



Oppgavens tittel:	Dato:		
Hvilke viktige parametre gjør at en bedrift velger en lokasjon fremfor en annen ? Which are the important parameters in the selection of a company's location?	Antall sider (inkl. bilag): 104		
	Masteroppgave	X	Prosjektoppgave
Navn: Stud.techn. Henning M. Svendsen			
Faglærer/veileder: Geir K. Hansen			
Eventuelle eksterne faglige kontakter/veiledere:			

Ekstrakt:
En masteroppgave om hva bedrifter ser etter ved valg av lokasjon og hvilke parametre som er viktig for bedriftene ved valg av lokasjon.

Hvordan bedrifter velger kontorlokaler er viktig for gårdeiere og eiendomsutviklere. Det skaper verdier og man kan tape store verdier (kontantstrømmer) ved leietakers valg.

Oppgave bygger videre på bruken av MOVE verktøyet som K.H. Lund har utviklet Denne ble testet nøye mot en bedrift.

Masteren har hvert innom mye faglig stoff i strategisk arealforvaltning, viktigheten av fleksibilitet hos huseier og kontorbyggets muligheter til fleksibilitet.

Masteren har også mye teori stoff innen rammeverket for oppgaven.

I min masteroppgave har vi funnet i hovedsak disse funnene, bedriftene har behov for bedre kvalitet og har for liten plass / ikke alt areal på en lokasjon. Viktige underkriterier er blant annet arealeffektivitet, mulighet for vekst, fleksibilitet og alt på ett plan. Leieprisen blir også sett på som det viktigste kriteriet ved de nye lokalene til virksomhetene. Bygg som har god tilgjengelighet og optimal kommunikasjon er vinneren i kontormarkedet ser vi i oppgaven

Move verktøyet ble brukt og det var veldig nyttig og teste dette mot Sportradar AG i Trondheim. De hadde valgt lokasjon, men vi sammen med ledelsen i selskapet simulerte vi valg kontor lokale.

En mulig feilkilde er at Sportradar har flyttet til nye lokaler og de kan ha favorisert valgt lokasjon.

Ellers har oppgaven mye om kontorlokalisering og teori rundt caset.

Stikkord:

1. FM
2. Strategisk Arealforvaltning
3. Lokasjonsteori
4. Move verktøyet

Masteroppgave

Henning Svendsen Hvilke viktige parametere gjør at en bedrift velger en lokasjon fremfor en annen?

Trondheim, 28. juni 2016

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige
universitet
Fakultet for arkitektur og billedkunst
Institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning



Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av av NTNU sitt erfaringsbaserte studieprogram «Master i eiendomsutvikling- og forvaltning». Oppgaven faller under faget AAR6690 Eiendomsutvikling og forvaltning og tilsvarer 30 studiepoeng.

Oppgaven tar utgangspunkt i dagens kontorlokaler. Her er et mål å kartlegge hvorfor virksomheter flytter lokaler, hvilke kriterier ved lokalene leietakerne verdsetter høyest og om en eventuell flytteprosess har vært med på å bedre virksomhetens kontorsituasjon.

For å finne ut av dette har det vært en nødvendighet å ta i bruk relevant teori, og å anvende vitenskapelige metoder for å gjennomføre en relevant og pålitelig forskning.

Jeg har også hatt kontakt med min tidligere medstudent Kristian Hogstad Lund, og tatt i bruk en del av den empirien han samlet i sin masteroppgave «*Hvilke kriterier vektlegges når bedrifter vurderer flytting av sine kontorlokaler?*» fra 2013. Han har blant annet utviklet et evalueringsverktøy kalt MOVE, som jeg vil teste i praksis. I tillegg har han gjort en grundig analyse av viktige parametere ved kontorlokaler.

For å teste ut MOVE-verktøyet har jeg hatt tett samarbeid med Sportradar AG og deres kontaktperson, Torgeir Hofslisli. Han har vært svært behjelpelig og delt nyttig informasjon knyttet til deres flytteprosess.

Avslutningsvis vil jeg rette en stor takk til nevnte Kristian Hogstad Lund, for et godt samarbeid, samt Torgeir Hofslisli i Sportradar AG. I tillegg vil jeg hilse til alle lærere og medstudenter ved NTNU og takke de for tre lærerike år. Spesiell takk rettes til veileder Geir Hansen, som har vært til stor hjelp gjennom hele prosessen.

Trondheim, 27.05.16

Henning Svendsen

Innholdsfortegnelse

1.	Innledning	4
1.1	<u>Bakgrunn for valg av oppgave</u>	4
1.2	<u>Problemstilling og forskningsspørsmål</u>	5
1.3	<u>Omfang og avgrensning av arbeidet</u>	5
1.4	<u>Oppgavens oppbygging</u>	6
1.5	<u>Figur- og tabelliste</u>	7
2.	Teori	9
2.1	<u>Innledning til teori</u>	9
2.2	<u>Årsaker til flytting</u>	11
2.3	<u>Behov og kriterier for nytt lokale</u>	13
2.3.1	Identifisere kjennetegn ved kontorlokalet	16
2.3.2	Fasilitetsstyring (FM)	19
2.3.3	Byggets bruksvalitet og fleksibilitet	21
2.3.4	Tilpasningsdyktighet	23
2.3.5	Arealeffektivitet	24
2.3.6	Kontor og kontorløsninger	27
2.3.7	Omdømme og image	28
2.4	<u>Lokaliseringsteori</u>	29
2.5	<u>Økonomiske aspekter</u>	32
2.5.1	En forenklet markedsmodell	32
2.5.2	Kostnader	33
2.6	<u>Utvelgelsesprosessen</u>	35
2.6.1	The Real Estate Norm (REN)	35
2.6.2	MOVE	36
3.	Metode	42
3.1	<u>Teori om metode</u>	42
3.1.1	Kvalitative og kvantitative undersøkelser	42
3.1.2	Validitet og reliabilitet	43
3.1.3	Metodekritikk	44
3.1.4	Induktiv eller deduktiv tilnærming	44
3.1.5	Anonymisering	44
3.2	<u>Valg av metode</u>	45
3.2.1	Litteraturstudie	45
3.2.2	Spørreundersøkelse	45
3.2.3	Ekspertpanel	46
3.2.4	MOVE-verktøy	47
4.	Testing	48
4.1	<u>Testing av MOVE-verktøyet</u>	48
4.1.1	Gruppe A – Arealene	49
4.1.2	Gruppe B – Omgivelser	52
4.1.3	Gruppe C – Kontrakter	54
4.1.4	Beslutning og evaluering	55

NTNU – institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning
Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning

5.	Resultater	56
5.1	Ekspertpanel	56
5.1.1	Årsaker til flyttingen	56
5.1.2	Viktigste kriterier ved de nye lokalene	57
5.2	Spørreundersøkelse	59
5.2.1	Bedriftene	59
5.2.2	Bedriftenes representant	63
5.2.3	Flytteprosessen	65
5.2.4	Bedriftenes evaluering	68
6.	Diskusjon	71
6.1	Hva er årsakene til flytting?	71
6.2	Hvilke valgkriterier er viktigst for bedriften?	73
6.3	Hvilke kriterier skal vektlegges av gårdeier/prosjektutviklere for å gjøre leietaker fornøyd?	75
6.4	Hvordan fungerer MOVE-verktøyet som beslutningsverktøy i praksis?	76
7.	Konklusjoner	77
7.1	Årsaker til flytting og vektlegging av kriterier til nytt lokale	77
7.2	Hvilke kriterier skal vektlegges av prosjektutviklere/gårdeiere som har ett prosjekt som skal rettes mot leietaker(e)?	77
7.3	MOVE-verktøyet i praksis	78
7.4	Kritikk av oppgaven og feilkilder	79
7.5	Spørsmål for videre forskning	80

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

I Norge regnes Tostrupgården i Oslo som de første som definerte dagens type kontorbygninger, med både heis og utleiekontorer. Denne ble oppført på slutten av 1800-tallet (Blakstad 1997). Etter dette har kontorbyggbransjen hatt en voldsom utvikling, og mye av bygningsmassen i Norge i dag består nettopp av kontorlokaler. Mellom 60 og 70 prosent av alle nordmenn arbeider med tjensteproduksjon, og en stor del av disse jobber på kontor (Blakstad og Hatling, 2007). Dette medfører at det er mye empiri å hente på området.

I og med at mange jobber på et kontor, vil spørsmål knyttet rundt tema som utforming, beliggenhet, tilpasningsdyktighet og evalueringer av dagens kontorsituasjon hos mange være underliggende hver eneste dag. Nesje et al. (2002) hevder at beliggenheten spiller så stor rolle at det kan være med på å veie opp for andre eventuelle ulemper og begrensinger ved et kontorlokale.

Det som gjør temaet rundt kontorlokaler så interessant er det faktum at et gitt kontorlokale kan være perfekt for en virksomhet, mens det er helt ubrukelig for en annen (Klungseth og Hansen, 2009). Dette kan gjøre det vanskelig å si hva som faktisk er det viktigste kriterie for et kontorlokale på generell basis, nettopp fordi det er et svært komplekst emne. Da er det viktig å se på hva som utløser årsaken til flytting, og å se på de mest vesentlige kriteriene for de nye lokalene for å ha et utgangspunkt og gå etter når søk etter nye lokaler blir satt i gang.

Det er flere grunner til at jeg har valgt å skrive denne oppgaven. Formålet er å se om det er en sammenfallende oppfatning av hvilke kriterier ved et kontorlokale som er viktig i næringslivet. I tillegg vil jeg teste om MOVE-verktøyet (Lund, 2013) kan fungere som et beslutningsstøtteverktøy for en bedrift som er i flytteprosess.

Temaet i besvarelsen er ikke tilfeldig valgt. Jeg har selv jobbet med næringseiendom, og er også utdannet megler ved Handelshøyskolen BI. Derfor er det interessant å se på om mine vurderinger og tanker samsvarer med resultatene funnet i løpet av denne oppgaven. En slik oppgave kan også være med som et bidrag til utvikling av egen virksomhet, med tanke på at en bredere kunnskap innenfor emne vil være med på å hjelpe meg i mitt daglige virke.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Oppgavens problemstilling lyder som følger: «*Hvilke parametere gjør at en bedrift velger en lokasjon fremfor en annen?*».

Videre er det fornuftig å ha noen forskningsspørsmål for å støtte opp under problemstillingen (Olsson, 2011). For å besvare denne problemstillingen har jeg valgt følgende forskningsspørsmål:

- *Hva er årsakene til flyttingen?*
- *Hva er de viktigste kriteriene ved valg av lokaler for leietaker?*
- *Hvilke kriterier skal vektlegges av prosjektutviklere/gårdeiere som som har ett prosjekt som skal rettes mot leietaker(e)?*
- *Hvordan kan dette gå inn i et beslutningsverktøy f.eks. «Move» (Lund, 2013)?*

1.3 Omfang og avgrensning av arbeidet

Når oppgaven ble gitt, var ønske å skrive om kontorlokaler og næringseiendom. Etter nøyere gjennomgang av teori, skjønnte jeg etterhvert at oppgaven måtte defineres nøyere. Det finnes flere interessante tema innenfor kontorlokaler. Valget falt til slutt på å se på hva bedrifter ser etter ved nye kontorlokaler, samt å se på om et beslutningsstøtteverktøy kan være med på å gjøre utvelgelsesprosessen av et nytt lokale enklere. Et slikt tema har et bredt spekter av muligheter å forske på. Det å skille de ulike kriteriene fra hverandre, og igjen klare å sile ut hva som faktisk er mest relevant for leietaker er en interessant prosess.

Geografisk har jeg valgt å avgrense til kontorlokaler i Trondheims-området. Grunnen til dette er det området jeg selv har vært mest aktiv på, og at det er her jeg har flest kontakter. Respondentene er valgt ut gjennom bekjentskaper, kollegaer og nettverk knyttet til arbeidslivet, og disse driver stort sett sin virksomhet i og rundt Trondheim. Intervjuobjektene virker stort sett interessert i temaene jeg ønsker å belyse, nettopp fordi en flytteprosess er viktig for hele virksomheten.

En annen avgrensning er at virksomhetene i spørreundersøkelsen må ha gått gjennom eller holder på å gjennomføre en flytteprosess. I tillegg er det snakk om virksomheter som leier kontorlokaler. Virksomheter som selv eier lokalene får ikke samme forhold til en gårdeier, og bestemmer flytteprosessen på en helt annen måte. Det er også av stor interesse at respondentene selv har vært delaktig i flytteprosessen, fordi dette er med på å styrke deres argumenter.

1.4 Oppgavens oppbygging

1. Innledning	Generell informasjon om oppgaven; forord, bakgrunn for valg av oppgaven, problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensninger.
2. Teori	Litteraturstudie; teori og rammeverk for oppgaven.
3. Metode	Teori om metode for forskning; valg av metode og begrunnelse for dette.
4. Testing	Testing av evalueringsverktøyet MOVE (Lund, 2013).
5. Resultater	Forskningsaktiviteter og drøfting; innhenting av empiri, resultater fra og beskrivelse av ekspertintervju og kvantitativ undersøkelse.
6. Diskusjon	Oppsummering av drøfting og testing sett i lys av teori, samt egne synspunkter.
7. Konklusjoner	En bedømmelse av om oppgavens målsetning er nådd og spørsmål til videre forskning.

1.5 Figur- og tabelliste

Figurer:

2.1	<u>Kotler and Keller's buying decision process</u>	9
2.2	<u>Hovedaktivitetene knyttet til en flytteprosess ved KUNNE-arbeidsplassen</u>	10
2.3	<u>Samspillet mellom kvalitet og kostnader</u>	14
2.4	<u>Generalisert FM-oppsett</u>	19
2.5	<u>Omfanget av FM – et blikk på kjernevirksomheten og dens støttefunksjoner</u>	20
2.6	<u>«Usability»og dets hovedelementer, Fronczek-Munter (2012)</u>	21
2.7	<u>Fordeling av brutto areal i en kontorbygning</u>	25
2.8	<u>Ledighetskart i Trondheim, januar 2016</u>	31
2.9	<u>En forenklet markedsmodell</u>	32
2.10	<u>De ulike fasene av beslutningsstøtteverktøyet MOVE</u>	39
4.1	<u>Gradering av de ulike alternativene i MOVE-verktøyet</u>	51
5.1	<u>«Hvor mange ansatte har bedriften?»</u>	59
5.2	<u>«Hvilken virksomhet driver bedriften med?»</u>	60
5.3	<u>«Hvor mange kvadratmeter er det per ansatt?»</u>	61
5.4	<u>«Hvor lenge løper den nåværende leiekontrakten?»</u>	61
5.5	<u>«Hva er din stilling i virksomheten?»</u>	63
5.6	<u>«Hvor lenge har du jobbet i bedriften?»</u>	63
5.7	<u>«Hvor delaktig har du vært i flytteprosessen?»</u>	64
5.8	<u>«Hvor lang tid har flytteprosessen tatt?»</u>	65
5.9	<u>«Hva var den viktigste årsaken til at deres virksomhet ville flytte lokasjoner?»</u>	66
5.10	<u>«Hva er viktigst ved de nye lokalene?»</u>	67
5.11	<u>«Hvis endelig valg er tatt; hva ble de viktigste valparameterne?»</u>	68
5.12	<u>«Hvor godt har valget av nye lokaler tilfredsstilt de viktigste valgkriteriene?»</u>	69
5.13	<u>«Er det noe som skulle vært gjort annerledes i flytteprosessen eller er dere misfornøyd med de nye lokalene?»</u>	69

NTNU – institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning
Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning

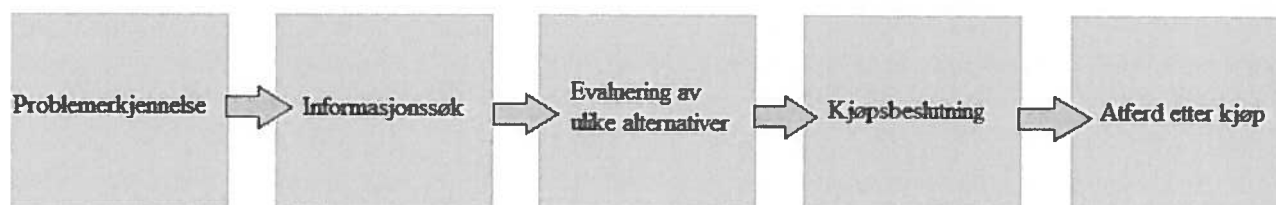
Tabeller:

2.1	<u>15 kjennetegn ved kontorlokaler</u>	16
2.2	<u>Egen oversettelse av parametere ved et kontorlokale</u>	18
2.3	<u>Beregning for arealinndeling av kontorbygg</u>	25
2.4	<u>«The Real Estate Norm: Location, plot and building factors as recognised by REN»</u>	35
2.5	<u>Oversikt over kategorisering og valgkriterier</u>	40
3.1	<u>Sammenligning av kvalitative og kvantitative undersøkelser</u>	43
4.1	<u>Gruppe A – Arealene</u>	50
4.2	<u>Resultater fra gruppe A – Arealene</u>	51
4.3	<u>Gruppe B – Omgivelsene</u>	52
4.4	<u>Resultater fra gruppe B – Omgivelsene</u>	53
4.5	<u>Resultater fra del 1 – Kvalitet</u>	54
4.6	<u>Kostnader ved Kategori VII – Leiekontrakt</u>	54
5.1	<u>Oversikt over deltagerne i ekspertpanel</u>	56

2. Teori

2.1 Innledning til teori

Problemstillingen omhandler en flytteprosess av kontorlokalet i en bedrift. Teorien vil derfor stegvis ta for seg beslutningsprosessen både ved flytting og en eventuell intern endring. Vi kan her se på hvordan en generalisert beslutningsprosess, (Kotler og Keller, 2009).



Figur 2.1: Kotler and Keller's buying decision process (2009)

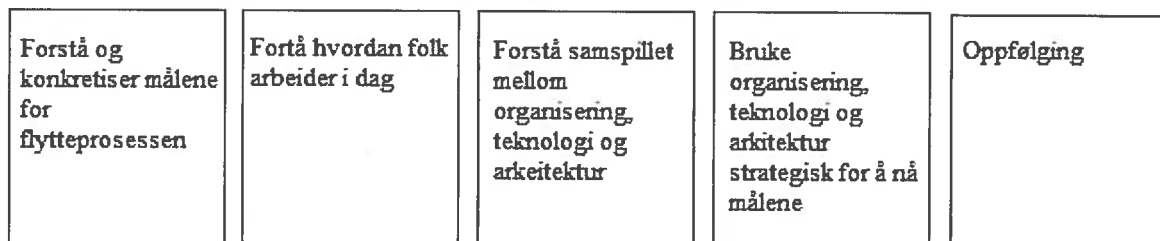
Denne prosessen vil stort sett alltid være tilstede hos en forbruker. Spesielt er dette tilfelle ved store beslutninger (Kotler og Keller, 2009). Først må man finne *problemet* med produktet. Et alternativ på dette punktet kan være at man får nye *behov* man ikke får tilfredsstilt tilstrekkelig. For å løse problemet og/eller behovet er det viktig å gjøre et *søk* i markedet. Hvilke alternativ finnes tilgjengelig, og vil disse være med på å løse forbrukerens behov? Etter at et informasjonssøk er gjort vil forbrukeren ideelt sett sitte igjen med flere alternativ. For å skille disse fra hverandre er det viktig med en *evaluering* hvor en setter de ulike alternativene opp mot hverandre. Dette vil videre føre til en *beslutning*. I beslutningsfasen taes den endelige avgjørelsen. Etter kjøpet er gjort vil forbrukeren på ny ha en evaluering. Dette kalles gjerne *atferd etter kjøp*. Er problemet løst? Er behovet tilfredsstilt. Hvis ikke begynner kjøpsprosessen på nytt. Det kan derfor sies å være en dynamisk og evigvarende prosess.

Hvis vi ser på flytting av kontorlokaler kan kjøpsprosessen lett overføres. Problemerkjenneelse kan sidestilles med å finne årsakene til flytting. Blakstad og Hatling (2007) sier at alle flytteprosesser bør starte med enkle, men avklarende spørsmål: «Hvis nye (eller endrede) lokaler er svaret, hva er da spørsmålet?». Dette fører videre til at en rekke tilleggsspørsmål kan stilles. Her er det viktig å se på hva virksomheten ønsker å oppnå med det nye bygget, og hvordan det henger sammen med dagens virksomhet. Et annet spørsmål som bør besvares er hvordan virksomheten skal legge opp en prosess som sikrer de mål som er satt ved en flytteprosess. (Blakstad og Hatling, 2007).

Informasjonssøket blir å gjøre seg kjent med hvilke kriterier man har ved et nytt lokale, samt å finne aktuelle lokaler som passer til ens behov. Evalueringen av alternativene skjer ved å sammenligne de aktuelle lokalene, og finne ut hvilket av de som faktisk er mest hensiktsmessig. Dette kan gjøres både internt og eksternt (Remøy et al., 2007), og er en pågående prosess.

Kjøpsbeslutningen kan sidestilles med det å bestemme seg for flytting og hvor en skal flytte. Dette kan i dette tilfellet kalles en beslutningsprosess. Etter beslutningen er tatt vil det foregå en evaluering av den. Tilfredsstiller de nye lokalene virksomhetens behov og krav? Ble de nye lokalene så bra som forventet eller er det noe som mangler? Hvis dette ikke er tilfelle, kan det hende bedriften har gjort en overilt flytteprosess, og det er mulig at en endring i nåværende lokaler hadde vært en gunstigere løsning.

Under kan vi se en utforming av trinn i en flytteprosess (Blakstad, 2007). Her kommer det frem at forståelse for organisasjonen er essensielt. Videre sies det at hvis flytteprosessen er gjort riktig er den det mest kraftfulle verktøyet for organisasjonsutvikling som finnes (ibid.).



Figur 2.2: Hovedaktivitetene knyttet til en flytteprosess ved KUNNE-arbeidsplassen (Blakstad, 2007)

Trinnene i denne modellen vil videre i teorikapitlet bli gjennomgått steg for steg for å få klarhet i hva som faktisk foregår ved en flytteprosess, hvordan den fungerer og bli satt i lys av utgitt teori.

2.2 Årsaker til flytting

Det er viktig at det faktisk er nødvendig med et bytte av lokaler. Hvorfor endre på noe som er godt, heter det gjerne. Det er derfor avgjørende å lokalisere problemene ved nåværende lokaler og årsakene til flyttingen. Blakstad og Hatling (2007) sier det enkelt og greit. De slår nemlig fast at en hver flytting/endringsprosess bør starte med spørsmålet: «*Hvis nye lokaler er svaret, hva er da spørsmålet?*» Videre sies det at endringsprosessen ofte skaper en skepsis hos en organisasjon. Her gjør de et poeng av å skille mellom den synlige og usynlige delen av organisasjonen.

Dette er vanlig skille i bedriftskultur, hvor den *usynlige* delen av kulturen gjerne kan beskrives som de ansattes ubeviste oppfattelser, tanker og følelser. Den *synlige* delen av en bedriftskultur kan beskrives som bedriftens overordnede mål, normer og strategier (Schein, 2010). Blakstad og Hatling (2007) mener at det er spesielt viktig å få med seg den *usynlige* delen av organisasjonen. Dette fordi dette er mer private tanker og følelser som ikke er så lett å snappe opp. Det er her brorparten av skepsisen til flyttingen ligger. Jensen (2001) hevder at en måte å unngå at de ansatte skal bli misfornøyd på er å involvere de på en riktig måte i beslutningsprosessen.

Som i all økonomi, er tilbud og etterspørsel også viktig i og rundt en flytteprosess. Blakstad (2001) beskriver dette forholdet som *BUR: Building-User Relationship*. BUR er beskrevet som forholdet mellom bedriftens behov og hva lokalet faktisk tilbyr. Bygningen vil påvirke brukerne, og brukerorganisasjonene vil påvirke bygningene. Dette er et dynamisk samspill (Blakstad 2001). Hvis det etter hvert skjer endringer i organisasjon og/eller i det bygget har å tilby, vil også behovet endres. Dette vil til slutt føre til avvik mellom det brukeren ønsker seg og det lokale har å tilby den (Blakstad 2007). Dette fører igjen til at bruker enten vil kreve en endring i lokale eller enda mer drastisk en flytting.

En underliggende årsak til flytting er ofte en organisasjonsendring. Det er en klar forskjell mellom en organisasjonsutvikling og en organisasjonsendring (Hennestad et al., 2012).

Organisasjonsutvikling handler om å forbedre det som allerede er, ved å forbedre delelementer som for eksempel enkelte systemer eller måten grupper fungerer på. En organisasjonsendring, derimot, handler om å endre grunnleggende sider ved det bestående (Hennestad et al., 2012).

Organisatoriske endringer deles gjerne opp i to prosesser (Heerwagen, 2008):

- *fokusert endring*
- *transformativ endring*

Ved fokusert endring er organisasjonens mål å gjøre justeringer i det eksisterende system. Eksempel på dette kan være at organisasjonen har blitt styrt vekk fra sin opprinnelige kurs, og derfor har behov for en omstilling. En transformativ endring er en mer drastisk endring i organisasjonen for at det skal være mulig å endre virksomheten og/eller gjøre nye viktige ting. Eksempelvis en flytting av lokaler (Heerwagen, 2008).

Det er som regel et mål med endringen/flyttingen, ofte økonomiske. Dette være seg større overskudd, lavere kostnader og økt lønnsomhet (Arge og de Paoli, 2000). Produktivitet og lønnsomhet henger nøye sammen her stilles det spørsmål om en endring i kontorlokalet gir økt produktivitet. Det viste seg å være vanskelig å måle, men at bedriftene mente at produktiviteten hadde økt som et resultat av endringen. Man kan altså konkludere med at nye og riktige kontorlokaler gir økt produktivitet. De ga også andre positive, som for eksempel bedre kommunikasjon, samhandling o.l. (Arge og de Paoli, 2000). Dette er definitivt viktige faktorer med tanke på produktivitet. For noen kan dermed økt produktivitet være en årsak til flytting.

En annen årsak til flytting kan være den teknologiske utviklingen og endringen. Van der Voordt (2003) sier at den teknologiske utviklingen er den viktigste parameteren for å gjøre arbeidsplassen bedre. Mange virksomheter er avhengig av høyteknologisk utstyr for å utføre sine daglige rutiner og arbeidsoppgaver. Hvis det blir et avvik mellom det teknologiske behovet og den faktiske teknologien som blir tilbydd i bygget, kan dette være en årsak til flytting. Ved hjelp av moderne teknologi kan også mye av dagens kontorarbeid utføres uavhengig av selve kontorbygget (Blakstad og Hatling, 2007).

2.3 Behov og kriterier for nytt lokale

Hvis bedriften er bestemt på å sette i gang en flyttestransport er det helt avgjørende at den setter seg klare mål for prosessen. En annen viktig faktor er at den tydeliggjør hvilken påvirkningen flyttingen faktisk skal ha. (van Meel et.al., 2010).

Man må være klar på hvilke utfordringer man har nå, og hvordan en flytting vil løse disse. Det er også viktig at de nye lokalene kan tilfredsstillende krav man vil ha i fremtiden. Dette løses ved å ha fleksible og dynamiske lokaler. Hvis det skjer en drastisk organisasjonsendring, og de nye lokalene er rigide vil dette i verste fall føre til nok en flytting.

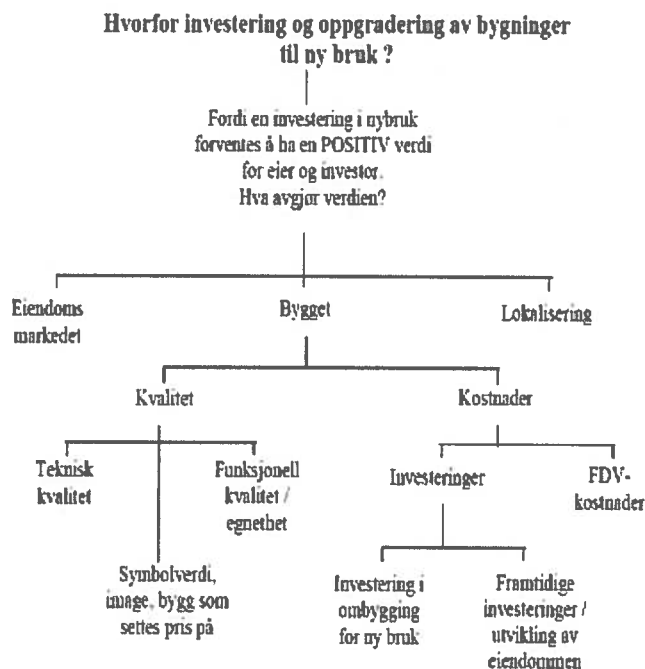
Som nevnt over, er det helt essensielt med tydelige mål. Dette har van Meel et.al (2010) flere gode eksempler på:

- Forsterke eller endre image
- Bedre fleksibilitet for eventuelle endringer i fremtida
- Tiltrekke nye ansatte, og holde på de eksisterende
- Forsterke bedriftens kultur både internt og eksternt
- Økt produktivitet
- Reduserte kostnader

Blakstad (2007) sier at det videre er viktig å formulere mål innenfor alle de viktigste produksjonsfaktorene og lister opp disse som:

- Fysisk arbeidsmiljø
- Psykososialt arbeidsmiljø
- IKT
- Organisering
- Kunnskapsprosesser

Det viser seg at det er en sammenheng mellom kvalitet og kostnader. Blakstad (2008) har utviklet en modell som viser akkurat dette.



Figur 2.3: Samspillet mellom kvalitet og kostnader (Blakstad)

Blakstad (2008) viser her tre hovedaspekter som er viktig både på byggherresiden (eier) og for leietaker (investor). Disse er:

- Markedet
- Bygget
- Lokaliseringen

Bygget blir delt opp i to hovedsegmenter, nemlig kvalitet og kostnader. Videre blir disse detaljert beskrevet hver for seg. Teori i denne oppgaven vil ta for seg flere aspekter fra denne modellen

Kvalitet: Her vil fleksibilitet (tilpasningsdyktighet), arealeffektivitet og image være viktige parametere.

Lokalisering: Under lokalisering vil jeg komme mer inn på generell lokaliseringsteori og betydningen av en god beliggenhet.

Økonomi: Gjennomgang av enkle økonomiske modeller, samt se på betydningen av kostnader.

Det moderne arbeidslivet er også med på å bestemme hvordan kontorlokale skal utformes.

Arbeidshverdagen til arbeidstakere forandrer seg med tiden, og kan sees på som en dynamisk prosess. Under følger en liste som definerer hvordan det nye arbeidslivet ser ut (Torp, 2005). Mange av disse kan direkte overføres til hvordan et moderne kontor ser ut, og det hevdes at bygg må tilpasses seg de stadige endringene i arbeidshverdagen (Worthington. 2006).

- Krav til effektivitet og lønnsomhet er større
- Nødvendig med hyppige omstillinger
- Samlebåndsproduksjon erstattes av fleksibel produksjon
- Byråkrati og hierarki av nettverk og flate strukturer
- Arbeidet organiseres som prosjekter og gruppearbeid
- Personalledelsen er strategisk og individorientert
- Arbeidstakerne må beherske ny teknologi
- Arbeidstakerne må forholde seg til krevende kunder og klienter
- Arbeidstakerne får lønn etter innsats og oppnådde resultater
- Tidspress og resultatkrav vil overbelaste arbeidstakerne
- Lønnsforskjellene er større
- Innleid arbeidskraft og midlertidige ansettelse brukes
- Oppslutningen om kollektive ordninger svekkes
- Rom for utvikling og selvrealisering
- Vinnerne tar alt, det er ingen solidaritet.

For at det moderne arbeidsliv i det hele tatt skal kunne utføres er det viktig at kontorlokalene samsvarer med de nye kravene. Her er spesielt teknologi blitt et viktig kriterie. Så langt som tilbake i 2000 svarte 63 % av alle arbeidstakere at de daglig brukte PC, nettverk eller stormaskin i sin arbeidshverdag (Rønning 2002). Hvis et kontorlokale ikke klarer å tilfredsstille de teknologiske kravene, vil det i de aller fleste tilfeller være uaktuelt å flytte inn dit, da dette gjør at virksomheten havner i bakleksa på et så viktig punkt.

Teknologien gjør også at det blir lettere å jobbe utenfor kontoret. For mange virksomheter er det en

forutsetning at det skal være mulig å kunne utføre sine arbeidsoppgaver overalt. Dette blir omtalt som «den virtuelle arbeidsplassen» (Blakstad 2013). Utviklingen av slike arbeidsplasser er i sterk økning i dagens samfunn, jamfør 4G-nettverk, E-post på mobilen (Haynes og Nunnington 2010). Utviklingen i teknologi og vitenskap har ført til at hele økonomien har blitt mer kunnskapsbasert (Torp 2005). Også kundene har blitt mer kunnskapsrike, noe som gjør at de forventer seg mer og setter større krav til tjenestesystemene (Fossestøl et al. 2004).

2.3.1 Identifisere kjennetegn ved kontorlokalet

Korteweg (2002) har utarbeidet en tabell som beskriver en rekke kjennetegn ved kontorlokalet. Tabellen har delt opp kontorlokalet i to kategorier. Det ene omhandler *beliggenheten*, mens det andre dreier seg om *bygningen*. Det er 15 kjennetegn som omhandler bygget og seks som dreier seg om bygningen. Tabellen er gjengitt under.

Building	Location
Bike parking	Accessibility by car
Building facilities	Accessibility by public transport
Building period	Business cluster
Car parking	Facilities
Comfort	Safety
Commodities logistic	Status
Energy performance	
Exterior appearance	
Interior appearance	
Layout flexibility	
Recognisable user	
Routing	
Security	
Space efficiency	
Technical state	

Tabell 2.1: 15 kjennetegn ved kontorlokaler

Som nevnt er tabellen inndelt i to seksjoner, henholdsvis bygning og beliggenhet. I tabell 2.2 følger en kort forklaring, samt oversettelse på hver enkelt parameter, for å få en bredere forståelse på hva de faktisk betyr (Remøy et al., 2007).

Bygningen

NTNU – institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning
 Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning

Sykkelparkering	<i>Tilgjengeligheten og kapasiteten for å parkere sykler.</i>
Bygningsfasiliteter	<i>Hvilke fasiliteter finnes i bygningen? Kantine, bank, konferanserom og helt nødvendige fasiliteter som toalett og kjøleskap.</i>
Bygningsperiode	<i>Året bygget ble fullført</i>
Bilparkering	<i>Tilgjengelighet, kapasitet og kvalitet på parkeringsmulighetene tilknyttetbygget.</i>
Komfort	<i>Komfortnivået i bygget. Har man ventilasjon/air-condition? Vinduer som er mulig å åpne/lukke? Andre parametere er f.eks. Utsikt og lysforhold.</i>
Varelogistikk	<i>Kvaliteten på den interne varelogistikken</i>
Energibruk	<i>Hvilken energiklasse? Bruken defineres som energikostnader/m²</i>
Eksteriør	<i>Utseende på bygg og fasade samt synlighet i landskapet</i>
Interiør	<i>Størrelse og romslighet på kontor- og kontorlandskap. Utforming av hovedinngangen og kvalitet på interiør.</i>
Fleksibilitet	<i>Fleksibiliteten til layouten på kontorlandskapet. Skyvevegger, mobile pulter, gulvstørrelse.</i>
Gjenkjennelig bruker	<i>Virksomheten vises ved blant annet firmaskilt og logoer. Separerte innganger.</i>
Routing	<i>Kvaliteten på logistikken internt i bygget. Er det trapp eller heis? Brukskvaliteten på evt. heis?</i>
Sikkerhet	<i>Sikkerhetsfasiliteter være seg f.eks. kodebrikke, nøkler, vektere.</i>
Arealeffektivitet	<i>Defineres som antall arbeidsplasser delt på kvadratmeter.</i>
Tekniske krav	<i>Er teknologien moderne? Her er f.eks. nettbredde og strømpunkt viktige faktorer.</i>

Beliggenhet

Tilgjengelighet med bil	<i>Defineres som distanse og reisetid til nærmeste hovedvei</i>
Tilgjengelighet til offentlig transport	<i>Nærhet til offentlige transport, samt frekvensen av den.</i>
Næringsklynge	<i>Tettheten av servicenæringer, samt relaterte næringer i nærområdet</i>
Fasiliteter	<i>Hvilke fasiliteter finnes i nærheten? Butikker, restauranter, banker, treningssentre og lignende.</i>
Trygghet	<i>Tryggheten i nærmiljøet. Er det et belastet strøk eller har det lav grad av kriminalitet?</i>
Status	<i>Beliggenhetens prestisje. Er det omringet av dyre butikker, fremmadstormende bedrifter? Også miljøfaktorer:</i>

Tabell 2.2: Egen oversettelse av parametere ved et kontorlokale (Remøy et al., 2007)

Det er av vesentlig karakter at virksomheten identifiserer sine behov og gjør seg kjent med disse. Hva foretrekker bedriften, og hva er mindre viktig? Man er nødt til å finne ut dette før man går videre i prosessen. En mulighet her kan være å bruke en såkalt Delphi-tilnærming (Remøy et. al., 2007). Det vil si å bruke et eksternt ekspertpanel for å finne kontorlokalenes behov. Dette er for første en fordel fordi ekspertene til daglig jobber med kontorlokaler. For det andre blir problemerkjennelsen mer objektiv, noe som igjen gjør at validiteten øker betraktelig.

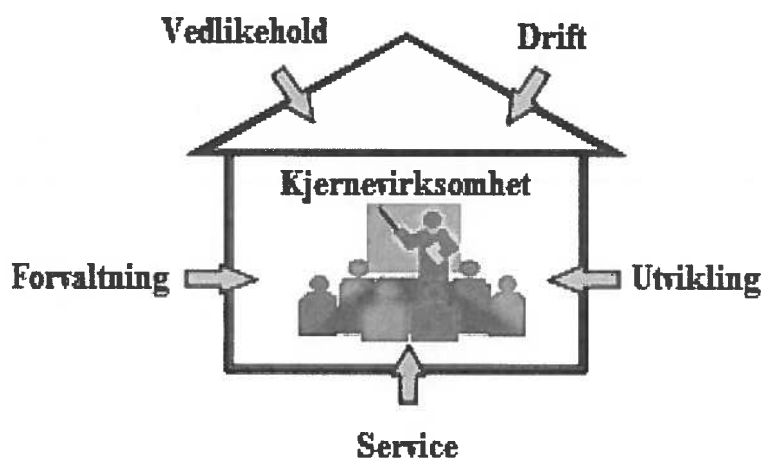
En annen tilnærming er at problemerkjennelsen skjer internt i bedriften. Remøy (2007) sier at det er flere grunner til at dette ikke er det optimale. Her nevnes blant annet at denne tilnærmingen blir for subjektiv, noe som fører til at de ansatte ikke har et realistisk syn på hva som må gjøres og ikke (Remøy et. al, 2007). Det vil altså være en viktig fase å finne ut om problemerkjennelsen skal skje internt eller eksternt.

2.3.2 Fasilitetsstyring (FM)

Facility Management eller Facilities Management blir på norsk kalt fasilitetsstyring. Fasilitetsstyring blir i den norske standarden (NS-EN 15221 – 1) beskrevet som:

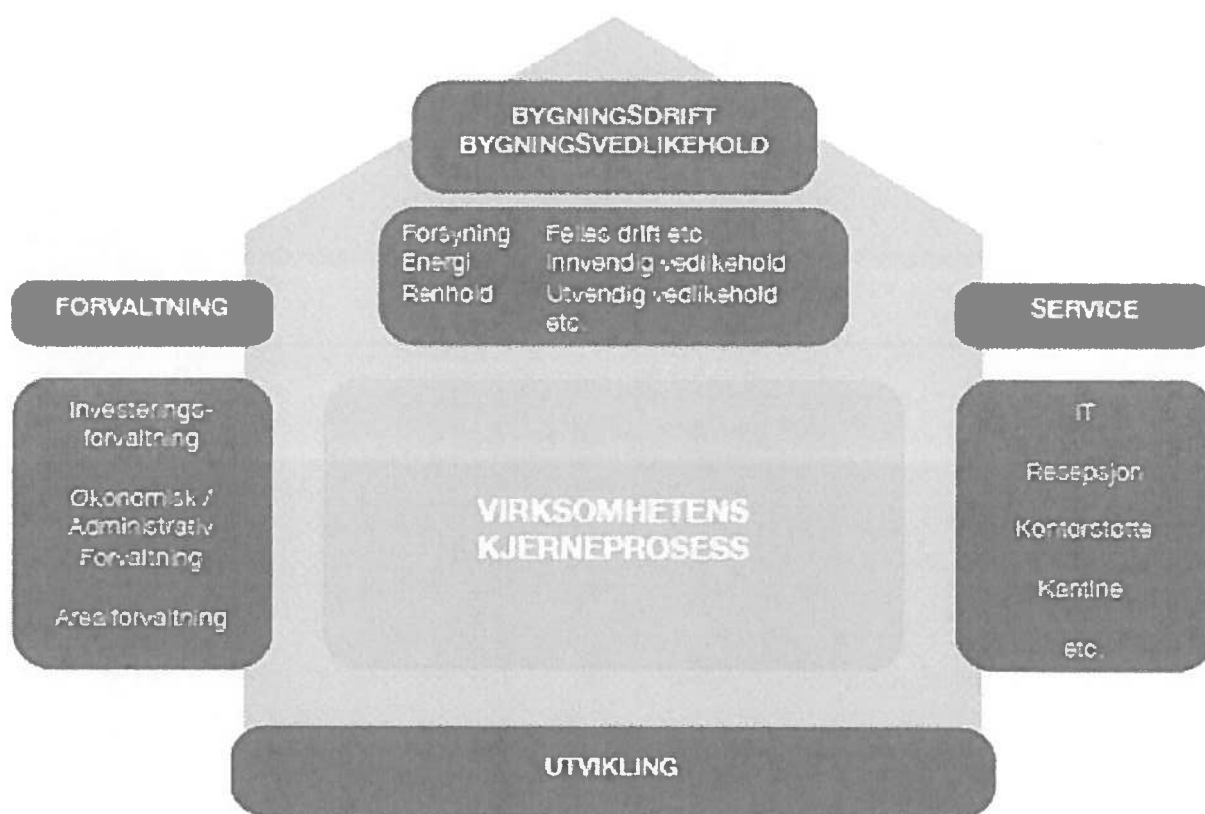
«Integrasjon av prosesser i en organisasjon for å opprettholde og utvikle avtalte tjenester som støtter og forbedrer effektiviteten til organisasjonens primære mål.»

FM kan sees på som en ledelsesfunksjon som omhandler alt utenom virksomhetens kjernevirksomhet. Det vil si alle prosesser, støttedfunksjoner og tjenester som trengs for at kjernevirksomheten skal fungere optimalt og oppnå sine mål. Hvis en virksomhet har en god fasilitetsstyring, vil dette gi positive ringvirkninger for verdiskapningen i bedriften. I figur 2.4 kan vi se hva som tydeliggjør skillet mellom kjernevirksomhet i midten og typiske støttedfunksjoner på sidene.



Figur 2.4: Generalisert FM-oppsett (Haugen, 2008)

De fleste virksomheter i denne oppgaven kan sees på som det i figur 2.5 kalles kjernevirksomheter. Den viktigste parten av fasilitetsstyringen vil være forholdet mellom byggherre og leietaker. Kjernevirksomheten vil være leietaker, mens utleier (eier) vil være en støttefunksjon. Utleier kan i figuren under sees på som de som forvalter bygningen. Leietaker og utleier vil ha forskjellige interesser, som i alle marked. Her kan kriteriene for eksempel være lav leie, kontorlokaler tilpasset sin virksomhet og god kvalitet på lokalene (Rohn, 2010). Eier eller forvalter vil til en hver grad prøve å tilby det leietaker vil ha for å levere konkurransedyktige tjenester til konkurransedyktige priser (ibid.). Hvis utleiers tilbud ikke samsvarer med leietakers behov og etterspørsel vil det forekomme en uenighet, som igjen fører til at kunden ikke vil leie.



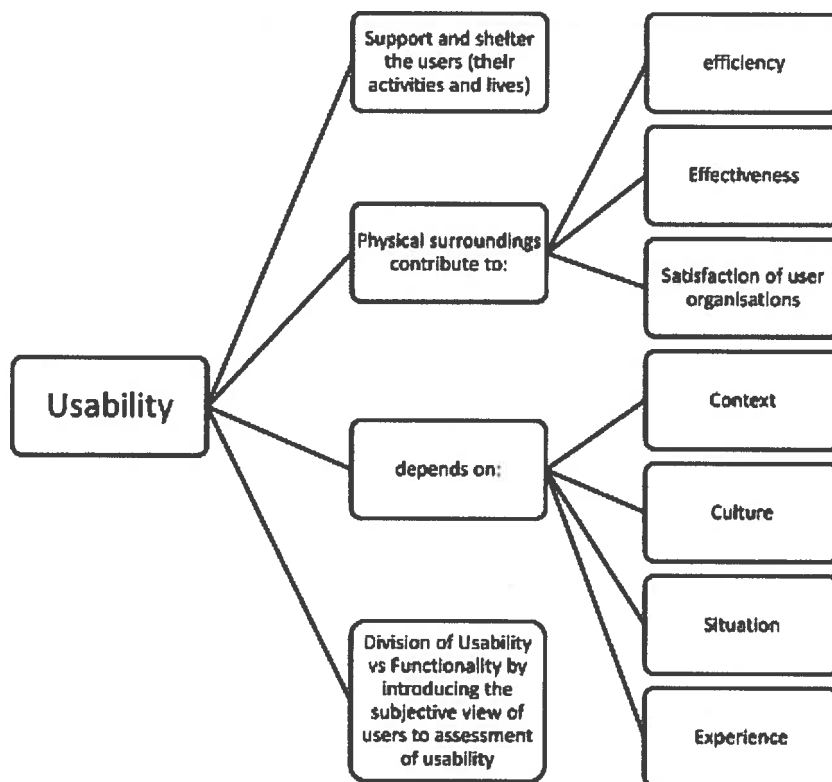
Figur 2.5: FM – et blick på kjernevirksomheten og dens støttefunksjoner (Valen et al., 2011)

2.3.3 Byggets brukskvalitet og fleksibilitet

Brukskvalitet (engelsk: usability) blir av NS-EN ISO 9241/1998 definert som: «den utstrekning et produkt kan bli brukt av spesifiserte brukere til å oppnå spesifiserte mål med effekt, effektivitet og tilfredshet i en spesifisert brukskontekst» (Klungseth og Hansen, 2009). Denne standarden blir videre definert av følgende tre nøkkelbegrep:

- **Effekt** beskriver om brukeren oppnår det den ønsker med produktet. Effekt omhandler verdiskapning, og det å gjøre de riktige tingene og må relateres til et strategisk nivå i organisasjonen.
- **Effektivitet** uttrykker hvor lang tid det tar å oppnå det brukerne ønsker. Effektivitet handler om å gjøre tingene riktig, være produktive, ha tilstrekkelig areal, utstyr og støttesystem
- **Tilfredshet** omhandler brukernes opplevelser, følelser og holdninger knyttet til produktet eller bygget

(Klungseth og Hansen, 2009)



Figur 2.6: «Usability» og dets hovedelementer, Fronczek-Munter (2012)

Av figur 2.6 kan vi se at begrepet «usability» til et lokale er består av fire elementer:

- Støtter opp og beskytter brukerne, når de utfører deres arbeidsoppgaver og lever sitt liv.
- Bidrar til effektivitet, effekt og tilfredshet i brukerorganisasjoner.
- Avhenger av kontekst, kultur, situasjon og erfaring.
- Vurderes subjektivt av brukerne, i motsetning til den funksjonelle kvaliteten som baserer seg på håndfaste tall.

(Fronczek-Munter, 2012).

Ved god brukskvalitet vil bygget være med på å gjøre den ansattes arbeidshverdag lettere og mer effektiv. Begrepet omfatter alle deler av virksomhetens gjøremål knyttet til bygget. Her er byggets egnethet en viktig parameter. I vid betydning kan en si at brukskvaliteten på et bygg er med på å støtte opp om virksomhetens verdiskapning (Klungset og Hansen, 2009)

Brukskvalitet er langt i fra et entydig begrep. Dette gjør at det er viktig å se hvilke behov hver enkel virksomhet har for sitt bygg/lokale. Det som er utmerkede kontorlokaler for en type virksomhet, kan være helt ubrukelig for en annen type virksomhet. Krav og behov vil også endre seg over tid, og vi kan si at brukskvaliteten er kontekstavhengig. Det som er bra for en virksomhet i en gitt situasjon, trenger ikke å være bra for samme virksomhet i en annen situasjon (ibid.) Derfor blir det viktig å se på byggets fleksibilitet, noe som vil bli gått gjennom under.

Det er viktig å kunne evaluere byggets brukskvalitet både for leietaker og byggherre. Dette vil lede til både en bedre kvalitet på sluttprodukt og en bedre forvaltning av byggene (ibid.).

2.3.4 Tilpasningsdyktighet

Tilpasningsdyktigheten til et kontorlokale kan beskrives som evnen det har til å endre seg, og å tilpasse seg endringene. Tilpasningsdyktigheten til et bygg blir gjerne delt i tre (Arge og Landstad, 2002):

- *Generalitet* er bygningens evne til å tilfredsstillе ulike funksjonelle brukerkrav uten at det må gjøres bygningsmessige eller tekniske tiltak.
- *Fleksibilitet* er mulighetene for å foreta bygningsmessige og tekniske endringer i bygningen med minimale kostnader og forstyrrelser for den løpende drift.
- *Elastisitet* er mulighetene for tilvekst eller underoppdeling av arealene i en bygning. Tilvekst er en økning av bruksareal, mens underoppdeling er en reduksjon av bruksareal.

Eksempel på endringer kan være strukturendringer, lovpålagte endringer eller endringer for å bedre bedriftens image. Blakstad og Hatling (2007) har sett på viktigheten av fleksibilitet og mobilitet ved nye kontorløsninger. De har sett på tre hovedtrekk på hvorfor dette er essensielt:

- *Kunnskapsarbeidere*. Dette er av Davenport (2005) definert som «arbeidere som har en høy grad av ekspertise, utdanning eller erfaring, hvor hovedformålet av jobben kjennetegnes ved skaping, distribuering eller en implementering av kunnskap. De liker også å være selvstendig arbeidere, uten så mye form for styring fra overordnede (Davenport et al. 2002). Essensen til Blakstad og Hatling (2007) er at disse arbeider på ulike steder. Dette være seg på ulike steder i kontorlokalet, under businessreiser, hos samarbeidspartnere eller enkelt og greit ha et hjemmekontor. Det er derfor avgjørende at bedriften legger til rette for dette. Et annet poeng er at dette er viktig for teknologien, slik at de ansatte har tilgang på det de trenger til en hver tid. Den teknologiske utviklingen er i stadig fremmarsj og det er en forutsetning at bedriftens lokale klarer å følge denne.
- *Ønske om mobilitet i grupper og team*. En viktig del av arbeidshverdagen i mange bedrifter er å sette sammen fysiske grupper og arbeidsteam. Disse sammensetningene kan også få raske, og drastiske endringer. Det må derfor være enkelt og rimelig å flytte på folk på kort forvarsel.
- *Arealeffektivitet*. Dette punktet innebærer at man enkelt kan flytte på inventar, og tilpasse arealet, kontorløsningene og lokalet generelt etter et gitt behov. Dette punktet blir nøyere gjennomgått under.

Ønsket om fleksibilitet har konsekvenser for utformingen av kontorlokalet. Dette gjelder både for arealet, valg av inventar, møbler, teknologi og utstyr (Blakstad og Hatling 2007). Her er også viktigheten av universelle kontorløsninger nevnt. Dette beskrives som kontorløsninger som er basert på en standardisert prototyp. Ved en slik kontorløsning vil innredningen følge et generelt mønster i hver del av bygget. Det fører til at alle ansatte har mer eller mindre samme type arbeidsplass, uavhengig av arbeidsoppgaver. Fordelen med dette er at det er enkelt å omstrukturere, flytte på ansatte og skape nye typer kontorlokaler etter ønsket behov. Resultatet av dette er at det blir en høyere mobilitet innad i kontorlokalene. Dette er ofte etterspurt i forbindelse med omorganiseringer og omflyttinger av ansatte. (Arge og Landstad, 2002).

2.3.5 Arealeffektivitet

Både offentlig og privat sektor opplever en økende konkurranse, økende krav til effektivitet og mer dynamiske omgivelser (Blakstad og Hatling 2007). Utviklingen fører til økt fokus på et effektivt bruk av arealer og arbeidsplasser (Ibid., Arge og Landstad 2002). Arealeffektiviteten er et mål man utnytter leid areal. Den måles på antall leide kvadratmeter per ansatt. Det er det totale arealet som blir tatt til grunn.

Det var nedgangstidene på slutten av Jappetiden, som gjorde at virksomheter ble mer opptatt av konstnadsreduksjon og økt effektivisering (Arge og Landstad 2002). Denne utviklingen førte til at arkitekter begynte å eksperimentere med nye, alternative løsninger for og utnytte arealene bedre. Fra år 2000 og til i dag, har kontorløsningene endret seg lite. Kontorets rolle har mer og mer blitt et slags møtested for interne og eksterne aktører, og er et viktig uttrykk for virksomhetens merkevare og identitet (Arge og Landstad 2002).

Ved måling av arealeffektivitet er nøkkeltall en viktig indikator (Jensen 2008; Mosbech 2003). Nøkkeltall for brutto- og nettoareal blir beskrevet som et viktig mål for arealeffektivitet, samt at det fungerer som et planleggingsverktøy (Jensen 2008). Det er vanskelig å si hva som er ideell størrelse på et kontor, på grunn av at det finnes utallige ulike arbeidsoppgaver som gjøres på et kontor.

Jensen (2008) har satt opp figur 2.7 som viser hvor stort areal et kontor trenger. Han deler opp i forskjellige typer rom i kontorarealet. Bruttoarealet er på 25 m², mens nyttearealet er på 14,25 m². Nyttearealet kan sies å være selve arbeidsplassen. Bruttoareal på rundt 25 m² per ansatt sies å være normen i moderne kontorbygg, mens i eldre kontorbygg vil den være en del høyere. I eldre bygg vil

NTNU – institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning
 Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning

det gjerne være høyere bruttoareal per ansatt, ofte mellom 30 – 40 m² på grunn av dårligere arealutnyttelse.

Mosbech (2003) hevdet videre at et effektivt lokale vil ha et nettoareal på mellom 10 – 18 kvadratmeter per medarbeider, en middels effektiv bygning vil ha mellom 20 – 25 kvadratmeter per medarbeider og en ineffektiv bygning vil ha et nettoareal på over 25 – 30 kvadratmeter per ansatt.

Structural space	1,50 m²			
Circulation space	4,25 m²			
Technical space	2,50 m²			
Shared space	2,50 m²			
Secondary usable space	4,25m²	Usable space 14,25 m²	Net space 23,50 m²	Gross space 25,00 m²
Primary usable space	10,00 m²			

Figur 2.7: Fordeling av brutto areal i en kontorbygning (Jensen 2008, s. 99)

Bruk av plass	Kvadratmeter
Arbeidsplass, samt team- og prosjektområder (sekundær sirkulasjon)	11m ²
Støttefunksjoner; cafe, møtefasiliteter, IT-support o.l	5 m ²
Kvadratmeter per arbeidsplass	16 m²
Primær sirkulasjon (20 % av m ² per arbeidsplass)	3 m ²
Kvadratmeter per arbeidsplass ekskludert basisinstallasjoner	19 m²
Basisinstallasjoner; heiser, trapper og ventilasjon (20 % av m ² per arbeidsplass ekskludert basisinstallasjoner)	4 m ²
Netto areal	23 m²
Konstruksjoner (10 % av nettoareal)	2 m ²
Brutto areal per arbeidsplass	25 m²

Tabell 2.3: Beregning for arealinndeling av kontorbygg (Mosbech 2003)

Mosbech (2003) foretok også en beregningsmodell for inndeling av areal for kontorbygg. Her ble det satt opp et regnestykke som viser hvor mye kvadratmeter hver del av et kontorlandskap krever i gjennomsnitt, nok så likt Jensen (2008).

Vi kan av disse to modellene se at det vil være vanlig å beregne rundt 25 m² per ansatt i et kontorlandskap. Det er vesentlig at virksomheten ser viktigheten av dette ved en flytteprosess, slik at totalarealet faktisk er stort nok. Mange virksomheter vil også ha rom å vokse på. Dette er, dog, bare normtall, og Jensen (2008) sier at disse normene blir endret med tiden eller kan erstattes av mer fleksible behovsvurderinger i takt med endringene i arbeidsprosesser, IT-teknologi og kontorutforminger. Det er også viktig å ta med i betraktning at mange store bedrifter har sine interne arealstandarder. Disse kan bli påvirket av kostnader, reguleringer og intern kultur (Van Meel, 2010).

2.3.6 Kontor og kontorløsninger

Et kontor kan defineres som ett eller flere rom, eller en hel bygning hvor det blir utført kontor-, kunnskaps- eller administrerende arbeid (Vos et al. 1997). Kontorarbeid kan eksempelvis være regnskapsarbeid, markedsføringsundersøkelser, investeringsanalyser og møtevirksomhet. Det er mange faktorer som er med på å bestemme hva som er en optimal kontorløsning, og dette er også veldig individuelt.

Kontor- eller planløsning har tradisjonelt blitt oppdelt i to hovedkategorier (Blakstad og Hatling 2007). Dette er:

- *Cellekontor*. Kontor for en person. Passer godt ved et stort behov for konsentrasjon og med selvstendige ansatte.
- *Åpne kontorlandskap*. Ulike gruppestørrelser, og en mer dynamisk planløsning hvor ansatte ofte kan dele på arbeidsplassen.

På 1980-tallet, derimot, ble det utviklet enda en bygningstype. Denne ble kalt *kombikontoret* (Blakstad og Hatling 2007). *Kombikontoret* blir beskrevet med at den tar det beste fra det åpne kontorlandskapet med store åpne arealer, men i tillegg også har cellekontorer. Dette er en mer fleksibel løsning, hvor det er arbeidsoppgaven som bestemmer planløsningen.

Det viktige for hver enkelt bedrift er at de finner ut hvilken løsning som passer den best. Dette er det ingen fasit på, men hvis den enkelte bedrift er misfornøyd med dagens løsning vil dette over tid føre til en endring. Mange bedrifter, både offentlige og private, opplever økte krav til endring og omstilling (Blakstad, 2007). Hvis dagens areal ikke er i stand til å tilby den ønskede endringen er en nødt til å finne seg nye lokaler.

2.3.7 Omdømme og image

Omdømme er et velkjent begrep hos en hver organisasjon eller bedrift og kan, hvis brukt rett, være et sterkt konkurransefortrinn. En definisjon er at «*omdømmet skal si noe om virksomhetens status og hvilke meninger og evalueringer interessentene har om en organisasjon*» (Barnett et al., 2006).

Image er et moderne ord, og dette blir ofte forvekslet med omdømme. Image kan sees på som det umiddelbare inntrykket omgivelsene har av virksomheten. Dette bygger igjen grunnlaget for omdømme (Brønn og Ihlen, 2009). Image er altså et inntrykk skapt ved «første øyekast», og er mer foranderlig enn et omdømme. Omdømme er i sterkere grad et urokkelig bilde av virksomheten.

For at en virksomhet skal være levedyktig må organisasjonens identitet være forankret i alle leveranser, varer og tjenester. Her er kontorlokalenes utforming, fasade og beliggenhet avgjørende for å være med på fremme virksomhetens omdømme.

Det å skape en god arbeidsplass med høy tilfredshet for sine nåværende og fremtidige ansatte er viktig (Dewulff et al., 2000). Når det kommer til utforming setter mange pris på innovative og åpne løsninger, med lyse toner og moderne møbler. En slik utforming signaliserer profesjonalitet, noe som de ansatte gjerne vil identifisere seg med. Det er, dog, mange som ikke er fornøyd med slike løsninger. Grunnen til dette er at det hemmer deres konsentrasjonsevne og de har behov for private soner (Dewulff et al., 2000).

Et annet aspekt for omdømme er lokaliseringen av virksomheten. Det vil være individuelt fra virksomhet til virksomhet hva som betegnes som god beliggenhet (Eley og Marmot, 1995). At virksomheten er lokalisert i riktig strøk eller del av byen kan spille en vesentlig rolle for eksponering, profilering og rekruttering. Vatne (2005) mener at riktig beliggenhet er viktig med tanke på imaget til virksomheten. Han hevder videre at andre hensyn til beliggenheten er vel så viktig. Slike hensyn blir tatt opp under i lokaliseringsteori-kapittelet.

2.4 Lokaliseringsteori

Alle som har drevet med eiendom har hørt eller fått erfart viktigheten av beliggenhet. Dette gjelder både på privatmarkedet, men også ikke minst i næringsbygg og kontorlokaler. Av dette kan vi fastslå at lokaliseringen er et viktig kriterium for valg av kontorlokaler. Selv om bygget i seg selv er attraktivt og moderne, vil det være krevende å finne leietakere dersom beliggenheten er feil (Arge og Landstad, 2002). I følge Nesje et al. (2002) har beliggenheten så betydelig påvirkning at det kan være med på å veie opp for ulemper og begrensinger ved eiendommen og prosjektet generelt. Med andre ord kan det sies at lokalisering i enkelte tilfeller er mer avgjørende enn øvrige krav.

For å forstå hva beliggenhet er det viktig å se på grunnleggende lokaliseringsteori. Dette kan sees på som teori som har som formål å forklare hvordan økonomisk aktivitet blir lokalisert (Nordgreen 1999). I tradisjonell lokaliseringsteori er hovedformålet å finne den lokasjonen som gir lavest produksjonskostnader for virksomheten. For å oppnå dette blir lokasjonen vurdert etter tre faktorer. Disse er:

- Transportkostnader – *Samlede transportkostnader. Dette er både kostnader knyttet til råvarer som skal inn til bedriften og ferdigvarene som leveres ut i markedet.*
- Arbeidskraftskostnader – *Tar høyde for både lønnskostnader og produktiviteten hos arbeidskraften.*
- Agglomerasjonsfordeler/-ulemper – *Beskriver inntektene eller kostnadene en virksomhet får ved å ligge nær hverandre.*

Den lokasjonen som gir lavest sammenlagtsum når disse tre faktorene adderes, er den lokasjonen som gir lavest produksjonskostnader, og vil i dette tilfellet være den ideelle lokasjonen.

Den klassiske teorien fikk en revolusjon på 1980-tallet. Da kom den såkalte restruktureringstesens (Massey, 1974). Denne tesen gikk i hovedsak ut på at:

- Hovedkontorer, administrasjon og FoU-avdelinger ligger i storbyene og hovedstaden i landet.
- Avansert produksjon ofte foregår i tradisjonelle industriområder og utføres av faglært arbeidskraft med stor teknisk kompetanse.
- Den enkle og standardiserte produksjonen foregår i utkanten eller i lavkostnadland, ofte med høy grad av ufaglært arbeidskraft.

I nyere tid har lokaliseringsteori dreid seg mer og mer om et av punktene som beskrives i den tradisjonelle teorien, nemlig agglomerasjon. Dette begrepet beskriver viktigheten av at virksomheten er lokalisert i nærheten av andre virksomheter. Her vil det foregå innbyrdes konkurranse med nabovirksomhetene, men også et samarbeid. Et annet ord for dette fenomenet er næringsklynger.

Når det gjelder lokaliseringsteori for kontor finnes det lite studier på dette i Norge per dags dato. Derfor vil det være naturlig å se til andre lands empiri for å få et innblikk i dette (Medalen 2006). Sett bort fra anslagsvis ti års forskyvning, har kontorlokaliseringen i Norge klare likhetstrekk med den i Storbritannia. Kontorlokaliseringen i Storbritannia sett i et historisk perspektiv ser ut som følger:

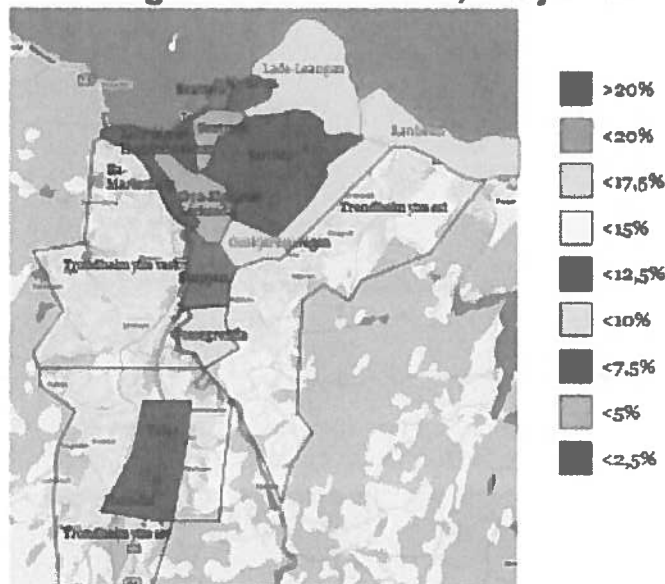
- Før 1960: *Kontorlokalisering i sentrum av storbyene*
- 1960-1970: *Tendenser til lokalisering utenfor sentrum (forsteder og ved viktige veinett).*
- 1970: *Relokalisering og nylokalisering skjer spredt (i forsteder og ved knutepunkt).*
- 1980 – p.d.d: *Revitalisering av sentrum skjer parallelt med en konsolidering av spredning (i forstedene og knutepunkt).*

Eksempler på revitalisering som har skjedd de siste årene i Norge er Aker Brygge i Oslo og Solsiden i Trondheim. Et annet eksempel for Trondheim er Nyhavna. Dette er et prosjekt som er på trappene. Her vil mange av fremtidens kontor i byen, med stor sannsynlighet, bygges.

Både med tanke på restruktureringstenen (Massey, 1974), næringsklyngene og ved å se på tendensene kan en si at de fleste kontorlokalene ligger i og ved storbyer. Fordelene med å lokalisere seg i storbyene er mange. Her kan nevnes større nedslagsfelt og kundegruppe, byene er et marked med tanke på befolkningstall og lokalområde. En annen fordel er mulighetene til næringsklynger. Det er flere relaterte virksomheter som allerede er i byene, derfor vil det være naturlig å plassere seg i nærheten av disse. Dette er også en fordel med tanke på markedsføring, hvor en har nærhet til reklamebyrå og media. Andre institusjoner som er viktige for en virksomhet, som for eksempel regjering, administrasjonssenter, rådhus, utdanninginstitusjoner og lignende funksjoner finnes også i byene.

Et annet punkt som er av høy betydning er mulighetene til offentlig kommunikasjon. I de fleste byene i Norge er det tilgang til både flyplass, rute- og flybuss, tog og hurtigbåt, samt et sentralt veinett i umiddelbar nærhet. Et problem i storbyene er at de etter hvert mangler industriell produksjonskompetanse, da dette ofte er outsourcet (Vatne 2005). Det ser ut at det er en tendens til at virksomheter som er lokalisert i sentrum av byene gjerne blir der. Grunnen til dette er at transaksjonskostnadene ved å flytte er større, samt at de ofte har langsiktige leiekontrakter (Medalen 2006).

Kontorledighet Trondheim: 9,3 % januar 2016



Figur 2.8: Ledighetskart i Trondheim, januar 2016 (Eiendomsmegler 1, 2016)

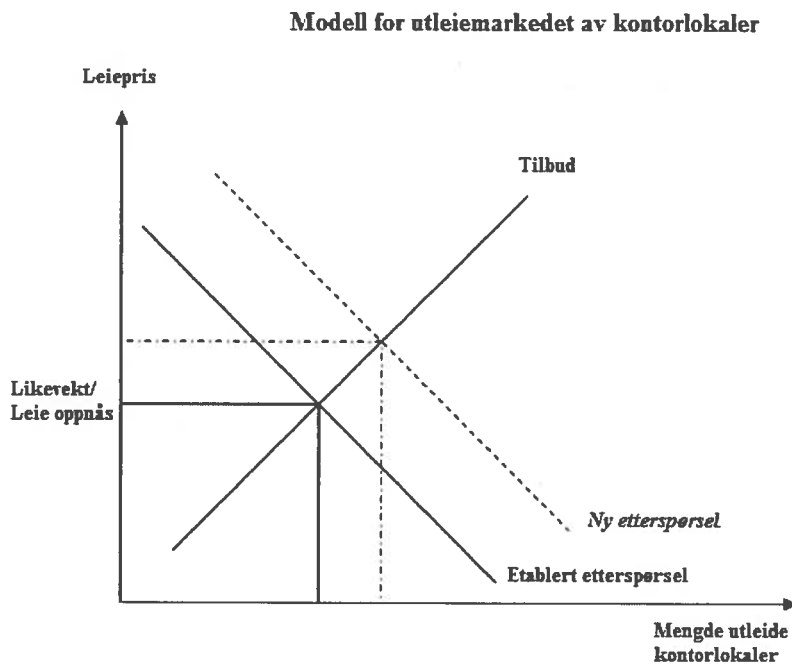
Ledigheten i Trondheim de siste årene har hatt en drastisk økning. I april 2013 var den på 5,8 % (Lund, 2013). Det er spesielt område i sør som har lidd av dette. Kontorlokalene på Tiller og Rosten har over 20 % ledighet. Også lokalene på Ranheim sliter med en ledighet på mellom 16 og 17,5 %. Tendensen ser ut til å være en sentralisering. Lokalene rundt bykjernen er preget av lav ledighet. Vi kan se at Trondheim er inne i en revitaliseringsfase, hvor Nyhavna blir en viktig brikke. Når dette prosjektet er ferdig kan dette være med på å øke ledigheten i utkanten av byen ytterligere.

2.5 Økonomiske aspekter

Leieprisen er en vesentlig faktor med tanke på leie av nytt lokale. Hvis de nye lokalene ikke samsvarer med prisen, eller prisen rett og slett er for høy i utgangspunktet vil det være uaktuelt å flytte. Derfor er det viktig å se på driverne av leieprisen.

2.5.1 En forenklet markedsmodell

I økonomisk teori er en klassisk markedsmodell en modell som beskriver forholdet mellom tilbud og etterspørsel (Marshall, 1890). I vårt tilfelle vil dette dreie seg om forholdet mellom antall utleide kontorlokaler og etterspørselen etter disse. Leietaker ønsker lavest mulig leiepris, mens gårdeier ønsker høyest mulig leieinntekter. Et utleie skjer når der gårdeiers prisforlangende møter leietakers betalingsvillighet. Hvis et marked er i balanse, har man en likevektspris og en likevektsmengde utleide lokaler. Hvis vi får et etterspørselsskift, det vil si at flere ønsker å leie kontorlokaler, vil dette føre til et høyere antall utleide lokaler. Dette vil igjen føre til en høyere pris. (se figur 2.4.1)



Figur 2.9: En forenklet markedsmodell

I denne modellen kan markedet også være i ubalanse. Dette skjer ved at tilbudet er større enn etterspørselen eller ved at etterspørselen er større enn tilbudet. Markedet kjennetegnes gjerne ved at tilbudssiden er dårlig til å rette seg etter etterspørselssiden. Hvis etterspørselen synker, er det for mange kontorlokaler på markedet. Det vil være kostnadskrevenende for gårdeier å bruke disse til andre formål eller i verste fall trekke de fra markedet. Hvis etterspørselen er større enn tilbudet, vil det også ta tid å produsere nye kontorlokaler, og dermed må gårdeieren nøye seg med å ta en lavere pris enn før etterspørselsskiftet, Modellen viser i bunn og grunn hvordan en forandring i etterspørselen fører til en endring i mengden kontorlokaler på markedet og den tilhørende utleieprisen.

Gårdeieren vil se fremover i markedet for leie av næringseiendom for å se etter en mulig vekst i leieprisene i fremtiden (Clayton et al. 2007). Hvis de forventer en vekst vil de være villig til å ta på seg høyere risiko i startfasen fordi de vet at de vil tjene mer på utleie senere. Clayton et al. (2007) hevder på generell basis at investorer ikke liker risiko.

2.5.2 Kostnader

På en administrativ arbeidsplass er rundt en fjerdedel av kostnadene relatert til virksomhetens kontorlokaler (Dewulf et al. 2000). Det vil derfor være avgjørende for en hver bedrift med kontorlokaler og administrativ drift å være oppmerksomme på kostnadene knyttet til nettopp lokalene.

Kostnadene ved leie blir gjerne regnet per ansatt. Grunnen til dette er at det sies at kostnadene per hode er vesentlig høyere enn selve husleien inkludert driftskostnader, fellesutgifter og lignende.

Det er derfor vanlig å vurdere leiekostnaden per ansatt, i stedet for per kvadratmeter, som er typisk ved å se på arealeffektiviteten. Leiekostnaden per ansatt kan sees på som virksomhetens totale leiekostnad. Dette blir nærmere virkeligheten enn å måle arealeffektiviteten, da lønnsomheten til slutt måles basert på årsresultatet (de Vries et al. 2008)

Det er flere måter å håndtere kostnadsdelen av et kontorlokale på. Vatne (2005) skiller mellom tre forskjellige tilnærminger, som er skreddersydd med tanke på lokaliseringen. Dette er å maksimere inntekten, minimere kostnadene eller å maksimere lønnsomheten, noe som foregår ved å veie inntektene opp mot kostnadene.

Substituttprinsippet eller opportunity cost of capital er en avgjørende regel som sier at ingen vil betale høyere pris for en vare eller tjeneste, enn det kostnadene ville vært for en tilsvarende vare eller tjeneste (Gundersen, 2009). Dette er også en vesentlig faktor når det kommer til leie av kontorlokaler. Hvis en virksomhet har altfor høye leiekostnader i forhold til hvor tilfreds de er med de gitte lokalene, vil de seg om etter nye lokaler.

2.6 Utvelgelsesprosessen

Etter at virksomheten har funnet ut hvilke parametere som er de mest vesentlige ved et nytt bygg, er det viktig at de vurderer de ulike aktuelle alternativene for å finne ut hva som kan tilfredsstillere deres behov i sterkest grad.

2.6.1 The Real Estate Norm (REN)

REN er en standardisert metode for å gjennomføre valg av kontorbygg som ble utviklet av «Real Estate Norm Netherlands Foundation» (1992). REN ble av grunnleggerne presentert som den første kvalitetsstandard for eiendom på en konferanse for European Real Estate Society (ERES) i 1994. Denne metoden ble utviklet fordi en så et behov for å kunne sammenligne og bedømme både eksisterende og planlagte kontorlokaler. REN omhandler en rekke preferanser som omhandler bygningen, med tanke på blant annet funksjonalitet og beliggenhet, og er et fint verktøy for å sammenligne ulike kontorlokaler.

Location	Plot	Building
Surroundings	Visual	Flexibility
Accessibility	Accessibility	Main entrance
Facilities	Parking	Logistics
Public safety	Extensibility/landscaping	Communication
Potential new personell	Safety	Technical state
Housing new personell	Obstructions	Energy use
	Soil pollution	Security
	Laws and rules	Free height of floors
	Prices	Privacy of workplace
		Interior climate
		Sanitary

Tabell 2.4: «The Real Estate Norm: Location, plot and building factors as recognised by REN (1992)»

I tabellen kommer der frem hvilke parametere REN ser på som vesentlige. Dette er faktorer som kan gi bedrifter i en flytteprosess en pekepinn på hva som må tilfredsstillere. Det kan derfor være fint å bruke REN for å se om nye kontorlokaler oppfyller virksomhetens krav. REN er bygd opp med to hovedkategorier, nemlig beliggenhet og bygg. Disse blir igjen delt inn i ulike underkategorier, ned på detaljnivå, for å lettere kunne sammenligne ulike alternativ (Baird et al., 1996).

2.6.2 MOVE

MOVE er et beslutningsstøtteverk utviklet i forbindelse med en tidligere masteroppgave (Lund, 2013). Det består opprinnelig av to dokumenter. Det ene gjennomgår fasene i beslutningsprosessen, fra en problemerkjenning frem til en beslutning om en eventuell flytting er tatt. Denne gjenspeiler på mange måter kjøpsbeslutningsprosessen (Kotler og Keller, 2009). Her vil det også ha en helhetlig forståelse av hvordan flytteprosessen fungerer og hva som er de organisatoriske, teknologiske og arkitektoniske behovene (Blakstad, 2007).

Det andre dokumentet er et evalueringsverktøy for de aktuelle alternativene. Verktøyet tar forbehold om at det kan være andre løsninger enn flytting som dekker leietakers behov, men fokuset er i stor grad rettet mot at en flytteprosess gjennomføres (Lund, 2013). Dette dokumentet er lagt ved oppgaven, som vedlegg 2.

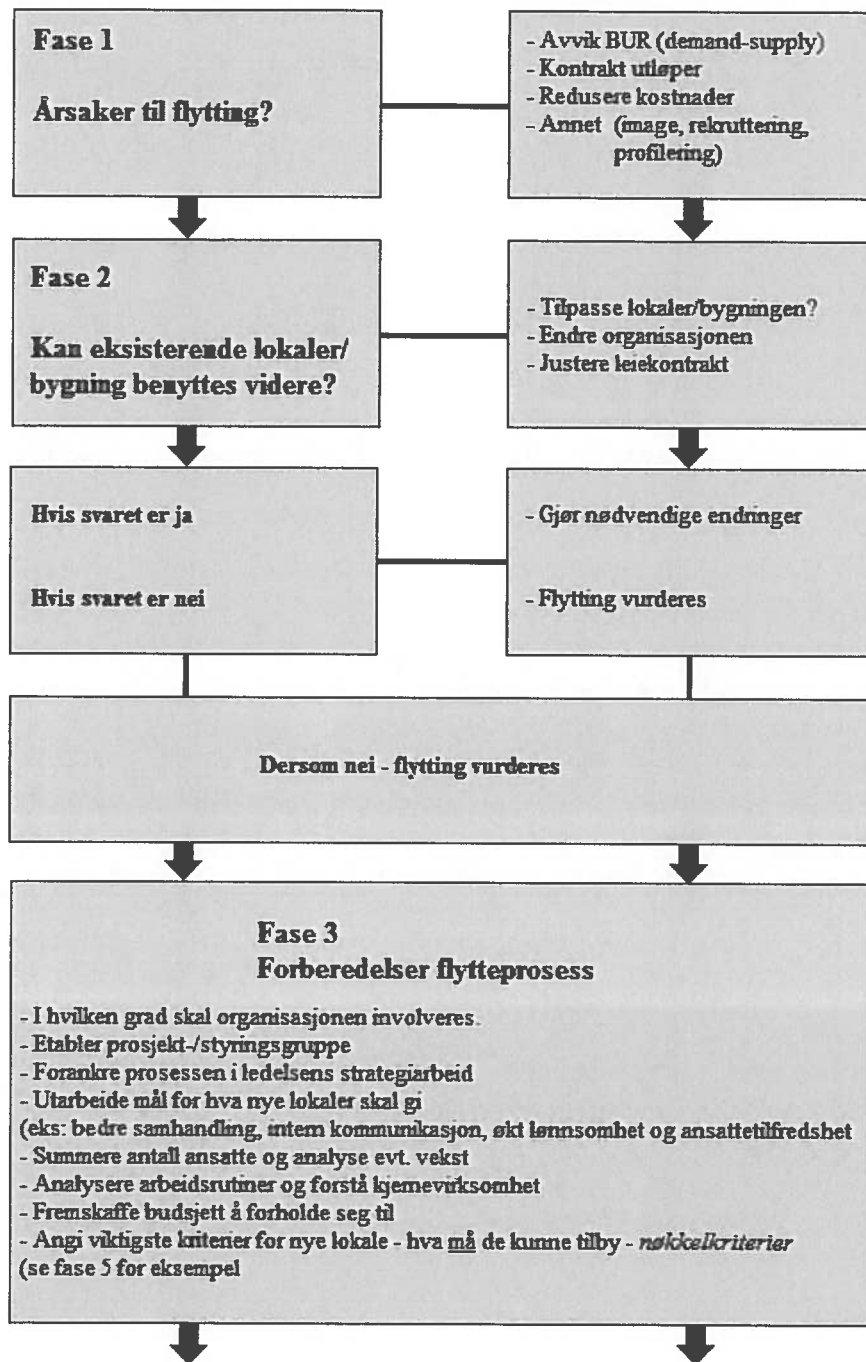
Ideen er at leietakeren underveis i prosessen skal ta stilling til ulike forhold, og stille seg relevante spørsmål som er med på å synliggjøre hvilke lokaler som er egnet for hans virksomhet (Lund, 2013). De forhold og spørsmål som kommer frem av verktøyet bør også være tilpasset hver enkelt bedrift og hver enkelt leietakers situasjon (Lund, 2013)

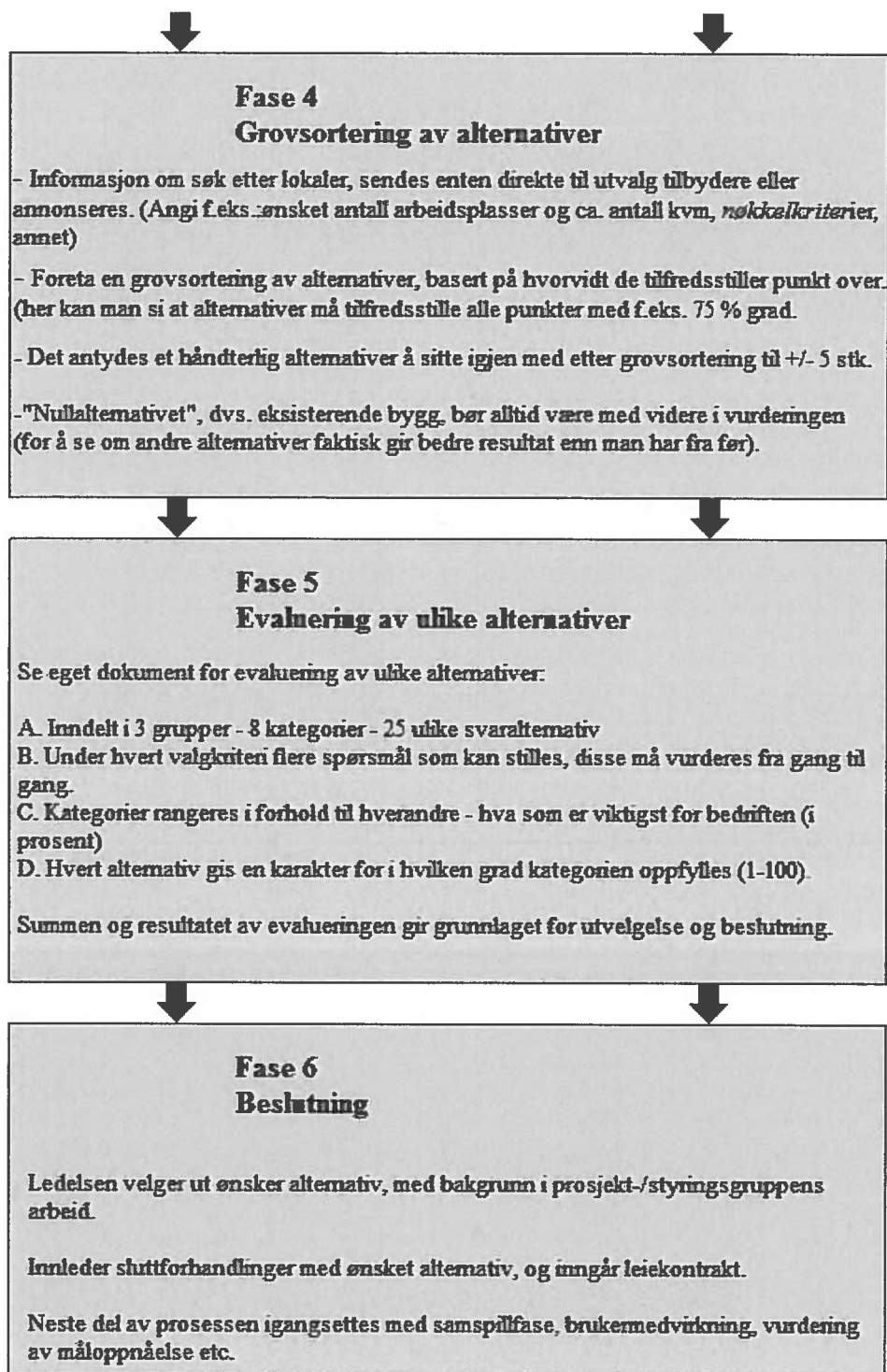
MOVE-verktøyet deles ut i fra dette opp i seks faser,, vist i figur 2.10. I fase 1 er det problemerkjenningen som står i fokus. Her er det viktig å finne årsaken til flytting, og bli klar over denne. Dette kan for eksempel være at eksisterende kontrakt utløper, et ønske om å redusere kostnader eller at virksomheten ønsker en ny beliggenhet på grunn av profilering eller rekruttering (Lund, 2013). Neste steg, fase 2, er å finne ut om eksisterende lokaler fortsatt kan brukes eller om det er en nødvendighet med nye lokaler for å dekke behovene. Her finnes det flere muligheter for å tilfredsstillende behovene. En mulighet er å tilpasse lokalene slik at de fortsatt kan gi tilfredsstillende lokaler. Hvis det er kontrakten som er problemet, kan en aktuell mulighet være å justere denne slik at samarbeidet mellom utleier og leietaker kan fortsette (Lund 2013).

Det er viktig at virksomhetene går nøye gjennom punktene som er nevnt over. I noen tilfeller kan en endring i organisasjonen eller lokale og/eller en bedre dialog med utleier avblåse en dyr og tidkrevende flytteprosess. Hvis endringer i nåværende lokaler ikke er nok, derimot, er det flytting som er neste alternativ.

Her kommer fase 3 inn. Denne betegnes som forberedelsene av flytteprosessen. Under forberedelsene er det flere viktige punkter som bør være på plass før selve prosessen settes i gang (Lund, 2013):

- I hvilken grad skal organisasjonen involveres?
- Etablere prosjekt-/styringsgruppe med riktige personer.
- Forankre prosessen i ledelsens strategiarbeid.
- Utarbeide mål for hva nye lokaler skal gi. (Eksempel: bedre samhandling og intern kommunikasjon, økt lønnsomhet og ansattetilfredshet.)
- Summere antall ansatte og analysere evt. vekst.
- Analysere arbeidsrutiner/forstå kjernevirksomhet.
- Fremskaffe budsjett å forholde seg til.
- Angi viktigste kriterier for nye lokaler – hva må de kunne tilby – *nøkkelkriterier?* (Se fase 5 for eksempler)





Figur 2.10 – De ulike fasene av beslutningsstøtteverktøyet MOVE (Lund, 2013)

NTNU – institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning
Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning

I fase 4 kommer det som kalles grovsortering av alternativer. I denne fasen er informasjonssøk en vesentlig del av prosessen. Dette kan sendes direkte til utvalgte utleiery eller annonseres offentlig (Lund, 2013). Etter at tilstrekkelig informasjon har blitt innsamlet bør man foreta en grovsortering av de aktuelle alternativene. Her må virksomheten bestemme seg for hvilke alternativer som skal være med videre i prosessen. Det bør være et håndterlig antall aktuelle alternativer etter at en grovsortering er gjort, gjerne ± 5 kontorlokaler.

Etter at grovsorteringen er unnagjort, må det skje en evaluering av de resterende alternativene. Dette er fase 5 og kalles «Evaluering av aktuelle alternativer». Evalueringsverktøyet er et eget dokument som er delt opp i tre grupper:

- **Arealene:** Går hovedsaklig på bygget og dets funksjonalitet og er delt inn i underkategoriene *effektivitet, inneklima, lovbestemte krav og tilpasningsdyktighet*.
- **Omgivelser:** Beskrivelse av omgivelsene til lokalene. Delt inn i kategoriene *transport, omdømme og service*.
- **Kontrakter:** Tar av seg de delene av flyttingen som går på leiekontrakten.

GRUPPE A: AREALENE		GRUPPE B: OMGIVELSER		GRUPPE C: KONTRAKTER	
Kriterie	Kategori	Kriterie	Kategori	Kriterie	Kategori
Ait på et plan	Effektivitet	Nærhet til offentlig kommunikasjon	Transport	Kostnader	Leiekontrakt
Arealeffektivitet	Effektivitet	Parkeringsmuligheter	Transport	Leieareal	Leiekontrakt
Lysforhold	Inneklima	Tilgjengelighet med bil	Transport	Leietid	Leiekontrakt
Ventilasjon	Inneklima	Andre leietakere i bygget	Omdømme	Utleier	Leiekontrakt
HMS	Lovbestemte krav	Arkitektur	Omdømme	Nøkkeltall	Leiekontrakt
Universell utforming	Lovbestemte krav	Energibruk	Omdømme		
Intern kommunikasjon	Tilpasningsdyktighet	Nærhet til fagmiljø/partnere/kunder	Omdømme		
IT-systemer	Tilpasningsdyktighet	Rekruttering	Omdømme		
Potensial for vekst	Tilpasningsdyktighet	Representativt	Omdømme		
Sikkerhet	Tilpasningsdyktighet	Fellesfasiliteter	Service		
		Nærhet til servicetilbud	Service		

Tabell 2.5: Oversikt over kategorisering og valgkriterier (Lund, 2013)

De tre gruppene er videre delt opp i åtte underkategorier og 25 valgkriterier. Under hvert valgkriterie er det flere spørsmål som kan stilles. Dette må vurderes ut i fra bedriftens mål og leiesituasjon. Kategoriene rangeres i forhold til hverandre etter hva som er viktigst for bedriften (i prosent). Hvert alternativ må deretter gis en karakter etter hvor bra det utfylles av de nye lokalene. (Lund, 2013). Denne karakteren går fra 1-100, hvor 100 utfyller alternativet helt perfekt. Et eksempel på dette kan for eksempel være at et aktuelt alternativ har egen privat parkeringskjeller med plass til alle ansatte i samme bygg som kontorlokalene. Dette kan for den gitte bedrift gi en

score på 100 for alternativet «Parkeringsmuligheter».

Evalueringsverktøyet tar også høyde for hvor sterkt kategoriene vektlegges. Dette fører til at kategoriene som vektlegges høyt gir et større utslag på sluttresultatet, enn de kategoriene som vektlegges lavt (Lund 2013).

Eksempel: Hvis en leietaker vektlegger kategorien «Transport» som veldig viktig (med vekt på 70 %), så vil det få et høyt utslag hvis et av kriteriene underliggende transport-kategorien får en høy karakter (forrige eksempel med parkeringsmuligheter). Det samme gjelder motsatt vei. Hvis en av kriteriene under transport scorer lavt, vil dette få et høyt utslag på totalresultatet, nettopp fordi omdømme vektlegges høyt. Hvis vi fortsetter på eksempelet innenfor transport kan dette være at nærheten til offentlig kommunikasjon er fraværende. Dette vil altså gi store utslag på totalresultatet fordi transport-kategorien vektlegges høyt av denne gitte bedriften.

De to gruppene «Areal» og «Omgivelser» vektlegges mot hverandre og skal til sammen ha en sum på 100 % (Lund, 2013). Hvis virksomheten bryr seg vesentlig mer om omgivelsene enn selve bygget og kontorarealet, kan vektleggingen for eksempel være 80 % på «Omgivelser» og 20 % på «Areal». Gruppen «Kontrakter» blir vurdert for seg selv uavhengig av de to andre gruppene (Lund, 2013). Her blir en rangering av de forskjellige alternativene gjort, for å sammenligne betingelse rundt kontrakten.

Etter at evalueringen er gjort vil summen og resultatet gi grunnlaget for utvelgelse og beslutning. Fase 6 kalles derfor beslutning. Her er det ledelsen som velger ut ønsket alternativ med bakgrunn i prosjekt-/styringsgruppens. Videre må de innlede sluttforhandlinger med ønsket alternativ og inngå en tilfredsstillende leiekontrakt (Lund, 2013). Etter at flyttingen er gjennomført, er det vesentlig at en vurdering av måloppnåelsen sammen med hele organisasjonen finner sted. Dette er for å finne ut om flytteprosessen var vellykket. Under følger en figur som viser de ulike fasene i beslutningsstøtteverktøyet MOVE (Lund, 2013).

3. Metode

Her vil jeg først gjennomgå generell teori om metode før jeg til slutt belyser hvilke metoder jeg velger å bruke for og belyse min problemstilling. Metode er arbeidsmåten man benytter for å samle inn data. Denne dataen skal igjen prøve å besvare problemstillingen på best måte. Det vil blant annet bli sett på ulike forskningsmetoder, spesielt på skillet mellom de to hovedtypene av metoder; kvalitative og kvantitative metoder.

3.1 Teori om metode

3.1.1 Kvalitative og kvantitative undersøkelser

Som nevnt i innledningen skiller det ofte mellom kvalitative og kvantitative undersøkelser.

Kvalitative undersøkelser er ofte mest hensiktsmessig når problemstillingen er løst formulert. Ved denne metoden får man såkalte myke data som vanskelig lar seg tallfeste. (Larsen, 2007). Fordelen med dette er at et fleksibelt opplegg og det gir en mer komplett forståelse av resultatet. Ulempene er at det er et for lite utvalg til at man kan generalisere, samt at det er vanskelig å etterprøve resultatet. Prosessen er også tidkrevende.

Kvantitative undersøkelser tar utgangspunkt i et stort utvalg og mye harddata. Harddata forklares som målbare data som kan telles opp og settes i system (Larsen 2007). Her er spørreundersøkelser, enten på telefon eller postalt en vanlig måte å samle inn data på. Fordelene er at en kan ha et stort utvalg og gi en presis tolkning av data. Dette gir et godt utgangspunkt for generalisering av resultatet. Ulempen her er at det er vanskelig å sikre god validitet. For å være sikker på dette kreves det at problemstillingen er svært presist formulert (Larsen, 2007).

En tredje fremgangsmåte er en kombinasjon av disse to. Dette kalles *metodetriangulering*.

Metodetriangulering er med på å oppveie fordelene og ulempene ved kvalitative og kvantitative undersøkelser (Halvorsen, 2008). Dette foregår ofte ved en innledende kvantitativ undersøkelse, hvor man deretter går i dybden på utvalgte data ved hjelp av en kvalitativ undersøkelse. Slik får man sett på dataene fra ulike perspektiv. Under følger en tabell, som belyser forskjellene på de to metodene:

NTNU – institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning
Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning

	Kvantitative metoder	Kvalitative metoder
Problemstilling	Spørsmål og hypoteser.	Spørsmål og temabeskrivelser.
Enheter og variabler	<u>Bredde</u> : få opplysninger om mange enheter.	<u>Dybde</u> : mange opplysninger om få enheter.
Innsamlingsmetoder	Systematisk og strukturert (faste spørsmål i samme rekkefølge). Eks. spørreskjema.	Ustrukturert (eller mindre strukturert) Eks. uformelle intervjuer.
Presentasjon av data	Tall i form av tabeller og figurer.	Illustrasjoner ved sitater.
Arbeidsform	Forholdsvis liten fleksibilitet. Arbeider med fasene nok så adskilt.	Stor fleksibilitet. Fasene er ikke så adskilte, ofte slik at utviklingen av problemstillingen, datainnsamlingen og analysen foregår til dels samtidig og i flere runder.
Nytte	Kan generalisere.	Kan ikke generalisere, men undersøkelsen har overførbarhet.
Type informasjon	Kan sammenligne. Systematisk klassifisering og opptelling av noen utvalgte egenskaper.	Helhet og fullstendighet, ønsker å se mønster i helheten av egenskaper.
Mål ved undersøkelsen	Ønsker å forklare.	Ønsker å oppnå forståelse.

Tabell 3.1 – Sammenligning av kvalitative og kvantitative undersøkelser (Larsen, 2008).

3.1.2 Validitet og reliabilitet

For å undersøke hvor vellykket undersøkelsen er brukes det gjerne to måleparametre. Disse to er kjent som validitet og reliabilitet, og begge er nødt til å være høy for at resultatene skal være tilfredsstillende. Validitet kan defineres som gyldighet eller relevans. Denne sier noe om dataene du faktisk samler inn er relevant for oppgaven. Her er det viktig at man tenker på problemstillingen når man utformer spørsmålene (Larsen, 2008).

Reliabiliteten på undersøkelsen kan beskrives som dens pålitelighet eller målesikkerhet. Hvis den samme problemstillingen blir testet flere ganger på ulike utvalg, og resultatet er det samme, tyder dette på høy reliabilitet. For å få høy reliabilitet er det blant annet nødvendig å formulere svarkategoriene nøye (Larsen, 2008).

3.1.3 Metodekritikk

Det er essensielt at man er kritisk til metoden som blir brukt, for at metodevalget skal gi de ønskede data. Rienecker og Jørgensen (2006) har gitte punkter for å kvalitetssikre at valg av metode blir rett gjennomført, og gir data som tilfredsstillende svar på problemstillingen. Disse er som følger:

- Hva er metodens validitet?
- Hva er metodens reliabilitet?
- Hvilke feilkilder påvirker metoden?
- Hvilke resultater har man oppnådd ved å bruke metoden?
- Hva kan metodens resultater brukes til sett i lys av problemformuleringen, empirien og konteksten.

3.1.4 Induktiv eller deduktiv tilnærming

Dette er et viktig skille innenfor innsamling av data. Ved induktiv tilnærming skjer datainnsamlingen uten noen hypoteser om resultatet på forhånd. Dette vil si at forskeren går inn med et åpent sinn. Deduktiv er motsetningen, altså at forskningen skjer på bakgrunn av at forskeren har gitte antagelser om hvilket resultat empirien faktisk gir (Jacobsen 2005).

3.1.5 Anonymisering

Anonymisering er vesentlig ved spørreundersøkelser. Det er et viktig virkemiddel for å kunne hente ut verdifull innsikt ved dataanalyse. Anonymisering er å gjøre personopplysninger anonyme. Det vil dermed ikke være mulig å knytte disse opplysningene til et identifiserbart individ. Det er bare snakk om reell anonymisering hvis prosessen er irreversibel. Det vil si at det skal være umulig å finne ut hvem den opprinnelige kilden til den oppgitte informasjonen er (Datatilsynet 2015).

3.2 Valg av metode

For å velge metode, må man ta utgangspunkt i problemstillingen (Halvorsen, 2008). Denne er gitt tidligere i oppgaven som «*Hvilke viktige parametre gjør at en bedrift velger en lokasjon fremfor en annen?*» Metoden en velger skal i størst grad gi svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene.

3.2.1 Litteraturstudie

Litteraturstudie har vært en pågående prosess gjennom hele oppgaveskrivingen. Spesielt i startfasen var det viktig å luke ut hva som er viktig teori, og hva som er relevant litteratur og ikke. Her var det viktig å avgrense, da det finnes veldig mye faglitteratur om kontorteori og lokalisering.

Søkingen etter litteratur har foregått på ulike måter. Fagdatabaser som BIBSYS og NTNUs nettportal vært veldig hjelpfull. Søkemotoren Google har også vært benyttet, i tillegg til gjennomganger av tidligere masteroppgaver for å finne relevant litteratur.

Videre har jeg blant annet notert meg teorier, referanser og satt meg opp viktige teoretiske nøkkelord å jobbe ut i fra. Jeg har også, som nevnt, funnet verdifulle databaser på Internett og brukt disse. For å holde orden på referansene har jeg notert meg alle kilder, og sortert disse (Fellows og Liu, 2003).

For å best belyse oppgavens problemstilling er det blitt brukt en form for metodetriangulering. I spørreundersøkelsen har jeg tatt utgangspunkt i Lunds (2013) kvalitative undersøkelser, men har gått kvantitativt til verks, for å teste hans hypoteser ytterligere. Dette gir mer konkrete svar, og er enklere å gjennomføre. Lunds kvalitative undersøkelse var lett overførbar, noe som gjorde det mulig å få god reliabilitet og validitet ved en kvantitativ fremgangsmåte.

3.2.2 Spørreundersøkelsen

Den første delen av spørreundersøkelsen handlet om bedriften, og dens representant spesielt. Her var det avgjørende at den som besvarte spørreundersøkelsen faktisk var en som var medvirkende i flytteprosessen. Dette for at svarene skulle bli så relevante som mulig. Den andre delen handlet mer om selve flytteprosessen. Her var målet å få svar på forhold som forårsaket en flytteprosess, hva som var de viktigste kriteriene for et nytt lokale og hvor fornøyd virksomhetene var med de nye lokalene.

Prosesen ble gjennomført som en web-basert spørreundersøkelse i systemet Survio. Undersøkelsen består av 14 spørsmål, og tar rundt ti minutt og besvare. Den mest tidkrevende oppgaven omhandler å rangere de 25 parametrene Lund har satt opp som kriterier ved et nytt kontorlokale. Før spørreundersøkelsen ble sendt ut, ble det sendt ut en mail til alle aktuelle respondenter. Spørreundersøkelsen er vedlagt oppgaven som vedlegg 3.

Utvalget er basert på egen kunnskap og erfaring om næringslivet i Trondheims-området, hvor jeg selv har best kjennskap til eiendomsmarkedet. Det har skjedd et vesentlig antall flyttinger av kontorlokaler de seneste årene, og det var derfor greit å finne et representativt utvalg å basere informasjonen på. Dette kalles gjerne skjønsmessig utvelging, hvor jeg som utvelger selv velger utvalg (Larsen, 2007). Her er utvalg, som nevnt, basert på at respondenten faktisk har vært gjennom en flytteprosess. Dette for å styrke undersøkelsens validitet og reliabilitet.

3.2.3 Ekspertpanel

Jeg har også valgt å ha et ekspertpanel. Disse består av ulike personer som har lang og bred erfaring i eiendomsbransjen. Grunnen til dette er å få en forståelse av temaet før leietakerintervju blir tatt, og for å få et synspunkt på hva næringsmeglere mener om uteleiemarkedet. Samtidig er ekspertene helt nøytrale, og har ingen andre incentiv enn å snakke objektivt om eiendomsbransjen. Selv om virksomheten sier at flytteprosessen har gått knirkefritt, og uten noen komplikasjoner, kan eksperten her hevde at det er rom for forbedringer.

Ekspertene består utelukkende av menn med lang erfaring i bransjen (samtlige har ti, eller flere, års erfaring). De fleste har virksomhetsområde i alle storbyene i Norge, mens noen fokuserer hovedsaklig på Trondheims-området. Alle driver innen næringsmegling, men de har flere ulike stillinger. Selv om de har ulike stillinger, virker det som ansvarsområdet er nok så likt for de fleste. Arbeidsoppgavene er litt variert. Noen anskaffer oppdrag eller passer på egne porteføljer, andre gjør grunnleggende analyser av markedet, mens noen igjen har hovedansvaret for at leietakerne er fornøyd til en hver tid.

Ekspertpanelet ble plukket ut fra bekjentskaper og erfaringer i bransjen. Ekspertintervjuene ble gjort på litt forskjellig måter. Noen på mail, noen over telefon og noen ved dialog. En del var planlagte spørsmål, mens en del også var deres ærlige mening om dagens kontorsituasjon og eiendomsbransjen generelt. Tonen ved ekspertintervjuene var uformell, og formålet var å få sugd til seg mest mulig kunnskap av intervjuobjektene.

En intervjuguide utarbeidet av Lund (2013) ble her brukt som en mal, og er vedlagt som vedlegg 1.

Spørreundersøkelsen som var rettet mot bedriftene kan sees på som en typisk kvantitativ undersøkelse, mens intervjuene av ekspertene er kvalitative. Begge undersøkelsene er videre anonymisert. Dette ble gjort klart på forhånd, og er gjort for å få bedriftenes og ekspertenes ærlige mening.

3.2.4 MOVE-verktøy

Denne masteroppgaven baserer seg på en del av Lunds (2013) funn, Det vil til slutt bli sett på hans evalueringsverktøy MOVE. Dette vil bli brukt i en bedrift som nylig har gjennomført en flytteprosess for å se hvordan det fungerer i praksis. Bedriften er Sportradar, og har ikke blitt anonymisert. De har nylig flyttet fra sine gamle lokaliteter i Pir-senteret til det nye Adressa-bygget like ved Solsiden.

Sportradar hadde i starten av sin flytteprosess fire ulike aktuelle alternativer. De eksisterende lokalene og tre andre aktuelle alternativer. De ble spurt om å rangere de ulike aktuelle alternativene på en rekke punkter i henhold til MOVE-verktøyet. I tillegg ble de spurt om hvordan flytteprosessen fungerte, hva de anså som de viktigste kriteriene ved de nye lokalene, hvor fornøyd de var etter gjennomført flytteprosess og andre vesentlige spørsmål for å kartlegge hele deres flytteprosess.

Hele MOVE-analysen foregikk gjennom dialog med en av de som var mest delaktig i Sportradar sin flytteprosess, og vi gikk sammen gjennom de ulike kriteriene. Dette for å få en mest mulig validitet og reliabilitet i svarene. Selve beslutningsstøtteverktøyet ble gjennomgått på en dag, men vi hadde en dynamisk dialog gjennom hele prosessen for å få et best mulig sluttresultat.

4. Testing

I dette kapittelet vil det bli redegjort for resultatene fra en test av MOVE-verktøyet.

4.1 Testing av MOVE-verktøyet

For å teste MOVE-verktøyet i praksis er det helt nødvendig å bruke en bedrift som er midt oppi eller nylig har vært gjennom en flytteprosess. Valget falt på den Trondheims-etablerte bedriften Sportradar. Dette er et multinasjonalt selskap som samler og analyserer sportsdata.

Produktporteføljen består av resultat- og statistikkjenester, oddsforslag, direkteoppdatering av sportsresultater. Et annet viktig formål ved virksomheten er å avdekke bettingrelaterte kampfiksingssaker. Sportradar samarbeider med en rekke store internasjonale idrettsforbund, deriblant UEFA, NHL og NASCAR. I tillegg leverer de live sportsdata til en rekke kunder i mediebransjen. Her kan Facebook, Google og Fox Sports nevnes.

Ved inngangen av 2016 hadde Sportradar nærmere 1300 ansatte på verdensbasis, fordelt på 35 kontorer i 24 land. Hovedkontoret ligger i St. Gallen, Sveits. Ca. 95 av de ansatte er stasjonert i Trondheim. De har nylig flyttet kontorlokaler fra Pirsenteret til det nye Adressa-bygget ved Bakke bro. Omsetningen i 2015 var på om lag 130 millioner Euro.

I første og andre fase av MOVE-verktøyet er målet å finne ut om en flytting er det som er nødvendig for å tilfredsstille behovene ved kontorlokalene. Problemerkjennelsen til Sportradar var i hovedsak et behov for mer effektive kontorarealer. Her var «alt på et plan» og «arealeffektivitet» begge nøkkelord. De hadde et behov for å samle virksomheten på et plan, noe som ikke var så enkelt i nullalternativet. I tillegg hadde de et behov for arealeffektive arealer, nemlig å samle flest mulig ansatte per kvadratmeter. De sanitære forholdene (manglende WC), samt luftkvalitet og temperatur var også vesentlige behov ved de nye kontorlokalene.

I og med at Sportradar foretok en flytting i løpet av sommeren 2015, er det klart at disse behovene var nok til at de gikk videre i flytteprosessen. Fase 3 av MOVE-verktøyet er forberedelse av flytteprosessen. Her gjorde Sportradar flere steg som nevnes som vesentlig:

- Det var ledelsen som var ansvarlig for selve flytteprosessen, men de oppdaterte arbeidsmiljøutvalget kontinuerlig. Dermed ble hele organisasjonen involvert.
- Ikke noe behov for en styringsgruppe. Ledelsen hadde ansvar og tok avgjørelser fortløpende.

- Forankring av flytteprosessen i ledelsens strategiarbeid skjedde på lokalt og med hovedkontor.
- Klare mål var utarbeidet før prosessen. Hovedbehovene var å få alle på et samlet areal, bedre inn klima og oppgraderte sanitære forhold.
- De ville ikke ha noen vesentlige økninger i kostnader, men dette måtte heller ikke gå utover kvaliteten.
- Veksten er planlagt for de tre neste årene med hovedkontor. Leiekontrakten tar også høyde for ytterligere vekst. Dette krever eventuelt helt nye lokaler.
- Viktig at kontorene er noenlunde fleksible for å sikre at team kan jobbe sammen, og at det er kort avstand mellom visse team.

I fase 4 foregår det en informasjonsinnhenting hvor målet er å finne aktuelle kontorlokaler. Sportradar tok i hovedsak kontakt med meglere og tilbydere etter og ha søkt etter alternative lokaler på nett. De fikk etterhvert direkte innspill, da det ble kjent i markedet at en eventuell flytteprosess var i gang. Dette førte til en kontinuerlig utsilingsprosess som varte i nærmere to år. Her ble mange mange alternativer vurdert. Sportradar satt etter denne prosessen igjen med tre alternativer, i tillegg til «nullalternativet», som var å bli værende i de eksisterende lokalene.

Fase 5 er evalueringsverktøyet. Dette er et excel-dokument som vektlegger gruppene «Arealet» og «Omgivelser» og de åtte underkategoriene under disse to mot hverandre. Under hver kategori er det ulike kriterier som virksomheten skal gi en sum fra 1-100 over hvor godt de aktuelle alternativene tilfredsstillende behovene de har.

4.1.2 Gruppe A – Arealene

Først i excel-dokumentet er Gruppe A – Arealene utfylt. Vi ser av tabell under at Sportradar vektla Kategori 1 – Effektivitet med hele 50 % av arealene. Som tidligere nevnt, var arealeffektiviteten og å få samlet alle ansatte på et areal de to behovene som skilte seg ut hos Sportsradar. Vi ser at nullalternativet hadde en score på 60 på «Alt på et plan» og 70 på «Arealeffektivitet». Dette var en såpass lav score for virksomheten at en flytting ble vurdert. Alternativ 3 fikk 30 i score på «Alt på et plan». Dette er svært lavt, og vil ikke være tilfredsstillende for Sportradar. De to alternativene som skiller seg ut er alternativ 1 og 2. Her får virksomheten samlet alle sine ansatte på ett areal, som gir

NTNU – institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning
Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning

100 i score på «Alt på et plan». I tillegg score de begge 90 på «Arealeffektivitet», noe som kan sies å være svært tilfredsstillende.

GRUPPE A - AREALENE	RANGERING - HVOR VIKTIG FOR OSS? (SUM KATEGORIER SKAL VÆRE 100%)	ALTERNATIVER - KARAKTER (FRA 0 TIL 100 DER 100 ER FULL OPPNÅELSE)			
		"Nullalt."	1	2	3
KATEGORI I - EFFEKTIVITET					
Alt på et plan		60	100	100	30
Arealeffektivitet		70	90	90	80
SUM/ GJ. SNITT KATEGORI I	50%	65	95	95	55
KATEGORI II - INNEKLIMA					
Lysforhold		80	70	70	70
Ventilasjon		60	90	80	60
SUM/ GJ. SNITT KATEGORI II	30%	70	80	75	65
KATEGORI III - LOVBESTEMTE KRAV					
HMS		60	90	80	60
Universell utforming		100	100	100	100
SUM/ GJ. SNITT KATEGORI III	10%	80	95	90	80
KATEGORI IV - TILPASNINGSDYKTIGHET					
Fleksibilitet		60	80	80	80
Intern kommunikasjon		70	80	70	60
IT systemer		100	100	100	100
Potensial for vekst		70	80	60	50
Sikkerhet		60	90	80	70
SUM/ GJ. SNITT KATEGORI IV	10%	72	86	78	72

Tabell 4.1: Gruppe A - Arealene

Sportradar hadde også et tydelig ønske om et bedre inneklima. Her var temperatur og luftkvalitet satt opp som to viktige parametere. Av tabellen leser vi at Kategori II – Inneklima fikk en vektlegging på 30 % av arealene. Nullalternativet hadde best score på «Lysforhold», men dårligst på «Ventilasjon». Ventilasjon er med på å påvirke både temperaturen og, ikke minst, luftkvaliteten. Her skiller alternativ 1 seg ut som en vinner med en score på 90.

Kategori III – Lovbestemte krav blir vektlagt med 10 % av arealene. Her under kommer HMS og universell utforming. Sportradar driver utelukkende med dataarbeid, så en del av HMS-parameteren går muligens under inneklima. Vi kan i alle fall se at alternativ 1 scorer best også her, mens nullalternativet er dårligst i klassen. Under universell utforming har alle alternativene fått en score på 100. Det vil si at alle arealene er utformet etter forskriftene.

Det ble under evalueringen også sagt at det til en viss grad var viktig for Sportradar å kunne sette opp team, og at visse team kunne sitte sammen og jobbe. Dette handler om kontorarealenes fleksibilitet, som kommer under Kategori IV – Tilpasningsdyktighet. Denne ble, dog, bare vektlagt med 10 % av arealbehovet. Under «Fleksibilitet» scoret nullalternativet lavest, mens de tre andre alternativene var like gode med en score på 80. Videre kan vi se at alternativ 1 skiller seg ut under denne kategorien, med høyest score på alle kriteriene, bortsett fra «IT-systemer» hvor alle

NTNU – institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning
Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning




alternativene scorer fullt.

RESULTATER GRUPPE A					
NB! Ikke sett inn tall i denne tabellen. De genereres automatisk!					
		"Nullalt."	1	2	3
KATEGORI I - EFFEKTIVITET	50%	32,5	47,5	47,5	27,5
KATEGORI II - INNEKLIMA	30%	21	24	22,5	19,5
KATEGORI III - LOVBESTEMTE KRAV	10%	8	9,5	9	8
KATEGORI IV - TILPASNINGSDYKTIGHET	10%	7,2	8,6	7,8	7,2
SUM/ KONTROLL	100%	68,70	89,60	86,80	62,20
Rangering		3	1	2	4

Tabell 4.2: Resultater fra gruppe A – Arealene

Over er resultatene fra gruppe A – Arealene. Her er kriteriene summert etter vektleggingen på de forskjellige kategoriene. Vi ser at nullalternativet blir rangert på tredjeplass av de fire alternativene. Ett av de aktuelle alternativene hadde dermed dårligere arealløsninger enn det eksisterende kontoret. Det er to alternativer som skiller seg ganske kraftig ut i positiv retning. Dette er alternativ 1 og 2. De er nok så like med en sum på henholdsvis 90 og 87. Grunnen til dette er i all hovedsak det store utslaget de har på Kategori I – Effektivitet som blir som halvparten av viktigheten av arealene. Begge alternativene har her en samlet sum på 95 som gir en sum på 47,5 (95 x 50 %) i totalvurderingen.

Videre ser vi at alternativ 1 scorer best på alle kategorier i gruppe A, mens alternativ 2 scorer nest best på alle kategorier. Alternativ 3 scorer dårligst på alle kategoriene. Av fargekarakteristikken kan vi se at det bare er alternativ 1 som har fått en score på over 80 på alle kategorier. Alternativ to har fått det på to kategorier. Eksisterende kontorlokaler og alternativ 3 har en score på over 80 kun på Kategori 3 – Lovbestemte krav. Vi kan slå fast at alternativ 1 er det av de aktuelle alternativene som scorer høyest på selve arealene.

-  Signaliserer at alternativ får karakter under 40
-  Signaliserer at alternativ får karakter mellom 40 - opptil 80
-  Signaliserer at alternativ får karakter på 80 eller mer

Figur 4.1: Gradering av de ulike alternativene i MOVE-verktøyet

4.1.3 Gruppe B – Omgivelser

Neste skritt er å se på resultatene fra gruppe B – Omgivelser. Kategori V – Transport ble vektlagt med 70 %. Her er alle alternativene ganske jevne. Alternativ 1 skiller seg positivt ut for kriteriet «Nærhet til offentlig kommunikasjon» med en score på 100 og full oppnåelse. Her kommer alternativ 2 relativt dårlig ut med en score på 50. På de kriteriene som har med bil å gjøre, nærmere bestemt «Parkeringsmuligheter» og «Tilgjengelighet med bil» er alternativ 1 dårligst med en score på 60 på begge kriterier. De resterende alternativene blir rangert likt med en score på 80 på «Parkeringsmuligheter» og 70 på «Tilgjengelighet med bil».

GRUPPE B - OMGIVELSER		ALTERNATIVER - KARAKTER			
	RANGERING - HVOR VIKTIG FOR OSS? (SUM KATEGORIER SKAL VÆRE 100%)	"Nullalt."	1	2	3
KATEGORI V - TRANSPORT					
Nærhet til offentlig kommunikasjon	70	100	50	70	70
Parkeringsmuligheter	80	60	80	80	80
Tilgjengelighet med bil	70	60	70	70	70
SUM/ GJ. SNITT KATEGORI V	70%	73	73	67	73
KATEGORI VI - OMDØMME					
Andre leietakere i bygget	60	70	60	60	60
Arkitektur	60	80	70	60	60
Energibruk	60	90	80	80	80
Nærhet til fagmiljø/ samarbeidspartnere/ kunder	60	60	60	60	60
Profilering/ eksponering	50	70	60	60	60
Rekruttering	50	80	70	60	60
Representativt	50	90	70	60	60
SUM/ GJ. SNITT KATEGORI VI	10%	56	77	67	63
KATEGORI VII - SERVICE					
Fellesfasiliteter	50	90	80	70	70
Nærhet til servicetilbud	70	90	50	40	40
SUM/ GJ. SNITT KATEGORI VII	20%	60	90	65	55

Tabell 4.3: Gruppe B – Omgivelser

Kategori VI – Omdømme ble vektlagt med kun 10 %. Her er alternativ 1 dominerende. De har høyest, eller like høy score, på alle de underliggende kriteriene. Nullalternativet har lavest på alle alternativene. Dette gjør at det blir en ganske stor differanse mellom sluttresultatet på de to alternativene. Alternativ 1 har en sum på 77, mens nullalternativet har en sum på 56. Det er spesielt under kriteriene «Nærhet til fagmiljø/samarbeidspartnere/kunder» og «Representativt» alternativ 1 skiller seg ut med en score på 90. Alternativ 2 og 3 er ganske jevne i omdømme-kategorien, men alternativ 2 får en litt høyere totalsum med 67, mot alternativ tre sin sum på 63.

Siste kategori under omgivelser er Kategori VII – Service. Sportradar har gitt dette en vektning på 20 %. De har uttalt at et problem med nullalternativet var antall toalett tilgjengelig. Dette kommer frem under kriteriet «Fellesfasiliteter» hvor de eksisterende lokalene scorer 50.

NTNU – institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning
Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning

Alternativ 1 kommer klart best ut totalt under service-kategorien med en score på 90. Alternativ 3 kommer dårligst ut med en score på 55. Grunnen til dette er at det skorter mye på kriteriet «Nærhet til servicetilbud». Her scorer de bare 40. Alternativ 2 får også en lav score på dette kriteriet med 50. Det er en stor differanse fra alternativ og ned til de tre resterende alternativene på totalresultatet. De tre andre alternativene er nok så jevne i Kategori VII – Service.

RESULTATER GRUPPE B					
NB! Ikke sett inn tall i denne tabellen. De genereres automatisk!		"Nullalt."	1	2	3
KATEGORI V - TRANSPORT	70%	51,33	51,33	46,67	51,33
KATEGORI VI - OMDØMME	10%	5,57	7,71	6,71	6,29
KATEGORI VII - SERVICE	20%	12	18	13	11
SUM/ KONTROLL	100%	68,90	77,05	66,38	68,62
Rangering		2	1	4	3

Tabell 4.4: Resultater fra gruppe B - Omgivelser

Over er de vekta resultatene fra gruppe B – Omgivelser. Vi kan ved første øyekast se at det bare er et alternativ som har en kategori som har en score på 80 eller mer. Det er alternativ 1 som har en sum på 18 (90 x 20%) på Kategori VII – Service. Resten av kategoriene er gule for alle de fire alternativene. Det vil si at de får en score mellom 60 og 80 (Lund, 2013).

Av totalsummen kan vi se at alternativ 1, kommer klart best ut av alternativene med hensyn på omgivelser med en sum på i overkant av 75. De tre andre alternativene er ganske jevne, men her er nullalternativet nest best. Alternativ to kommer dårligst ut. Hovedgrunnen til dette er at de var dårligst på Kategori V – Transport, som ble vektlagt med hele 70 %

Til slutt ble det gjort en vektning mellom de to gruppene. Hva er viktigst ved de nye lokalene? Selve kontorarealene eller omgivelsene? Sportradar sitt hovedfokus var å samle alle ansatte på ett areal og at lokalene i tillegg skulle være arealeffektive, de ville ha inn flest mulig ansatte på minst mulig areal. Dette måtte ikke gå utover luftkvalitet og temperatur. I tillegg var de på utkikk etter lokaler med bedre sanitære forhold. Det måtte også være en viss fleksibilitet, da de ville samle noen ansatte i team og at visse team kunne flyttes innad i større team.

NTNU – institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning
Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning

OPPSUMMERING OG SAMMENDRAG					
DEL I - KVALITET	HVORDAN VEKTES GRUPPENE OPP MOT HVERANDRE? (SUMMEN AV GRUPPE A OG B SKAL VÆRE 100%)				
NB! Ikke sett inn tall i denne tabellen. De genereres automatisk!					
		"Nullalt,"	1	2	3
GRUPPE A - AREALENE	80%	54,96	71,68	69,44	49,76
GRUPPE B - OMGIVELSER	20%	13,78	15,41	13,28	13,72
SUM/ KONTROLL	100%	68,74	87,09	82,72	63,48
Rangering		3	1	2	4

Tabell 4.5: Resultater fra del 1 – Kvalitet

Ovenfor ser vi at Sportradar vektla gruppe A – Arealene mye tyngre enn gruppe B – Omgivelser. Arealene ble vektlagt med 80 %, mens omgivelsene ble vektlagt med 20 %. Her gir rangeringen oss et endelig svar på hvilke av de aktuelle alternativene som tilfredsstiller Sportradar sine behov best.

Vi ser at alternativ 1 får et klart best sluttresultat med en totalsum på 87,09 ($89,6 \times 0,8 + 77,05 \times 0,2$). Alternativ 2 får også en relativt høy sum med 82,72. Det klart dårligste alternativet er alternativ 3 med en sum på 63,48 ($62,20 \times 0,8 + 68,62 \times 0,2$). Alternativ 3 har dermed en dårligere totalsum enn nullalternativet. Det vil si at hvis det hadde vært det eneste alternativet, hadde det vært bedre for Sportradar og blitt værende i sine gamle kontorlokaler. Oppsummerende kan vi si at når det kommer til kvalitet på bygget samlet blir alternativ 1 rangert høyest.

4.1.3 Gruppe C – Kontrakter

MOVE-verktøyet tar også for seg kontraktsbetingelsene. Dette blir sett på som en egen del og kalt «Gruppe C – Kontrakter». Under kontrakt-gruppen kommer Kategori VII – Leiekontrakt. Denne

KATEGORI VIII - LEIEKONTRAKT	"Nullalt,"	1	2	3
KOSTNADER				
Total årlig husleie (i kr./år)	kr 1 900 000	kr 2 100 000	kr 2 000 000	kr 2 000 000
Totale felleskostnader pr år (i kr./år)	kr 400 000	kr 220 000	kr 350 000	kr 350 000
Egne kostnader pr år (eks. ej. renhold) (i kr./år)	kr 0	kr 0	kr 0	kr 0
Evt. andre tilpasningskostnader e.l (i kr./år)	kr 0	kr 0	kr 0	kr 0
Sum kostnader pr. år. (i kr.)	kr 2 300 000	kr 2 320 000	kr 2 350 000	kr 2 350 000

kategorien er delt opp i flere underkategorier. Først kommer underkategorien *Kostnader*.

Tabell 4.6: Kostnader ved Kategori VII – Leiekontrakt

Her ser vi at de eksisterende lokalene har lavest sum på kostnader med 2 300 000 kroner per år. Dette er summen av total årlig husleie og felleskostnader. Alternativ 2 og 3 er dyrest, mens alternativ 1 er nest billigst. Videre kan vi se at egne kostnader og evt. andre tilpasningskostnader per år ikke er tatt med som kostnad. Dette er fordi disse kostnadene var uavhengig av lokale i

Sportradar sitt tilfelle.

De to neste underkategorien under Leiekontrakt er *Leietid* og *Utleier*. Under *Leietid* har de fire aktuelle alternativene mer eller mindre helt like betingelser. Alle hadde overtakelsestidspunkt da Sportradar var klare for å flytte, leietid på fem år og tilbydd forlengelse på fem til. Alle alternativene hadde også en mulighet for fratredelse, altså ikke fast kontrakt. Ingen av utleierne hadde opsjoner på å redusere arealet. Derimot, hadde nullalternativet og alternativ 1 opsjoner på å øke areal, altså at Sportradar har mulighet for å få ekstra arealer/nye arealer hvis veksten på virksomheten er større enn prognosene. Dette kan sees på som et pluss.

Under *Utleier* var også betingelsene veldig like. Alle utleierne var sterke aktører med god gjennomføringsevne. Alle alternativene kan sees på som langsiktige, da de kunne tilby fem års-kontrakter med fem års forlengelse.

For å rangere de ulike leiekontraktene må summen av de ulike kategoriene taes i betraktning. Det er en differanse på 50 000 kroner i året mellom det dyreste og billigste alternativet. Vi vet at leiekostnadene utgjør en stor del av kostnadene til en virksomhet. Selv om nullalternativet, naturlig nok, kommer best ut vil det mest sannsynlig være rom for å flytte selv om det vil bli 20 000 eller 50 000 kroner ekstra i leiekostnader i året.

Videre var kontraktsbetingelsene i all hovedsak svært like. Nullalternativet kom best ut, fordi de var billigst og i tillegg hadde opsjon om å øke areal. Vi vet, dog, at denne økningen ikke var helt tilfredsstillende for Sportradar, på grunn av at de ikke kunne få samlet sin virksomhet i sine gamle lokaler.

4.1.4 Beslutning og evaluering

Fase 6 omhandler hvor smertefritt flytteprosessen har gått, i tillegg til en vurdering av hvor fornøyd virksomheten er nye. Sportradar sier at prosessen gikk mer eller mindre problemfritt, bortsett fra en del mangler i selve lokalet. De ansatte var operative i løpet av timer. Den største utfordringen var den fysiske flytteprosessen fra gammelt til nytt kontor. Litt rot i systemer for å finne riktig esker, utstyr etc. Dette kan kanskje skyldes dårlig planlegging på selve pakkingen og flyttingen.

Sportradar har fulgt opp sine ansatte etter flyttingen, både gjennom jevnlige samtaler med arbeidsmiljøutvalget og ved årlige medarbeidersamtaler. Det gjenstår fortsatt noen små problemer

NTNU – institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning
Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning

med lokalene, men alt i alt er gjennomgangstonen svært positiv.

5. Resultater

Her vil resultater fra ekspertintervjuene, spørreundersøkelsen og en testing av beslutningsstøtteverktøyet MOVE bli presentert.

Ekspertene hadde klare meninger om de ulike spørsmålene, og delte villig av sine kunnskaper om dagens kontorsituasjon og eiendomsmarked. Under spørreundersøkelsen av leietakere kommer det frem at de fleste respondentene var svært delaktig i flytteprosessen, noe som spiller en vesentlig rolle for undersøkelsens validitet og reliabilitet.

5.1 Ekspertpanel

Ekspertintervjuene ble gjort innledningsvis for å kartlegge dagens eiendomsmarked og hvordan kontorsituasjonen ser ut. Panelet består av tre eksperter med lang fartstid i bransjen. De har et ulikt virksomhetsområde, og ulike roller i sin meglerjobb. Under er en tabell som viser blant annet hvor de har virksomhetsområde, og hvor lang erfaring de har i jobben sin.

	Ekspert 1	Ekspert 2	Ekspert 3
Virksomhet	Næringsmegling	Næringsmegling	Næringsmegling
Stilling	Daglig leder	Seniormegler	Avdelingsleder
Virksomhets- område	Storbyene i Norge	Storbyene i Norge	Trondheims-området
Erfaring	30 år	18 år	10 år

Tabell 5.1 – Oversikt over deltagere i ekspertpanel

5.1.2 Årsaker til flyttingen

Her er flere årsaker nevnt av ekspertene. Det ser ut som de årsakene de mener er viktigst er *endring i organisasjonen, arealbehov og utløp av nåværende kontrakt*.

Det finnes mange typer organisasjonsendringer. En endring som blir nevnt av ekspertene er endringene i antall ansatte. Her ble det nevnt at mange bedrifter fra 2011 - 2014 måtte flytte fordi de daværende lokalene ikke kunne ta i mot så mange ansatte som bedriften økte med. Det var med andre ord et stort arealbehov. Nå, derimot, ser det ut til at tendensen har blitt snudd på hodet. Flere virksomheter leter etter nye kontorlokaler fordi de nedskalerer antall ansatte. De må derfor flytte fra store lokaler, til mindre lokaler for å bli mer arealeffektiv.

En annen type organisasjonsendring som blir nevnt er ønske om noe nytt. Mange store og små leietakere i Trondheims-området leier per dags dato i dårlige og utrangerte lokaler. Disse har med nye krav til både inn klima, energieffektivitet og generell kvalitet et økende ønske om nye lokaler. Her kan en viktig barriere være kontraktstid. Som nevnt over er utløp av nåværende kontrakt en av hovedårsakene til flytting i følge ekspertene. Det kan være at det er dyrt å gå ut av nåværende kontrakt, selv om behovet er tilstede. Derfor vil leietakerne vente til kontrakttida har utløpt, og årsaken til flytting dermed bli at kontrakten har løpt ut.

Effektivisering blir også nevnt som en organisasjonsendring. Det finnes mange leieobjekt i omløp som er både upraktisk og dyr i drift. Dette gjelder både nye og gamle bygg, men det blir nevnt at mange av de nye utleieobjektene er mye smartere enn for bare få år siden. «Virksomheter sparer på de effektive løsningene, selv om prisen per kvadratmeter øker» hevdes det.

Andre årsaker som blir nevnt er *kvaliteten på bygget, økt fleksibilitet og forhold til gårdeier*. Disse blir nevnt av to av tre eksperter. *Beliggenhet* blir nevnt av en av tre eksperter, og regnes kanskje ikke som en av de viktigste, direkte årsakene til flytting. Selv om de fleste som flytter lokaler, også flytter beliggenhet, er dette mer en direkte effekt av flyttingen og tilbudet i markedet enn at det er selve årsaken til flytteprosessen.

5.1.3 Viktigste kriterier ved de nye lokalene

Den årsaken som er enstemmig viktigst ved de nye kontorlokalene er *beliggenhet*. Selv om beliggenheten kanskje ikke er den underliggende årsaken til flyttingen, spiller den en vesentlig rolle når en flytteprosess er vedtatt. Under beliggenhet nevnes det at det virker som det er en tendens til at virksomheter flytter mot områder med bedre kollektivdekning. Parkeringsplasser er en stor kostnadspost, og hvis beliggenheten er sentral, er det ikke en så viktig parameter lenger. Denne utviklingen gjør at lokalene i randsonene opplever en drastisk nedgang av leietakere, mens lokaler i sentrum, samt de med god kollektivdekning, opplever en svært positiv utvikling.

Et annet viktig kriterium som nevnes er *image*. To av tre eksperter nevner dette som en viktig parameter ved de nye lokalene. Det sies at image og beliggenhet henger tett sammen. Dette ved at leietakere som ser på seg selv som trendy, progressive og selgende gjerne velger profilerte bygg i dyre strøk av byen (gjærne sentrum). Leietakere som får mye besøk, og driver med høykvalifisert arbeidskraft ønsker også en sentral beliggenhet, fordi dette hjelper på i rekrutteringsarbeidet. For disse er nøkternhet viktig, men de ønsker fremdeles profilering. Andre bedrifter igjen, er mer kostnadsfokusert. Disse finnes over hele byen, og her er hverken beliggenhet eller image vesentlig, men mer om at bedriftens kultur skal ivaretas og lav leiepris.

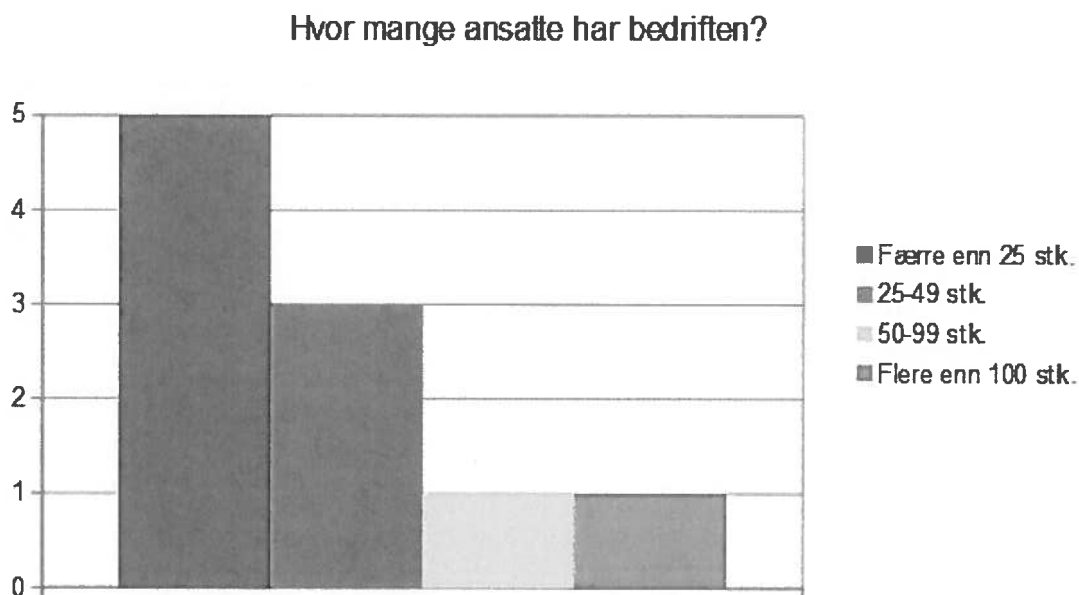
Pris og pris per arbeidsplass ble nevnt av to av tre eksperter. Ekspertene mener altså at både leieprisen totalt og leieprisen per arbeidsplass, eller arealeffektiviteten er noe av det som verdsettes mest når nye lokaler skal taes i bruk. Leiekostnadene er for mange virksomheter en stor kostnadspost, og det er rimelig å tro at leieprisen er et kriterie som vektlegges høyt.

5.2 Spørreundersøkelse

Spørreundersøkelsen ble delt opp i fjorten spørsmål. Starten av undersøkelsen bestod av spørsmål som omhandlet firmaet og dets representant, altså den som svarer på spørreundersøkelsen. Her var det viktig at representanten faktisk var en del av flytteprosessen, slik at svarene har god reliabilitet og validitet. Videre inneholder spørreundersøkelsen en del spørsmål som går direkte på vektlegging av kriterier ved nye kontorlokaler, Det var totalt ti bedrifter som deltok i spørreundersøkelsen. Den følger som vedlegg i slutten av oppgaven.

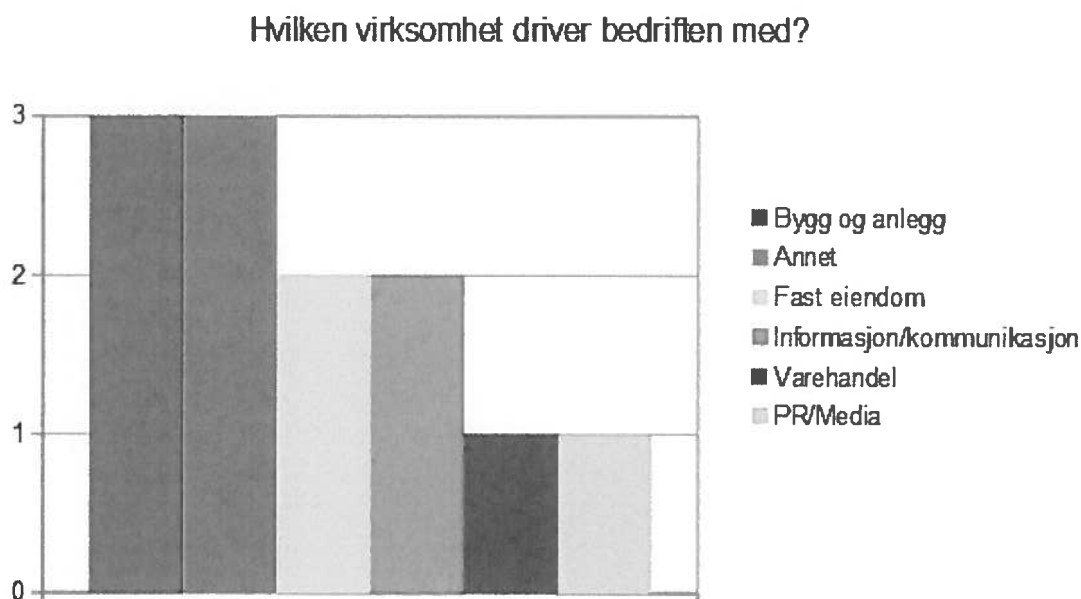
5.2.1 Bedriftene

Det er fire spørsmål som går direkte på bedriftens virksomhet, dens leiekontrakt samt hvor mange kvadratmeter den har per ansatt. Dette er: «2. Hvor mange ansatte har bedriften?», «3. Hvilken virksomhet driver bedriften med?», «4. Hvor mange kvadratmeter er det per ansatt?» og «8. Hvor lenge løper den nåværende leiekontrakten?». I spørsmålet om antall ansatte fikk vi følgende svar:



Figur 5.1: «Hvor mange ansatte har bedriften?»

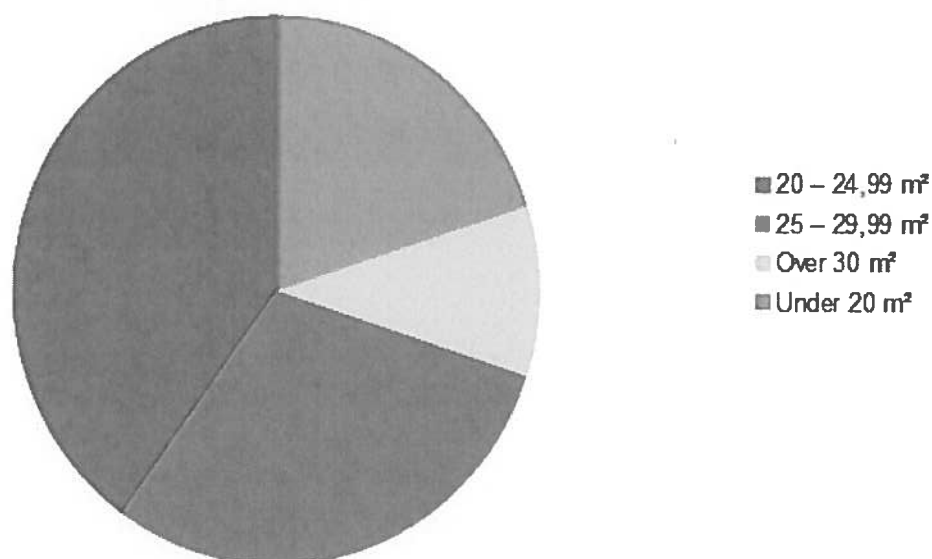
Av de ti bedriftene som svarte på spørreundersøkelsen ser vi at åtti prosent av de enten er små, med under 25 ansatte, eller relativt store med over 100 ansatte. De to resterende bedriftene befinner seg i kategoriene i midten. En av bedriftene har mellom 25 og 50 ansatte og den siste mellom 50 og 100.



Figur 5.2: «Hvilken virksomhet driver bedriften med?»

Vi ser at den bransjen som er mest representert er bygg- og anleggsbransjen med tretti prosent av respondentene. Videre er det tretti prosent som har svart annet. Under spesifiseringen har det kommet frem at dette er en bedrift som driver med eiendomsmegling, en næringsforening og en såkorninvestor. Det er altså et bredt spekter av ulike virksomheter som er med i spørreundersøkelsen. Dette er en fordel fordi det gir en bedre oversikt over alle som trenger nye kontorlokaler og ikke spesifiserer seg kun innenfor en bransje. En mulig feilkilde på dette er at det er tolv svar. Grunnen til dette er at noen av bedriftene driver innenfor flere virksomheter. Derfor har de både krysset av på en virksomhet, samt huket av for alternativet for «Annet».

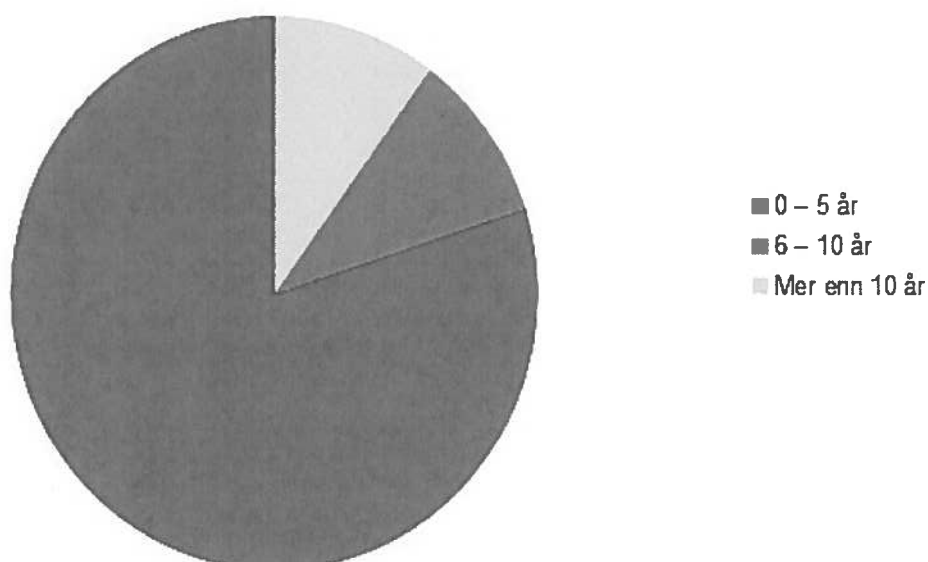
Hvor mange kvadratmeter er det per ansatt?



Figur 5.3: «Hvor mange kvadratmeter er det per ansatt?»

Kontorlokalene til de spurte bedriftene tenderer mot en størrelse på mellom 20 og 30 kvadratmeter per ansatt. Hos to virksomheter er plassen mindre, med under 20 kvadratmeter per ansatt, mens hos en virksomhet har de ansatte over 30 kvadratmeter hver til disposisjon.

Hvor lenge løper den nåværende leiekontrakten?



Figur 5.4: «Hvor lenge løper den nåværende leiekontrakten?»

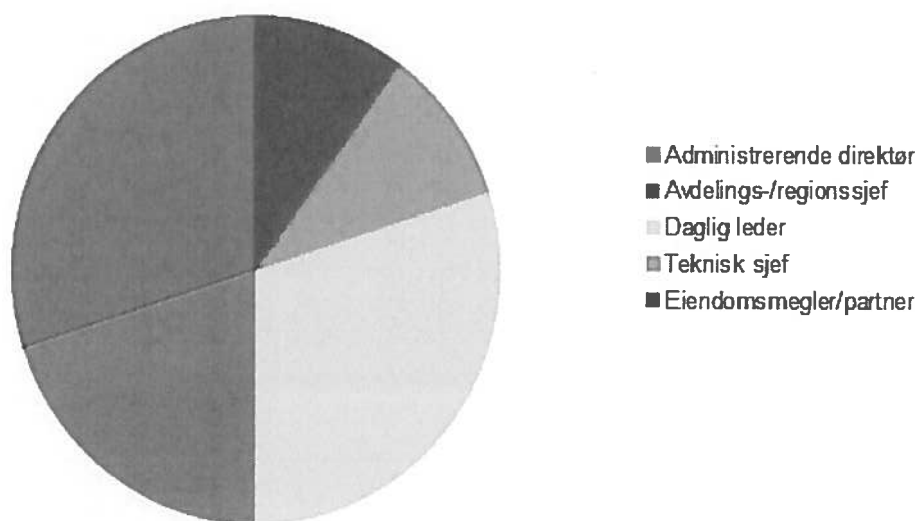
Over kan vi se at de aller fleste spurte bedriftene har en kontrakt som løper mellom null og fem år

frem i tid. Det er bare to virksomheter som har lengre kontrakter, der den ene har mellom seks og ti år, mens den andre har mer enn ti år. Det er ingen virksomheter som har kontrakt som er lengre enn tjue år. Denne tendensen gjør at det er lettere å flytte, fordi vi vet at kontraktstiden er en vesentlig faktor for en eventuell flytting. Det er vanligvis så dyrt å bryte leiekontrakten at virksomheter heller venter ut tida før flyttingen starter. Kortsiktige kontrakter kan være en garanti for bedrifter, fordi de ikke låser seg til de nye lokalene så lenge.

5.2.2 Bedriftenes representant

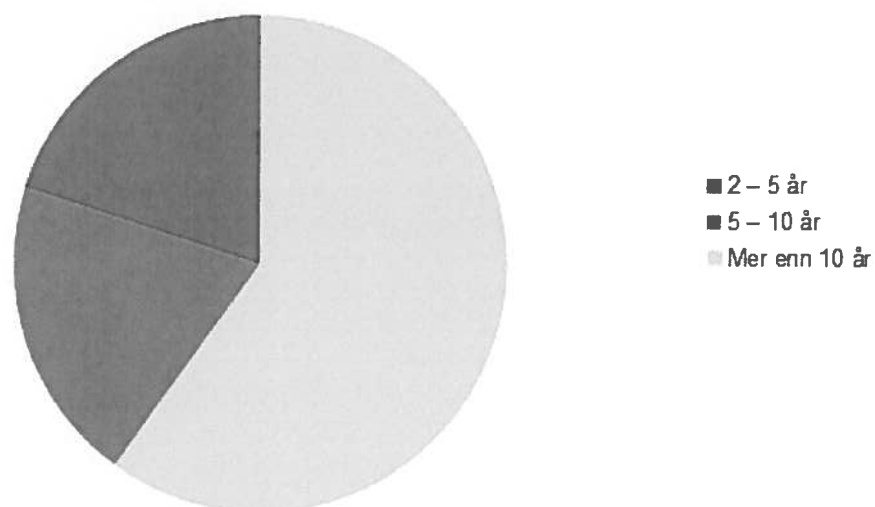
Det er også viktig å få en klarhet i dette med bedriftenes representant. Hvem er det egentlig som svarer på vegne av bedriftene? Det er tre spørsmål som er med på å fortelle noe om bedriftenes representant i spørreundersøkelsen. Dette er: «5. Hva er din stilling i virksomheten?», «6. Hvor mange år har du jobbet i bedriften?» og «7. Hvor delaktig har du vært i virksomhetens flytteprosess?».

Hva er din stilling i virksomheten?



Figur 5.5: «Hva er din stilling i virksomheten?»

Hvor lenge har du jobbet i bedriften?



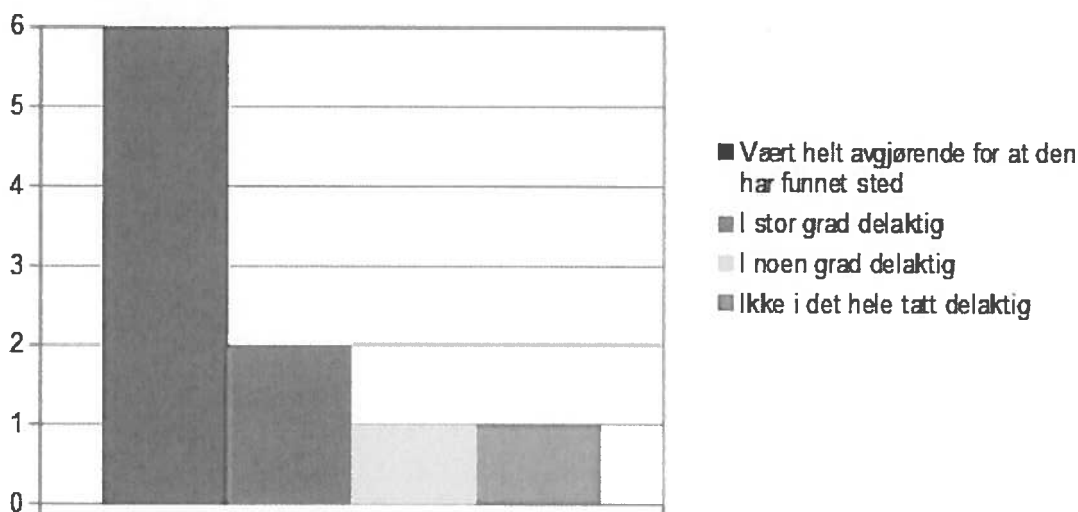
Figur 5.6: «Hvor lenge har du jobbet i bedriften?»

Vi ser av de to grafene over at representantene i virksomhetene har stort sett vært lenge ansatt i firmaet. Seksti prosent i ti år eller mer, mens alle har vært i firmaet i minst to år. Vi kan også se at det stort sett er administrerende direktører, daglige ledere og representanter i lignende sjefsroller som svarer på spørreundersøkelsen. Dette er i og for seg bra, men det er enda mer vesentlig for validiteten og reliabiliteten at respondenten har vært delaktig i flytteprosessen.

Vi kan se av graf under at seks av ti av de som svarte var helt avgjørende for at flytteprosessen fant sted. Dette betyr at disse er de representantene som er kjernen for denne spørreundersøkelsen.. Videre kan en se at to av de andre respondentene har vært svært delaktig i prosessen, mens en har i noen grad vært delaktig.

Det kommer også frem at en av respondentene ikke var delaktig i flytteprosessen i det hele tatt. Dette kan sees på som en feilkilde. Hvis representanten som svarer for bedriften ikke i noen grad har vært delaktig i flytteprosessen, hvordan kan han da gi svar med god validitet og reliabilitet? I og med at denne respondenten har jobbet for virksomheten i minimum to år, og mest sannsynlig har en lederrolle, kan det begrunnes med at han vet noe om prosessen selv om han ikke direkte var en del av flytteprosessen. En mulighet kan for eksempel være at flyttingen ble gjennomført av en styringsgruppe respondenten ikke var en del av, men at han likevel føler at han har bred nok kunnskap til å svare på spørreundersøkelsen.

Hvor delaktig har du vært i flytteprosessen?

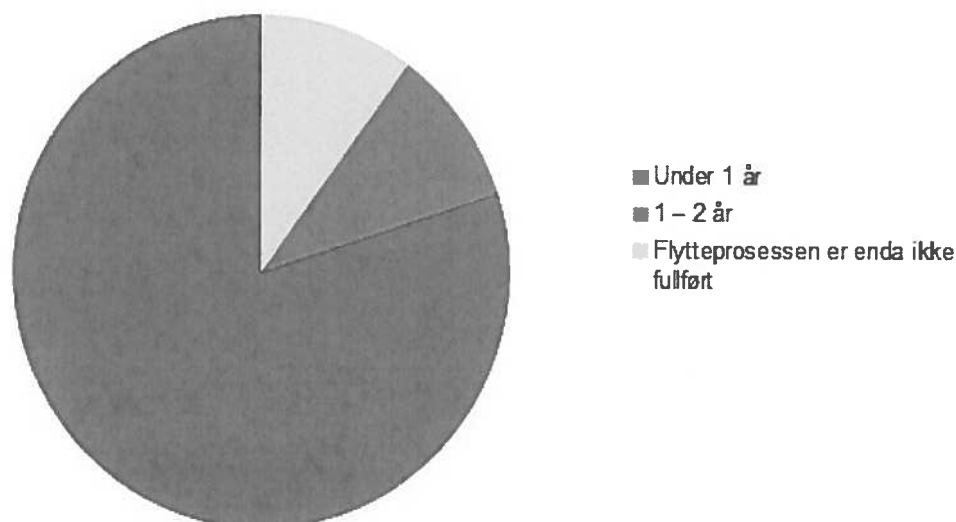


Figur 5.7: «Hvor delaktig har du vært i flytteprosessen?»

5.2.3 Flytteprosessen

Videre går de neste spørsmålene mer direkte på flytteprosessen. Her taes temaer som tidsaspekt, årsaker til flytting og kriterier ved de nye lokalene i betraktning. Spørsmålene lød som følger: «9. Hva var den viktigste årsaken til at deres virksomhet ville flytte lokasjoner?», «10. Hva er viktigst ved de nye lokalene?» og «11. Hvor lang tid har flytteprosessen tatt?».

Hvor lang tid har flytteprosessen tatt?

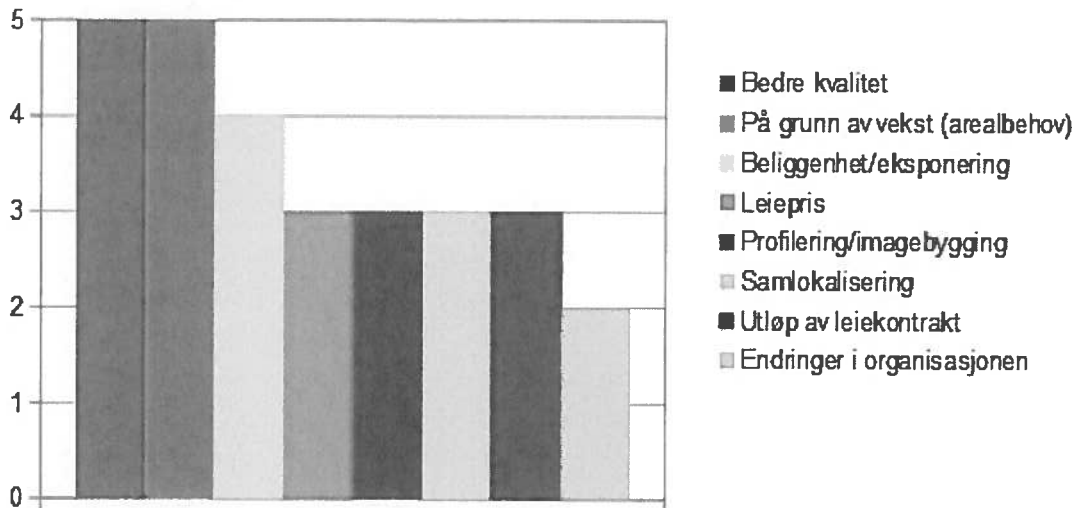


Figur 5.8: «Hvor lang tid har flytteprosessen tatt?»

Vi ser at flytteprosessen stort sett skjer meget hurtig. Åtti prosent av de spurte bedriftene sier at de har brukt under ett år på den, mens ti prosent sier at det har tatt mellom ett og to år. Det var litt overraskende å se at respondentene svarte at prosessen hadde tatt så kort tid. Det kan være at de mente selve fysiske flyttingen fra A til B. Meningen med spørsmålet var i utgangspunktet å finne ut hvor lang tid hele flytteprosessen tok fra problemerkjenning til flytting var gjennomført. Det kommer også frem at en av virksomhetene enda ikke har fullført flytting.

Videre taes årsakene til flytting opp. Hvorfor vil en virksomhet flytte kontorlokaler? Det kan være mange årsaker til dette. Derfor var det også mulig å velge flere svaralternativ. Vi kan se under at det er to alternativer som skiller seg ut. Dette viser seg å være fordi virksomhetene trenger bedre kvalitet på kontorene og på grunn av behov for areal. Dette har halvparten av virksomhetene sagt at er av de viktigste årsakene for flytting. Videre har beliggenhet/eksponering blitt svart av førti prosent av de spurte. Vi ser at den årsaken til flytting som betydde minst i vårt utvalg, var endringer i organisasjonen.

Hva var den viktigste årsaken til at deres virksomhet ville flytte lokasjoner?



Figur 5.9: «Hva var den viktigste årsaken til at deres virksomhet ville flytte lokasjoner?»

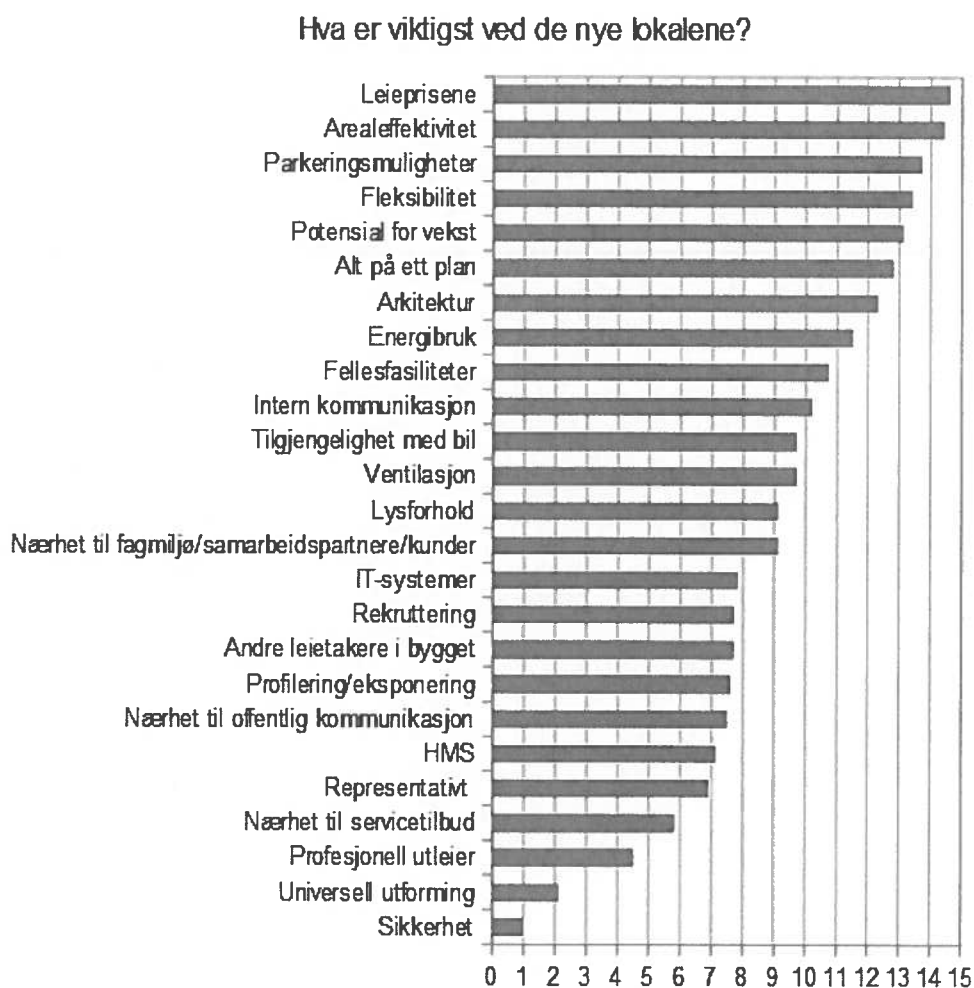
Neste spørsmål omhandlet kriteriene som var viktigst ved det nye kontorlokalet, og blir visualisert i figur 5.10. Her kan vi se at det kriteriet som er aller viktigst er leieprisen. Nest viktigst er arealeffektivt som også kan sees på som en kostnadsdel av leieforholdet. Jo mer arealeffektiv lokalene er, jo lavere kvadratmeter per ansatt trenger du. Dette gjør igjen at kostnaden blir lavere per ansatt, og kostnadene holdes lavere enn ved en dårlig arealeffektivitet.

Vi ser videre at et annet kriterium som er høyt vektlagt er muligheten for parkering. Det gir en trygghet på arbeidsplassen at det ikke skal være noe stress ved å finne parkering for bilen sin. Det er spesielt viktig for virksomheter som ligger dårlig tilrette for offentlig kommunikasjon eller litt utenfor sentrum.

De to neste kriteriene går også en del inn i hverandre. Det første er fleksibilitet som er muligheten for å endre på kontorlokalet ved behov. Dette er spesielt viktig med tanke på potensialet for vekst, noe som nettopp er det neste kriteriet som blir vektlagt av utvalget. Oppsummerende kan vi si at det er viktig at kontorlokalene ikke er for rigide, det er viktig at de kan endres etter behov. Disse behovene være seg vekst, men også etter arbeidsoppgaver og arbeidsform, altså fleksibilitet. Videre kan vi se i den andre enden av skalaen. Helt nederst kommer alternativet som ble kalt

sikkerhet. Det kan være at utvalget ser på lås- og alarmsystemer, lukkede nettverk og lignende som en selvfølge, og ikke vektlegger dette nevneverdig når nye lokaler skal bli valgt. Det viser seg også at universell utforming ikke er noe som blir vektlagt nevneverdig når nye kontorlokaler skal anskaffes. Dette kan være et annet eksempel på hvorfor fleksibilitet er et viktig kriterium ved anskaffelse av nye kontorlokaler. Hvis kontorlokalene er fleksible, kan dette være med på å gjøre et ønske om universell utforming enkelt. Derfor vil det i første omgang bety mest at kontorlokalene er fleksible.

Vi kan også se at forholdet til utleier ikke spiller en så veldig viktig rolle når nye kontorlokaler vurderes. Det virker som om prisen utleier kan tilby, er viktigere enn at utleier er profesjonell, og at kvaliteten på bygget har mer å si enn forholdet til de som leier det ut.



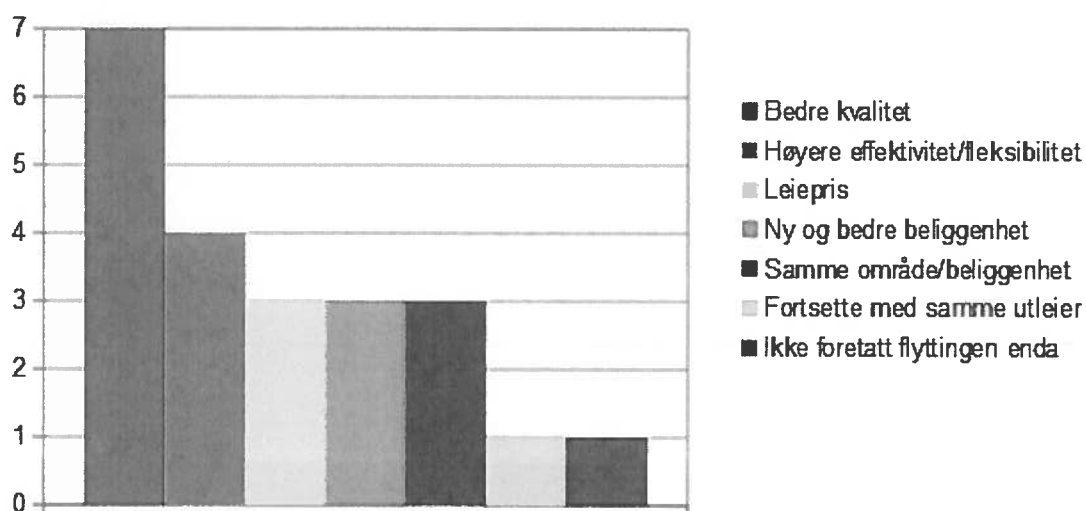
Figur 5.10: «Hva er viktigst ved de nye lokalene?»

5.2.4 Bedriftenes evaluering

Den siste delen bestod av noen evaluerende spørsmål. Her taes det opp blant annet om hvilke kriterier som ble det viktigste sett i etterkant av flyttingen, en evaluering av om flyttingen har oppfylt ønskene ved de nye lokalene og om det er noe en er misfornøyd med i prosessen.

Spørsmålene var som følger: «12. Hvis endelig valg er tatt; hva ble de viktigste parameterne?», «13. Hvor godt har valget av nye lokaler tilfredsstilt de viktigste kriteriene?» og «14. Er det noe som skulle vært gjort annerledes i flytteprosessen eller eventuelt noe dere er misfornøyd med de nye lokalene?».

Hvis endelig valg er tatt; hva ble de viktigste valgparameterne?

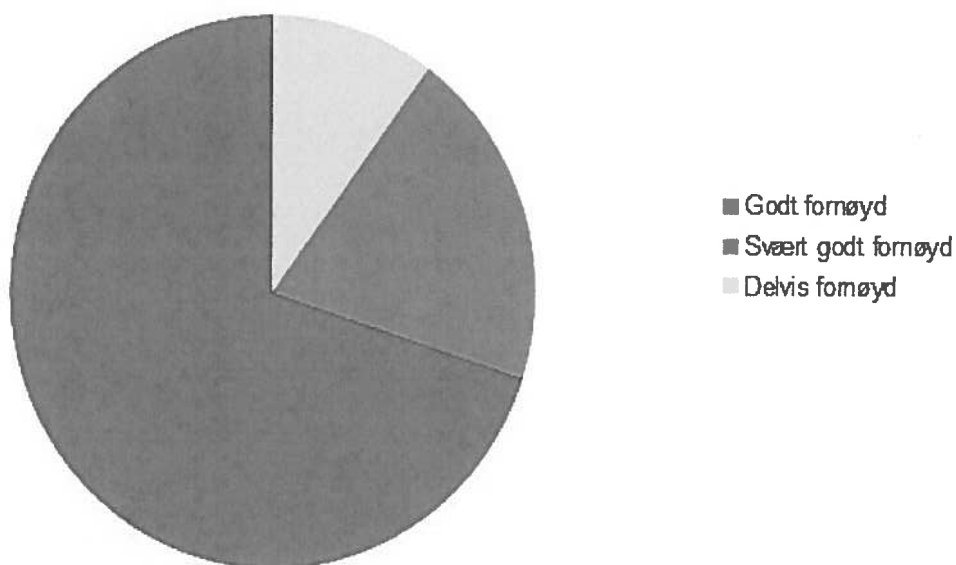


Figur 5.11: «Hvis endelig valg er tatt; hva ble de viktigste valgparameterne?»

Når det kom til spørsmålet om hva som ble den viktigste forholdet ved et nytt kontorlokale var det en klar vinner. Sytti prosent av de spurte svarte at bedre kvalitet på lokalene var avgjørende. Dette er på mange måter ganske selvforklarende. Ingen har lyst å flytte til kontorlokaler med dårligere kvalitet enn de har i dag. Hvis vi går tilbake og ser på hva de viktigste årsakene til at flytteprosessen startet, ser vi at bedre kvalitet var det som scoret høyest også her. Det er derfor viktig for virksomhetene at de får lokaler som er bedre enn dagens standard.

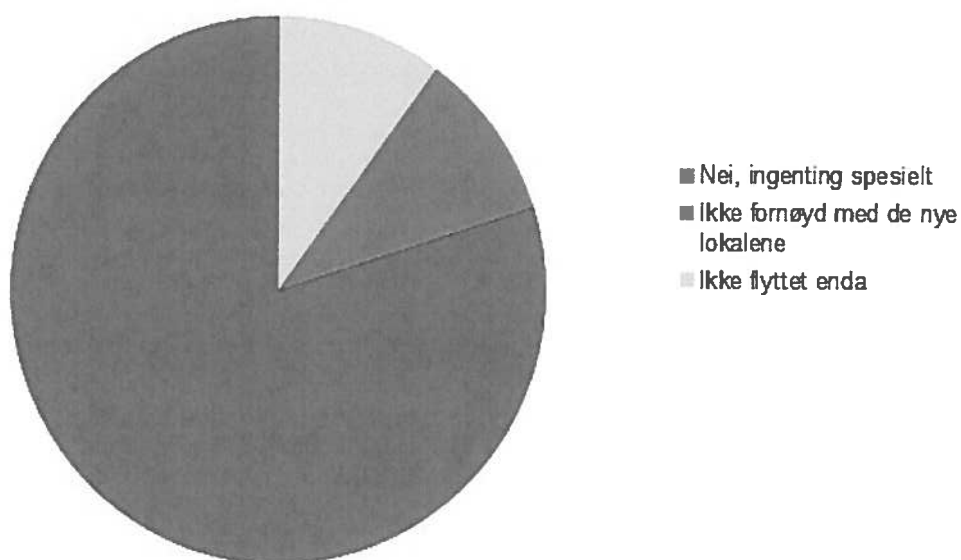
Videre ser vi at behovet for høyere fleksibilitet og effektivitet også er høyt verdsatt. I tillegg betyr beliggenhet mye. Vi ser at tre virksomheter har svart at det var avgjørende å fortsette driften i samme område som før, mens tre svarte at de ville ha en ny og bedre beliggenhet. I sum kan vi si at beliggenhet spiller en viktig rolle når virksomheten skal flytte.

Hvor godt har valget av nye lokaler tilfredsstilt de viktigste valgkriteriene?



Figur 5.12: «Hvor godt har valget av nye lokaler tilfredsstilt de viktigste valgkriteriene?»

Er det noe som skulle vært gjort annerledes i flytteprosessen eller er dere misfornøyd med de nye lokalene?



Figur 5.13: «Er det noe som skulle vært gjort annerledes i flytteprosessen eller er dere misfornøyd med de nye lokalene?»

De to siste spørsmålene går på hvor fornøyd bedriften har vært med utført flytting, og om det er noe

som skulle vært gjort annerledes. Gjennomgangstonen her er at de fleste bedriftene er fornøyd, og at ingenting skulle vært gjort annerledes. Dette kan være fordi det er enklere å være positiv enn negativ til en så viktig prosess som å flytte kontorlokaler. Men det kan også være fordi de i bunn og grunn er veldig fornøyde.

Vi ser, dog, at det bare er to bedrifter som har svart at de er svært godt fornøyd, mens neste alle svarer at det ikke er noe spesielt de kunne gjort annerledes. Dette er litt bemerkelsesverdig. Hvis det ikke er noe spesielt som kunne vært gjort annerledes, burde i utgangspunktet alle de som har svart det vært svært godt fornøyde. Slik er det imidlertid ikke.

En av bedriftene har svart at de ikke er fornøyde med de nye lokalene. Avviket mellom behov og tilbud er med andre ord fortsatt til stede (Blakstad 2001). Det kan for eksempel være at de hadde store forventninger om bedret kvalitet, men at disse ikke ble innfridd. Hvis situasjonen ikke er tilfredsstillende etter at flyttingen er gjennomført bør man innføre tiltak og evaluere flytteprosessen. I verste fall kan en være nødt til å begynne prosessen fra scratch.

6. Diskusjon

I følgende kapittel vil innhentet empiri fra ekspertintervju, spørreundersøkelsen og MOVE-verktøyet bli drøftet opp mot relevant teori. Her er viktige spørsmål:

- *Hva er årsakene til flyttingen?*
- *Hva er de viktigste valgkriteriene ved et nytt kontorlokale?*
- *Hvilke kriterier skal vektlegges av gårdeier for å gjøre leietaker fornøyd?*
- *Hvordan fungerer MOVE-verktøyet som beslutningsstøtteverktøy?*

6.1 Hva er årsakene til flytting?

Det er vesentlig at virksomheten har en tydelig problemerkjenning. Hvis en virksomhet er sikker på at den skal flytte, hvorfor skal de flytte? (Blakstad og Hatling, 2007). Det kan være mange aktuelle grunner som utløser et behov om å flytte.

Ekspertpanelet mener at de tre viktigste kriteriene er en endring i organisasjonen, arealbehov og utløp av nåværende kontrakt. Hos de virksomhetene som ble intervjuet var arealbehov en av de viktigste årsakene til flytting, mens utløp av leiekontrakt og endringer i organisasjonen var de to av de alternativene som ble svart sjeldnest. Det kan se ut som ekspertene tror kontraktsbetingelsene har mer å si for at en virksomhet skal flytte enn det de utvalgte virksomhetene oppgav.

Arealbehov blir nevnt av mange av de spurte som en årsak til flyttingen. Vi kan altså si at mange virksomheter vokser ut av lokalene sine. Hvis det ikke er mulighet for å utvide nåværende lokaler, vil en flytteprosess være et nødvendig alternativ for videre vekst. Dette er et typisk avvik på BUR (Blakstad, 2001).

Alternativet «Bedre kvalitet» scorer også høyt blant de spurte bedriftene. Hvis en ser på selve brukskvaliteten vil bedre kvalitet være med på å gjøre den ansattes arbeidshverdag lettere og mer effektiv (Klungseth og Hansen, 2009). Det kan være at de som har svart at årsaken til at de ville flytte var bedre kvalitet i utgangspunktet hadde gamle og utdaterte kontorlokaler.

«Bedre kvalitet» er et bredt begrep, og kan også omfatte byggets tilpasningsdyktighet. Et sted mellom 60 % og 70 % arbeider med tjenesteproduksjon og for svært mange betyr det å arbeide på kontor (Blakstad og Hatling, 2007). Det er derfor viktig at kontorene er tilpasset mange typer kontorarbeid. En gjennomgående trend er mobilitet i grupper og team som fører til drastiske endringer. Kontorlokalene er derfor avhengig av at lokalene skal kunne tilpasses at folk flyttes rundt på på kort forvarsel (Blakstad og Hatling 2007).

Ekspertene hevdet at en organisasjonsendring ofte var den utløsende årsaken til flytting. De spurte virksomhetene oppgav ikke dette som en av de viktigste årsakene. En organisasjonsendring blir sett på som en drastisk endring av virksomheten (Hennestad et al., 2012). Et eksempel på en transformativ endring kan være å skifte lokaler (Heerwagen, 2008). Det kan være at dagens virksomheter ser på endring som en integrert prosess, og at flytteprosessen er en virkemiddel for å utføre endring og ikke motsatt.

Selv om dette ikke ble nevnt som en av de viktigste årsakene blant ekspertene, viser det seg at beliggenhet/eksponering scorer høyt blant de bedriftene som faktisk flytter på seg. På spørsmål om beliggenhet og image hadde en sammenheng, svarte en av ekspertene at dette hang tett sammen. Videre mener han at virksomheter som ser på seg selv som trendy og selgende velger flotte bygg i sentrum, mens bedrifter som bryr seg mindre om image gjerne plasserer seg i billigere utkantsområder.

En av ekspertene bekrefter at sentralisering er en trend for kontorlokaler i Trondheims-området. Han sier at ledigheten i de verste utkantområdene i byen har steget til over 20 %. De bedriftene som flytter på seg vil ikke være i et utkantområde, men være sentrumsnært både på grunn av eksponeringen og profileringen. Dette kan sees på som en revitalisering (Medalen, 2006). Hvis vi tar med at beliggenhet er en viktig del av imaget og eksponeringen til en virksomhet, ser vi at den vil være en viktig årsak til flytting.

6.2 Hvilke valgkriterier er viktigst for bedriften?

Hvis de eksisterende lokalene ikke er tilfredsstillende for bedriften, vil det bli satt i gang en flytteprosess. Det er da viktig å finne ut hvilke kriterier som skal vektlegges ved de nye kontorlokalene. Et annet moment er at bedriften tydeliggjør hvilken påvirkning flyttingen skal ha for virksomheten (van Meel et. al., 2010).

Hvis vi ser på ekspertintervjuene kan vi se at de mente at de viktigste valgkriteriene for virksomhetene når de skal velge nytt kontorlokale enstemmig var beliggenhet. Ovenfor, så vi at ingen av ekspertene mente at beliggenhet var en utløsende årsak til selve flyttingen. Når flytting er bestemt, derimot, mener ekspertene at beliggenhet er det viktigste kriteriet for de nye lokalene. En god beliggenhet kan være med på å redusere kostnadene- Her nevnes spesielt kostnader knyttet til parkeringsplasser. Hvis kontorlokale har gode kollektivforbindelser vil behovet for parkeringsplasser reduseres drastisk, og dette vil igjen kutte store kostnader.

For bedriftene ser det ut som at det viktigste kriterie ved et nytt lokale rett og slett er leieprisen. Leieprisen ble også nevnt av to av tre eksperter som en av de viktigste parametrene ved det nye bygget. Det virker som virksomhetene er svært kostnadsbevisste, og at det ved en eventuell flytting er nødvendig å finne et alternativ som er kostnadsmessig håndterbart. De Vries (2008) sier at fokuset bør rettes på den totale kostnaden ved leieforholdet, i stedet for pris per kvadratmeter.

Det virker som de kriteriene som er viktigst ved de nye lokalene hovedsaklig går på selve bygget og dets tilpasningsdyktighet. Tilpasningsdyktighet blir gjerne oppdel i generalitet, fleksibilitet og elastisitet (Arge og Landstad, 2002). Foruten *parkeringsmuligheter* som er det alternativet som scorer tredje høyest, er kriteriene *arealeffektivitet, fleksibilitet, potensial for vekst og alt på ett plan* de som vektlegges høyest av respondentene. Det ser ut til å være meget viktig at kontorlokalene tilfredsstillt krav som gjør det enkelt å flytte om på den interne strukturen, i tillegg til at det må være mulighet for at virksomheten skal endres og vokse i fremtiden (Blakstad, 2001). Videre virker det som at arealeffektiviteten er avgjørende. Dette kan beskrives som å få «mest mulig ut av» det totale leide arealet.

REN (1992) deler opp lokalene i to deler, nemlig bygg og beliggenhet. Beliggenhet ser også ut til å bety en hel del for virksomheter som ønsker å flytte på seg. En av ekspertene sier at beliggenhet betyr vesentlig mer for «trendy og pulserende» virksomheter. Beliggenheten til en virksomhet kan dermed ha mye å si for dens omdømme (Vatne, 2005). Nesje et al., (2002) hevder at beliggenheten kan demme opp for andre feil og mangler ved bygget. I Trondheims-området kan de se ut som det er en trend at virksomheter flytter fra randsonene og til mer sentraliserte bygg (Ledighetskart, Eiendomsmeidler 1, 2016).

6.3 Hvilke kriterier skal vektlegges av gårdeier/prosjektutviklere for å gjøre leietaker fornøyd?

Det har vært vanskeligere å finne litteratur på dette punktet, så oppgaven har ikke vært direkte rettet mot å se på hvordan en gårdeier bør gå frem for å gjøre leietakeren fornøyd. Det er, dog, mulig å knytte mye av empirien i oppgaven til nettopp dette spørsmålet. «Kunden har alltid rett» blir det ofte sagt, og dette kan også beskrive mye av situasjonen når det gjelder utleie av kontorlokaler. Gårdeier må til en hver tid ha kontroll på en rekke parametere for at virksomhetene som leier av dem skal være tilfredsstillt.

Hvis vi ser på årsakene til at virksomheter flytter virker det som om detrenger større plass. Arealbehov blir nevnt av mange. Det kan derfor være nødvendig av en gårdeier som vurderer et nytt prosjekt å ta høyde for at virksomhetene trenger mer plass enn det de har i de nåværende kontorene. En annen viktig årsak er et behov om bedre kvalitet. En prosjektutvikler må derfor bygge et bygg som kan utkonkurrere eksisterende bygg på nettopp kvalitet.

Av spørreundersøkelsene ser vi over at virksomhetene i stadig større grad krever kontorarealer som er fleksible, arealeffektive og som gir de en mulighet for å vokse. Selv om å ta offentlig transportmiddel og sykkel til jobben er en økende trend er også viktigheten av å kunne parkere og tilgjengeligheten med bil fortsatt noe som verdsettes høyt. Dette er en gårdeier nødt til å være bevisst på. Hvordan er parkeringsmulighetene? Hvor lett er det å komme seg til lokalene med bil?

Leieprisene er det kriterie som vektlegges høyest av leietakere. Det er derfor en nødvendighet at prisene en gårdeier opererer med er konkurransedyktige. Ingen vil betale mer enn de må for å leie et lokale. Det vil også, naturlig nok, være nødvendig å legge seg på en pris slik at det vil bli lønnsomt å leie ut. I dagens kontormarked i Trondheims-området virker det som at beliggenhet er vesentlig og at en god beliggenhet kan være med på å viske ut andre behov til en viss grad (Nesje et al., 2002)

6.4 Hvordan fungerer MOVE-verktøyet som beslutningsverktøy i praksis?

Move-verktøyet (Lund, 2013) ble testet som beslutningsverktøy i praksis. De innledende fasene går på hva som var årsaken til flytting og om de eksisterende lokalene kan endres på eller om en leiekontrakt kan justeres for å gjøre virksomheten fornøyd. Dette er viktige spørsmål å stille seg før en flytteprosess starter. Det er her viktig at betydningen av flyttingen for virksomheten blir vurdert (van Meel et al., 2010).

Videre var viktigheten av å forberede flytteprosessen og «ikke bare hoppe ut i det» tatt i betraktning. Her er momenter som fremtidig vekst, budsjett, etablering av eventuell styringsgrupper og lignende tatt med for at virksomheten skal være godt forberedt. Dermed er virksomheten klar for informasjonssøk og etter hvert en grovsortering av aktuelle alternativer.

I neste fase vil disse alternativene bli nøye vurdert, fordelt på tre ulike grupper. Disse gruppene er arealene, omgivelsene og kontrakter. De aktuelle alternativene vil videre bli rangert etter hvor mye virksomheten vektlegger de ulike kriteriene.

Til slutt foregår det en beslutning basert på rangeringen. Videre skjer det en pågående evalueringsfase hvor en vurdering av hvor vellykket flytteprosessen har vært, samt en brukermedvirkning med alle ansatte.

Fasene i MOVE ser ut til å være inspirert både av kjøpsbeslutningsprosessen (Kotler og Keller, 2009) og de fem hovedaktivitetene i en flytteprosess (Blakstad, 2007).

MOVE-verktøyet virket, som nevnt over, nøye gjennomtenkt og forankret i teori om alle flytteprosessens faser. Det var lett å gjennomføre, med enkelt brukergrensesnitt på excel-dokument, i tillegg til at det virket som det var lett å forstå for respondenten. Resultatet ble derfor lett å vurdere og å trekke konklusjoner ut i fra.

Tilbakemeldingene fra Sporradar var også at MOVE virket som et nyttig og profesjonelt verktøy. Det virket, dog, som at de i utgangspunktet hadde en klar plan for hvordan flytteprosess skulle utføres. Viktigheten av å forstå hvilket strategisk virkemiddel en flytteprosess er skal ikke undervurderes (Blakstad og Hatling, 2007), og det virket det heller ikke som Sporradar gjorde.

7. Konklusjoner

Av funnene som er gjort i litteraturstudiene, spørreundersøkelse og etter å ha gjennomført en test av MOVE-verktøyet vil det i dette kapitlet bli trekt konklusjoner ut i fra disse resultatene.

Avslutningsvis vil det være forslag til spørsmål for videre forskning og en kort presisering av disse.

7.1 Årsaker til flytting og vektlegging av kriterier til nytt lokale

Det virker som at årsaken til flytting er at virksomheten har behov for bedre kvalitet og på grunn av vekst. Dette kan føres videre til de viktigste valgkriteriene en virksomhet har til de nye lokalene.

Disse knyttes også i hovedsak til selve bygget, og ikke så mye til omgivelsene. Viktige underkriterier er blant annet arealeffektivitet, mulighet for vekst, fleksibilitet og å ha alt på ett plan.

Leieprisen blir sett på som det viktigste kriteriet ved de nye lokalene av virksomhetene. Dette kan sees på som avhengig av både omgivelsene og bygget, og er i stor grad en sum av disse to. Hvis beliggenhet er optimal med tanke på tilgjengelighet både med bil og offentlig kommunikasjon, har gode parkeringsmuligheter, og i tillegg bygget er av høy kvalitet med god arealeffektivitet, fleksibilitet og har potensial for vekst, vil dette mest sannsynlig føre til en høy leiepris.

7.2 Hvilke kriterier skal vektlegges av prosjektutviklere/gårdeiere som har ett prosjekt som skal rettes mot leietaker(e)?

Markedet bestemmer mye når det kommer til hvilke prosjekter som bør gjennomføres og hvilke lokaler som blir leid ut. For en gårdeier som er interessert i å leie ut kontorlokaler er markedet jmført med alle bedrifter som driver kontorvirksomhet. Det vil dermed være essensielt for en gårdeier og dekke flest mulig virksomheters behov. Hvilke kriterier er da de viktigste for en gårdeier å gi gode vilkår på?

Nettopp fordi kontormarkedet er så komplekst vil det være av en vesentlig karakter at gårdeier kan tilby et fleksibelt bygg. Dette gjør det mulig å leie ut til mange typer virksomheter med ulike behov. Av de spurte bedriftene trenger mange større plass for å vokse i. Det vil derfor også lukrativt som gårdeier å kunne tilby et elastisk areal.

Fra et gårdeierperspektiv er det også av vesentlig karakter å se på beliggenheten. Hvis lokalene ligger utenfor gitte områder, virker det som det er vanskelig å få leid de ut til kontorareal.

7.3 MOVE-verktøyet i praksis

I Sportradar ble MOVE-verktøyet foretatt i etter at flytteprosessen var gjennomført. Dette kan, i etterpåklokskap, kanskje sies å ikke være helt hensiktsmessig, da vurderingene av dagens lokaliteter kan ha blitt favorisert. Det ideelle ville vært og brukt MOVE-verktøyet på en bedrift som var helt i startfasen av en flytteprosess.

Jeg synes likevel at MOVE-verktøyet var til stor nytte for å analysere den flytteprosessen Sportradar nettopp har vært gjennom og kan i denne hensikt også brukes mer som et evalueringsverktøy i etterkant av flyttingen. Var det alternativet som ble valgt det mest hensiktsmessige i forhold til den vektingen som ble gjort? En mulig feilkilde er da, som nevnt ovenfor, at valgt alternativ vil bli favorisert i vurderingen.

MOVE-verktøyet fungerte, som nevnt i drøftingen, meget bra og kan være et nytt verktøy for virksomheter som ikke er så kjent med flytteprosess som det Sportradar er. Da, gjerne mindre bedrifter.

7.4 Kritikk av oppgaven og feilkilder

Etter å ha gjort ferdig oppgaven og fått sett tilbake på prosessen er det flere kritiske faktorer knyttet til den. Den mest begrensende faktoren har vært tidsperspektivet. Mangel på tid har ført til at det har blitt et litt snevert antall intervju- og testobjekter. Jeg snakket med tre stykker i ekspertpanelet, hadde ti respondenter i spørreundersøkelsen og testet ut MOVE-verktøyet i en case.

Ideelt sett skulle grunnlaget generelt ha vært litt bredere, da spesielt i den gjennomførte spørreundersøkelsen. I og med at spørreundersøkelsen kun ble utført hos ti virksomheter, er ikke oppgaven skikket til å trekke generaliserende slutninger på bakgrunn av funnene. En annen forenkling som ble gjort var at virksomhetsområde ble avgrenset til Trondheims-området. Dette kan i etterkant sees på som kritikkverdig.

Ekspertene hadde bred erfaring innenfor emnet. Sett i etterkant kunne disse vært brukt mer fortløpende i prosessen, i stedet for å ha bare hatt en innledende samtale med de. Den innledende samtalen fungerte, dog, veldig godt, og gav inspirasjon til videre forskning.

Ved testing av MOVE-verktøyet har jeg tidligere i konklusjonen nevnt to mulige feilkilder. Den første forenklingen var at MOVE-verktøyet ble testet ut i en virksomhet som allerede hadde fullført en flytteprosess. Ideen var i utgangspunktet å se på en virksomhet som var helt i startfasen av flytteprosessen, og se om MOVE her var et nyttig beslutningsstøtteverktøy.

Et annet tema ved testingen av MOVE-verktøyet er hvordan intervjuobjektet kan ha blitt påvirket av intervjusituasjonen. Det kan være aktuelt å tro at det vil være lett og gi det alternativet som faktisk ble valgt en høyere vurdering enn de andre alternativene som var aktuelle.

I forhold til forskningsspørsmål har også fokuset vært litt skjevdelt. Forskningsspørsmålet om hvilke kriteier som skal vektlegges av prosjektutvikler/gårdeier har falt litt i bakleksa. Dog, er alle tre eksperter som ble intervjuet gårdeiere, så disse funnene representerer dette forskningsspørsmålet godt.

7.5 Spørsmål for videre forskning

Til slutt har jeg satt opp et par aktuelle spørsmål til videre studier:

1. Bruke MOVE-verktøyet, likt som jeg har gjort, men å starte fra fase 1. Det viser seg å fungere bra som et evalueringsverktøy i etterkant av en flytteprosess, men det hadde vært interessant å se hvordan det fungerer slik som Lund (2013) sier det «fra start til mål».
2. Teste mer i dybden om beliggenhet faktisk kan «viske ut» andre viktige kriterier ved et nytt lokale, og i tilfelle, hva det er som gjør beliggenheten så viktig? Er det selve tilgjengeligheten for de ansatte eller er det mer på grunn av eventuelle imagebyggings- og profileringsfortinn?

Referanser

- ARGE, K., LANDSTAD, K. (2002). *Generalitet, fleksibilitet og elastisitet i bygninger. Prinsipper og egenskaper som gir tilpasningsdyktige kontorbygninger*. Oslo, Byggforsk
- ARGE, K. OG DE PAOLI, D. (2000). *Kontorutforming som strategisk virkemiddel*. Byggforsk – Norsk byggforskinstitutt. Prosjektrapport 285. Oslo.
- BARNETT, M.L., JERIMER, J.M., LAFFERT, B.A.(2006). *Corporate reputation: The definitional landscape*, Corporate Reputation Review 9(1), s. 26-38
- BAIRD G, GRAY, J., ISAACS, N., KERNOHAN, D. og McINDOE, G. (1996). *Building evaluation techniques*. Kap. 4,5 The Real Estate Norm (REN).
- BLAKSTAD (1997). *The Scandinavian Office Building. 1900 - 1980*. Prosjektoppgave Trondheim, NTNU.
- BLAKSTAD, S.H. (2001). *A Strategic Approach to Adaptability in Office Buildings*. NTNU Trondheim.
- BLAKSTAD, S.H., HATLING, M. (2007). *Kontorbyggets bruk*. Utdrag av SINTEF rapport, Fremtidens kontorbygg. November 2007.
- BLAKSTAD, S.H. (2008). *Methods and tools for evaluation of usability in buildings*.
- BLAKSTAD, S.H. (2013). *Added Value from Workplace design, management and use? A case study*. Corporate Real Estate Journal.
- BRØNN, P. S., IHLEN, Ø. (2009). *Åpen eller innadvendt, omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo, Gyldendal Akademisk.
- CLAYTON, J., GELTNER, D., MILLER, N., & EICHHOLTZ, P. (2007). *Commercial Real Estate Analysis and Investments*. 2 utg.
- DALE, B. (200x), *Restruktureringseser (Doreen Massey). Krefter som påvirker romlig arbeidsdeling og regional ulikhet*. I Larsen, S. U. (red), *Teori og metode i geografi*.
- DAVENPORT, T.H., THOMAS, R.J., CANTRELL, S. (2002). *The Mysterious Art and Science of KnowledgeWorker Performance*. MIT Sloan Management Review. Vol. 44, NO.1, 2002, s. 22 – 30.
- DAVENPORT, T.H. (2005). *Thinking for a living: How to Get Better Performances and Results from Knowledge Workers*,
- DEWULF, G., KRUMM, P. og JONGE, H DE. (2000). *Successfull corporate real estate strategies*. Arko Publishers, Nieuwegein. 2000.

- FOSSESTØL, K., AMBLE, N., HOLSTAD, K., STEINUM, T., KRISTIANSEN, S. T., ANDREASSEN, T. A., SKARPAAS, I., LYNG, S. T., ÅSGREN, G. E., GJERBERG, E. (2004). *Relasjonsmestrere. Om kunnskapsarbeid i det nye arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- FRONCZEK-MUNTER, A. (2012). *Usability and User Driven Innovation – Unity or Clash?* Technical University of Denmark, Department of Management Engineering
- GUNDERSEN, N. A. (2009). *Verdsettelse av næringseiendom. Praktisk økonomi og finans, 02, 13-21*.
- HALVORSEN, K. (2008). *Å forske på samfunnet – En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Forlag AS: Oslo.
- HAUGEN, T. (2008) Temahefte. *Facility Management. Forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling*. Trondheim, NTNU Norges tekniske-naturvitenskapelige universitet.
- HAYNES, B.P., NUNNINGTON, N. (2010). *Corporate real estate asset management. Strategy and implementation*. Elsevier. Oxford, UK.
- HEERWAGEN, J. (2008). Organizational change. I C. Grech & D. Walters (Red.), *Future Office: Design, Practice and Applied Research*. Oxon: Taylor & Francis.
- HENNESTAD, B. W., REVANG, Ø. & STRØNEN, F. H. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- HOGSTAD LUND, K. (2013). *Kriterier for valg av kontorlokaler*. NTNU: Fakultet for arkitektur og billedkunst, Trondheim.
- JENSEN, P. A. (2001). *Håndbog i Facilities Management. Kap. 5 – Space Management*. DFM 2001.
- JENSEN, P.A. (2008). *Facilities management for students and practitioners. 1st edition*. Centre for Facilities Management – Realdania Research.
- KLUNGSETH, N.J., HANSEN, G.K. (2009). *Hva er en bygnings brukskvalitet, og hvordan vurder den?* Forvaltning, Drift, Vedlikehold, nr. 1/2009.
- KORTEWEG, P. J. (2002). *Obsolescence of office buildings: problem or challenge?* Utrecht, KNAG.
- KOTLER, P., KELLER, K. L. (2009). *Marketing management*. Upper Saddle River, New Jersey
- LARSEN, A.K. (2007). *En enklere metode. Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget.

NTNU – institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning
Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning

- NESJE, A., HANSEN, G., GRYLI, E., DOKKA, T.H. (2002). *Ny bruk av eldre bygninger. Delrapport 2: TMV- Hallene på Solsiden, Nedre Elvehavn*. Sintef Bygg og Miljø, Trondheim.
- NORDGREEN, R. (1999). *Grunnleggjande lokaliseringsteori*. Lillehammer: Høgskolen i Lillehammer.
- MARSHALL, A. (1890). *Principles of Economics*.
- MEEL, J. VAN, MARTENS, Y. og REE, J.H. VAN (2010). *Planning office spaces. A practical*
- MOSBECH K. (2003) *Arbejdsrummet. 1.utgave januar 2003*. Trykk: Litotryk Svendborg AS.
- OLSON, N. (2011). *Praktisk rapportskrivning*, Trondheim, Tapir akademisk.
- REMØY, H.T., KOPPELS, P.W., OEL, C. VAN, JONGE, H. DE (2007). *Characteristics of vacant offices, a Delphi-approach*, Rotterdam.
- RIENECKER, L., JØRGENSEN, P.S. (2006). *Den gode opgave. 3. udgave*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.
- ROHN, H. (2010). *Organisering og ledelse i eiendomsforvaltning. Forelesning*. NTNU: Senter for Eiendomsutvikling og forvaltning
- RØNNING, E. (2002). *Jakten på den moderne arbeider*. Samfunnspeilet, 4-5.
- SCHEIN, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. utg.)
- STANDARD NORGE (2007). NS-EN 15221-1, *Fasilitetsstyring, Del 1: Termer og definisjoner*. Norsk versjon.
- TORP, H. (2005). *Det nye arbeidslivet: Forklaringer og konsekvenser, Søkelys på arbeidsmarkedet*.
- VALEN, M.S. , OLSSON, N., BJØRBERG, S. og GISSINGER, H.K. (2011). *Bygningsvedlikehold. Bedre planlegging – en nøkkel til bedre vedlikehold*. NTNU Senter for eiendomsutvikling- og forvaltning
- VATNE, E. (2005). *Storbyene i kunnskapsøkonomien. Arena for kunnskapsdeling og nyskaping*. Scandinavian Academic Press. Oslo, 2005.
- VOS, P.G.J.C., MEEL, J. VAN, DIJCKS, A.A.M. (1997). *The Office. The whole office and nothing but the office – a framework of workplace concepts*. Delft University of Technology, Department of Real Estate & Project Management. The Netherlands.
- guide for managers and designers*. Laurence King Publishing Ltd. London, UK

NTNU – institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning
Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning

VRIES, J. C. DE, JONGE, H. DE, og Voordt, T. J. M. VAN DER (2008). *Impact of real estate interventions on organisational performance. Journal of Corporate Real Estate 10.3.*

Ledighetskart: Eiendomsmegler 1 (2016).

Vedlegg

- Vedlegg 1: Intervjuguide utarbeidet av Lund (2013)**
- Vedlegg 2: Evalueringsverktøyet MOVE uten talldata**
- Vedlegg 3: Spørreundersøkelsen**

Vedlegg 1 – Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

Hvilke viktige parametre gjør at en bedrift velger en lokasjon fremfor en annen?

Intervjuer: Henning M. Svendsen

Intervjuobjekt:

Firma:

Dato:

1. Innledning

Presentere meg selv

Presentere masteroppgavens tema, og hva jeg ønsker å oppnå med oppgaven.

Kort om hva slags spørsmål som vil komme.

Åpen dialog, slik at intervjuobjektet kan snakke fritt.

Alle intervjuobjekter vil holdes anonyme og kun grupperes.

Kommentarer eller spørsmål til dette før vi begynner?

2. Faktaspørsmål

- Hvem er <Bedriften intervjuobjektet jobber hos>?
- Hvilken virksomhet driver <Bedriften intervjuobjektet jobber hos>?
- Hvor i landet bedriver <Bedriften intervjuobjektet jobber hos> sin virksomhet?
- Hvilken stilling har <Intervjuobjektet>?
- Hva innebærer dette mht. ansvarsforhold, daglige oppgaver og fokus?
- Hvor lang erfaring har <Intervjuobjektet> med dette?

3. Sentrale spørsmål

- Kort gjentakelse av oppgaven (punkt 1) og avgrensning, dvs. SMB i Norge som leier lokaler.
- Hvor mange ansatte har <Bedriften intervjuobjektet jobber hos> (evt. avdelingen)?

A. "Ekspertene"

- Hva mener du er de vanligste årsakene til at bedrifter vurderer flytting av sine kontorlokaler? (*Organisasjonsendring, plassmangel, utløp av kontrakt, beliggenhet, økt fleksibilitet, positivt eller negativt forhold til gårdeier*).
- Nevn det du mener er de (*ha et fast antall, for eksempel 8?*) viktigste kriterier for SMB leietakere i beslutningsprosessen. (*Leieprisen, nærhet til offentlig kommunikasjon, arealeffektivitet, fleksibilitet, parkeringsmuligheter, tilgang med bil, ventilasjon, image*)
- Hva tror du styrer det valget/ beslutningen bedriften tar (hvorfor velger man som man gjør?) (*Leieprisen, «minste motstands vei», beliggenhet, image*)

RANGERING VALGKRITERIER
(1 – 20, HVOR 1 ER VIKTIGST)

**RANGER FRA 1 TIL 20 HVILKE KRITERIER (A) DU TROR, B) SOM
VEKTLEGGES MEST (HOS LEIETAKERNE.)**

PRI	KRITERIER
	Energibruk
	Lysforhold
	Ventilasjon
	Fleksibilitet
	Fellesfasiliteter
	Representativt
	Intern kommunikasjon
	Potensial for vekst
	Tilgjengelighet med bil
	Parkeringsmuligheter
	Nærhet til offentlig kommunikasjon
	Nærhet til servicetilbud
	Nærhet til fagmiljø/ samarbeidspartnere/ kunder
	Profilering/ eksponering
	Profesjonell utleier/ forvalter
	Leieprisen
	Arealeffektivitet (kvm pr. ansatt)
	Sikkerhet
	Arkitektur
	Annet:

Vedlegg 2 – Evalueringsverktøyet MOVE uten talldata

NTNU – institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning
Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning

EVALUERINGSVERKTØY - FASE 5

Bedrift:	<Firmanavn>
Ansvarlig:	<Navn>
Dato:	<Dato>

Bruksanvisning:

1. Les gjennom spørsmålene for vurdering av hvert valgkriteri, og gjør evt. endringer og tilpasninger.
2. Gjennomgå hvert kriteri, og gjør en vurdering av hvor viktig disse er for bedriften.
3. Ranger hvor viktig de enkelte kategorier (under gruppe A og B) er for bedriften, i forhold til hverandre (i prosent).
4. Gi hvert alternativ karakter på i hvilken grad de oppfyller kriterier og kategorier (under gruppe A og B).
5. Vurder hvordan alternativer svarer på de kommersielle vilkår (gruppe C).
6. Vektlegg gruppene (A og B) mot hverandre og oppsummer resultater med henblikk til de kommersielle vilkår (gruppe C).
7. Foreta beslutning basert på en helhetsvurdering.

- Signaliserer at alternativ får karakter under 40
- Signaliserer at alternativ får karakter mellom 40 - opptil 80
- Signaliserer at alternativ får karakter på 80 eller mer

Det alternativ som oppnår høyest poeng/ karaktersum i oppsummeringen er det som har høyest samlet oppnåelse av valgkriteriene.

GRUPPE A - AREALENE	
SPØRSMÅL OG AVKLARINGER PR. VALGKRITERI	
Alt på et plan	Jai nei - evt. hvor mange plan
Arealeffektivitet	Antall kvm pr ansatt pl + potensiale max utnyttet
Lysforhold	Gjennomlys? Bredder fra yttervegg - yttervegg? Solskjerming? Takhøyde?
Ventilasjon	Spesifikasjon. Kjøling eller ikke? VAV (Co2 måling?) Tilpasning ved endret planløsning? Åpningsvinduer?
HMS	Er HMS krav oppfylt? Få bekrefteelse. Hva er evt. avvik?
Universell utforming	Hvis ikke 1 etasje, er det heis? Bredder korridorer? Rampé på utsiden? Dørterskel? HC toalett?
Flexibilitet	Anledning til endre til/fra landskap og kontor? Stillerom/ møterom? Søylor og faste vegger/ installasjoner i arealet? Toalettfasiliteter? Våtromskjerner? Delta i utforming av lokaler selv?
Intern kommunikasjon	Sosiale soner? Nærhetsdiagram - hvem bør sitte hvor? Kan vegger flyttes uten å endre gulv og himling?
IT systemer	Kan noe av dagens IT utstyr tas med? Muligheter for ny IT? Innhent spesifikasjon.
Potensial for vekst	Opsjoner på å øke/ redusere areal? Hva er potensial max utnyttet? Hvem leier vegg i vegg?
Sikkerhet	Innbruddsalarm? Brannalarm? Skallsikring? Nøkkelsystem med kode? Vakhold?
GRUPPE B - OMGIVELSER	
SPØRSMÅL OG AVKLARINGER PR. VALGKRITERI	
Nærhet til offentlig kommunikasjon	Gangavstand (i min) til bussholdeplass/ jernbane/ E-bane/ flybuss og -tog? Ant. avganger pr time i rushid?
Parkeringsmuligheter	Ant. p-plasser i hele leieforholdet? Inne/ ute? Off. parkering i nærheten? Mulighet for leie andre steder?
Tilgjengelighet med bil	Kjøretid til/fra sentrum? Kjøretid til hovedvei/ starvei, i og utenfor rushid?
Andre leietakere i bygget	Oppgi andre leietakere i bygget, eksisterende og nye kjente.
Arkitektur	Subjektiv vurdering.
Energibruk	Energiklasse? Historisk energiforbruk? Energikostnader? Oppvarmingskilde?
Nærhet til fagmiljø/ samarbeidspartnere/ kunder	Grad av forettningsforbindelser i samme område? Er inngangsparti og lokaler enkle å finne?
Profilering/ eksponering	Skilt på fasade? Intern skiltning i bygget? Avstand fra heis/ trapper til inngang arealer? Flaggstenger?
Rekruttering	Konkurrenter i nærheten? Nærhet til forskning- og undervisningsmiljø?
Representativt	Uttrykk inngangsparti i bygget og egne arealer. Utomhus omgivelser? Utsikt? Generell vurdering av arealers kvaliteter. Hvilket strøk? Byggeår? Gjennkjennbarhet? Ledighet i området?
Fellesfasiliteter	Kantine? Resepsjon? Felles møterom? Trimrom? Garderober? Sykkelparkering? Cafe?
Nærhet til servicetilbud	Gangavstand til dagligvare, treningsmuligheter, cafe, kjøpesenter, restauranter?

NTNU – institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning
Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning

GRUPPE A - AREALENE	RANGERING - HVOR VIKTIG FOR OSS? (SUM KATEGORIER SKAL VÆRE 100%)	ALTERNATIVER - KARAKTER					5
		(FRA 0 TIL 100 DER 100 ER FULL OPPNÅELSE)					
		"Nullalt."	1	2	3	4	
KATEGORI I - EFFEKTIVITET							
Alt på et plan		100	100	100	100	100	100
Arenoeffektivitet		100	100	100	100	100	100
SUM/ G.J. SNITT KATEGORI I	25%	100	100	100	100	100	100
KATEGORI II - INNEKLIMA							
Lysforhold		100	100	100	100	100	100
Ventilasjon		100	100	100	100	100	100
SUM/ G.J. SNITT KATEGORI II	25%	100	100	100	100	100	100
KATEGORI III - LOVBESTEMTE KRAV							
HMS		100	100	100	100	100	100
Universell utforming		100	100	100	100	100	100
SUM/ G.J. SNITT KATEGORI III	25%	100	100	100	100	100	100
KATEGORI IV - TILPASNINGSDYKTIGHET							
Flexibilitet		100	100	100	100	100	100
Intern kommunikasjon		100	100	100	100	100	100
IT systemer		100	100	100	100	100	100
Potensial for vekst		100	100	100	100	100	100
Sikkerhet		100	100	100	100	100	100
SUM/ G.J. SNITT KATEGORI IV	25%	100	100	100	100	100	100

RESULTATER GRUPPE A							
NB! Ikke sett inn tall i denne tabellen. De genereres automatisk!							
KATEGORI I - EFFEKTIVITET	25%	25	25	25	25	25	25
KATEGORI II - INNEKLIMA	25%	25	25	25	25	25	25
KATEGORI III - LOVBESTEMTE KRAV	25%	25	25	25	25	25	25
KATEGORI IV - TILPASNINGSDYKTIGHET	25%	25	25	25	25	25	25
SUM/ KONTROLL	100%	100	100	100	100	100	100
Rangering		1	1	1	1	1	1

NTNU – institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning
Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning

GRUPPE B - OMGIVELSER							
	RANGERING - HVOR VIKTIG FOR OSS?	ALTERNATIVER - KARAKTER					
	(SUM KATEGORIER SKAL VÆRE 100%)	(FRA 0 TIL 100 DER 100 ER FULL OPPNÅELSE)					
		"Nullalt"	1	2	3	4	5
KATEGORI V - TRANSPORT							
Nærhet til offentlig kommunikasjon		100	100	100	100	100	100
Parkeringsmuligheter		100	100	100	100	100	100
Tilgjengelighet med bil		100	100	100	100	100	100
SUM/ GJ.SNITT KATEGORI V	40%	100	100	100	100	100	100
KATEGORI VI - OMDØMME							
Andre leietakere i bygget		100	100	100	100	100	100
Arkitektur		100	100	100	100	100	100
Energi bruk		100	100	100	100	100	100
Nærhet til fagmiljø/ samarbeidspartnere/ kunder		100	100	100	100	100	100
Profilering/ eksponering		100	100	100	100	100	100
Rekruttering		100	100	100	100	100	100
Representativt		100	100	100	100	100	100
SUM/ GJ.SNITT KATEGORI VI	30%	100	100	100	100	100	100
KATEGORI VII - SERVICE							
Fellesfasiliteter		100	100	100	100	100	100
Nærhet til service tilbud		100	100	100	100	100	100
SUM/ GJ.SNITT KATEGORI VII	30%	100	100	100	100	100	100
RESULTATER GRUPPE B							
NB! Ikke sett inn tall i denne tabellen. De genereres automatisk!							
KATEGORI V - TRANSPORT	40%	40	40	40	40	40	40
KATEGORI VI - OMDØMME	30%	30	30	30	30	30	30
KATEGORI VII - SERVICE	30%	30	30	30	30	30	30
SUM/ KONTROLL	100%	100	100	100	100	100	100
<i>Rangering</i>		1	1	1	1	1	1

NTNU – institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning
Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning

GRUPPE C - KONTRAKTER	VÅRT UTGANGSPUNKT		TILBUD PÅ LEIE				
	(F.EKS. BUDSJETT/DATO/NØKKELTALL)		AKTUELLE ALTERNATIVER				
		Nullalt	1	2	3	4	5
KATEGORI VIII - LEIEKONTRAKT							
KOSTNADER							
Total årlig husleie (i kr./år)		kr 100	kr 100	kr 100	kr 100	kr 100	kr 100
Totalt felleskostnader pr år (i kr./år)		kr 100	kr 100	kr 100	kr 100	kr 100	kr 100
Egne kostnader pr år (eks. el, renhold) (i kr./år)		kr 100	kr 100	kr 100	kr 100	kr 100	kr 100
Evt. andre tilpasningskostnader e.l (i kr./år)		kr 100	kr 100	kr 100	kr 100	kr 100	kr 100
Sum kostnader pr. år. (i kr.)		kr 100	kr 100	kr 100	kr 100	kr 100	kr 100
LEIEAREAL							
Eksklusivt leieareal (i kvm)		100	100	100	100	100	100
Påslag for andel fellesareal (i kvm)		100	100	100	100	100	100
Totalt leieareal inkl. andel fellesareal (i kvm)		100	100	100	100	100	100
LEIETID							
Overtakelsestidspunkt (dato)		<dato>	<dato>	<dato>	<dato>	<dato>	<dato>
Leietid (i år)		10	10	10	10	10	10
Fast kontrakt eller mulig fratredelse?		-	-	-	-	-	-
Opsjoner på å øke areal?		-	-	-	-	-	-
Opsjoner på å redusere areal?		-	-	-	-	-	-
Hvilken forlengelse tilbys?		5+5	5+5	5+5	5+5	5+5	5+5
UTLEIER							
Hvem er utleier og hvem står bak (firma)?		<firma>	<firma>	<firma>	<firma>	<firma>	<firma>
Har utleier et kort- eller langsiktig perspektiv?		-	-	-	-	-	-
Hvem er forvalter (evt. referanser)?		<firma>	<firma>	<firma>	<firma>	<firma>	<firma>
Glennomføringssevne?		-	-	-	-	-	-
NØKKELTALL							
Totalt antall kvm/ ansatt		100	100	100	100	100	100
Totalkostnad pr år/ ansatt		kr 100	kr 100	kr 100	kr 100	kr 100	kr 100

NTNU – institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning
Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning

OPPSUMMERING OG SAMMENDRAG							
DEL I - KVALITET							
HVORDAN VEKTES GRUPPENE OPP MOT HVERANDRE?							
(SUMMEN AV GRUPPE A OG B SKAL VÆRE 100%)							
NB! Ikke sett inn tall i denne tabellen. De genereres automatisk!							
		"Nullalt."	1	2	3	4	5
GRUPPE A - AREALENE	50%	50	50	50	50	50	50
GRUPPE B - OMGIVELSER	50%	50	50	50	50	50	50
SUM/ KONTROLL	100%	100	100	100	100	100	100
<i>Rangering</i>		1	1	1	1	1	1
DEL II - KOMMERSIELLE VILKÅR							
HVORDAN VURDERES DE KOMMERSIELLE VILKÅR?							
(SAMLET VURDERING AV GRUPPE 3)							
Ranger selv med bakgrunn i totalvurdering							
		"Nullalt."	1	2	3	4	5
GRUPPE C - KONTRAKT	<i>Rangering (fra 1 til 6)</i>	6	5	4	3	2	1
OPPSUMMERING							
SAMMNELIGNING KVALITET - KOMMERSIELLE VILKÅR							
RANGERING ALTERNATIVER							
		"Nullalt."	1	2	3	4	5
DEL I - KVALITET		1	1	1	1	1	1
DEL II - KOMMERSIELLE VILKÅR		6	5	4	3	2	1
FORETA BE SLUTNING BASERT PÅ EN TOTALVURDERING AV HVA SOM HAR BEST KVALITET, SETT OPP MOT DE KOMMERSIELLE VILKÅR.							

Vedlegg 3 – Spørreundersøkelsen

NTNU – institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning
Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning

Hvilket firma jobber du for?

250 tegn gjenstår

Hvor mange ansatte har bedriften?

- Færre enn 25 stk
- 25 - 49 stk
- 50 - 99 stk
- Flere enn 100 stk

Hvilken virksomhet driver bedriften med?

- Bygg og anlegg
- Fast eiendom
- Forskning og utvikling
- Helse
- Informasjon/kommunikasjon
- Offentlig administrasjon
- PR/media
- Restaurant/uteliv
- Undervisning
- Varehandel
- Annet (vennligst spesifiser)

100 tegn gjenstår

NTNU – institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning
Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning

Hvor mange kvadratmeter er det per ansatt?

- Under 20 m²
- 20 - 24,99 m²
- 25 - 29,99 m²
- Over 30 m²

Hva er din stilling i virksomheten?

- Administrerende direktør
 - Avdelings-/regionssjef
 - Daglig leder
 - Eiendoms-/etableringssjef
 - Rådgiver
 - Annet (vennligst spesifiser)
-

Hvor lenge har du jobbet i bedriften?

- Mindre enn 2 år
- 2 - 5 år
- 5 - 9 år
- Mer enn 10 år

NTNU – institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning
Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning

Hvor lenge løper den nåværende leiekontrakten?

- 0-5 år 6-10 år 11-20 år
 Mer enn 20 år

Hva var den viktigste årsaken til at deres virksomhet ville flytte lokasjoner? (Velg gjerne flere svalgalternativ)

- Bedre kvalitet
 Beliggenhet/eksponering
 Endringer i organisasjonen
 Leiepris
 Profilerings/imagebygging
 På grunn av vekst (arealbehov)
 Samlokalisering
 Utløp av leiekontrakt
 Annet (vennligst spesifiser)

100 tegn gjenstår

NTNU – institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning
Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning

Hva er viktigst ved de nye lokalene? Ranger kriteriene fra mest til minst vesentlig.

1. Alt på ett plan
2. Andre leietakere i bygget
3. Arealeffektivitet
4. Arkitektur
5. Energibruk
6. Fellesfasiliteter
7. Fleksibilitet
8. HMS
9. Intern kommunikasjon
10. IT-systemer
11. Leieprisene
12. Lysforhold
13. Nærhet til fagmiljø/samarbeidspartnere/kunder
14. Nærhet til offentlig kommunikasjon
15. Nærhet til servicetilbud
16. Parkeringsmuligheter
17. Potensial for vekst
18. Profesjonell utteier
19. Profilering/eksponering
20. Rekruttering
21. Representativt
22. Sikkerhet
23. Tilgjengelighet med bil
24. Universell utforming
25. Ventilasjon

Hvor lang tid har flytteprosessen tatt?

- Under 1 år
- 1 - 2 år
- 2 - 5 år
- Over 5 år
- Flytteprosessen er enda ikke fullført

Hvis endelig valg er tatt; hva ble de viktigste valgparameterne? (Velg gjerne flere svaralternativ)

- Bedre kvalitet
- Fortsette med samme utleier
- Høyere effektivitet/fleksibilitet
- Ikke foretatt flyttingen enda
- Leieprisen
- Ny og bedre beliggenhet
- Reforhandling (ikke flyttet)
- Samme område/beliggenhet

Hvor godt har valget av nye lokaler tilfredsstilt de viktigste kriteriene?

- Ikke fornøyd i det hele tatt
- Litt fornøyd
- Delvis fornøyd
- Godt fornøyd
- Svært godt fornøyd

Er det noe som skulle vært gjort annerledes i flytteprosessen eller eventuelt noe dere er misfornøyd med de nye lokalene?

- Begrenset tilbud førte til et alternativ som ikke tilfredstilte behovet
 - Burde brukt lenger tid, for å finne et bedre et alternativ
 - Ikke fornøyd med ny beliggenhet
 - Ikke fornøyd med de nye lokalene
 - Ikke fornøyd med ny leiepris/kontrakt
 - Nei, ingenting spesielt
 - Annet (vennligst spesifiser)
-

100 tegn gjenstår

ISBN 00-0000-000-0

