



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

JUHA VIIALA
KAUPPAKESKUSSUUNNITTELUN PALVELULLISTAMINEN

Diplomityö

Tarkastaja: professori Ari Ahonen
Tarkastaja ja aihe hyväksytty
Talouden ja rakentamisen tiedekun-
taneuvoston kokouksessa 7.11.2018

TIIVISTELMÄ

JUHA VIIALA: Kauppakeskussuunnittelun palvelullistaminen

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 112 sivua, 6 liitesivua

Joulukuu 2018

Rakennustekniikan diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Rakennustuotanto

Tarkastaja: professori Ari Ahonen

Avainsanat: kauppakeskus, suunnittelu, suunnittelun ohjaus, kaupallinen, kaupallisuus, konsepti, shopfitter, liiketila, käyttäjä, vuokralainen, käyttäjäsuunnittelu, asiakaslähtöisyys, palvelu, palvelullistaminen, palvelutuoteteoria, palvelujohtaminen, alustatalous, alusta, vuokralais-mix, kiinteistökehitys

Kauppakeskuksilla on merkittävä rooli yhteiskuntien taloudessa ja paikallisten yhteisöjen päivittäisessä elämässä. Kauppakeskushankkeiden valmistelu, suunnittelu ja rakentaminen ovat haastavia ja kestävät pitkään. Suunnittelun haasteena on asiakaslähtöisyys eli saada tilat vastaamaan kuluttajien ja vuokralaisten odotuksia ja tarpeita. Toinen haaste suunnittelussa johtuu hankkeen pituudesta ja kaupallisten konseptien jatkuvasta muutoksesta. Menestyksen varmistamiseksi, kauppakeskuksen halutaan edustavan uusinta konseptia avaushetkestä alkaen. Tällöin vuokralaisten ja yleisten tilojen lähtötiedot suunnittelua varten saadaan myöhäisessä vaiheessa.

Kauppakeskus menestyy ainoastaan, jos kauppakeskuksessa olevat vuokralaiset menestyvät. Kauppakeskushankkeen onnistumisen kannalta on olemassa kaksi merkittävää tekijää: suunnittelun ohjaus ja vuokralaiskoordinaatio. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää kauppakeskussuunnittelua palvelemaan kauppakeskuksen palvelualustaa kuluttajien ja vuokralaisten näkökulmasta.

Tutkimuksessa kartoitettiin kauppakeskussuunnittelun nykytila ja tarkasteltiin kauppakeskusta palvelualustana. Jotta palvelualustan muodostamisesta saataisiin palvelevampi, valittiin tutkimuksen teoriaviitekehikseksi palvelutuoteteoria.

Palvelutuoteteoriaa ja alustatalouden periaatteita sovellettiin kauppakeskukseen ja kauppakeskussuunnittelun konsepti-, runko-, ja shopfitter-vaiheeseen sekä kauppakeskuksen käyttövaiheeseen. Vaiheiden tutkimisella oli tarkoitus selvittää, mitä suunnitteluasioita tulee ottaa huomioon missäkin vaiheessa, jotta suunnittelun vaiheet palvelevat seuraavia vaiheita ja lopulta kauppakeskuksen käyttöä. Suunnittelun palvelullistamisen tavoitteena on saada kauppakeskushankkeista tuottavampia kiinteistösijoittajille, tehokkaampia urakoitsijoille ja asiakaslähtöisempiä vuokralaisille.

Tutkimuksen tuloksena laadittiin mallit kauppakeskussuunnittelulle sekä käyttäjäsuunnittelunohjaukselle, joilla saadaan kauppakeskussuunnittelu palvelemaan kauppakeskuksen palvelualustan muodostamista ja ratkaistaan kauppakeskushankkeen haasteet. Laadittujen mallien toimivuutta arvioitiin temahaastatteluilla. Haastateltavina henkilöinä oli kauppakeskushankkeissa olleita vuokralaisia, kiinteistösijoittajia, rakennuttajia ja urakoitsijoita. Haastatteluista kävi ilmi, että esitetyt mallit ovat toimivia yleisellä tasolla.

ABSTRACT

JUHA VIIALA: Servitization of Shopping Center Design Process

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 112 pages, 6 Appendix pages

December 2018

Master's Degree Programme in Civil Engineering

Major: Construction Management and Economics

Examiner: Professor Ari Ahonen

Keywords: Shopping centre, Shopping center, design, planning, control of design process, commercial, concept, shopfitter, premise, user, customer, tenant, customer-oriented approach, service, servitization, service package, service management, platform economy, platform, tenant-mix, property development

Shopping centers has a significant role in societies' economy and in local communities' everyday life. Shopping center projects' initiation, planning and construction are demanding and takes a lot of time. Challenge of planning is customer-oriented approach so that the premises would match the expectations and demands of the customers and tenants. Second challenge is caused by length of the project and continuous change in commercial concepts. Shopping center's public spaces and tenants' premises should represent the latest commercial concept so that the shopping center would be successful immediately from the opening of the shopping center. This means the information of how the shopping center should be like and how the tenants' premises should look like is delivered very late. Shopping center succeeds only if the tenants in the shopping center succeeds. There are two major factors for shopping center project to be successful: manage of the design process and tenant coordination. Aim of the research was to develop shopping center design process to be more serviceable for the platform of the shopping center from the perspective of customers and tenants.

In the research, the shopping center design process was surveyed to find out how shopping center design process is currently being carried out. Shopping center was surveyed from the perspective of platform of service. Service management theories was chosen as the theory to apply to design process to change the platform of service more serviceable.

Service package theory and platform economy's principles was applied to shopping center and to shopping center design's concept-, frame-, and shopfitter-phases and to usage of the shopping center. Aim of the examination of the phases was to discover what things should be planned on every phase so that the design phases serve next phases of design and usage of the shopping center. Aim of the servitization of the shopping center is to make shopping center projects more customer-oriented for the tenants, more productive for investors and more effective for contractors.

A model for shopping center design process and a model for controlling the tenant design process were formed as the result of the research. The models were formed to serve the development of the shopping center's service platform and to prevent the challenges of the shopping center design process. The functionality of the models was evaluated through theme interviews. The interviewees were tenants, investors, contractors, developers and construction management consultants. The result of the interviews was that the models were functional in general level.

ALKUSANAT

Tämä diplomityö on laadittu A-Insinöörit Rakennuttaminen Oy:lle. Työ on tarkoitettu kaikille kauppakeskusprojekteista kiinnostuneille ja niille, jotka haluavat tehdä rakennus-alasta palvelevamman kaikille sidosryhmille. Työn laatiminen alkoi kesällä 2017, mutta keskeytyi hetkeksi 2017 ja 2018 vuosien taitteessa Ratinan Kauppakeskus -projektissa työskentelyn takia. Diplomityön tekeminen työn ohessa hidasti diplomityön valmistamista, mutta työni toi valtavasti näkemystä kauppakeskusprojektien toteutukseen. Diplomityön aiheen valitsemiseen vaikutti paljon työskentelyni Ratinan kauppakeskus -projektissa.

Haluan kiittää diplomityöni ohjaajaa professori Ari Ahosta edistyksellisestä ja kannustavasta ohjauksesta, jota tarvittiin työn teon ja opiskelun tasapainoilun rajamailla. Lisäksi Arin sparraukset palvelulogiikan kehittämisestä olivat edellytys diplomityöni punaisen langan löytämiseksi. Kiitän myös A-Insinöörit Rakennuttaminen Oy:tä mahdollisuudesta tehdä diplomityö itseäni erittäin paljon kiinnostavasta aiheesta. Kiitän myös kaikkia haastattelihoita valaisevista ja arvokkaista kommentteista diplomityöni loppuun saattamiseksi. Ilman haastatteluja diplomityöstäni olisi jäänyt puuttumaan vahvistus mallin toimivuudesta, mikä olisi jättänyt pienen epätietoisuuden tunteen mieleeni pitkäksi aikaa.

Opiskeluvuosieni kokemuksista ja unohtumattomista hetkistä kiitän kaikkia, joihin olen tutustunut TTY:llä oloni aikana. Erityisesti haluan kiittää TRATTA:n ja TARAKI:n toiminnassa mukana olleita kavereitani rakentamiseen liittyvistä ajatuksista. Toiseksi suurin kiitos näistä vuosista kuuluu veijareille Manu Lainio ja Ville Härkönen! Kiitos! Suurin kiitos kuuluu tyttöystävälleni Tiinalle, joka on jaksanut kannustaa minua synkkinä hetkinä, kun diplomityö ei ole edennyt. Ja erityisesti kiitän Tiinaa hetkistä, jolloin hän on vetänyt käsijarrusta puolestani, kun olen paininut työni ja diplomityöni tuoman stressin kanssa.

Helsingissä, 16.11.2018

Juha Viiala

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	3
1.3	Tutkimuksen suoritus (haastattelu ja kirjallisuus).....	4
2.	KAUPPAKESKUKSEN SUUNNITTELU	6
2.1	Konsepti- ja layout-vaihe	8
2.1.1	Kaupallinen suunnittelu	9
2.1.2	Toiminnallinen suunnittelu	11
2.2	Runkovaihe.....	12
2.2.1	Arkkitehtisuunnittelu	15
2.2.2	Talotekniikkasuunnittelu.....	17
2.3	Vuokrattavien tilojen erot.....	20
2.4	Shopfitter-vaihe.....	23
2.4.1	Käyttäjäsunnitteluprosessi	24
2.4.2	Käyttäjäsunnitteluprosessin aikaisemmat tutkimukset	28
2.4.3	Case Ratinan Kauppakeskus	32
2.4.4	Case Mall of Tripla	34
3.	KAUPPAKESKUS PALVELUALUSTANA	37
3.1	Kauppakeskus.....	37
3.2	Kauppakeskus tulevaisuudessa	38
3.3	Palvelualustan muodostaminen, konseptointi	43
4.	PALVELUTUOTETEORIA.....	51
4.1	Palvelun laatu	52
4.2	Palvelun hinta.....	54
4.3	Asiakaslähtöisyys ja -käyttäytyminen.....	57
4.4	Prosessin muodostaminen	59
5.	ALUSTATALOUDEN JA PALVELUTUOTETEORIAN SOVELTAMINEN KAUPPAKESKUKSEN SUUNNITTELUUN	63
5.1	Alustatalouden soveltaminen kauppakeskukseen	65
5.2	Alustatalouden ja palvelutuoteteorian soveltaminen kauppakeskussuunnitteluun	68
5.2.1	Konseptoinnin kehittäminen shopfront- ja käyttövaiheen näkökulmasta alustataloutta soveltamalla	69
5.2.2	Runkovaiheen kehittäminen shopfitter-vaiheen näkökulmasta palvelutuoteteoriaa soveltamalla	71
5.2.3	Konseptin ja ideoinnin kehittäminen runkovaiheen näkökulmasta palvelutuoteteoriaa soveltamalla	77
5.3	Käyttäjäsunnitteluprosessien mallien vertailu.....	79
5.4	Palvelutuoteteorian soveltaminen käyttäjäsunnittelun prosessiin.....	81
6.	MALLIT KAUPPAKESKUSHANKKEEN SUUNNITTELUKSI.....	85

6.1	Kauppakeskussuunnittelun malli	85
6.2	Käyttäjäsunnitteluohjauksen malli	92
7.	MALLIN TOIMIVUUDEN ARVIOINTI.....	102
8.	YHTEENVETO	108
8.1	Johtopäätökset	108
8.2	Ehdotuksia jatkotutkimukselle	109
	LÄHTEET.....	110

LIITE 1: Liiketilän peruslaatusokuvauksen nimikkeistö

LIITE 2: Takatilan periaate suunnitelma

LIITE 3: Triplan käyttäjäsunnitteluprosessi

LIITE 4: Temaattisten alustaekosysteemien kehittämisen viitekehys

LIITE 5: Haastateltavat henkilöt

LIITE 6: Haastattelun kysymykset ja runko

KUVALUETTELO

<i>Kuva 1. Tutkimuksen tavoite.</i>	3
<i>Kuva 2. Rakennushankkeen vaiheet (RT 10-11221 2016 s. 1) ovat esitetty sinisellä pohjalla. Oranssilla pohjalla olevat vaiheet ovat lisätty niiden merkittävyyden takia.</i>	6
<i>Kuva 3. Suunnittelunohjaus kauppakeskushankkeessa. (Holmström 2016 s. 68)</i>	8
<i>Kuva 4. Toimialajakauma Suomen kauppakeskuksissa pinta-alan mukaan. (Kauppakeskusyhdistys 2018 s. 20)</i>	21
<i>Kuva 5. Käyttäjäsunnittelun prosessin syöte, prosessi, tuotokset ja resurssit.</i>	26
<i>Kuva 6. Vuokralaissuunnitteluprosessi (Valpola 2011)</i>	29
<i>Kuva 7. Käyttäjämuuutosprosessi (Valpola 2011 s.33)</i>	32
<i>Kuva 8. Käyttäjäsunnittelun prosessin vaiheet, resurssit ja dokumentit. Resurssien tittelit ovat suuntaa antavia kokonaiskuvan muodostamiseksi.</i>	33
<i>Kuva 9. Liiketilasunnitteluprosessin kuvaus Mall of Triplassa. (Turtiainen 2018)</i>	35
<i>Kuva 10. Verkko-ostamisen ennuste Yhdysvalloissa (Aittokoski 2018)</i>	38
<i>Kuva 11. Kauppakeskus 1990-luvulla. (CallisonRKTL 2018)</i>	39
<i>Kuva 12. Kauppakeskus tänä päivänä (CallisonRKTL 2018)</i>	40
<i>Kuva 13. Tulevaisuuden kauppakeskus (CallisonRKTL 2018)</i>	41
<i>Kuva 14. Digitaalinen alustatalous käsitteenä (Viitanen et al. 2017, s16)</i>	44
<i>Kuva 15. Temaattisten alustaekosysteemien kehittämisen viitekehys (Viitanen et al. 2017 s.78) Kuva esitetty isompana liitteessä 4.</i>	48
<i>Kuva 16. Alustan toiminta (Viitanen et al. 2017, s. 131)</i>	49
<i>Kuva 17. Koettu kokonaislaatu. (Grönroos 1998, s. 67 & Grönroos 2009, s. 105)</i>	53
<i>Kuva 18. Asiakkaan suhdannekustannusten osuus kokonaiskustannuksista. (Grönroos 1998 s. 85)</i>	56
<i>Kuva 19. Myyjän suhdannekustannusten osuus nettohinnasta. (Grönroos 1998 s. 91)</i>	56
<i>Kuva 20. Asiakkaan ja myyjän sekä laadun välinen suhde. (Grönroos 1998 s. 88 ja 91)</i>	57
<i>Kuva 21. Laajennettu palveluntarjonta. (Grönroos 1998 s. 125) Laajennettuun palvelutarjontaan sisältyy Grönroosin teoriassa myös imago ja viestintä, mutta ne ovat jätetty pois tässä tutkimuksessa, koska eivät ole tutkimuskohteen kannalta relevantteja.</i>	59
<i>Kuva 22. Peruspalvelupaketti ja palvelun kulutusprosessi. (Grönroos 1998, s. 266)</i>	60
<i>Kuva 23. Palvelun tuotantojärjestelmä (Grönroos 1998, s. 267)</i>	61
<i>Kuva 24. Yksinkertaistettu versio rakennushankkeen vaiheista sovellettuna kauppakeskushankkeeseen.</i>	63
<i>Kuva 25. Kauppakeskuksen osapuolten asiakkuussuhde ja tilojen suunnitelluista vastaavat.</i>	63

<i>Kuva 26. Kauppakeskushankkeen yksinkertaistettuiden vaiheiden limitys ja teorioiden soveltaminen hankkeen vaiheisiin.....</i>	<i>64</i>
<i>Kuva 27. Digitaalisen alustatalouskäsitteen soveltaminen kauppakeskuksen alustatalouteen.</i>	<i>65</i>
<i>Kuva 28. Malli kauppakeskushankkeen suunnittelulle.....</i>	<i>86</i>
<i>Kuva 29. Käyttäjäsunnitteluohjauksen palvelun tuotanto- ja kulutusmalli. Oranssilla on esitetty liittymisvaihe, vihreällä intensiivinen vaihe, keltaisella erkaantumisvaihe ja sinisellä siirtyminen rakentamis- ja hallinnanluovutusvaiheeseen. Vihreitä vaiheita toistetaan niin pitkään kuin kaikki suunnitteluun ja rakentamiseen liittyvä on sovittu. Punainen ympyröity "V" esittää vuokralaisen päätöksentekopistettä.</i>	<i>93</i>

TAULUKKOLUETTELO

<i>Taulukko 1. Hygienia vaatimustasot ja esimerkitilat</i>	22
<i>Taulukko 2. Toteutussuunnitelmapirosessi (Valpola 2011 s. 73)</i>	31
<i>Taulukko 3. Käyttäjäsunnitteluohjauksen resurssisuunnitelma</i>	97

LYHENTEET JA TERMIT SEKÄ NIIDEN MÄÄRITELMÄT

Alustatalous	Viitanen et al. (2017) mukaan alusta on dynaaminen, monen osapuolen vuorovaikutteisuuteen perustuva monisuuntainen markkinapaikka, jolla on mahdollista saavuttaa laajamittaisia ja nopeasti skaalautuvia verkostovaikutuksia. (Viitanen et al. 2017, s. 16).
Ankkurivuokralainen	Kauppakeskukselle erittäin tärkeä vuokralainen. Ankkurivuokralainen voi olla päivittäistavarakauppa tai iso muotialan ketjuliike tai joku liike, mikä on suosittu kuluttajien keskuudessa. Ankkurivuokralaiset kasvattavat kauppakeskuksen asiakasvirtaa ja näiden tilojen oikealla sijoittamisella luodaan kauppakeskukseen asiakasvirtoja ja helpotetaan muiden tilojen vuokrausta.
ARK, SÄH, LVI, RAU	Arkkitehti, sähkö, lämmitys- ja jäähdytys-, vesi- ja viemäri- ja ilmanvaihtojärjestelmä ja rakennusautomaatio.
Galleriakäytävä	Käytävätila liiketilojen välissä, missä asiakkaat kulkevat päästäkseen liiketiloihin. Galleriakäytävä on kauppakeskuksen sisällä. Usein kaupunkien keskusta-alueilla olevissa kauppakeskuksissa nämä tilat tulkitaan osittain julkisena jalankulkualueena, jolloin alue ei rasita kerrosalalaskelmia, rakennus-oikeutta tai kiinteistöveroä.
IOT, VR ja AR	Internet of Things eli asioiden internet, Virtual Reality eli virtuaalitodellisuus ja Augmented Reality eli lisätty todellisuus.
Kauppakeskus	Kauppakeskuksella tarkoitetaan kiinteistöä, millä on yhteinen johto ja markkinointi. Kauppakeskuksessa on yksi tai useampi ankkuriyritys. Yksittäinen liike ei voi hallita yli 50 % koko kauppakeskuksen vuokrattavasta neliömäärästä. Kauppakeskuksessa on vähintään 10 liikettä ja sen pinta-ala on yli 5000 h-m ² . (Suomen Kauppakeskusyhdistys ry 2018)
Käyttäjäsunnittelu	Käyttäjäsunnittelulla tarkoitetaan vuokralaisen tekemää suunnittelua vuokrattuun tilaan. Käyttäjäsunnitteluprosessi on vuokralaisen ja vuokranantajan välistä yhteistoimintaa, jonka tavoitteena on luoda suunnitelmat tilan rakentamiseen, ja sopia kustannus- ja toteutusvastuut lisä- ja muutostöistä.
Liiketilän peruslaatuaso	Valmiustaso, johon kauppakeskuksen liiketilat vuokraamattomina lähtökohtaisesti rakennetaan. Laatuaso on kuvattu selostuksessa, missä kerrotaan minkälaiset tilat vuokralainen saa, jos vuokralainen ei halua mitään konseptillista tai laatuasosta poikkeavia asioita.

OCR-luku	Occupancy Cost Ratio, OCR kuvaa vuotuisen bruttovuokran osuutta vuotuisesta arvonnlisäverottomasta myynnistä (liikevaihdosta). OCR:n kautta tarkastellaan vuokralaisen vuokramaksukykyä. (KTI Kiinteistötieto Oy 2017)
Pop up -tila	Yleensä galleriakäytävällä sijaitseva tila, jolla on tietty alue käytettävissä, mutta ei fyysisiä seiniä tai takatiloja vaan ainoastaan kalusteet ja palveluiden tai tuotteiden myymiseen vaadittavat laitteet. Pop up -tila voi olla myös fyysisessä liiketilaissa, jolloin vuokralaisen vuokrasopimuksen kesto on päivistä kuukausiin kestävä.
Shopfitter-vaihe	Shopfitter-vaihe on hankkeen vaihe, jossa suunnitellaan ja rakennetaan ainoastaan liiketiloja ja sen rakennusosia.
Shopfront	Liiketilän sisäänkäynti, missä yleensä on lasiseinä, jotta liiketilan vuokralainen voi mainostaa omia tuotteitaan galleriakäytävälle kulkeville asiakkaille.
TATE	TATE tarkoittaa talotekniikkaa. TATE on lyhenne, mikä sisältää rakennuksessa olevat vesi- ja viemärijärjestelmät, lämmitys- ja jäähdytysjärjestelmät, ilmanvaihdon, sähkö- ja telejärjestelmät, sprinklerijärjestelmät ja rakennusautomaation.
Vuokralais-mix	Eri vuokralaisista muodostettu kokonaisuus. Sopivalla vuokralais-mix:llä pyritään muodostamaan halutulle asiakasryhmälle mahdollisimman hyvä palvelutarjoama.

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Rakentaminen on merkittävässä osassa kansantaloudessa. Suomessa rakennustuotannon arvo 2016 vuonna oli 32,1 miljardia euroa, mikä on 13,5 % Suomen koko bruttokansantuotteesta vuonna 2016. Rakentamisen seurauksena syntyy lisää työllisyyttä. Rakentamiseen sijoitettu miljoona euroa työllistää suoraan seitsemän henkilötyövuotta ja välillisesti kahdeksan työvuoden verran. Rakennuskanta on Suomen tärkein kansallisomaisuus. Rakennetun ympäristön osuus Suomen kiinteästä pääomakannasta on 60 %. (Rakennusteollisuus 2018; Junnonen & Kankainen 2017 s. 7)

Liikerakennuksien osuus talonrakennustuotannosta on noin 12 %. Liikerakennukset tuottavat uusia työpaikkoja merkittävästi esimerkiksi kaupan alalle, ravintola-alalle ja ylläpitopalveluihin sekä logistiikkaan. Liiketilarakentamiseen investoidaan tällä hetkellä todella paljon erityisesti kauppakeskuksiin. Aalto yliopiston Rakennetun ympäristön laitoksen tutkimuksessa esitettiin pääkaupunkiseudulla olevan 710 000 m² vuokrattavaa alaa vuonna 2017. Vuoteen 2030 mennessä on ennustettu vuokrattavan alan määrän nousevan 445 000 m²:llä eli nousu on yhteensä 63 % 13 vuodessa. (Staffans & Huhtala 2017) Suomen Kauppakeskusyhdistyksen vuosijulkaisussa kerrotaan Suomen kahdenkymmenen suurimman kauppakeskuksen myynnin yhteen laskettu summa olleen 2 760 000 euroa vuonna 2016. (Suomen Kauppakeskusyhdistys ry 2017 s. 18)

Kauppakeskuksen omistajan suurin tulon lähde on liiketilojen vuokratuotot. Jotta liiketiloja saadaan vuokrattua, täytyy liiketilojen suunnittelussa osata huomioida erilaisten mahdollisten käyttäjien tarpeet varhaisessa vaiheessa suunnittelua. Liiketilojen suunnittelu on koko kauppakeskuksen toiminnallisuuden lähtökohta. Suunnittelu on siis isossa roolissa kauppakeskuksen onnistumisen ja menestymisen kannalta. Kauppakeskuksen liiketiloja ja yleisiä alueita suunnittelee arkkitehti ja/tai erillinen kaupallinen suunnittelija.

Kauppakeskuksen suunnittelu voidaan jakaa konsepti-, runko- ja shopfitter-vaiheisiin. Konseptivaihe koostuu tarveselvityksestä ja hankesuunnittelusta eli tarkastellaan hankkeen kaupallista toimivuutta. Runkovaihe käsittää yleis-, luonnos-, ja toteutussuunnittelun. Runkovaiheessa suunnitellaan asioita, jotka ovat pysyviä tai lähes pysyviä ratkaisuja kuten pilarijaot, rakennuksen dimensiot ja talotekniset (TATE) järjestelmät. Shopfitter-vaiheessa on pääasiassa ainoastaan käyttäjäsuunnittelua. Shopfitter-vaihe voidaan mieltää täydentäväksi suunnitteluksi, jossa laaditaan liiketilojen osapiirustuksia. Holmströmin (2016) tutkimuksen mukaan kauppakeskushankkeen onnistumisen kannalta on olemassa

kaksi merkittävää tekijää: suunnittelunohjaus ja vuokralaiskoordinaatio. (Holmström 2016 s. 56)

Runkovaiheen haasteena on, ettei tiedetä tarkasti vuokralaisten tarpeita, eikä kauppakeskuksen tulevaisuuden kehitystä, jolloin runkovaiheessa täytyy tehdä merkittäviä päätöksiä tietämättä niiden toimivuudesta lähitulevaisuudessa ja pitkän aika välin saatossa. Runkovaiheen toteutusratkaisujen pitää pystyä palvelemaan kauppakeskusta pitkän ajanjakson, esimerkiksi 20-50 vuotta, ilman suurempia muita investointeja kuin järjestelmien huollot. Tällöin runkovaiheessa tulee huomioida kauppakeskuksen helppo muunneltavuus eri tilaosiksi. Lisähaasteena on myös valittujen toteutusratkaisujen teknologiakehitys, jolloin yleissuunnitteluvaiheessa valittu TATE-järjestelmä voi olla rakennuksen valmistuessa jo vanhaa teknologiaa.

Käyttäjäsunnittelulla tarkoitetaan vuokralaisen tekemää suunnittelua vuokrattuun tilaan. Käyttäjä suunnittelee tilansa niin, että se voi harjoittaa elinkeinoaan vuokratassa tilassa. Käyttäjäsunnittelua ennakoidaan kaupallisen suunnittelun avulla suunnitteleamalla kauppakeskuksen liiketiloja valmiiksi sopivan kokoisiksi ja muotoisiksi tietynlaisille vuokralaisille.

Käyttäjäsunnittelun suurimpana haasteena rakennuttajan näkökulmasta ovat suunnitelmien ja muiden lähtötietojen saaminen vuokralaisilta riittävän aikaisin, jotta kauppakeskuksen suunnittelijat voivat suunnitella vuokralaismuutokset kauppakeskuksen suunnitelmiin ja tilat ehditään toteuttamaan. Eli vuokralaisen osallistaminen suunnitteluun on haastavaa.

Rakentamista on toteutettu ja tutkittu paljon tehokkaan tuotannon näkökulmasta, jonka takia tässä tutkimuksessa valitaan asiakaslähtöinen näkökulma suunnittelun haasteiden tutkimiseen. Asiakaslähtöisellä näkökulmalla tavoitellaan erilaista näkökulmaa rakentamisen prosessien kehittämiseksi. Jarmo R. Lehtisen (2002) mukaan: ”Asiakkuuslähtöinen johtaminen ei ole uusi johtamismalli. Se on tarkastelunäkökulma, joka tarkastelee organisaation johtamista siten, että asiakkuus, mielellään vielä nimenomaan loppuasiakkuus, on tarkastelussa keskeisesti esillä.”

Kauppakeskuksen loppuasiakas on kuluttaja, joka käyttää vuokralaisten tarjoamia palveluita. Vuokralainen on kauppakeskuksen käyttäjä, joka tuottaa palveluitaan kuluttajille vuokranantajalta vuokratassa tilassa. Vuokranantajan on tarjottava mahdollisimman hyvät tilat ja tilapalvelut vuokralaiselle, jotta vuokralaisella on mahdollisuus tuottaa palveluitansa potentiaalisimmalla tavalla. Vuokralainen saadaan osallistutettua tilojen suunnitteluun, kun vuokranantajan organisaatio tarjoaa palvelun vuokralaiselle, jolla edesautetaan vuokralaisen suunnittelua. Toteutusorganisaation on tarjottava vuokranantajalle ja vuokralaisille palvelu, jolla osapuolet onnistuvat yhdessä suunnittelemaan ja rakentamaan kauppakeskuksen muodostaman palvelukokonaisuuden.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Kauppakeskussuunnittelulle ei ole olemassa selkeää teoriaa mallista, jonka mukaan hanke pitäisi toteuttaa, vaan olemassa olevia malleja on käytetty ja sovellettu tapauskohtaisesti. Nykyiset suunnittelumallit eivät ole täysin soveltuvia eivätkä palvele riittävästi kauppakeskuksen palvelualueen muodostamista. Tutkimuksen päätavoitteena on laatia suunnittelumalli, joka palvelee kauppakeskuksen palvelualueen muodostamista. Tällöin saadaan teoria kauppakeskussuunnittelulle, mitä on mahdollista kehittää jatkossa.

Kauppakeskussuunnittelu koostuu konsepti-, runko- ja shopfitter-vaiheesta, jonka takia päätavoite jaettu kahteen osatavoitteeseen: Ensimmäinen osatavoite on vuokralaissuunnittelunohjausmallin kehittäminen shopfitter-vaiheessa vuokralaisia palvelevammaksi, koska vuokranantajan menestys on riippuvainen vuokralaisten menestyksestä.

Kauppakeskussuunnittelu koostuu myös konsepti- ja runkovaiheesta, jolloin kauppakeskussuunnittelua on tarkasteltava kokonaisuutena, jotta ymmärtää kokonaisuuden haasteet. Toinen osatavoite on luoda kauppakeskuksen palvelualueen muodostamista palvelevaa teoriaa hankkeen suunnittelulle konsepti- ja runkovaiheessa.

Ensimmäisen osatavoitteen alatavoitteena on selvittää, millä eri tavoin kauppakeskusten liiketilojen käyttäjäsuunnitteluprosesseja ohjataan. Toisen osatavoitteen alatavoitteena on tuoda esille, mitä asioita tulee ottaa huomioon kauppakeskussuunnittelun konseptivaiheessa shopfitter-vaiheen, runkovaiheen ja käyttövaiheen kannalta sekä mitä runkovaiheessa tulee ottaa huomioon shopfitter-vaiheen näkökulmasta. Tällöin vuokranantaja voi luoda vuokralaiselle paremmat mahdollisuudet menestyä.



Kuva 1. Tutkimuksen tavoite.

Mallien ja teorian kehittämisen tavoite on saada suunnitteluprosesseista tehokkaampi, tuottavampi ja asiakaslähtöisempi. Tehokkuudella saadaan toteutusorganisaatiolle hyötyä, tuottavuudella saadaan kiinteistösihoittajalle hyötyä ja asiakaslähtöisyydellä vuokralaiselle sekä kuluttajalle hyötyä. Kuvassa 1. esitetty tutkimuksen tavoite.

Tutkimuksessa käsitellään kauppakeskuksia, ja kauppakeskuksen tiloista tarkastellaan käyttäjille vuokrattavia tiloja kuten liiketilat ja ravintolat. Kauppakeskuksen liiketilojen suunnittelua tarkastellaan ehdotus- ja yleissuunnitteluvaiheesta (runkovaihe) toteutus-suunnitteluvaiheeseen (shopfitter-vaihe). Liiketilojen suunnittelua tarkastellaan erityisesti kaupallisen ja toiminnallisuuden näkökulmasta, mikä on osa yleissuunnittelua (runkovaihe). Runkovaihetta tutkitaan palvelualueen näkökulmasta, jotta voitaisiin vastata paremmin runkovaiheen haasteisiin tulevaisuuden ja vuokralaisten tarpeista.

1.3 Tutkimuksen suoritus (haastattelu ja kirjallisuus)

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tutkimusta. Ensiksi kartoitetaan kauppakeskussuunnittelun nykytila. Tämän jälkeen selvitetään olemassa olevista tutkimuksista ja kirjallisuudesta mahdollisia suunnittelun kehitystapoja asiakaslähtöisyyden ja palvelujen kautta. Havaintojen pohjalta muodostetaan suunnittelunohjausmalli, minkä toimivuutta arvioidaan haastattelututkimuksilla.

Kauppakeskussuunnittelun nykytilaa kartoitetaan kirjallisuuskatsauksella hankkeiden eri suunnitteluvaiheista. Kirjallisuuskatsaus sisältää olemassa olevien suunnitteluvaiheiden teorian kartoittamisen kirjallisuudesta sekä aineiston keruun kauppakeskushankkeista. Konsepti- ja runkovaiheen nykytila kartoitetaan olemassa olevasta kirjallisuudesta, koska näistä vaiheista on olemassa yleistä teoriaa.

Kauppakeskussuunnittelun shopfitter-vaiheen nykytila kartoitetaan keräämällä aineistoa kauppakeskushankkeista ja aiemmista tutkimuksista. Aineistolla tarkoitetaan esimerkiksi käytettyjä työkaluja, toimintamenetelmiä, pöytäkirjamalleja ja prosessikaavioita. Aineiston keruussa keskitytään käyttäjäsuunnittelun ohjaukseen, koska se on kriittinen vaihe prosessissa. Käyttäjäsuunnittelun ohjaus edellyttää paljon rakennuttajan ja vuokralaisen yhteistyötä ja sitoo paljon resursseja. Käyttäjäsuunnittelun ohjauksesta ei ole kirjallisia ohjeistuksia olemassa. Kauppakeskushankkeet, joista kerätään aineistoa, ovat TRIPLA ja Ratinan kauppakeskus.

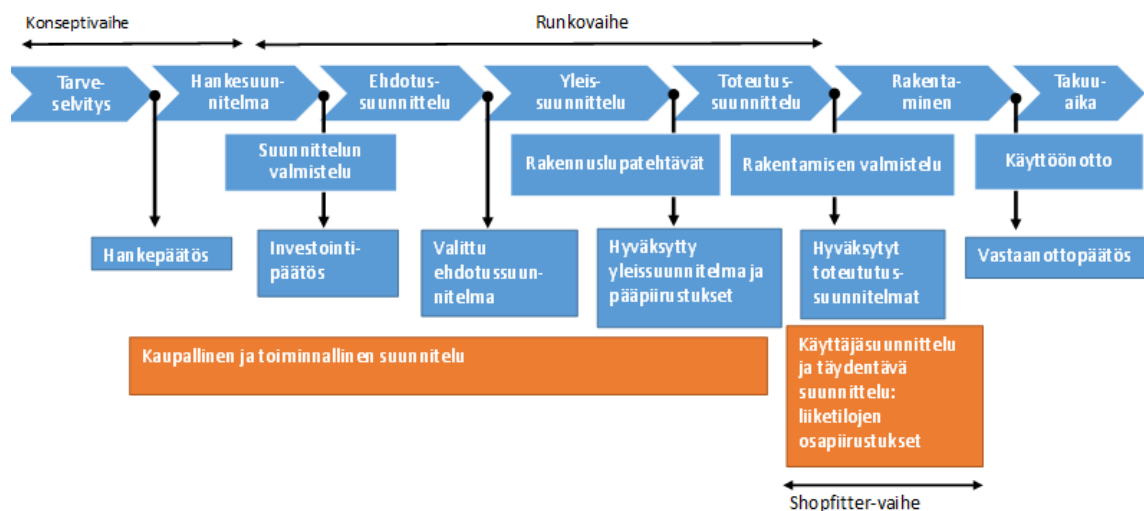
Kauppakeskuksen muodostamaa palvelukokonaisuutta pitää kehittää rakentamisen näkökulman ja ehtojen sijaan palvelujen näkökulmasta ja ehdoilla, koska kauppakeskuksen suunnittelu ja rakentaminen ovat ainoastaan työkaluja kauppakeskuksen palvelujen muodostamiseksi. Kauppakeskuksen muodostamaa palvelukokonaisuutta tutkitaan kirjallisuusselvityksellä, jonka pohjalta tehdään suunnitteluprosessin kehitysehdotus.

Käyttäjäsunnittelun ohjauksen kehittämistä tutkitaan asiakaslähtöisyyden näkökulmasta, jotta rakennuttajan toteutusorganisaatio pystyy palvelemaan vuokralaista niin, että käyttäjäsunnittelun haasteet saataisiin minimoitua. Silloin rakennuttajan toteutusorganisaatiokin saa hyötyä prosessiin. Asiakaslähtöisyyttä tutkitaan kirjallisuusselvityksen avulla, jonka jälkeen laaditaan suunnitteluprosessille kehitysehdotus.

Kaksi edellä mainittua kehitysehdotusta kauppakeskuksen runko- ja shopfitter-vaiheen suunnittelulle kootaan yhdeksi malliksi. Tämän mallin toimivuutta arvioidaan haastatteleamalla kauppakeskussuunnittelun toteutusorganisaatiota, kiinteistösijoittajaa ja vuokralaista, jotta voidaan arvioida, saatiinko uudella suunnittelumallilla prosessista tuottavampi, tehokkaampi ja asiakaslähtöisempi. Haastattelumetodina käytetään temahaastattelua.

2. KAUPPAKESKUKSEN SUUNNITTELU

Kauppakeskuksen suunnittelu perinteisen hankevaiheistuksen mukaan on haastavaa ja ristiriitaista vuokrauksen etenemisen kanssa. Perinteinen hankevaiheistus ei palvele kauppakeskuksen palvelualustan muodostamisen vaiheita. Kauppakeskuksen suunnittelussa on huomioitava liiketilojen erot ja prosessien erot kaupallisen maailman ja rakentamisen maailman välillä. Kauppakeskuksen suunnittelu on prosessi kauppakeskuksen palvelualustan synnyttämiseksi. Kuvassa 2. on esitetty perinteiset rakennushankkeen vaiheet sekä niiden täydennykseksi lisätty oranssilla pohjalla kaksi merkittävää suunnitteluvaihetta kauppakeskushankkeessa: kaupallisen ja toiminnallisen suunnittelun vaihe sekä käyttäjäsuunnittelun ja täydentävän suunnittelun vaihe. Lisäksi kuvassa on esitetty konsepti-, runko- ja shopfitter-vaiheet, joihin kauppakeskuksen suunnittelu on tutkimuksessa jaettu. Hankkeen toteutuksesta riippuen hyvin usein vaiheet vielä limittyvät, jotta rakentaminen voidaan aloittaa suunnittelun ollessa käynnissä.



Kuva 2. Rakennushankkeen vaiheet (RT 10-11221 2016 s. 1) ovat esitetty sinisellä pohjalla. Oranssilla pohjalla olevat vaiheet ovat lisätty niiden merkittävyyden takia.

Kauppakeskuksen suunnittelu on erittäin kompleksista hankkeen suuruuden ja osapuolien määrän takia. Hankkeessa on tavallisten osapuolten, kuten tilaaja, suunnittelijat ja viranomaiset, lisäksi erilaisia asiantuntijoita kuten kaupallinen suunnittelija, markkinointivas taava, kiinteistökehittäjät ja tulevat operaattorit. Lisäksi hankkeen osapuoliin kuuluvat vuokralaiset, jotka ajavat kaikki omia etujaan vuokralaisen näkökulmasta.

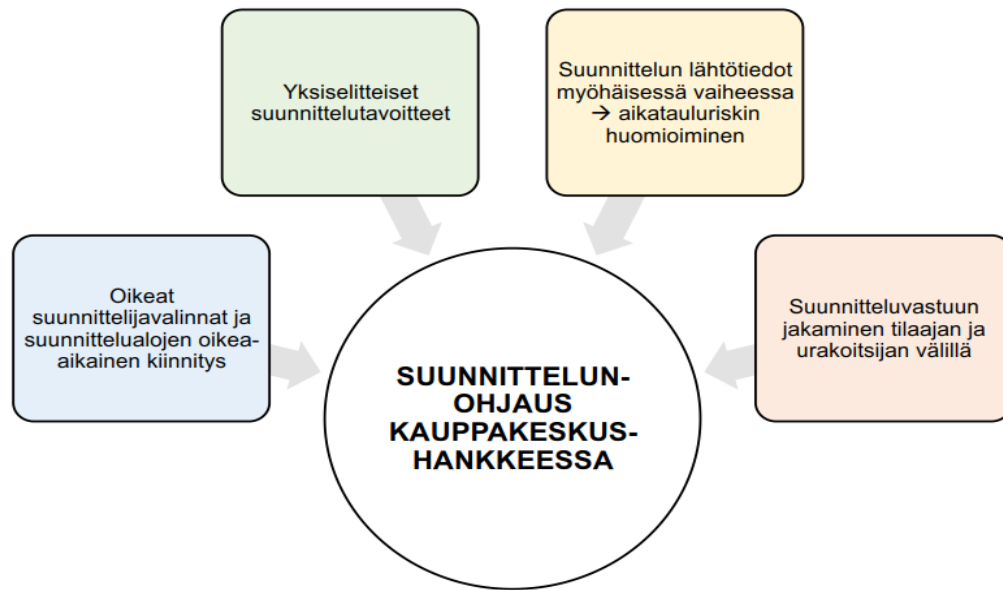
Kaikkia sidosryhmiä sitoo erilaiset sopimussuhteet, jotka määrittävät roolien tehtäviä, vastuita ja päätösvaltaa. Vuokralaisella saattaa olla vielä erikseen omalla sopimuksellaan kauppias kuten franchise-yrityksissä tai päivittäistavarakaupoissa.

Kauppakeskushanke on erittäin dynaaminen sekä suunnittelun lähtötietojen muutokset ja epävarmuus tulevista vuokralaisista aiheuttavat hankkeelle myös jatkuvaa aikataulujen ja suunnitelmien yhteensovittamisen haasteita (Valtonen 2010 s. 12-13). Holmströmin (2016) tutkimuksen mukaan suunnittelu epäonnistuu kauppakeskuksessa helpommin kuin muissa hankkeissa, koska lähtötiedot selviävät myöhäisessä vaiheessa. Tämä asettaa haasteen riittävien resurssien sitomiseksi hankkeen loppuvaiheelle, josta voi aiheutua lisäkustannuksia ja aikatauluviivästyksiä. Lisäksi kauppakeskushankkeen suunnitteluun liittyy lisäksi riski siitä, että suunnittelu etenee liian pitkälle ennen kuin ymmärretään tehtyjen suunnitteluratkaisujen kustannukset. (Holmström 2016 s. 68)

Holmströmin tutkimuksessa käy ilmi, että kauppakeskushankkeessa tilaajan roolia pitää korostaa kaupallisuuden toteutumisen valvovana osapuolena. Tilaajan tulisi opastaa suunnittelijoita ja urakoitsijoita kaupalliseen ajatteluun. (Holmström 2016 s. 64) Tilaajalla on ammattitaito kaupallisuuteen, joten tilaajan tulee asettaa selkeät tavoitteet kaupallisuuden saavuttamiselle suunnittelun ohjauksen kautta.

Vaikka toteutusmuodosta riippuen usein suunnittelun ohjauksesta vastaa rakennuttajakonsultti tai urakoitsija, eivät he välttämättä ymmärrä kaupallisia näkemyksiä, jolloin tilaajan pitää ohjata ja valvoa suunnittelua aktiivisemmin kauppakeskushankkeissa. Pääsuunnittelijan vastuulla on suunnitelmien yhteensovittaminen, jolloin pääsuunnittelijan tulee ymmärtää kaupallisuuden merkitys suunnitelmissa. Tätä voi tilaaja edesauttaa palkkaamalla erillisen kaupallisen suunnittelijan tarkastamaan ja laatimaan suunnitelmia kaupallisesta näkökulmasta.

Haasteita suunnittelulle asettaa vaatimus asiakaslähtöisyydestä eli saada tilat vastaamaan kuluttajien ja vuokralaisen odotuksia ja tarpeita sekä hankkeen ajallisen pitkän keston vuoksi jatkuvasti muuttuvat kaupalliset konseptit. Lähtötiedot vuokralaisten ja yleisten tilojen suunnittelua varten saadaan myöhään, jotta kauppakeskus auetessaan edustaisi uusia konseptia, jolloin kauppakeskuksella on parempi edellytys menestyä avajaisista alkaen. Holmströmin (2016) mukaan onnistuneen suunnittelun ohjauksen tekijät ovat esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. Suunnittelunohjaus kauppakeskushankkeessa. (Holmström 2016 s. 68)

2.1 Konsepti- ja layout-vaihe

Konseptivaihe alkaa tarveselvityksellä muidenkin hankkeiden tapaan, missä määritetään kauppakeskuksen tarve. Konseptivaiheessa selvitetään markkinoiden kysyntä kauppakeskukselle alueellisesti. Tällöin tutkitaan, mitä olemassa oleva kaava mahdollistaa, jotta saadaan määritettyä mahdollinen tarve kaavamuutokselle. Kaavoituksella pyritään varmistamaan bruttopinta-alan riittävyys, jotta kannattavuuslaskelmien pohjalta määritetyn vuokrattavan pinta-alan toteuttaminen on mahdollista. Kaavamuutosprosessia varten kartoitetaan ympäristövaikutukset alueella.

Hankesuunnitteluvaiheessa määritetään tavoitteet rakennuksen laajuudelle, laadulle, kustannuksille ja hankkeen aikataululle. Hankesuunnitelman pohjalta tehdään päätös hankkeen investonnista.

Konseptivaiheessa on suunniteltava projektin toteutusta, jotta kaupalliset prosessit ja suunnitteluprosessit saadaan sovitettua yhteen. Vuokrasopimuksessa määritetään, mitä vuokralaisen tila sisältää ja mitkä ovat tilan ominaisuudet vuokranantajan toimesta. Esimerkiksi yleisvalaistustaso, lattian kantavuus ja lämpötila. Tällaiset ominaisuudet, mitä sopimuksissa vuokralaiselle tarjotaan ovat ohjeita suunnittelijoille tilojen suunnittelua varten. Vuokrasopimuksessa määritetään myös liiketilan huoltoon liittyviä vastuujakoja, mitkä ohjaavat suunnittelua siten, että huolto voidaan toteuttaa vastuujon mukaisesti.

Arkkitehti suunnittelee yleisen rakentamisen laatutason vuokranantajan määrittämien tavoitteiden mukaan ja laatii rakennustapaselostuksen liiketiloille yhdessä muiden suunnittelijoiden kanssa siltä osin, mitä vuokranantaja toteuttaa vuokralaiselle. Tästä syntyy niin

sanottu liiketilan peruslaatutaso, joka on suunniteltava jo konseptivaiheessa, jotta vuokrausneuvottelut voidaan aloittaa. Liitteessä 1. on esitetty esimerkki liiketilan rakennustapaselostuksesta, missä kuvataan peruslaatutasokuvaus otsikkotasoisesti.

Konseptivaiheessa tehdään havainnepiirustuksia ja luonnoksia vuokrausneuvottelujen ja markkinoinnin tueksi. Samalla luodaan kauppakeskukselle imagoa konseptoinnin avulla. Konseptivaihe saattaa kestää useita vuosia, ja tällöin tehdään jo kaupallisia pohjapiirustuksia vuokrauksen tueksi ja kauppakeskuksen muodon ja tilojen hahmottamiseksi.

2.1.1 Kaupallinen suunnittelu

Liiketilojen vuokraus on kriittisin tehtävä hankkeen onnistumisen kannalta. Siksi erityisesti kaupalliseen suunnitteluun tulee kiinnittää erityistä huomiota, jotta liiketilojen vuokraamiselle luodaan hyvät edellytykset. Tärkein asia kaupallisessa suunnittelussa on ennustaa, miten kuluttajat liikkuvat kauppakeskuksessa ja myös toisin päin ajateltuna, miten suunnitteluratkaisuilla ohjataan kuluttajia liikkumaan tiettyihin paikkoihin. Kaupallisen layoutin suunnittelu perustuu siis asiakasvirtojen ennustamiseen ja hallitsemiseen.

Kauppakeskuksia on monen muotoisia. Yleisin kauppakeskuksen muoto on lineaarinen, mutta monista syistä johtuen tehdään eri muotoisia kauppakeskuksia. Esimerkiksi keskusta-alueilla ei välttämättä ole tilaa tehdä lineaarisia tai pyöreitä kauppakeskuksia. Todella isoja kauppakeskuksia ei välttämättä haluta tehdä pitkien kävelymatkojen takia myöskään lineaarisiksi. Lineaarisissa kauppakeskuksissa optimaalisinta on sijoittaa ankkurivuokralaiset keskuksen pääsisäänkäynnistä katsottuna keskuksen perälle toiseen päähän tai molempiin päihin, jolloin asiakasvirta syntyy läpi kauppakeskuksen. Suuri asiakasvirta nostaa ankkurivuokralaisten väliin jäävien tilojen mahdollisuuksia onnistuneeseen liiketoimintaan ja täten nostaa ankkurivuokralaisten väliin jäävien liiketilojen vuokran hintatasoa. (Carter & Vandell 2004; Lehtonen 2016)

Epälineaarisissa kauppakeskuksissa on yleensä tehty jokin keskipiste, mihin sijoitetaan esimerkiksi ravintolapalvelut keskittyneesti, jolla houkutteellaan asiakasvirtoja koko keskuksen läpi. Erityistä palvelua tarjoavia vuokralaisia kuten pankki, optikko, pesula tai matkatoimisto voidaan tarvittaessa sijoittaa sivukäytäväalueille, koska tällaisiin tiloihin mennään nimenomaan vuokralaisen tarjoaman palvelun takia eikä eksymällä asiakasvirran mukana. Sivukäytävätilat eivät ole houkuttelevia paikkoja asiakasvirtoja tarvitsevalle liikkeelle kuten pieni sisustus- tai vaatekauppa. (Carter & Vandell 2004; Lehtonen 2016)

Lineaarinen kauppakeskus ei ole tavoiteltava muoto vaan mahdollisimman suuri vuokrattava neliömäärä, jolla saavutetaan mahdollisimman suuri vuokratuotto vuokranantajalle. Optimaalisin muoto voi olla esimerkiksi pyöreä, mikä on myös liiketilojen näkyvyyden kannalta erittäin hyvä ratkaisu, kun keskeltä näkee joka puolelle kauppakeskusta.

Epälineaarisisissa kauppakeskuksissa on etuna lyhyemmät kävelymatkat. Todella haastavan muotoisissa kauppakeskuksissa tarkistetaan ankkurivuokralaisten etäisyyksiä toisistaan, jotta kävelymatka olisi mukava kuluttajalle. Jos kävelymatka on epämiellyttävän pitkä, niin asiakasvirtaa ei välttämättä synny kauppakeskuksen läpi, mikä vaikuttaa ankkurivuokralaisten väliin jäävien liiketilöiden mahdollisuuteen menestyä. Jos asiakasvirtaa ei synny liiketilaan, vaikuttaa se vuokran hintatasoon ja lopulta vuokranantajan tuottoon.

Mahdollisimman suuri vuokrattava ala ei takaa suurta tuottoa vaan vuokran suuruuteen vaikuttavat esimerkiksi liiketilöiden sijainti, saavutettavuus ja koko. Kauppakeskuksen muoto ja layout optimoidaan tuoton maksimoimiseksi. Optimoinnissa on huomioitava myös eri vuokranmaksuperusteet, jotka voivat neliöpohjainen tai liikevaihtopohjainen. (Carter & Vandell 2004)

Liiketilojen koot voivat vaihdella alle 10 m² kioskeista ja pop up -tiloista tuhansien neliöiden kokoihin tiloihin. Liiketilat voivat olla useassa kerroksessa päällekkäin. Liiketilojen muoto ja syvyys vaihtelevat eri käyttäjien konseptin ja vaatimien toimintojen mukaan. Muotoon vaikuttaa merkittävästi asiakkaan kiertokulun muodostus. Liian kapeissa ja/tai syvissä liiketiloissa ei saada mahdollistettua haluttua asiakkaan kiertokulkua. Liiketilojen syvyydet ja koot tulee määrittellä vuokralaisten konseptien ja tarpeiden sekä liiketilan sisäisen asiakasvirran toteutuksen mukaan. Liiketilojen kokoja mietitään kaupallisesti niin, että saadaan sopiva suhde halutun tyyppisiä liiketiloja ja palveluita kauppakeskukseen. (Carter & Vandell 2004)

Liiketiloja suunniteltaessa pitää huomioida poistumisreitit. Esimerkiksi syvät ja isot liiketilat vaativat kaksi tai useita poistumisreittejä, mitkä vaikeuttavat liiketilan käyttäjäsuunnittelua. Rajatapauksissa on mietittävä, onko muutaman neliön lisääminen tilaan enää lisäarvoa tuottavaa vuokralaiselle, jos se vaikeuttaa tilan käyttäjäsuunnittelua.

Kaupallisessa suunnittelussa tulee miettiä, miten vuokralaiset voivat mainostaa liiketilaansa. Shopfrontin suunnittelusta kauppakeskus voi määrittää omia ohjeitaan, jos kauppakeskus haluaa konseptoida liiketilöiden ulkoasun yhtenäiseksi koko kauppakeskuksessa. Vaihtoehtoisesti voidaan antaa vuokralaisille lupa suunnitella shopfront itse, jos kauppakeskus haluaa konseptissaan personoituja shopfrontteja.

Vuokralaisia kiinnostavat valomainokset, kisällinkylyt, teippaukset ikkunoissa ja muut mainostustavat kuten A-kylytti tai mainospyloni. Vuokralaisen kannalta shopfrontin toteutus pitää mahdollistaa mahdollisimman hyvä näkyvyys. Shopfrontteja suunniteltaessa tulee huomioida, että esimerkiksi valomainos näkyy mahdollisimman laajalle, jolloin kuluttajat löytävät liiketiloihin. Esimerkiksi shopfronttien valomainosten sijoitus tietyille korkeudelle voi mahdollistaa tai estää näkyvyyden kauppakeskuksen eri kerroksiin, jos kauppakeskuksen yleisillä alueilla on avaria aulatiloja ja valoaukkoja.

Valomainokset tai valomainosalueet rakennuksen julkisivussa hyväksytetään rakennusluvan mukana kaupungilla. Nämä on huomioitava aikaisessa vaiheessa vuokralaisten markkinoinnin ja rakennuslupaprosessin takia.

2.1.2 Toiminnallinen suunnittelu

Liiketilojen toimivuus on edellytys vuokralaisen liiketoiminnalle. Vuokralaiset vastaavat itse liiketilan toiminnallisuuden suunnittelusta liiketilan rajojen sisällä. Vuokranantajan on tarjottava edellytykset liiketilojen toiminnallisuuden takuiksi liiketilojen rajojen ulkopuolella olevilla liiketoiminnan tukitoiminnoilla kuten logistiikan järjestelyt, huolto- ja kulkureitit, mahdollisesti yhteiset sosiaalitytöt kauppakeskuksessa toimivalle henkilökunnalle, pullojen palautustilat ja ostoskärryjen parkit. Tärkeimpänä asiana vuokralaisen kannalta on logistiikan toimiminen eli tavaravirtojen hallinta. Mistä vaihto-omaisuus tuodaan liiketilaan? Minkä kokoisia kuljetuslavoja mahtuu huoltohissiin tai -käytävälle? Minne jätteet viedään? Mistä henkilökunta kulkee liiketilaan? Onko henkilökunnalle parkkipaikoja? Toiminnallista suunnittelua tekee arkkitehti ja kaupallinen suunnittelija sekä tarpeen tullen voidaan hyödyntää muita asiantuntijoita suunnittelemaan esimerkiksi logistiikan reittejä.

Kauppakeskuksen logistiikan kannalta tärkein suunniteltava asia on lastauslaiturin sijainti ja toimivuus. Lastauslaituri vaatii paljon tilaa ja sen toimivuus on kaikkien vuokralaisten liiketoiminnalle ja ylläpito-organisaatiolle välttämätön, joten se vaikuttaa kauppakeskuksen kokonaisuuteen merkittävästi.

Huoltoreiteillä tulisi mahtua kuljettamaan vuokralaisten kuljetuslavat tai rullakot, jolloin huoltoreitin leveys ja korkeus tulee olla riittävä. Huoltoreiteistä ei tehdä kuitenkaan liian tilavia, koska tällöin vuokrattavien neliöiden määrä suhteessa kauppakeskuksen bruttoneliöihin nähden pienenee ja ylläpito-organisaatiolla olisi enemmän neliöitä siivottavana. Rakentamismääräykset myös ohjaavat käytävien minimileveyttä. Huoltohissien koot, määrät ja sijainnit mietitään osana logistiikan kokonaisuutta.

Kun vaihto-omaisuutta tuodaan sisään liiketiloihin, niin tavaroiden purkamisesta syntyy jätettä. Jätehuolto on tilojen käytön kannalta järkevää toteuttaa samoja reittejä pitkin kuin tavaroiden tuominenkin. Jätehuoltoa varten on varattava tilaa paalaimia ja jätepuristimia varten esimerkiksi lastauslaiturin yhteyteen.

Liiketilojen toiminnan kannalta liiketilojen lattian kantavuus tulee olla riittävä, jotta liiketiloihin voidaan tuoda painaviakin laitteita tai kalusteita esimerkiksi kassakaappi, paalain tai magneettitutkimuskone. Kantavuus tulee olla riittävä, jotta mahdollisimman moni toimija voi toimia liiketiloissa ilman rungon paikallista vahvistamista.

Kaupallisen ja toiminnallisen suunnittelun yhteistuloksena suunnitellaan kuluttajien pysäköintitilat. Kaupallista suunnittelijaa tarvitaan miettimään, mistä kuluttajat tulevat kaupallisiin kerroksiin tai tiloihin, jotta asiakasvirta saadaan kulkemaan halutulla tavalla. Sama lähestymistapa pätee myös julkisen liikenteen kulkuneuvojen pysäkkien sijaintien suunnitteluun. Julkisten liikenteen pysäkkeihin vaikuttaa myös viranomaiset ja kaupunki, mutta pysäkeistä syntyvä edestakainen asiakasvirta pitää ottaa huomioon suunnittelussa.

Toiminnallisuuden kannalta pysäköintitilat ja julkisen liikenteen pysäkit pitävät olla sellaisia, että kuluttajat saavat ostoksensa kannettua helposti ja turvallisesti pysäkille tai pysäköidyn auton luo. Pysäköintitilan suunnittelussa on huomioitava, että kuluttajat löytävät parkkipaikkansa. Henkilökunnalle voidaan järjestää myös parkkipaikkoja pysäköintitiloista.

Jos kauppakeskuksessa on vuokralaisia, jotka haluavat käyttää ostoskärryjä tai päivittäistavarakauppa tarvitsee pullojen palautustilan, niin näille toiminnoille voidaan osoittaa niiden tarvitsemat tilat kauppakeskuksen yleisiltä alueilta, jolloin ne voivat olla kuluttajan näkökulmasta paremmalla sijainnilla.

2.2 Runkovaihe

Kauppakeskuksille tyypillistä on, että investointipäätös hankkeesta tehdään, kun on saatu vuokrattua tietty prosenttimäärä liiketiloista. Tällöin kauppakeskuksen alustava layout eli kaupallinen pohjapiirustus on jo suunniteltu jollain tasolla, jotta liiketilojen vuokraus on mahdollista. Kaupallisessa layoutissa esitetään liiketilojen ja yleisten alueiden sijainnit sekä huolto- ja logistiikkareitit. Täten runkovaihe osittain liittyy myös hankesuunnitteluvaiheen puolelle. Runkovaiheessa vuokrasopimuksia ei ole välttämättä vielä solmittu muille kuin mahdollisille ankkureille.

Runkovaiheella tarkoitetaan kauppakeskuksen tilojen suunnittelua ehdotus-, yleis- ja toteutussuunnitteluvaiheessa. Tällöin suunnitellaan rakennuksen kiinteitä osia kuten runkoratkaisu, pilarijaot, kuilut, rakennuksen dimensiot ja TATE-järjestelmien rungot ja koneet. Kauppakeskuksessa kiinteisiin osiin kuuluvaksi voidaan myös katsoa huolto/-poistumiskäytävät, yleiset tilat ja käytävälinjat. Runkovaiheessa pääasiallinen tehtävä on suunnitella kauppakeskuksen layoutiin vaikuttavia kiinteitä osia. Rakennuksen kantavasta rungosta osa suunnitellaan jo konseptivaiheessa, jotta kaupalliset pohjat ovat toteutettavissa ja liiketiloilla on riittävä kantavuus.

Runkovaiheen haasteena on, ettei tiedetä suurinta osaa vuokralaisten tarpeita eikä kauppakeskuksen tulevaisuuden kehitystä, jolloin runkovaiheessa täytyy tehdä merkittäviä päätöksiä tietämättä niiden toimivuudesta tulevaisuudessa. Runkovaiheen toteutusratkaisujen pitää pystyä palvelemaan kauppakeskusta pitkän ajanjakson (20-50 vuotta) ilman suurempia investointeja. Runkovaiheessa tulee huomioida kauppakeskuksen helppo muunneltavuus eri tilaosiksi ja laitejärjestelmien huoltamisen vaivattomuus. Lisähaas-

teena on myös valittujen toteutusratkaisujen teknologiakehitys, jolloin yleissuunnittelu- vaiheessa valitut TATE-järjestelmät voivat olla rakennuksen valmistuessa jo vanhentunutta teknologiaa.

Suunnitteluratkaisut tulee olla sellaisia, että avoimen rakentamisen periaattein kiinteät osat ovat pysyviä ja liiketilat ja liiketilojen sisältämät rakennus- ja talotekniset osat ovat muuttuvia. Tällöin saavutetaan mahdollisimman hyvät edellytykset tulevaisuuden muutoksille, mikä on avoimen rakentamisen päätavoite.

Rakennuksen joustavuus jaetaan käyttö- ja muuntojoustavuuteen. Käyttöjoustavassa rakennuksessa tilat ovat muunneltavissa käyttötarkoituksen mukaan esimerkiksi ilmanvaihdon lisääminen myymälän muuttuessa liikuntasaliksi. Muuntojoustavuus tarkoittaa tilojen muunneltavuutta asiakkaan tarpeen mukaan, kuten eri muuttuvien osien purkaminen tai siirtäminen. Esimerkiksi liiketilassa uusi vuokralainen haluaa muuttaa lattiamateriaalit ja liiketilan sisäisten väliseinien paikkoja tai jopa liiketiloja rajaavien seinien paikkaa. (Kruus et al. 2006)

Rakennuksen joustavuus säästää kustannuksia tulevaisuudessa, kun muutoksia tehdään. Kauppakeskuksen muunto- ja käyttöjoustavuudessa tulisi huomioida, että muiden vuokralaisten liiketoiminta jatkuu edelleen, kun muutoksia tehdään jo avatussa kauppakeskuksessa. (Kruus et al. 2006)

Ehdotussuunnittelu

Ehdotussuunnitteluvaiheen tarkoituksena on tuottaa hankkeen tavoitteiden mukainen yleisratkaisu. Ehdotussuunnitelmien avulla tutkitaan ja vertaillaan erilaisia toiminta- ja maankäyttömalleja sekä tarpeellinen määrä vaihtoehtoisia yleisratkaisuja. Ratkaisumallit tehdään riittävän tarkasti, jotta niiden toimivuutta, soveltumista ympäristöön ja kustannuksia voidaan arvioida ja verrata. Valitusta ratkaisusta tehdään valmiit ehdotussuunnitelmat, jotka tilaaja hyväksyy jatkosuunnittelun pohjaksi. (Junnonen & Kankainen 2017 s.53) Ehdotussuunnittelua on tehtävä jo osittain konseptivaiheessa, jotta kaupallisia pohjapiirustuksia voidaan käyttää tilojen vuokraukseen.

Kauppakeskuksen ehdotussuunnitelmat laatii yleensä arkkitehti yhdessä muiden suunnittelualojen suunnittelijoiden kanssa. Kaupallisesta suunnittelusta vastaava suunnittelee liiketilojen ja koko kauppakeskuksen kaupallista ja toiminnallista toimivuutta. Arkkitehti suunnittelee yleisiä suunnitteluratkaisuja kaikkiin tiloihin ja huolehtii rakentamismääräysten täyttymisestä. TATE-, geo-, rakenne- ja muut suunnittelijat auttavat pääsuunnittelijaa laatimaan ehdotussuunnitelman.

Kauppakeskuksen liiketilojen suunnittelun ja toimivuuden kannalta ehdotussuunnitelmassa esitetään

- toiminnallinen yleisratkaisu

- rakennustaiteellinen ja arkkitehtoninen yleisratkaisu
- tekninen yleisratkaisu
- sijoittuminen tontille
- liittyminen ympäristöön ja kaupunkikuvallinen yleisratkaisu

Yleissuunnittelu

Yleissuunnitteluvaiheessa valittu ehdotussuunnitelma kehitetään toteutuskelpoiseksi yleissuunnitelmaksi. Yleissuunnittelussa jaetaan hanke muuntuviin tiloihin ja kiinteisiin tiloihin siten, että perusrakennuksen tilajakoa voidaan muuttaa vielä toteutussuunnitteluvaiheessa. Yleissuunnitelma voi sisältää erilaisia vaihtoehtoja tilaratkaisuiksi. Kohteen suunnitteluratkaisut täsmennetään rakenteiden ja järjestelmien osalta siten, että rakenteellinen kokonaisuus toteutuu ja rakennuksen käyttöön ja huoltoon liittyvät asiat voidaan määritellä. (Junnonen & Kankainen 2017)

Yleissuunnitteluvaiheessa hankitaan lausunnot viranomaisilta, asiantuntijoilta ja mahdollisesti käyttäjiltä (Junnonen & Kankainen 2017). Käyttäjiä tai vuokralaisia pyrkii edustamaan kaupallinen suunnittelija ja vuokraajat, koska vuokralaiset eivät kauppakeskushankkeissa yleensä ehdi osallistumaan yleisten alueiden suunnitteluun.

Kauppakeskuksessa vuokralaiset vaihtuvat liiketiloissa koko elinkaaren ajan, jolloin kaikki liiketilat ovat muuttuvia osia. Muut yleiset alueet ja käytävätilat ovat yleensä kiinteitä osia. Tällöin runkojärjestelmän pitää olla mahdollisimman avoin eri tilaratkaisuille. Liiketilojen ollessa muuttuvia osia, jokaiseen liiketilaan tulee olla liityntämahdollisuus TATE-järjestelmien runkoihin.

Yleissuunnitteluvaiheessa tehdään seuraavia liiketilojen suunnittelun ja toimivuuden kannalta tärkeitä suunnitelmia:

- aluesuunnitelma, alueen käyttö ja alueen rakenteet periaatetasolla
- tilaosat ja tilaratkaisut
- rakennuksen kiinteiden ja muuttuvien osien jako
- toistuvien osastojen tai toimintayksiköiden yksityiskohtaiset suunnitelmat
- tyypilliset yksityiskohdat ja erikoisrakenteet
- TATE-järjestelmien tilat, pääreitit kanaville ja putkille
- TATE-selostus ja sitä täydentävät järjestelmäselostukset
- rakennustapaselostus
- keskeiset rakenteet ja päämateriaalit

Toteutussuunnittelu

Toteutussuunnitteluvaiheessa yleissuunnitelmia kehitetään rakentamisen ja hankinnan edellyttämiksi mitoitetuiksi suunnitelmiksi ja tuotemäärittelyiksi. Toteutussuunnitteluun sisältyy tuote- ja järjestelmäosasuunnittelu. (RT 10-11107 2017 s.15) Kauppakeskuksissa toteutussuunnittelu sisältää liiketilojen osapiirustusten tekemisen vuokralaisten suunnitelmien pohjalta.

Toteutussuunnitteluvaiheessa (Junnonen & Kankainen 2017 s. 54)

- selvitetään asetettujen tavoitteiden mukaiset, toiminnan ja käytön aiheuttamat yksityiskohtaiset tarpeet
- varmistetaan ratkaisujen ja detaljien tavoitteiden mukaisuus
- määritetään ja ajoitetaan tilaajan erillishankinnat
- varmistetaan, että kaikki osasuunnitelmat muodostavat ehjän, toisiinsa nivellyn kokonaisuuden

2.2.1 Arkkitehtisuunnittelu

Arkkitehti suunnittelee yleisiä ratkaisuja liiketiloille ja koko kauppakeskuksen yleiset tilat. Arkkitehdin suunnitelmat ovat lähtötietona ja pohjana muille suunnittelijoille. Esimerkiksi pohjapiirustukset on merkitty tilavaraukset talotekniikkaa varten. Arkkitehdillä on tärkeä rooli suunnitella koko kauppakeskus ja tilojen toimivuus viranomaisvaatimusten, kaavoituksen ja rakentamismääräysten mukaisesti. Esimerkiksi sallitut kerrokorkeudet, rakennusoikeudelliset neliöt ja julkisivumateriaalit ovat usein määritetty kaavassa.

Jotta liiketilojen muutokset voidaan tehdä kustannustehokkaasti ja nopeasti, on liiketilojen suunnittelussa mietittävä muuntojoustavuutta. Liiketiloihin jakavat väliseinät voivat muuttaa paikkaansa, joten niiden siirreltävyyttä pitää ottaa huomioon suunnittelussa. Kun tilan kokoa tai muotoa muutetaan liiketilojen välisiä seiniä siirtämällä, vaikuttaa uusi liiketilan koko ja muoto TATE-järjestelmiin kuten jäähdytykseen, lämmitykseen ja ilmanvaihtoon. Jotta tulevaisuuden muutokset pysyvät kustannustehokkaina, on väliseinien ja talotekniikan päätelaitteiden sijoittelussa mietittävä modulaarista rakentamista, ettei esimerkiksi uusi seinän paikka risteä olemassa olevan jäähdytyslaitteen kanssa.

Arkkitehti, apunaan mahdollinen palotekninen asiantuntija ja TATE-suunnittelijat suunnittelevat palotekniset suunnitelmat palotilanteita varten yhteistyössä paloviranomaisen kanssa. Näissä suunnitelmissa esitetään muun muassa palo-osastot, poistumisreitit, savunpoiston toteutus, ensisammutuskalustojen sijainnit ja palokunnan hyökkäysreitit.

Savunpoiston toteutus voidaan esimerkiksi toteuttaa muutamalla koneellisella savun imupisteellä, jolloin liiketilojen väliset seinät jätetään avonaisiksi yläosasta, mikäli ne ei sijaitse palo-osaston tai savulohkon rajalla. Toimivan savunpoiston edellytyksenä usein on,

ettei liiketilassa voi olla kokonaan umpinaista alakattoa. Savunpoisto voidaan myös toteuttaa savunpoistokanavien tai luukkujen avulla, jos esimerkiksi liiketilojen rajaavat seinät toteutetaan holviin asti. Savunpoiston edellyttämä korvausilma reitti voi vaikuttaa shopfront -ratkaisuun, siten että esimerkiksi liukulaisiseinä ei ole riittävän läpäisevä, jolloin rei'itetty rullakalteriovi voi olla teknisesti parempi toteutus shopfrontissa.

Liiketiloihin palotekniset suunnitelmat vaikuttavat monella eri tavalla. Poistumisovien ja pikapalopostien edustoja ei saa kalustaa ja liiketiloissa pitää olla riittävät poistumisteiden kaistaleveydet. Vuokralaisten pintamateriaalien tulee täyttää määräysten mukaiset vaatimukset. Jos seiniin tulee esimerkiksi lautapanelointi, niin laudat saattavat tarvita palonsuojakäsittelyn. Riippuen savunpoiston toteutustavasta alakattojen tulee olla tarpeeksi avonaisia, jotta savu saadaan poistettua liiketilasta. Alakattojen avonaisuus vaikuttaa myös, että täytyykö sprinklerit ja paloilmalaitteet olla kahdessa tasossa. Huomion arvoista on kuitenkin myös, että jos väliseinät ovat avonaisia yläosastaan, liiketilojen välillä ei ole juurikaan äänen eristävyttä sekä liiketilojen valaistus voi heijastua ja hajut voivat levitä liiketiloista toisiin. Murtosuojaluokan vaatimusten kannalta väliseinän ollessa ylhäältä auki, tulee avonaisella osuudella olla kuitenkin jokin teräsverkko tai muu vaatimuksen mukainen este.

Liiketiloihin suunnitellaan palo- ja poistumisturvallisuuden vaatimat laitteet riippuen valituista järjestelmistä. Tällaisia ovat esimerkiksi sprinklerit, pikapaloposti, paloilmalaitteet, hätäkuulutuskaiuttimet, palokellot, savuilmalaitteet, turva- ja poistumistievalot sekä muut poistumiseen liittyvät järjestelmäosat.

Vuokralaisten äänentoiston mykistys on huomioitava järjestelmien yleisratkaisuja suunniteltaessa eli vuokralaisen äänentoisto mykistyy hätäkuulutuksen alkaessa. Hätäkuulutuskaiuttimia käytetään yleisillä alueilla usein myös mainostamiseen.

Arkkitehti suunnittelee tilat terveellisiksi työympäristöiksi. Kauppakeskusten ollessa julkisia tiloja, on suunnittelussa huomioitava esteettömyys. Arkkitehti yhdessä akustisen suunnittelijan kanssa huomioi tilojen suunnittelussa mahdollisen melun estämisen ja akustiikan toimivuuden rakentamismääräysten tai rakennuttajan ohjeiden mukaisesti.

Vuokralaisten kannalta arkkitehdin ratkaisut vaikuttavat liiketiloihin monella eri tavalla. Mikäli vuokranantaja toteuttaa vuokralaiselle takatilat, arkkitehti suunnittelee takatilat viranomaisvaatimusten mukaan sekä takatiloihin toteutettavat pintamateriaalit, kalusteet ja varusteet. Takatilat muodostuvat taukotilasta, WC:stä ja siivouskomerosta. Liitteessä 2. on esitetty periaate takatilojen arkkitehtisuunnitelmasta.

Vuokranantajan kannalta yleiset ratkaisut tulee olla muuntojoustavia, jotta ne palvelevat erilaisia vuokralaisia. Esimerkiksi ovet ovat järkevää suunnitella niin, että niiden kätisytydet ja aukeamissuunnat ovat helposti vaihdettavissa. Murtosuojaluokka on huomioitava niin, että se takaa vuokralaisten vakuutusyhtiöille riittävän suojaustason. Tilojen lukitus

tulee täyttää vaaditun murtosuojaluokan vaatimukset tai vuokralaisen vakuutuksen edellyttämät lukitusvaatimukset.

Shopfrontia suunniteltaessa tulee miettiä toteutusta niin kaupallisen, turvallisuuden, kustannusten ja muuntojoustavuuden kannalta. Toteutetaanko esimerkiksi kiinteät lasiseinät ja rullakalteriovi vai liukulasiseinä? Miten sisäänkäynnin lukitus toteutetaan, kun murtosuojaluokan vaatimustaso on yleensä ML2 liiketiloissa. Miten shopfront voidaan muuttaa helposti eri käyttäjiä varten? Onko sisäänkäynti siirrettävissä tai kasvatettavissa helposti ja voidaanko se muuttaa murtosuojaluokka ML3 mukaiseksi? Kuinka liiketilan lukitusta ja kulunvalvontaa voidaan muuttaa? Onko shopfront poistumistie, ja jos on, niin miten hätäpoistuminen tapahtuu shopfrontin kautta?

Shopfront on vuokralaisen tärkein mainostamispaikka kauppakeskuksen sisällä, joten sen pitää mahdollistaa erilaiset markkinointikeinot kuten näyteikkuna, teippaukset, kisällin kyltit sekä lippuvarsi- ja valomainokset. Shopfrontista pitää myös sopia laatoitusrajat yleisten tilojen lattioiden ja vuokralaisen lattioiden välillä.

2.2.2 Talotekniikkasuunnittelu

TATE-suunnittelijat suunnittelevat lämmitys-, vesi-, ilmanvaihto-, jäähdytys-, viemäri-, automaatio-, sähkö-, sprinkleri-, paloturvallisuus- ja savunpoistojärjestelmät kauppakeskukseen. Liiketilojen kannalta TATE-suunnittelussa tärkeimpiä asioita ovat olosuhteet liiketiloissa eli ilman lämpötilan saaminen haluttuun lämpötila-alueeseen esimerkiksi 17-22 celsius astetta.

Tilavaraukset ja pääreitit

TATE-järjestelmät vaativat tilavarauksia kuten lämmönjakohuone, ilmanvaihdon konehuoneet, telekeskus ja muuntamo. Nämä tilat ovat elintärkeitä kauppakeskuksen toiminnan kannalta ja vaikuttavat suuresti kauppakeskuksen liiketilasijoittelun kokonaisuuteen.

Jokaiseen liiketilaan ja ravintolaan täytyy saada TATE-järjestelmien reitit. Liiketilaa voidaan ajatella omana talonaan uudella tontilla, joka tarvitsee liittymän TATE-järjestelmille. Tällöin TATE-järjestelmien runkoreitit tulee suunnitella niin, että liiketiloihin voidaan ottaa runkoreiteistä haarat. Näitä TATE-järjestelmiä ovat esimerkiksi sähkö, dataverkko, ilmanvaihdon poisto- ja tuloilma, vesi- ja viemärijärjestelmä sekä lämmitys- ja jäähdytysjärjestelmä.

Kun ehdotussuunnitteluvaiheessa on päätetty, millaisilla järjestelmillä talotekniikka toteutetaan, suunnitellaan kanavien, putkien ja kaapelien pääreitit. Arkkitehti on suunnitellut yhdessä TATE-suunnittelijoiden kanssa kuilujen paikat ja koot, joihin tehdään pystysuuntaiset siirrot. Vaakasuntaiset reitit mietitään seuraavaksi. Pääreitit tulisivat olla sijoitettuna niin, että liiketilojen muuttuessa tulevaisuudessa, järjestelmien muuttaminen on

mahdollisimman helppoa. Sprinklerit, jäähdytysjärjestelmät ja palo- ja poistumisturvallisuuden laitteet tarvitsevat myös vaakareittejä putkilleen ja kaapeleilleen. Yleissuunnitteluvaiheessa sovitaan näiden järjestelmien vaakareittien järjestys, jotta vältetään järjestelmien törmäilyiltä.

Kaikkia pystyreittejä ei välttämättä sijoiteta kuiluihin, esimerkiksi rasva-, tuuletus- ja sadevesiviemärien pystyreitit sijoitetaan usein pilareiden viereen. Tällöin ne aiheuttavat mahdollisimman vähän harmia vuokralaiselle. Hyvä sijoituspaikka on myös liiketilan nurkkaus kiinteän rakennusosan vieressä, koska liiketilan seinät kalustetaan yleensä hyllyillä, jolloin nurkkaan ei hyllyä sijoiteta muutenkaan.

Ilmanvaihdon konehuoneet (IV-konehuoneet) sijoitetaan usein kellarikerrokseen ja/tai ylimpiin kerrokseen. IV-konehuoneiden sijoittamisessa on huomioitava, että liiketiloja tai ravintoloita ei sijaitisi IV-konehuoneen päällä, koska liiketilassa tai ravintolassa voi tapahtua viemärintimuutoksia kauppakeskuksen elinkaaren aikana, mitkä on tehtävä liiketilan tai ravintolan alapuolisessa kerroksessa. Telekeskuksen sijainti vaikuttaa liiketiloihin niin, että kuparikaapelilla toteutetulla heikkovirtajärjestelmällä on tietty maksimi kaapelointipituus, joten pääjakamon ja kerros- sekä väljakamoiden paikkoja pitää miettiä tarkkaan. Pääjakamon ja kerrosjakamoiden välinen kaapelointi voidaan toteuttaa myös optisella kuidulla, jolloin kaapelointipituudessa ei ole maksimirajaa.

Jäähdytysjärjestelmän konehuoneen sijainnissa tulee huomioida, että rakennuksen kauimmaiseen päähän asti saadaan tuotettua riittävän viileätä jäähdytysjärjestelmän vettä. Mitä pidempi matka jäähdytettävään tilaan on, sitä suurempi lämpötilahäviö jäähdytysverkossa.

Ravintoloiden sijainnit vaikuttavat merkittävästi TATE-suunnitteluun. Kaupallisen suunnittelijan ja arkkitehdin suunniteltua ravintoloiden paikat tulee ravintoloille suunnitella varaus rasvakanavaan ja -viemäriin. Jälkeenpäin rasvaviemärin ja rasvakanavan lisääminen on haastavaa, joten ravintoloiden sijainnit pitää päättää varhaisessa vaiheessa hanketta. Myös päivittäistavarakauppojen toiminta yleensä edellyttää rasvakanavan ja -viemärin varauksen tuoretiskejä varten.

Vuokralaiset saattavat tarvita lisää varastotilaa kauppakeskuksesta. Varastoille on tarve suunnitella myös niiden edellyttämien järjestelmien tilavaraukset. Varastot tarvitsevat usein jäähdytyksen, runsaan ilmanvaihdon sekä vesi- ja viemäriiitokset eri toimintoja palvellakseen. Varastojen käyttötarvetta ei tiedetä vielä runkovaiheessa tarkemmin, mutta vuokralaiset saattavat pitää varastoissa kylmiöitä tai pakastimia tai muita laitteita, jotka tarvitsevat viemärintoita ja riittävästi sähkötehoa. Kylmiöt ja pakastimet tuottavat lämpöä merkittävästi, jolloin varastolle mitoitettava ilmamäärä ei riitä vaan varastoon tarvitaan tehostettu ilmanvaihto tai jopa erillinen jäähdytys. Jotkut toimijat saattavat myös yhdistää varastoihinsa toimiston, jolloin ilmanvaihtoa pitää lisätä vastaamaan toimiston vaatimia määräyksiä.

Galleriakäytävillä voi olla Pop up -tiloja tai kioskeja, joilla on tietty alue käytettävissä, mutta ei fyysisiä seiniä tai takatiloja vaan ainoastaan kalusteet ja palveluiden tai tuotteiden myymiseen vaadittavat laitteet. Näille tiloille tarvitsee suunnitella yleinen toteutus mahdollista vesi- ja viemäripistettä sekä data- ja sähköverkkoa varten.

Terassialueille saatetaan tarvita myös vettä, sähköä, data -verkkoa tai muuta talotekniikkaa. Terassialueet ovat yleensä pihakansilla eli kantavien rakenteiden päällä, jolloin varaukset terassin mahdollisille tekniikkatarpeille tulisi suunnitella jo yleissuunnittelun aikana. Jokainen tila/alue, jossa harjoitetaan liiketoimintaa, tarvitsee liiketoiminnan edellyttämät järjestelmät, jolloin jokaiseen tilaan/alueeseen tulisi suunnitella tarvittavien TATE-järjestelmien liittyminen.

Yleiset ja toistuvat ratkaisut

Kauppakeskuksen suunnittelussa on paljon toistuvia suunnitteluratkaisuja, mitkä suunnitellaan kerran määritetyn peruslaatuksen mukaan ja toistetaan jokaisessa liiketilassa. Tällaisia ovat esimerkiksi liiketilojen takatilat, missä on taukotila, WC ja siivouskomero tai muita tilaosia, mitä viranomaisen vaatii liiketilaan. Myös TATE-järjestelmien huoltoa ja tarkastusta vaativat laitteet toistuvat tilakohtaisesti. Esimerkiksi säätö- ja palopellit, jäähdytyskonvektorit tai -paneelit, paloilmioittimet, jakorasiat, radiaattorit, ilmastointikanavien puhdistusluukut ja päätelaitteet.

Ilmanvaihtojärjestelmä tulee suunnitella palvelemaan erilaisia liiketiloja ja toimintoja. Esimerkiksi ravintolalla ja liiketilalla on erilaiset ilmanvaihtotarpeet, joten suunnittelussa on huomioitava ravintolalle tyypilliset ilmanvaihdon kohdepoistopisteet ja riittävät ilmämäärät.

Taukotilassa voi olla pieni keittiö, jossa on allas, jääkaappi, mikro, liesi tai jotain muuta riippuen, mitä taukotilaan määritetään peruslaatuksen mukaisesti. Siivouskomeroon tarvitaan allas ja mahdollisesti räppipatteri. WC:ssä on esimerkiksi istuin, allas, bidee, lattia-kaivo tai muuta. Näihin tiloihin tulee valaistus ja alakaton myötä sprinklerit ja muuta tekniikkaa. Edellä mainittujen tilojen osat, laitteet ja ominaisuudet määritellään peruslaatuksokuvauksessa, joiden pohjalta ne suunnitellaan jokaiseen liiketilaan. Näiden tilojen toteutus ja suunnittelu voi olla myös vuokralaisen vastuulla, jos vuokrasopimuksessa on täten määritelty.

Liiketilän ilmanvaihtoa ja jäähdytystä ohjataan automatiikan avulla esimerkiksi hiilidioksidiantureilla ja lämpötilamittareilla. Olosuhteiden säätämistä varten liiketilassa voi olla huonesäädin, mistä vuokralainen voi itse säätää lämpötilaa tietyllä välillä. Lämpötilan säätö voi tapahtua myös huoltomiehen palveluna. Edellä mainittujen laitteiden sijoituksia voidaan tarkistaa käyttäjäsuunnitteluvaiheessa yhdessä vuokralaisen kanssa tai ennakoon suunnitella sellaisiin paikkoihin, mihin asiakkaat eivät pääse.

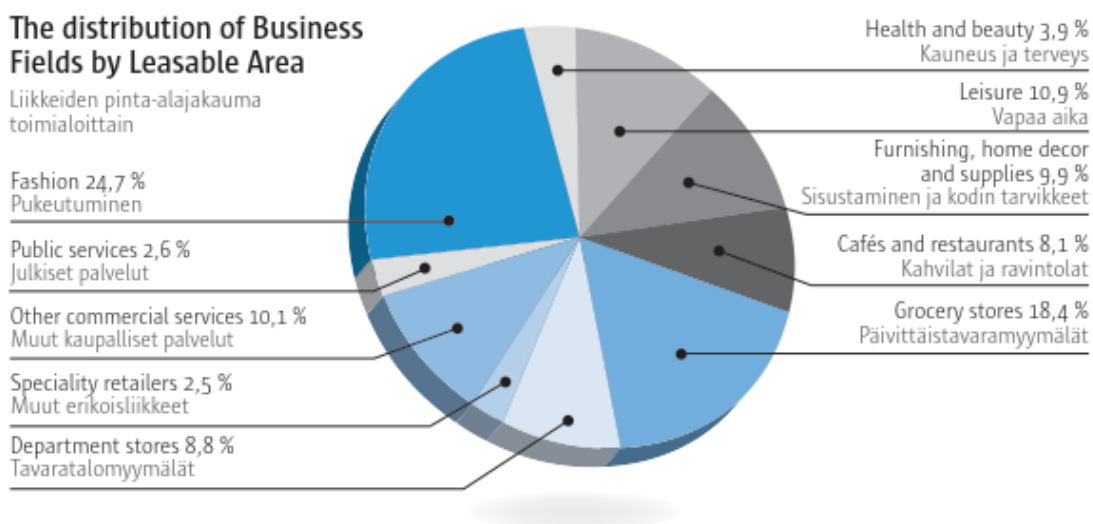
Liiketilaa saatetaan lämmittää radiaattoreilla, varsinkin ulkoikkuna- ja ulkoseinäalueilla. Radiaattorit aiheuttavat vuokralaisen tilasuunnittelulle haasteita, koska seinillä olevat radiaattorit estävät hyllyn laittamisen seinälle. Liiketilän lämmitys voidaan toteuttaa myös yleisilmanvaihdon avulla tai lämmityskonvektorein korvaamalla jäähdytyskonvektorit lämmitys-jäähdytyskonvektoreilla paikallisesti. Lattialämmitys on harvinainen lämmitysratkaisu kauppakeskuksessa, joka pitää kuitenkin huomioida sosiaalitilojen yhteydessä.

Liiketiloihin voidaan suunnitella yleisvalaistus ja siivousvalot. Takatilan ja myymälän valaistustaso määritellään lux -arvoilla. Yleisvalaistukselle suunnitellaan jokin valaisintyyppi. Valaistustasot ja -ratkaisut määritellään yleisessä tasossa riippuen, mitä vuokrantaja haluaa tarjota vuokralaiselle peruslaatutasossa.

Liiketilat tarvitsevat oman ryhmäkeskuksen ja ristikytkentäkaapin sähkö- ja data-verkkoa varten. Näiden sijainnit mietitään käyttäjän näkökulmasta niin, että ne haittaavat mahdollisimman vähän liiketilän toimivuutta. Ryhmäkeskuksen ja ristikytkentäkaapin sijoittamiseen voi vaikuttaa vuokralainen, jos vuokralainen on riittävän varhaisessa vaiheessa mukana projektissa. Liiketilojen sisäinen data-verkko toteutetaan kuparilla. Data-verkko liiketiloista kerrosjakamoihin eli ulos toteutetaan kuparilla tai optisella kuidulla. Päätös kuparin tai kuidun käyttämisestä tehdään yleissuunnitteluvaiheessa. Vuokralaisten kannalta päätöksellä on merkitystä, sillä operaattorit tarjoavat eri hintaisia ja nopeuksisia liittymiä kuparilla ja kuidulla. Optisten kuitujen tai kuparien määrä vaikuttaa myös vuokralaisen sisäisten data -verkkojen rakentamiseen.

2.3 Vuokrattavien tilojen erot

Vuokrattavat tilat voidaan karkeasti jakaa kolmeen perustyyppiin: liiketilat/myymälät, ravintola/kahvila ja toimisto. Riippuen vuokralaisten liiketoiminnan muodosta tiloilla voi olla myös seuraavia käyttötarkoituksia: kuntosali, päivittäistavarakauppa, terveysasema, pop up -kioski, varasto, terassi tai muita erikoisempia toiminnallisia tiloja kuten kiipeilypuisto, elokuvateatteri tai esimerkiksi keilahalli. Kuvassa 4. on esitetty toimialajakauma Suomen kauppakeskuksissa pinta-alan mukaan, mikä kuvastaa tilojen erilaisuutta.



Kuva 4. Toimialajakauma Suomen kauppakeskuksissa pinta-alan mukaan. (Kauppakeskusyhdystys 2018 s. 20)

Tilojen erot suunnittelussa syntyvät käyttötarkoituksesta. Käyttötarkoituksesta aiheutuu tiloille tiettyjä vaatimuksia, jotka vaikuttavat merkittävästi TATE-järjestelmiin ja jonkin verran arkkitehtuuriin asioihin. Tilan käyttötarkoituksesta voi myös tulla vaatimuksia vuokrattavan tilan sisällä oleville tiloille. Esimerkiksi riittävät henkilökunnan sosiaalitulat sekä asiakkaiden WC-tilat. Sosiaalitulat tai asiakkaiden WC-tilat voidaan tarvittaessa sijoittaa vuokrattavan tilan läheisyyteen, kunhan noudatetaan rakentamismääräyksiä ja viranomaisten vaatimuksia.

Vuokrattavissa tiloissa on myös eroa koon ja muodon takia. Esimerkiksi päivittäistavara-kauppa tarvitsee neliöitä huomattavasti enemmän kuin optikkoliike. Toisena esimerkkinä voidaan pitää liiketilan leveyden ja syvyyden sovittamista niin, että liiketilaan saadaan toteutettua vuokralaisen haluama asiakkaiden kiertokulku, mistä mainittiin luvussa 2.1.1.

Ravintolat, kahvilat ja päivittäistavara-kaupat suunnitellaan elintarvikehygienian huomioiden niin, että elintarvikkeet voidaan pitää erillään ja puhtaina. Kauppakeskuksen kannalta huono elintarvikehygienian voi aiheuttaa imago-riskin, joten hygienian-asiat on huomioitava niin, että kuluttajilla ei ole mahdollista saada mitään bakteeria tai muuta epäpuhdasta elintarviketta.

Hygienian-asioissa konsultoidaan paikallista elintarvikeviranomaista noudatettavista määräyksistä. Esimerkiksi käsi- ja pesu-alueita pitää olla riittävä määrä ja siivousvälineet on säilytettävä niin, ettei keittiön ja asiakastilan siivousvälineet sekoitu keskenään. Ravintoloiden kannalta jätehuollon toimivuus on tärkeää, koska elintarvikkeista syntyvä jäte pitää saada nopeasti pois keittiöstä. Hygienian-asiat voidaan suunnitella vasta shopfitter-vaiheessa. Jätehuoltoreitit liiketilan rajalta jätehuolto pisteeseen on jo runkovaiheessa suunniteltava, mutta liiketilan sisäinen jätehuoltoreitti on vuokralaisen vastuulla suunnitella shopfitter-vaiheessa.

Suuret liiketilat ja ravintolat vaativat enemmän sähkötehoa ja -virtaa kuin muut tilat, joten näihin tiloihin vedettävät syöttökaapelit ovat isompia ja haastavampia asentaa, mikä kannattaa huomioida jo sähköpääkeskuksien ja muuntamoiden sijaintia suunniteltaessa. Sähkön pääjakelureitit suunnitellaan runkovaiheessa.

Ravintolat, kahvilat ja päivittäistavarakaupat tarvitsevat rasvakanavan ja -viemäri riippuen keittiön käyttötavasta. Elintarvikehuoneiston keittiöitä on kolme tyyppiä: (Helsingin kaupungin rakennusvalvonta 2017 s.6)

1. valmistuskeittiö, missä valmistetaan ruokaa paistamalla, uunissa tai uppokeittämällä, jolloin tilaan tarvitaan rasvakanava ja -viemäri.
2. kuumennuskeittiö, missä ruokaa tai puolivalmisteita kuumennetaan uunissa, vesihauteessa tai keittimellä, jolloin tapauskohtaisesti tutkitaan tarve rasvakanavalle ja -viemärielle.
3. tarjoilu- tai jakelukeittiö, jossa annostellaan muualta tuotuja kuumia tai kylmiä säilöttyjä ruokia, jolloin ei tarvita rasvakanavaa tai -viemäriä.

Todellisia keittiön ominaisuuksia ei voi tietää ennen kuin vuokralainen on esittänyt keittiösuunnitelmansa. Suunniteltavia asioita keittiö suunnitelman pohjalta ovat rasvakanaviin liitettävät rasvahuuvut, astianpesukoneen tarvitseman höyryhuuvan, vesipisteiden, viemärien ja rasvaviemärien paikat. Keittiöiden lähtötiedot saadaan vasta shopfitter-vaiheessa, mutta keittiöille pitää suunnitella varaukset jo runkovaiheessa.

Ravintoloiden, kahviloiden ja päivittäistavarakaupan sijainnit vaikuttavat oleellisesti jo runkovaiheeseen, kun mitoitetaan ilmanvaihdon määriä ilmastointikoneisiin. Todelliset tarvittavat ilmamäärät saadaan tietoon vasta shopfitter-vaiheessa, kun vuokralainen toimittaa keittiösuunnitelmansa, ja tarvittava ilmamäärä on pitänyt suunnitella jo kauan ennen tämän lähtötiedon saamista.

Keittiöiden muuntojoustavuutta on suunniteltava runkovaiheessa, koska vuokralainen saattaa vaihtua muutaman vuoden välein vuokrattavassa tilassa, ja heidän keittiökonsepti voi olla aivan erilainen kuin aiemman vuokralaisen. Miten saadaan viemärit ja lattiakaivot halutuille paikoille?

Terveysasemissa kohdataan myös hygienia-asioita. Lääkintätiloilla ja muillakin tiloilla voi olla erilaisia hygienia-tasoja, jotka esitetty taulukossa 1. Taulukossa esitetty myös esimerkkituloja. (RT 91-11250 2017 s. 4-7)

Taulukko 1. Hygienia vaatimustasot ja esimerkkituloja

Hygienen vaatimustaso	Esimerkkituloja
Erittäin vaativa hygieniataso	Leikkaussali ja teho-osasto
Vaativa hygieniataso	Tutkimushuoneet ja potilashuoneet
Hyvä hygieniataso	Koulut ja odotustilat
Perus hygieniataso	Lähes koko rakennuskanta kuten asunnot

Hygienia-taso vaikuttaa muun muassa ilmanvaihdon suodatukseen, rakenteiden tiiveyteen, LVI-kalusteiden malleihin ja toimintatapoihin, sisäpintamateriaaleihin sekä kalusteisiin. Kaikkiin edellä mainittuihin rakennusosiin pystytään vielä shopfitter-vaiheessa vaikuttamaan, paitsi mahdolliseen tarpeeseen sijoittaa ilmanvaihdon poisto suoraan vesikatolle, johon tulisi varautua jo runkovaiheessa. (RT 91-11250 2017 s. 4-7)

Terveysasemissa huoneet luokitellaan myös eri lääkintäluokkiin G0, G1 ja G2. Nämä vaikuttavan sähkötekniisiin järjestelmiin, mitkä voidaan suunnitella shopfitter-vaiheessa.

Terveysasemissa saatetaan käyttää painavia ja isoja tutkimuslaitteita kuten magneetti- tai röntgentutkimuslaite. Painavat ja isot laitteet sekä niiden haalausreitit muuttoa ja huoltoa varten, on huomioitava välipohjien hyötykuormien mitoittamisessa runkovaiheessa. Myöhemmin shopfitter-vaiheessa on mahdollista tehdä paikallisia rungon vahvistuksia. Ei ole kuitenkaan kustannustehokasta tehdä rungon vahvistuksia tai kaikkia välipohjia

Toimistot eivät eroa myymälöistä juuri muuten kuin ääneneristysvaatimuksiltaan ja mitoitetulta ilmamäärältä. Ääneneristysvaatimukset voidaan suunnitella shopfitter-vaiheessa, mutta mahdollisiin ilmamäärien vaatimusten kasvuihin tulee varautua jo runkovaiheessa.

2.4 Shopfitter-vaihe

Shopfitter-vaihe koostuu käyttäjäsuunnittelusta ja rakennushankkeen täydentävästä suunnittelusta. Shopfitter-vaiheessa suunnitellaan liiketiloihin liittyviä rakennusosia, jotka ovat kaikki muunneltavissa helposti. Shopfitter-vaihe pitää sisällään kaiken liiketilan vuokrasopimusneuvotteluista liiketilan valmistumiseen vuokranantajan ja vuokralaisen välillä. Tässä tutkimuksessa rajataan tutkittava alue kuitenkin liiketilan vuokrasopimuksen synnystä tilan rakentamisen aloittamiseen.

Käyttäjäsuunnittelulla tarkoitetaan vuokralaisen tekemää suunnittelua vuokrattuun tilaan. Käyttäjä suunnittelee tilansa niin, että se voi harjoittaa elinkeinoaan vuokratessa tilassa. Käyttäjäsuunnittelun merkittävin suunnitelma on liiketilan osapiirustus, jossa vuokranantajan suunnittelijat piirtävät tarvittavat suunnitelmat liiketilan rakentamista varten. Kauppakeskuksen liiketilojen suunnitteluprosessi kestää koko hankkeen ajan ja jatkuu myös kauppakeskuksen avajaisten jälkeen, koska liiketilojen vuokraus tapahtuu vaiheittain ja kestää koko hankkeen ajan ja jatkuu kauppakeskuksen avajaisten jälkeen.

Aluksi liiketilat suunnitellaan peruslaatutason mukaan. Kun liiketila saadaan vuokrattua, suunnitellaan tiloihin peruslaatutason ylittävät tai siitä poikkeavat muutokset.

Liiketilojen peruslaatutaso vaihtelee tilan käyttötarkoituksen mukaan esimerkiksi ravintola, vaatekauppa, päivittäistavarakauppa tai toimisto. Vuokrattavat tilat suunnitellaan

niin, että ne ovat mahdollisimman avoimia kaikille mahdolliselle toiminnalle kuten vaa-
tekauppa, kuntosali, terveysasema tai apteekki.

Tilojen diversiteetti on erittäin suuri ja tilat muuttuvat kauppakeskuksen elinkaaren ai-
kana kuluttajatrendien mukaan. Tällöin tilat suunnitellaan määrättyyn peruslaatutason
samanlaisina, jotta vaihtelua voidaan tehdä kustannustehokkaasti ja muuntojoustavasti.

On tärkeää tunnistaa liiketilojen eroavaisuudet, jolloin tietyt ominaisuuksia voidaan
suunnitella keskitetysti tietyille alueille kuten ravintolat ja kahvilat, mikä tukee myös kau-
pallista suunnittelua kuten ravintolamaailman toteutus. Tulevaisuuteen varautuminen on
hyvin merkittävässä roolissa, kun kauppakeskuksen käyttöikä on kymmeniä vuosia. Esi-
merkiksi päivittäistavarakauppa saattaa kymmenen vuoden päästä muuttua elokuvateat-
teriksi.

Hankkeen aikataulun kannalta käyttäjäsuunnittelun läpivienti on erittäin kriittinen. Käyt-
täjien suunnitelmat vaikuttavat kauppakeskuksen suunnitteluun merkittävästi, koska
vuokrattava ala muodostaa merkittävän osan kauppakeskuksen bruttoalasta.

Tilat, jotka jäävät vuokraamatta tai vuokrataan niin myöhään, että niitä ei ehditä rakenta-
maan avajaisiin, tulisi huomioida suunnittelussa hankkeen edetessä. Esimerkiksi keittiöi-
den ja takatilojen sijainnit tulisi suunnitella ja rakentaa ennen avajaisia, koska kaikki
myöhemmin toteutettavat viemäröinnit ja lattian läpiviennit aiheuttavat tarpeen mennä
alapuoliseen tilaan. Jos alapuolinen tila on jo käytössä, kun ylempää rakennetaan, niin
alemmassa tilassa joudutaan häiritsemään toisen vuokralaisen liiketoimintaa tai työt jou-
dutaan tekemään yöllä kalliimmalla hinnalla.

2.4.1 Käyttäjäsunnitteluprosessi

Käyttäjäsunnittelua voidaan tehdä joko ennen vuokrasopimusta tai vuokrasopimuksen
jälkeen, riippuen prosessin toteutusmallista. Suunnittelemalla ennen sopimusta voidaan
tarkemmin määrittää vuokralaisen ja vuokranantajan sopimuksen sisältö ja investointi-
kustannukset. Toisaalta, jos sopimusta ei ole niin vuokralainen ja vuokranantaja hukkaa
resursseja merkittävästi suunnitteluprosessiin, jos vuokrasopimusta ei synny.

Vuokrasopimuksen neuvotteluissa vuokranantaja ja vuokralainen käyvät läpi yhdessä
vuokralaisen tilatarvetta, vuokranantajan tarjontaa tiloista, vuokran hintatasoa ja liiketilan
peruslaatutason sisältöä. Neuvottelujen aikana usein selviää mahdolliset poikkeavuudet
ja muutokset peruslaatutason, jonka jälkeen neuvotellaan poikkeavuuksien ja muutok-
sien kustannusjaosta.

Vuokralaisilla on omia rakennustapaselostuksiaan konsepteilleen. Selostusten ja liiketi-
lojen neliömäärien perusteella vuokranantaja arvioi liiketilan rakennuskustannukset.
Vuokranantaja arvioi rakennuskustannusten perusteella, kuinka paljon hän voi investoida
vuokralaisen tilan rakentamiseen, jotta vuokranantaja saa vielä haluamansa tuoton vuok-
rassa.

Neuvotteluissa sovitaan muutostöiden osalta maksutapa. Maksaako vuokranantaja muutokset peruslaatuun hankkeelle varatusta lisä- ja muutostyövarauksesta? Maksaako vuokralainen muutokset laskulla sopimuksen jälkeen käyttäjäsuunnitteluprosessin edessä? Lisätäänkö syntyvät kustannukset vuokralaisen vuokraan pääomittuna?

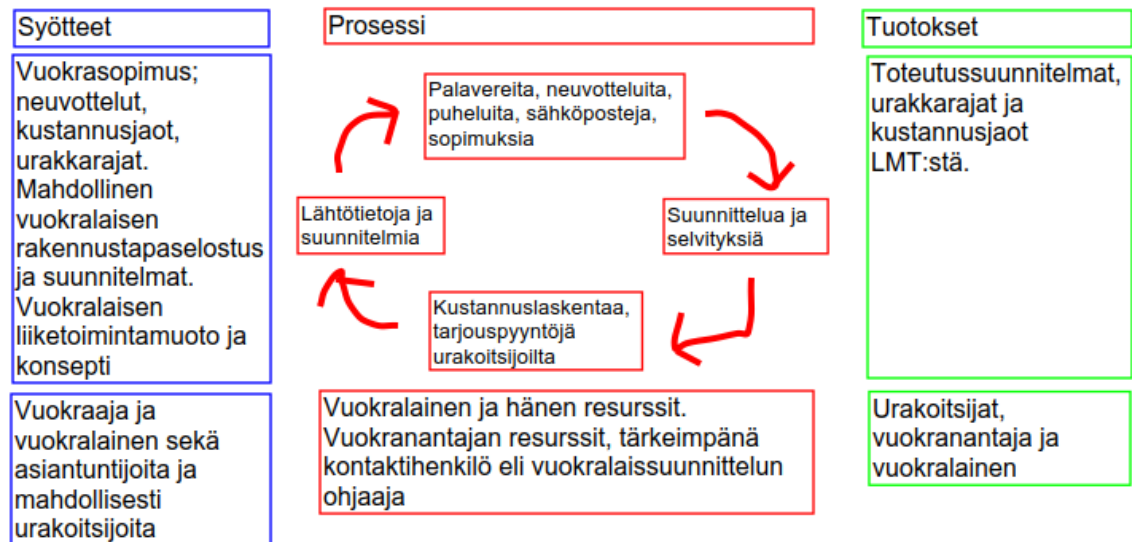
Vuokralainen sopii vuokranantajan kanssa ehdoista, joissa on sovittu tilan koko, muoto, dimensiot sekä mitä tila sisältää (esimerkiksi WC ja taukokuone) ja mikä on liiketilöiden peruslaatu. Liiketilöiden peruslaatu voidaan esittää liiketilan rakennustapaselostuksella. Vuokrasopimuksessa sovitaan myös vastuurajoista, että mitä vuokranantaja tai vuokralainen hankkii tilaan, kumpi kustantaa ja omistaa hankinnat sekä kumpi ylläpitää hankintoja.

Vuokrasopimuksissa edellytetään vuokralaista toimittamaan lähtötiedot liiketilan suunnittelua varten tai suunnitelmat liiketilan toteutusta varten riippuen suunnittelun hankintarajoista. Vuokralaisen tehtävänä on toimittaa tarvittavat suunnitelmat tai lähtötiedot, jotta vuokranantaja voi toteuttaa sille kuuluvat hankinnat sopimuksen mukaisesti. Jotta vuokralainen osaa toimittaa tarvittavat lähtötiedot, vuokralaista ohjaa esimerkiksi vuokranantaja, rakennuttajakonsultti, päätoteuttaja tai yleisemmin vuokralaisvastaava. Se kuka ohjaaja on, määräytyy hankkeen toteutusmuodon mukaan, koska suunnittelun ohjauksen vastuu voi olla urakoitsijalla tai tilaajalla riippuen toteutusmuodosta.

Käyttäjäsuunnitteluprosessin tavoitteena on tuottaa liiketilan osapiirustukset eli toteutus suunnitelmat liiketilan eri suunnittelualoilta (ARK, SÄH, LVI, RAU ja SPR), jotta liiketila voidaan rakentaa vuokralaisen haluamalla tavalla. Käyttäjäsuunnitteluprosessin osatavoitteena on tuottaa lisäarvoa vuokralaisen liiketilaan ja varmistaa suunnitelmien laatu sekä optimoida kustannuksia niin, että vuokralaisen ja vuokranantajan investoinnit liiketilaan eivät ole liian suuria suhteessa saatavaan hyötyyn.

Käyttäjäsuunnitteluprosessin syötteenä ovat vuokrasopimus sekä myöhemmin vuokralaisen toimittamat suunnitelmat, lähtötiedot, konsepti ja liiketoimintamuoto kuten ravintola, kuntosali tai vaatekauppa. Prosessin tuotoksena on edellisessä kappaleessa mainitut toteutussuunnitelmat sekä osatuotoksena ovat sopimus lisä- ja muutostöiden urakkarajoista ja kustannusjaosta vuokranantajan ja vuokralaisen välillä.

Vuokralaisen keskeisiä resursseja ovat itse vuokralainen, vuokralaisen sisustussuunnittelija ja mahdollinen kiinteistöpäällikkö. Vuokralaisella voi olla myös omia TATE-asiantuntijoita, urakoitsijoita ja myymäläpäällikkö. Vuokranantajan keskeisiä resursseja ovat suunnittelun ohjaaja/vuokralaisvastaava, TATE-suunnittelijat/asiantuntijat, arkkitehti ja projektipankki. Muita resursseja voi olla kustannuslaskija, urakoitsijat ja vuokraaja.



Kuva 5. Käyttäjäsunnittelun prosessin syöte, prosessi, tuotokset ja resurssit.

Käyttäjäsunnittelu alkaa yleensä vuokrasopimuksen jälkeen. Ennen vuokrasopimuksen allekirjoitusta suunnitellaan yleisesti käyttäjän layoutin toimivuutta vuokrattavaan tilaan ja suunnitellaan sillä tasolla, että saadaan käsitys investointikustannuksien suuruusluokasta. Riippuen projektin vaiheesta vuokrattavan tilan dimensioita voi vielä muuttaa.

Lähtötietopalaverissa jää yleensä avoimia asioita, joiden takia järjestetään useita lähtötietopalaverieita tai asioista sovitaan esimerkiksi sähköpostitse. Avoimet asiat täytyy ratkoa, jotta prosessi saadaan vietyä loppuun. Palavereista laaditaan pöytäkirja suunnittelua ja sovittujen asioiden kirjaamista varten. Pöytäkirjan on oltava yksiselitteinen, jotta eri resurssit ymmärtävät aina, mitä päätöksiä on tehty palaverissa. Pöytäkirja on merkittävin työkalu suunnittelulle ja kustannuslaskennalle, koska siinä on kirjattuna hankintavastuut ja lähtötiedot suunnittelulle.

Käyttäjä suunnittelee tilansa layoutin, kalustepohjan, tarvittavat sähköpisteet, valaistuskaavion, lattia-, alakatto-, ja värikaavion. Yleensä vuokralaiset vastaavat myös omien laitteidensa ja koneiden järjestelmien suunnittelusta. Tällaisia ovat esimerkiksi ravintoloiden keittiölaitesuunnittelu ja päivittäistavarakaupan kylmälaitejärjestelmä. Kauppakeskuksen TATE-suunnittelijat tarvitsevat sähkö- ja lämpötehot vuokralaisen koneista ja laitteista, koska ne vaikuttavat kauppakeskuksen TATE-järjestelmiin.

Vuokralaisen suunnitelmat tarkistetaan vuokranantajan ja viranomaisen toimesta, että ne ovat toteutuskelpoisia ja viranomaismääräyksen täyttäviä. Mikäli vuokralaisen suunnitelmat eivät ole toteutuskelpoisia, ne täytyy suunnitella uudestaan. Prosessin kannalta on tärkeää, että vuokralaiset suunnittelevat tilaansa jo ennen lähtötietopalaveria, niin palaverissa käytävistä asioista on helpompi keskustella ja sopia.

On mahdollista, että liiketilan lisä- ja muutostöistä sekä urakkarajoista sovitaan vasta toteutussuunnitelmien valmistumisen jälkeen. On mahdollista myös, että vuokrasopimuksessa on jo määritetty esimerkiksi vuokranantajan rakennettavaksi koko liiketila.

Prosessin kannalta suunnittelun ohjaajalla on tärkeä rooli saada tarvittavat lähtötiedot ja avonaiset asiat selvitettyä prosessin aikana, koska suunnittelua ei voi suorittaa ilman lähtötietoja. Avointen asioiden takia prosessiin syntyy hiljaista tietoa, minkä tallentaminen ja jakaminen eteenpäin, on kriittistä prosessissa.

Prosessin lopputulos näkyy vuokralaiselle vasta liiketilän valmistuttua tai työmaakäynteillä rakentamisen aikana. Suunnittelun ohjaajalla on tärkeä tehtävä saada vuokralaiselta tietoon haluttu lopputulos, jotta odotukset liiketilasta voidaan täyttää.

Käyttäjäsunnittelun suurimpana haasteena rakennuttajan näkökulmasta ovat suunnitelmien ja muiden lähtötietojen saaminen vuokralaisilta riittävän aikaisin, jotta liiketilat ehditään suunnittelemaan ja rakentamaan rakennushankkeen aikataulun mukaisesti. Vuokralaiset eivät välttämättä ymmärrä lähtötietojen toimituksen tärkeyttä.

Lisäksi vuokralaisten toimittamien suunnitelmien laatu ei välttämättä ole riittävä, mikä voi aiheuttaa epäselvyyttä halutusta lopputuloksesta. Nämä ongelmat voivat johtua esimerkiksi myöhäisestä vuokrasopimuksesta, jolloin käyttäjäsunnittelu voi olla myöhässä verrattuna koko projektin etenemiseen tai vuokralaisen suunnittelija ei ole käynyt koskaan fyysisessä tilassa, jolloin käyttäjäsunnittelua voi haitata todellisen tilakuvan puutteellisuus. Ongelma voi johtua myös vuokralaisten kokemattomuudesta ja ammattitaidottomuudesta ohjata omaa suunnittelua tai vuokralaisilla voi olla useampi projekti samaan aikaan, mikä johtaa resurssipulaan ja edelleen suunnitelmien myöhäiseen toimitukseen. Vuokranantajan suunnittelun ohjaajan on toimittava rakennusalan tulkkina vuokralaisille, jotta vuokralaisella ja vuokranantajalla on sama käsitys sovituista asioista.

Vuokralaisilla on yleensä eri henkilöt vastaamassa sopimuksesta, kustannuksista ja suunnittelusta, jolloin lopputuloksen kannalta on merkittävää, että jokainen osapuoli tietää, mitä on sovittu jo vuokrasopimuksessa. Esimerkiksi vuokralaisen suunnittelija voi suunnitella umpikipsikaton, vaikka vuokrasopimuksessa on edellytetty avonaista alakattorakennetta savunpoiston takia.

Usein muuttuvat käyttäjien konseptit aiheuttavat suunnitelmien muutoksia ja viivästyksiä. Isoissa hankkeissa haasteita suunnittelun ohjaukselle aiheuttaa suuren tietomäärän hallinta, mikä muuttuu jatkuvasti.

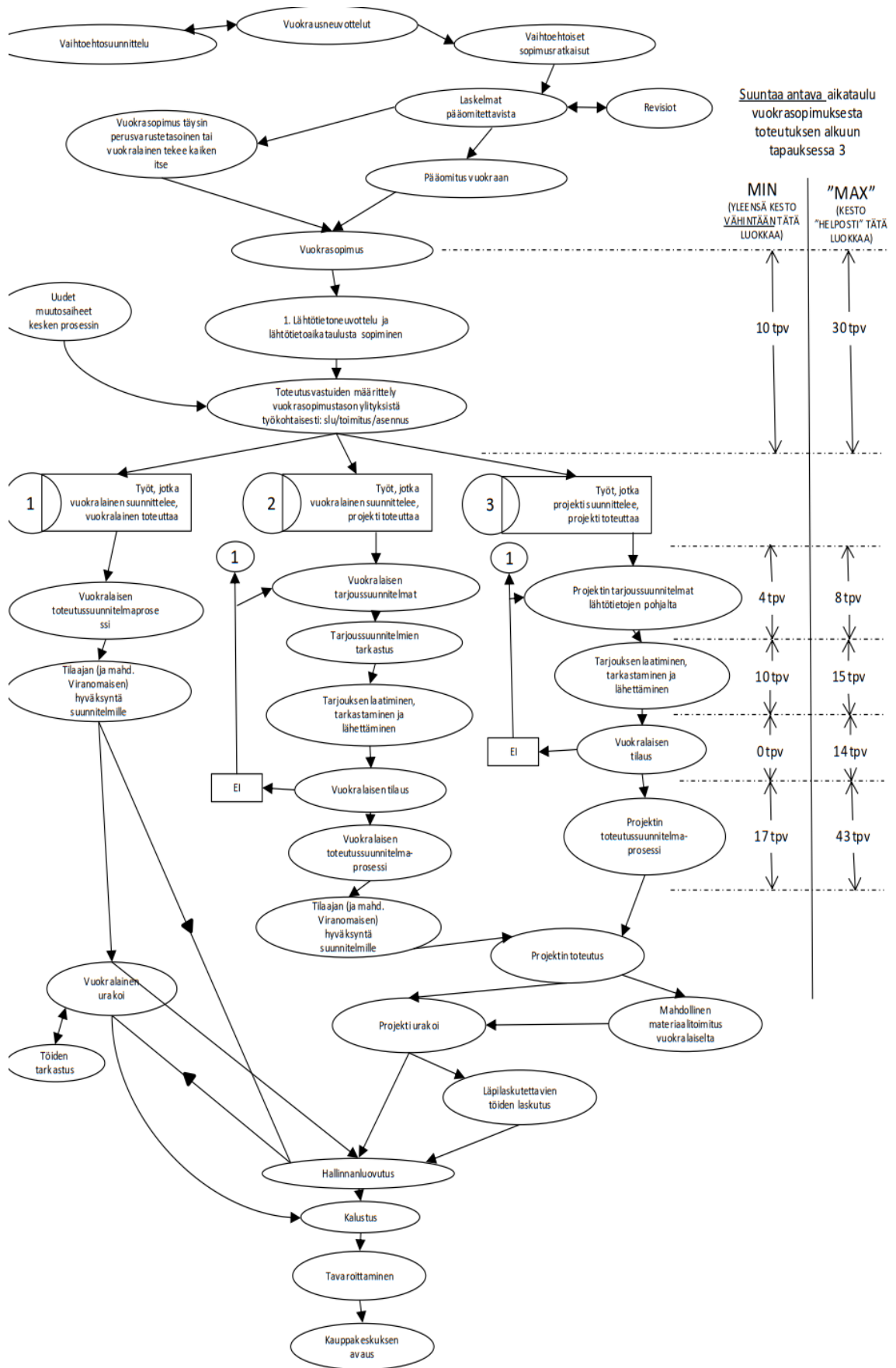
Vuokralaisen näkökulmasta vuokranantajalla voi toteutussuunnitelmien laatiminen tai kustannusarvion ja muutostöiden tarjouksien tekeminen kestää pitkään, mitkä aiheuttavat viivettä prosessille. Vuokralaisilla on yleensä jatkuvasti muuttuvia konsepteja, ja vuokrasopimus on voitu tehdä vuosia ennen avajaisia. Tällöin vuokralainen haluaa pantata lähtötietojen toimitusta mahdollisimman myöhään, jotta avajaisissa on mahdollisimman ajantasainen konsepti myymälässä. Tämä aiheuttaa haastetta rakentamisen aikataululle etenkin ravintolatilojen keittiöissä, koska TATE-järjestelmät pitää rakentaa jo hyvissä ajoin ennen avajaisia sekä isoissa liiketiloissa, joiden rakentamiseen kuluu paljon aikaa.

2.4.2 Käyttäjäsunnitteluprosessin aikaisemmat tutkimukset

Annika Valpola on diplomityössään (2011) tehnyt prosessikuvauksen ja -kaavion vuokralaissunnitteluprosessista ja siihen liittyvistä sivu- ja osaprosesseista. Valpola kuvaa prosessia jo ennen vuokrasopimuksen syntyä ja siitä kauppakeskuksen avaukseen asti. Tässä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan vuokrasopimuksen ja rakentamisen väliseen prosessiin. Prosessikaavio esitetty kuvassa 6. (Valpola 2011 s.50-82)

Valpolan mukaan ensimmäisen lähtötietoneuvottelun tarkoitus on luoda kontakti vuokralaisen ja tilan teknisistä ratkaisuista vastaavan tahon välille, mutta tavoitteeksi voidaan myös asettaa ensimmäisten vuokralaisten lähtötietojen ja muiden suunnitelmien vastaanottaminen. Lähtötietojen luovuttamisen aikataulusta on sovittava viimeistään ensimmäisen neuvottelun yhteydessä. Ensimmäiseen lähtötietoneuvotteluun osallistuu vuokralaisen teknisistä asioista vastaava, vuokranantajan edustaja sekä tilan vuokrannut henkilö. Lähtötietoneuvottelussa saattaa olla mukana tilan rakentamisesta, rakennuttamisesta tai suunnittelusta vastaava vuokralaisen edustaja. Lähtötietoneuvotteluihin voi osallistua myös projektin suunnittelijoita tilan vaatimuksen mukaan. Valpolan tutkimuksessa käy ilmi, että tilan vuokraajan läsnäolo ei ole välttämätöntä lähtötietoneuvottelussa, mutta on asiakaspalvelumielessä suotavaa. (Valpola 2011 s.50-82)

Valpolan mukaan lähtötietoneuvottelu tulisi järjestää mahdollisimman pian vuokrasopimuksen syntymisen jälkeen, joten neuvottelun ajankohta tulisi sopia jo vuokrasopimuksen allekirjoitustilaisuudessa. Tutkimuksessa huomattiin lähtötietoneuvottelun siirtyvän helposti kauas tulevaisuuteen, mikäli lähtötietoneuvotteluun osallistuva vuokralaisen tekninen henkilö on eri kuin vuokrasopimuksen allekirjoittanut tai jos vuokralaisen edustaja saapuu ulkomailta kokoukseen. (Valpola 2011 s.50-82)



Kuva 6. Vuokralaissaunnitteluprosessi (Valpola 2011).

Valpolan tutkimuksessa käy ilmi, että lähtötietojen luovutusaikataulua ei kannata sitoa vuokrasopimukseen, koska sopimuksen allekirjoitushetkellä projektilla ei välttämättä ole vielä tarkkaa rakentamisen aikataulutietoa. Vuokralaiset eivät myöskään halunneet tällaista kirjausta, koska he haluavat uuteen kauppakeskukseen uusimman konseptinsa, minkä aikataulu voi olla ristiriidassa projektin aikatauluun. Pahimmassa tapauksessa lähtötietojen luovutusaikataulun kirjaaminen vuokrasopimukseen saattaa jopa estää vuokrasopimuksen synnyn. (Valpola 2011 s.50-82)

Valpolan tutkimuksen mukaan vuokralaista pitäisi motivoida esittämällä konkreettisesti, mihin lähtötietojen tarvitseminen ja niiden luovuttamisen aikataulu perustuu. Tutkimuksessa vuokralaiset pitivät positiivisena ehdotuksena, että ennen ensimmäistä lähtötietoneuvottelua toimitettaisiin vuokralaiselle prosessikuvaus, lähtötietopalaverin esityslista ja vuokralaisen päätöksenalaiset asiat korostettaisiin. Lisäksi ensimmäisessä palaverissa olisi tarpeen käydä liiketilan rakentamisen aikataulu. (Valpola 2011 s.50-82)

Lähtötietoneuvotteluiden jälkeen sovitaan, toteuttaako vuokranantaja vai vuokralainen lisä- ja muutostyöt vuokrasopimuksen sisältöön nähden. Eri nimikkeitä, mistä on sovittava, ovat suunnittelu, materiaalitoimitus ja asennustyö. (Valpola 2011 s.50-82)

Valpolan prosessimallissa lisä- ja muutostöiden tarjoukset lasketaan joko vuokralaisen toimittamien suunnitelmien tai projektin suunnittelijoiden toteuttamien suunnitelmien pohjalta riippuen, mitä on sovittu edellisessä vaiheessa. Prosessi elää riippuen hyväksyykö vuokralainen vuokranantajan/päätöteuttajan tarjouksia. Tarjouslaskelmavaihe koostuu tarjouksen laatimisesta, tarkistamisesta, lähettämisestä, läpikäynnistä sekä tilauksen käsittelystä ja laskun lähettämisestä. (Valpola 2011 s.50-82)

Toteutussuunnitelmien tekeminen aloitetaan heti tarjouslaskelmavaiheen jälkeen. Ensimmäiseksi suunnitellaan arkkitehtisuunnitelmat, joiden sisällön tarkastaa vuokralaisvastaava. Epävarmoissa ja TATE-suunnitelmiin vaikuttavissa tapauksissa arkkitehdin toteutussuunnitelmat voidaan hyväksyttää tässä välissä vuokralaisella ja rakennuttajalla. ARK-suunnitelmien tarkastamisen jälkeen vuokralaisvastaava luovuttaa tilan TATE-suunnitelmaan, minkä jälkeen hankkeen pääsuunnittelija tarkastaa kaikkien suunnitelmien yhteensopivuuden. Mikäli vuokralainen on tehnyt itse suunnitelmat, on projektin suunnittelijoiden tarkastettava suunnitelmat ja projektin toteuttaessa työt, on suunnitelmat vietävä tarvittavin muokkauksin projektin toteutussuunnitelmiin. Projektin ei tule koskaan rakentaa suoraan vuokralaisen suunnitelmilla. (Valpola 2011 s.50-82)

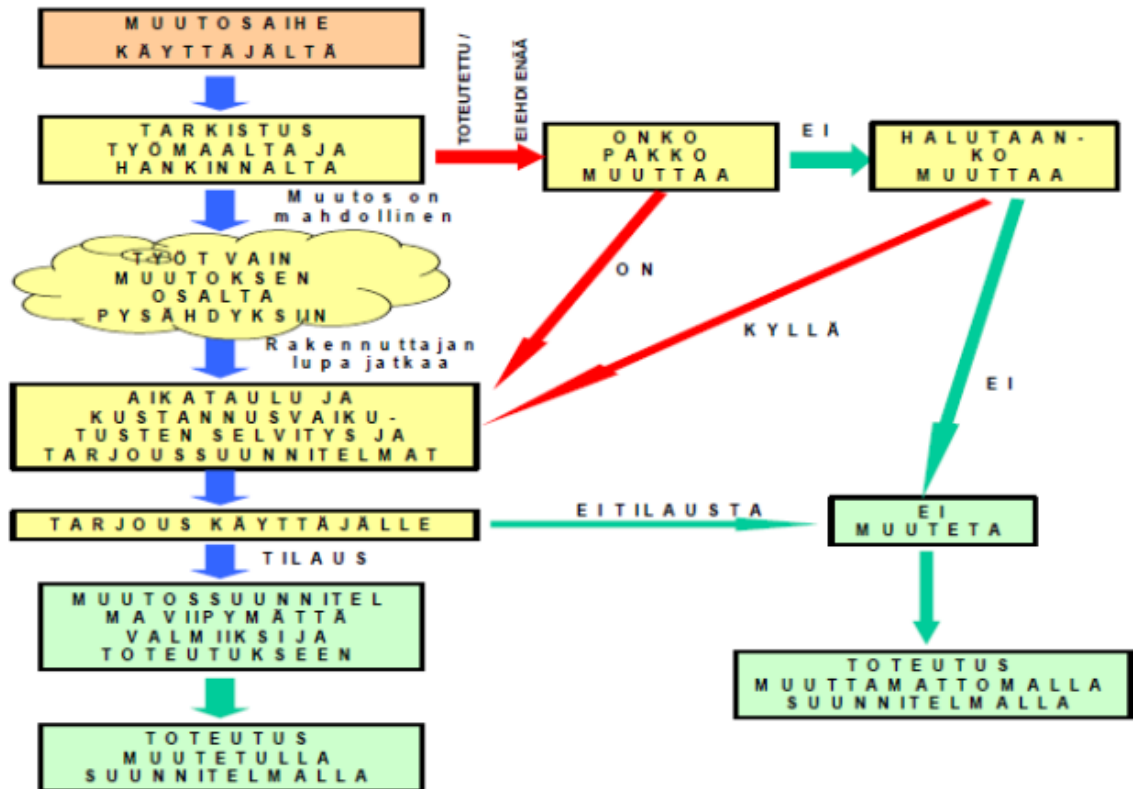
Taulukko 2. Toteutussuunnitelmaprosessi (Valpola 2011 s. 73)

Toteutussuunnitelmaprosessi
1. Kaikki tiedossa olevat lisä- ja muutostyöt on tilattu
2. Vuokralaisvastaava ilmoittaa arkkitehdille, joka suunnittelee tilan
3. Vuokralaisvastaava hyväksyy arkkitehdin suunnitelman / epävarmassa tilanteessa (esim. suuria muutoksia talotekniikkaan) hyväksyttää arkkitehdin suunnitelman käyttäjällä
4. Vuokralaisvastaava lisää hyväksytyt ark-kuvan projektipankkiin ja antaa suunnitteluluvan tate-suunnittelijoille
5. Tate-suunnittelijat suunnittelevat tilan.
6. Vuokralaisvastaava tarkastaa tate-suunnitelmat tate-valvojien tukemana.
7. Korjautetaan suunnitelmat tarvittaessa
8. Vuokralaisvastaava toimittaa suunnitelmat vuokralaiselle ja rakennuttajakonsultille hyväksyttäväksi
9. Vuokralaisvastaava välittää tiedon hyväksynnästä suunnittelijoille
10. Suunnittelijat lisäävät tarvittavat tiedot työkuviin ja lisäävät ne oikeaan paikkaan projektipankissa

Toteutussuunnitelmat hyväksytetään vuokralaisella ja hyväksytysprosessin aikataulusta sovitaan lähtötietoneuvottelussa. Vuokralainen voi hyväksyä suunnitelmat sähköpostitse tai neuvotteluiden yhteydessä. Neuvotteluissa hyväksyminen on varmempi, mutta myös työllistävämpi tapa. Toteutussuunnitelmien hyväksyntä on dokumentoitava. Jos vuokralainen suunnittelee ja toteuttaa itse liiketilansa, on rakennuttajan hyväksyttävä suunnitelmat ja pääsuunnittelijan tarkastettava suunnitelmat siten, että ne täyttävät viranomaisvaatimukset. Toteutussuunnitelmissa tulisi esittää hankintavastuunajat. (Valpola 2011 s.50-82)

Valpolan mukaan ideaalissa prosessissa kaikki lähtötiedot päätyvät sellaisenaan toteutussuunnitelmiin, joiden mukaan tilan rakennetaan. Prosessi ei kuitenkaan mene läheskään aina ideaalisti, vaan vuokralainen keksii uusia lisä- ja muutostyöaiheita vielä toteutussuunnitelmien hyväksymisen jälkeen. Tässä piilee prosessin yksi suurin riski - rakentaminen väärillä toteutussuunnitelmillä. (Valpola 2011 s.50-82)

Kun muutostarpeita syntyy, on Valpolan mukaan edettävä kuvassa 7. esitetyn prosessikaavion mukaisesti. Prosessikaavio on esitetty Martinsen (2007) diplomityössä.

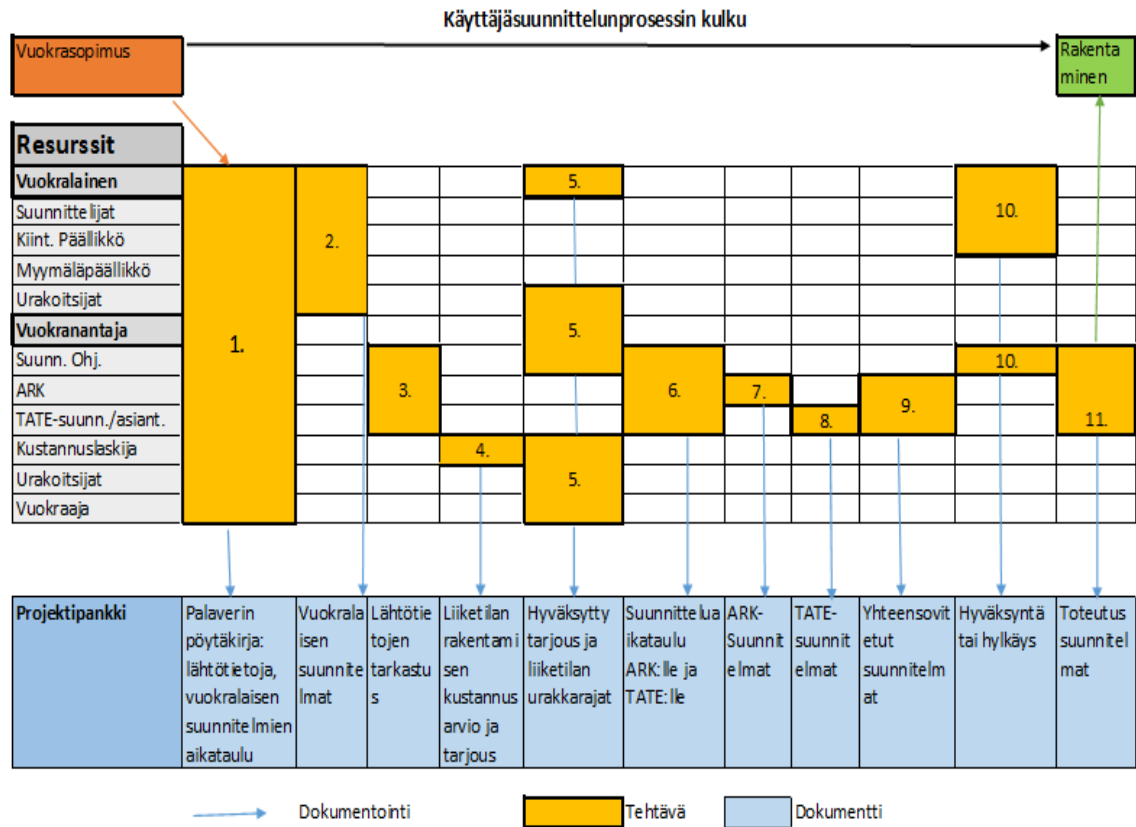


Kuva 7. Käyttäjämutosprosessi (Valpola 2011 s.33)

2.4.3 Case Ratinan Kauppakeskus

Ratinan kauppakeskus koostuu kolmesta erillisestä rakennuksesta, joita yhdistää galleriakäytävä yhdessä kerroksessa. Hanke on sisältänyt sekä uudis- että korjausrakentamista. Vuokrattavia liiketiloja hankkeessa on yhteensä noin 55 000 m², joka koostuu yli 130 eri liiketilasta. Kauppakeskuksessa on muun muassa liiketiloja, toimistoja, kuntosaleja, päivittäistavarakauppoja, ravintoloita/kahviloita ja ravintolamaailma. Kauppakeskuksessa on kolme kaupallista kerrosta, kaksi toimisto kerrosta ja kahdessa ylimmässä kerroksessa vielä ravintola ja kattoterassi. Rakennusten välillä on torialue, missä on terasseja ja pop up -myymälöitä.

Kuvassa 8. on esitetty esimerkki liiketilan käyttäjäsuunnitteluprosessin toteutuksesta Ratinan kauppakeskuksessa. Vaiheiden tehtäväkuvaukset ovat esitetty myöhemmin luettelossa. Kun vuokrasopimus on allekirjoitettu, vuokranantaja toimittaa vuokrauksen tekniselle avustajalla/suunnittelun ohjaajalle vuokrasopimuksen tietoja, mitkä vaikuttavat rakentamiseen, suunnitteluun ja hallinnan luovutukseen. Ennen vuokrasopimusta vuokrauksen tekninen avustaja on tarvittaessa avustanut vuokraajia rakennus- ja talotekniseen toteuttamiseen liittyvissä haasteissa. Vuokralainen saa vuokrattavan tilan pohjapiirustuksen vuokrasopimuksen yhteydessä alustavaa suunnittelua varten.



Kuva 8. Käyttäjäsunnittelun prosessin vaiheet, resurssit ja dokumentit. Resurssien titelit ovat suuntaa antavia kokonaiskuvan muodostamiseksi.

1. Lähtötietopalaveri: pidetään vuokralaisen ja vuokranantajan edustajien välillä, missä käydään läpi liiketilän toteutusta, suunnittelua ja aikataulutetaan vuokralaisen suunnitelmien toimitus ja vuokranantajan toteutussuunnitelmien tekeminen. Läsnä ei välttämättä ole kaikki resurssit, jotka on esitetty kuvassa 8. Ratinassa suurin osa lähtötietopalavereista järjestettiin vuokralaisen edustajan (omistaja tai teknisistä asioista vastaava) ja suunnittelun ohjaajan välillä.
2. Vuokralaisen konsepti- ja layoutsuunnittelu: vuokralainen suunnittelee tilansa layoutin, kalustepohjan, tarvittavat sähköpisteet, valaistuskaavion, lattia-, alakatto-, ja väriskaavion sekä muut tarvittavat erikoisjärjestelmät esimerkiksi ravintoloissa vuokralainen suunnittelee keittiön laitesuunnitelmat.
3. Vuokralaisen lähtötietojen tarkastus: Vuokralaisvastaava ja tarvittaessa valvojat sekä suunnittelijat tarkistavat lähtötiedot.
4. Kustannuslaskenta: vuokralaisten suunnitelmien pohjalta vuokranantaja laskee liiketilän lisä- ja muutostöiden kustannukset, joiden pohjalta tehdään tarjous vuokralaiselle vuokrasopimuksen ylittävistä lisä- ja muutostöistä.
5. Sopimus lisä- ja muutostöistä sekä urakkarajoista: vuokranantaja ja vuokralainen sopivat, mitkä lisä- ja muutostyöt vuokranantaja toteuttaa ja millä hinnalla. Projektissa laadittiin erillinen urakkarajaliite suunnitelmien rinnalle.

6. Suunnittelutoimeksianto: suunnittelun ohjaaja antaa suunnittelutoimeksiannon ARK- ja TATE-suunnittelijoille ja määrittää aikataulun suunnitelmien toimitukselle. Suunnittelijoille toimitetaan vuokralaisen antamat lähtötiedot ja palaveripöytäkirjat.
7. ARK-suunnittelu: arkkitehti suunnittelee liiketilan vuokralaisen toimittamien suunnitelmien ja lähtötietopalaverin pöytäkirjan mukaisesti.
8. TATE-suunnittelu: TATE-suunnittelijat suunnittelevat TATE-järjestelmät vuokralaisen toimittamien suunnitelmien, ARK-suunnitelmien ja lähtötietopalaverin pöytäkirjan mukaisesti.
9. Suunnitelmien yhteen sovitus: arkkitehdin johdolla yhteen sovitaan arkkitehti- ja TATE-suunnitelmat esimerkiksi alakattokaaviot, jotta risteilyjä ei ole.
10. Suunnitelmien hyväksytys vuokralaisella: suunnittelun ohjaaja hyväksyttää vuokralaisella yhteen sovitettut suunnitelmat. Vuokralainen tarkistaa suunnitelmat, että ne vastaavat haluttua lopputulosta. Vuokralaiselta tulee hyväksyntä suunnitelmille.
11. Toteutussuunnitelmien valmistuminen: vuokralaisen hyväksynnän jälkeen suunnitelmat toimitetaan urakoitsijoille rakentamista varten.

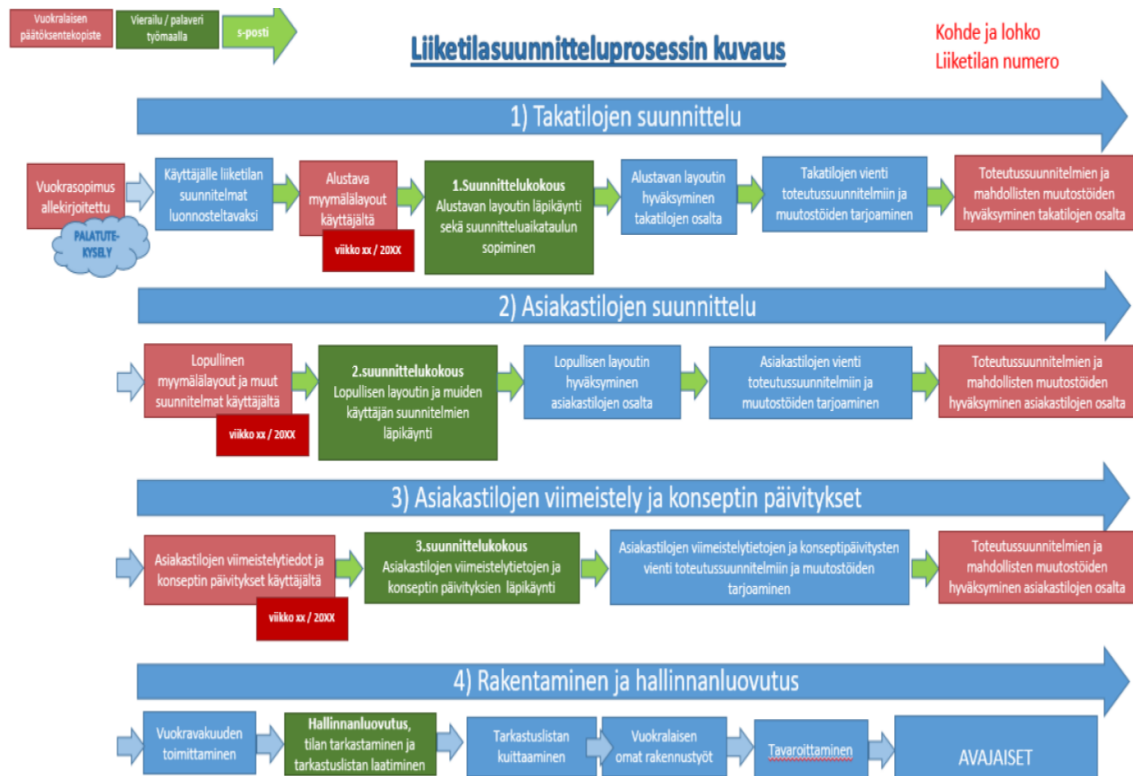
Tärkeätä huomata, että urakoitsijoiden ja vuokranantajan välinen sopimus ei välttämättä sisällä kaikkia rakennusosia, mitä vuokralaisen ja vuokranantajan välinen sopimus sisältää. Kustannusarviointia tehtiin lähes jokaisessa lähtötietopalaverissa, ennakkoon urakoitsijoiden kanssa sovittujen yksikköhintojen perusteella, jotta prosessia saatiin nopeutettua. Lähtötietopalavereita pidettiin vuokralaisten kanssa vähintään kerran ja haastavien tilojen osalla useita kertoja.

Osa vuokralaisista ei toimittanut mitään suunnitelmia, vaan lähtötietopalaveriin kirjattiin sanallisesti ohjeet toteutussuunnittelua varten. Joidenkin vuokralaisten kanssa hyväksyttiin erikseen takatilojen toteutus ja myymälän toteutus myöhemmin, jotta prosessia saatiin porrastettua ja työmaalle saatiin tuotantoa varten suunnitelmia.

Jos vuokralaisen konsepti päivittyi kesken hankkeen, pidettiin uusi palaveri ja sovittiin, mitä voidaan vielä muuttaa ja mihin hintaan. Vuokralaisia kehoitettiin tekemään layout-suunnittelua ensimmäiseen lähtötietopalaveriin mennessä, jotta suunnitteluasioita voi käydä konkreettisemmin läpi. Noin puolet vuokralaisista teki alustavaa layout-suunnittelua ennen ensimmäistä lähtötietopalaveria.

2.4.4 Case Mall of Tripla

Mall of Triplassa on 250 erilaista liiketilaa. Triplassa on noin 75000 m² vuokrattavaa liiketilaa. Triplassa on lukuisia erilaisia tiloja muun muassa aktiviteettipuisto, rantalentopallokenttä, surfausallas, food market, elokuvateatteri, toimistoja ja hotelli. Kauppakeskus on edelleen rakenteilla. Kuvassa 9. on esitetty esimerkki liiketilan käyttäjäsuunnitteluprosessin toteutuksesta Mall of Triplassa. Sama kuva on esitetty liitteessä 3. isompana.



Kuva 9. Liiketilasuunnitteluprosessin kuvaus Mall of Triplassa. (Turtiainen 2018)

Vuokrasopimuksen kirjoittamisen jälkeen käyttäjälle annetaan liiketilan suunnitelmat luonnosteltavaksi. Vuokralaisten kanssa järjestetään suunnittelupalavereita, joiden tarkoituksena on varmistaa lähtötietojen saanti oikeassa aikataulussa. Suunnittelupalavereita voidaan pitää riippuen liiketilasta jopa kymmeniä, ja palavereihin osallistuu ainoastaan sellaiset henkilöt, joilla on selkeä rooli ja syy olla siellä. Suunnittelupalavereihin osallistuu yleensä vuokralaisten teknisistä asioista vastaava edustaja, tilan vuokrananut henkilö, toteuttajaorganisaation tarpeelliseksi näkemät suunnittelijat, sekä rakennuttajan edustaja. Myös asiakastilan vuokraaja voi osallistua ensimmäisiin neuvotteluihin asiakastytyväisyyssmielessä. Kuvauksessa on eritelty toimenpiteet vuokranantajan ja vuokralaisen välillä sekä toteutetaanko kommunikointi palaverissa vai sähköpostilla. (Turtiainen 2018)

Liiketilasuunnittelu on jaettu neljään vaiheeseen. Vaiheistamisen tarkoituksena on saada tahtistettua lähtötietojen saantia vuokralaiselta takatilojen, asiakastilojen, viimeistelyn ja hallinnanluovutuksen osalta. Prosessikaavio jaetaan vuokralaiselle sopimuksen kirjoittamisen jälkeen ja siihen on merkityt ajankohdat lähtötiedoille, jotka rakennuttaja tarvitsee myymälöiden toteutussuunnitelmien laatimista varten. (Turtiainen 2018)

Liiketilasuunnitteluprosessi alkaa vuokrasopimuksen allekirjoitushetkestä, jonka jälkeen vuokralaiselle annetaan liiketilojen alustavat layoutit luonnosteltaviksi. Jo tässä vaiheessa vuokralaisten käyttämien suunnittelijoiden ammattimaisuus nousee esille, sillä heidän tulee alustavien suunnitelmien perusteella laatia ensimmäinen myymälälayout, jonka pohjalta järjestetään ensimmäinen suunnittelukokous. Ensimmäiselle myymälälayoutille an-

netaan deadline, johon mennessä se tulee toimittaa sähköpostitse rakennuttajalle. Ensimmäisessä suunnittelupalaverissa käydään läpi alustava layout sekä sovitaan suunnitteluai-kataulusta. Ensimmäisen suunnittelukokouksen jälkeen pyritään lyömään lukkoon liike-tilan layout takatilojen osalta ja hyväksyttää takatilat vuokralaisella. (Turtiainen 2018)

Kun takatilat ovat molempien osapuolien osalta hyväksytyt, viedään ne toteutussuunnitelmiin. Jos takatilojen muutoksista koituu muutostöitä, tarjotaan ne tässä vaiheessa vuokralaiselle. Kun toteutussuunnitelmat ja niistä mahdollisesti koituvat muutostyöt ovat selvillä takatilojen osalta, hyväksytetään suunnitelmat ja kustannukset vuokralaisella. Tämän jälkeen aloitetaan lopullisten myymälätilojen suunnittelu. Tässä vaiheessa vuokralaiselta halutaan lopullinen myymälälayout ja muut siihen liittyvät suunnitelmat joiden perusteella liiketilat pystytään suunnittelemaan ja toteuttamaan. (Turtiainen 2018)

Toisessa suunnittelukokouksessa käydään läpi lopullinen myymälälayout ja muut suunnitelmat. Kun layout on käyty läpi, se hyväksytetään molempien osapuolien kesken asiakastilojen osalta. Tämän jälkeen asiakastilat viedään arkkitehdin kautta toteutussuunnitelmiin ja tarjotaan vuokralaiselle mahdolliset muutostyöt. Arkkitehtien saatua toteutussuunnitelmat asiakastilojen osalta valmiiksi hyväksytetään ne lopullisesti vuokralaisilla ja samalla sovitaan muutostöiden kustannuksista. (Turtiainen 2018)

Kolmatta ja viimeistä suunnittelukokousta varten asiakkailta halutaan tilojen viimeistelytiedot ja mahdolliset päivitykset konseptiin. Näiden lopullisten tietojen pohjalta luodaan viimeinen toteutussuunnitelma, jonka pohjalta liiketilat saadaan toteutettua valmiiksi. Kun lopulliset toteutussuunnitelmat on laadittu, hyväksytetään ne vuokralaisilla. (Turtiainen 2018)

3. KAUPPAKESKUS PALVELUALUSTANA

3.1 Kauppakeskus

Kauppakeskuksella tarkoitetaan kiinteistöä, millä on yhteinen johto ja markkinointi. Kauppakeskuksessa on yksi tai useampi ankkuriyritys. Yksittäinen liike ei voi hallita yli 50 % koko kauppakeskuksen vuokrattavasta neliömäärästä. Kauppakeskuksessa on vähintään 10 liikettä ja sen pinta-ala on yli 5000 h-m². Tyypillisesti kauppakeskus koostuu yhdestä rakennuksesta, mutta voi koostua myös useammasta. Liikkeet avautuvat yleensä yhteiseen sisätilaan eli galleria-aulaan. (Suomen Kauppakeskusyhdistys Ry 2018)

Kauppakeskuksen tarkoituksena on muodostaa palvelualusta vuokralaisille, jotka tarjoavat palvelujaan kuluttajille. Kauppakeskuksen omistaja saa rahaa vuokralaisten vuokrautoista. Tyypillisiä vuokranmaksu perusteita ovat neliönperusteinen vuokra tai liikevaihtoperusteinen vuokra.

Kauppakeskus koostuu pääasiassa liiketiloista kuten vaatekauppa, sisustustavaraliike, kosmetiikkatuotekauppa, elintarvikekauppa ja apteekki. Kauppakeskuksessa voi olla myös ravintoloita ja kahviloita, päivittäistavara-kauppoja, elektroniikkaliikkeitä, terveys-asemia, optikoita, toimistoja, pesula, matkamyymä, erilaisia kokemuksia ja viihdettä tuottavia palveluita kuten elokuvateatteri, kuntosali tai vaikka kiipeilykeskus. Kauppakeskuksessa oleville palveluille ei ole teoreettisia rajoitteita. Kauppakeskus kokoaa erilaiset palvelut yhteen ja muodosta niistä yhden kokonaisuuden.

Kauppakeskusta hallinnoidaan kiinteistö osakeyhtiön muodossa. Jokaisella vuokralaisella on kiinteistö osakeyhtiöstä vuokra-ajan kestävä hallinto-osuus esimerkiksi vuokrattujen neliöiden suhteen, jonka mukaan saa tietyn määrän ääniä yhtiökokouksessa käsiteltäviin asioihin. Kauppakeskusta/kiinteistö osakeyhtiötä johtaa kauppakeskuspäällikkö, joka voi olla kiinteistön omistajan yrityksestä tai ulkoisena palveluna hankittu operaattori. Kauppakeskusjohtajan apuna kauppakeskuksen asioita hoitaa kiinteistöpäällikkö ja markkinointipäällikkö. Liiketilojen vuokraus tapahtuu yleensä kiinteistönomistajan erillisen yksikön toimesta tai ulkoisena palveluna hankittuna operaattorin toimesta.

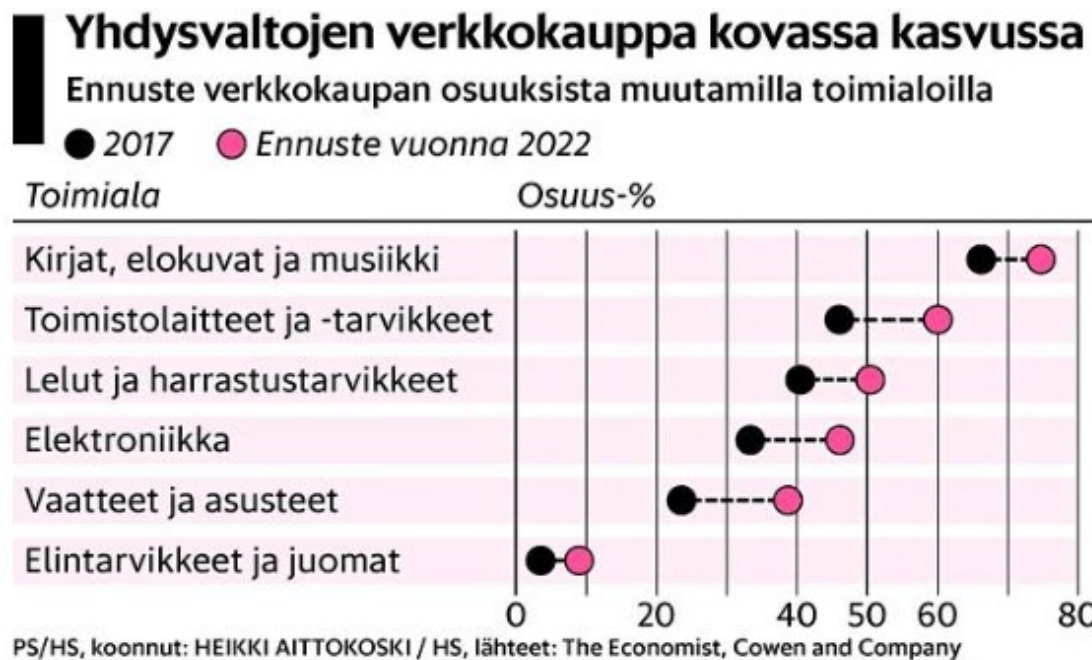
Kauppakeskuksen menestyksen kannalta vuokralais-mixin, eli erilaisten vuokralaisten tuottamien tarjoamien, hallinta on erittäin tärkeätä. Kuluttajien kysyntä vaihtelee jatkuvasti kauppakeskuksen elinkaaren aikana, jolloin kauppakeskuksen tarjontaa on muutettava kysynnän mukaan ennakkoiden kuluttajatrendejä. (Kirkup & Rafiq, 1994; Kyriazis & Cloete 2018)

3.2 Kauppakeskus tulevaisuudessa

McKinsey&Companyn (2014) julkaisemassa The future of the shopping mall -artikkelissa yritys esittää, että kauppakeskuksen pitää uudelleen keksiä itsensä digitaalisella aikakaudella. Kauppakeskuksen määritelmä virallisesti esitettiin aiemmin, mutta epävirallisesti kauppakeskus on yhteisöjen sydän ja sielu, vähittäismyynnin perustukset sekä teini-ikäisten sosiaalinen kohtaamispaikka. Kauppakeskukset ovat nyt kriittisessä käänneasteessa. Globaalit trendit pakottavat kauppakeskuksia muuttamaan rooliaan ihmisten elämässä. Kauppakeskukset eivät ole enää shoppailua vaan kokemuksia ja jotain muuta kuin perinteistä shoppailua. (Fantoni et al. 2014)

Eri trendejä ovat ikääntyvä populaatio ja kasvanut kaupungistuminen. Näistä johtuen enemmän ihmisiä asuu pienemmässä tilassa ja julkisten tilojen tarve sosiaalisille kohtaamisille ja kokoontumiseen kasvaa. Pitkän aikavälin huolet aiheuttavat kuluttajissa tarpeen paikalle, missä voivat asua, shoppailla ja työskennellä kävelymatkan sisällä sen sijaan, että ajaisivat autolla ihmisiä täynnä olevaan kauppakeskukseen, mikä sijaitsee keskellä ei-mitään. Lisäksi verkkopalvelut ja digitaalisen teknologian kehitys muokkaavat kulutusodotuksia ja sitä seuraten muokkaavat liiketilojen funktioita hyödyllisiksi ja viihdyttäväksi asiakaskokemuksiksi. Kun nämä trendit kasvavat, kauppakeskusten johtajien pitää muokata kauppakeskuksen palvelualustaa. (Fantoni et al. 2014)

Kuvassa 10. on esitetty Helsingin Sanomissa (2018) julkaistu ennuste verkkokaupan kasvusta. Ennusteen pitäessä paikkaansa vaikutukset näkyvät kauppakeskuksissa ostosten vähentymisenä ja äärimmillään liiketilojen sulkeutumisilla.



Kuva 10. Verko-ostamisen ennuste Yhdysvalloissa (Aittokoski 2018)

Kuvassa 11. esitetty perinteinen 1990-luvun kauppakeskus malli. Tällaiset kauppakeskukset olivat esikaupunkialueelle suunniteltuja, perustuu yksityisautoiluun sekä pitävät sisällään samat pikaruokaketjut food courtissa, samat liikkeet liiketilakäytävällä ja ank-

kurivuokralaisena on jokin tunnetuista sekatavarataloista. Tällainen kauppakeskus suunniteltiin niin, että esikaupunkilaisten ei tarvinnut lähteä keskusta-alueelle ostoksille. 90-luvulla kuluttajat eivät olleet tietoisia tuotteiden hinnoista, laadusta sekä saatavuudesta, jolloin brändeillä oli valta kuluttajaan. Nykyään kuluttajilla on tuotetietoisuus saatavilla silmänräpäyksessä, jolloin valta on siirtynyt kuluttajalle. (CallisonRKTL 2018)



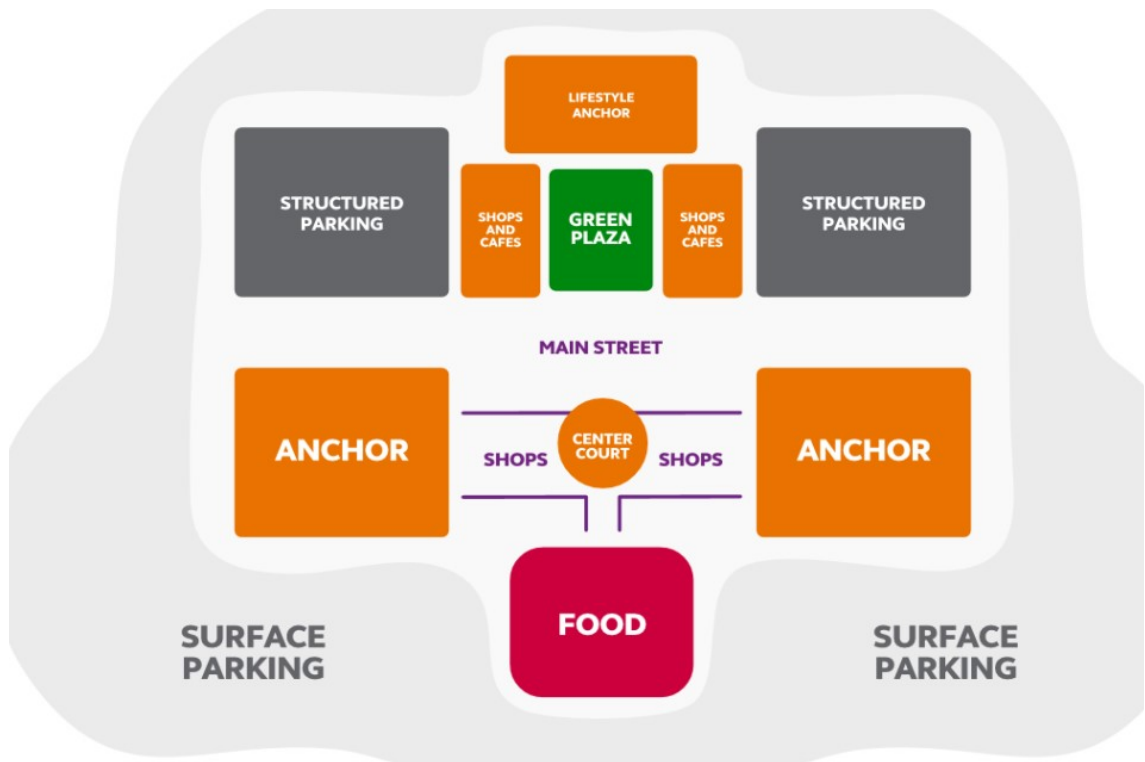
Kuva 11. Kauppakeskus 1990-luvulla. (CallisonRKTL 2018)

Kuvassa 12. on esitetty tämän päivän kauppakeskus, missä on hyödynnetty maan tasoa ja useita kerroksia sekä erilaista vyöhykejatellua. Kauppakeskuksessa on perinteiset ja aintulaatuiset galleriakäytävät. Kehittyneimmissä kauppakeskuksissa on integroitu julkiset tilat ja -liikenteet kauppakeskuksen yhteyteen, tilat ovat monikäyttöisiä ja vuokralaisina ovat globaaleja brändejä sekä paikallisia toimijoita. (CallisonRKTL 2018)

Tämän päivän kauppakeskuksissa kuluttajat suosivat joustavampaa ruokailumallia kuin perinteisen food courtin tarjoama pikaruokaravintoloiden yhdistelmä. Lisäksi on tullut laadukkaita ravintoloita, terveystuokaa ja paikallisia ruokatuotteita. Vuokraamatonta tilaa hyödynnetään varastoina, joista voi hakea verkkokaupan toimittamat tuotteet. Taidetta ja kulttuuria on lisätty kauppakeskuksiin. Paikallisille yhteisöille on luotu hyödynnettäviä tiloja, missä voi järjestää torimarkkinoita, teatteritaidetta ja esimerkiksi hyväntekeväisyyskampanjoita. Teknologialla on luotu interaktiivisia kartoja ja kulkureittiopasteita. On jopa mobiili-applikaatioita, millä kokeilla meikkejä kokeiltujen vaatteiden kanssa. Tämän päivän kauppakeskus on lähestynyt asiakasta palvelemalla ja vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin. (CallisonSKML 2018)

Mattilan mukaan sijainti on merkittävin tekijä kauppakeskusten menestymiseen. Lähellä kaupungin ydintä, koti- tai työmatkan varrella olevat kauppakeskukset menestyvät. Niiden kauppakeskusten, joihin ei ole raideyhteyttä tai muita julkisia liikenneyhteyksiä, pitää kehittää toimintaansa paljon menestyäkseen. Kauppakeskuksen saavutettavuudessa on huomioitava ihmisten arkielämä: ihmiset voivat käydä helposti kauppakeskuksessa, mikä

on työmatkan varrella, jolloin kauppakeskuksen ei tarvitse olla lähellä kotia (Paakkanen 2018)

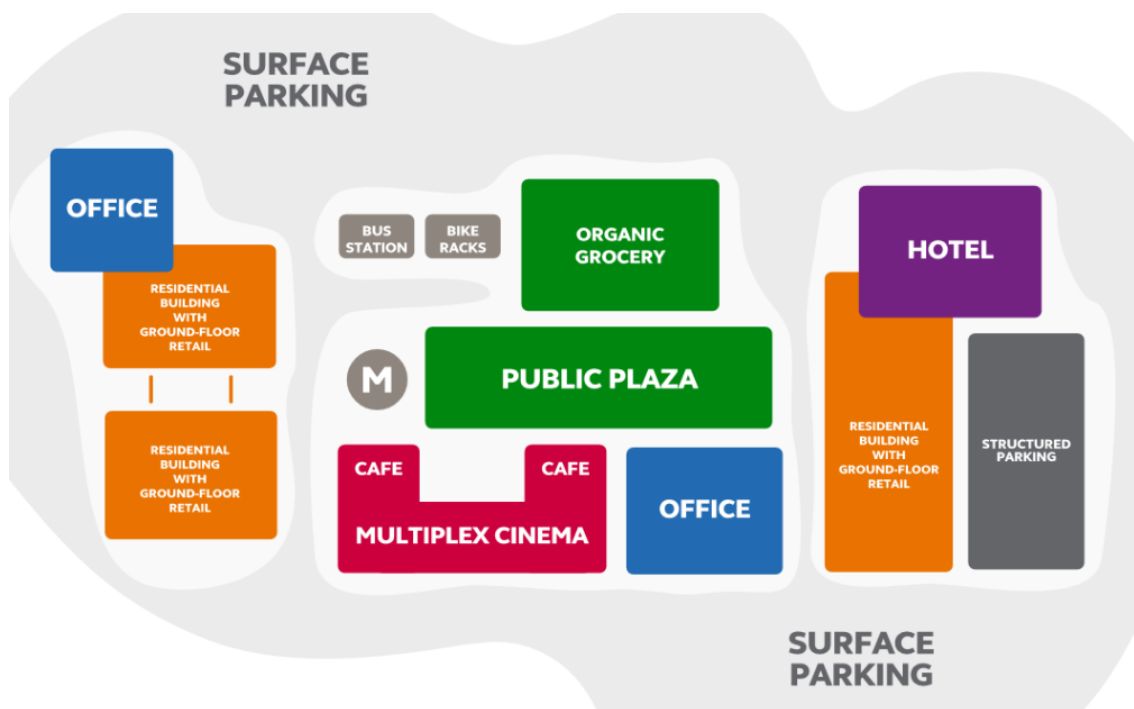


Kuva 12. Kauppakeskus tänä päivänä (CallisonRKTL 2018)

Suomen Kauppakeskusyhdistyksen toimitusjohtaja Johanna Ahon mukaan kauppakeskukset kehittyvät asiakastarpeiden muuttuessa. Palvelukonseptina kauppakeskukset ovat kestäviä, koska kaikki palvelut ovat helposti saavutettavissa ja samassa paikassa. Eri vuokralaisten liiketoiminnot ruokkivat toisiaan ollessaan lähekkäin. (Kauppakeskusyhdistys 2017, s. 7)

CallisonRKTL:n mukaan tulevaisuuden kauppakeskus on jotain muuta kuin pelkkä kauppakeskus. Se on jokin ihan uusi vähittäismyyntikokemus. Tulevaisuuden kauppakeskus muuttuu vuosittain ellei jopa päivittäin, minne kuluttajat ja muut ihmiset palaavat uusien ja tuoreiden kokemusten takia. Vähittäismyynti muuttuu ja kehittyy koko ajan, johon kiinteistökehittäjien, vähittäismyyntibrändien ja suunnittelijoiden tulee vastata löytämällä pysyvät ja loppuvat trendit, joiden mukaan muuttaa kauppakeskusten palvelualustoja.

Kuvassa 13. esitetty CallisonRKTL:n näkemys tulevaisuuden kauppakeskuksesta. Kauppakeskus saavutetaan kaikilla julkisilla kulkuneuvoilla, autoilla, kävellen ja pyörillä. Kuluttajatarjonnan differoiminen keskittymällä kokemuksiin, mukavuuksiin ja helppouteen on tärkeää tulevaisuudessa (McKinsey&Company 2014) Eri alueiden muodostaminen kauppakeskuksessa helpottaa asiakkaiden kulkua haluamaansa paikkaan.



Kuva 13. Tulevaisuuden kauppakeskus (CallisonRKTL 2018)

Ankkurivuokralaisina on ruoka- ja viihdepalvelut, mikä kasvattaa erilaisten ravintoloiden ja kahviloiden määrää. Kauppahallien kaltaisia tuoreruokamarkkinoita ja erityisruokakauppoja syntyy lisää. Kuluttajat etsivät oppimiskokemuksia, jolloin kauppakeskuk- sessa voidaan järjestää kokkauskursseja ja muita koulutustilaisuuksia. (CallisonRKTL 2018)

Co-working-tiloja ja työympäristöjä syntyy kauppakeskuksen yhteyteen. Yhteisö- ja tapahtumatiloja tulee lisää kauppakeskukseen. Vesikatot otetaan hyötykäyttöön kattoterasseina ja puutarhoina viihdettä ja ruokailua varten. Terveyspalveluita ja kaupungin palveluita kuten kirjastot luovat lisää yhteisöjen riippuvuutta kauppakeskukseen. Pop up -kulttuuri ja tapahtumatilojen tarve lisääntyy, jolloin tilojen muuntojoustavuus lisääntyy edelleen ja yleisten alueiden määrä ja koko suhteessa liiketilojen pinta-alaan kasvaa merkittävästi. Noutopalvelut lisääntyvät verkkokaupan kasvamisen myötä. Liiketilojen pinta- alat pienenevät, mutta varastotilat lisääntyvät, jotta tuotteita voidaan toimittaa kuluttajille esimerkiksi suoraan kotiin tai noutopisteisiin. (CallisonRKTL 2018; McKinsey&Company 2017)

Digitalisaation kehityksen myötä dataa hyödynnetään jatkuvasti, mitä kustomoidaan kuluttajakohtaisesti. Parkkitalot voivat olla älyllä varustettuja itsepalvelutaloja, mitkä toimittavat auton mobiiliapplikaation avulla. Pysäköintitilan etsimisestä voi tehdä nautintoa mobiiliapplikaation avulla, kun applikaatiolla siitä tehdään helppoa. Tällöin yhdestä perinteisestä kipupisteestä tulee jopa nautinnollinen kokemus. Tämä voi houkuttaa ihmisiä tulemaan helposti saavutettavaan kauppakeskukseen. Interaktiiviset pukukopit mahdollistavat kuluttajien kokeilla, minkä tahansa kauppakeskuksen brändin vaatteita pukukopissa. Sosiaalisen median avulla kauppakeskus voi viestiä ihmisille ja mainostaa uusista vuokralaisista ja tapahtumista ja vastavuoroisesti kuluttajat voivat sosiaalisessa

mediassa kertoa tarpeistaan ja haluistaan. Teknologian avulla sijaintipohjaiset mainokset ja kasvojen tunnistus ovat käytettävissä kohdennettuun mainostamiseen. (CallisonRKTL 2018; McKinsey&Company 2014)

Vähittäismyyjät kilpailevat asiakkaista entistä enemmän luomalla yhteyksiä brändin ja kuluttajan välille. Vähittäismyyjät yrittävät luoda pitkäkestoisia suhteita kuluttajiin brändien arvojen, tuttuuksien ja tuotetietoisuuden avulla, koska kuluttajilla on valta tehdä päätökset. (CallisonRKTL 2018) Esimerkiksi sosiaalisella medialla ja mobiiliapplikaatioilla voidaan asiakassuhde aloittaa jo ennen kauppakeskukseen tuloa ja sieltä poistuttua esimerkiksi kanta-asiakasohjelmilla. (McKinsey&Company 2014)

Kauppakeskusten halutaan ilmentävän vihreitä arvoja ja ekologisuutta. Kauppakeskudessa voi olla sadeveden keräysjärjestelmiä, vesiputouksia, ulkoilma-alueita, lasikattoja ja suuria ikkunoita luonnonvalon tuomiseksi sisään. (McKinsey&Company 2014)

Kauppakeskukset ovat energiatehokkaita ja tähtäävät 0-energiatasoon. (CallisonRKTL 2018)

McKinsey&Companyn mukaan kauppakeskukset ottavat enemmän aktiivista roolia ostoskokemusten luomisessa joko ajattelemalla vähittäismyymälän kaltaisesti tai tekemällä kumppanuussopimuksia vuokralaisten kanssa. Esimerkiksi elokuvateatterin kanssa tehtiin sopimus digitaalisesta shopfrontista, mistä ostettiin QR-koodia skannaamalla lippu elokuvaan. Australiassa Westfield perusti internettiin ja mobiiliapplikaatioon kauppakeskuksen, missä myytiin samoja tuotteita, mitä myytiin sen fyysisissä kauppakeskuksissa. (McKinsey&Company 2014)

Kuvan 13. mukaista tulevaisuuden kauppakeskusmallia tukevat myös Suomessa vaikuttavat kauppakeskustoimijat. Kauppakeskus Citycenterin johtajan Tiina Fågelin mukaan kauppakeskuksista on tullut olohuoneita, minne ihmiset kokoontuvat viettämään vapaa-aikaa. Tarve yhteisöllisyydelle, elämyksille ja kokemuksille on kasvamassa. (Lehtonen 2016) Cityconin mukaan tulevaisuudessa menestyvät kauppakeskukset, joissa urbaani ympäristö yhdistyy sosiaalisiin kokemuksiin. Paikallisyhteisöjen osallistaminen on elintärkeä osa kauppakeskuksen menestymistä. (Citycon Oyj 2016)

Kauppakeskuksen muuttumisen ennustaminen on vaikeaa, kun tarpeet muuttaa kauppakeskusta muuttuu asiakkaiden tarpeiden mukaan, ja asiakaskäyttäytymisen ennustaminen on haastavaa. Digitalisaation kasvaminen aiheuttaa muutostarpeita kauppakeskusselle erilaisten mobiilipalveluiden, tiedonhallinnan ja digitaalisenmarkkinoinnin esittämisen kannalta. Internet of Things (IOT) voi mahdollistaa uusia palveluita ja helpotuksia esimerkiksi kauppakeskuksen ylläpitäjälle.

Verkkokauppa Amazon lupaa Yhdysvaltojen suurkaupungeissa premium-asiakkailleen ostokset kotiin toimitettuna kahdessa tunnissa. Tällaiseen palveluun on monen perinteisen kaupan vaikeata vastata. (Aittokoski 2018) Kauppakeskukset eivät ikinä pysty tarjoamaan samaa helppoutta kuin verkkopalvelut, joten kauppakeskuksen pitää luoda asiakkaalle lisäarvoa muilla tavoilla, mitä verkkopalvelut eivät pysty tuottamaan. (McKinsey&Company 2014) Suomessa verkkokaupan menestyvyyttä ainakin toistaiseksi hidastaa tavaralogistiikan puutteellisuus (Paakkanen 2018)

3.3 Palvelualustan muodostaminen, konseptointi

Historiallinen esimerkki alustasta on tori, jossa kaupunki loi markkinapaikan, keräsi toripaikasta vuokraa, loi säännöt, kuka sai myydä ja mitä. Torille houkuteltiin paljon asiakkaita. Toreja oli useita, ja myyjät sekä ostajat olivat vapaita siirtymään alustalta toiselle, osallistumaan useammalle torille tai toimimaan torin ulkopuolella, mikäli halusivat. (Viitanen et al. 2017, s. 16) Tällöin myös kauppakeskusta voidaan mieltää alustaksi. tässä luvussa esitetään alustatalouden keskeisiä piirteitä ja alustan muodostamisen prosesseja.

Viitanen et al. (2017) mukaan alusta on dynaaminen, monen osapuolen vuorovaikutteisuuden perustuva monisuuntainen markkinapaikka, jolla on mahdollista saavuttaa laajamittaisia ja nopeasti skaalautuvia verkostovaikutuksia. (Viitanen et al. 2017, s. 16). Tuuliainen (2017) mukaan alustatalous tarkoittaa uutta talouden alaa, jossa jokin yritys tarjoaa alustan, jonka päällä yksityishenkilöt tai yritykset voivat tehdä lisäarvoa tuottavaa toimintaa, myydä tuotteita tai palveluita. (Tuuliainen 2017)

Kauppakeskusta tulisi kehittää palvelualustana eikä teknologian kannalta. On mietittävä, miten palveluita pitää kehittää ja miten ne muuttuvat, eikä vain luoda teknologiaa kauppakeskuksen sisälle sen enempää ymmärtämättä, miten se vaikuttaa asiakkaisiin. Esimerkkinä tästä voidaan pitää Nokian ja Applen kehitystä. Nokia kehitti kännykän teknologiaa ja Apple kehitti alustaa asiakkaiden näkökulmasta.

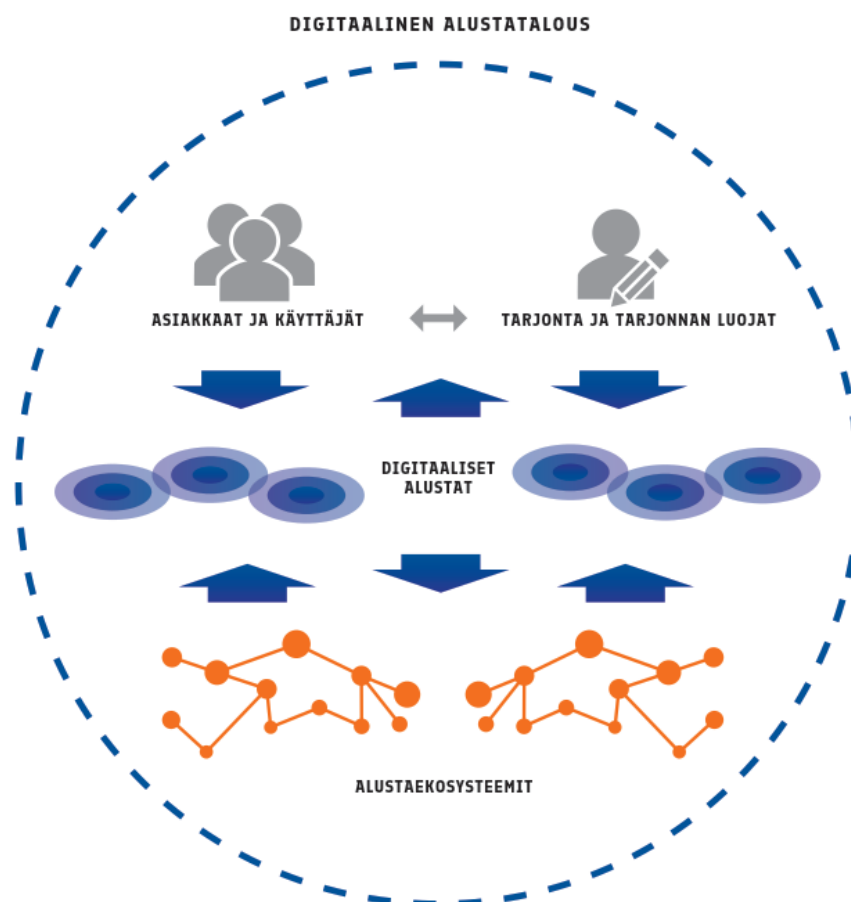
Digitaalisen maailman raaka-aineena on data, mitä hyödyntämällä voidaan luoda uusia palvelukokonaisuuksia ihmisten ja yritysten tarpeiden täyttämiseen. Käytössä on vuosien aikana kerrytetyt yksityiset ja julkiset datavarasto, internetissä oleva avoin data, IOT-verkoista kertyvä tieto sekä asiakkaiden, käyttäjien ja kumppaneiden kerryttämä käyttäytymis-, kulutus ja preferensseistään kertova reaaliaikainen data. Nämä datavarastot ja -virrat tarjoavat lähes rajattomat mahdollisuudet uudenlaisen dataliiketoiminnan kehittymiselle. (Viitanen et al. 2017, s. 14)

Digitaalinen alusta on uuden arvonluonnin keskiössä, koska ne integroivat tehokkaammin markkinapaikan eri osapuolet yhteiselle alustalle. Samalla ne poistavat toimialojen välisiä rajoja sekä mahdollistavat kokonaan uudenlaisia toimintoja ja arvonluontia. Paikallisista toreista on tullut globaaleja vuorokauden ympäri auki olevia markkinapaikkoja. Tällaisia markkinapaikkoja on syntynyt niin musiikille, yritysten rahoitukselle, ohjelmistoille kuin perinteisille kulutushyödykkeille. (Viitanen et al. 2017, s. 16)

Markkinapaikkaa monipuolisemmilla innovaatioalustoilla arvo syntyy vuorovaikutuksesta, erityisesti datana, jakamisen kautta kolmansien osapuolien käyttöön. Jotta vuorovaikutusta syntyy, alustan on houkuteltava, osallistettava ja kytkettävä alustaan riittävästi arvontuotannon molempia osapuolia: tuottajia sekä käyttäjiä. Avaamalla dataa kolmansille osapuolille, ja houkuttelemalla sitä kautta uusia käyttäjäryhmiä samalle alustalle voi-

daan mahdollistaa ekosysteemisiä verkostovaikutuksia; datan käyttöpiiri laajenee ja syntyy arvon moniulotteista kasvua. Eri osapuolet voivat omalla riskillä edelleen kehittää ja kaupallistaa uusia innovaatioita, ja täydentää siten edelleen alustan palvelun tarjontaa. (Viitanen et al. 2017, s.16)

Alustat luovat potentiaalin uudentilaiselle, palveluiden kautta realisoituvalle arvonluonnille. Syntyy palveluita, jotka yhdistävät, analysoivat ja tulkitsevat alustojen kautta kulkevaa tietoa. Uutta teknologiaa hyödynnetään ihmisten ja yritysten tarpeiden täyttämiseen. (Viitanen et al. 2017, s. 16) Kuvassa 14. esitetty digitaalinen alustatalous käsitteenä. Alustaekosysteemit ovat keskinäisten riippuvuuksien verkostoja, joissa osapuolten oma toiminta muodostaa kokonaisuuden, jonka tuottama arvo on suurempi kuin osiensa summa.



Kuva 14. Digitaalinen alustatalous käsitteenä (Viitanen et al. 2017, s16)

Alustatalouden systeemisen ajattelun filosofia rakentuu asiakasohjautuvan palveluteollisen logiikan varaan. Asiakkaan kokemaa todellista lisäarvoa pyritään toteuttamaan kokonaisvaltaisella palvelulla, jossa tuote on palvelun yksi komponentti. Tuotteet ja palvelut sulautuvat yhdeksi toisiaan täydentäväksi kokonaisuudeksi, ratkaisuksi, jolla tuotetaan tavoiteltu asiakasarvo ja asiakaskokemus, jota tavara ei yksin kykenisi toteuttamaan. Ajatusmalli vapauttaa palvelemaan asiakasta laajemmin kuin vain tuotteen kautta. (Viitanen et al. 2017, s. 24)

Alustaan perustuvassa liiketoiminnassa ratkaisevaa on, että liiketoiminnan kehitys, uusi tieto ja uusi oppi, kumuloituvat alustaan. (Viitanen et al. 2017, s. 25) Kauppakeskus Forumin johtajan Lars Eklundin mukaan kauppakeskuksia voidaan kehittää kahdella tapaa: rakentamalla liiketilat ja etsimällä sopivat vuokralaiset jälkikäteen tai analysoimalla vuokralaisten ja asiakkaiden tarpeet ja rakentamalla kauppakeskus vastaamaan vuokralaisten ja asiakkaiden vaatimuksia. Jälkimmäinen vaihtoehto on merkittävästi asiakaslähtöisempi tapa toteuttaa kauppakeskus. (Lehtonen 2016)

Alustatalouden liiketoimintamallit: (Viitanen et al. 2017, s. 120-128)

- palveludominoiva logiikka: luodaan asiakkaan kanssa jatkuva palvelusuhde, joka perustuu vuorovaikutteiseen palvelukokemuksen kehittämiseen
- dataan perustuva liiketoiminta: datavarantojen ja asiakasrajapinnoissa kumuloituvien datavirtojen ammattimainen ja tehokas monetisointi
- My data: orkestroidaan systeeminen My Data -tietovarantojen ja -datahallinnan hyötykäyttö
- verkostoliiketoimintamallit: rakennetaan rinnakkaisten systeemien ekosysteemi-malleja
- alustojen tekninen ja toiminallinen kehittäminen: luodaan fyysisiä alustaratkaisuja teknologiaosaamisten yhdistelmillä.
- sovelluskehitys asiakas- ja käyttäjärajapinnassa: luodaan loppukäyttäjille joustavia, asiakasarvoa kasvattavia sovelluksia
- digiratkaisujen ja digi-rajapintojen kehittäminen: rakennetaan teknisten alustojen ja sovellusrajapinnan käytettävyysspalveluja

Alusta-käsitteellä on neljä ominaispiirrettä: verkostovaikutukset, monisuuntaiset markkinat, täydentävät komplementit sekä yhteistoiminnalliset ja tekniset rajaresurssit.

Verkostovaikutukset

Verkostovaikutus tarkoittaa tilannetta, jossa alustan käyttämisestä henkilölle koituva hyöty riippuu muiden samaa alustaa käyttävien tahojen lukumäärästä. Positiivisessa vaikutuksessa jokainen uusi kuluttaja lisää alustaa jo käyttävien kuluttajien siitä saamaa hyötyä sekä alustan kokonaisarvoa. (Seppälä et al. 2015, s. 5)

Verkostovaikutukset voidaan jakaa kahteen päätyyppiin: suoriin sekä epäsuoriin verkostovaikutuksiin. Suoralla verkostovaikutuksella tarkoitetaan alustan käyttäjän hyödyn lisääntymistä käyttäjämäärän kasvaessa. Vaikutus on positiivinen niin kauan kuin alustan kapasiteetti on riittävä. Vaikutus muuttuu negatiiviseksi, kun käyttäjiä on liikaa ja siten alusta ylikuormittuu sekä aiheuttaa ongelmia. (Seppälä et al. 2015, s. 5)

Epäsuoralla verkostovaikutuksella tarkoitetaan yhteensopivien sekä täydentävien tuotteiden, palvelujen ja applikaatioiden tarjontaa. Yksittäisen tuotteen, palvelun tai applikaation kysynnän kasvusta seuraa sitä täydentävien teknologioiden ja palvelujen tarjonnan kasvu. ” (Seppälä et al. 2015, s. 5)

Monisuuntaiset markkinat

Monisuuntaisella alustalla on kolme keskeistä ominaisuutta: 1) se palvelee kahta tai useampaa eri asiakastyyppeä, 2) erityyppisten asiakkaiden yhteyksistä syntyy suoria ja epäsuoria verkostovaikutuksia, ja 3) tarvitaan kolmas osapuoli, joka huolehtii vaikutusten välittämisestä eri osapuolten välillä.

Monisuuntaisten markkinoiden osapuolet esimerkiksi:

- Laitteen omistaja (laite ja siihen liittyvä käyttöjärjestelmä), joka usein toimii alustan tarjoajana.
- Kolmannet osapuolet, jotka toimittavat yhteensopivia applikaatioita ja laitteita, kuten sovelluskehittäjät.
- Useat eri käyttäjätahot eli kuluttajat, operaattorit (liittyminen Internetiin) ja mainostajat.

Esimerkiksi käyttäjien toimiessa samalla alustalla he kaikki hyötyvät suoraan mahdollisuudesta jakaa tiedostoja ja yhteensopivia ohjelmistoja. Lisäksi käyttäjät hyötyvät epäsuorasti alustaa varten kehitettävien täydentävien hyödykkeiden (tuotteet ja palvelut, kuten ohjelmistot, tarvikkeet) käytöstä.” (Seppälä et al. 2015, s. 5-6)

Täydentävät komplementit

Suurimmat tuotot saadaan, kun yrityksen alusta on avattu kolmansien osapuolten täydentäville teknologioille, tuotteille ja palveluille, jotka tuovat lisäarvoa asiakkaalle. Kun eri hyödykkeet, tuotteet, palvelut ja applikaatiot näin täydentävät toisiaan, ne ovat komplementteja. (Seppälä et al. 2015, s. 6-7)

Jotta alustan tarjoaja ja kolmannet osapuolet voivat hyödyttää toisiaan, tulee kolmansien osapuolten tarjoamien hyödykkeiden olla komplementteja, joilla saavutetaan positiivisia suoria ja epäsuoria verkostovaikutuksia. Alustan tarjoaja houkuttelee heterogeenisiä toimijoita tuomaan alustaan uusia tuotteita, palveluja ja applikaatioita, siten uutta asiakasarvoa synnyttäen. (Seppälä et al. 2015, s. 6-7)

Alustayritys, joka hallitsee keskeisiä alustan komponentteja, saa suurimman osuuden tuotoista. Komplementtien tarjoajat saavat pienemmän osuuden. Tuottojen jakaminen alustan omistajan ja komplementtien tarjoajien välillä on keskeisessä asemassa ekosysteemin syntymisessä ja sen evoluutiossa. (Seppälä et al. 2015, s. 6-7)

Yhteistoiminnalliset ja tekniset rajaresurssit

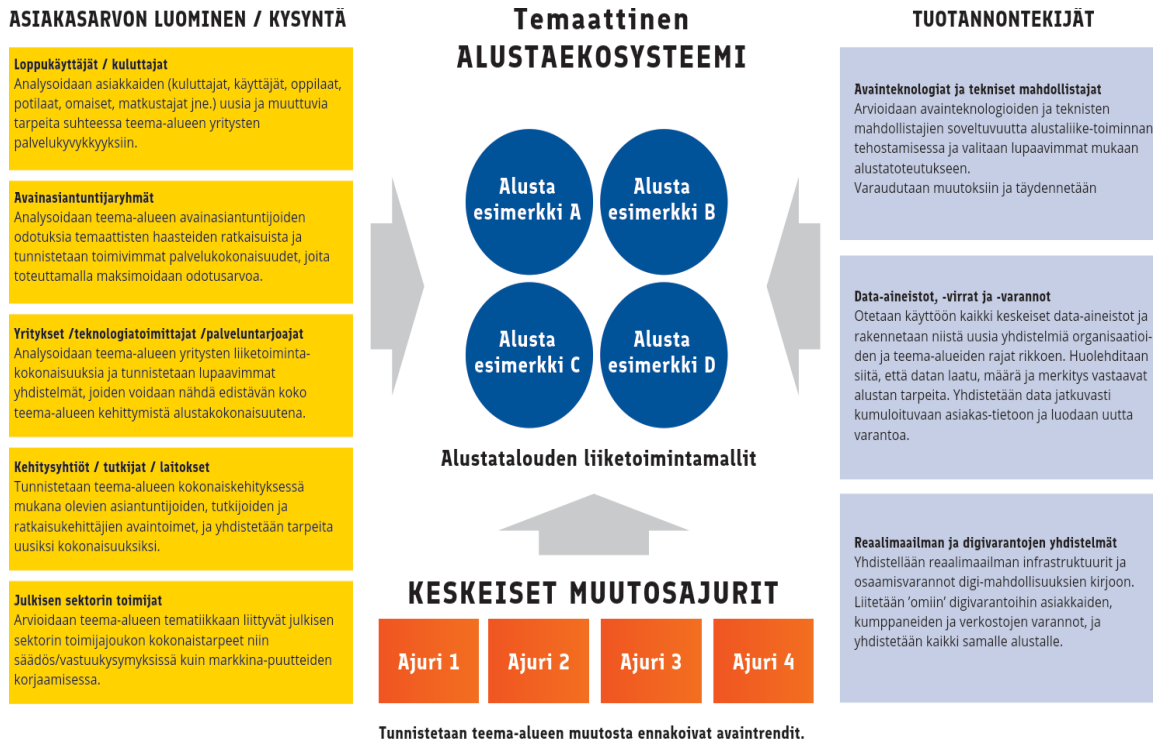
Eri toimijoiden alustaan kytkeytymisen mahdollistamiseksi, moniin alustamalleihin on rakennettu sääntöjä ja palveluita yhdistämään, analysoimaan ja tulkitsemaan alustoilla välitettävää ja syntyvää tietoa. Yleisesti puhutaan yhteistoiminnallisista ja teknisistä rajaresursseista. Yhteistoiminnallisia rajaresursseja ovat esimerkiksi sopimukset, säännöt, jolla kontrolloidaan alustan toimintalogiikkaa, osallistumisen ohjeistoa, verkostosuhteiden kehittymistä ja vastavuoroisen vaihtotalouden kehittymistä. Teknisillä rajaresursseilla varmistetaan esimerkiksi datan liikkuvuus ja mahdolliset fyysiset ja teknologiset rajapinnat. (Seppälä et al. 2015 s. 6-7; Viitanen et al. 2017, s. 19)

Rajapintoja tarvitaan, jotta laajempi heterogeeninen joukko voi osallistua alustan eri hyödykkeiden kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Rajapinnoilla ja niihin liittyvillä toimenpiteillä voidaan sekä laajentaa kehitysmahdollisuuksia että rajata niitä. Laajentavilla toimenpiteillä haetaan uusia sovelluksia alustaan ja rajoittavilla puolestaan pyritään pitämään alustan evoluution hallinta alustayrityksessä. (Seppälä et al. 2015, s. 6-7)

Alustojen omistajat voivat omilla päätöksillään ja omaisuudellaan ohjata verkostojen käytäntöjä, kuten patenteja ja rahavirtoja, vaikka ovatkin samalla erittäin riippuvaisia kolmansien osapuolien tuottamista innovaatioista, teknologioista, tuotteista ja palveluista verkostolle. Usein alustoihin liittyy yhteinen ansaintalogiikka teknologioiden, tuotteiden ja palveluiden myynnistä. (Seppälä et al. 2015, s. 6-7)

Alustan muodostaminen

Alustan kehittäminen alkaa liiketoimintaympäristön ja mahdollistavien rakenteiden pohjimisesta. (Viitanen et al. 2017 s. 65) Osapuolten on varmistettava, että kaikki halukkaat ja osaavat toimijat pääsevät kehittämään toimivia alustoja uuden lisäarvon tuottamiseen (Viitanen et al. 2017, s. 66) Liiketoimintaympäristön ja mahdollistavien rakenteiden jatkuva kehittäminen edellyttää fokuoituja toimia erilaisten verkostojen ja yhteistoimintamallien edistämiseksi. Näissä toimissa on keskeistä tukea ekosysteemien syntymistä tuomalla eri osapuolet yhteen tutustumaan toistensa liiketoimintamalleihin ja tunnistamaan parhaat tavat yhdistää osaamisiaan alustaekosysteemien ja alustojen kehittämiseksi. Samaa aikaan on varmistettava, että alustaekosysteemien ja alustojen kehitys pääsee tapahtumaan mahdollisimman lähellä asiakasrajapintaa, aidoissa asiakasympäristöissä. (Viitanen et al. 2017, s. 65)



Kuva 15. Temaattisten alustaekosysteemien kehittämisen viitekehys (Viitanen et al. 2017 s.78) Kuva esitetty isompana liitteessä 4.

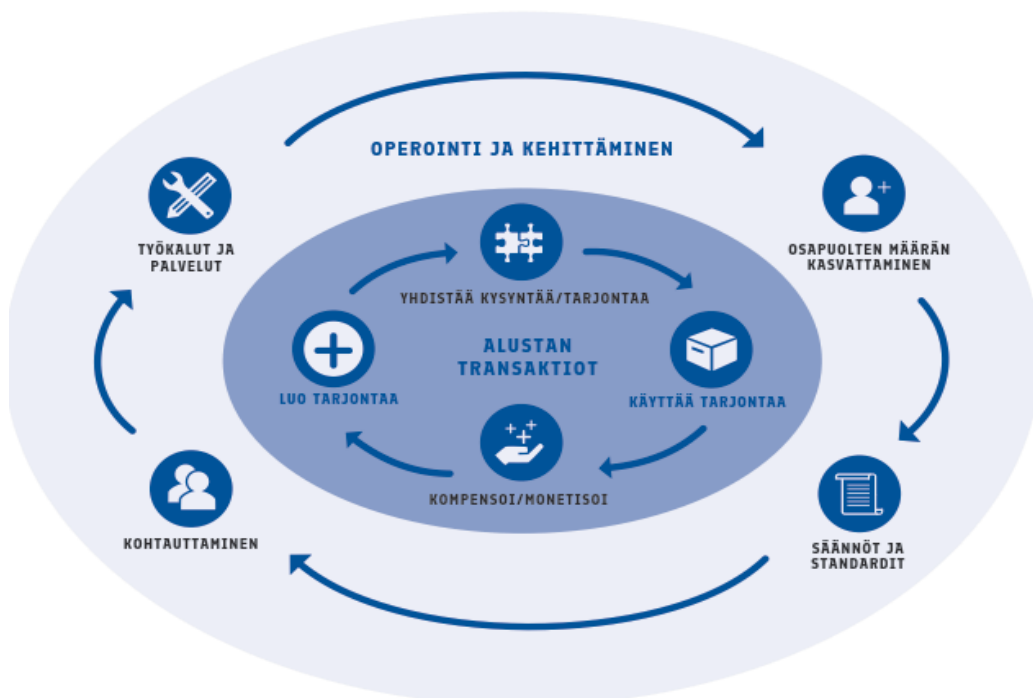
Alustaliiketoiminnan ja -ekosysteemien suunnittelu ja potentiaalin arviointi lähtevät liikkeelle valitun teema-alueen kokonaisarviointista. On pohdittava valitun teeman nykytilaa, trendejä, muutosnopeutta ja -suuntaa, uhkia, mahdollisuuksia ja arvon luonnin mekanismeja. Tunnistettavat teema-alueita kohtaavat ja/tai koettelevat muutokset luovat sen perusteita haastavan murroksen, mikä tyypillisesti avaa uusia mahdollisuuksia uusien liiketoimintamallien kehittymiselle. Näin huomio keskittyy teema-alueen keskeisten muutosajureiden pohdintaan esimerkiksi kestävän kehityksen trendit, hyvinvointi-trendit, kaupungistuminen, elinikäisen oppimisen tarpeet tai sivuvirta- ja kiertotalouden nousu. Miksi kehitys kulkee tunnistettuun suuntaan? Millä aikataululla muutoksen odotetaan alkavan vaikuttaa teema-alueelle toimivien asiakasryhmien käyttäytymiseen ja valintoihin? (Viitanen et al. 2017, s. 77)

Avaintrendien ja muutosajureiden asettamassa viitekehyksessä huomio voidaan seuravaksi siirtää asiakasarvon luomismalleihin ja kysynnän luonteen pohdintaan. Viisi toisiinsa kytkeytynyttä asiakasluokkaa: loppukäyttäjä, asiantuntija, yritykset/palvelun tarjoajat, kehitysyhtiöt/tutkijat sekä julkinen sektori. Jokainen toimija lähestyy tarkasteltavia teemoja omista lähtökohdistaan, omaa arvon tuottoaan maksimoiden esimerkiksi palvelutarpeet, optimointivaateet, uusien tuotantomallien kehitys, ympäristövastuut, hinnan optimointi tai hankintojen optimointi. Näin ollen alustaekosysteemien kehittäjäjoukon on perehdyttävä laaja-alaisesti kaikkien ryhmien odotuksiin ja visioihin tulevista palvelutar-

peista. Tuotteet, palvelut, tieto ja teknologiat saavat arvonsa, kun niitä hyödynnetään resursseina ja niitä yhdistetään muihin resursseihin arvoa tuottavalla tavalla. (Viitanen et al. 2017, s. 15 & 77)

Mallin selkeydyttyä pohditaan, millaisin osaamis- ja tuotannontekijäyhdistelmin malli saadaan tehokkaimmin ja tuottavimmin toteutumaan. Alustaekosysteemien kehittäjät tekevät valintoja sovelletuista teknologiaratkaisuista ja alustan toiminnallisuuksia tukevista teknisistä mahdollistajista. Samalla päätetään, miten data-aineistoja ja -virtoja hyödynnetään kokonaisuuden tueksi. Teemakohtaisesti on myös mietittävä optimaaliset reaali maailman ja digivarantojen yhdistelmät kuten fyysiset rakennukset ja robotit. (Viitanen et al. 2017, s. 78)

Tämän jälkeen alustaekosysteemin voidaan suunnitella vaihtoehtoisia alustamalleja. Samassa kontekstissa tai valitulle teema-alueelle voidaan yleensä kuvitella useampia alustaratkaisuja. Tällöin hahmotetaan alustaratkaisun ja ekosysteemin kilpailutilannetta sekä yhteistoimintaverkoston kattavuutta kokonaisratkaisun toteuttajana. (Viitanen et al. 2017, s. 77) Onnistuessaan alusta, sen toteuttama liiketoiminta ja sitä ympäröivä ekosysteemi ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristöönsä. Alustaliiketoiminta on näin jatkuvassa liikkeessä ja liike kertoo sen elinvoimasta. Pysähtyminen johtaa helposti siihen, että ekosysteemissä mukana olevat asiakkaat ja toimijat alkavat hakeutua uusiin elinvoimaa uhkuviin liiketoimintaympäristöihin. Kuvassa 16. esitetty miten alusta toimii. (Viitanen et al. 2017, s. 77)



Kuva 16. Alustan toiminta (Viitanen et al. 2017, s. 131)

Avaintransaktioita, joita osapuolen välillä pyritään saaman tapatuhmaan, ovat esitetty kuvassa 16. Osapuolten pitää tuottaa palveluja ja tuotteita, jotta alustalle syntyy tarjontaa. Alustan pitää auttaa yhdistämään kysyntä tuotettuihin tarjoamiin. Osapuoli, joka käyttää tarjontaa, tuottaa myös vastineeksi arvoa, jonka he antavat tarjonnan luojalle, kuten palautetta, mainetta ja rahaa. (Viitanen et al. 2017, s. 82.)

Alustan rakentamisen alkuvaiheessa, alustan toimivuuden näkökulmasta, keskitytään asiakastarpeiden arvointiin, jolla validoidaan aitoa kysyntää ja asiakaskokemusta. Tarjontaa on yleensä helpompaa mahdollistaa. Alkuun tarjontaa voi esimerkiksi ostaa tai tuottaa itse, ja vasta myöhemmin korvata alusta liiketoiminnan logiikkaa noudattaen. Riittävän mittakaavan saavuttamisen jälkeen alustaa ohjataan tarjonnan ja kysynnän tasapainoiseen kasvattamiseen suhteessa alustan laajenemiseen. (Viitanen et al. 2017, s. 83)

Alustataloudessa yritykset, jotka houkuttelevat enemmän alustalle toimijoita, kilpailijoihin nähden, tarjoavat korkeamman keskimääräisen arvon per transaktio. Tämä johtuu yksinkertaisesti siitä, että mitä suurempi verkosto, sitä paremmin alusta pystyy kohtauttamaan kysyntää ja tarjontaa. Mittakaavaetu tuottaa enemmän arvoa, joka taas houkuttelee enemmän toimijoita alustalle, mikä taas tuottaa uutta arvoa. (Viitanen et al. 2017, s. 129)

Joskus alustojen menestys ei ole puhtaasti vain hyvän suunnittelun tulos, koska suurin osa alustan toiminnasta on käyttäjien varassa. Tästä syystä on erityisen tärkeää antaa tilaa käyttäjien omille oivalluksille ja kokeiluille, sekä seurata näiden muodostumista ja kehittymistä. Tunnistamalla syntyviä käyttäytymismalleja, voidaan tunnistaa uusia tapoja, luoda arvoa ja edelleen kehittää alustaa ja palvelua tukemaan tätä. (Viitanen et al. 2017, s. 136).

4. PALVELUTUOTETEORIA

Koska alustatalouden liiketoimintamalli perustuu vahvasti palveludominoivaan logiikkaan ja asiakaslähtöisyyteen, on teoriaviitekehukseksi valittu palvelutuoteteoria, mitä käsitellään tässä pääluvussa.

Asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluja vaan tuotteiden ja palvelujen tuottamia hyötyjä. Asiakkaat ostavat tuotteista, palveluista, tiedoista, huomion osakseen saamisesta ja muista tekijöistä koostuvia tarjoamia. Tällaiset tarjoamat ovat heille palveluja, ja asiakkaiden saama arvo syntyy palvelusta, jonka he kokevat tarjoaman heille tuottavan. Arvo syntyy asiakkaiden arvontuotanto prosessissa, kun asiakkaat hyödyntävät ostamaansa ratkaisua tai pakettia. (Grönroos 2009, s. 25-26)

Asiakkaat etsivät ratkaisuja tai paketteja, joita he voivat käyttää niin, että saavat niistä arvoa jokapäiväiseen elämäänsä tai päivittäisiin toimintoihinsa. Näitä jokapäiväisiä toimintoja, joihin asiakkaat etsivät ulkopuolista tukea palvelun tuottajalta, voi kutsua asiakkaiden arvon tuottamisprosesseiksi. Esimerkiksi laadukas tuotantokoneisto ei auta asiakasta luomaan arvoa, ellei ylläpito- ja huoltotehtäviä hoideta ammattitaitoisesti ja oikea-aikaisesti. Asiakkaat etsivät siis ratkaisuja, jotka palvelevat heidän arvontuotantoprosessiaan. (Grönroos 2009, s. 25-26)

Palvelutuoteteorialla tarkoitetaan palvelun tarjoamista asiakkaalle, jolla tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle ja/tai asiakkaan prosessille. Grönroosin mukaan kilpailu yritysten välillä on niin kovaa, että enää ei riitä, että on hyvä tekninen tuote, vaan on myytävä hyvä palvelu myös. Myytävään tekniseen tuotteeseen on liitettävä palvelu kuten korjaus ja ylläpito, asiakkaiden koulutus, konsultointipalvelut, yhteiset tutkimus ja kehitysohjelmat, materiaalihallinto ja toimitukset. Grönroos määrittää palvelun seuraavasti: *”palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma ratakaistaan yleensä siten, että asiakas, palveluhenkilökunta ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään”*. Tästä määritelmästä voidaan poimia palvelutuoteteorian neljä tuotantotekijää: tuotantojärjestelmä, fyysiset resurssit ja laitteet, asiakkaat sekä kontaktihenkilöt. Tärkeätä on, että asiakas on itse myös tuotantoresurssi, jolloin toiminta on asiakaslähtöistä. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti. (Grönroos 1998, s. 25-74; Grönroos 2009, s. 33-34 & 77 & 79)

Palvelunäkökulma merkitsee sitä, että asiakassuhteisiin kuuluvia palveluaineiksia pidetään strategisesti tärkeinä. Ydinratkaisun (palvelu tai tuote) on oltava tarpeeksi hyvä kilpailuedun lähteeksi, mutta pysyvän kilpailuedun perustaksi tulee kehittää kaikkia asiakassuhteen osatekijöitä, mukaan lukien kaikki palvelut, niin laskutettavat kuin laskuttamattomat palvelut. (Grönroos 2009, s. 26-29)

Yhä useammilla liiketoiminta-aloilla tulevat tärkeiksi liitännäispalvelut, joita yritysten on kyettävä tarjoamaan asiakkailleen kilpailukykyisesti ja markkinahenkisesti. Perinteinen näkemys valmistuksesta merkitsee tuotannon irrottamista ulkopuolisesta maailmasta, jolloin asiakkaan mahdollisuus vaikuttaa häviää. Kuluttajat ja B2B-yritykset sekä muut yritysasiakkaat vaativat enemmän palveluja teknisen ratkaisun lisäksi, joten vaatimuksiin on vastattava, jos aikoo pärjätä kilpailussa. Palveluilla luodaan lisäarvoa asiakkaalle ja arvoa asiakkaan prosesseille. Esimerkiksi hissien valmistaja myy palveluna myös hissien ylläpidon ja hätäpuhelun vastaamispalvelun kiinteistönomistajalle, jolloin kiinteistönomistajan kunnossapidosta vastaavan ei tarvitse miettiä erikseen ostamansa hissien huollon ostamista. Asiakkaat pitävät teknistä ratkaisua itsestään selvänä, jonka he saavat joka tapauksessa. (Grönroos 1998, s. 25-74)

Palvelun voi erottaa kolmeen palveluryhmään, jota kutsutaan peruspalvelupaketiksi: ydinpalvelu, avustavat palvelut ja tukipalvelut. Ydinpalvelu on yrityksen olemassaolon tarkoitus. Avustavat palvelut ovat ydinpalvelun toiminnan kannalta tarpeellisia olla olemassa. Tukipalvelut ovat avustavien palvelujen kaltaisia, mutta eivät helpota ydinpalvelun käyttöä vaan lisäävät ydinpalvelun arvoa tai erilaistaa yrityksen muista palvelun tarjoajista. Esimerkiksi kännykän valmistajan ydinpalvelu on myydä kännyköitä. Avustava palvelu tarjoaa liittymän puhelimeen, jotta sitä voi käyttää. Tukipalveluna puhelimeen on lisätty kamera. Tärkeätä on erottaa, että avustavat palvelut ovat välttämättömiä ja tukipalvelut ovat kilpailukeinoja.

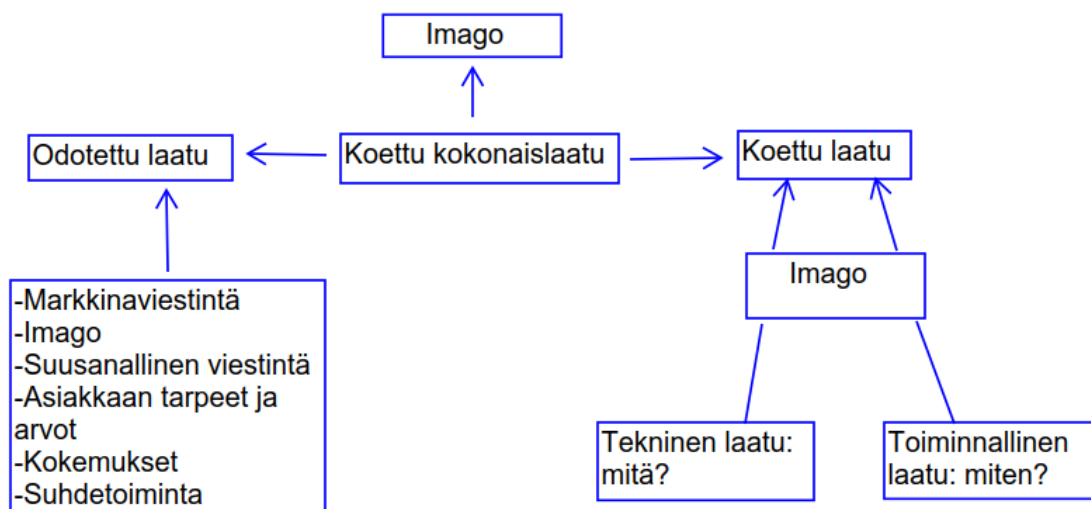
Palvelujen tuottaminen edellyttää, että ymmärretään syvällisesti palvelun tuotannon ja kulutuksen luonne. Palvelun tuottamisen laadun tärkeä ehto on vuorovaikutus. Vaikka palvelua tuottava yritys ei olisi vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa kuin palvelun ostaja luovutushetkellä, nämä tilaisuudet vaikuttavat merkittävästi asiakkaan tyytyväisyyteen. Palvelun laadunvalvonta on vaikeata, koska palvelut yleensä tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan, jolloin laadunvalvonta on tapahduttava samalla hetkellä ja paikalla kuin toteutus ja kulutus. Koska prosesseihin vaikuttavat ihmiset: asiakkaat ja henkilökunta, palvelut voivat tuntua erilaisilta toisille ihmisille. Yrityksen koko organisaation tulee ajatella samalla tavalla asiakkaan palvelun suhteen, koska prosessin jokainen henkilöresurssi edustaa yritystään vuorovaikutustilanteissa. Tällöin palvelu on heterogeenistä, vaikka palvelu olisikin toiminnaltaan homogeenista. Palvelun standardoiminen on täten haastavaa. Silloin palveluntuottajan ammattitaitoa on soveltaa tuottamaansa palvelua asiakas-kohtaisesti. Palvelun tuottamisen perusperiaate pysyy samana, mutta perusperiaatteen toteuttaminen voi vaihdella asiakas-kohtaisesti. (Grönroos 1998, s. 25-74)

4.1 Palvelun laatu

Jotta asiakas on tyytyväinen saamansa palveluun, on palvelun laatu oltava hyvää. Laatu tarkoittaa asiakkaan odotusten saavuttamista ja ylittämistä. Koska palvelut ovat aineettomia ja koetaan subjektiivisesti, palvelun koettu laatu voidaan jakaa kahteen eri osaan: tekninen laatu ja toiminnallinen laatu. Teknisellä laadulla tarkoitetaan sitä, mitä asiakas

prosessista saa? Esimerkiksi matkustaessa taksilla, asiakas on siirretty paikasta A paikkaan B. Toiminnallinen laatu tarkoittaa, miten asiakas siirtyi paikasta A paikkaan B. Esimerkiksi mitä asiakas koki ostaessaan taksimatkan? Oliko vuorovaikutustilanteet sujuvia? Avattiinko asiakkaalle ovi astuessa autoon ja autosta pois? Viihtyikö asiakas matkan aikana? Oliko autossa mukavat istuimet? Oliko auton lämpötila sopiva?

Grönroosin mukaan asiakkaan kokema kokonaislaatu on odotetun laadun ja koetun laadun erotus. Koetun kokonaislaadun muodostuminen on esitetty kuvassa 17. Grönroos on kehittänyt teoriaa 2009 julkaistussa teoksessa, mutta pääpiirteet prosessissa on samat kuin 1998 julkaisussa, joten tutkimuksessa on lähteenä pääasiassa 1998 julkaistu teos.



Kuva 17. Koettu kokonaislaatu. (Grönroos 1998, s. 67 & Grönroos 2009, s. 105)

1980-luvulla Berry Texasin ja British Airwaysin teettämässä tutkimuksissa esille nousseet tulokset kertovat, että kokonaislaadun kokemiseen vaikuttaa merkittävästi enemmän toiminnallinen laatu kuin tekninen laatu. (Grönroos 1998, s. 25-74; Grönroos 2009, s. 116)

Asiakkaalle on merkittävää laadun kokemisen kannalta palvelutilanteen hallinta. Jos asiakkaat menettävät kulutustilanteen hallinnan, he alkavat tuntea olonsa epämukaviksi. Esimerkiksi aikataulun viivästyessä, asiakas menettää tilanteen hallinnan. Jos asiakkaalle kerrotaan, että aikataulu viivästyy tietyn ajan verran, asiakas kokee vielä hallitsevansa tilannetta. Tällöin on palvelun teknisellä puolella tapahtunut virhe, jota voidaan vielä korjata palvelun toiminnallisella puolella, jotta koettu laatu ei kärsisi. Esimerkiksi aikatauluviivästyksestä johtuen, voidaan esittää uusi vaihtoehtoinen ratkaisu tai korvaus. Tällöinkin asiakas kokee edelleen hallitsevansa palvelutilannetta. (Grönroos 1998, s. 25-74)

Laatukokemukselle ratkaisevia tilanteita ovat asiakkaan ja palvelun tarjoajan resurssien ja toimintatapojen kohtaamiset. Nämä palvelutapaamiset määräävät toiminnallisen laadun tason. Usein näissä tilanteissa palvelun tuloksen tekninen laatu siirtyy asiakkaalle osittain tai kokonaan. Näitä hetkiä kutsutaan totuuden hetkiksi. Näissä hetkissä palvelun

tarjoajalla on mahdollisuus osoittaa palvelujensa laatu asiakkaalle. Jos tässä hetkessä asiakkaalle ei osoiteta laadukasta palvelua, asiakkaalle syntyy mielikuva huonosta palvelun laadusta. Jos palvelua pitää korjata, on järjestettävä uusi totuuden hetki -tilaisuus, mikä on vaivalloisempaa ja tehottomampaa kuin kerralla kuntoon hoidettu tilaisuus. Asiakas kokee useita totuuden hetkiä palveluprosessin aikana. Palvelun tuotantoprosessi on suunniteltava niin, ettei huonosti hoidettuja totuuden hetkiä synny. (Grönroos 1998 s. 68-69; Grönroos 2009, s. 111) Totuuden hetkiin on kaksi eri teoreettista lähestymistapaa: Grönroosin ja Lehtisen (1983 & 2002). Tässä tutkimuksessa sovelletaan Grönroosin lähestymistapaa, koska se sopii luonteeltaan paremmin tutkittavaan aiheeseen.

Yhteenvedona koetun palvelun kriteereiksi Grönroos määrittää seitsemän eri tekijää: (Grönroos 2009, 121-122)

1. **Ammattimaisuus ja taidot:** Asiakkaat ymmärtävät, että palveluntarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiansa ammattitaitoiseen ratkaisuun. (Tekninen laatu)
2. **Asenteet ja käyttäytyminen:** Asiakkaat tuntevat, että asiakaspalvelijat (kontaktihenkilöt) kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti. (Toiminallinen laatu)
3. **Lähestyttävyys ja joustavuus:** Asiakkaat tuntevat, että palveluntarjoaja, tämän sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät ovat suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimukseen ja toiveisiin joustavasti. (Toiminnallinen laatu)
4. **Luotettavuus:** Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan. (Toiminnallinen laatu)
5. **Palvelun normalisointi:** Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotain menee pieleen tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun. (Toiminnallinen laatu)
6. **Palvelumaisema:** Asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö ja muut palvelupaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta. (Toiminnallinen laatu)
7. **Maine ja uskottavuus:** Asiakkaat uskovat, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa, että palveluntarjoaja antaa rahalle vastineen ja että sillä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä. (Imago)

4.2 Palvelun hinta

Laadun hintaa on vaikea määrittää. Ostohetkellä asiakkaalla on tiedossa hinta, jolla palvelu ostetaan. Palvelun tarjoaja laskee hintaan palvelun tuottamisen kulut ja katteen. Kun syntyy reklamaatio huonosta laadusta johtuen, asiakkaalla kuluu aikaa sen läpi käymiseen

ja palvelun tuottajalla kuluu aikaa asian korjaamiseen. Näistä toimenpiteistä syntyneitä tarpeettomia kustannuksia ei koskaan olisi pitänyt syntyä. Todellisuudessa ylimääräisten kustannusten syntyessä kannattavuus eri asiakkaiden välillä tarjottua palvelua kohti vaihtelee, koska jälkepäin syntyneitä kustannuksia ei tietenkään ole huomioitu, kun ei niitä koskaan pidä syntyäkään. Vaikka kustannus palvelusta lasketaan yleensä ostohetkestä ja mahdolliset myöhemmät kustannukset huonosta laadusta johtuen selvitetään myöhemmin erillisenä kustannuksena, todellisuudessa pitkällä aikavälillä on ainoastaan yksi kustannuserä, mikä on koko prosessin aikana syntynyt. Vaikka parempi laatu saattaa maksaa enemmän, palvelujen laadulliset puutteet ovat kuitenkin useimmiten suurempia. Palvelun laadun parantamisessa ei ole kyse kustannuksesta vaan investoinnista asiakkaaseen. (Grönroos 1998 s. 78-82)

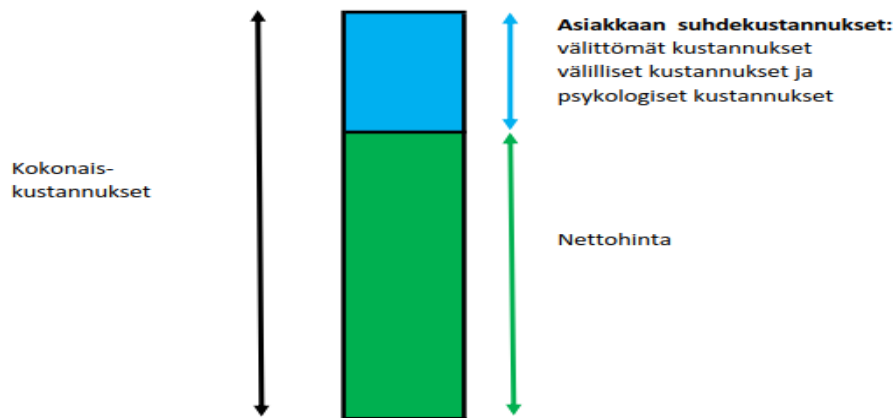
Tehtäessä huonoa laatua, siitä aiheutuvat reklamaatioiden käsittelyt ovat lisäarvoa tuottamatonta työtä, koska sitä ei koskaan pitänyt tehdä alun perin ja tähän kulunut aika oltaisiin voitu käyttää lisäarvoa tuottavaan laskutettavaan työhön. Hyvä palvelu asiakkaalle tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Esimerkiksi tekninen tuote, mikä asiakkaalle myydään, on perusoletuksena hyvä ja toimiva, mutta kyseisen tuotteen toimitus on epävarmaa tai vaikeasti saavutettavissa. Tällöin toimituksen ja tilauksen teon palvelu on negatiivista lisäarvoa, mikä heikentää kokonaisprosessin tuottamaa arvoa asiakkaalle. Palvelun tekninen laatu on asiakkaalle perusarvo. Kaikki perusarvon ylittävä prosessiin liittyvä toiminnallisen laadun palvelu on asiakkaalle positiivista lisäarvoa. (Grönroos 1998 s.78-82) Esimerkiksi JIT-toimitusjärjestelmä, jossa asiakkaalle toimitetaan tuote juuri oikealla hetkellä. JIT-toimitusjärjestelmä on toiminnallista laatua, jolla luodaan lisäarvoa asiakkaalle.

Grönroosin (1998 s. 83) mukaan: ”Mitä parempaa palvelua asiakas saa osakseen ja mitä parempi on toiminnallinen laatu, sitä vähemmän hän joutuu uhraamaan aikaa ja muita resursseja yhteistyöhön vastapuolen kanssa ja sitä halvempaa hänen on olla yhteistyössä kyseisen palvelu- tai teollisuusyrityksen kanssa”. Jos asiakas vertaa kahta ydinpalvelua tuottavaa yritystä, joiden toimintajärjestelmissä on eroja, voi asiakkaan oman ajankäytön uhrausta pitää palvelutasojen eron hintana.

Kustannukset, jotka asiakkaalle syntyvät, kun hän on yhteistyössä yrityksen kanssa tai vastaanottaa tuotteen tai käyttää tuotetta ovat asiakkaan suhdekustannuksia. Nämä ovat ostohinnan ulkopuolisia kustannuksia, jotka ovat riippuvaisia yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen toiminnasta. Vastaavasti yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen organisointi ja toimivuus vaikuttaa siihen, millaisia ylimääräisiä kustannuksia myyjälle syntyy. Näitä ylimääräisiä kustannuksia kutsutaan myyjän suhdekustannuksiksi. Nämä ylimääräiset kustannukset voivat kasvaa samoista syistä prosessissa. (Grönroos 1998 s. 83)

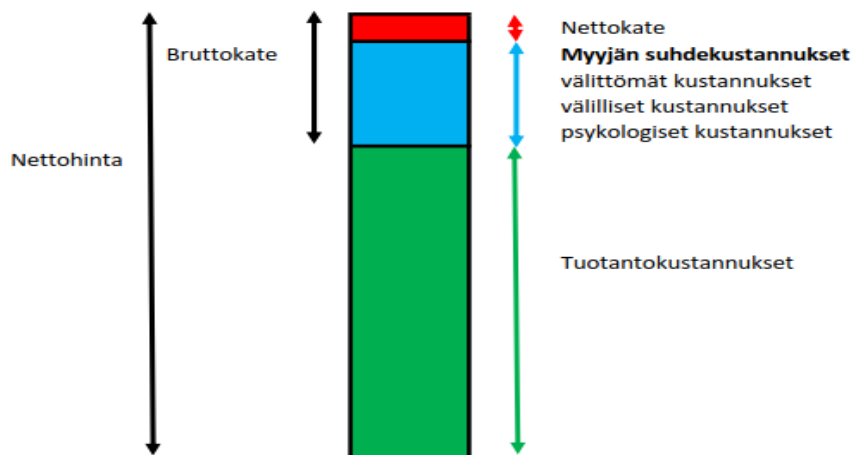
Asiakkaan suhdekustannukset jaetaan välittömiin, välillisiin ja psykologisiin kustannuksiin. Välittömiä kustannuksia syntyy, kun asiakkaan on pakko tehdä jotain voidakseen käyttää palvelua. Esimerkiksi yritys ostaa varastonohjausjärjestelmän, on yrityksen in-

vestoitava tiloihin tai henkilöstöön, että varastonohjausjärjestelmä toimii. Välillisiä kustannuksia syntyy, kun palvelun toimittaja ei ole tehnyt sovitusti. Esimerkiksi aikataulu pettää, jolloin asiakas joutuu selvittämään, miksi aikataulu on pettänyt ja mikä on uusi aikataulu sekä mahdollisesti tekemään reklamaation. Psykologisia kustannuksia on työntekijöiden kokeminen siitä, että yhteistyökumppani ei pysty tuottamaan palvelua, jolloin henkistä kapasiteettiä kuluu epäluotettavuuden kokemiseen. Asiakkaan kustannusten muodostuminen esitetty kuvassa 18. (Grönroos 1998 s. 83-93)



Kuva 18. Asiakkaan suhdannekustannusten osuus kokonaiskustannuksista. (Grönroos 1998 s. 85)

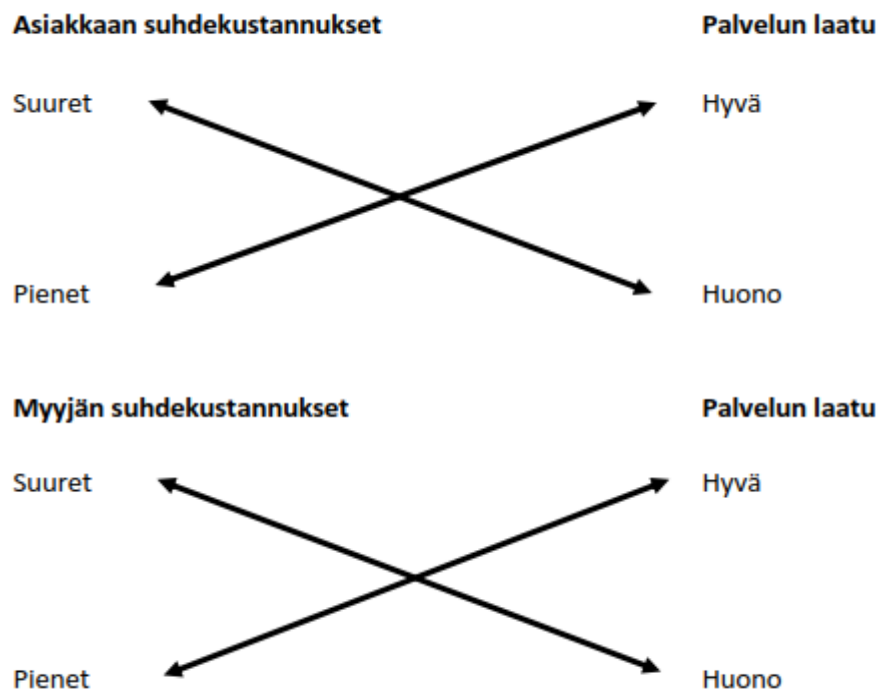
Myyjän suhdekustannukset jaetaan välittömiin, välillisiin ja psykologisiin kustannuksiin. Välittömät kustannukset syntyvät laskutuksesta, reklamaatioista ja toimituksista. Välilliset kustannukset syntyvät, jos toimituksessa, tiedonsiirrossa tai laskutuksessa on tapahtunut virhe, mikä pitää korjata. Psykologiset kustannukset aiheutuvat samoista asioista kuin asiakkaalle, mutta henkinen kapasiteetti kuluu asiakkaan epäluotettavuuden kokemisesta. Myyjän kustannusten muodostuminen esitetty kuvassa 19. (Grönroos 1998 s. 83-93)



Kuva 19. Myyjän suhdannekustannusten osuus nettohinnasta. (Grönroos 1998 s. 91)

Pitkällä aikavälillä asiakassuhteiden kannattavuutta pitää mitata edellisissä kappaleissa esitettyjen suhdannekustannusten mukaan, eikä tehdä johtopäätöksiä kannattavuuksista lyhyen aikavälin sisäisten laskelmien pohjalta. Suhdannekustannukset huomioimalla saadaan todellisia laskelmia asiakkuuksien kannattavuuksista. (Grönroos 1998 s. 83-93)

Palvelun laatu vaikuttaa merkittävästi myyjän ja asiakkaan suhdnekustannuksiin. Kun palvelu on laadukasta, minimoidaan välittömiä kustannuksia eli asiakkaan investointia suhteeseen ja poistetaan välilliset sekä psykologiset kustannukset. Palvelun ollessa hyvää myös myyjän välittömät kustannukset katoavat, kun reklamaatiot häviävät ja laskutus- ja toimitusjärjestelmät toimivat. Palvelun laadun vaikutus suhdnekustannuksiin on kääntäen verrannollista, mitä on havainnollistettu kuvassa 20. (Grönroos 1998 s. 83-93)



Kuva 20. Asiakkaan ja myyjän sekä laadun välinen suhde. (Grönroos 1998 s. 88 ja 91)

Palvelun laadun nostamisella on hyötyjä niin asiakkaalle kuin myyjällekin. Myyjä voi perustellusti nostaa hintaansa yli markkinan hintatason sekä asiakassuhteen hoitamisen kokonaiskustannukset laskevat. Asiakkaan asiakassuhteen aiheuttamat kustannukset laskevat eikä asiakkaalle synny toimittajan vaihtamisesta aiheutuvia sopeutumiskustannuksia. (Grönroos 1998 s. 83-93)

4.3 Asiakaslähtöisyys ja -käyttäytyminen.

Yrityksen on tiedettävä, ketkä ovat heidän asiakkaitaan ja kuinka asiakkaat tekevät päätöksiään. On ymmärrettävä, että asiakas on hyvin usein joukko ihmisiä, mikä koostuu ostajasta, kontaktihenkilöistä, käyttäjistä, virallisista päätöksentekijöistä ja muista. Tällöin palvelun tarjoajan on ymmärrettävä, että kaikki edellä mainittuun ihmisjoukkoon

kuuluvat ovat asiakkaita, jotka mielletään yhtenä asiakkaana. Hyvin usein palvelun tuottamista suunniteltaessa ollaan tekemisissä ostajan ja kontaktihenkilön kanssa, kun taas lopulta itse palvelu, mikä toteutetaan, on kohdistettu käyttäjää varten.

Asiakkaan tarve on perustekijä, mikä pitää ratkaista. Lisäksi asiakkaalla on toive, kuinka heitä kohdellaan. Tarpeet ja toiveet muodostavat asiakkaan odotukset. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat myös palveluntuottajan imago ja muita asioita, mitä on esitetty kuvassa 17. kappaleessa 4.1. Ratkaisutapoja voi olla monia, jolloin palveluntuottajiaakin on monia, mutta tärkeitä asiakkaalle on, miten tarve ratkaistaan, jolla palveluntuottajat voivat erottautua edukseen. Asiakkailla on paljon erilaisia tarpeita ja toiveita, ja kaikkia niitä ei usein pystytä toteuttamaan, joten on kannattavaa valita muutama kohderyhmä, minkä tarpeita ratkoa. (Grönroos 1998 s. 260-264)

Jo aiemmin 4. pääluvussa esitettiin, että ”tärkeätä on, että asiakas on itse myös tuotantorressi, jolloin toiminta on asiakaslähtöistä”. Tavaroiden tai palvelujen suunnittelu vaikuttaa tekniseen laatuun, mutta se voi olla lisäksi myös toiminnallisen laadun lähteenä. Asiakkaan osallistaminen suunnitteluprosessiin parantaa teknistä laatua, mutta sillä on muutakin laatuvaikutusta, kun asiakas ymmärtää, että juuri tämä kontaktihenkilö on kiinnostunut ratkaisemaan asiakkaan tarpeen. (Grönroos 1998 s. 108-126)

Palvelun tuotanto on teknisen laadun ulottuvuus. Tuotannolla on kuitenkin vaikutus myös toiminnalliseen laatuun. Asiakkaan mukaan tuominen tuotantoon esiintyy asiakkaalle toiminnallisen laadun ulottuvuutena. Esimerkiksi asiakas näkee tuotantoprosessin ja fyysiset resurssit, joilla luodaan positiivista vaikutusta asiakkaaseen. Tällä voidaan myös vaikuttaa yrityksen imagoon positiivisesti, kun asiakas näkee ja kokee tuotannon toimivuuden. Tällöin asiakas voi ymmärtää, että hänelle voidaan luoda vielä parempi ratkaisu tarpeeseen kuin asiakas on ajatellut. (Grönroos 1998 s. 108-126)

Kun palvelun tarkoituksena on tuottaa ratkaisu asiakkaan tarpeelle, täytyy tarpeeseen paneutua syvällisesti ja ymmärtää asiakkaan näkökulma. Tällöin on muodostettava yhteistyö kontaktihenkilön ja asiakkaan välille, jotta asiakkaan näkökulma ja todellinen tarve saadaan selville. Asiakkaalla on vaikutus saamaansa palveluun. Sen mukaan miten asiakas on halukas ja valmistautunut kertomaan tarpeistaan, vaikuttaa hän itse palvelun parantamiseen tai heikentämiseen. Esimerkiksi potilas menee lääkäriasemalle, ja potilas ei pysty antamaan oikeaa tietoa ongelmistaan, lääkäri ei pysty tekemään oikeaa diagnoosia. On myös yrityksen kannalta merkittävää osata haastaa asiakasta oikeilla kysymyksillä saadakseen oikeita tietoja palvelunsa tuottamiseen. (Grönroos 1998 s. 108-126)

Luvussa 4.1 esitetyn seitsemän kriteerin pohjalta asiakkaat kokevat palvelun saavutettavuuden, ostamisen ja kuluttamisen joko helpoksi tai vaikeaksi.

Asiakkaiden on päästävä vuorovaikutustilaisuuksiin työntekijöiden kanssa ja joskus heidän täytyy käyttää fyysisiä resursseja kuten automaatteja ja asiakirjoja. He saattavat olla

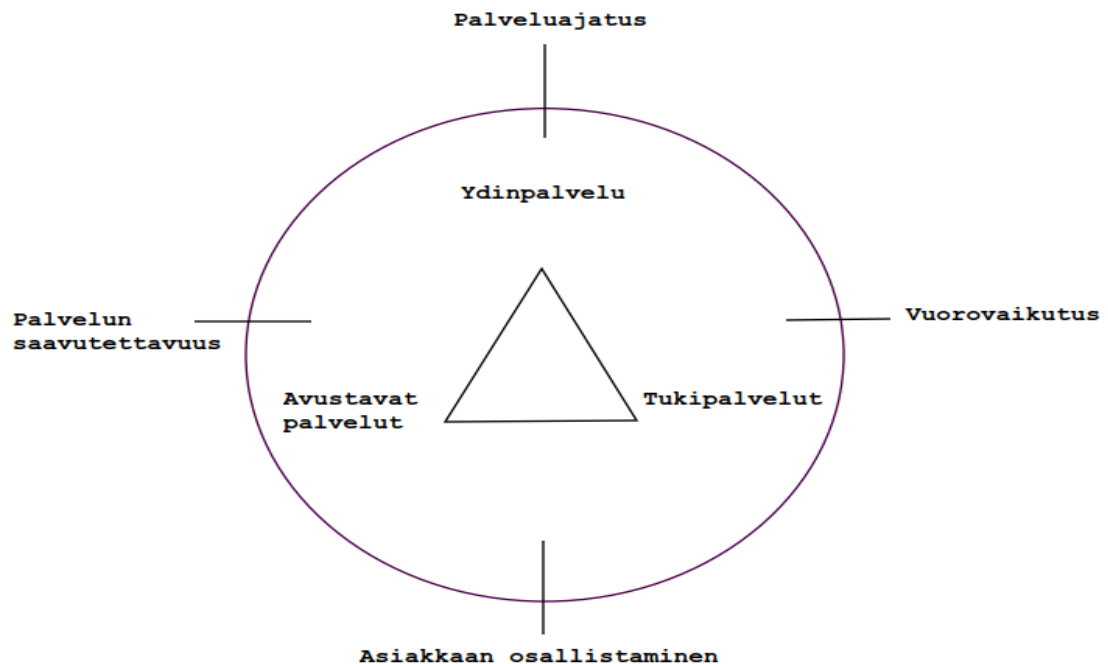
tekemisissä muiden asiakkaiden kanssa. Kaikki vuorovaikutustilanteet vaikuttavat asiakkaan kokemaan palveluun. Jos vuorovaikutustilanteet ovat monimutkaisia tai epämiellyttäviä, palvelun laatu on huonoa. (Grönroos 1998, s. 123) Asiakkaat kiinnittävät huomiota tuotantoprosessin näkyvään osaan. Muista osista asiakas kokee vain lopputuloksen, mutta näkyvät toimenpiteet asiakas kokee ja arvioi yksityiskohtaisesti. (Grönroos 2009, s. 80)

Ostajan ja myyjän välisissä vuorovaikutustilanteissa palvelun kolme eri palveluryhmää: ydinpalvelu, avustavat palvelut ja tukipalvelut koetaan eri tavoin sen mukaan, millainen on palvelun saavutettavuus, kuinka helpoksi ja miellyttäväksi vuorovaikutustilanteet koetaan ja kuinka hyvin asiakkaat ymmärtävät osuutensa ja tehtävänsä palvelun tuotantoprosessissa. (Grönroos 1998, s. 124)

Palvelut koetaan yleensä subjektiivisesti ja palvelut ovat aineettomia. Täten yleensä asiakkaat kuvailevat palveluja hyvin abstraktisti esimerkiksi sanoilla ”kokemus”, ”luottamus”, ”tunne” ja ”turvallisuus”. On vaikea arvioida palvelua sen ollessa abstrakti.

4.4 Prosessin muodostaminen

Kuvassa 21. on esitetty palveluajatus palvelun osatekijöiden kattavana kokonaisuutena, mitä kutsutaan laajennetuksi palvelutarjonnaksi. Palveluajatus määrittää, mitä ydin-, avustavia ja tukipalveluja käytetään. Kuinka vuorovaikutustilanteet luodaan ja miten asiakkaat tulee osallistuttaa prosessiin. Kuvan 21. on tarkoitus esittää ilmiöt ja käsitteet, mitkä tulee ottaa huomioon palvelun synnyttämiseksi. (Grönroos 1998, s. 125-129)



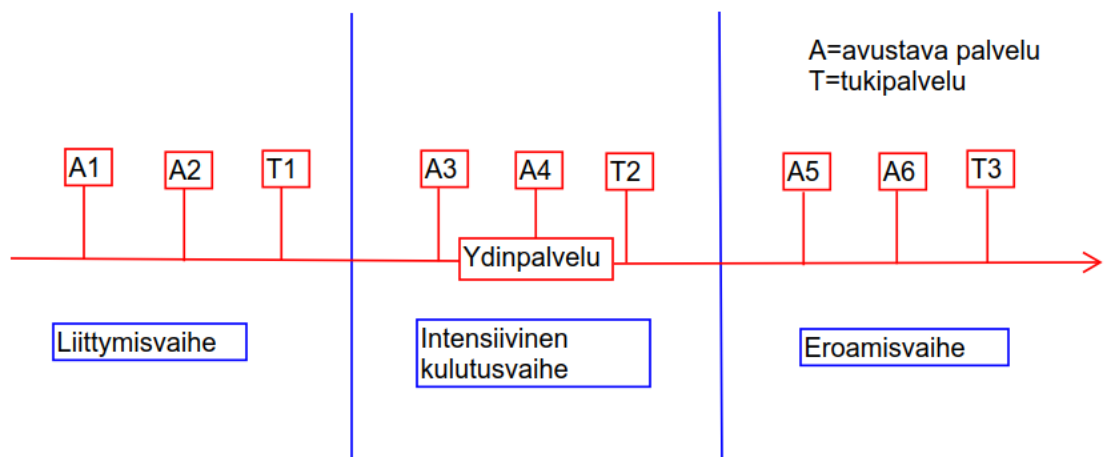
Kuva 21. Laajennettu palveluntarjonta. (Grönroos 1998 s. 125) Laajennettuun palveluntarjontaan sisältyy Grönroosin teoriassa myös imago ja viestintä, mutta ne ovat jätetty pois tässä tutkimuksessa, koska eivät ole tutkimuskohteen kannalta relevantteja.

Ensiksi tarvitaan asiakkaiden hyötyjen arvioita, jotta palvelutarjonnan kehittäminen säilyttää yhteyden asiakkaan kokemaan kokonaispalvelun laatuun. Toiseksi määritetään kilpailukykyisen palvelutarjonnan piirteet. Nämä piirteet pitää kytkeä palveluajatuksen, palveluryhmiin ja erilaisiin palvelun tuotanto- ja toimitusprosessin näkökohtiin. Seuraavaksi suunnitellaan palveluajatuksen mukaiset palveluryhmät. Sen jälkeen on suunniteltava, miten palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi on saavutettavissa, miten vuorovaikutusta ja asiakkaiden osallistumista tapahtuu palveluajatuksen mukaisesti. Lisäksi yrityksen organisaatio pitää kouluttaa tuottamaan asiakkaiden toivomat hyödyt tuotanto- ja toimitusprosessissa. (Grönroos 1998, s. 125-129) Organisaation pitää myös ymmärtää sisäiset asiakkuudet prosessin kehittämisen kannalta. Prosessissa henkilö A:n tehdessä jotain, josta henkilö B jatkaa prosessia on ymmärrettävä, että henkilö B on henkilön A asiakas, jolloin prosessia saadaan kehitettyä keskustelemalla prosessin sisäisesti B:n tarpeista A:lle ja niin edelleen. (Grönroos 1998, s. 254-256)

Lehtisen (1983, s. 83-84) mukaan kulutusprosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, mikä esitetty kuvassa 22:

1. liittymisvaihe
2. intensiivinen vaihe
3. eroamisvaihe

Liittymisvaiheessa asiakas tulee kosketukseen palvelun tuottajan kanssa ostaakseen ydinpalvelun. Tässä vaiheessa käytetään joitain avustavia ja tukipalveluita, jotta päästään käsiksi ydinpalveluun. Intensiivinen vaihe on kulutusprosessin päävaihe. Asiakaan tarpeet on täytettävä tai ongelma ratkaistava. Ydinpalvelu kulutetaan tässä vaiheessa. Avustavia ja tukipalveluja käytetään, jos prosessissa on tarve niitä käyttää. Eroamisvaiheessa asiakas poistuu prosessista yleensä jonkin avustavan palvelun avulla. Mallissa ei ole huomioitu toiminnallisen laadun osia kuten saavutettavuutta, vuorovaikutusta ja asiakkaan osallistamista. (Grönroos 1998, s. 265-266)



Kuva 22. Peruspalvelupaketti ja palvelun kulutusprosessi. (Grönroos 1998, s. 266)

Esimerkki palvelunkulutusprosessista ravintolasta:

- Liittymisvaihe:
 - A1 – pöytävaraus
 - A2 – naulakkopalvelut
 - T1 – pysäköintipalvelu
- Intensiivinen kulutusvaihe: esimerkiksi viiden ruokalajin illallinen
 - A3 – kattaus
 - A4 – tarjoilijoiden työsuoritus
 - T2 – elävä musiikki
- Eroamisvaihe:
 - A5 – laskun maksaminen
 - A6 – naulakkopalvelut
 - T3 – pysäköintipalvelu

Palvelun tuottaja näkee toimintajärjestelmässä useita toimintoja ja osastoja, ja osa toimintajärjestelmästä voi koostua alihankkijoista ja ulkoisista palveluista. Asiakkaat näkevät kuitenkin järjestelmän vain yhtenä organisaationa, josta on vastuussa yksi palvelun tuottava yritys. Ulkoisten palveluiden ja alihankkijoiden toiminnot ovat merkittävässä asemassa kokonaislaadun kannalta. Asiakkaat eivät ole palveluissa etäisiä eivätkä täysin organisaation ulkopuolella niin kuin joukkotuotannossa. Asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa muiden osien kanssa. Tätä kuvataan kuvassa 23.



Kuva 23. Palvelun tuotantojärjestelmä (Grönroos 1998, s. 267)

Näkyvyysraja erottaa palveluntuottajan organisaation hänelle näkymättömän ja näkyvän osan. Toimintajärjestelmä ja palveluajatus ohjaavat tuotantojärjestelmän suunnittelua ja johtamista. Oikeassa reunassa on kuvattu asiakkaan tarpeet, toiveet, aikaisemmat kokemukset ja muut osat, mitkä luovat asiakkaan odotuksia palvelulle. Yrityskulttuurin täytyy olla palvelukeskeinen kokonaan, koska kaikki yrityksessä edustavat palvelun laatua asiakkaalle. (Grönroos 1998, s. 267)

Vuorovaikutteinen osa on yhteydessä asiakkaaseen välittömästi, jossa tulee esille toiminnallisen laadun piirteet. On huomioitava, että asiakas on mukana palvelun tuotantjärjestelmässä laatua tuottavana resurssina. (Grönroos 1998, s. 268)

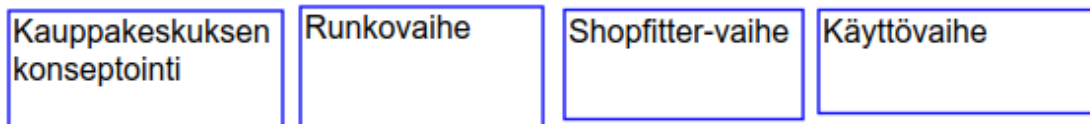
Asiakkaat eivät aina arvosta näkyvyysrajan takana olevia tukiosien toimintoja, koska he eivät pääse näkemään niitä usein. Asiakkaat eivät ymmärrä, miten paljon tukiosan toimintoilla on vaikutusta palvelun laatuun. Vaikka tukiosassa tuotettaisiin todella hyvää teknistä laatua, mutta vuorovaikutteisessa osassa tuotettu toiminnallinen laatu on huonoa, on kokonaispalvelu epäonnistunut. Esimerkiksi auton huoltoa ei asiakas näe vaan hän on ainoastaan tekemisissä huollon myynnistä vastaavan kanssa. Tukiosissa tuotettu tekninen laatu mahdollistaa vuorovaikutteisen osan potentiaalin. Tukiosan ja vuorovaikutteisosan tulee ajatella sisäistä asiakasta samalla tavalla kuin lopullista asiakasta. Esimerkiksi kontaktihenkilön turvautuessa tukiosaston henkilöihin tarpeenaan antaa lisää teknisempää tietoa loppuasiakkaalle. Tukiosan takana on vielä täysin näkymätön osa asiakkaalle, mikä ei vaikuta palvelun laatuun tai -tarjontaan välittömästi eikä välillisesti esimerkiksi kirjanpito. (Grönroos 1998, s. 270-272)

Kun aiemmin esiteltyyn palvelun kulutusprosessiin lisätään laatua tuottavat resurssit, saadaan palveluntuotanto ja -kulutussuunnitelma, missä on huomioitu kaikki prosessiin vaikuttavat tekijät. Palveluntuotantjärjestelmää analysoitaessa selvitetään vuorovaikutusresurssit ja tarvittava tuki. Seuraavaksi kytketään laatua tuottavat resurssit ja tuki palvelun kulutusprosessin vaiheisiin. Tätä tarkoitusta varten on palveluntuotanto- ja kulutussuunnitelma, mikä muodostetaan kahdessa vaiheessa.

Ensimmäiseksi selvitetään asiakaskontaktit ja totuuden hetket sekä ydinpalvelut, avustavat palvelut ja tukipalvelut. Toisessa vaiheessa selvitetään, mitä resursseja palvelupaketin tuottamiseen tarvitaan. Kun molemmat vaiheet on tehty, päätetään, miten laatua tuottavia resursseja on käytettävä, jotta saadaan tuotetuksi haluttu kokonaispalvelun laatu. Peruspaketin saavutettavuus, asiakkaiden ja organisaation vuorovaikutus ja asiakkaan osallistaminen on suunniteltava. Tuloksena saadaan laajennettu palveluntarjonta.

Laatua tuottavat resurssit eli henkilöstö, järjestelmät ja asiakkaat on suunniteltava tarkkaan, jotta ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa tuotetaan kilpailukykyistä toiminnallista laatua. Kontaktihenkilö on erittäin tärkeässä roolissa, koska hän on koko ajan asiakasrajapinnassa. Jokaisella kontaktihenkilöllä ja asiakkaalla on oma työskentelytyylinsä, ja lisäksi asiakkaalla voi olla oma kulutustyyliinsä, mitkä vaikuttavat prosessiin kulkuun merkittävästi. Palveluntuottajan on suunniteltava sopivat resurssit sopiville asiakkaille, jotta palvelun tuottaminen on laadukasta ja tehokasta. Myös järjestelmät ja fyysiset resurssit on sovittava kontaktihenkilön ja asiakkaan työskentelytyyliin. (Grönroos 1998, s.276-277)

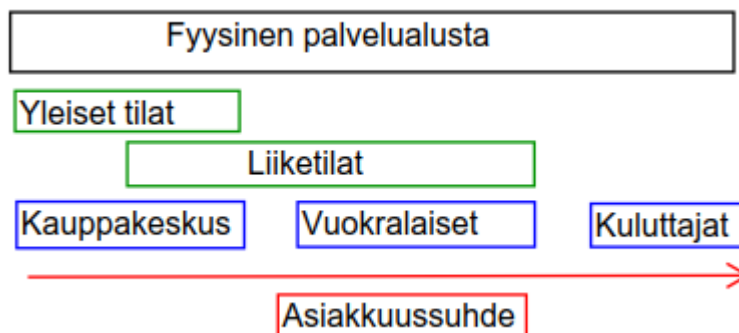
5. ALUSTATALOUDEN JA PALVELUTUOTETEORIAN SOVELTAMINEN KAUPPAKESKUKSEN SUUNNITTELUUN



Kuva 24. Yksinkertaistettu versio rakennushankkeen vaiheista sovellettuna kauppakeskushankkeeseen.

Kauppakeskuksen suunnittelun nykytila on yksinkertaistettu kuvassa 24. Vaiheet ovat hyvin palikkamaisia, ja jokaisessa vaiheessa tehty päätös ohjaa seuraavaa vaihetta. Ideoidaan ja konseptoidaan hanke, jonka jälkeen suunnitellaan runko ja kiinteät rakennusosat TATE-järjestelmät tietämättä tulevista vuokralaisista, jotka tulevat shopfitter-vaiheessa mukaan.

Kauppakeskus toimii niin, että kuluttajat käyttävät vuokralaisten tuottamia tarjoamia, ja vuokralaiset käyttävät rakennuttajan tarjoamaa alustaa. Kauppakeskus rakennuttajana on tarjottava vuokralaisille heille sopivat liiketilat, jotta vuokralainen voi toteuttaa liiketilansa heidän konseptinsa ja tarjoamansa ydinpalvelun mukaisesti niin, että kuluttaja ostaa vuokralaisen tarjoamia ydinpalveluita. Tällöin palvelutuoteteorian mukaan kaikissa suunnitelmissa ja päätöksissä tulee ottaa huomioon loppukuluttajat ja käyttäjät eli vuokralaiset, jotta heidän liiketoiminta ei kärsi, jolloin kuluttajat eivät kärsi ja tällöin vuokranantaja menestyy. Kuvassa 25. esitetty alustan osapuolten asiakkuussuhde ja hahmotettu, että vuokranantaja vastaa yleisten tilojen suunnittelusta ja liiketilojen suunnittelusta vastaa sekä vuokralainen että vuokranantaja.



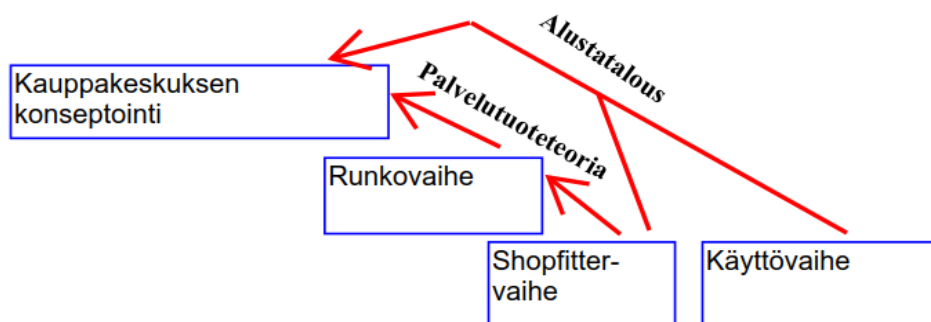
Kuva 25. Kauppakeskuksen osapuolten asiakkuussuhde ja tilojen suunnitteluista vastaavat.

Kun nämä kaksi palvelualustan fyysistä tilaa toteutetaan onnistuneesti niin ne ruokkivat toisiansa, jolloin niin kauppakeskus kuin vuokralainen menestyvät eli ne ovat toistensa komplementteja ja luovat epäsuoria verkostovaikutuksia. Esimerkiksi kauppakeskuksen tarjotessa ankkurivuokralaiselle erittäin hyvän liiketilapaikan, ankkurivuokralainen tuo asiakasvirtaa kauppakeskukseen. Esimerkiksi rakennettaessa kauppakeskus keskeiselle sijainnille, missä on kysyntää kaupallisista palveluista, tarjoaa kauppakeskus vuokralaiselle mahdollisuuden menestyä.

Ilman avustavia palveluja ei voi ostaa ydinpalvelua ja tukipalveluilla differoidutaan. Vuokranantajan tehtävänä on suunnitella tarvittavat hyvät tukipalvelut liiketilalle, jotta liiketilan suunnittelijalla on mahdollisuus suunnitella liiketilan sisäiset toiminnot ja dekooraatio mahdollisimman hyväksi. Tällöin kun kaikki vaiheet (vuokranantajan ja vuokralaisen) on suunniteltu mahdollisimman hyvin, vuokralainen menestyy ja täten vuokranantaja saa mahdollisimman hyvät tuotot.

Luvussa 2.2. on todettu, että käyttäjäsuunnitteluprosessi/shopfitter-vaihe on kompleksinen ja kriittisin koko kauppakeskushankkeen kannalta. Palvelutuoteteorian mukaan, jokainen päätös ja suunnitelma, mikä laaditaan, tulisi ottaa huomioon vuokralaisen ja kuluttajien toiminnan, jotta myös vuokranantaja menestyy. Tällöin kauppakeskussuunnittelu tulee johtaa niin, että käyttäjäsuunnitteluprosessi voidaan suorittaa mahdollisimman tehokkaasti ja asiakaslähtöisesti. Jos runkovaihe tai konseptivaihe suoritetaan huonosti, niin hyvä shopfitter-vaihe ei pelasta kokonaisuutta. Eli kaikki päätökset ja suunnitelmat, jotka vaikuttavat vuokralaiseen ja kuluttajaan, ja tehdään ennen shopfitter-vaihetta, tulee miettiä niin, että miten ne vaikuttavat shopfitter-vaiheeseen, jotta vuokralaisilla on edellytykset harjoittaa liiketoimintaansa potentiaalisimmalla tavalla.

Kuvassa 26. esitetään, hankkeen vaiheiden limitys, jotta seuraava vaihe ohjaa edeltävää vaihetta tarpeillaan. Lisäksi kuvassa 26. on kuvattu, miten alustatalousteorioita soveltamalla voidaan tuoda shopfitter- ja käyttövaiheiden kannalta merkittävät asiat esille jo kauppakeskuksen konseptivaiheessa sekä, miten palvelutuoteteoriaa soveltamalla shopfitter-vaiheelle merkittäviä asioita voidaan ottaa huomioon runkovaiheessa ja mitä runkovaiheen suunnittelun kannalta pitää ottaa huomioon konseptivaiheessa. Tällöin pysytään seuraavaa vaihetta ohjaamaan oikeilla tiedostetuilla tavoitteilla ja tarpeilla.



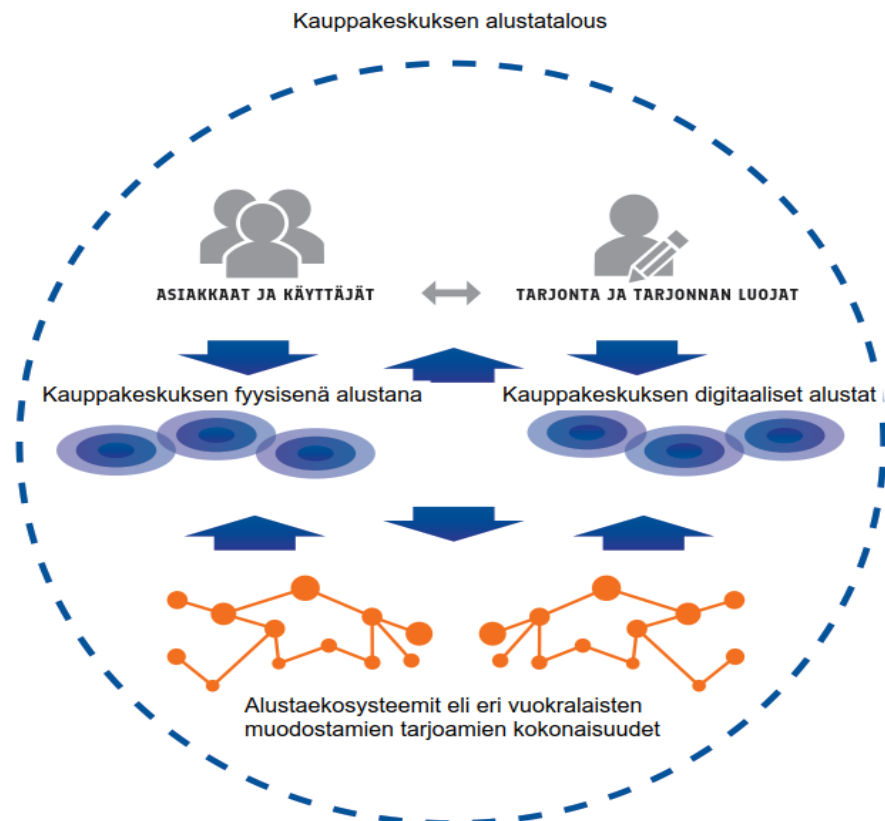
Kuva 26. Kauppakeskushankkeen yksinkertaistettuiden vaiheiden limitys ja teorioiden soveltaminen hankkeen vaiheisiin.

5.1 Alustatalouden soveltaminen kauppakeskukseen

Kauppakeskus voidaan mieltää palvelualustaksi, koska kauppakeskuksessa on paljon samoja piirteitä kuin alustataloudessa. Kauppakeskuksen suunnittelu on palvelualustan muodostamisen työkalu. Jotta 2. pääluvussa esitetyssä kauppakeskuksen suunnitteluprosessissa osataan huomioida alustan todelliset tarpeet nykyhetkellä ja tulevaisuudessa, on suunnittelu aloitettava alustan muodostamisen keinoin. Tällöin havaitaan kauppakeskukseen ja alustataloudelle oleellisten piirteiden, kuten jatkuva muuttuminen ja kasvava digitaalisuus, vaikutukset suunnitteluun.

Alustan ekosysteemi voidaan mieltää eri vuokralaisten tuottamien tarjoamien kokonaisuudeksi. Erilaisten vuokralaisten tuottamat tarjoamat, kuten palvelut, tuotteet ja kokemukset, kasvattavat arvoa yhdessä enemmän kuin yksittäisen vuokralaisen tarjoama. Esimerkiksi yksi vuokralainen myy housuja ja toinen kenkiä niin kuluttaja voi ostaa koko asun kauppakeskuksesta tai kuluttajalla tulee nälkä vaateostoksilla niin, hän voi mennä ravintolaan syömään.

Kuvassa 27. on esitetty, miten digitaalinen alustatalous käsitteenä on sovellettu kauppakeskuksen alustatalouteen.



Kuva 27. Digitaalisen alustatalouskäsitteen soveltaminen kauppakeskuksen alustatalouteen.

Kauppakeskuksen alustan suorat verkostovaikutukset toteutuvat esimerkiksi ihmisten sosiaalisilla kanssakäymisillä. Kuluttajat käyttävät viihde- ja ruokapalveluita käyden tuttavien kanssa syömässä tai elokuvissa, shoppailua harrastetaan yhdessä kaverin kanssa tai yleisillä alueilla voi törmätä kavereihin. Positiivisia verkostovaikutuksia voidaan luoda esimerkiksi ”ota kaveri mukaan” -kanta-asiakasohjelmilla tai ”maksu 2 ota 1”-tarjouksilla, joilla luodaan alustan käyttäjälle mahdollisuus hyötyä siitä, että hän tuo uuden käyttäjän mukaan. Sosiaaliset kohtaamiset ovat suoria verkostovaikutuksia.

Koska sosiaaliset kohtaamiset kasvattavat alustan menestystä on siis alustan muodostamisessa huomioitava, että tällaisia kohtaamisia toteutuu satunnaisesti ja suunnitellusti. Tällöin alustaan pitää suunnitella fyysisiä tiloja, missä kohtaamisia voi tapahtua kuten yleisiä tiloja sekä viihde- ja ravintolapalveluita. Luvussa 3.2 ennustettiin kauppakeskuksen muuttuvan viihde- ja palvelukeskeisemmiksi sekä yleiset alueet ja co working -tilat lisääntyvät, jotta kuluttajat voivat yhdessä kokea vuokralaisten tarjoamia. Tämä myös tukee sosiaalisia kohtaamisia mahdollistavien tilojen suunnittelun merkittävyyttä.

Negatiivisia vuorovaikutuksia syntyy, kun alusta ylikuormittuu käyttäjistä, jolloin suunnittelussa tulee huomioida riittävä kapasiteetti kauppakeskuksen TATE-järjestelmille ja tiloille myös tilanteissa, jossa alusta ylikuormittuu hetkellisesti. Hetkellisiä ylikuormituksia voi syntyä, kun kauppakeskuksessa tai sen lähistössä järjestetään tapahtumia. Riittävällä kapasiteetilla voidaan välttää negatiiviset vuorovaikutukset.

Liiketilassa positiivisen suoran verkostovaikutuksen muuttuminen negatiiviseksi on esimerkiksi jonottaminen ja tuotteiden määrä. Niin kauan kuin jono ei kasva liian pitkäksi tai tuotteet eivät lopu hyllystä, on vaikutus positiivista. Yleisissä tiloissa pysäköintitilat saattavat loppua kesken.

Epäsuora verkostovaikutus syntyy vuokralaisten tarjoamien differentiaalisuudesta tai toisiensa tukemisesta. Esimerkiksi vuokralainen myy puhelimen ja liittymän ja toinen myy puhelimen huollon. Vuokralaiset ovat komplementteja toisilleen joissain tapauksissa esimerkiksi päivittäistavarakaupasta ostetun ruuan valmistamiseen tarvitaan elektroniikka-liikkeessä myytävä laite, millä valmistaa ruoka.

Kauppakeskuksella voi olla digitaalinen alusta esimerkiksi mobiiliapplikaatio, missä on esimerkiksi kartta ja sijaintipalveluja, tarjouksia tai palautteenanto keino kuluttajille. Kauppakeskuksen intranetissä voidaan esittää vuokralaisille tärkeätä asiakasvirtadataa kauppakeskuksesta. Kauppakeskuksen huoltopalveluille voi tulla ilmoitus intranetissä huoltoa vaativista laitteista. Mikäli tällaisia digitaalisia palveluja käytetään, niiden mahdollistamiseksi täytyy suunnitella esimerkiksi asiakaslaskureita ja sensorteekniikkaa.

Monisuuntaiset markkinat toteutuvat kauppakeskusalustassa seuraavasti. Kauppakeskus palvelee useampaa eri asiakastyyppeä, koska kauppakeskuksessa on useita eri palvelun tarjoajia. Erityyppisten asiakkaiden yhteyksistä on suoria verkostovaikutuksia, koska

heillä kaikilla on yhteisiä tarpeita myös kuten ravintolapalvelut. Epäsuoria verkostovai-
kutuksia syntyy erityyppisten asiakkaiden yhteyksistä, koska toinen asiakas on saattanut
jo kokea toisen asiakkaan tarvitseman palvelun, jolloin toinen voi suositella toiselle ko-
kemaansa palvelua. Kolmas osapuoli, joka huolehtii vaikutusten välittämisestä eri osa-
puolten välillä, on joku palvelun tarjoajista eli vuokralaiset. Kauppakeskus voi vaikuttaa
palvelualustaan valitsemalla tiettyjä palveluita tarjoavia vuokralaisia.

Monisuuntaisten markkinoiden osapuolet kauppakeskuksessa:

- Kauppakeskuksen omistaja tarjoaa palvelualustan eli kauppakeskuksen vuoratta-
vat tilat, yleiset tilat sekä tuki ja avustavia palveluja tuottavat tilat.
- Vuokralaiset tarjoavat tuotteita ja palveluitaan vuokratuista tiloista.
- Kuluttajat eli asiakkaat. Kauppakeskuksen johtaja johtaa alustaa.
- Kauppakeskuksen mainontaa tuottaa kauppakeskuksen markkinointivastaavaa,
kuluttajat itse ja vuokralaiset itse.
- Kauppakeskuksen huollosta vastaava huoltaa tiloja ja pitää alustan toimivana.
- Erilaisia operaattoreita, jotka tuottavat avustavia- ja tukipalveluja kuten vartiointi,
pysäköinti ja info-piste.

Kun kaikki osapuolet toimivat samalla fyysisellä alustalla ja heillä on myös, jokin digi-
taalin alusta jakaa tietoa, pystyvät osapuolet hyötymään toisistaan, jakamalla ajanta-
saista dataa. Esimerkiksi vuokralainen huomaa ilmanvaihdon puutteen, on hänellä keino
jakaa dataa huollosta vastaavalle, jolloin huolto reagoi ja kuittaa huollon tehdyksi. Tai
ilmanvaihdon puutteellisuus on jo huomattu IOT-teknologialla, mikä on ilmoittanut digi-
taaliseen alustaan huoltoliikkeelle, jolloin vuokralainen ei ole edes ehtinyt reklamoida
asiasta. Tällöin ensimmäisessä tapauksessa reklamoivaa vuokralaista, joka on vuokran-
antajan asiakas, pidetään ajan tasalla, jolloin vuokralaisella pysyy tunne tilanteen hallin-
nasta. Toisessa tapauksessa reklamointia ei edes ehdi syntyä, jolloin vuokralaisella tai
reklamaation käsittelijällä ei kulu työaikaa lisäarvoa tuottamattomaan työhön.

Kuluttajat voivat alustalla kehua vuokralaisten tuottamia palveluita, jolloin vuokralaiset
hyötyvät tästä maineesta. Kuluttajia voidaan kannustaa datan jakamiseen alustalla erilai-
silla kannustimilla, kuten tarjouksilla tai ilmaisilla pysäköinneillä.

Täydentäviä komplimentteja on kauppakeskuksessa, koska vuokralaiset ovat kolmansiä
osapuolia, jotka tarjoavat palveluitaan, tuotteitaan ja kokemuksiaan. Täydentävän komp-
limenttina voi olla myös kauppakeskuksessa oleva postin tai muun palvelutuottajan nou-
topalvelu, mihin toimitetaan verkkokaupasta tai kauppakeskuksen digitaalisesta alustasta
tilatut tuotteet kuten luvussa 3.2 kerrottiin Westfieldin kauppakeskuksen myyvän samoja
tuotteita niin digitaalisessa alustassa kuin fyysisessä alustassa.

Kauppakeskuksen järjestäessä tapahtumia, ihmisiä tulee kauppakeskukseen tuottaen asia-
kasvirtaa vuokralaisille. Tällöin kauppakeskus alustana tarjoaa komplementin vuokralai-
sille. Vuokralaiset ovat toisiensa komplimentteja kuten aiemmin mainittiin.

Yhteistoiminnallisina rajaresursseina toimivat vuokrasopimukset, joissa myös sovitaan osapuolten oikeuksista. Kauppakeskuksen säännöissä sovitaan alustan säännöistä, joita voidaan säätää yhtiökokouksissa vuokralaisten ja kiinteistön omistajan välillä esimerkiksi mainostamiseen liittyviä asioita.

Teknisiä rajaresursseja ovat fyysinen kiinteistö ja kiinteistössä ovat TATE-järjestelmät sekä rakenteet ja liiketilaa rajaavat seinät, lattiat ja katto. Teknisiä rajaresursseja ovat esimerkiksi sopimuksessa määritetyt rakennustavat mitä saa rakentaa ja mitä ei. Teknisillä rajaresursseilla voidaan myös varmistaa datan liikkuvuus. Esimerkiksi vuokranantajan ja vuokralaisen välinen datan jakaminen asiakasvirroista koko keskuksessa ja liiketilojen sisällä tai myyntilukujen jakaminen.

Alustoihin liittyy yleensä yhteinen ansaintalogiikka, mikä voidaan mahdollistaa liikevaihtosidonnaisella vuokranmaksuperusteella. Alkuvaiheessa riittävän mittakaavaedun saavuttamiseksi, eli vuokralaisten saamiseksi, voidaan esimerkiksi ankkurivuokralaisille tarjota halvempaa vuokraa tai investoida rakentamiskustannuksiin vuokralaisen puolesta.

Kauppakeskuksen liiketoimintaympäristö ja mahdollistavat rakenteet ovat muun muassa ihmisten tarve palveluille, kokemuksille, tuotteille, viihteelle, hyödykkeille, ruoalle ja työskentelylle, ja tarpeen tyydyttää kauppakeskus palvelualustana. Alustaa kehittämään tarvitaan esimerkiksi kiinteistösijoittaja, kiinteistökehittäjä, rakennuttaja, suunnittelijoita, asiantuntijoita, vuokraajia, vuokralaisia, teknologiatoimittajia, kiinteistöhuoltajia, kuluttajia ja julkisen sektorin edustajia, jolloin alustan kehitystä voidaan pohtia monesta eri näkökulmasta.

Teema-alueen muutosajureita voivat olla esimerkiksi jatkuva muutos, sosiaalisuus, asiakaslähtöisyys, kaupallinen toimivuus eli asiakasvirrat, verkkokauppa uhkana, kaupungistuminen, saavutettavuus, vähittäismyynnin tulevaisuus, sukupolvien käyttäytyminen, ekologisuus ja kiertotalous.

5.2 Alustatalouden ja palvelutuoteteorian soveltaminen kaupakeskussuunnitteluun

Tavoitteena eri teorioiden soveltamisella nykyiseen kaupakeskussuunnittelumalliin on tuoda esille asioita, mitä on suunniteltava, jotta hankkeen vaiheet toteutetaan onnistuneesti ja eri suunnitteluvaiheiden haasteet saadaan ratkaistua. Mitä pitää miettiä konseptivaiheessa, jotta runkovaiheessa osataan suunnitella kaupakeskus oikein? Mitä runkovaiheessa pitää miettiä, että shopfitter-vaiheessa suunnittelu onnistuu.

Alustatalouden muodostamisen prosessilla, mikä esitettiin luvussa 3.3, voidaan tuoda esille kriittisiä asioita, joita kaupakeskuksen alustan muodostamisen kannalta on tärkeitä, kaupakeskuksen suunnitteluun. Luvussa 3.3 esitetty malli on yksi tapa tuoda esille

kriittisiä asioita eri näkökulmista. Tapa, jolla kauppakeskuksen konseptia mietitään ennen, kun kauppakeskussuunnittelu alkaa, voi olla, minkälainen prosessi tahansa, mutta tärkeätä kauppakeskuksen suunnittelun kannalta on saada kriittisiä lähtötietoja suunnittelun tueksi vuokralaisten, kuluttajien ja kauppakeskuksen johtamisen ja huollon näkökulmasta.

5.2.1 Konseptoinnin kehittäminen shopfront- ja käyttövaiheen näkökulmasta alustataloutta soveltamalla

Käyttövaihe kuvastaa kauppakeskuksen elinkaarta rakentamisen jälkeen eli tulevaisuutta. Jos alustatalouden muodostamisprosessin muutosajureina käytetään käyttövaiheelle tyyppisiä trendejä ja uhkia, voidaan löytää uusia ratkaisuja kauppakeskukselle ja voidaan välttää taloudellisten ja sosiaalisten riskien tapahtumista. Keksityt ratkaisut tulee ohjata ja viedä kauppakeskuksen suunnitteluun. Alla on esitetty esimerkkejä, millä havainnoidaan, mitä käyttövaiheen kannalta on mietittävä jo konseptivaiheessa.

1.Saavutettavuus: Miten asiakkaat tulee kauppakeskukseen ja miten he löytävät kauppakeskuksen? Onko kauppakeskuksen sijainti oikea? Onko julkisia liikenneyhteyksiä vai yksityisautoilua tai kevyen liikenteen väyliä? Miten markkinointi toteutetaan? Saavutetaanko kauppakeskus myös digitaalisin keinoin? Mitkä ovat kauppakeskuksen aukioloajat?

2.Verkkokauppa uhkana: Luodaanko fyysiselle kauppakeskukselle rinnalle digitaalinen kauppakeskus, joka yhdistää verkkokaupan fyysiseen kauppakeskukseen? Varaudutaanko verkkokaupan noutopisteisiin? Tarjotaanko enemmän palveluja ja kokemuksia, joihin verkkokauppa ei voi vastata, esimerkiksi huvipuisto ja ravintolat sekä yleisiä tiloja pop up -kulttuurille?

3.Kuluttajien tarpeiden ennakointi: Mitä eri ikäryhmät haluavat kauppakeskuksesta? Keskitytäänkö vaan tiettyihin käyttäjäryhmiin ja sitä kautta tiettyihin palvelun tuottajiin ja edelleen tietynlaisiin tilatyyppeihin? Markkina-alueen tarve eri tyyppisille palveluille ja tuotteille eli minkälaisia vuokrattavia tiloja toteutetaan? Minkälaisia palveluja, kokemuksia ja tuotteita kauppakeskus tulevaisuudessa tarjoaa?

4.Kuluttajan viihtyvyys: Minkälaisessa ympäristössä kuluttaja viihtyy? Asiakasvirtojen reiteillä arkkitehtuuri tulee olla laadukasta ja mielenkiintoista, jotta kuluttaja ei saa huonoa kuvaa kokonaisuudesta huonon arkkitehtuurin takia. Halutaanko asiakkaiden reiteillä pitää asiakkaiden katseet mainoksissa vai jossain muussa? Asiakkaiden kulkureiteillä ei voi olla likaista ja kultureitit pitävät olla turvallisia.

Miten muihin kuluttajan aisteihin voidaan vaikuttaa? Esimerkiksi minkälainen taustamusiikki soi kauppakeskuksessa vai kuulutetaanko pelkästään mainoksia? Aiheutuuko jostain melua yleisiin tiloihin? Halutaanko heti sisäänkäyntiin luoda ruoan tuoksua, minkä tavoitteena on herättää kuluttajan ruokahalu.

5.IOT ja digitaalisen teknologian kehitys: Voidaanko varautua kehittyvään teknologiaan TATE-järjestelmien tilavarauksin? Suunnitellaanko sensoritekniikkaa asiakasvirtojen ja muun datan keräämiseksi? Asiakaslaskurit pitää olla ehdottomasti, jotta voidaan seurata todellisia asiakasvirtoja ja niiden pohjalta muokata alustaa. Tulevaisuudessa asiakaslaskuri voi olla enemmänkin asiakasseuraaja.

Miten VR- ja AR-teknologiaa hyödynnetään ja mitä ne vaativat toimiakseen? Käytetäänkö kohdennettua mainintaa hyödyntävää teknologiaa? Onko kauppakeskuksessa robotteja siivoamassa tai tuottamassa palveluja?

6.Alustan kasvaminen ja muuntautuminen: Voiko kauppakeskus laajentua, mikä on alustatalouden merkittävä etu? Miten alusta voi muuttaa tarjontaansa kysynnän mukaan? Jotta kauppakeskus alustana voi muuttua on tilat oltava muunneltavissa eli muuntojoustavia. Suunnitellaanko esimerkiksi pysäköintitilat niin, että ne voidaan muuttaa liiketiloiksi tai verkkokaupan noutopisteeksi tulevaisuudessa?

Alustaekosysteemi kehittyy kuin elävä organismi, niin kehittyy myös kauppakeskus, vuokralaiset vaihtuvat vuosittain, ellei jopa kuukausittain. Kauppakeskuksen elinikä voi olla 50 vuotta. Jotta tämä jatkuva muutos on mahdollista koko kauppakeskuksen elinkaaren ajan, on mietittävä kiinteät osat ja TATE-järjestelmät niin, että koko keskus on muuntojoustava. Esimerkiksi pilarijako ja -paikat, välipohjarakenteet, kantavat seinät, kerroskorkeudet, rakennuksen geometria, julkisivuikkunat, kuilujen riittävä koko (varaukset tulevaisuutta varten), ilmanvaihtokoneiden kapasiteetti, kanavien ja -viemärien runkojen sijainnit.

Alustan kehittyessä sattumanvaraisesti tulee huomioida kauppakeskuksen suunnittelussa, että sattumanvaraista kehitystä on mahdollista tapahtua. Jotta sattuman varaisia liiketoimintoja (kauppakeskuksessa nämä ovat pop up -toiminta) voi syntyä, pitäisi pystyä josakin määrin tunnistamaan ja ennustamaan minkälaista toimintaa voi mahdollisesti syntyä ja minne paikkaan, koska lähes jokainen liiketoiminta edellyttää tietynlaisia tarpeita kuten sähköä, jotta kassat toimivat tai vettä, että voidaan ravintolojen hygieenisuus järjestää.

Kaupallisia pohjia suunniteltaessa useita eri variaatioita huomataan, että jotkin alueet saattavat toimia sekä liiketiloina että ravintoloina tai ovat kipupisteitä. Tällöin näihin alueisiin voidaan varautua sekä liiketilan että ravintola tarvitsemalla tekniikalla. Tai kipu-

pisteeseen voidaan tehdä myös varauksia kaikenlaiselle toiminnalle, jolloin tulevaisuudessa kipupisteeseen voidaan toteuttaa, mikä tahansa vetonaula, jolla kipupiste saadaan muutettua menestyksekkääksi.

7. Alustan avonaisuus globaaleille toimijoille: Kansainvälisillä toimijoilla on omia luokituksiaan myymälätyypeille esimerkiksi A-luokka, B-luokka ja C-luokka, mitkä ohjaavat toimijan tarjoamia. Myymälätyypeillä on vaatimuksia eri rakennusosille, jotka määrittävät voidaanko tehdä minkä luokituksen myymälä. Esimerkiksi alakattokorkeus vaikuttaa myymälätyypin luokitukseen. Tällöin kerros-/alakattokorkeuksia tulisi miettiä myös kansainvälisten toimijoiden luokitusten mukaisesti. Jotta alustalla mahdollistetaan vuokralaisen paras mahdollinen tarjoama on alustan oltava rajaresursseiltaan sellainen, että vuokralaisen parasta tarjoamaa voidaan tarjota, mikäli resurssien laajentaminen ei aiheuta alustan eli kauppakeskuksen omistajalle rasitteita.

Vastaava esimerkki voi olla myös shopfrontin toteutus, mistä monet kansainväliset toimijat ovat ehdottomia, että he saavat juuri heidän konseptinsa mukaisen shopfrontin. Tämä tulee myös huomioida siksi, että shopfront on yleisen tilan ja liiketilan rajalla, että miten vuokralaisen vaatima shopfront-rakenne vaikuttaa yleisen tilan suunnitelmiin.

Nämä tulee huomioida myös vuokrasopimuksissa, koska ankkurivuokralaisen ollessa kansainvälinen yritys, on vuokrasopimus jo saatettu tehdä hankesuunnitteluvaiheessa investointipäätöksen tukemiseksi, mutta todellinen kerroskorkeus saatetaan määrittää todellisuudessa vasta yleissuunnitteluvaiheessa.

5.2.2 Runkovaiheen kehittäminen shopfitter-vaiheen näkökulmasta palvelutuoteteoriaa soveltamalla

Palvelutuoteteorian mukaan runkovaiheen asiakas on shopfitter-vaihe ja edelleen shopfitter-vaiheen asiakas on vuokralainen. Tällöin runkovaiheessa pitää ottaa huomioon shopfitter-vaiheelle ja edelleen vuokralaisille merkittäviä asioita. Tällöin runkovaiheessa saadaan jo huomioitua kriittiset asiat kauppakeskuksen käyttäjien ja kuluttajien kannalta. Jos runkovaihe on suunniteltu huonosti niin sitä ei enää pystytä pelastamaan hyvällä shopfitter-vaiheella, koska runkovaiheessa rakennetaan kiinteät osat. Alla esitetty tärkeitä asioita shopfitter-vaiheen kannalta, joiden toteutus tulee runkovaiheessa suunnitella vuokralaisten kannalta hyvin.

1. Kantavuus: Tiloille tulee asettaa sopiva kantavuus, että kaikki toimijat voivat toimia tiloissa. Vuokrattaviin tiloihin voi tietyillä toimijoilla kuitenkin tulla painavia laitteita tai koneita, jolloin runkorakenteiden tulee kestää nämä kuormat. Tällaisia voi olla esimerkiksi kassakaapit tai päivittäistavara-kaupan paalain. Tiloihin saattaa tulla terveysasema, jolla on käytössä magneetti- tai röntgenkone, mitkä painavat paljon. Riittävällä kantavuudella mahdollistetaan erilaisten vuokralaisten toimintaedellytyksiä eli vuokralaisten ydin-

palveluja. Erityisen painavia laitteita varten on kannattavaa kaupallisessa layoutissa miettiä suurpiirteisen sijainnit tällaisia toimijoita varten, jolloin runkoa voidaan vahvistaa paikallisesti, koska ei ole kustannustehokasta koko kauppakeskuksen kantavuutta parantaa, kun sitä tarvitsee ainoastaan murto-osa vuokralaisista.

2. Kaupallinen toimivuus: Liiketilojen koot ja muodot tulee soveltua mahdollisimman hyvin kaikille toimijoille, jolloin liiketila voidaan vuokrata eri käyttäjälle kauppakeskuksen elinkaaren aikana eli mahdollistetaan vuokralaisen ydinpalvelun toteuttaminen. Kauppakeskuksen konseptin pohjalta tiedetään, minkälaisia toimijoita on kauppakeskuksen aloitukseen tulossa, jolloin voidaan tiloja suunnitella jo konseptin mukaan tietyille potentiaalisille vuokralaisille heidän vanhojen layouttien mukaan.

Vuokralaiset haluavat usein konseptoida shopfrontteja, koska ne on heidän merkittävin markkinointipaikka kauppakeskuksen sisällä. Tällöin shopfronttien muokattavuus tulee miettiä niin, että esimerkiksi sisäänkäynnin paikkaa ja kokoa voidaan siirtää, mainoksia voidaan kiinnittää tai ripustaa shopfronttiin tai shopfrontin läheisyyteen voi tehdä friisejä ja korokkeita mallinukeille.

Liiketilojen eli käyttäjien kannalta vaakareittejä pitäisi viedä mahdollisimman vähän liiketiloissa eli kaikki vaakareitit tulisi kulkea mahdollisuuksien mukaan yleisillä galleriakäytävä alueilla. Tämä on haastavaa ja useissa kohteissa mahdotonta arkkitehdin esittämien liiketilojen ja yleisten tilojen vapaiden korkovaatimusten mukaan. Tällöin esimerkiksi talotekniikan runkoreittejä ei ole järkevää viedä shopfrontin läheisyydessä ainakaan liiketilan sisäpuolella, koska silloin ei pysty välttämättä rakentamaan friisejä.

Vuokralaisen kannalta ajateltuna viemärijärjestelmien pystynousuja ei pitäisi olla ollenkaan liiketilojen sisällä. Kaikki viemärien pystynousutkin voitaisiin sijoittaa kuiluihin tai huolto-/poistumistiekäytävien nurkkiin. Tällöin voi syntyä pidempiä vaakavetoja viemärijärjestelmille ja haastetta aiheuttaa tarvittavat kaadot viemärijärjestelmissä, jolloin talotekniikalle vaadittu tila ei välttämättä aina riitä, mutta pystynousujen sijoittaminen muualle kuin liiketilaan maksimoi vuokralaisen tilan käytön potentiaalin. Vuokrattavat neliöt eivät välttämättä kasva, vaikka pystynousut sijoitettaisiin pois tiloista, koska tällöin kuilujen tilavaraukset kasvavat, ja voi pienentää suhteessa vuokrattavaa neliömäärää. Käyttäjän näkökulmasta pystynousut pitää suunnitella muualle kuin liiketiloihin.

Shopfrontteihin käyttäjät yleensä haluavat kohdevalaisimia, joilla valaistaan shopfrontissa esitettyjä mainostuotteita, joten shopfronttiin voidaan suunnitella jo valmiiksi kosketinkiskot kohdevalaisimia varten tai ainakin tilavaraus mahdollisille kiskoille.

Ravintoloita suunniteltaessa on mietittävä, mitä ravintoloitsijoilla on menussa. Esimerkiksi jotkin ruokalajit vaativat kaasulla valmistamista, tällöin kauppakeskukseen pitää suunnitella kiinteä kaasuverkko tai vuokralaisen on käytettävä kaasupulloja, mitkä taas vaativat kaasupullojen säilytyspaikan tukipalveluna vuokralaiselle.

Jos liiketiloilla on julkisivuikkunoita, voiko niitä teipata mainoksin? Julkisivun ikkunoilla saattaa olla tietynlainen kosteus- ja pölytiivyyssominaisuus, jolle voi olla takuehtona, että ikkunapintoja ei saa teipata. Tällöin tulee huomioida laseja suunniteltaessa, että voiko niitä teipata teknisistä vaatimuksista johtuen. Pilarit eivät saisi olla ikkunoiden edessä ainakaan ravintoloissa, koska arvokkaimmat asiakaspaikat ovat ikkunoiden luona.

Yleisiä ja toistuvia ratkaisuja liiketilan suunnittelussa, mitä projektin arkkitehti määrittää, on esimerkiksi ovipumput. Ovipumput on vuokralaisen näkökulmasta sijaittava takatilojen puolella toisin sanoen ei-asiakastilassa.

Mihin kellon aikoihin kauppakeskus on auki? Tämä vaikuttaa merkittävästi ilmanvaihdon, kulunvalvonnan ja turvallisuuden suunnitteluun. Onko ulkosityönteillä tiloilla omat vapaat aukioloajat? Onko kauppakeskuksen yleiset WC-tilat yöllä olevien ravintoloiden käytössä ja miten kulku niihin onnistutaan rajaamaan?

Vuokralaisia kiinnostaa valomainokset julkisivussa heidän omaa markkinointia varten. Vuokralaisten valomainokset auttavat myös kauppakeskuksen markkinoinnissa tuomalla esille kauppakeskuksen tarjoamia palveluja. Valomainoksia on siis suunniteltava riittävästi ja näkyville paikoille, jotta markkinointi onnistuisi. Valomainospaikat on suunniteltava runkovaiheessa, jotta voidaan hakea kaupungilta lupaa valomainosalueelle.

3.Toiminnallinen toimivuus (avustavia ja tukipalveluita):

Toimintaan vaikuttaa niin vuokralaisen tilassa olevat ominaisuudet kuin liiketilan ulkopuolella olevat palvelut. Toimintaan vaikuttavat palvelut ja ominaisuudet ovat jaettu vuokralaisen tilan sisäpuolisiin ja ulkopuolisiin.

Vuokralaisen tilan sisäpuolella

Vuokralaisilla on usein heidän toimintansa edellyttämiä vaatimuksia rakenteille kuten murtosuojaluokitus ja ääneneristävyys. Esimerkiksi optikkoliikkeelle tai terveysasemalla on näöntarkastushuoneita ja tutkimushuoneita, joissa yksityisyyden suojan takia tietyt ääneneristävyysominaisuudet tulee täytyä. Osan vuokralaisten toiminnan vakuutukset edellyttävät murtosuojaluokka 3 mukaisia rakenteita esimerkiksi kassahuoneissa ja kellosepan liikkeissä. Ravintoloihin tarvitaan hygieniakatto elintarvikeviranomaisen edellyttämänä. Tällaisille toimijoille on järkevää suunnitella jo etukäteen rakenteet, jotta niiden toteutus voidaan käydä läpi vuokralaisen kanssa heti lähtötietopalaverissa.

Vuokralaisten kannalta liiketiloissa ei tulisi olla mitään ylimääräistä heidän toimintaa haittaavaa. Tiloissa pitää olla tiettyjä laitteita, jotta tilat toimivat. Tällaisia ovat sähkökeskus ja ristikytkentäkaappi, mahdollisesti pikapaloposti ja jauhesammutin tai muuta ensisammutuskalustoa. Tiloissa on niin sanotut takatilat henkilökuntaa varten viranomaisten vaatimuksesta. Mahdollisia huonesäätimiä ja antureita olosuhteiden säätämistä varten. Näiden sijainnit tulee miettiä niin, että ne toimivat yhdessä vuokralaisen liiketoiminnan

hyväksi. Sijainnit ovat vuokralaisen näkökulmasta, eli shopfitter-vaiheen mukaan, järkevää sijoittaa vuokralaisen päättämään paikkaan, jotta vuokralainen osaa ottaa huomioon edellä mainitut asiat liiketilan kaupallista toimivuutta suunniteltaessa.

Liiketilojen rajalla saattaa olla talotekniikan kuiluja, joilla mahdollistetaan haarakanavien ja -putkien muokattavuus. Kuiluihin pitää olla ovi huolto- ja muutoksia varten. Ovet estävät kalustamisen oven kohdalta, joten vuokralaisen kannalta huolto-ovet tulisi sijoittaa muualla kuin liiketilassa. Kuilureittejä suunniteltaessa voidaan ottaa huomioon, että kuilujen huolto-ovet sijaitsisivat rakennuksen kiinteiden osien rajalla kuten huoltokäytävien puolella eikä liiketilassa. TATE-järjestelmät vaativat usein huolto-ovet, jolloin huoltopisteisiin käsiksi pääseminen tulee suunnitella niin, että se ei aiheuta haittaa vuokralaiselle. Lisäksi vuokralaisilla voi olla vaatimuksena, että mitään kiinteistöön liittyvää huolto-ovet ei suoriteta heidän liiketilansa sisäpuolelta tai heidän tilan kautta ei saa olla kulkua kiinteistön huollon vaatimille laitteille tai järjestelmille.

Ryhmäkeskus vaatii 800 mm vapaata tilaa eteensä, jolloin se vie tilaa paljon. Ryhmäkeskus voidaan sijoittaa esimerkiksi takatilan oven viereen niin, että oven aukeamisen vaatima tila ja ryhmäkeskuksen vaatima tyhjä tila ovat samat, jolloin hukkaneliöitä ei synny vuokralaiselle enempää kuin on tarve. Missä korkeudessa ristikytkentäkaappi on? Voiko sen laittaa esimerkiksi oven päälle, jossa se ei vie vuokralaisen tilaa. Tällöin tosin huoltomiehellä on oltava pukki huoltotarpeissa mukana. Mutta huolletaanko ristikytkentäkaappia kuinka usein?

Vuokralaisen näkökulmasta mitään kiinteistön vaatimaa huolto-ovet ei pidä suorittaa liiketilasta. Vuokralaisen näkökulmasta liiketilan vaatimaa huolto-ovet ei pidä suorittaa asiakastilasta. Huolto-ovet ja tarkistusta vaativien laitteiden ja osien sijoituksissa pyritään huomioimaan mahdolliset tilamuutokset tulevaisuudessa eli aiemmin mainitut laitteet ja osat kannattaa sijoittaa sellaisiin paikkoihin, missä muutoksia ei todennäköisesti tapahdu esimerkiksi takatilojen viereen. Osa vuokralaisista haluaa alakattoja konseptinsa takia, ja tällöin laitteille tarvitaan huoltoluukkuja. Liiketilojen sisäisiin varastoihin ei yleensä alakattoja laiteta kustannus syistä, joten varastoihin on hyvä sijoittaa mahdollisuuksien mukaan huolto-ovet ja tarkastusta vaativia osia ja laitteita.

Vuokralaisen näkökulmasta mitään ylimääräistä ei asiakastilan seinällä pidä olla kuten huonesäätimet ja -anturit, pikapaloposti ja jauhesammutin. Näitä kuitenkin tiloissa tarvitsee olla palomääräysten ja lämpötilan säätämismahdollisuuden takia. Tällöin näiden sijoitusta suunniteltaessa tulisi vuokralainen olla mukana päätöksiä tehtäessä, että ne eivät haittaa vuokralaisen kalustusta ja siten liiketoimintaa.

Vuokralaisen tilan ulkopuolella

Vuokralaisia varten voi olla tukipalveluja vuokranantajan puolesta kuten pankkiautomaatti, jonka avulla siirtää ylimääräinen käteinen välittömästi käyttäjän tilille tai yösilö,

mihin vuokralainen voi viedä käteiskassan, josta rahat siirretään pankkiin turvatulla kuljetuksella. Ravintoloita varten voidaan esimerkiksi varata tila erilliselle jätehuoltopisteelle, koska ravintoloissa syntyy jätettä paljon, ravintoloiden välittömään läheisyyteen, mikä toimii tukipalveluna vuokralaiselle. Kaikki edellä mainitut asiat vaativat tilavarauksen ja reitin tekniikalle, mikä pitää huomioida esimerkiksi välipohjarakenteen läpäisevyydessä ja että tällaisille asioille voidaan viedä tekniikka.

Päivittäistavarakaupat ja ravintolat saattavat tarvita kylmiöiden ja pakastimien kylmäjärjestelmää varten lauhduttimia, joille voidaan määrittää tilavaraukset jo yleissuunnitteluvaiheessa. Tässä on myös huomioitava, että sijoitetaanko lauhduttimet vesikatolle vai huoltopihalle vai minne, jotta osataan varata riittävät tilat myös hormeihin, mikäli lauhdutin on eri kerroksessa kuin liiketila.

Ilmanvaihdossa on oltava riittävä teho varattu, jotta ravintoloihin riittää ilmanvaihto, kun vuokralaisten lähtötiedot lämpökuormista ja käyttötarkoituksista saadaan vasta shopfitter-vaiheessa. Jos kauppakeskukseen tulee tulevaisuudessa esimerkiksi silmäkirurgia-asema, joka suorittaa laser -leikkaustoimenpiteitä, vaatii laser poiston suoraan vesikatolle omaa ilmanvaihdon poistokanavaa pitkin, jolloin hormissa on oltava riittävästi tilaa tällaiselle muutokselle.

Logistiikan reittejä suunniteltaessa optimitilanteessa jokaiseen liiketilaan on kulkuyhteys huoltokäytävältä vaakasiirtoja varten ja huoltokäytävältä yhteys tavara-/huoltohissiin pystysiirtoja varten.

Ravintoloitsijat saattavat sijoittaa varastoihin kylmiöitä tai pakastimia, jotka vaativat kondenssiveden poiston. Tällöin varastoissa tulisi olla jokin viemäri- tai pumppaamojärjestelmä kondenssiveden poistoa varten. Yleissuunnitteluvaiheessa ei voi tietää, mihin varastoon sijoitetaan kylmiöitä tai pakastimia, mutta varastoalueille on mahdollista tehdä tilavaraus viemärin runkolinjalle.

Miten vuokralaisten henkilökunta kulkee kauppakeskuksessa, onko heillä avaimia vai kulunvalvontatunnisteita? Kulkuoikeuksien hallinnointi on erittäin työlästä isossa kauppakeskuksessa. On mietittävä, miten kulkuoikeuksia voidaan hallita etänä mahdollisimman tehokkaasti, ettei vuokralaiset joudu odottamaan pitkää aikaa henkilökunnan vaihtuessa tai vuokratyöntekijöitä käyttäessä. Kulunvalvonnan toteutus oviin on oltava tiedossa hyvissä ajoin, jotta kaapelointi osataan toteuttaa ajoissa. Fyysisten avainten hallinta on vaikeata, mutta halvempaa kuin kulunvalvonnan toteutus jokaiseen oveen.

4. Muuntojoustavuus: Jotta kauppakeskusta pystyy muuttamaan joustavasti, on mietittävä, miten rakennuksen muuttuvia osia voidaan muuttaa mahdollisimman kustannustehokkaasti. Muuttuvat osat voidaan jakaa rakennus- ja taloteknisiin osiin.

Rakennusteknisiä osia on esimerkiksi seinät, lattiapinnat, katot, ovet ja shopfrontit. Liiketilojen seiniä puretaan ja siirretään muutosten myötä. Seiniä saatetaan muuttaa murto-suojaluokka 2:sta murto-suojaluokka 3:seen. Alakattoja puretaan ja tehdään uusia. Lattiamateriaalit vaihtuvat uusien konseptien myötä. Ovet on järkevä suunnitella niin, että kä-tisyyksiä voi vaihtaa ja liiketilaa rajaavissa ovissa on varaukset kulunvalvonnalle tai tur-vajärjestelmien kaapeloinneille, jolloin KV- tai turvajärjestelmän lisääminen jälkikäteen on edullisempaa kuin oven työstäminen tai vaihtaminen jälkikäteen.

Liiketilaja rajaavat seinät ovat järkevää suunnitella niin, että niitä siirretään ainoastaan tietyillä moduulimitoilla, jolloin uudet seinän paikat eivät osuisi olemassa oleviin talo-tekniikan päätelaitteisiin, jolloin liiketilojen muokattavuus on kustannustehokkaampaa. Jos potentiaalinen uusi vuokralainen haluaa seinän tietylle paikalle eikä moduloidulle pai-kalle, on tutkittava tapauskohtaisesti muutoksen investointikustannus suhteessa saavutet-tavaan vuokratuottoon, ja tämän pohjalta tehdä päätös väliseinän paikan muuttamisesta.

Taloteknisiä muutoksia ovat esimerkiksi haarakanavien ja -putkien muutokset, viemärien ja lattiakaivojen muokkaukset ravintoloissa, ilmanvaihdon tehon lisääminen ja laskemi-nen riippuen tilan käyttötarkoituksesta, pikapalopostien paikkojen siirtäminen ja pistora-sioiden siirtäminen.

Viemäri ja lattiakaivojen muutokset ovat työläitä ja vaikeita, ja ne edellyttävät pääsyä myös tilan alapuolelle. Viemäri ja lattiakaivojen suunnittelussa on mietittävä, voidaanko niitä muuttaa ilman menemättä alapuoliseen tilaan, mikä saattaa olla käytössä oleva vuok-rattu tila tai miten muutos voidaan toteuttaa mahdollisimman nopeasti aiheuttamatta häi-riötä alapuoliselle tilalle.

Pistorasiat olisivat helppoa tehdä pintavetoina, mutta ne ovat kaupallisessa tilassa usein vuokralaisen mielestä rumia ja niitä ei haluta näyttää kuluttajille. Tällöin seinärakenteet tulisivat olla sellaisia, että pistorasiamuutokset ovat tehtävissä kustannustehokkaasti.

Onko sähkökeskus ja ristikytkentäkaappi siirrettävissä? Voidaanko esimerkiksi sähkö-keskukselle ja kuitukaapelille jättää ylimääräistä lenkkiä, jolloin voidaan tulevaisuudessa sähkökeskusta ja ristikytkentäkaappia siirtää muutamia metrejä.

Ilmanvaihdon riittävyteen tulee varautua riittäväällä ilmamäärien ylitysvarauksilla, kun ei tiedetä, miten kauppakeskuksen tilat muuttuvat tulevaisuudessa. Esimerkiksi liikunta-salissa ilmanvaihtoa tarvitaan enemmän kuin vähittäismyyntiliikkeessä, jolloin ilmamää-rävarauksilla voidaan mahdollistaa tällainen muutos. Ravintoloihin erityisesti tulee va-rautua riittäväällä ilmanvaihtokoneiden teholla ja kokonaisuuden toimivuudella, koska ra-vintoloiden keittiölaitteiden tuottamat todelliset lämpökuormat saadaan selville vasta vuokrausten edetessä.

Miten liiketilojen lämmitys toteutetaan? Esimerkiksi radiaattoreiden/pattereiden suunnit-telemista seinille tulisi välttää, koska ne estävät hyllyjen laittamisen seiniin.

Ryhmäkeskusten ja ristikytkentäkaappien sisällössä tulee huomioida vuokralaisten muuttuvat tarpeet, koska muutosten tekeminen näihin jälkikäteen on taas kalliimpaa myöhemmin kuin rakennusvaiheessa.

Liiketiloissa on yleensä tuotesuojaportit ja, vaikka joku vuokralainen niitä ei käyttäisi niin tulevaisuudessa seuraava vuokralainen saattaa käyttää. Tuotesuojaporttien kaapelit voidaan viedä lattian pinnassa tai kaapelireitille tehdään varaus runkorakenteeseen esimerkiksi pintalaattaan. Tuotesuojaportteihin voidaan varautua jo etukäteen suunnittelemalla kaapelointia varten varausputki sisäänkäyntiin oikeaan sopivalle kohtaan. Tässä tulee myös huomioida mahdollinen sisäänkäynnin siirtyminen tulevaisuudessa, jolloin porttivarauus tulisi olla koko shopfrontin matkalla.

5. IOT/Digiteknologia: IOT:n ja digiteknologian kasvaessa, on mietittävä, että on riittävä dataverkon nopeus olemassa, jota voidaan hyödyntää liiketilassa ristikytkentäkaapista. IOT/digiteknologia lisää tietoturvallisuuden määrää, jolloin vuokralaisilla voi olla vaatimuksena kuidun tai kupariyhteyden tuominen liiketilaan suoraan kiinteistön jakamosta eikä kerros/välajakamoiden kautta, mikä luo haasteita kiinteistöjakamoiden sijoittelulle. Palvelutuoteteorian soveltaminen runkovaiheen ja konseptoinnin sekä ideoinnin välillä

5.2.3 Konseptin ja ideoinnin kehittäminen runkovaiheen näkökulmasta palvelutuoteteoriaa soveltamalla

1. Yleisesti toistuvat ratkaisut: Mitä peruslaatutaso sisältää? Peruslaatutaso on vuokrasopimuksessa esitetty dokumentti, joten vuokrasopimukseen vietävät asiat pitää olla suunniteltu järkevästi ja vietyä toteutussuunnitelmiin. Toteutetaanko peruslaatutasossa ainoastaan raakapintoja ja TATE-liittymät liiketilan rajalle vai tehdäänkö lopullisia pintoja ja TATE-järjestelmien haarat ja päätelaitteet? Onko peruslaatutaso erilainen eri käyttötarkoitukseltaan oleville tiloille erilainen? Minkälaisia TATE-varauksia toteutetaan esimerkiksi liiketiloille, ravintoloille ja toimistoille?

2. Kaupallinen suunnittelu eli asiakasvirrat, saavutettavuus ja näkyvyys: Miten asiakasvirrat syntyvät kauppakeskukseen? Kauppakeskuksen geometrialla voidaan vaikuttaa liiketilojen näkyvyyteen ja välisiin kävelymatkoihin ja miten kauppakeskus saavutetaan. Kaupallinen layout pitää toimia, jotta vuokralaisten tiloihin syntyy asiakasvirtaa. Minkä muotoinen rakennus on ja pääseekö rakennukseen jokaisesta ilman suunnasta sisälle, jotta asiakasvirtoja saadaan luotua? Miten asiakkaat liikkuvat vertikaalisti ja horisontaalisti? Esimerkiksi asennetaanko liukuportaat niin päin, että ihmiset altistetaan katselemaan ympärillä olevia kauppoja samalla kuin kulkevat liukuportaita pitkin ja liukuportaista toisiin liukuportaisiin kerrosten välillä.

Kauppakeskuksen sisäpuolisella geometrialla vaikutetaan palvelujen näkyvyyteen. Onko tilat avaria vai kapeita ja matalia? Avarassa tilassa kuluttaja näkee useita liiketiloja ja

palveluita ympäriinsä, mikä luo kuluttajalle mukavuutta, kun hän näkee, minne mennä. Kapeissa, matalissa ja suljetuissa käytävissä ja auloissa kuluttajat kokevat epämukavuutta ahtaudesta ja he eivät löydä palveluita, muuten kuin opasteiden avulla.

Minkä pituisia kävelymatkoja saa syntyä ankkurivuokralaisten välille? Minkä levyinen yleinen galleriakäytävä pitää olla, että se on mukava kuluttajalle? Erilaisilla kulmilla/ris-teyksillä voidaan luoda erilaisia näkymiä liiketiloista kuluttajille, mitkä voivat palvella paremmin vuokralaista kuin yksitasoinen näkymä shopfrontista.

Onko tietyn konseptin mukaiset liiketilat keskittyneenä eri paikkoihin? Onko saman käyttötarkoituksen omaavat tilat keskittyneenä eri paikkoihin? Onko ankkurivuokralaisten sijainnit niin, että asiakasvirtaa synnytetään ympäriinsä? Sijoitetaanko tiettyjä palveluja tarjoavat liiketilan sivukäytäviin? Missä on Pop up -alueita? Tiettyjen kokonaisuuksien sijainnit vaikuttavat TATE-varauksien määriin ja kapasiteettiin merkittävästi kuten ravintolamaailma.

Shopfrontin toteutus tulee miettiä näkyvyyden hyödyntämisen maksimoimiseksi. Matti Saksasen, Ratinan kauppakeskuksen kaupallinen suunnittelija, mukaan shopfrontin yleisellä toteutuksella ei ole mitään merkitystä, jos vuokralaisen mainokset eivät näy minnekään (Saksanen 2018). Näkyvyyden mahdollistaminen on vuokralaisen avustava- ja tukipalvelu. Näkyvyys on myös kuluttajille tärkeää. Esimerkiksi miten käytävien muoto ja korkeudet mahdollistavat liikkeiden näkyvyyden, ja miten se halutaan tuoda esille? Esimerkiksi jättämällä yleiset galleriatilat erittäin avariksi mahdollistetaan eri liikkeiden näkyvyys. Avaraan tilaan voidaan kuitenkin vuokrata pop up -tiloja, jotka eivät ole niin korkeita, että peittäisivät näkyvyyttä. Tällöin avara tila ei ole vuokratuotollisestikaan tappiollinen.

3.Toiminnallinen suunnittelu (avustavat ja tukipalvelut): Toiminnallisuuden kannalta pitää miettiä erilaisten käyttötarkoitusten omaavien tilojen sijainteja niin, että huolto ja logistiikka toimii tiloissa. Esimerkiksi ravintoloiden ollessa vuokrattavien tilojen tai iv-konehuoneinen päällä, on tulevaisuudessa ravintoloiden viemäröintien muuttaminen haastavaa.

Hissien koot vaikuttavat runkosuunnitteluun ja etenkin huoltohissien koko ja sijainti tulee miettiä tulevaisuuden kannalta niin, että isoja laitteita pystytään haalaamana rakennuksen eri kerroksiin. Esimerkiksi, jos pizzauuni vaihdetaan ravintolaan, on pizzauuni saatava logistiikka-alueelta hissillä tiettyyn kerrokseen.

Kauppakeskuksessa voi olla yhteiset sosiaali- ja WC-tilat kauppakeskuksen henkilökunnalle, jolloin liiketiloissa ei välttämättä tarvitse olla vuokralaisen omia sosiaalitiloja tai WC-tiloja. Näiden sijainti vaikuttaa vuokralaisten liiketoimintaan hukkaan menevillä kävelymatkoilla, joten niiden sijaintikin on mietittävä tehokkaaksi.

Konseptivaiheessa, kun mietitään, mitä palveluja kauppakeskukseen tulee, on mietittävä eri palvelun tarjoajien erikoisvaatimuksia. Esimerkiksi, jos magneettitutkimus kone tai silmän leikkaus -laser on jonkin palveluntuottajan ydinpalvelu, se vaatii oman poiston suoraan vesikatolle, jolloin hormeissa pitää olla tilaa viedä tämänkaltaisia kanavia vesikatolle.

Kun on valittu toteutettavat TATE-järjestelmät, niin varataan myös keskusta palvelevien järjestelmien vaatimat tilat muualta kuin liiketiloista. Tällaisia kauppakeskusta palvelevia keskuksia ja laitteita ovat esimerkiksi otsonaattoreiden laitekeskukset, kerrosjakamot, kuivalvontajärjestelmän keskukset ja nousukeskukset.

Kauppakeskusta ei pidä rakentaa normien mukaan vaan muutoksen ja toiminnallisuuden mukaan. Esimerkiksi käytäväleveydet on oltava riittäviä, että poistuminen ja huoltaminen molemmat onnistuu sekä pop up -kärryt mahtuvat käytäville.

4.IOT/Digiteknologia: Onko teknologiakehitykseen mahdollista varautua tulevaisuutta ajatellen? Tuleeko datarasioiden määrä kasvamaan, jolloin niihin voitaisiin jo varautua suunnitteluvaiheessa? IOT:n tai muiden digiteknologioiden hyödyntäminen pitää ottaa huomioon ennen runkovaihetta, jotta TATE-järjestelmiin osataan ottaa huomioon soveltuvuus erilaisille sensorteknologioille ja riittävä määrä kaapelireittejä tarvittaville laitteille.

5.3 Käyttäjäsunnitteluprosessien mallien vertailu

Ratinan, Triplan ja Valpolan tutkimuksessa on kaikissa lähestulkoon samat vaiheet samassa järjestyksessä, mutta hieman eri tavoin esitettynä. Merkittävin ero Triplassa muihin on, että Triplassa koko prosessi on jaettu kolmeen vaiheeseen, mitkä toistavat samat prosessivaiheet, mutta koko prosessi on jaettu liiketilaan liittyvien suunnitelmien mukaisesti takatiloihin, myymälätilaan ja viimeistelyyn/konseptipäivitykseen.

Ratinassa ja Triplassa sekä Valpolan tutkimuksessa prosessi alkaa kaikissa tapauksissa vuokrasopimuksen synnystä, jota seuraa ensimmäinen lähtötietopalaveri. Eroavaisuuksia prosesseissa oli lähtötietoneuvottelun tavoitteissa ja siihen valmistautumisessa vuokralaisen osalta. Prosessin etenemisen kannalta yhtenäinen tavoite kaikissa malleissa oli vuokralaisen lähtötietojen ja suunnitelmien toimituksen aikatauluttaminen. Valpola korosti vuokralaisen ja vuokranantajan toteutusorganisaation välisen kontaktin luomista. Triplassa ensimmäiselle kokoukselle asetettiin jo selkeä tavoite takatilojen lukitsemisen osalta, mikä vaiheistaa prosessia pienempiin kokonaisuuksiin ja täten edesauttaa vaiheittaista rakentamista. Tällöin edellytyksenä Triplassa oli, että vuokralainen on suunnitellut alustavaa liiketilan layoutia ennen ensimmäistä lähtötietopalaveria. Ratinassa oli vuokralaista ainoastaan kehoitettu tekemään alustavaa layout suunnittelua ennen ensimmäistä lähtötietopalaveria.

Toisessa vaiheessa vuokralainen toimittaa lähtötietonsa ja suunnitelmansa. Valpolan mallissa on esitetty, että ensin on sovittava suunnittelurajoista, toteuttaako sen vuokranantaja vai vuokralainen. Riippumatta suunnittelurajoista vuokralaisen on joka tapauksessa toimitettava lähtötiedot suunnittelua varten, jolloin voidaan mieltää vaihe samaksi kuitenkin.

Kolmannessa vaiheessa vuokralaisen lähtötiedot ja suunnitelmat tarkastetaan ja hyväksytään rakennuttajan/vuokranantajan puolelta. Mikäli suunnitelmissa on jotain, mitä ei voida toteuttaa tai lähtötietoja puuttuu, pitää vuokralaisen päivittää lähtötietojansa. Pääsuunnittelijan tulee myös tarkastaa suunnitelmista viranomaismääräysten täyttymykset.

Neljännessä vaiheessa on eroja Triplassa verrattuna Ratinan ja Valpolan tutkimukseen. Triplassa suoritetaan ensin toteutussuunnitelmat ja sen jälkeen käydään läpi muutostyötarjousprosessi ja suunnitelmien hyväksyminen, kun taas Ratinassa ja Valpolan tutkimuksessa suoritetaan ensin tarjousprosessi, jonka jälkeen toteutussuunnittelu ja suunnitelmien hyväksytys. Jos toteutussuunnitelmat tehdään ennen muutostyötarjousprosessia, voidaan muutostöiden hinta määrittä tarkemmin, mutta tällöin voi tulla vuokranantajalle lisäkustannuksia ylimääräisestä suunnittelusta ja prosessin läpiviennistä, jos vuokralainen ei hyväksykään muutostyötarjousta, ja tällöin prosessi myös pitkittyy. Täten tutkimuksessa neljänneksi vaiheeksi valitaan tässä vaiheessa muutostyötarjousprosessin läpikäynti.

Muutostyötarjousprosessissa lasketaan tarjous vuokralaiselle muutos- ja lisätöistä vuokrasopimukseen nähden vuokralaisen toimittamien lähtötietojen ja suunnitelmien perusteella. Mikäli ei ole tarkkaa tietoa kaikista lähtötiedoista voidaan sellaiset kohdat jättää vielä avonaiseksi tai pyytää vuokralaista tarkentamaan lähtötietoja. Vuokralainen joko hyväksyy ja hylkää tarjouksen kokonaan tai osittain. Vuokralainen saattaa muuttaa suunnitelmiaan tiedostettuaan suunnitteluratkaisujen kustannukset. Tarjousvaiheesta on dokumentoitava tarjous, tarjouksen lähettäminen ja tilaus, jotta jälkikäteen voidaan tarvittaessa tarkastaa, mitä on sovittu kenenkään toteutettavaksi. Tarjousprosessissa voi kestää pitkään, kun neuvotellaan hinnoista ja onko niissä tinkimisen varaa ja mihin ne perustuvat.

Toteutussuunnitteluprosessia ei ole Triplan mallissa esitetty tarkemmin, mutta Valpolan ja Ratinan malleissa on esitetty lähes samanlainen prosessi, mutta Valpolan mallissa vuokralaisvastaava ja TATE-valvojat tarkastavat toteutussuunnitelmat. Lisäksi Valpolan mallissa vuokralaisvastaava on lisännyt suunnitelmat pankkiin. Ratinan mallissa suunnittelijat ovat lisänneet suunnitelmat projektipankkiin ja suunnittelijat on itse tarkistanut suunnitelmansa. Valpolan malli työllistää valvojia ja vuokralaisvastaavaa enemmän kuin Ratinan malli, mutta toisaalta Valpolan mallissa vuokralaisvastaavan tarkistaessa toteutussuunnitelmat varmistutaan suunnitelmien oikeellisuudessa, koska vuokralaisvastaava tuntee vuokralaisen paremmin kuin suunnittelijat. Tärkeätä on varmistua, että keskeneräiset suunnitelmat eivät päädy tuotantoon.

Toteutussuunnitelmien valmistuttua ne hyväksytetään vuokralaisella. Hyväksymispäätöksestä pitää saada dokumentti, jotta jos jotain ehditään jo rakentamaan työmaalla, kun mahdollinen konseptipäivitys tulee, niin voidaan osoittaa, että suunnitelmat on hyväksytty ja työt tilattu. Hyväksymisprosessissa voi kestää, kun vuokralainen voi haluta pitkittää päätöksentekoaan mahdollisimman myöhään, jotta vuokralainen voi vielä tehdä muutoksiaan.

Ratinan ja Valpolan mallissa hyväksyttää suunnitelmia, oli erona, että vuokralaisella hyväksytettiin joissain tapauksissa erikseen ARK-suunnitelmat ja TATE-suunnitelmat, kun Ratinassa hyväksytettiin kaikki kerrallaan. Vaiheittainen hyväksyttäminen on hyvä ratkaisu, millä pidetään yhteyttä asiakkaaseen ja vuokralaiset eivät välttämättä ymmärräkään TATE-suunnitelmia.

Vuokralaisen hyväksymisen jälkeen toteutussuunnitelmat toimitetaan urakoitsijoille tuotantoa varten. Suunnitelmat tallennetaan projektipankkiin. Liiketilän rakentaminen alkaa tämän jälkeen ja jatkuu hallinnan luovutukseen.

Konseptipäivitysten tai muiden muutosten syntyessä prosessin jälkeen Valpolan mallissa esitettiin prosessikaavio (kuva 7.), minkä mukaan tehdään päätöksiä. Ratinassa on samanlainen malli. Triplassa on pyritty ennakoimaan tilannetta järjestämällä kolmivaiheisen prosessin viimeinen vaihe, missä katsotaan konseptimuutokset ja viimeistelytiedot. Prosessin vaiheittaminen Triplan malliin lisää vuokralaisen ja vuokranantajan edustajien resurssien työmäärää ja luo määrällistä haastetta tiedonhallinnalle.

Triplan ja Ratinan välisiä eroja voi osittain selittää hankkeen toteutusmuoto. Ratinassa on rakennuttajana kiinteistön omistaja sekä rakennuttajakonsultti, ja erikseen urakoitsijat. Triplassa rakennuttaja ja pääurakoitsija ovat samaa yritystä, jolloin prosessissa tulee esiin urakointiin liittyviä asioita kuten vaiheittainen suunnittelu ja sitä kautta vaiheittainen rakentaminen.

Prosessin aikataulu on riippuvainen vuokralaisten toimittamista liiketilas suunnittelun lähtötiedoista, sekä heidän vuokrasopimuksissa olevista hallinnan luovutus päivistä. Tästä johtuen tiivis kommunikaatio vuokraorganisaation ja vuokralaisten välillä on tärkeää, jotta vuokralaiset sisäistävät suunnittelun tärkeyden ja sen yhteyden luovutusvaiheeseen ja sitä kautta koko hankkeen onnistumiseen. (Turtiainen 2018)

5.4 Palvelutuoteteorian soveltaminen käyttäjäsuunnittelun prosessiin

Tekninen tuote, minkä vuokralainen saa prosessista on valmis liiketila. Tutkimuksessa keskitytään vuokrasopimuksesta tilan rakentamiseen, joten tekninen tuote tutkimuksen tapauksessa on toteutussuunnitelmat ja sopimus muutostöistä sekä urakkarajoista. Teknisen tuotteen rinnalla on palvelu, mikä on käyttäjäsuunnitteluprosessi.

Käyttäjäsunnitteluprosessin ohjaus on vuokranantajan palvelu vuokralaiselle. Arvo vuokralaiselle syntyy, kun käyttäjäsunnitteluprosessi luo edellytykset liiketilan rakentamiselle. Vuokralainen joutuu omassa prosessissaan miettimään liiketilan suunnittelua ja rakentamista, tavaralogistiikan järjestelyjä, vuokra- ja huoltomaksuja, henkilökunnan palkkaamista ja kouluttamista sekä markkinointia. Tällöin käyttäjäsunnitteluprosessi on osa vuokralaisen omaa prosessia liiketilan rakentamiselle ja suunnittelulle, mikä luo arvoa vuokralaisen omaan arvonluontiprosessiin.

Käyttäjäsunnitteluprosessin **ydinpalveluna** on luoda edellytys liiketilan rakentamiselle. **Avustavia palveluja** on tilan suunnittelu, urakka- ja hankintarajasopimus muutostöistä. Tilan suunnittelu sisältää liiketilan teknisen laadun. Tukipalveluja tai avustavia palveluja ovat muutostyötärjousprosessi sekä liiketilan rakentamisen aikataulu. **Tukipalveluja** on lähtötietojen ja suunnitelmien tarkastus sekä toteutussuunnitelmien hyväksytys vuokralaisella. Jotta ydinpalvelu saadaan suoritettua, on oltava palvelutuoteteorian mukaan **tuotantojärjestelmä** eli vastaavanlainen prosessikaavio/-kuvaus, mikä on esitetty luvun 2.4 case-esimerkeissä ja lisäksi prosessin resurssit.

Prosessin haasteena on, että liiketilan tekninen laatu käy vuokralaiselle ilmi vasta hallinnan luovutuksessa. Suunnitelmien tekninen laatu täytyy tällöin olla erittäin hyvää, jotta voidaan mahdollistaa lopullinen hyvä tekninen laatu. Se miten laadukkaisiin toteutus-suunnitelmiin päästään on toiminnallista laatua.

Lähtötietopalaverit ovat vuorovaikutustilanteita, jotka ovat toiminnallisen laadun kokeamisen kannalta merkittäviä tilaisuuksia. Samanlaisia ovat tilanteet tai palaverit, missä sovitetaan muutostöiden kustannuksista ja urakoiden toteutusrajoista. Tällöin ollaan vuorovaikutuksessa asiakkaaseen kasvotusten, puhelimitse tai sähköpostitse. Lähtötietopalaverin paikkaa miettiessä palvelutuoteteorian mukaan on mietittävä **palvelumaisemaa**: asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta. Esimerkiksi työmaan tiloissa järjestettävä tilaisuus mahdollistaa työmaakerroksen, millä luodaan positiivista kuvaa koko projektin etenemisestä ja laadusta.

Lähtötietopalavereissa **vuokralainen osallistetaan** mukaan prosessiin, jolloin vuokralaisesta tulee yksi palvelutuoteteorian tuotantotekijästä. Näissä tilanteissa on osattava selvittää vuokralaisen tavoittelema laatu ja lopputulos. Jotta nämä saadaan selville, vuokralaisvastaavan/suunnittelunohjaajan tulee olla **ammattitaitoinen**. Vuokralaisvastaava on palvelutuoteteorian tuotantotekijöistä **kontaktihenkilö**. Vuokralaisvastaavan ammattitaito korostuu vuokralaisen motivoinnilla suunnittelua kohtaan ja lähtötietojen toimittamiseen esittämällä lähtötietojen toimituksen vaikutuksen koko prosessiin. Lähtötietopalavereissa vuokralaisen osallistamisen avuksi on järkevää toimittaa vuokralaiselle prosessikaavio eli toimintajärjestelmä. Triplan mallissa on esitetty vuokralaisen päätöksentekopisteet, mikä on hyvää palvelua vuokralaiselle.

Vuokralaisen pitkittäessä suunnitelmien tai tarjousten hyväksymistä on luotava vuokralaiselle selkeä käsitys liiketilan aikataulusta, jotta hän ymmärtää päätöksenteon pitkittämisen seuraukset. Liiketilan rakentamisen aikataulu, mistä näkee yhteyden toteutussuunnittelun aikatauluun, on vuokralaisen ohjaamisen kannalta merkittävä tukipalvelu.

Muita määrääviä toiminnallisen laadun tason tilanteita, on yhteydenotot vuokralaiseen sähköpostitse ja puhelimitse sekä muut tapaamiset kuten suunnitelmien hyväksytys ja muutostyötarjouksen toimittaminen ja hyväksyminen. Näissä tilanteissa korostuu kontaktihenkilön asiakaspalvelutaidot kuten **luotettavuus, käyttäytyminen, ammattimaisuus ja lähestyttävyyys**, mitkä ovat koetun palvelun kriteerejä. Näissä tilanteissa vuokralainen muodostaa kuvan koetusta laadusta. Totuuden hetki -tilanteita, joissa vuokralainen kokee teknisen laadun yhteydessä toiminnallista laatua ovat työmaakerrokset, muutostyötarjouksen vastaanottaminen, suunnitelmien tarkastuksessa, jos on jotain muutettavaa sekä toteutussuunnitelmien hyväksymisprosessissa. Suurin totuuden hetki on hallinnan luovutustilaisuus, mitä ei tutkita tässä tutkimuksessa.

Vuokralaisen suunnitelmien tarkastus vaiheessa ja kustannusarviovaiheessa viimeistään prosessiin tulee palvelutuoteteorian viimeisin tuotantotekijä: **fyysiset resurssit ja laitteet**. Näitä resursseja ja laitteita ovat suunnitteluohjelmistot, itse suunnittelijat ja urakoitsijat. ARK- ja TATE-suunnittelijat suunnittelevat toteutussuunnitelmia ja urakoitsija tai kustannuslaskija laskee kustannuksia. Suunnitelmat tarkistavat vuokralaisvastaava, TATE-valvojat ja viranomaisen vaatimustason täyttymyksen tarkistaa pääsuunnittelija. Triplan kaltaisella vaiheittaisella suunnitteluprosessilla saadaan palveltua vuokralaisen päätöksentekoa ja rakentamista molemmin puolin.

Jotta lopullinen tekninen laatu saavutetaan, on hyvä kierrättää vuokralaista liiketilassa rakentamisen aikana, jolloin asiakas näkee ja kokee teknistä laatua prosessin aikana. Tällaiset kierrokset ovat toiminnallista laatua. Koska vuokralaiset ovat kiireisiä, voidaan toiminnallista laatua myös lisätä lähettämällä valokuvaraportteja töiden etenemisestä.

Kun toiminnallinen laatu ja tekninen laatu on hoidettu hyvin, prosessissa ei synny rakennuslalle yleisiä reklamaatioita. Jos kuitenkin jotain tapahtuu, on kontaktihenkilöllä taas suuri vastuu näyttää, miten **palvelu normalisoidaan ja palveluntarjoajan eli vuokranantajan maine** pysyy hyvänä.

Kun toiminnallinen laatu ja tekninen laatu hoidetaan hyvin, vuokralaisen tarvitsee olla vähemmän yhteydessä vuokralaisvastaavaan, jolloin vuokralaisen **suhdekustannukset** pysyvät matalina. Sama toimii myös toisinpäin, kun vuokralaisen täytyy puuttua prosessin aikataulun hitauteen tai rakentamisen laadun heikkouteen, tästä aiheutuu vuokranantajalle **suhdekustannuksia**, kun laadun poikkeamiin täytyy puuttua.

Tarjouspyyntöprosessin suorittaminen ennen toteutussuunnittelua on rakennuttajan ammattitaitoa palvella vuokralaista muodostamalla hinta hänen esityksensä pohjalta. Tällöin

säästetään myös rakennuttajan kustannuksia. Muutostöiden hinnan muodostusperusteet ja saavutettava laatu selvennettävä vuokralaiselle muutostyöprosessissa.

Palveluna vuokralaiselle voidaan toimittaa yksikköhintaluettelo suunnittelun tueksi. Tätä palvelua pitää korostaa niin, että vuokralaiset voivat kysyä tarvittaessa asioista, ettei lista ole vaan liitteenä toimitetun informaatiopakettin välissä, mitä kukaan ei kuitenkaan lue.

Kaikki vuokralaiset eivät ymmärrä TATE-suunnitelmia. Tällöin hyväksytyssuunnitelmista pitäisi tehdä sellaisia, mistä vuokralainen voi tarkistaa hänelle merkityksellisiä asioita. Suunnitelmissa on esitettävä se informaatio, mitä sen pitää esittää sille henkilölle, jolle se on osoitettu. Sellaisten hyväksytyssuunnitelmien tekeminen vuokralaiselle, mitä hän ymmärtää, on palvelua. Hyväksyttäminen voidaan tehdä esimerkiksi VR-tekniikan tai muun visualisointitavan avulla. Lisäksi vuokralaisvastaavan on toimittava rakentamisen ja arkikielen välisenä tulkkina vuokralaiselle, jotta vuokralainen osaa tarkistaa suunnitelmat.

6. MALLIT KAUPPAKESKUSHANKKEEN SUUNNITTELULLE

Kauppakeskus voidaan mieltää luvun 5.1 mukaan palvelualustaksi. Alustatalousteorian avulla kauppakeskuksen kehittämistä voidaan ajatella palvelualustan näkökulmasta. Alustatalous luo teorian kauppakeskuksen kehittämiseksi jatkuvan muuntumisen, kasvavan digitaalisuuden ja tulevaisuuden trendien näkökulmasta. Kauppakeskuksen ja vuokralaisten tarjoamat palvelut muodostavat monisuuntaiset markkinat ja verkostovaikutusmahdollisuudet kuluttajille. Kauppakeskusten tarjoamien palvelujen tulisi muodostaa täydentäviä komplementteja, joka luo tietynlaisen vuokrastrategian kauppakeskukselle. Tekniset rajaresurssit ovat kauppakeskuksen säännöt ja sopimukset.

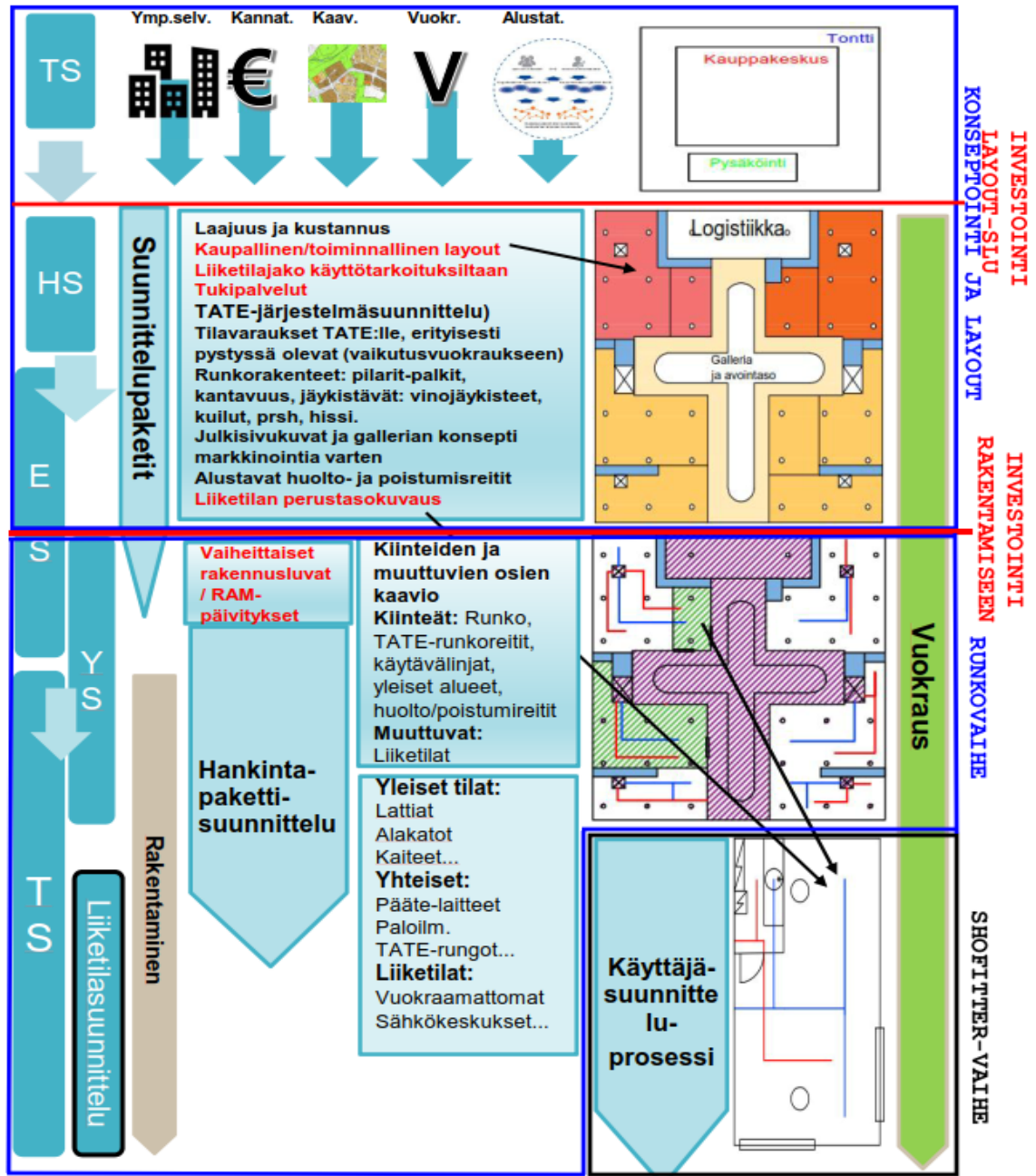
Alustatalousteoria huomioi kauppakeskuksen menestykselle ja kehitykselle merkittävät tekijät kuten verkostovaikutukset, monisuuntaiset markkinat, täydentävät komplementit ja tekniset rajaresurssit kauppakeskuksen kehittämisen alusta alkaen. Tällöin alustatalousteorian avulla kauppakeskuksen suunnittelussa pystytään huomioimaan kauppakeskukselle tärkeimmät menestyksen tekijät heti suunnittelun alusta alkaen.

Palvelutuoteteoria myötäilee alustatalousteorialle tyypillistä palveludominoivaa logiikkaa. Palvelutuoteteoria muuttaa kauppakeskussuunnittelun prosesseja asiakaslähtöisemmäksi, jolla saavutetaan samalla tuottavuutta ja tehokkuutta prosesseihin. Palvelutuoteteoria kääntää prosessin työntöohjautuvasta asiakaslähtöisemmäksi, jolloin kauppakeskussuunnittelussa huomioidaan kuluttajat ja vuokralaiset heti suunnittelun alusta alkaen. Tämä edes auttaa kauppakeskuksen menestystä, koska vuokranantaja menestyy vain, jos vuokralaiset menestyvät, ja vuokralaiset menestyvät vain, jos kuluttajat käyvät kauppakeskuksessa ja käyttävät vuokralaisten tarjoamia palveluita.

Alustatalous- ja palvelutuoteteoria luovat siis kauppakeskuksen kehittämiseksi teoriapohjan, jonka avulla huomioidaan kauppakeskuksen menestykselle merkittävät tekijät. Samalla teorian muokkaavat kauppakeskuksen suunnitteluprosessia eli alustan muodostamista siten, että suunnittelussa huomioidaan kuluttajat, vuokralaiset, jatkuva muutos ja tulevaisuuden trendit.

6.1 Kauppakeskussuunnittelun malli

Tutkimuksen päätavoitteena on esittää kauppakeskussuunnittelumalli, joka palvelee kauppakeskuksen palvelualustan muodostamista, mikä on esitetty kuvassa 28. Tässä ja luvuissa 5.1-5.2. on esitetty teoriaa tutkimuksen osatavoitteelle: luoda kauppakeskuksen palvelualustan muodostamista palvelevaa teoriaa hankkeen suunnittelulle konsepti- ja runkovaiheessa.



Kuva 28. Malli kauppakeskushankkeen suunnittelulle.

Jotta kauppakeskussuunnittelu voidaan palvelullistaa täytyy kaksi eri prosessia sulauttaa tiiviiksi yhteistyöksi: kauppakeskuksen suunnittelu ja vuokraus. Lisäksi prosessien sulauttamisessa tulee huomioida rakentamisen vaikutukset molempiin prosesseihin.

Konsepti- ja layoutvaihe

Konsepti- ja layout-vaihe koostuu perinteisistä tarveselvitys-, hankesuunnittelu- ja ehdotussuunnitteluvaiheista. Ensiksi on neljä erillistä vaihetta, jotka liittyvät toisiinsa: ympäristöselvitykset, tuottavuus- ja kannattavuuslaskelma, kaavoitusprosessi ja vuokralaistiedustelut. Lisäksi yhtenä vaiheena on tuotu esille alustatalous, jotta kauppakeskusta kehitetään alustana.

Kaikki lähtee liikkeelle, kun joku saa idean kaavoituksesta, jonka jälkeen ideaa kehitetään niin, että saadaan varaus tontista. Ympäristöselvityksessä selvitetään liittymät tontille ja vaikutukset naapurustoon. Kaavoitusprosessissa tutkitaan kaavaa ja mahdollisesti muutetaan kaavaa, jotta saadaan riittävän hyvä tehokkuus vuokrattavalle pinta-alalle suhteessa bruttopinta-alaan. Alkuun lähtötietoina voi olla ainoastaan asema- tai yleiskaava.

Seuraavaksi mietitään kaupalliset tavoitteet, vuokrauksen tavoitteet ja miltä kauppakeskus näyttää. Tutkitaan markkinat, että minkälainen ostovoima alueella on ja mikä on asiakasryhmä, mitä palveluita alueelle tarvitaan tai mitkä palvelut pärjäävät. Tehdäänkö esimerkiksi hybridihanke sisältäen hotellia ja asuntoja vai keskitytäänkö ravintoloihin ja liiketiloihin. Näiden pohjalta tarkastetaan vuokranmaksukyky esimerkiksi OCR-luvun avulla tai kokemusten perusteella, ja ruvetaan muodostamaan mahdollista vuokralais-mixiä. Tällöin selvitetään eri tilojen käyttötarkoituksellisia suhteita ja vuokratuottoja eri tilatyypeiltä, mitkä ohjaavat kannattavuus ja tuottavuuslaskelmaa. Vuokralaistiedusteluissa tiedustellaan ankkurivuokralaisten kiinnostusta hankkeesta, jotta saadaan muutama vuokralainen sitoutumaan hankkeeseen.

Sitten katsotaan onko hanke toteutettavissa eli lasketaan kassavirtalaskelmia kaikkien edeltävien tietojen pohjalta, josta saadaan vuokra- ja tuottotavoitteet hankkeelle. Tuottavuus- ja kannattavuuslaskelmissa tutkitaan tilaohjelman pohjalta saadaanko vuokratuotoilla riittävä tuotto suhteessa rakennuskustannuksiin. Tämä kaupallisuuden ja toteutettavuuden selvittäminen kestää niin pitkään, että löydetään sopiva konsepti, jolla tuottotavoitteet saavutetaan.

Konseptivaiheessa aloitetaan muodostamaan erityisesti fyysistä (ja mahdollista digitaalista) **palvelualustaa** layoutin avulla. Palvelujen tavoite on **muodostaa monisuuntaiset markkinat, verkostovaikutuksia ja täydentäviä komplimenteja**. Kaikkea palveluita ei voida tehdä kaikille vaan on valittava tietty kohderyhmä.

Konseptivaiheessa päätetään, millaisia **palveluita kauppakeskukseen** lähdetään hakemaan. Onko kauppakeskuksessa liiketiloja ja kahviloita vai ravintoloita ja kokemus/elämyspalveluita? Onko kauppakeskuksessa toimistotiloja ja liikuntapalveluita tai esimerkiksi terveydenhoitopalveluita? Tällaisilla päätöksillä ohjataan vuokraajia hakemaan tietynlaisia liiketoiminnan harjoittajia kauppakeskuksen vuokralaisiksi, eli konseptivaiheessa muodostetaan vuokrausstrategia.

Konseptivaiheen päätökset määrittävät kauppakeskuksen asiakaskunnan. Esimerkiksi, jos kauppakeskuksessa on paljon nuorten vaateliikkeitä, niin kauppakeskus haluaa asiakkaiksi nuoria ihmisiä. Mikäli konseptivaiheen päätökset palveluista eivät vastaa väestön kysyntää, niin kauppakeskus ei menesty.

Alustatalousajattelulla on tarkoitus ohjata eri vaiheita alustatalouden näkökulmista kauppakeskukseen, joita on esitetty luvussa 5.1 ja 5.2.1. Alustatalouden teoriolla voidaan

hakea eri vuokralaisten synergioita, jolloin alustaan saadaan muodostettua **täydentäviä komplimentteja ja monisuuntaisia markkinoita**. Alustatalousteoria luo siis tietynlaisen vuokrausstrategian.

Alustatalousteorian avulla saavutetaan myös toinen merkittävä näkökulma kauppakeskuksen kehittämiseen: miten kauppakeskus kehittyy tulevaisuudessa? Alustatalousteoriolla luodaan katse tulevaisuuteen ja miten kauppakeskus tulee muuttumaan tulevaisuudessa. Tällöin tulevaisuuden mahdollisia muutoksia pystytään **ennakoimaan** jo suunnitteluvaiheessa, jolloin mahdollistetaan alustan eli kauppakeskuksen kehittyminen tulevaisuudessa, mikä nostaa **kiinteistön arvoa**.

Suunnittelun kannalta konseptipäätöksillä on merkittävä vaikutus, koska erilaiset tilat ohjaavat suunnittelua erilaisilla tilavaatimuksilla ja konseptivaiheessa on tehtävä päätökset asiakasvirtamalleista kuten luuppi, yksikäytäväratkaistu tai kaksikäytäväratkaisu. vaikuttavat rakennuksen kiinteään osaan. Tärkeätä on suunnitella riittävät **avustavat ja tukipalvelut** vuokralaisia ja kuluttajia varten. Esimerkiksi logistiikan toimivuus on edellytys vuokralaisten ja kauppakeskuksen kiinteistöhuollon toiminnalle.

Koska tämä kauppakeskussuunnittelumalli muodostaa suunnittelukustannuksia merkittävästi konsepti- ja layout-vaiheessa, on tarpeellista kiinteistösijoittajalla tai rakennuttajalla olla erillinen **investointipäätös layoutsuunnittelulle**.

Kauppakeskushankkeen rakentamisen investointipäätös vaatii yleensä tietyn vuokrausasteen, jolloin on **tarve suunnitella vuokraukseen tarvittava materiaali** seuraavaksi. Kun kaava on muutettu sopivaksi sekä tuottavuus- ja kannattavuuslaskelmat laskettu riittävän tarkoiksi ja kannattaviksi, aletaan suunnittelemaan kaupallista/toiminnallista layouttia. Toinen merkittävä vuokraukseen vaikuttava suunnitelma on liiketilan perustasokuvaus, mikä on osa **teknistä rajaresursia**.

Kaupallista layouttia suunnitellaan tilaohjelman pohjalta sekä asiakas- ja tavaravirtojen optimoinnin näkökulmasta. Kaupalliseen layouttiin merkitään tilojen käyttötarkoitus alueellisesti esimerkiksi eri värein ravintolat, päivittäistavarakaupat ja liiketilat sekä yleiset alueet ja alustavat huolto/poistumisreitit. Kaupallisessa layoutissa tulee näyttää liiketila-kohtaisesti ja koko kauppakeskuksen osalta tilojen ominaisuudet siltä osin, mitä vuokralainen sopimusta tehdessä edellyttää. Tällöin kaupallisessa layoutissa pitäisi näkyä myös pilarit, kuilut, porraskäytävät, hissit ja TATE-pystyreitit, mitkä ovat liiketilassa. Jotta liiketilan perustasokuvaus voidaan tehdä, on suunniteltava talotekniikka järjestelmätasolla, jotta osataan kertoa esimerkiksi jäähdytysteho, valaistusteho ja lämpötila vuokralaiselle. Kaupallista layoutia ja liiketilan perustasokuvausta suunniteltaessa tulee miettiä **liiketilaa myytävänä tuotteena**, mitä räätälöidään vuokralaiselle heidän tarpeen mukaan, jotta tilat saadaan vuokrattua.

Koska vuokralaisia ei ole vielä tässä vaiheessa mukana useita, on kaupallisen suunnittelijan/arkkitehdin ja vuokraajien toimittava vuokralaisten puolesta puhujina.

Tällöin suunnittelua saadaan palvelullistettua. Kaupallisessa layoutsuunnittelussa liiketiloja suunniteltaessa kaupallinen arkkitehti suunnittelee tiloja kokemusten, aiempien layouttien ja asiantuntemuksensa pohjalta. Vuokraajat tarjoavat suunniteltuja liiketilalayoutteja ja kartoittavat vuokralaisten tarpeita liiketiloille, minkä pohjalta tiloja räätälöidään sopiviksi vuokralaisille. Kaupallinen arkkitehti muokkaa suunnitelmia vuokralaisten ilmoittamien tarpeiden mukaan. Liiketiloja voidaan myös muuttaa, jos todetaan, että nykyisellä kaupallisella layoutilla, joitain tiloja ei saada vuokrattua.

Vuokrausta tukevia suunnitelmia ovat myös havainnepiirustukset julkisivusta ja gallerian konseptisuunnitelmat. Julkisivumateriaalit on hyvin usein määrätty kaavassa.

Vuokrausprosessin ja suunnitteluprosessin synergian kannalta merkittävä etappi syntyy tässä vaiheessa, kun ollaan siirtymässä konseptivaiheesta runkovaiheeseen. Vuokrauksen tulee ymmärtää, että päätökset esimerkiksi tilojen käyttötarkoituksista, liiketilojen shopfrontlinjoista ja valoaukoista on tehtävä jo konseptivaiheessa, jotta kauppakeskuksen suunnittelu ja rakentaminen etenee aikataulussa.

Koska vuokrausprosessi ei välttämättä etene samassa tahdissa suunnittelun ja rakentamisen edetessä, on vuokrausprosessille mahdollistettava kauppakeskuksen kehittäminen tulevaisuudessakin, jotta potentiaalisia vuokralaisia voidaan palvella. Alustatalousteorian ja muuntojoustavuuden avulla pystytään tätä päätöksentekoaetappia osittain siirtämään myöhempään, kun **ennakoimalla** mahdolliset muutokset tiedostetaan, pystytään niihin varautumaan suunnittelussa. Tällöin suunnittelua palvelullistetaan tulevaisuuteen potentiaalisille vuokralaisille ja kiinteistön kehittämiselle.

On tärkeää ymmärtää, että **ääretön** avoin rakentaminen ja varausten lisäys talotekniikkaan ei ole järkevää, koska tällöin kustannukset kasvavat ja kauppakeskuksen kannattavuus huononee. Siksi esimerkiksi ravintoloiden sijainnit ja potentiaaliset sijainnit tulevaisuudessa, tulee suunnitella alueellisesti jo konseptivaiheessa.

Kun suunnitelmat ovat saatu riittävän tasoiseksi ja ollaan tyytyväisiä layouttiin, voidaan aloittaa vuokraus. Kun on saatu riittävä määrä sitoutuvia vuokralaisia hankkeeseen, tehdään **investointipäätös rakentamisesta**.

Runkovaihe

Runkovaihe koostuu perinteisistä ehdotussuunnittelu-, yleissuunnittelu ja toteutussuunnitteluvaiheista. Investointipäätöksen jälkeen kauppakeskus halutaan mahdollisimman pian valmiiksi, jotta tuottoja alkaa syntymään mahdollisimman aikaisin niin vuokranantajalle kuin vuokralaisille.

Jotta kauppakeskuksen rakentaminen voidaan aloittaa, tarvitaan rakennuslupa. Rakennuslupaa varten pitäisi yleissuunnitteluvaiheen pääpiirustukset olla valmiina, mikä ei ole

kauppakeskushankkeelle ominaista, koska suunnitelmat ovat tässä vaiheessa vielä kesken. Tällöin voidaan hakea **vaihteittaisia rakennuslupia** eri rakennusosille tai lohkoille esimerkiksi julkisivuille, pysäköintitiloille yleisille alueille tai rungon tietyille lohkoille. Toinen vaihtoehto on hakea rakennuslupa ja päivittää ajoittain rakennusaikaisia muutoksia (**RAM**). Vaiheittaisten rakennuslupien käyttämisestä tulee viranomaisten kanssa sopia menettelytapa etukäteen. Kauppakeskus elää ja muuttuu koko ajan, jolloin rakennuslupia haetaan käytön aikanakin koko ajan kauppakeskuksen eri osille.

Jotta vaihteittaiset rakennusluvut on mahdollista toteuttaa, jaetaan suunnittelutehtävät rakennusosien tai lohkojen mukaan **suunnittelupaketteihin**. Suunnittelijoiden tehtäväluettelon mukaisia tehtäviä, jotka pohjautuvat perinteiseen hankkeen vaiheistukseen, on muokattava niin, että vuokraukseen vaikuttavat asiat tulevat suunniteltua ennen kuin vuokraus alkaa ja siten, että suunnittelupaketit voidaan suunnitella rakennusluvan vaatimalla tasolla.

Runkovaiheen tärkeimpänä suunnittelutehtävänä on jakaa kauppakeskus **kiinteisiin ja muuttuviin** osiin. Tällöin voidaan rakennuslupa hakea vaiheittain tietyille kiinteille osille, mitä voidaan aloittaa rakentamaan samalla, kun yleissuunnittelu etenee vaiheittain. Kun yleis- ja toteutussuunnittelu limitetään kiinteiden ja muuttuvien osien suhteen voidaan kiinteitä osia rakentaa niille haetun vaihteittaisen rakennusluvan myöntämisen jälkeen. Yksi keino jakaa kauppakeskus kiinteisiin ja muuttuviin osiin on miettiä, miltä kauppakeskus näyttäisi valmiina, mutta yhtään tilaa ei olisi vuokrattu vielä.

Ennen kiinteiden osien ja muuttuvien jakoa on vuokraus- ja suunnitteluprosessin käytävä läpi, että tilojen käyttötarkoitukset lukitaan, jonka pohjalta voidaan suunnitella riittävät varaukset kuten rasvaviemärit ravintoloille ja päivittäistavara-kaupoille sekä ylimitoitettut ilmamäärät käyttötarkoituksien mukaan. Tässä vaiheessa lukitaan siis kiinteät osat suunnittelua varten. Jotta palvelullistaminen mahdollistetaan myöhemmin prosessissa, on kiinteitä osia suunniteltaessa otettava huomioon TATE-järjestelmien ja rungon avonaisuus, jotta liiketiloja voidaan muuttaa vielä rakentamisen ja kauppakeskuksen käytön aikana vuokralaisille sopiviksi.

Jotta yleisten alueiden rakennusosia voidaan rakentaa ja suunnitella samaan aikaan on **suunnittelu tehtävä hankintapaketeissa** eri rakennusosiin jaettuna. Suunnittelun jakaminen hankintapaketteihin on tehtävä järkevästi, että voidaan noudattaa esitettyä mallia, ja hankkeen rakentaminen edistyy aikataulun mukaisesti. Hankintapakettien suunnittelua varten muodostetaan lähtötietoaikataulu tilaajalle, jonka mukaan tilaaja tekee päätöksiä suunnitteluehdotuksista.

Hankintapakettisuunnittelua ja rakennuksen jakoa kiinteisiin ja muuttuviin osiin on toteutettu useasti hankkeissa, joissa on ominaista, että suunnittelun lähtötiedot selviävät vasta myöhäisessä vaiheessa hanketta. Jotta **vältetään väärät suunnitteluratkaisut** kiin-

teiden rakennusosien suunnittelussa, tulee jokaista suunnitteluvaihetta ja päätöstä **ennakoida**. Ennakointia tulee tehdä kaupallisuuden, toiminnallisuuden, muuntojoustavuuden, vuokralaisten ja kuluttajien näkökulmasta koko kauppakeskushankkeen suunnittelun edetessä. Ennakointi esimerkkejä ja huomioita eri vaiheissa on esitetty luvuissa 5.1-5.2.

Ennakoinnilla on tavoitteena mahdollistaa kauppakeskuksen toimivuus erilaisille palveluille. Kauppakeskuksen palvelut voivat muuttua vuosien saatossa, jolloin suunnitellut ratkaisut tulisi olla muuntojoustavia ja mahdollistaa muutokset mahdollisimman vähin jälki-investoinnein. Tulevaisuuden ennustaminen on mahdotonta, joten ennakoinnilla voidaan mahdollistaa tulevaisuuden muutokset. Jos ennakointi vaihe epäonnistuu niin niitä virheitä ei voi korjata hienolla dekoraatiolla. Ennakoinnin avulla saadaan **suunnittelun painopiste siirrettyä tuotantolähtöisestä asiakaslähtöiseksi**. Ja tällöin prosessi saadaan käännettyä niin, että rakentaminen etenee osittain vuokralaisten ja käyttäjien ehdoilla eikä niin, että vuokraus etenee rakentamisen ehdoilla.

Kun rakentaminen alkaa on vuokraus- ja suunnitteluprosessin sovittava pelisäännöt, miten muuntuvia osia voidaan muokata, koska liiketilat ovat myös osa kiinteätä osaa niin ei ole kustannustehokasta tehdä muutoksia vapaasti. Kiinteän osan vaikutuksista liiketilaan rakentamisen edetessä, tulee informoida vuokrausta, jotta pystytään palvelemaan vuokralaista mahdollisimman hyvin tekemättä turhia investointeja kiinteiden osien purkuihin. Esimerkiksi liiketilojen rajaavia seiniä siirretään moduuleittaan, jotta seinät eivät risteä talotekniikan päätelaitteiden kanssa tai sähkökeskuksia voidaan siirtää muutama metri tai takatilojen paikkoja voidaan siirtää.

Kauppakeskussuunnittelun mallissa runkovaiheen jälkeen tulee shopfitter-vaihe, joka koostuu liiketilojen eli kauppakeskuksen muuttuvien osien suunnittelusta. Shopfitter-vaiheen toteutus on kriittinen kauppakeskushankkeessa, koska tällöin vuokralaiset suunnittelevat vuokraamiaan tiloja. Shopfitter-vaiheen toteutukseen käytetään käyttäjäsuunnittelun ohjauksen prosessia, minkä toteutusmalli on esitetty luvussa 6.2.

Suunnittelun palvelullistaminen vaatii palvelutuoteteorian mukaan organisaation valmennusta. Jotta ennakointi onnistuu ja suunnitteluratkaisut ovat kaupallisesti järkeviä ja muuntojoustavia voidaan suunnitteluorganisaatiota kouluttaa kaupalliseen ajatteluun. On tehokkaampaa kouluttaa suunnittelijoille perusteita kaupallisista asioista kuin kaupallista asiantuntijaa kouluttaa suunnittelemaan. Myös vuokraajille voidaan kouluttaa perusasioita rakentamiseen liittyen. Eli suunnitteluprosessin ja vuokrausprosessin organisaatioita kannattaa kouluttaa molempien näkökulmista, jotta erilliset prosessit saadaan sulautettua, jolloin koko kauppakeskushankkeen prosessi saadaan vietyä läpi onnistuneesti.

Vuokraus-, suunnittelu- ja rakentamisprosessin yhteistyö on edellytys onnistuneelle kauppakeskushankkeelle. Tiedonhallinta ja -vaihto suunnittelun, rakentamisen ja vuokrauksen edistymisestä on edellytys oikeille päätöksenteoille. Esimerkiksi, kun liiketiloja vuokrataan perustason ylittävällä laatusolla, on sen toteutuksesta käytävä keskusteluja

vuokrauksen ja toteutusorganisaation välillä, että ylittävät osuudet on mahdollista toteuttaa.

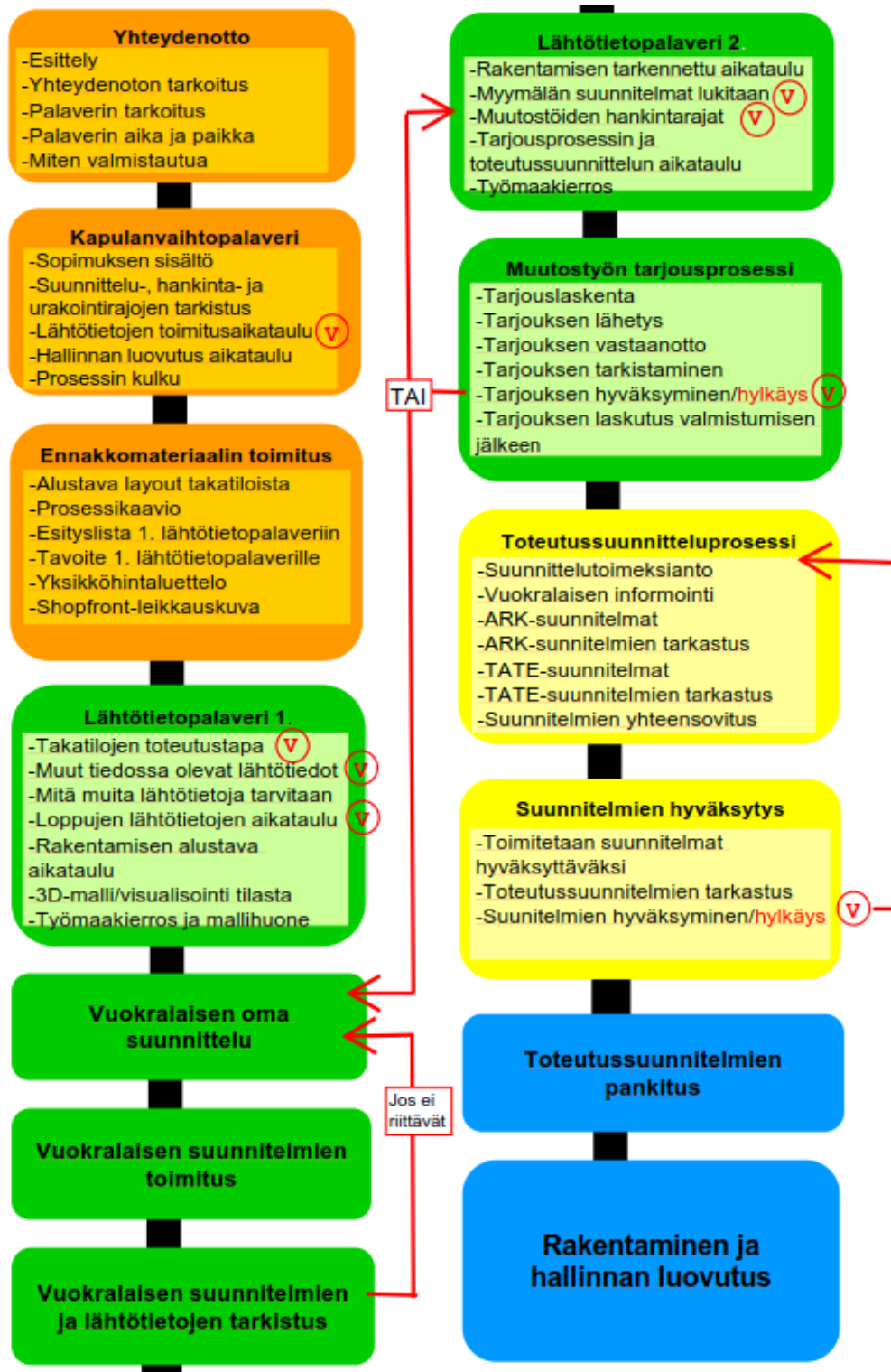
Tämän kauppakeskushankkeen suunnittelumallin **palveluajatus** on luoda kauppakeskus vuokralaisille ja kuluttajille, joka voi muuttua tulevaisuuden kuluttajakäyttäytymisten mukaan. Mallin **ydinpalveluna** on konseptivaihe, jossa luodaan konsepti kauppakeskuk- sille ja sitä kautta kiinnostus ankkurivuokralaisten ja hankkeen välille sekä luodaan alus- tan kehitysmahdollisuudet tulevaisuuteen, jotta konseptia voidaan kehittää. Konseptoin- nin jälkeen syntyy **avustavana palveluna** automaattisesti joukko ankkureita pienempiä vuokralaiskandidaatteja, jotka edustavat valittua konseptia. Konseptoinnin kautta **tuki- palveluna** syntyy joukko erilaisia pieniä vuokralaiskandidaatteja, jotka tavoittelevat sa- maa haluttua asiakasryhmää kuin kauppakeskus, esimerkiksi paikalliset toimijat tai vuok- ralaiskandidaatit, jotka täydentävät muiden vuokralaisten tuottamien palvelujen tarjoa- maa.

6.2 Käyttäjäsunnitteluohjauksen malli

Esitetty toteutusmalli on tutkimustulos tutkimuksen ensimmäiselle osatavoitteelle: vuok- ralais suunnitteluohjausmallin kehittäminen shopfitter-vaiheessa vuokralaisia palvele- vammaksi.

Käyttäjäsunnittelun ohjauksen palveluajatuksena on luoda vuokralaiselle mahdollisim- man hyvä liiketila, jotta vuokralainen menestyy liiketoiminnassaan potentiaalisimmalla tavalla. Tällöin vuokranantajakin menestyy vuokralaisen menestyksen seurauksena.

Kuvassa 29. on esitetty käyttäjäsunnitteluohjauksen palvelun tuotanto- ja kulutusmalli. Ydinpalveluna on luoda edellytys liiketilan rakentamiselle. Mallissa on kuvattu prosessi vuokrasopimuksen synnyn jälkeen. Prosessia tarkasteltaessa on ymmärrettävä, että vuok- rasopimusneuvotteluissa on sovittu tiettyjä suunnittelun ja rakentamisen vastuurajoja sekä kustannusjakoa vuokralaisen pääomavuokraan tai laskutettavaksi kertamaksu luon- teisesti.



Kuva 29. Käyttäjäsunnitteluohjauksen palvelun tuotanto- ja kulutusmalli. Oranssilla on esitetty liittymisvaihe, vihreällä intensiivinen vaihe, keltaisella erkaantumisvaihe ja sinisellä siirtyminen rakentamis- ja hallinnanluovutusvaiheeseen. Vihreitä vaiheita toistetaan niin pitkään kuin kaikki suunnitteluun ja rakentamiseen liittyvä on sovittu. Punainen ympyröity ”V” esittää vuokralaisen päätöksentekopistettä.

Kun vuokralaiseen otetaan yhteyttä, esitellään itsensä ja yhteydenoton tarkoitus, kerrotaan palaverin tarkoitus, sovitaan palaveriaika ja -paikka sekä informoidaan vuokralaista, miten valmistautua.

Kapulanvaihtopalaveri pidetään sen takia, että projektin vetovastuut siirtyvät tässä vaiheessa lähes aina niin vuokralaisella kuin vuokranantajalla. Kapulanvaihtopalaverissa on mukana vuokraaja ja vuokralaisvastaava sekä vuokralaisen puolelta sopimuksen neuvottellut henkilö sekä vuokralaisen projektista vastaava henkilö. Tällöin informaatio sopimuksen sisällöstä ja hankintarajoista saadaan välitettyä tehokkaasti eteenpäin ja molemmat osapuolet ovat mukana varmistamassa, että sovitut asiat etenevät suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen. Lisäksi kapulanvaihdossa sovitaan jo lähtötietojen toimitusaikataulu, käydään läpi prosessin kulku ja varmistetaan hallinnan luovutus aikataulu.

Kun vuokralaiselle toimitetaan ennakkomateriaalia niin materiaalissa esitetään prosessi-kaavio, esityslista lähtötietopalaveri 1:lle, tavoite palaverille ja yksikköhintaluettelo. Kapulanvaihtopalaverissa pyydetään vuokralaista toimittamaan alustava layout vuokralaisvastaavalle – erityisesti takatilojen sijainti, joka pyritään lukitsemaan 1. lähtötietopalaverissa. Ennakkomateriaalissa on hyvä toimittaa vuokralaisille shopfrontin leikkauskuva, jolloin vuokralainen pääsee personoimaan tilansa näkyvyyttä, jos tällaista haetaan kaupakeskuksen konseptissa.

Lähtötietoaikataulujen määrittämisessä vuokranantaja puolen ymmärrettävä, että konseptit muuttuvat muutaman kerran vuodessa, mikä on huomioitava aikataulutuksessa. Tällöin pintamateriaalitietojen toimitus on oltava mahdollisimman myöhään, että vuokralainen saa sen hetkisen konseptinsa uuteen tilaan. Uusin konsepti palvelee myös vuokranantajaa, koska uudella konseptilla vuokralainen oletetusti menestyy paremmin kuin vanhalla konseptilla. Vuokralaisen on ymmärrettävä suunnittelun ja hankkimisen ja rakentamisen vaatima aikataulu, joten lähtötietojen toimitus ei voi olla kuitenkaan liian myöhään. Esimerkiksi sosiaali-/takatilojen tarpeet eivät muutu vuokralaisen konseptin muuttuessa, joten ne tiedot voidaan antaa ensiksi, ja ne myös rakentamisen näkökulmasta tarvitaan ensiksi.

Lähtötietopalaverissa 1. käydään prosessin alavaiheet. ”Muut lähtötiedot” -kohdassa vuokralainen ilmoittaa jo tietämänsä lähtötiedot. Muiden lähtötietojen osalta tarkennetaan tarvittaessa aikataulua, jos se on muuttunut kapulanvaihtopalaverissa sovitusta. Takatilojen toteutustapa käydään läpi. Jos takatilojen toteutus muuttuu merkittävästi, niin niiden toteutuksen kustannukset pitäisi pystyä arvioimaan lähtötietopalaverissa tai sovitaan, että muutostyötärjousprosessi suoritetaan sivuprosessina takatilojen osalta.

”Rakentamisen alustava aikataulu” -kohdassa käydään läpi, milloin vuokralaisen hallinnan luovutus on ja milloin vuokralainen voi aloittaa mahdolliset omat urakointinsa. Jos on tarve saada vuokralainen rakentamaan osan töistään jo aikaisemmin, jotta vuokranantaja voi tehdä vielä omat asennuksensa, mitkä ovat riippuvaisia vuokralaisen toimituk-

sista, käydään myös läpi tämän alustava aikataulu. Tällaisia tapauksia on esimerkiksi ravintoloiden keittiölaitteiden asennukset sekä tiskien sähköistykset ja putkityöt. Kun rakentamisen alustava aikataulu käydään läpi, siinä on esitettävä riippuvuus lähtötietojen toimitukseen ja toteutussuunnitteluun, jotta motivoidaan vuokralaista suunnitteluun ja päätöksentekoon.

Lähtötietopalaverin yhteydessä käydään vuokralaisen kanssa katsomassa mallihuone, jossa perustason materiaalien ja rakennusratkaisujen teknisen laadun pääsee vuokralainen tarkastamaan, jolloin vuokralaisen päätöksenteko helpottuu huomattavasti, kun perustason materiaaleja tai vaihtoehtoja ei tarvitse kuvien tai teknisten tietojen perusteella päättää. Esimerkiksi perustason lattiamateriaaleja voi olla muutamia tai ravintolan keittiön lattiamateriaalista voi olla karhea ja sileämpi vaihtoehto, mistä vuokralainen voi valita haluamansa. Myös takatilojen varusteet ja kalusteet näkyvät todellisuudessa ja shopfrontin toteutustapa hahmottuu selkeämmin.

Mallihuone on myös erittäin hyvä keino vuokrausneuvotteluissa esittää perustason tekninen laatu vuokralaiselle. Kaikki vuokralaiset eivät ole rakentamisen ammattilaisia, jolloin mallihuoneella heille luodaan fyysinen ja visuaalinen käsitys toteutuksesta. Jotta mallihuone voidaan rakentaa ajoissa vuokrauksen ja käyttäjäsuunnitteluprosessin tueksi, täytyy perustason materiaalit määrittää aikaisessa vaiheessa koko suunnitteluprosessia, mikä on esitetty kuvassa 28.

Vuokralaisten lähtötietoja tarkistaessa katsotaan, onko suunnitelmat mahdollista toteuttaa arkkitehtuurisesti ja taloteknisesti sekä suunnitelmien on täytettävä viranomaismääräykset. Vuokralainen voi osallistua mukaan tarkastukseen halutessaan. Erikoistapauksissa viranomaisilta pyydetään kirjallinen kuittaus, että tilan suunnitelmat ovat OK. Erityisesti ravintoloissa elintarvikeviranomaisten tulee päästä näkemään suunnitelmat ennen rakentamista.

Lähtötietopalaveri 2:ssa viimeistään sovitaan perustason ylittävien töiden osalta muutostöiden hankintarajat. Lukitaan myymälän suunnitelmat, eli vuokralainen ei tämän jälkeen enää voi päivittää konseptiaan tai suunnitelmia ilman lisäkustannuksia ja vaikutusta aikatauluun. Käydään läpi tarkennettu rakentamisen aikataulu, jos muutostyöt vaikuttavat aikatauluun. Tarvittaessa käydään läpi tarjousprosessin ja toteutussuunnittelun aikataulu läpi. Työmaakierroksella voidaan käydä katsomassa tilan rakentamisen edistyminen.

Muutostyötarjousprosessissa voidaan järjestää erillinen palaveri, koska tarjouksen hyväksyminen on saatava kirjallisesti. Tällöin tarjouksen allekirjoitusta varten voidaan järjestää vielä erillinen palaveri, missä käydään läpi hankintarajat ja tarjous allekirjoitetaan. Hyväksyntä voidaan toteuttaa sähköpostitse.

Lähtötietopalavereita, vuokralaisen suunnittelu- ja muutostyötarjousprosessia toistetaan tarvittaessa useaan kertaan, jos tila on poikkeuksellisen vaativa tai iso, ja että kaikki läh-

tötiedot ja suunnitteluratkaisut ymmärretään. Koko käyttäjäsuunnitteluprosessin on tarkoitus palvella vuokralaista. Vuokralaista pitää auttaa ymmärtämään, mitä lähtötietoja tarvitaan ja missä muodossa. Vuokralaisvastaavan tehtävä on kääntää rakentamiskieli vuokralaisen ymmärrettäväksi. Koko prosessi perustuu vuokralaisen ja vuokranantajan organisaation väliseen keskinäiseen ymmärrykseen.

Toteutussuunnitteluprosessissa vuokralaisvastaava ohjaa projektin suunnittelijoita piirtämään toteutussuunnitelmat, jotka tarkastavat vuokralaisvastaava ja TATE-valvojat sekä tarvittaessa muu projektiorganisaatio. On tärkeä ymmärtää vuokralaisten lähtötietojen muoto: vuokralainen suunnittelee tilansa kalusteiden ja myymälän toimivuuden kannalta, eli vuokralainen mitoittaa kalusteet ja pistorasiat reunoista, kun taas vastaavasti projektin ammattisuunnittelija tekee suunnitelmat rakentamisen tueksi eli mitoittaa seinät ja pistorasiat keskipisteestä. Tällöin tulkintavirheitä syntyy herkästi, jotka ehkäistään ymmärtämällä vuokralaisen ja vuokranantajan toteutusorganisaation keskinäisiä prosesseja.

Toteutussuunnitelmien hyväksytyksessä vuokralaisvastaava voi auttaa vuokralaista tarkastamaan suunnitelmat, jotta vuokralainen ymmärtää suunnitelmat. Hyväksytyssuunnitelmissa on esitettävä se informaatio, mitä sen pitää esittää sille henkilölle, kenelle se osoitetaan. Esimerkiksi vuokralaiselle ei kannata lähettää sähkösuunnitelmia, joissa on esitetty pistorasioiden tai valaisimien kaapeleita, koska ne ovat sähkömiestä varten. Tässä voidaan myös apuna käyttää 3D-malleja ja eri visualisointikeinoja kuten VR-lasit. Vuokralaisia kiinnostaa enemmän, miltä tila näyttää eikä tieto, onko väliseinä rakennettu ker-topuusta vai teräsrangasta.

Palvelun tuotanto- ja kulutusmalli vaatii resurssisuunnitelman, mikä on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Käyttäjäsunnitteluhjauksen resurssisuunnitelma.

VAIHE	RESURSSIT
Yhteydenotto vuokralaiseen	Vuokralaisvastaava/vuokraaja
Kapulanvaihtopalaveri	Vuokraaja, vuokralaisvastaava, vuokralaisen sopimuksesta vastaava ja projektista vastaava
Lähtötietopalaverin ennakkomateriaalin toimitus	Vuokralaisvastaava ja vuokralainen
Lähtötietopalaveri 1.	Vuokralaisvastaava ja vuokralainen. Tarvittaessa suunnittelijoita tai valvoja.
Vuokralaisen oma suunnittelu	Vuokralainen
Vuokralaisen suunnitelmien ja lähtötietojen toimitus	Vuokralainen
Vuokralaisen suunnitelmien ja lähtötietojen tarkastus	Vuokralaisvastaava, TATE-valvojat ja rakennustekninen valvoja. Poikkeuksissa viranomainen.
Lähtötietopalaveri 2.	Vuokralaisvastaava ja vuokralainen. Tarvittaessa suunnittelijoita tai valvoja sekä urakoitsijoita.
Muutostyötarjousprosessi	
Tarjouksen laskenta	Kustannuslaskija ja urakoitsijat
Tarjouksen lähetys	Vuokralaisvastaava
Tarjouksen vastaanotto	Vuokralainen
Tarjouksen tarkistaminen	Vuokralainen (ja vuokralaisvastaava)
Tarjouksen hyväksyminen/hylkääminen	Vuokralainen
Toteutussuunnitteluprosessi	
Suunnittelutoimeksianto	Vuokralaisvastaava, ARK ja TATE-suunnittelijat
Tiedotetaan vuokralaista	Vuokralaisvastaava ja vuokralainen
ARK-suunnitelma	Arkkitehti
ARK-suunnitelmien tarkastus	Vuokralaisvastaava
TATE-suunnitelma	TATE-suunnittelijat
TATE-suunnitelmien tarkastus	Vuokralaisvastaava ja TATE-valvojat
Suunnitelmien yhteensovitus	Arkkitehti ja TATE-suunnittelijat
Suunnitelmien hyväksytys -prosessi	
Toimitetaan suunnitelmat hyväksyttäväksi	Vuokralaisvastaava
Toteutussuunnitelmien tarkastus	Vuokralainen (ja vuokralaisvastaava)
Suunnitelmien hyväksyminen/hylkääminen	Vuokralainen
Toteutussuunnitelmien pankitus	Arkkitehti ja TATE-suunnittelijat tai vuokralaisvastaava
RAKENTAMINEN	Urakoitsijat, valvojat ja vuokralainen.
HALLINAN LUOVUTUS	Vuokralainen ja vuokralaisvastaava/vuokraaja.
Muutostöiden laskutus	Vuokranantaja

Lähtötietopalaveri 1:ssä voidaan käyttää suunnittelijoita ja valvoja tarvittaessa, kun etukäteen tiedetään liiketilan sisältävän erityistä suunnittelua. Suunnittelijoiden läsnäolo myös edesauttaa tiedonsiirtoa vuokralaisvastaavan ja suunnittelijoiden välillä. Vuokralaisen haluama laatu myös välittyy helpommin suunnittelijoille heidän ollessaan palaverissa.

Muutostyötarjousprosessiin osallistuu myös urakoitsijat antamallaan yksikköhinnoinaan ja varmistetaan, erikoisempien hankintojen osalta, että urakoitsijat pystyvät tarjoamaan ko. hankinnat. Toteutussuunnitteluprosessin etenemisestä tiedotetaan muuta projektiorganisaatiota, jotta voidaan tehdä mahdollisia resurssimuutoksia suunnittelun etenemiseksi.

Toteutussuunnitelmien tarkastuksen tekee vuokralainen, mutta vuokralaisvastaava voi tässä auttaa. Tämän vaiheen tarkoitus ei ole siirtää vastuuta vuokralaiselle suunnitelmien oikeellisuudesta vaan varmistaa, että suunnitelmissa on huomioitu kaikki vuokralaisen esittämät tarpeet. Toteutussuunnitelmien tallentamisen projektipankkiin (pankitus) voi tehdä vuokralaisvastaava tai suunnittelijat riippuen, miten projektissa sovitaan. Pankittamisen jälkeen tiedotetaan urakoitsijoita, että voi aloittaa rakentamisen myymälän osalta.

Käyttäjäsunnitteluprosesseja on käynnissä saman aikaisesti useita, jolloin kokonaisuuden hallinta on erittäin tärkeää. Prosessi tulee olla systemaattinen ja samanlainen jokaisen vuokralaisen kanssa, jotta kokonaisuutta voidaan hallita. Vuokraus- ja rakennuttajaorganisaatioilla tulee olla ajantasainen tieto, missä vaiheessa prosessia kukin vuokralainen on, jotta urakoitsijoita voidaan ohjata tuotannossa oikeisiin tehtäviin oikea-aikaisesti. Urakoitsijoiden täytyy tuottaa tietoa vuokraus- ja rakennuttajaorganisaatiolle rakentamisen ja hankintojen edistymisestä, jotta vuokraus- ja rakennuttajaorganisaatio pystyvät tekemään oikeita päätöksiä niin vuokrausneuvotteluissa kuin tuotannon ohjauksessa.

Kun kauppakeskuksen koko käyttäjäsunnitteluprossia resursoidaan, on huomioitava, että vuokralaisvastaavalla on suuri työ, jolloin vuokralaisvastaavia on oltava useita. Tällöin vuokralaista pystytään palvelemaan paremmin, mikä näkyy suoraan palvelun saavutettavuudessa, vuorovaikutustilanteisiin valmistautumisessa. Vuokralaiset jaetaan vuokralaisvastaaville siten, että yhdellä vuokralaisvastaavalla pysyy sama asiakas koko prosessin ajan, jolloin asiakkaalle ei synny tunnetta, että henkilöt vaihtuvat koko ajan, jolloin riski tiedon katoamiselle kasvaisi.

Myös suunnittelijoiden ja valvojien työmäärä kasvaa, kun vuokralaisia on prosessissa samaan aikaan useita, jolloin prosessin etenemisen aikana ja alussa on tärkeitä suunnitella riittävät resurssit, jotta prosessi etenee suunnitellusti.

Urakoitsijoiden kanssa on urakkasopimusvaiheessa käytävä läpi, että vuokralaismuutokset työllistävät merkittävästi työmaan toimihenkilöitä, jolloin urakoitsijoilta on vaadittava riittävä osaaminen ja resurssit käyttäjäsunnitteluprosessin ja liiketilojen rakentamisen tueksi.

Laajennetussa palvelutarjoamassa esitetään, miten palvelun saavutetaan, asiakas osallistetaan ja vuorovaikutus tapahtuu. Edellä mainitut osat laajennetussa palvelutarjoamassa esitetään seuraavaksi.

Palvelun saavutettavuus

Seuraavassa luettelossa on esitetty, mitä huomioida palvelun saavutettavuudessa.

- Riittävä määrä ammattitaitoisia vuokralaisvastaavia, jotta vuokralaisvastaavat eivät ylikuormitu, ovat tavoitettavissa ja pystyvät palvelemaan vuokralaista.
- Vuokralaisvastaavien tehtävänä ainoastaan vuokralaisasiat, jotta ovat saavutettavissa työaikana.
- Ulkomaiset vuokralaiset elävät eri ajan mukaan, joten tarpeen tullen vuokralaisvastaava voi päivystää ulkomaan ajan mukaan.
- Lähtötietopalaverien sijainti:
 - työmaa: fyysisesti näkee tulevan liiketilan ja ympäristön
 - vuokralaisten toimistot: vuokralaisen ei tarvitse kuluttaa aikaa siirtymiseen, edellyttää vuokralaisvastaavien liikkumista.
 - lähellä vuokralaisia: suuri joukko vuokralaisia pitää pääkonttoriaan pääkaupunkiseudulla, joten rakennettaessa muualle kuin pääkaupunkiseudulle, on hyvä olla vuokralaisvastaava myös pääkaupunkiseudulla.
 - Skype tai puhelin: tarvittaessa ulkomaille tai kiireelliselle vuokralaiselle voi järjestää palaverin Skypessä tai puhelimesta tai vastaavassa palvelussa.
- Kauppakeskuksen sijainti vaikuttaa työmaakerrosten järjestämisen helppouteen
- Lähtötietopalaveripaikan ulkonäkö ja sisustus
- Ensimmäinen kontakti sähköpostitse tai puhelimitse tai kasvotusten vuokrasopimuksen allekirjoitustilaisuudessa
- Vuokraaja tiedottaa vuokrasopimuksen synnyn jälkeen, että yhteyttä otetaan vuokralaisvastaavan toimesta tulevana viikkona, jos vuokrasopimuksen yhteydessä ei sovita lähtötietopalaveri aikaa
- Suuri osa prosessin vaiheista ja kommunikaatiosta suoritetaan sähköpostitse
- Samaan aikaan prosessiin osallistuvien vuokralaisten määrä ja osaaminen: jotkut vuokralaiset vaativat/tarvitsevat enemmän palvelua ja ohjausta prosessin vaiheissa.

Vuorovaikutus

Seuraavassa luettelossa on esitetty, mitä huomioida vuokralaisen ja palveluorganisaation vuorovaikutuksessa.

- Vuorovaikutusviestintä vuokralaisvastaavan ja vuokralaisen välillä sekä muiden prosessin henkilöresurssien kesken. Miten käyttäytyy, sanoo ja tekee? Kuinka nopeasti vastaa puheluun tai sähköpostiin?
- Asennoituminen ja vuokralaisen huomioiminen
- Vuorovaikutus vuokraajan ja vuokralaisen välillä.
- Vuorovaikutukset eri fyysisten ja teknisten resurssien kanssa:
 - suunnitelmien ymmärtäminen ja tulkitsemisen helppous: toteutussuunnitelmien oltava vuokralaisen ymmärrettävissä, jotta ollaan yksimielisiä lopputuloksesta.
 - muutostyötarjouksen käsittelyn vaivattomuus: hinnat perusteltuja ja nopeasti toimitettu.
 - 3D-mallin ja muiden visualisointien kuten VR/AR käyttäminen auttavat vuokralaista ymmärtämään tilan lopputulosta eli teknistä laatua.
 - työmaakerrokset: vuokralainen pääsee näkemään fyysisesti tuotteensa valmistumista. Työmaan puhtaus ja yleisen teknisen laadun näkeminen.
 - lähtötietopalaverin pöytäkirja: yksiselitteiset kirjaukset helpottavat molempia osapuolia
- Vuorovaikutus laskutusjärjestelmän kanssa: erilaiset maksutavat kuten jyvitys vuokraan tai läpilaskutus. Voiko maksaa useassa maksuerässä. Laskutus töiden valmistumisen jälkeen vai etupainotteisesti?
- Vuorovaikutus prosessissa samaan aikaan mukana olevien muiden vuokralaisten kanssa.

Asiakkaan osallistaminen

Seuraavassa luettelossa on esitetty, mitä huomioida vuokralaisen ja palveluorganisaation vuorovaikutuksessa.

- Vuokralainen palvelun kanssatuottajana: haluaako osallistua vai ei halua osallistua
- Vuokralainen toimittaa lähtötiedot ja suunnitelmat, kertoo haluamansa laadun
- Motivoidaan vuokralaista toimittamaan lähtötiedot ajoissa ja sitä kautta varmistetaan paras mahdollinen laatu.
- Motivoidaan asiakas osallistumaan prosessiin, koska palveluorganisaatio on olemassa sen takia, että vuokralaista autetaan sen omassa projektissa
- Vuokralainen maksaa muutostöistä vuokrasopimuksen mukaisesti: käytävä vuokrasopimusneuvotteluissa selvästi läpi, mitä sopimus sisältää tai ei sisällä.
- Vuokralaisen kierrättäminen työmaalla osoittaa kiinnostusta heidän tilaansa kohtaan.
- Jaetaan yksikköhintaluettelo, jolla vuokralainen voi itse ohjata omaa suunnitteluun.
- Asiakas tarkistaa toteutussuunnitelmat, jolloin voi tarkastaa itse laatua.
- Vuokrasopimusneuvotteluissa toimitetaan jo pohjapiirustus ja perus laatutaso kuvaus sekä rakennustapaselostus – informoidaan jakamaan tiedot jo vuokralaisen suunnittelijoille, jolloin vuokralaisen suunnittelu voi alkaa jo etu painotteisesti.

Palvelutuoteteorian mukaan prosessi vaatii organisaation valmennusta, mikä voidaan toteuttaa esimerkiksi vuokralaisvastaavien koulutuksilla. Vuokralaisia eli asiakkaita on erilaisia, koska ihmisten persoonia on ääretön määrä. Samalla tavalla vuokralaisvastaavien toimintatavat voivat vaihdella, jolloin tärkeitä on vuokralaisvastaavien resursoinnissa huomioida, kuka vuokralaisvastaava sopii kellekin vuokralaiselle. Jako voidaan toteuttaa esimerkiksi liiketilatyypeittäin: toimistoista vastaava, vaateliikkeistä vastaava, ravintoloista vastaava ja niin edelleen. Vuokralaisvastaavien tulee ymmärtää rakentamisesta, talotekniikasta, suunnittelusta, kustannuksista, vuokrauksesta sekä liiketilojen kaupallisuudesta ja toiminnallisuudesta riittävästi, että he voivat johtaa prosessia. Tämän lisäksi vuokralaisvastaavien tulee osata palvella asiakasta.

7. MALLIN TOIMIVUUDEN ARVIOINTI

Mallin toimivuutta arvioitiin kohdennetuilla teemahaastatteluilla. Teemahaastattelussa keskustelun aiheet kohdennetaan tiettyihin teemoihin ja kysymykset ovat ennalta määrättyjä. Teemahaastattelu sopii mallin toimivuuden arviointiin, koska teemahaastattelun perustana on, että haastateltava tuntee haastatteluaiheen. (Hirsijärvi & Hurme 2011)

Haastatteluilla pyrittiin saamaan näkemyksiä luvussa 6 esitettyjen mallien toimivuudelle. Haastateltavia henkilöitä oli 6 henkilöä. Haastateltavat koostuivat kiinteistösijoittajista, toteutusorganisaation henkilöistä sekä vuokralaisista, jotta saadaan näkemyksiä eri prosessia koskevilta sidosryhmiltä. Haastateltavat ja haastattelun kysymykset ovat esitetty liitteissä 5. ja 6. Haastattelut nauhoitettiin, mikä on osa teemahaastattelua. Nauhoittamisella varmistettiin haastattelun tallentaminen, sujuvuus ja rakenteen säilyminen.

Hankkeen vaiheet

Luvussa 6. mallin hankkeet vastaavat haastattelujen mukaan pääosin kauppakeskushankkeiden kulkua yleisellä tasolla kuvattuna. Poikkeuksia hankkeen vaiheistuksiin on erityisesti hankkeen alkuvaiheessa eri kiinteistösijoittajilla ja rakennuttajilla riippuen omisteaanko tontti jo vai ei. Konseptivaiheen, runkovaiheen ja shopfitter-vaiheen tehtävät vastasivat todellisen hankkeen mukaisia tehtäviä. Hankkeen vaiheiden nimet erosivat eri haastateltavien kesken, mikä on selvästi organisaation toimintatavoista riippuvainen. Haastateltavien mukaan investointipäätöksiä eri vaiheille on useampia, mutta luvussa 6. esitettyssä mallissa on esitetty oleellisimmat investointipäätökset konseptisuunnittelua ja rakentamista varten.

Vuokralaisilla on hieman omat erilaiset hankevaiheistukset, mutta asiasisältö vaiheissa on lähes sama. Vuokralaisilla on samanlaiset vaihetehtävät kuten konseptointi, kannattavuuslaskelmat ja käyttäjäsuunnitteluprosessin mukaiset vaiheet.

Ennakointi

Ennakointia tehtäessä on pidetty riski-workshopeja eri näkökulmista. Pääasiassa ennakointia suunnittelussa on toteutettu SUKE-mallin avoimen rakentamisen periaatteilla. Kustannuksissa on varauduttu lisä- ja muutostöihin eli vuokralaisten konseptien toteuttamiseen ja laatutasojen korottamiseen. Aikataulussa on varattu aikaa vuokralaismuutostöille ja on päätetty tietty aikaraja, jolloin päätetään, mitä tehdään vuokraamattomille liikeliloille. Aikatauluun liittyen urakoitsijoilta on vaadittu riittävät ja osaavat resurssit muutostöille.

Isossa mittakaavassa kauppakeskushankkeen ennakointia on tehty kauppakeskuksen rakentamisen vaiheistamisella. Kauppakeskus on valmistunut muutamassa vaiheessa sellaisina osina, mitä markkina kestää eli asiakkaiden ostovoima on ollut riittävä vasta tietyille osalle kauppakeskusta tietyllä hetkellä.

Haastateltavien mukaan tiettyihin asioihin pitää osata varautua ihan alkuvaiheessa konseptisuunnittelussa. Vuokrauksen ohjeissa on tehtävä selväksi, miten tiloja voidaan räätälöidä. Räätälöintimahdollisuuksia pitää olla, mutta tietyin rajaehdoin. Tärkein asia tulevaisuudessa osata ennakoida varaukset rasvaviemärille ja –kanaville, jolloin ilmanvaihtokonehuoneiden sijainnit ja TATE-runkoreittien suunnittelu muuntojoustavuuden kannalta on merkittävää. Kaupallinen layout pitää miettiä erittäin tarkasti: minne sijoitetaan minkälaisia palveluita ja miten tilat toimivat.

Erilaisia vuokralaisia varten on tehty eri tasoisia perustasoja, joita on suunniteltu tietyille sijainneille, jolloin tietyille vuokralaisille ollaan suoraan voitu tarjota lähes heidän vaatimuksiinsa vastaavia tiloja. Tällöin huomioidaan suoraan jo eri suuruiset kustannukset liiketilakohtaisesti. Joihinkin liiketiloihin on tehty mahdollisuus niin ravintolalle kuin vähittäistavarakaupalle. Ilmanvaihtokoneisiin on suunniteltu lisävaroja ja TATE-runkoreitteissä on varauksia, joita käytetään tai ei käytetä. Palkkeihin on tehty reikävarauksia tulevaisuuden talotekniikkaa varten, liukuporrasvarauksia on jätetty runkoon, savunpoistossa on mietitty hajuhaittatilojen vaikutuksia sekä eri alueittain on määritelty tiloja, missä liiketiloja rajaavat seinät on mahdollista tehdä ylös asti asiakkaan vaatiessa. Korkeaa tilaa vaativia konseptivuokralaisia on pyritty sijoittamaan reuna-alueille, joissa on vähemmän liiketilojen läpi kulkevaa talotekniikkaa.

Konseptivaihe

Konseptivaiheessa on tärkeätä esittää, miltä kauppakeskus ja sen tilat näyttävät kaupallisesti, sitouttaa ankkurit ja valita vuokralais-mix, mihin keskitytään ja mikä tukee vuokralaisia keskenään menestykseen. Markkinaa ja ostovoimaa arvioidessa tehdään vaaralliset oletukset hankkeen toteutuksesta. Konseptivaiheen kaupalliseen layoutiin on panostettava paljon, koska se ohjaa niin vuokrausta, suunnittelua ja rakentamista. Konseptivaiheessa on tärkeä valita tietty ratkaisu, millä edetään loppuun asti: mitä vuokralaisille halutaan mahdollistaa ja mitä ei haluta mahdollistaa. Muutama haastattelija nosti esille riskien arvioinnin ja seurannan koko hankkeelle konseptivaiheesta lähtien, jotta tuleviin haasteisiin osataan varautua.

Vuokralaisten kiinnostuminen kauppakeskuksesta

Vuokralaiset kiinnostuvat kauppakeskuksesta oman liiketoimintansa menestyksen kautta. Vuokralaiset kokevat kauppakeskuksen sijainnin tukevan yrityksen strategiaa ja sijainnilla uskotaan olevan riittävä ostovoima, ja miten kauppakeskuksen kehitys nähdään verrattuna muihin lähellä oleviin kaupallisiin keskittymiin. Vuokralaisia kiinnostaa asiakasvirrat, kauppakeskuksen kaupallinen konsepti sekä vuokralais-mix. Osa haastateltavista

korosti kauppakeskuksen konseptissa esimerkiksi ekologisuutta, joka on tämän hetken trendi. Eli vuokralaiset etsivät kauppakeskuksia, mitkä edustavat sen hetken olemassa olevaa trendiä tai kauppakeskuksen visiota konseptissa. Myös hankkeen pituutta pidettiin osana päätöksentekoa, koska vuokralaiset eivät halua sitoutua liian pitkälle tulevaisuuteen.

Kaikki edellisessä kappaleessa olevat asiat viittaavat konseptisuunnittelun merkittävyyteen, mitä luvun 6.1 mallissa myös tuodaan esille. Vuokrausmateriaalin on oltava laadukas, että vuokralainen pystyy näkemään jo maanrakennusvaiheessa oman liiketilansa tulevassa kauppakeskuksessa ja kokemaan, että tästä hankkeesta tulee osa vuokralaisen liiketoimintaa. Kauppakeskuksen konseptilla on pyrittävä vastaamaan vuokralaisten omia liiketoiminnan verkostosuunnitelmia.

Kauppakeskussuunnittelun haasteet pois lukien käyttäjäsuunnittelun ohjaus

Kauppakeskussuunnittelun haasteiksi nousi useita eri aiheita. Kaavoitusprosessi on vaikea sen pitkän keston ja byrokratian takia. Konseptissa tehdään vaikeat päätökset, jotka on pidettävä hankkeen loppuun asti. Konseptivaiheessa koettiin useimmiten epäonnistuttavan, kun ei ymmärretä vielä niin aikaisessa vaiheessa suunnittelua kaikkien päätösten merkitystä. Kauppakeskuksen suunnittelussa merkittävin haaste on saada kauppakeskus houkuttelevaksi eli konsepti vaiheen kaupalliset ratkaisut, visiot ja arkkitehtuuri.

Osa haastattelijoista koki, että edellisissä kauppakeskushankkeissa tehdyt virheet toiminnallisuuteen, huoltoon ja logistiikkaan toistuu usein. Palautteiden ja kokemusten vieminen suunnitelmiin uusissa hankkeissa ei ole onnistunut läheskään aina.

Uskallus tehdä päätöksiä erityisesti kiinteän rakennusosan osalta koettiin haastavaksi. Saman kaltaiseksi haasteeksi voi tunnistaa suunnittelun rytmittämisen rakentamisen etenevän mukaan. Kauppakeskuksen kokonaisuuden hallitseminen toiminnallisuuden, kaupallisuuden ja muuntojoustavuuden suhteen nostettiin esille useissa haastatteluissa. Edellä mainittavia haasteita yhdistää oikeiden suunnittelijoiden ja avainhenkilöiden valintojen tärkeys.

Vuokrauksen ja rakennuttamisen yhteistyö

Vuokraus- ja rakennuttamisorganisaation yhteistyötä on edistetty kuvaamalla molempien organisaatioiden toimintaa prosessikaavioilla. Yhteisenä työkaluna käytetään kaupallista pohjapiirustusta, mikä ohjaa vuokrausta, suunnittelua ja rakentamista. Ennen vuokrausneuvotteluita vuokraaja varmistaa vuokralaisvastaavalta, että vuokralaisten vaatimukset ovat toteutettavissa ja mitä vaatimukset maksavat. Vuokraajille on annettu selvät ohjeet, missä asioissa voi joustaa neuvotteluvaiheessa vaikeuttamatta rakentamisprosessia.

Kaupallisiin suunnitelmiin on vuokrauksen avuksi merkitty tilojen kohdalle, mitkä tilat voisivat sopia millekin potentiaalisille vuokralaisille. Vuokraus-, rakentamis- ja suunnitteluorganisaatioiden välillä on pidetty viikoittain palavereita, missä on käyty läpi, mitä voi jo rakentaa vuokrauksen puolesta ja samoin rakentajaorganisaatio on tuonut esille tiloja, mistä on tarve saada suunnitelmia aikataulupaineesta johtuen. Haastateltavan mukaan näillä palavereilla on opittu ymmärtämään eri organisaatioiden näkökulmista haasteita, ja että kaikki yrittävät yhdessä saada hanketta maaliin, eikä tahallaan hankaloittaa toistensa prosesseja. Isoimpana yhteistyön onnistumisen edeltämisenä pidettiin juuri toisten organisaatioiden näkökulmien ymmärtämistä.

Vuokralaisilla oli muodostettu tiimejä, jotka hoitivat vuokrasopimusneuvottelut, suunnittelun ja rakentamisen yhteistyössä, mikä osoittautui toimivaksi. Haastateltava korosti, että tiimit hallitsevat kokonaisuuksia ja yksilöt erikoisuuksia, jolloin tiimityö on edellytys onnistumiselle.

Luvun 6.1 kauppakeskussuunnittelumallin kommentit

Haastateltavat pitivät mallia yleisellä tasolla hyvänä ja kattavana, mikä korostaa konseptivaiheen tärkeyttä, jossa tehdään merkittävät päätökset hankkeen onnistumisen kannalta. Mallin vaiheita pidettiin kauppakeskuksen kehityksen mukaisina.

Jakoa kiinteisiin ja muuttuviin osiin pidettiin oikeana lähestymistapana kauppakeskussuunnittelussa. Osa haastateltavista korosti kiinteän ja muuttuvien osien jaon toteutuksen merkitystä, ja jakoa pitää miettiä monen asiantuntijan voimin.

Investointipäätöstä konsepti- ja layoutsuunnittelu pidettiin oikeaksi ja todellisuudessa investointipäätöksiä voi olla vielä muutama lisää pienemmille vaiheille kuten kaavoitukseen liittyville tehtäville hyvin varhaisessa vaiheessa projektia. Vaiheittaisista rakennusluvista nostettiin esille, että niitä käytetään ainoastaan poikkeuksellisissa giga-luokan hankkeissa. Kaupallisesta layoutista nostettiin esille, että erilaiset korkeushaitat tulee näyttää myös layoutissa. Alustatalousteoria ei ollut haastateltaville tuttu terminä, mutta ymmärsivät teorian tarkoituksen.

Hankintapakettisuunnittelusta korostettiin, että se pitää olla tilaajan määrittämä, jotta muuttuvalla osalla vuokralaisille ja kiinteällä osalla voidaan mahdollistaa myöhäisempi päätöksenteko konseptista tai suunnitelmista, koska urakoitsijoiden määrittelemiä aikatauluja pidettiin yleisesti liian etupainotteisina. Tilaajan tulisi myös pystyä päättämään, mistä päin rakennusta ruvetaan rakentamaan, jotta se palvelisi paremmin vuokralaisten lähtötietojen toimitusta. Osa haastateltavista korosti kuitenkin, että kiinteän osan päätöksiä pitäisi pystyä tekemään rohkeasti, jotta kiinteää osaa voidaan rakentaa viiveittä, jotta työmaa pystyy etenemään ja muuttuvan osan rakentamiseen jää resursseja hankkeen loppuvaiheessa.

Luvun 6.2. käyttäjäsuunnitteluohjauksen mallin kommentit

Prosessin mallia pidettiin hyvänä ja selkeänä sekä paljon ja oleellista dataa sisältävänä. Mallista korostettiin, että on ymmärrettävä, että jotkut vaiheet toistetaan useita kertoja vuokralaisten kanssa. Prosessin mallintamista pidettiin tärkeänä, jotta jokainen vuokralainen kulkee saman asiakaspolun ja vuoraus-, suunnittelu- ja rakentamisorganisaatio tietävät, mitä missäkin vaiheessa tapahtuu. Tällöin prosessia pystytään johtamaan.

Tärkeäksi asiaksi nousi, että sopimuksessa on selkeästi kuvattu, mitä on sovittu kuten hankinta- ja vastuutaulukot tai LVI-tekniikkaa saa rakentaa ainoastaan vuokranantajan urakoitsija tai mitä perustaso sisältää. Lähtötietoaikatauluun sitoutumista pidettiin vaikeana, mutta erittäin tärkeänä.

Kaikilla haastateltavilla nousi esille palvelemisen tärkeys. Vuokralaisia pitää palvella, jotta vuokranantaja ja vuokralainen ymmärtävät toisiansa. Vuokralaisvastaavan roolia korostettiin, että hänen on ymmärrettävä vuokralaiset eri lähtökohdat, kun osa on ammattirakentajia ja osa ei ole avannut yhtään liiketilaa ennen, jolloin eri vuokralaisia pitää osata palvella eri tavalla. Kokonaisuuden hallinnan kannalta pidettiin tärkeänä ymmärtää, että eri vuokralaiset tulevat hallinnan luovutuksiin eri vaiheissa, jolloin vuokralaisten erillistoimitukset ja niihin liittyvät työmaakäytännöt ovat tärkeitä käydä läpi.

Jotta prosessi voidaan suorittaa mallikkaasti, on resursoitava riittävästi ja osaavia vuokralaisvastaavia, valvoja, suunnittelijoita ja rakentajia. Riittävällä resursoinnilla varmistetaan myös palvelemisen laatua. Osaavilla resursseilla varmistetaan tiedonhallinta ja -siirto eri sidosryhmien välillä, koska tiedonhallinnan vaikeus tietomäärän ja eri laatuisten tiedon takia on vaikeata. Haastatteluissa kävi ilmi, että on tärkeitä tietää, mitä tietoja vielä tarvitaan ja mitä on jo saatu vuokralaiselta.

Kapulanvaihtopalaveria pidettiin hyvänä tapana, jotta perusasiat saadaan siirrettyä prosessin oleellisille henkilöille. Isossa kuvassa asiakkaalle on tehtävä heti selväksi, mitä asioita voidaan jättää auki myöhään ja mitä tarvitaan heti. Tässä auttaa liiketilan rakentamisen aikataulun jakaminen vuokralaiselle, mikä jätetään tekemättä tai jakamatta momentissa projektissa.

Muutostyötarjousprosessista lähes kaikki oli sitä mieltä, että tarjous pitää laskea vuokralaisen lähtötietojen pohjalta eikä projektin toteutussuunnitelmilla. Yksi haasteltavista nosti esille, että yksittäisiä selkeitä asioita voi hinnoitella kokemusperusteisesti, mutta muuten pitäisi olla toteutussuunnitelma tehtynä. Toteutussuunnitteluun ja tarjouslaskentaa kuluvaa aikaa on tässä tapauksessa lyhennetty vaatimalla urakoitsijoita laskemaan tarjoukset muutamassa päivässä. Haastateltava kuitenkin sanoi, että on mietittävä tapauskohtaisesti riski turhalle suunnittelulle, että tuleeko vuokralainen hyväksymään tarjousta. Useat haastateltavat olivat sitä mieltä, että on riski alihinnoittelulle, jos tarjous lasketaan vuokralaisen suunnitelmilla, mutta isompi riski on, että prosessin aikataulu pettää, jos

toteutussuunnittelu ja muutostyötarjousvaihe kestävät pitkään tai tarjousta ei hyväksytäkään.

Toteutussuunnitelmien tarkistamista vuokralaisvastaavan toimesta pidettiin tärkeänä, ja sen katsottiin maksavan itsensä takaisin hyvin nopeasti, kun suunnitteluvirheistä karsiutuu merkittävä osa tällöin. Suunnitelmien hyväksytysprosessia pidettiin myös ongelmallisena, koska useat vuokralaiset eivät halua hyväksyä mitään suunnitelmia. Siksi luvussa 6.2. mallissa pidettiin hyvänä periaatteena, että vuokralaiselle tehdään selväksi, että vastuuta suunnitelmien oikeellisuudesta ei siirretä vuokralaiselle vaan on tarkoitus varmistua, että vuokralainen saa haluamansa. Haastateltavien mukaan vuokralaisvastaavat auttavat vuokralaisia suunnitelmien tarkistamisessa joissain hankkeissa. Vuokralaiset korostivat palvelemisen merkitystä, että suunnitelmien tarkastuksessa pitää auttaa eikä vain antaa tunnuksia projektipankkiin.

Vuokralaiset pitivät tärkeänä, että suunnitelmissa esitetään kaikki visuaaliset asiat eli, miltä tila näyttää. Vuokralaiset kaipasivat 3D-mallien hyödyntämistä tässä vaiheessa ja, että suunnitelmissa esitetään kaikki pienimmätkin huonesäätimet ja palo- ja poistumisturvallisuuteen liittyvät opasteet. Vuokralaisella tulisi olla tiedossa kaikki kalustamiseen vaikuttavat asiat. Vuokralaiset nostivat esille, että 3D-mallinnusta pitäisi käyttää apuna liiketilojen hahmottamisessa, miltä liiketila näyttää ympäristössä.

Osa haastatteliijoista nosti esille, että prosessin aikana kustannusten seuranta on tärkeät rakennuskustannusten ja vuokratuottojen osalta. Tätä ei ole huomioitu luvun 6.2. mallissa.

Vuokralaisten mukaan suunnittelussa tulisi miettiä liiketilojen ylläpitoa esimerkiksi siivouskaappien osalta, että ne olisivat ruostumatonta terästä eikä lastulevystä valmistettuja, koska siivousliikkeet käyttävät siivouskaapin allasta niin, että lastulevyinen kaappi hajoaa ajan kuluessa, ja tämä voitaisiin välttää pienellä panostamisella kaapin elinkaareen. Liiketiloille pitäisi tehdä riskianalyysiä ylläpidon näkökulmasta esimerkiksi astianpesukoneiden letkujen hajoamisen varalta ja vesivahinkojen varalta.

8. YHTEENVETO

Tutkimuksen päätavoitteena oli esittää kauppakeskussuunnittelumalli, joka palvelee kauppakeskuksen palvelualustan muodostamista ja luoda teoriaa kauppakeskussuunnittelulle, mitä on mahdollista kehittää jatkossa. Päätavoite jaettiin kahteen osatavoitteeseen: vuokralaissuunnittelunohjausmallin kehittäminen vuokralaisia palvelevammaksi shopfitter-vaiheessa ja kauppakeskuksen palvelualustan muodostamista palvelevan teorian luonti kauppakeskussuunnittelulle konsepti- ja runkovaiheessa.

Tutkimuksessa kartoitettiin kauppakeskussuunnittelun nykytila kirjallisuuskatselmuksen ja hankkeissa käytettyjen aineiston perusteella. Kauppakeskuksen suunnittelua tarkasteltiin palvelualustan muodostamisen näkökulmasta. Kauppakeskussuunnittelun nykytilaan sovellettiin palvelutuoteteoriaa, koska se tukee palvelualustan kehittämistä ja muodostamista. Näiden sovellusten ja tarkastelujen pohjalta tutkittiin kauppakeskussuunnittelun eri vaiheita, ja mitä niissä tulee ottaa huomioon palvelualustan muodostamisen ja kehittämisen sekä palvelutuoteteorian kautta. Eri vaiheiden huomioiden pohjalta muodostettiin päätavoitteen toisen osatavoitteen tulos, luvussa 6. esitetty malli kauppakeskussuunnittelulle. Mallin toimivuutta arvioitiin teemahaastatteluiden avulla, joissa todettiin malli toimivaksi yleisellä tasolla. Luotu malli muodostaa teoriaa kauppakeskussuunnittelulle, joka palvelee kauppakeskuksen palvelualustan muodostamista, jolloin voidaan todeta toisen osatavoitteen onnistuneen.

Tutkimuksessa kartoitettiin käyttäjäsuunnitteluprosessien ohjausmalleja, joita vertailtiin keskenään ja, joihin sovellettiin palvelutuoteteoriaa asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi. Vertailujen ja sovellutuksen pohjalta muodostettiin luvussa 6.2 esitetty käyttäjäsuunnitteluohjauksen malli, jonka toimivuutta arvioitiin haastatteluilla. Haastatteluissa todettiin mallin olevan toimiva ja vuokralaista palvelevia asioita on tuotu esille, jolloin voidaan todeta ensimmäisen osatavoitteen onnistuneen.

8.1 Johtopäätökset

Tutkimuksessa esitetyt mallit ovat toimivia yleisinä kuvauksina ja ne palvelevat kauppakeskuksen palvelualustan muodostamista asiakaslähtöisesti. Kauppakeskussuunnittelumallin konseptivaihe on kallis toteuttaa, mutta se on edellytys onnistuneelle hankkeelle ja sen avulla saavutetaan hyvä lopputulos vuokralaiselle ja siten vuokranantajalle. Suunnitteluun panostaminen mahdollistaa käytön aikaisien kustannusten alenemisen ja paremman vuokratuoton sekä lisäksi kauppakeskussuunnittelumalli ennakoii kauppakeskuksen tulevaisuuden muutokset. Tällöin kiinteistösijoittajien tuottavuus parantuu. Kauppakeskussuunnittelumalli tehostaa rakentamisen prosessia ennakoimalla suunnitteluvirheitä, jotka aiheuttavat turhaa rakentamistyötä. Myös kauppakeskussuunnittelumallissa esille

tuotu vuokrauksen ja rakennuttamisen yhteistyö ehkäisee rakentamisen virheitä syntymästä.

Käyttäjäsunnitteluprosessi auttaa vuokralaista menestymään kauppakeskuksessa. Tällöin käyttäjäsunnitteluprosessin onnistuminen on edellytys kauppakeskushankkeen onnistumisella ja edelleen kauppakeskuksen menestymiselle. Vuokralaisten palveleminen käyttäjäsunnitteluprosessissa takaa asiakaslähtöisyyden kauppakeskuksen suunnittelussa. Vuokralaisten menestyessä vuokranantajakin menestyy.

8.2 Ehdotuksia jatkotutkimukselle

Edotuksia jatkotutkimukselle nousi koko diplomityöprosessin ajan ja haastattelujen pohjalta. Haastateltavat pitivät hyvänä ideana, että kauppakeskuksiin liittyviä tutkimuksia tehdään, jotta saadaan tuotua esille tietoisuutta kauppakeskushankkeiden kompleksisuudesta. Lisäksi kauppakeskushankkeiden tutkimisella tuodaan esille uusia näkökulmia, jotka kehittävät niin kauppakeskusalaa kuin rakennusalaan. Myös vuokralaiset näkivät tutkimuksen positiivisena, että ehkä tutkimukset edesauttavat haasteiden poistamista koko kauppakeskuksen elinkaaresta suunnittelusta käyttövaiheeseen.

Tutkimuksia on jo tehty liiketilojen rakentamiseen ja hallinnan luovutukseen liittyen. Kauppakeskushankkeisiin soveltuvia toteutusmuotoja on myös tutkittu. Kauppakeskushankkeita voidaan tutkia eri sidosryhmien näkökulmista, jotta kaikkien sidosryhmien haasteista ja kipupisteistä kasvaisi tietoisuus ja ongelmia voitaisiin ratkoa tehokkaammin.

Selkeä jatkotutkimusehdotus on kehittää tutkimuksessa esitettyjä malleja tarkemmiksi ja eri näkökulmista katsottuna. Loogista olisi laajentaa tutkimusta vuokrasopimus ja vuokrausneuvotteluvaiheeseen sekä, miten ne vaikuttavat kauppakeskushankkeisiin.

Tärkeä tutkimuksen aihe olisi tutkia kaupallisten sopimusten ja rakennushankkeen sopimusten toimivuutta keskenään. Rakennusalaan noudatetaan usein rakennusalan yleisiä sopimusehtoja (YSE 1998) sekä konsulttitoiminnan yleisiä sopimusehtoja (KSE 2013), jotka eivät koske millään tapaa vuokranantajan ja vuokralaisen välisiä sopimuksia. Tällöin pitää varmistua, että kaupallisissa sopimuksissa sovitut asiat tulevat toteutettua, vaikka YSE1998 ja KSE2013 ei velvoita kaupallisissa sopimuksissa sovittuja asioita.

Palvelujohtamisteorioiden ja alustalousteorian soveltamista rakennusalaan on mahdollista tutkia lisää. Kaikissa rakennushankkeissa, missä on vuokranantaja, vuokralainen ja kuluttaja, on teoreettinen yhteys alustalousteoriaan. Kauppakeskuksen kaltaisessa hankkeessa, missä käyttäjiä on todella paljon, näyttää olevan selkeä yhteys palvelun tarpeeseen. Tällöin kaikissa rakennushankkeissa, missä käyttäjillä on suuri rooli, voidaan soveltaa palvelutuoteteoriaa. Rakentamisen prosessien palvelullistamisen avulla luodaan asiakaslähtöisyyttä käyttäjälle ja tuottavuutta kiinteistösijoittajille sekä tehokkuutta rakentajille.

LÄHTEET

- Aittokoski, H. (2018). Tältä näyttää kaupan myllerrys – HS:n tulevaisuuskirjeenvaihtaja Heikki Aittokoski pohti ostamisen muutosta jättimäisen Vallco-ostarin tyhjillä käytävillä Piilaaksossa, Helsingin sanomat, saatavissa: <https://www.news.com.au/finance/business/retail/will-this-be-the-death-of-shopping-centres-as-we-know-it/news-story/7dc5179fa3eb033c219572f86e860c78>
- CallisonRKTL. (2018), saatavissa <https://www.callisonrktl.com/mall-of-the-future/>
- Carter, C. & Vandell, K. (2004). Store Location in Shopping Centers: Theory and Estimates. Tutkimusjulkaisu, s.4-7, Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/5142241_Store_Location_in_Shopping_Centers_Theory_Estimates
- Citycon Oyj, (2016). Vuosikatsaus 2016, saatavissa: <https://www.citycon.com/fi/vastuullisuus/yhteisollisyys-ja-kumppanuus>
- Fantoni, R. & Hoefel, F. & Mazzarolo, M. (2014). The future of the shopping mall, McKinsey&Company, saatavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-the-shopping-mall>
- Grönroos, C. (1998). Nyt kilpaillaan palveluilla, 5. painos, WSOY
- Grönroos, C. (2009). Palvelujen johtaminen ja markkinointi, 4. painos, WSOYpro
- Helsingin kaupungin rakennusvalvonta, (2017). Ravintolan tai kahvilan perustaminen: rakentamistapaohje, Helsingin kaupunki, s. 6, saatavissa: https://www.hel.fi/static/rakvv/ohjeet/Ravintola_kahvila.pdf
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2011). Tutkimushaastattelu, Gaudeamus
- Holmström, H. (2016). Kauppakeskushankkeelle soveltuva toteutusmuoto, diplomityö, Aalto-yliopisto, Rakenne ja rakennustuotantotekniikan laitos.
- Junnonen, J-M & Kankainen, J. (2017). Rakennuttaminen, Rakennustieto, s. 52-54.
- KTI Kiinteistötieto Oy. (2017). Toukokuun KTI Kiinteistötietoisku: Occupancy Cost Ratio, saatavissa: <https://kti.fi/toukokuun-kti-kiinteistotietoisku-occupancy-cost-ratio/>
- Kirkup, M. & Rafiq, M. (1994). Managing Tenant Mix in New Shopping Centres. International Journal of Retail & Distribution Management Vol. 22 Bradford. Emerald Group Publishing Limited.
- Kruus, M. & Kiira, J. & Saari, A. & Salmikivi, T. (2006). Malli suunnitteleen ohjaukseen projektinjohtohankkeessa. Helsinki. Rakennustieto Oy.

Kyriazis, A. & Cloete, C. (2018). Tenant Mix in Shopping Centres: South Africa and the United Kingdom Compared. *Journal of Business and Retail Management Research*, Vol 12. Pretoria.

Lehtinen, J. (1983). *Asiakasohjautuva palveluyritys*, Weilin+Göös.

Lehtinen, J. (2002). *Asiakkuuslähtöinen johtaminen*, Edita Publishing Oy.

Lehtonen, T. (2016). How to build the right mix for a shopping center? Artikkelit, Sponda, saatavissa: <https://www.sponda.fi/en/magazine/how-build-right-mix-a-shopping-centre>

Paakkanen, M. (2018). Yhdysvalloissa joka neljäs kauppakeskus saattaa sulkea ovensa lähivuosina, mutta Suomessa niitä rakennetaan jatkuvasti lisää – Voiko edessä olla pudotuspeli?, *Helsingin Sanomat*, saatavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000005572494.html>

Rakennusteollisuus (2018). Rakennustuotannon arvo vuonna 2017, saatavissa: <https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Talous-tilastot-ja-suhdanteet/Kuvio-pankki/>

RT 91-11250 (2017). Hygienia sisätiloissa. Tilasuunnittelu, Rakennustietosäätiö RTS, s. 4-7

RT 10-11107 (2017). Hankkeen johtamisen ja rakennuttamisen tehtäväluettelo HJR12, Asunto-, toimitila-, ja rakennuttajaliitto RAKLI ry ja Rakennustietosäätiö RTS, s. 15

RT 10-11221 (2016). Talonrakennushankkeen kulku. Yleistä, Rakennustietosäätiö RTS, s. 1

Saksanen, M. (2018) Haastattelu, Ratinan kauppakeskuksen kaupallinen suunnittelija

Seppälä, T. & Halén, M. & Juhanko, J. & Korhonen, H. & Mattila, J. & Parviainen, P. Talvitie, T. & Ailisto, H. & Hyytinen, K-M. & Kääriäinen, J. & Mäntylä, M & Ruutu, M. (2015). ”Platform” – Historiaa, ominaispiirteitä ja määritelmä, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos,

Staffans, A. & Huhtala, O. (2017). Systems thinking in land use planning and urban planning and development, Aalto Yliopisto, Luentomateriaali.

Suomen kauppakeskusyhdistys Ry, (2017). *Finnish Shopping Centers 2017*, Vuosijulkaisu, Helsinki.

Suomen kauppakeskusyhdistys Ry, (2018). *Finnish Shopping Centers 2018*, Vuosijulkaisu, Helsinki.

Suomen kauppakeskusyhdistys Ry, (2018). Toimiala- ja markkinaesittely, saatavissa: <http://www.kauppakeskusyhdistys.fi/toimiala-ja-markkinat.html>

Turtiainen, J. (2018). Vuokrattavien liiketilojen hallinnanluovutusprosessin kehittäminen kauppakeskushankkeessa, diplomityö, Tampereen teknillinen yliopisto.

Tuuliainen, M. (2017). Viikon kysymys: Mitä on alustatalous?, Elinkeinoelämän keskusliitto, saatavissa: <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2017/10/11/viikon-kysymys-mita-on-alustatalous>

Valpola, A. (2011). Kauppakeskusvuokralaisen lisä- ja muutostyöprosessin hallinta. diplomityö, Aalto-yliopisto, rakennustekniikan laitos.

Valtonen, J. (2018). Pääsuunnittelija kauppakeskuksen kehityshankkeessa, Aalto-yliopiston Teknillinen korkeakoulu, Espoo, s. 12-13.

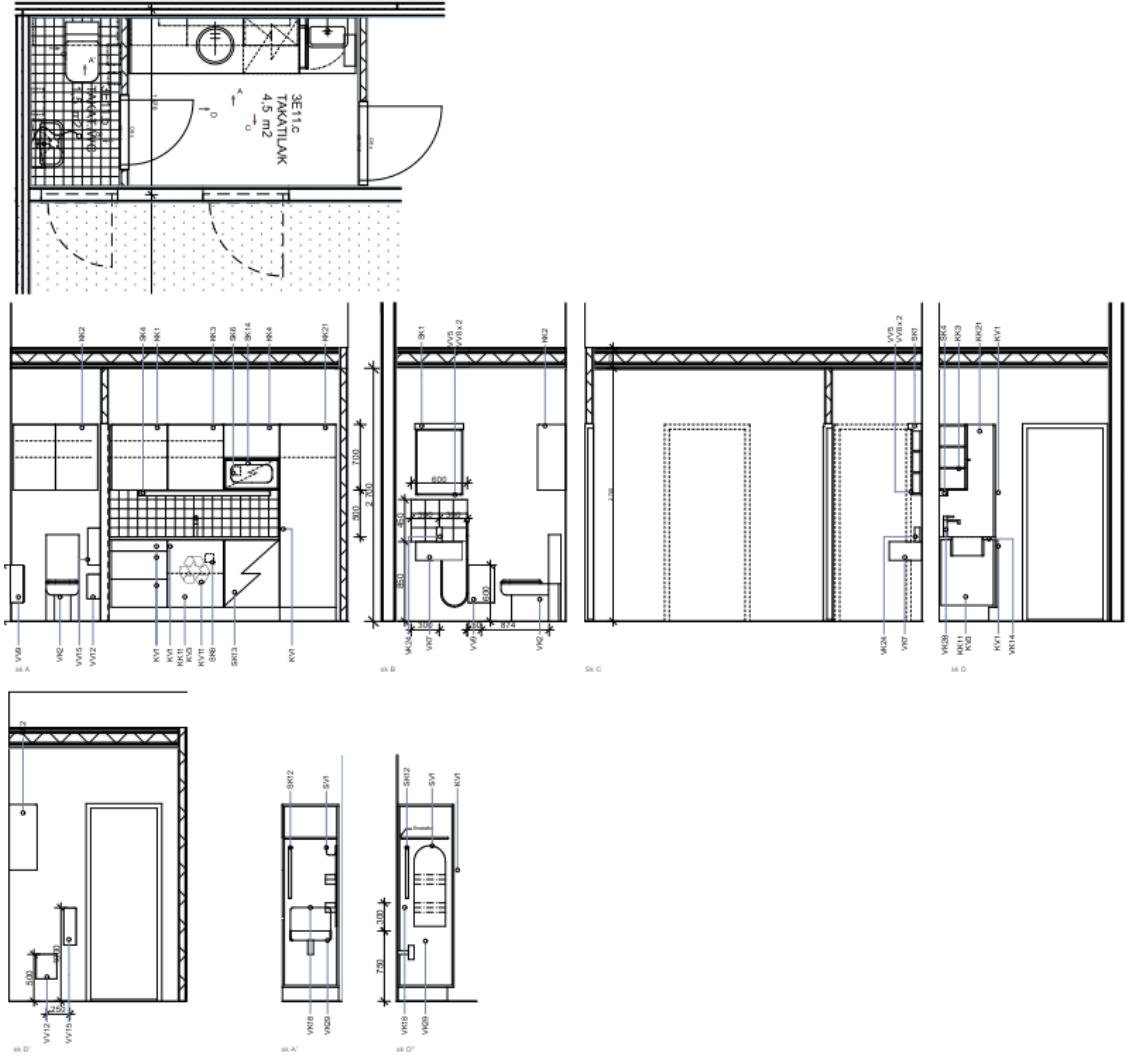
Viitanen, J. & Paajanen, R. & Loikkanen, V. & Koivistoinen, A. (2017) Digitaalisen alustatalouden tiekartasto, Innovaatorahoituskeskus Tekes.

LIITE 1: LIIKETILAN PERUSLAATUTASOKUVAUKSEN NIMIK- KEISTÖ

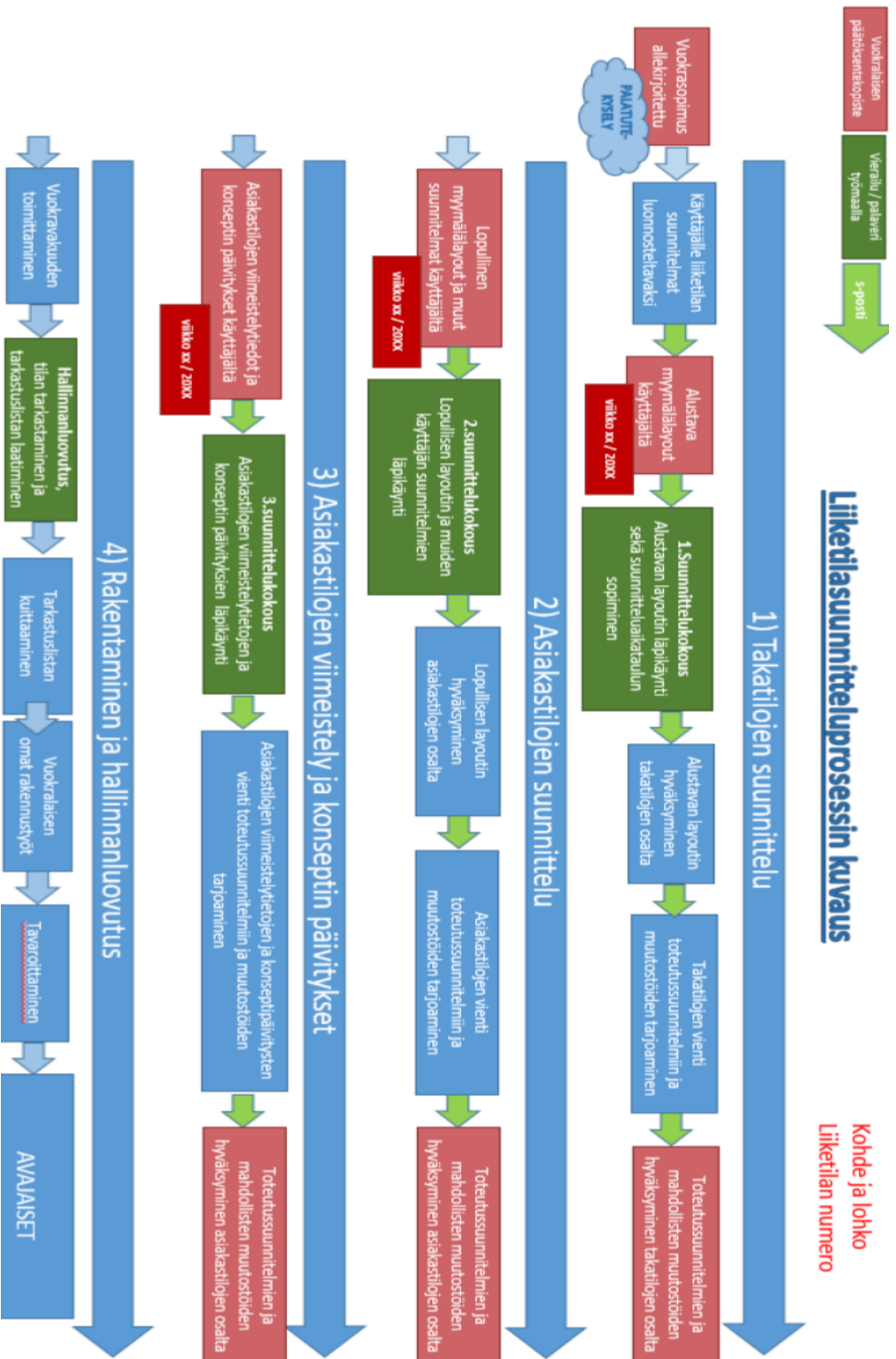
Liiketilojen rakennustapaselostuksessa määritellään esimerkiksi:

- lattian kantavuus
- shopfrontin yleinen toteutusperiaate
- liiketilojen välisten seinien rakennetyyppi
- takatilojen väliseinien rakennetyyppi
- ovityypit
- ovien lukitukset ja heloitukset
- murto suojausluokka liiketilalle
- ääneneristävyys
- pintarakenteet
 - lattiamateriaalit ja jalkalistat
 - tekniikan ja holvin maalauksen toteutus
 - alakatot
 - seinien maalaus
- LVIS-tekniikan toteutus:
 - ilmanvaihdon määrä
 - jäähdytyksen teho
 - lämmitystapa
 - sähkötekniikan toteutus
 - valaistuksen toteutus
 - pistorasiat
 - yleiskaapelointi
 - antenniverkko
 - kulunvalvonta
 - palo- ja poistumisturvallisuus
 - rikosilmoitusjärjestelmä
 - kamerajärjestelmät
 - äänentoisto ja hätäkuulutus

LIITE 2: TAKATILAN PERIAATESUUNNITELMA

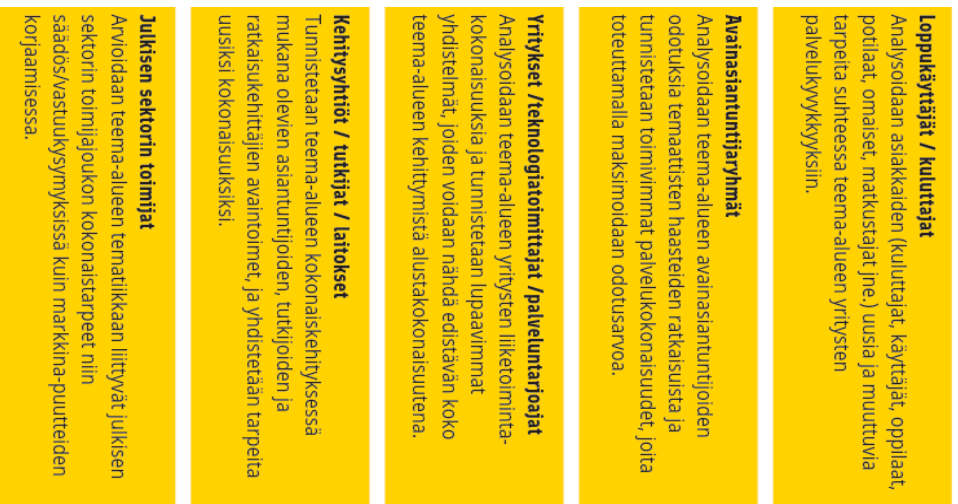


LIITE 3: TRIPLAN KÄYTTÄJÄSUUNNITTELUPROSESSI



LIITE 4: TEMAATTISTEN ALUSTA EKOSYSTEEMIEN KEHITTÄMISEN VIITEKEHYS

ASIAKASARVON LUOMINEN / KYSYNTÄ



Temaattinen ALUSTA EKOSYSTEEMI



Alustatalouden liiketoimintamallit

KESKEISET MUUTOSAJURIT

Ajuri 1

Ajuri 2

Ajuri 3

Ajuri 4

Tunnustetaan teema-alueen muutosta ennakoivat avaintrendit.

TUOTANNONTEKIJÄT



LIITE 5: HAASTATELTAVAT HENKILÖT

Nimi – Roolit kauppakeskushankkeissa

Mika Heiska – kiinteistösjoittaja, rakennuttaja, rakennuttajakonsultti, urakoitsija ja vuokralaisvastaava

Hanna Korkeila – vuokralaisvastaava ja rakennuttaja

Seppo Kemppainen – kiinteistösjoittaja, rakennuttaja sekä vuokralaisen sopimusneuvottelija ja rakennuttaja

Jari Kuisma – vuokralaisen sopimusneuvottelija ja rakennuttaja

Unto Hartikainen – rakennuttajakonsultti, vuokralaisvastaava ja urakoitsija

Marko Penttilä – rakennuttajakonsultti ja vuokralaisvastaava

LIITE 6: HAASTATTELUN KYSYMYKSET JA RUNKO

Yleistä:

1. Missä roolissa olet ollut kauppakeskusprojekteissa?
2. Miten yleensä on jaettu hankkeen vaiheet ja mitä ne sisältävät niin vuokrauksen/kaupallisen puolen kuin rakennussuunnittelun näkökulmasta?
3. Minkälaista ennakointia on käytetty esittämässä hankkeen vaiheissa kauppakeskushankkeissa? Ennakoinnilla tarkoitetaan suunnittelun varautumista tulevaisuuden muutoksiin ja vuokralaisten sekä kuluttajien tarpeisiin niin hankkeen aikana kuin valmistumisen jälkeen.
4. Mitkä asiat ovat tärkeintä käydä läpi konseptivaiheessa?
5. Miten vuokralaiset kiinnostuvat kauppakeskuksesta ja konseptista?
6. Mitkä ovat suurimmat haasteet kauppakeskuksen suunnittelussa, jos ei huomioida käyttäjäsuunnitteluprosessia?
7. Miten vuokraorganisaation ja hankkeen suunnittelu-/toteutusorganisaation yhteistyötä on edistetty?

Kauppakeskussuunnittelumallin esittely

8. Mitä mieltä olet mallista?
9. Näetkö mahdollisuuksia tai riskejä esitetyssä mallissa?

Käyttäjäsunnitteluohjaus:

10. Mikä asiat ovat tärkeimpiä käyttäjäsuunnitteluprosessissa vuokrasopimuksesta tilan rakentamiseen?
11. Pitääkö liiketilan toteutussuunnitelmat (hankkeen suunnittelijoiden laatimat) olla laadittu ennen muutostyötarjouksen laskemista vai voiko ne laskea vuokralaisen suunnitelmien ja lähtötietojen pohjalta?

Käyttäjäsunnitteluprosessin mallin esittely

12. Mitä mieltä olet mallista?
13. Näetkö mahdollisuuksia tai riskejä esitetyssä mallissa?

Yleistä:

14. Miten esittämäni mallia voisi kehittää?

Avoin keskustelu