



**Aalto-yliopisto**  
Insinöörیتieteiden  
korkeakoulu

Anna Puhtila

## **Institutionaalisen sijoittajan ansaintalogiikan muuttuminen toimitilasijoittamisessa digitalisaation myötä**

Diplomityö  
Rakennetun ympäristön laitos  
Insinöörیتieteiden korkeakoulu  
Aalto-yliopisto

Espoossa 2.11.2017  
Valvoja: Professori Seppo Junnila  
Ohjaaja: DI Tomi Aimonen



---

**Tekijä** Anna Maria Puhtila

---

**Työn nimi** Institutionaalisen sijoittajan ansaintalogiikan muuttuminen toimitilasijoittamisessa digitalisaation myötä

---

**Koulutusohjelma** Kiinteistöalalous

---

**Pää-/sivuaine** Kiinteistöjohtaminen**Koodi** M3003

---

**Työn valvoja** Professori Seppo Junnila

---

**Työn ohjaaja(t)** DI Tomi Aimonen

---

**Päivämäärä** 2.11.2017**Sivumäärä** 59+3**Kieli** suomi

---

## Tiivistelmä

Digitalisaation vaikutusten tutkiminen kiinteistöalalla on tärkeää, koska rakennetulla ympäristöllä on Suomessa suuri kansantaloudellinen merkitys. Kiinteistöliiketoiminnan kannalta digitalisoitavan maailman nopeutuva muutosrytmi on lähtökohtaisesti haastavaa, kiinteistöalan ollessa perinteisesti pitkien elinkaarien toimiala. Toimitilojen ajantasaisuudesta ja tilojen tarkoituksenmukaisuudesta on huolehdittava yhä enemmän, jotta kohteen houkuttelevuus ei laske ratkaisevasti ennen sen luonnollisen elinkaaren päättymistä. Diplomityössä selvitetään mitä on digitalisaatio kiinteistöliiketoiminnassa, miten digitalisaatio muuttaa kiinteistöliiketoimintaa ja miten institutionaalisen sijoittajan ansaintalogiikka muuttuu toimitilasijoittamisessa digitalisaation myötä.

Toimitilasijoittamisen ja sen ansaintalogiikan pitää muuttua, koska toimitilojen käyttö muuttuu. Odotukset ja vaatimukset toimitiloille kehittyvät niin määrän kuin laadun suhteen. Tärkeimpiä toimitilojen muutosteemoja digitalisaation myötä ovat työn luonteen muuttuminen, kaupan monikanavaistuminen ja logistiikan muutos. Työ tutkii, miten alan asiantuntijat näkevät toimitilojen muuttumisen siirtymisen osaksi vuokraa ja ansaintalogiikkaa digitalisaation seurauksena. Tähän asti vuokratulot ovat olleet pitkälti suurin tulovirta ja ansaintalogiikka on pohjautunut pitkälti laskennalliseen neliöperusteiseen vuokraan, joten on olennaista tarkastella niiden mahdollista muutosta.

Toimitilasijoittamisen ansaintalogiikan uskotaan muuttuvan, kun mahdolliset uudet vuokraelementit voidaan ottaa paremmin huomioon myös kiinteistöjen arvostuksessa ja tulevien tuottojen arvioinnissa. Tutkimuksen mukaan muita vuokraperusteita tai vuokraan lisättäviä elementtejä voisivat olla tulevaisuudessa vuokralaisen liikevaihto, liiketilan tai kauppakeskuksen kävijämäärä, yrityksen työntekijämäärä, näkyvyys, työpisteiden lukumäärä tai vuokranantajan organisoimat palvelut. Monet näistä vuokraelementeistä ovat jo olemassa, mutta ne eivät ole laajassa käytössä. Vuokran merkittävän muuttumisen uskotaan vievän aikaa, mutta eri elementtien käytön monipuolistuvan digitalisaation seurauksena.

---

**Avainsanat** digitalisaatio, toimitilamarkkinat, toimitilat, kiinteistösijoitus, ansaintalogiikka, vuokra, kaupan monikanavaistuminen, uudet työn muodot

---



---

**Author** Anna Maria Puhtila

---

**Title of thesis** The change of the institutional investor's revenue logic in real estate business

---

**Degree programme** Degree Programme in Real Estate Economics

---

**Major/minor** Real Estate Management

**Code** M3003

---

**Thesis supervisor** Professor Seppo Junnila

---

**Thesis advisor(s)** M.Sc. (Tech) Tomi Aimonen

---

**Date** 2.11.2017

**Number of pages** 59+3

**Language** Finnish

---

### Abstract

Studying the impacts of digitalization in the field of real estate is highly important, since the economic importance of built environment is massive. Real estate business has traditionally involved long lifecycles, but the digitalization is changing the world rapidly. Therefore, it becomes even more relevant to maintain the attractiveness and performance of the real estate during its entire lifecycle. Premises are required to adapt to changing expectations, in order to survive in competitive market environment. In this thesis, it is studied what is digitalization in real estate business, how digitalization changes the real estate business and how the institutional investor's revenue logic is changing because of the digitalization.

Since the use of business premises is changing, the real estate business and its revenue logic have to develop as well. The expectations and requirements of the market parties are evolving in quality and quantity. The most remarkable themes of the development, as result of the digitalization, are the reform of the knowledge work and logistics, and multi-channelling of the retail. This thesis aims to explore, how the experts in the field foresee the change of the revenue logic and rent in the business premises. So far, the rent incomes have been the most remarkable cash-flow, which makes it relevant to inspect the possible variations in the commercial real estate market in Finland. Traditionally the investor's revenue logic has been founded for an estimated square meter rent.

On grounds of this research, the revenue logic is going change, when the possible new rent elements can be taken into account in the real estate valuation and cash-flow calculations. Additionally, until there are some assumptions to use for predicting the future profits. The estimated rent, calculated euro per square meter, is evaluated to remain, until the new possible rent variables can be valued somehow. According to the experts, the future possible rent elements could be the revenue of the customer, commercial property's foot-fall, the number of employees, visibility, the number of desks or the selection of the services. The change in rents and institutional investor's revenue logic were evaluated to reform in the long run, even though some of the elements are already used in the market.

---

**Keywords** digitalization, commercial real estate market, commercial real estate, real estate investments, revenue logic, rent, multi-channelling of retail, new ways of working

---

## Alkusanat

Diplomityö on suoritettu toimeksiantona työnantajalleni Ilmariselle. Kiitän Ilmarista mahdollisuudesta tutkia aihetta ja tutkimuksen rahoituksesta. Kiitos työn aiheesta kuuluu professori Seppo Junnilalle. Kiitos Sepolle osallistumisesta diplomityöhöni ja innoittavista opinnoista.

Ennen kaikkea haluan kiittää mahtavinta ohjaajaani Tomi Aimosta kaikista mahdollisuuksista, tuesta ja kannustuksesta. Ohjauksesi ja neuvosi ovat olleet arvokkaita diplomityössä ja kaikessa muussakin. Haluan kiittää panostamastasi ajasta ja tsempeistä viime vuosina - joustavuudestasi kaikkien päähänpistojeni kanssa.

Ilmarisen koko kiinteistösijoitusten työporukka on maan mainiota. Tämän työsuhteeni alkusysäyksestä haluan kiittää Niina Rajakoskea. Mentorointisi on ollut todella rohkaisevaa ja toivon jokaiselle samanlaista tsemppaajaa kuin Niina on ollut minulle. Haluan vielä kirjoittaa erikseen kiitoksen kiinteistösijoituksista Leila Murtomaalle, joka aina jaksaa kannustaa aivan kaikessa.

Paljon huvitusta herättänyt tokaisuni arvioida reissuja ”kivointa oli kaverit ja retket” on nyt enemmän kuin paikallaan. Kivointa ovat todellakin olleet kaverit ja retket. Opiskeluajoissa riittää muisteltavaa ja iloittavaa – ystäviä, retkiä ja paljon aamuiksi muuttuneita iltojakin. Ihmiset ympärilläni ovat kertakaikkisen innostavia ja merkityksellisiä. Päivät ovat vaihtuneet kanssanne aina uusiin vappuihin kuin huomaamatta. Elämä on ollut hurjan hauskaa, ja kaikki tuleva on varmasti vieläkin parempaa.

Kiitos ihanalle Merille yhteisistä opiskeluvuosista ja esimerkistä. Suurimmat kiitokset perheelleni, ystäväilleni ja Ollille. Toivon edes joskus voivani olla taivas teidän tähdillenne, kuten te kussakin ajassa olette aina olleet minulle.

Helsinki 2.11.2017

Anna Puhtila



## Sisällysluettelo

Tiivistelmä	
Abstract	
Alkusanat	
Sisällysluettelo .....	1
Taulukkoluetelo .....	2
Kuvaluettelo .....	3
1 Johdanto .....	4
1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	6
1.2 Tutkimuksen rajaus .....	6
1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne .....	8
2 Digitalisaatio kiinteistöliiketoiminnassa .....	10
2.1 Kiinteistöliiketoiminnan ominaispiirteet .....	10
2.2 Digitalisaation vaikutus toimitilamarkkinoihin ja muutosvoimat .....	11
2.3 Toimitilojen laadullisten ja määrällisten tarpeiden muutos .....	12
3 Kiinteistöliiketoiminnan muuttuminen .....	15
3.1 Sähköinen kauppa ja kaupan monikanavaistuminen .....	15
3.1.1 Kaupan monikanavaistumisen vaikutus liiketiloihin .....	16
3.1.2 Kaupan monikanavaistumisen vaikutus liikevaihtosidonnaisiin vuokriin .....	20
3.1.3 Kokemuksellisuuden merkitys liiketilojen menestymiselle .....	21
3.2 Työn ja toimitilojen muuttuminen .....	23
3.2.1 Työn monipaikkaisuus .....	24
3.2.2 Toimistotilan optimointi .....	25
3.2.3 Työn tuottavuuden ja toimitilan yhteys .....	27
3.3 Logistiikan uudistuminen .....	27
3.3.1 Logistiikka- ja varastokiinteistöjen ominaispiirteet ja kysynnän kehitys .....	28
3.3.2 Sähköisen kaupan vaikutus logistiikka- ja varastokiinteistöihin .....	30
4 Digitalisaation vaikutus ansaintalogiikkaan .....	33
4.1 Haastattelujen tavoitteet ja metodiikka .....	33
4.1.1 Haastattelukysymysten muodostaminen ja analysointi .....	34
4.1.2 Haastatteluaineiston läpikäynti .....	35
4.2 Haastattelujen tulokset .....	35
4.2.1 Toimitilatarpeen muuttuminen .....	36
4.2.2 Sijaintien kehittyminen tulevaisuudessa .....	38
4.2.3 Vuokrasuhteiden muuttuminen .....	39
4.2.4 Liikevaihtosidonnaiset vuokrat .....	39
4.2.5 Palveluiden merkitys .....	41
4.2.6 Kolmansien paikkojen ansaintalogiikan kehitys .....	42
4.2.7 Vuokralaismixin muuttuminen .....	42
4.2.8 Ansaintalogiikan muuttuminen toimitilasijoittamisessa .....	43
5 Yhteenvedo ja johtopäätökset .....	45
5.1 Johtopäätökset .....	45
5.2 Tutkimuksen tulosten arviointi ja luotettavuus .....	49
5.3 Jatkotutkimusaiheet .....	51
Liitteet	

## Taulukkoluetelo

Taulukko 1 Pääkaupunkiseudun vajaakäyttöasteet kiinteistötyypeittäin Q2/2017.....	5
Taulukko 2 Ammattimaisten kiinteistösijoitusmarkkinoiden toimijarakenne Suomessa.....	7
Taulukko 3 Suurimmat kiinteistösijoittajat Suomessa, top 30 .....	34



## Kuvaluettelo

Kuva 1 Liiketilojen muuttuminen.....	17
Kuva 2 Monikanavaisuuden informaation ja palvelun hankintatavan nelikenttä.....	19
Kuva 3 Toimistojen tärkeimmät muutostekijät .....	24
Kuva 4 Viimeisen kilometrin jakelun eri mallit .....	31
Kuva 5 Neliöperusteisen vuokran mahdolliset lisäelementit.....	44

## 1 Johdanto

Kehittyneiden maiden talouskasvu ja kaupankäynti ovat pääosin taantuneet vuonna 2008 alkaneesta finanssikriisistä lähtien. Samanaikaisesti digitaalisten virtojen määrä on kasvanut ja talouden rakenne muuttuu. Informaation, ideoiden ja innovaatioiden siirtämisen helppous on lisännyt kaiken kokoisten toimijoiden osallistumismahdollisuuksia globaaleille markkinoille. Digitaaliset teknologiat muuttavat globaalisti sitä, kuinka liiketoimintoja ylipäättänsä harjoitetaan, ketkä voivat osallistua markkinoille ja miten taloudelliset hyödyt jakaantuvat. (MGI 2016.) Teknologian kehityksen myötä aineettomien, digitaalisten tuotteiden, kansantaloudellinen merkitys kasvaa tuotannossa, kulutuksessa ja varallisuudessa. Taloudellisessa mielessä digitaalinen tuote ei ole riippuvainen fyysisestä olomuodosta vaan digitaalisesta muodosta eli biteistä. (Pohjola 2015, s. 7.) Yhtäältä digitaaliset alustat alentavat kommunikation ja transaktioiden kustannuksia, kun kysyntä ja tarjonta yhdistyvät tehokkaammin. Toisaalta digitalisaatio mahdollistaa myös kokonaan uusien virtuaalisten hyödykkeiden vaihdannan. (MGI 2016.)

Gloaalien raha-, hyödyke- ja palveluvirtojen nähdään muuttuvan digitalisaation myötä kolmella tavalla. Ensinnäkin mittavat internetpohjaiset alustat madaltavat vuorovaikutuksen ja transaktioiden kustannuksia. (MGI 2016, s.33.) Vuorovaikutuksen ja transaktioiden kustannusten laskun myötä markkinat ovat avoimemmat kaikille ja todelliset osallistumismahdollisuudet ovat tasapuolisemmat. Alustojen kautta saavutetaan mahdollisesti mittaviakin kustannussäästöjä, mikä näkyy edelleen toiminnan parempana tuottavuutena (MGI 2016, s.33). Digitaalisia alustoja ovat sähköiset kauppapaikat, käyttöjärjestelmät, sosiaaliset yhteisöt ja digitaalisen median alustat. Sähköisiä kauppapaikkoja ovat esimerkiksi Amazon ja eBay, käyttöjärjestelmiä Googlen Android ja Applen iOS, sosiaalisia yhteisöjä Facebook, Instagram ja Twitter, ja digitaalisen median alustoja YouTube, Spotify ja Netflix. Toisena suurena tekijänä on uusien digitaalisten hyödykkeiden, tavaroiden ja palveluiden virtuaalinen kauppa. (MGI 2016, s.33.) Digitaalinen tuote voidaan luomisen jälkeen monistaa äärettömän monta kertaa. Digitaalitaloudessa tuottaminen on käytännössä monistamista. Tietokoneohjelma on esimerkki digitaalisesta tuotteesta. (Pohjola 2015, s. 7.) Kolmas muutos on se, kuinka digitaaliset lisäpalvelut muuttavat perinteisiä olemassa olevia tuotteita (MGI 2016, s.33).

Tiedon muuttaminen digitaaliseen muotoon on tärkeää itsessään sen käytettävyyden kannalta, mutta tehokkain hyöty saavutetaan konstruoitaessa toimintaprosessit uudelleen tukemaan uutta työtapaa. Tiedonsiirron nopeuden lisäksi tuottavuus voi parantua huomattavasti, kun kokonaisia työvaiheita voidaan karsia. Esimerkiksi erilaisten tietokantojen välisten rajapintojen kautta samaan työhön tarvitaan mahdollisesti enää murto-osa aikaisemmasta työpanoksesta. (Jungner 2015; Accenture 2014, s. 10.) Suomessa digitalisaation hyödyntämisellä on suuri kansantaloudellinen merkitys, kun työn tuottavuus on laskenut nimenomaan perinteisten teollisuudenalojen kilpailukyvyyn heikentyessä ja väestön ikääntyessä. (Pohjola 2014, s.8.) Työ itsessään ei kuitenkaan katoa, vaan se muuttuu ja sitä jaetaan uudelleen. Uudet tulevaisuuden työtehtävät syntyvät nimenomaan ihmisten ja koneiden rajapinnoille. Rajapinnoille syntyvissä työtehtävissä tarvitaan intuitiota, luovuutta, kekseliäisyyttä ja sosiaalista vuorovaikutusta. (Pentikäinen 2014, s. 9, 18.)

Työn tuottavuus tulee kasvamaan teknologian, ja etenkin yleiskäyttöisen teknologian, kehityksessä. Tieto- ja viestintäteknologia (ICT) on nykyään sellaista yleiskäyttöistä teknologiaa, joka on käytettävissä kaikkialla. Yleisesti tämän teknologian hyödyntäminen kasvattaa tuottavuutta, kun tuotteet ovat entistä korkeampia jalostusarvoltaan ja tukevat tehokkaampia toimintatapoja. Digitaalisten valmiuksien perusteella, arvioidaan Suomen potentiaalinen digitaalisuuden hyödyntämiseen olevan hyvä. (Pohjola 2014, s.5.) Digitalisaation myötä yhä monimutkaisemmat prosessit siirtyvät toimimaan tietokoneiden kautta. Tiedon digitoinnin perusideana on muuttaa tieto, sen ymmärtämistä ja käyttämistä varten, tietokoneiden lukemaan muotoon käyttämistä varten. Yleisesti digitaalisuus voi parantaa työn tuottavuutta, jos työpanos on aikaisempaa tehokkaampi tai työpanosta tarvitaan määrällisesti vähemmän. (Jungner 2015.) Digitaalista tietoa voidaan siirtää maailmanlaajuisissa tietoverkoissa, mikä tekee siitä erittäin nopeaa (Pohjola 2014, s.3) ja prosessoida tietokoneiden laskentatehoa hyödyntäen (Jungner 2015, Kangaspunta 2015).

Digitalisaatio tarjoaa kaikilla aloilla mahdollisuuksia luomalla kokonaan uusia liiketoimintoja, kehittämällä nykyisiä liiketoimintoja vähemmän resurssi-intensiiviseksi (Accenture 2014) ja mahdollisesti vähentämällä negatiivisia ympäristövaikutuksia (Fichter 2003, s. 27). Kiinteistöalalla voidaankin ajatella olevan valtava potentiaali digitalisoinnissa: kiinteistöliiketoiminta on pitkien elinkaarien toimialuetta, mikä on asettanut vaatimuksia tiedon seuramiselle ja johtamiselle. Liiketoimintojen ansaintalogiikka kehittyy, kun rakennettua ympäristöä voidaan monitoroida, tallentaa, varastoida ja analysoida kerätyn tiedon pohjalta älykkäämmiin kuin ennen. Kiinteistöliiketoiminnalla tarkoitetaan toimintoja, jotka liittyvät kiinteistön omistamiseen, hyödyntämiseen tai palveluiden tuottamiseen, joilla on liiketaloudelliset tavoitteet (RAKLI 2012). Esimerkiksi kiinteistösijoittajan näkökulmasta liiketilojen kysyntään vaikuttaa paljon, millainen digitaalisten tuotteiden tarjonta on ja kuinka paljon perinteisestä kaupasta siirtyy verkkoon. Kiinteistöliiketoiminnassa luodaan lisäarvoa kiinteistön elinkaaren ajan tuottamalla palveluja kiinteistön käyttäjille ja tuottoja kiinteistön omistajille ja sijoittajille (RAKLI 2012).



*Taulukko 1. Pääkaupunkiseudun vajaakäyttöasteet kiinteistötyypeittäin Q2/2017. (Catella 2017.)*

Digitalisaation tuoman muutoksen tutkiminen varsinkin rakennetun ympäristön piirissä on tärkeää, koska merkittävä osuus kansallisvarannostamme on juuri kiinteistöissä. Kiinteistö-sijoittajalle usein suurin kassavirran lähde on kiinteistöjen vuokraaminen. Nimenomaan Suomen toimitilamarkkinoiden vajaakäyttöasteet (taulukko 1) viime vuosilta herättävät kysymyksiä tilojen tämän hetkisestä tarkoituksenmukaisuudesta, ajantasaisuudesta ja miten digitalisaatio on kaikkiaan toimitilamarkkinoilla edennyt. Työ käsittelee ensin toimitilojen muutosta liike-, toimisto- ja varastotilojen osalta. Toimitilojen muuttumista ja kysynnän kehitystä lähestytään esimerkiksi kaupan monikanavaistumisen, logistiikan muuttumisen ja työnteon muuttumisen näkökulmasta.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Diplomityö tutkii, miten institutionaalisen sijoittajan ansaintalogiikka muuttuu toimitilasijoittamisessa digitalisaation myötä. Diplomityön tavoitteena on lisätä tietoa toimitilojen vuokramarkkinoille, eritoten sijoittajille, omistajille ja vuokraajille. Työ pyrkii vastaamaan, miten ansaintalogiikka muuttuu, kun tiedon käytettävyys, kerättävyys ja hyödyntämismahdollisuuden tehostuvat.

Tutkimus koostuu kahdesta osasta, kirjallisuuskatsauksesta ja empiirisestä tutkimusosiosta. Kirjallisuuskatsaus käsittää luvut kaksi ja kolme, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin kaksi ja kolme. Kirjallisuuskatsauksessa kartoitetaan, mikä muutos toimitilamarkkinoilla on tapahtunut digitalisaation myötä: mitä on digitalisaatio kiinteistöliiketoiminnassa ja miten digitalisaatio muuttaa kiinteistöliiketoimintaa. Empiirien tutkimusosuus vastaa pääkysymyksen, miten institutionaalisen sijoittajan ansaintalogiikka muuttuu toimitilasijoittamisessa digitalisaation myötä. Empiirinen osuus toteutetaan haastatteleamalla asiantuntijoita eri organisaatioista.

Tutkimuksen tavoitteesta on johdettu kolme tutkimuskysymystä:

1. Miten institutionaalisen sijoittajan ansaintalogiikka muuttuu toimitilasijoittamisessa digitalisaation myötä?

Tutkimuksen pääkysymystä selvitetään käyttäen apuna seuraavia tutkimuskysymyksiä:

2. Mitä on digitalisaatio kiinteistöliiketoiminnassa?
3. Miten digitalisaatio muuttaa kiinteistöliiketoimintaa?

## 1.2 Tutkimuksen rajaus

Ansaintalogiikan muuttumista tutkitaan institutionaalisen sijoittajan näkökulmasta suoramosteisten toimitilojen osalta. Suorassa kiinteistö-sijoittamisessa on sijoituskohteena kiinteistö, osake tai asunto-osuuskunta (RAKLI 2012). Työ käsittelee toimitiloja eli tiloja, joita käytetään aineettomien tai aineellisten hyödykkeiden tuotantoon (RAKLI 2012). Toimitilat voidaan jakaa liiketiloihin, toimistotiloihin, tuotannollisiin tiloihin ja palvelutiloihin (RAKLI 2012). Tämä työ on rajattu käsittelemään toimitiloista liike-, toimisto- ja varastotiloja. Vuonna 2015 Suomen kiinteistö-sijoitusmarkkinoilla liikekiinteistöjen osuus eri sektorien jakaumasta oli 26 prosenttia, toimistokiinteistöjen osuus oli 29 prosenttia ja teollisuuskiinteistöjen osuus oli kahdeksan prosenttia (KTI 2016a, s. 4s). Tästä tutkimuksesta on rajattu pois

toimitilojen ylläpitoa ja rakentamista koskevat kysymykset, koska ne muodostavat oman selkeän kokonaisuutensa esimerkiksi rakennusten energiajohtamiseen liittyen.

Tämä työ on rajattu tutkimaan Suomen markkinoita. Suomessa institutionaaliset sijoittajat, etenkin eläkeyhtiöt, ovat olleet perinteisesti erittäin merkittäviä kiinteistösijoittajia (KTI 2014). Eläkeyhtiöt omistavatkin Suomessa kolmasosan kaikesta ammattimaisten kiinteistösijoittajien hallitsemasta kiinteistövarallisuudesta (KTI 2014). Tutkimukseen on valittu institutionaalisten sijoittajien näkökulma, sen ollessa kooltaan suurin omistajaryhmä (taulukko 2). Toisekseen siksi, että institutionaaliset sijoittajat suosivat usein pitkäaikaisia sijoituksia ja kiinteistösalkuissaan on yleensä hajautetusti eri kiinteistötyyppejä eri painotuksin.

Kirjallisuutena käytetään saatavilla olevaa kirjallisuutta, artikkeleita ja muuta materiaalia soveltuvuutensa perusteella. Kirjallisen materiaalin soveltuvuutta arvioidaan varsinkin tiedon ajantasaisuuden perusteella, koska digitaalinen toimintaympäristö on nykyisellä tasollaan varsin uusi. Tieto- ja viestintäteknologia-ala on muuttunut radikaalisti viimeisien vuosikymmenten aikana, mutta muutos on merkittävää pelkästään viime vuosien ajalta. Merkittävimpinä muutoksina tässä toimintaympäristössä ovat olleet internetin kaupallistuminen, laitteiden ja yhteyksien mobiilius, ja pelkästään tietokoneiden laskentatehon moninkertaistuminen ja parantuminen. Kirjallisuuskatsauksessa tutkimuskysymyksiä selvitetään varsinkin sähköistyvän kaupan ja tietotyön muutoksien kautta.



Taulukko 2. Ammattimaisten kiinteistösijoitusmarkkinoiden toimijarakenne Suomessa. (KTI 2014.)

### 1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne

Tämä diplomityö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Aiheen tutkimiseen on valittu laadullinen tutkimus, koska kvantitatiivinen eli määrällinen lähestymistapa tilastollisen tai laskennallisen aineiston kautta ei tunnu tämän aiheen ymmärtämisessä luontaisimmalta. Laadullinen tutkimusmenetelmä on toimiva, kun tutkitaan jonkin ilmiön luonnetta ja pyritään vastaamaan kysymyksiin: miten, miksi ja millainen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Laadullisessa tutkimuksessa aineistoon keskitytään enemmän kokonaisuutena, kun taas määrällisessä tutkimuksessa voidaan tutkia jotakin tiettyä laskennallista muutujaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Pohjautuen diplomityön aiheeseen, tutkimus toteutetaan laadullisilla tutkimusmenetelmillä: kirjallisuuskatsauksella ja asiantuntijahaastatteluilta. Laadullisiin menetelmiin on päädytty, koska tutkittavasta aiheesta ei ole saatavissa laajaa datamäärää tilastollista tarkastelua varten. Toisaalta laadullisen menetelmän valintaa puoltaa se, että vastaukset tutkimusongelmaan ovat enemmänkin kuvaavia, vaikka riittävä data pystyttäisiinkin muodostamaan. Laadullinen tutkimus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva, ennustava tai yhdistellä näitä tavoitteita (Hirsjärvi et al. 2009). Tämä tutkimus on ensisijaisesti selittävä ja kuvaileva. Selittävän tutkimuksen tavoitteena on selvittää tutkittavan ilmiön rakenteita ja tunnistaa ilmiötä muokkaavia todennäköisiä kausaalisuhteita. Kuvailevan tutkimuksen tarkoitus on selvittää ja kuvata tutkittavaa ilmiötä. (Marshall et al. 2006.) Tämä tutkimus voidaan mieltää myös ennustavaksi kuvattaessa, miten haastatellut asiantuntijat näkevät mahdollisen tulevan muutoksen ansaintalogiikassa.

Tämä diplomityö koostuu kahdesta osasta, kirjallisuuskatsauksesta ja haastattelututkimuksesta. Kirjallisuuskatsauksen ensimmäisessä luvussa, johdannossa, esitellään tutkimuksen tarpeellisuus, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus. Kirjallisuuskatsauksessa luvuissa kaksi ja kolme kartoitetaan, mikä muutos toimitilamarkkinoilla on tapahtunut digitalisaation myötä: mitä on digitalisaatio kiinteistöliiketoiminnassa ja miten digitalisaatio muuttaa kiinteistöliiketoimintaa. Kirjallisuuskatsauksessa selvitetään diplomityön kannalta tärkeimpiä käsitteitä ja aikaisempien tutkimuksien esittelemää teoriaa. Digitalisaatioon ja kiinteistöliiketoimintaan liittyvien käsitteiden läpikäynti oli tärkeää työn selkeyden kannalta, mutta myös tutkijalle sopivan lähdemateriaalin rajaamista varten.

Kirjallisuuskatsaus keskittyy kuvaamaan ja esittämään mahdollisimman yksinkertaisesti digitalisaation myötä tapahtuvien muutosten kausaalisuhteita kiinteistöliiketoiminnassa. Seuraussuhteiden hahmottaminen on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää toimitilasijoittamisen mahdollista ansaintalogiikan muutosta digitalisaation seurauksena. Teorian esittelyyn keskittyvä kirjallisuuskatsaus koostuu sekä kotimaisesta että ulkomaisesta kirjallisesta materiaalista; kirjallisuudesta, artikkeleista ja erilaisista katsauksista. Tässä työssä tärkeänä tietolähteenä ovat myös julkiset lähteet kuten markkinakatsaukset, raportit ja lehtiartikkelit. Lehtiartikkelien käyttö on hyvin perusteltua ajankohtaisimman tiedon esittelemiseksi, esimerkiksi verkkokaupan kasvusta ja kaupan monikanavaistumisesta.

Teoriapainotteisen kirjallisuuskatsauksen jälkeen luvussa neljä esitellään haastattelututkimuksena suoritettu empiirinen tutkimusosuus. Luvussa läpikäydään omassa alaluvussa haastatteluiden tavoite, metodiikka ja itse tulokset. Asiantuntijoiden haastatteluissa pyritään selvittämään missä määrin teorialuokituksessa löytyneet ilmiöt näkyvät Suomen markki-

nassa ja ansaintalogiikassa, sekä löytämään uusia näkökulmia. Haastatteluissa esitettyjä näkemyksiä käsitellään anonyymeinä, jotta haastateltavia voidaan motivoida vastaamaan ansaintalogiikkaa koskeviin kysymyksiin heidän ollessaan keskenään kilpailijoita. Diplomityön empiirisessä tutkimusosuudessa haastatellaan kahdeksaa asiantuntijaa eri organisaatioista, joista seitsemän on Suomen suurimpiin kuuluvia kiinteistösijoittajia ja yksi kiinteistökehittäjä.

Haastattelut on valittu tutkimusmetodiksi tiedon hajanaisen luonteen vuoksi. Tutkimusmenetelmän valintaa tukee se, että paras tieto aiheesta on varmasti markkinoilla toimivilla asiantuntijoilla. Toisaalta menetelmä on hyvin luonteva, koska vuokrasopimustiedot vuokraperusteiden ja vuokrasopimusehtojen osalta ovat lähtökohtaisesti vain vuokranantajan ja vuokralaisen käytössä. Kysymykset haastattelurunkoon muodostettiin kirjallisuuskatsauksen tärkeimpien poimintojen pohjalta. Haastattelu esitellään tarkemmin luvussa neljä, tulostensa yhteydessä. Viidennessä luvussa esitellään yhteenveto työn tärkeimmistä johtopäätöksistä, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitellään jatkotutkimusaiheita tämän työn pohjalta. Viidennessä luvussa yhdistetään teoria- ja haastattelututkimuksen näkökulmia, tavoitteena tutkimuskysymysten selvittäminen.

## 2 Digitalisaatio kiinteistöliiketoiminnassa

Luvussa kaksi vastataan tutkimuskysymykseen, mitä on digitalisaatio kiinteistöliiketoiminnassa. Digitalisaatio määritellään tämän luvun johdannossa, kiinteistöliiketoiminta määriteltiin luvussa yksi. Tämän jälkeen omissa alaluvuissaan selvitetään digitalisaation näkökulmasta mitkä ovat kiinteistöliiketoiminnan ominaispiirteet, miten digitalisaatio vaikuttaa toimitilamarkkinoihin ja mitä ovat toimitilamarkkinoiden muutosvoimat, ja mitä on toimitilojen laadullisten ja määrällisten tarpeiden muutos.

Digitalisaatio määritellään tavaroiden, palveluiden, niiden tuotannon tai jakelun siirtämistä sähköiseen muotoon (SVT 2014). Se määritellään myös digitaalisten teknologioiden käyttämisenä liiketoimintamallien muuttamiseksi. Digitalisaation tavoitteena on tarjota uusia ansaintamahdollisuuksia ja tuottaa lisäarvoa digitalisoituviissa prosesseissa (Gartner 2017). Digitalisaatio voi muuttaa kokonaisia toimintaprosesseja niin, että prosesseista saatavaa tietoa voidaan hyödyntää yksikötason sijaan koko yrityksen päätöksenteossa (Schroeder 2006, s. 36). Talouden näkökulmasta digitalisaatio mahdollistaa aidosti globaalit markkinat, kun markkinoiden koko ja osallistujien määrä voivat olla suurempia kuin koskaan. Kehityksen seurauksena yhä pienemmän mittakaavan tekijät pystyvät osallistumaan markkinoille, kun rajakustannukset laskevat digitaalisuuden myötä eikä osallistuminen edellytä enää niin suuria mittakaavaetuja. (MGI 2016, s.33.) Tästä esimerkkinä voidaan käyttää taksipalvelu Uberiä ja majoituspalvelu Airbnb:tä, jossa yksityisihmiset voivat tarjota palveluitaan.

### 2.1 Kiinteistöliiketoiminnan ominaispiirteet

Alakohtaiset ominaispiirteet vaikuttavat kunkin alan digitalisoitumiseen (Accenture 2014, s. 6). Toimitilamarkkinoilla kysymys on laajempi kuin yksin kiinteistöalan kehitykseen liittyvä asia, koska kiinteistöalaan vaikuttavat kaikkien toimitiloja vuokraavien toimialojen digitalisoituminen. Digitalisoitumisen seurauksena toimialat muuttuvat, yhdistyvät toistensa kanssa tai jopa poistuvat kokonaan. (Accenture 2014, s. 6.) Kiinteistöala on vähemmän digitalisoitunut verrattaessa esimerkiksi rahoitus- ja vakuutusalaan, jonka aineettomat hyödykkeet ovat yksinkertaisemmin digitoitavissa (Pohjola 2015). Yksin hyödykeluokkien väliset ominaispiirteet ovat ratkaisevia toimialakohtaisessa digitalisoitumisessa. Kiinteistöjen ominaispiirteet vaikuttavat oleellisesti tiedon mallintamiseen digitaaliseen muotoon, jos kiinteistöjä verrataan muihin omaisuusluokkiin. Kiinteistöt sijaitsevat aina tietyssä maantieteellisessä sijainnissa, mikä tekee niistä hyödykkeinä aina ainutlaatuisia. Ne ovat myöskin keskenään hyödykkeinä heterogeenisiä, niistä vallitsee markkinoilla niukkuus ja ne ovat vain rajallisesti korvattavissa. (Trofimov et al. 2016.)

Kiinteistöliiketoiminnallisen tiedon mallintaminen on haastavaa, koska tieto sisältää sekä kuvaavaa että määrällistä yhteen sovitettavaa tietoa (Trofimov et al. 2016). Kuvaavia tietoja ovat esimerkiksi lainopilliset ja tekniset tiedot, kuten lämmitysmuoto- ja rakennusmateriaalitiedot. Määrällisiä tietoja ovat esimerkiksi rahoitus- ja vuokratasotiedot (Trofimov et al. 2016), esimerkiksi vuokratuottojen kassavirta ja neliövuokran taso. Kiinteistöalalla tietoa on perinteisesti kerätty, säilytetty ja prosessoitu, määränsä ja vaihtelevuutensa, takia useimmiten liiketoiminnallisen tarpeen mukaan (Trofimov et al. 2016, s. 536; Schroeder 2006). Nykyään kiinteistösijoyitukset ovat tärkeä osa globaaleja investointivirtoja, jolloin tällaista perinteistä prosessikohtaista lähestymistapaa voidaan pitää investoijalle raskaana. Prosessia



tiedon käsittelemiseksi tarvitaan jo sen syntyessä. Kiinteistöala mielletään hyvin perinteiseksi toimialaksi ja tietovirtojen käsittelyssä ja digitoinnissa nähdään suuri potentiaali liiketoiminnan parantamiseksi. (Trofimov et al. 2016, s. 356.)

## 2.2 Digitalisaation vaikutus toimitilamarkkinoihin ja muutosvoimat

Digitaalisten teknologioiden myötä kauppaa ei käydä ainoastaan perinteisissä liiketiloissa (Santasalo & Koskela 2015) ja työtä ei tehdä enää pelkästään perinteisillä työpaikoilla (Miller 2014). Toimistot muuttuvat, kun itse työt, työntekotavat ja työntekopaikat muuttuvat (Miller 1996). Työtä tehdään paljon niiden ulkopuolella ja pohjaratkaisut ovat tilankäytön suhteen aikaisempaa tehokkaampia. Esimerkiksi toimistoissa tehokkaampi tilankäyttö tarkoittaa työntekijäkohtaisen työtilan pienenemistä ja heijastuu edelleen toimitilamarkkinoille pienempänä kysyttynä kokonaismääränä. (Miller 1996.) Tietoverkoissa tapahtuvan vaihdannan myötä nähdään usein yhteys toimitilojen kysynnän laskuun. Syynä tähän on, että toimitilan ominaisuudet, luonteesta sijaintiin ja työpisteiden kokoon, eivät enää vastaa nykyistä prosessia. Kysynnän pieneneminen on suoraa seurausta teknologioiden vaikutuksesta kaupankäyntiin, palveluihin ja varastointiin. Kolmantena teemana toimitilakysyntää laskee tiettyjen työpaikkojen poistuminen markkinoilta, kun ihmisten suorittamia työvaiheita karsiutuu digitalisoitumisen myötä. (Cattell 2002, s.152.)

Alan digitalisoitumiseen vaikuttaa se, miten paljon fyysisen tilan määrä muuttuu digitaalisuuden vuoksi ja kuinka paljon nykyisistä kiinteistöihin liittyvistä toimista vähenee. (McMahon 1999, s. 5.) Yleisellä tasolla toimitilaa tarvitaan aikaisempaa vähemmän, kun osa ennen ihmisten suorittamista työvaiheista karsiutuu kokonaan teknologioiden myötä. Karsiutuvien toimien lisäksi, toimitilojen määrällinen kysyntä laskee, kun internetissä suoritettavien toimintojen määrä kasvaa, tilankäyttö tehostuu ja uudenlaisten tilatyyppejä tarvitaan. Samanaikaisesti niiden tilatyyppeiden osalta kysyntä myös kasvaa, jotka ovat yhteydessä uusiin teknologioihin ja liiketoimintamaleihin. Ne voivat mahdollisesti kompensoida fyysisen tilan tarvetta ja kysynnän nettomääräistä säilymistä ennallaan tai kasvamista. (Cattell 2002, s. 152.) Kokonaiskysyntä ei siis välttämättä pelkästään laske, jos kehitetään laadullisesti uudenlaisia fyysisiä toimitiloja. Myöskään tulevaisuudessa nouseva työn tuottavuus ei yksin laske kysyntää vaan osittain siirtää sitä uusiin sijainteihin (Miller 1996, s. 20). Toisaalta tietoteknisen kehityksen arvioidaan vaikuttavan toimitilojen sijainnin merkityksen vähenemiseen (Toivonen 2011, s. 91).

### Toimitilojen kysynnän kehittyminen

Sähköisen kaupan tuoma muutos liiketila- ja varastomarkkinoilla ei ole yksiselitteistä, koska trendit eivät tulevaisuudessa välttämättä kehity ensimmäisistä merkeistä ennustetulla tavalla. Yleisesti on käsitys, että digitaalisuuden kasvu näkyy toimitilojen määrällisen kysynnän heikkenemisenä. Tutkimuksissa on todettu kysyntää kasvattavia ja laskevia muutoksia. Fyysisten toimitilojen kysynnän ja tarjonnan muuttuminen on osittain ennakoitavissa, mutta omistajien ja vuokralaisten on erittäin haastavaa arvioida toteutumisen ajankohtaa ja laajuutta. (Cattell 2002, s.152.) Yleisesti tilankäytön nähdään muuttuvan yhä tehokkaammaksi tulevaisuudessa. Tilankäytön voidaan nähdä tehostuvan varsinkin kalliimmissa kaupungeissa. (Miller 1996, s. 19.) Tehokkuudella tarkoitetaan sekä määrällistä optimointia että tilan tarkoituksenmukaisuuden korostumista. Kiinteistöt eivät välttämättä luonnostaan tue ominaispiirteiltään tällaista jatkuvaa muutosta ja kehitystä toimitilamarkkinoilla (Toivonen

& Viitanen 2014, s. 471). Toimitilamarkkinat ja vaatimukset muuttuvat alati, kun taas kiinteistöt ovat lähtökohtaisesti pitkäaikaisia. Toisekseen toimitilamarkkinoita haastaa se, että muutosten tekeminen on kallista sekä aikaa vievää. Käyttäjien ja investoijien näkökulmasta kohteen houkuttelevuus voi laskea ratkaisevasti ennen kohteen luonnollisen elinkaaren päättymistä, jos sitä ei pidetä ajan tasalla. (Toivonen & Viitanen 2014, s. 471.)

Omien toimistotilojen hallinta ei ole enää yhtä tärkeää, kun teknologiat mahdollistavat työskentelyn kahviloista lentokenttäauioihin. Toimistotilojen ulkopuolisesta työskentelystä on tullut arkipäivää. (Harrison 2002, s. 249.) Hyvillä palveluilla varustetut toimistot ovat entistä suositumpia ja satunnaisempaan tarpeeseen vastaavien työympäristöjen odotetaan kasvavan. (Harrison 2002, s. 250.) Tulevaisuudessa erilaiset työympäristöt täydentävät toisiaan enemmän. Perinteisempiä toimistoja täydentävät epäviralliset työskentely-ympäristöt, joiden väliltä tulevaisuudessa työntekijät valitsevat itselleen enenevässä määrin sopivimman. Toimistojen merkitys resurssien keskittymänä korostuu ja työn paikkojen hajaantuessa pelkästään saman toimistonkin sisällä riittävän yksityisyyden merkitys on tärkeää. Tilat jaetaan julkisiin, puolijulkisiin ja yksityisiin työtiloihin. Etätyön lisääntyessä kaikki organisaatiot eivät välttämättä koe järkevänä järjestää kaikkia työtiloja työntekijöilleen itse, vaan hankkivat niitä tarpeen mukaan (Harrison 2002, s. 255). Organisaatio voi mahdollistaa hajautuneen työn tekemisen tarjoamalla työntekijöilleen mahdollisuuden työskennellä väliaikaisissa työpisteissä, esimerkiksi kaupan ja viihteen keskittymien työtiloissa (Harrison 2002, s. 255).

### **Toimitilamarkkinoiden muutosvoimat**

Toimitilamarkkinoita ohjaavien muutosvoimien nimeäminen on tärkeää, koska digitalisaation vaikutuksia voi olla hyvin haastavaa erotella niistä. Toimitilamarkkinoita ohjaavat muutosvoimat voidaan jaotella yhdeksään muutosvoimaluokkaan. Muutosvoimaluokat ovat globalisaatio, toiminnan optimointi, erilaistuminen, teknologia mahdollistajana, kaupungistuminen, väestön ikääntyminen, ympäristöpaine, turvallisuus ja merkityshakuisuus. Keskenään hyvin erilaiset muutosvoimaluokat voivat sisältää alaluokissaan monenlaisia muutosvoimia, kuten megatrendejä, trendejä, driving force-ilmioita, heikkoja signaaleja ja viljejä kortteja. (Toivonen & Viitanen 2014, s. 272.) Vaikutustensa laajuuden vuoksi osa muutosvoimaluokista, kuten globalisaatio, väestön ikääntyminen, kaupungistuminen ja ympäristöpaine tulkitaan megatrendeiksi. (Toivonen 2011.) Nykyään yritykset näkevät toimitilakustannukset selkeämmin yhtenä olennaisena kannattavuustekijänä. Toimitilamarkkinoiden muutosvoimaluokka 'toiminnan optimointi' näkyy nimenomaan yritysten pyrkimyksessä kontrolloida toimitilakustannuksiaan. Toimitilakustannusten leikkaaminen tarkoittaa käytännössä muuttamista edullisempiin toimitiloihin tai tilan määrän vähentämistä. (Toivonen 2011, s. 65.) Kustannustietoisuuden lisäksi merkittäviä muutosvoimia ovat tilankäytön tehostaminen ja toimitilojen ulkoistaminen, jotka näyttävät voimistuvan. (Toivonen 2011.) Toiminnan optimointi voidaan nähdä kullakin toimialalla vahvasti yhteydessä digitaalisten ratkaisujen käyttöön (Toivonen 2011, s. 91).

### **2.3 Toimitilojen laadullisten ja määrällisten tarpeiden muutos**

Tulevaisuudessa toimitilat koostuvat mahdollisesti yhä enemmän monista erilaisista tiloista ja elementeistä, jotka eivät perinteisessä mielessä ole toimisto- tai myymälätilaa. Tulevaisuuden toimitilat saavat vaikutteita esimerkiksi niin vapaa-ajanvietto ja -harrastustiloista kuin yksityiskodeistakin, mikä näkyy tilatyyppeiden yhdentymisenä. (Toivonen 2011.) Esimerkiksi etätyön myötä toimistojen ja kodin väli työpaikkana hämärtyy (Harrison 2002).

Uusien toimistojen kehittäminen rikkoo vallinneita perinteitä, kun joustavuus on osa sekä työtä että toimitiloja (Gibson 2003). Jatkossa voikin olla aikaisempaa haastavampaa erotella eri tilatyyppeihin kuuluvia elementtejä, jos suunnittelu ei enää välttämättä pohjautu tilojen suunnitteluun tiettyä käyttötarkoitusta varten. Tulevaisuuden toimitiloissa, tilatyypistä riippumatta, korostuvat joustavuus, muunneltavuus ja monikäyttöisyys. (Toivonen & Viitanen 2015, s. 58.)

Tilatyyppeiden kehittyessä kaikenlaiset tilat voivat tarjota työskentely-, ostos- ja varastointimahdollisuuksia, mikä jälleen vaikuttaa toimitilaomistajien ansaintalogiikan muuttumiseen (Harrison 2002, s. 261). Kiinteistöjen tulevaisuuden laadullisina teemoina voidaan nähdä mukavuus, imago, tilojen omaleimaisuus ja elementit, muodollisuus, turvallisuus, sijainti ja liikenneyhteydet. Markkinateemoista korostuu erityisesti palveluiden merkitys. Palvelut ovat moninaisia ja niiden tarkoitus on tukea yritystoimintaa, työntekijöiden tyytyväisyyttä, viihteellisyyttä ja asiakastukea. Tilojen monimuotoistuksessa erilaisten palveluiden määrä kiinteistöissä voi kasvaa entisestään. Laadun määritelmä on aina riippuvainen sen hetkisistä markkina-arvoista. Korkealaatuisuutena voidaan pitää esimerkiksi uusimman teknologian käyttämistä. Uusimman teknologian käyttö voidaan nähdä yhteydessä yrityksen hyviin toimintaedellytyksiin ja positiiviseen imagoon. Tilojen laadukkuus ideologisena teemana tulee korostumaan. (Toivonen & Viitanen 2015, s. 57.)

Tilankäytön tehostuessa ja kysynnän siirtyessä uusiin tilatyyppeihin, tilan tarve ei pelkästään laske. Tulevaisuudessa korostuu etenkin sellaisten tilatyyppeiden rooli, joilla on selkeä yhteys uusiin teknologioihin ja liiketoimintoihin. Esimerkiksi liiketilojen kannalta suurin potentiaali asioiden internetissä (*eng. Internet of Things*) nähdään olevan automaattisessa maksamisessa, reaaliaikaisessa mainostamisessa ja myyninedistämässä, esillepanon optimoinnissa ja inventaaritappioiden vähenemisessä (MGI 2015, s. 60). Omistajan kannalta liiketilojen pohjaratkaisuja voidaan tehostaa asioiden internetin kautta, koska asiakkaiden sijainti ja liikkuminen voidaan jäljittää. Myös liiketilojen ylläpito voidaan suunnitella perustuen reaaliaikaisesti monitoroituihin liiketilan kuntoon. (MGI 2015, s. 60.) Tuotteiden kysynnän parempi ennustettavuus johtaa luonnollisesti pienempään varastoinnin tarpeeseen ja samanaikaisesti työtä aiheuttava inventaario voidaan suorittaa järjestelmissä. Fyysisten toimitilojen kysynnän ja tarjonnan muuttuminen on osittain ennakoitavissa, mutta ajankohta ja laajuus ovat aina epävarmoja. (Cattell 2002, s. 152.) Lisäksi käyttäjien odotuksilla on yhteys solmittujen vuokrasopimusten pituuksiin ja ehtoihin, mikä taas vaikuttaa kehityksen nopeuteen. (Cattell 2002, s. 152; Harrison 2002.)

Toimitilojen sijainnin merkitys voi myös vähentyä tietoteknisen kehityksen myötä. Fyysiset paikat ovat edelleen merkityksellisiä, mutta voidaan miettiä, kuinka tärkeä tekijä sijainti on kullekin toimitilalle. Toisaalta voidaan pohtia, voivatko tietyt toimitilat menestyä missä tahansa sijainnissa. (Toivonen 2011, s. 231.) ICT-teknologian kehittyminen mahdollistaa aiempaa laajemman maantieteellisen hajautumisen kauemmas korkean hintatason ydinkeskustoista. Dynamiikka voi muuttua myös kaupunkien sisällä. Kaupungeissa muita kuin keskustoja voidaan suosia, koska matkustaminen vie yksinkertaisesti vähemmän aikaa (Miller 1996, s. 22).

Sijaintien saavutettavuuden merkitys muuttuu kahteen suuntaan. Etätyöskentelyn lisääntyminen voi vähentää toimistojen sijaintien merkitystä. Sähköisen kaupan myötä taas liikepaikkojen ja varastojensa keskeinen sijainti ja saavutettavuus korostuvat entisestään. (Toivonen & Viitanen 2015, s. 57.) Parhaimmat sijainnit menestyvät edelleen. Lippulaivaliikkeet

ja verkkokauppaostosten noutopisteet halutaan edelleen perustaa liikenteen solmukohtiin ja lähelle muita kohteita. Toimitilan sijainnilla vaikutetaan yrityksen imagoon, työvoiman saatavuuteen ja toimitilakustannuksiin. Toimitilamarkkinoiden tietyt muutosvoimat tukevat erityisesti keskustasijainteja, jossa toimijat ovat lähekkäin ja toiset muutosvoimat edistävät ydinkeskittymistä etäisempiä sijainteja (Toivonen & Viitanen 2015, s. 57.)

### 3 Kiinteistöliiketoiminnan muuttuminen

Luvussa kolme tutkitaan, miten digitalisaatio muuttaa kauppaa, työtä ja logistiikkaa. Toisekseen käsitellään sitä, miten liiketilojen, toimistojen ja varastojen käyttö monipuolistuu digitalisaation myötä. Tarkoituksena on selventää eri tilatyyppeiden roolia ja muutosta kiinteistöliiketoiminnassa.

#### 3.1 Sähköinen kauppa ja kaupan monikanavaistuminen

Sähköinen kauppa on tavaroiden ja palveluiden kauppaa, joka tapahtuu internetverkoissa (Harris & Dennis 2002; SVT 2016; Santasalo & Koskela 2015). Osto maksetaan ostotapahtuman yhteydessä pankin verkkopalvelulla, luottokortilla tai myöhemmin lähetettävän laskun perusteella (SVT 2016). Sähköisen kaupan määritelmään kuuluvat kaikki sähköisesti tapahtuvat transaktiot (Harris & Dennis 2002). Sähköinen kauppa käsitteenä koskee kuluttajien keskinäistä ja yritysten välillä käymää kauppaa, vaikka usein keskitytään kauppaan yritysten ja loppukäyttäjän välillä. Sähköisen kaupan merkittäviä vaiheita ovat verkkokauppojen syntyminen 1990-luvun lopulla ja 2010-luvulla mobiili- ja informaatioteknologioiden mahdollistama kaupankäynnin digitalisointi ja monikanavaistuminen (Valli et al. 2015, s. 15). Vuonna 2014 Suomessa internetmyynnin kokonaisarvo oli noin 15 miljardia euroa. Sähköisen myyntikanavan tarjoavista yrityksistä 13 prosenttia myi sähköisiä tuotteita, 33 prosenttia palveluita ja 75 prosenttia myi tavaroita. Suurimmalla osalla yrityksistä sähköisen kaupan osuus oli vielä verrattain pieni, sillä kotitaloudet olivat asiakkaina noin 35 prosentissa verkkokaupassa. (SVT 2015.) Suomessa yli 90 prosenttia kirjattiin perinteisten myymälöiden myyntiin eli liiketiloissa tapahtuvan kaupan osuus on edelleen hyvin merkittävä (Valli et al. 2015, s. 26 ja s. 37).

##### Kaupan monikanavaistuminen

Sähköinen verkkokauppa on yksi kaupan jakelukanava, jossa vaihdetaan tuotteiden lisäksi myös palveluita, erilaisia sisältöjä ja informaatiotuotteita (Santasalo & Koskela 2015). Sähköistä markkinointia ei suoranaisesti luokitella sähköiseksi kaupaksi vaan enemmänkin brändin ja imagon edistämiseksi sähköisissä kanavissa. Myyntikanavan merkitys ja ostokäyttäytyminen vaihtelevat eri tuoteryhmien välillä. Yleistä vertailua varten, sähköisen kaupan tilastoja on haastavampaa muodostaa kuin perinteisessä kaupassa. Tilastointi on haastavaa, koska myynti voi tapahtua osittain perinteisten liiketilojen kautta. Verkosta tilattuja tuotteita voi esimerkiksi noutaa yrityksen myymälöistä, jolloin ne tilastoidaan osana vähittäiskauppojen myyntiä. Toisaalta osa verkkokaupan myynnistä menee ulkomaisiin verkkokauppoihin, jolloin nämä myynnit eivät näy lainkaan Suomen tilastoissa. (Santasalo & Koskela 2015.) Sähköistä verkkokauppaa ja perinteistä kauppaa pidetään nimenomaan toisiaan täydentävinä myyntikanavina (Santasalo & Koskela 2015; Valli et al. 2015; Tanskanen et al. 2002, s. 175), vaikka monesti puhutaan sähköisen verkkokaupan vain syrjäyttävän perinteistä kauppaa.

Sähköisessä kaupassa on tuottajien ja kuluttajien välillä uudenlainen ansaintalogiikka verrattuna perinteiseen kaupankäyntiin. Sähköisessä kaupassa on mahdollista tarjota asiakkaalle fyysiseen liikkeeseen verrattuna laajempi ja keskittyneempi tuotevalikoima. (McMahon 1999, s.2.) Verkkokaupoissa hintojen vertaileminen on nopeampaa ja edullisempaa, minkä katsotaan tekevän hinnoittelusta läpinäkyvämpää kuluttajille. Hintojen läpinäkyvyys

taas vaatii kauppiaita tehostamaan toimintaansa (Herring et al. 2014). Valikoiman ja kätevemmän hintavertailun lisäksi tärkeä ero perinteisiin kauppoihin on sähköisten kauppojen ympärivuorokautiset aukioloajat (McMahan 1999, s. 4; Harrison 2002, s. 249.). Ostoksia voi tehdä nyt paikasta riippumatta minä tahansa vuorokauden aikana. (Harrison 2002, s. 249.) Ympärivuorokautinen aukioloaika ja riippumattomuus sijainnista ovat olennaisia myös siitä näkökulmasta, että tuotteita voidaan tarjota kuluttajille kaikilla aikavyöhykkeillä. Verkkokaupan yleistyminen haastaa myös kestokulutustavaroiden vähittäiskaupan kilpailun, joka oli aikaisemmin vain paikallista (Ali-Yrkkö 2014, s. 60). Televisio ja vaatteet ovat esimerkkejä kestokulutustavaroista. Käyttötavaroidenkin myyjät kilpailevat nyt globaalisti asiakkaista. Toisaalta heillä on mahdollisuus osallistua itse myös muiden maiden markkinoille (Ali-Yrkkö 2014, s. 60.)

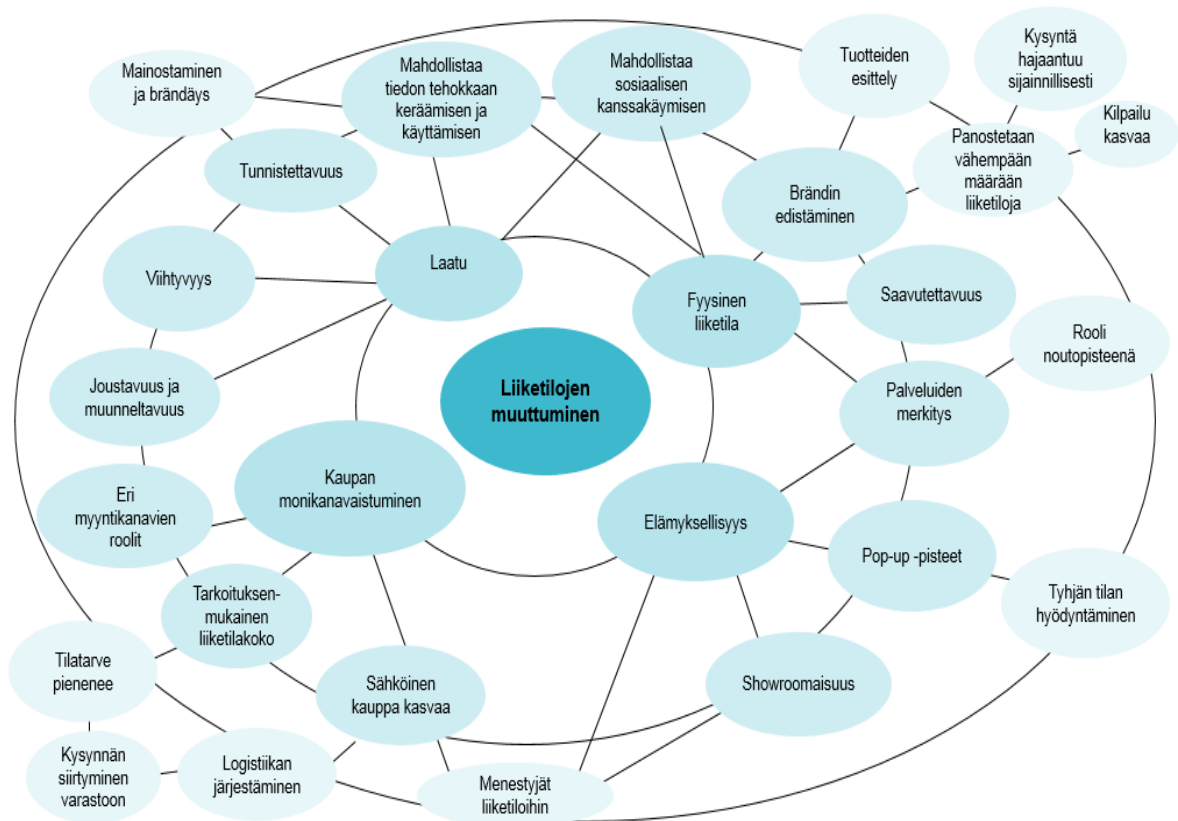
Uusien teknologioiden käyttö yleistyy, muotoutuu ja kehittyy eri tavoin eri väestöryhmissä (Koironen et al. 2016). Uusista sähköisen kaupan teknologioista ollaan kiinnostuneita, mutta monet kuluttajat nauttivat ostosten tekemisestä fyysisissä kaupoissa (Cox et al. 2005) asiakaspalvelijoiden seurassa. Samanaikaisesti ainutlaatuinen tieto asiakkaista on parantunut huomattavasti kaupan siirryttyä osittain internettiin (McAfee & Brynjolfsson 2012, Bakos 2001, Darroch 2016). Myyntikanavana internetmyynti tekee mahdolliseksi seurata asiakasta tarkemmin. Tärkeää asiakastietoa voidaan kerätä nyt muistakin tekijöistä kuin tehdyistä ostoksista. (McAfee & Brynjolfsson 2012, Bakos 2001, Darroch 2016.) Internetissä voidaan jäljittää mitä tuotteita asiakas on selannut, miten sivustolla on navigoitu, millainen vaikutus myynninedistämisellä, arvosteluilla ja sivuston ulkoasulla on ollut itse ostoksen lisäksi. Käytännössä tietoa siitä, miten kyseinen ostos on tehty. (McAfee & Brynjolfsson 2012.) Tämä on ehdoton kilpailuetu verkkokaupoille, varsinkin puhuttaessa verkkokauppa Amazonin ja Zalandon kokoisten toimijoiden käyttöön saamasta tietomäärästä.

Tietojen perusteella yksilöiden ja ryhmien yhtäläisyyksiä voidaan tutkia paremmin, mikä mahdollistaa tuotteiden kysynnän paremman ennustettavuuden (McAfee & Brynjolfsson 2012, Bakos 2001). Liiketoissa ostamisen kokemusta voitaisiinkin edistää nimenomaan sähköisestä kaupasta saatavan informaation perusteella. Sähköisen kaupan toimitilamarkkinoille tuomaa muutosta voisi kartoittaa tarkastelemalla keskimääräistä internetin käyttäjää, sähköisen kaupan asiakaskäyttäytymistä ja ostamista kokemuksena. Perinteisten liikkeiden ja tuotemerkkien tapaan, sähköisten kauppojenkin erilaistuminen ja erikoistuminen ovat tulevaisuuden ilmiöitä, jotka tulevat korostumaan kilpailutekijöinä (Santasalo & Koskela 2015, s. 149). Tällä hetkellä yksi tavallisimmista verkkokauppojen kilpailutekijöistä on ilmaisen palautusmahdollisuuden tarjoaminen (Santasalo & Koskela 2015, s. 149). Toisaalta kuluttajalle tarjottava ilmainen palautusmahdollisuus on ongelmallinen, jos tavaroita kuljetetaan monesti. Osa tavaroista voi päätyä kokonaan käyttämättömänä jätteeksi, minkä on arvioitu liittävän nimenomaan verkkokauppaan eettisen ja ekologisen kestämyyden ongelman (Santasalo & Koskela 2015, s. 14). Samanaikaisesti sähköinen kauppa itsessään voi vähentää kaupasta johtuvaa liikennettä (Dixon & Marston 2002, s. 28) ja täten vähentää perinteisen kaupan negatiivisia ympäristövaikutuksia.

### **3.1.1 Kaupan monikanavaistumisen vaikutus liiketiloihin**

Sähköisen kaupan yleistyminen muuttaa miten, missä ja milloin kauppaa käydään. Kaupankäynti muuttuu, kun sitä ei käydä enää pelkästään perinteisissä fyysisissä liiketoissa niiden aukioloaikoina. (Baen & Guttery 2000, s. 185; Hendershott et al. 2000, s. 41.) Kaupan monikanavaisuuden lisääntymisen arvioidaan nousevan tulevaisuudessa tärkeämmäksi ilmiöksi

kuin yksin sähköisen kaupan suosio (Rigby 2011). Tulevaisuudessa kauppa monikanavaistuu yhä enemmän tarkoittaen, että sähköinen kauppa on ainakin osittain myymälöiden rinnalla jossakin vaiheessa ostoprosessia. Useamman myyntikanavan välillä tapahtuva myynti kasvaa perinteistä liiketilamyyntiä tai pelkkää sähköistä kauppaa nopeammin (Kumar et al. 2017, s.2). Aikaisemmin kaupan toimijat olivat yksiselitteisemmin jaettavissa perinteisiin fyysisissä myymälöissä toimiviin liikkeisiin ja postimyyntiin. Nykyään perinteisen kaupan ja puhtaan verkkokaupan rinnalle on kehittynyt erilaisia hybridimalleja, joissa myymälöitä ja verkkokauppaa käytetään eri tavoin. (Valli et al. 2015, s. 34.) Tutkija on koonnut kirjallisuuskatsauksessa tunnistettuja liiketilojen muutosteemoja kuvaan yksi.



Kuva 1. Liiketilojen muuttuminen. (Puhtila 2017.)

Internetissä sähköisesti tapahtuva kauppa voi vähentää myyntiä perinteisissä fyysisissä liiketiloissa (Baen & Guttery 2000, s. 185; Hendershott et al. 2000, s. 41; Herring et al. 2014). Ennen kaikkea sähköinen kauppa kuitenkin muuttaa sitä, miten liikevaihto jakaantuu eri myyntikanavien välille (Santasalo & Koskela 2015). Keskusta-alueet, parhaat kauppakadut ja suuret kauppakeskukset nähdään edelleenkin tärkeinä kauppapaikkoina. Laadukkaille ja ajanmukaisille liiketiloille hyvillä sijainneilla voidaan uskoa olevan kysyntää myös jatkossa (Valli et al. 2015, s. 91; Godding 2016). Fyysiseen liikkeeseen liitettyjä etuja pidetään usein verkkokaupan haasteina. Liiketilain etuina pidetään erityisesti koettavuutta ja elämyksellisyyttä, palvelutasoa, toimitusnopeutta, luotettavuutta tietosuojan ja turvallisuuteen, maksujärjestelmiin ja palautusten kätevyys (Valli et al. 2015, s. 37).

## Liiketilojen kysytyn määrän muuttuminen

Sähköisen kaupan vaikutus kiinteistöihin vaihtelee kiinteistötyypin, sijainnin ja fyysisten ominaisuuksien mukaan (McMahan 1999, s. 5). Sähköinen kauppa vaikuttaa ilmeisesti fyysisten liiketilojen menestymiseen. Kaupan monikanavaistumisen ja sähköisten kanavien merkittävyys vaikuttavat liiketilojen kysyntään määrällisesti molempiin suuntiin. Fyysisen liiketilankysyntää vähentävät digitaalisten kanavien yleistyminen, fyysisen tilan laatuvaatimusten ja vähimmäisasiakasmäärien nousu ja palveluiden merkityksen kasvu. Digitaaliset kanavat kuten verkkokaupat yksinkertaisesti vähentävät yritysten tarvetta myymäläpinta-alalle. (Valli et al. 2015, s. 93.) Asiakasvirta ja myynti fyysisessä liiketilassa vähenevät, kun asiakkaat selaavat, tutkivat ja ostavat tuotteita verkosta. Ankkurivuokralaiset houkuttelevat ostoskeskittymiin yhä vähemmän asiakkaita, jotka potentiaalisesti päätyisivät ostamaan tuotteita. Pienempi asiakasvirta merkitsee vähemmän impulssiostoksia, joka näkyy edelleen myynneissä. Pidemmällä aikavälillä tämä johtaa siihen, että liiketiloja vuokrataan vähemmän, mikä näkyy edelleen liiketilojen korkeampana vajaan käytönä. (Baen & Guttery 2000, s. 185.)

Myymäläpinta-ala pyritäänkin usein minimoimaan rajallisen tuotevalikoiman esittelyä varten, koska valikoimaa voidaan täydentää kustannustehokkaammalla verkkokaupalla (Valli et al. 2015, s. 93). Toisaalta lähtökohtaisesti internetissä on mahdollisuus tarjota huomattavasti laajempi valikoima. Asiakasvirran erilaisuuden lisäksi liiketiloissa tapahtuvan myynnin tuottomarginaali on sähköistä kauppaa matalampi (Baen & Guttery 2000, s. 185). Sähköinen kauppa on muuttanut myymälöiden keskinäistä kilpailutilannetta, kun vaatimukset liiketilojen laadulle ja sijainnille kasvavat sähköisen kaupan myötä. Liiketilakysynnän arvioidaan laskevan erityisesti huonommilla liikepaikoilla ja vanhanaikaisissa liiketiloissa. (Godding 2016; Valli et al. 2015, s. 93.) Etenkin sellaisten liiketilojen kysynnän koetaan jatkossa heikkenevän, jotka eivät tue yrityksen konseptia (Valli et al. 2015, s. 93).

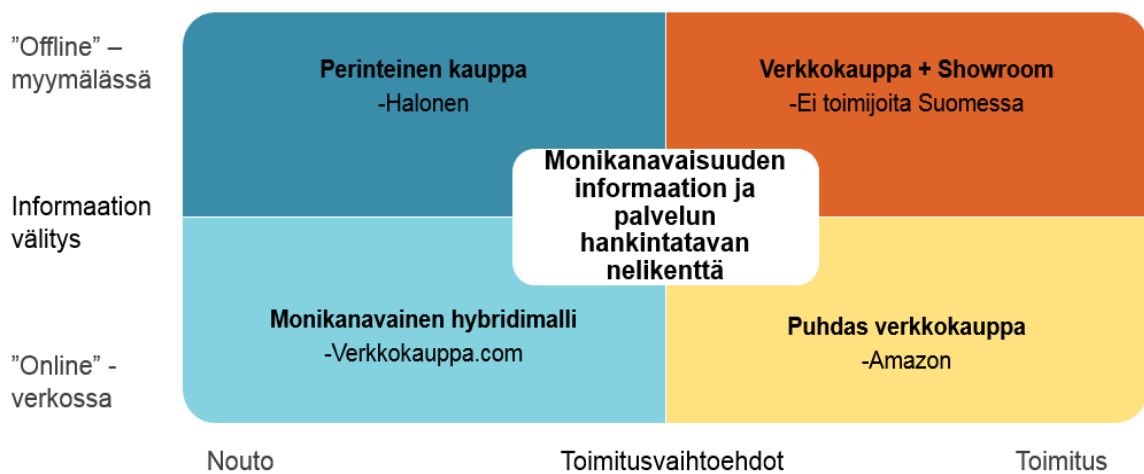
Vaatimukset perinteisten liiketilojen tehokkuudelle ovat kasvaneet verkkokaupan myötä, joka taas on vaikuttanut halukkuuteen investoida ja panostaa liiketiloihin suhteessa verkkokauppaan. (Valli et al. 2015, s. 93.) Liiketilainvestointien yhteydessä on huomioitava, ettei kaikkia myyntejä kirjata aina fyysisen liikkeen myyntiin vaan johonkin toiseen myyntikanavaan. Tällöin suorien johtopäätösten vetäminen on mahdotonta. (Baen & Guttery 2000, s. 185.) Hyvän sijainnin lisäksi liiketilankysynnässä korostuvat joustavuus niin arkkitehtuurissa kuin tilajaoissakin. Toisaalta tilojen vähentämisen helppous on tärkeämpää tulevaisuudessa, tilatarpeen pienentyessä. (Godding 2016.)

## Kaupan muuttuminen

Vastakkaisena ilmiönä liiketilojen kysytyn määrän heikkenemiselle on monikanavaisuuden myötä säilyvä tai lisääntyvä kysyntä. Usein osa ostoprosessista tapahtuu edelleen fyysisessä myymälässä (Valli et al. 2015, s. 91; Herring et al. 2014, s.3) (kuva 2). Monikanavaisessa hybridimallissa tuotteisiin tutustutaan myymälässä tai verkossa, ja ne voidaan noutaa suoraan myymälästä tai sovitusta paikasta. (Santasalo & Koskela 2015, s. 148; Hendershott et al. 2000, s. 43, Valli et al. 2015, s. 35.) Suomessa monikanavaisella hybridimallilla toimivat esimerkiksi Verkkokauppa.com ja Gigantti, joissa verkon tuotteita voidaan ostaa tai noutaa fyysisestä myymälästä (Valli et al. 2015, s. 35).



Hybridi-malli, jossa tuote tilataan Internetistä ja noudetaan myymälästä, vahvistaa liiketilöiden asemaa varsinkin parhaimmissa sijainneissa (Valli et al. 2015, s. 91). Toisekseen hybridimalli voi lisätä myyntiä liikkeessä, kun verkkotilauksia noutavat asiakkaat tekevät lisäostoksia (Kumar et al. 2017). Toisenlaisessa monikanavaisessa mallissa verkkokaupan tuotteita esitellään fyysisessä showroomissa, mutta tuotteita ei toimiteta laisinkaan myymälään. (Valli et al. 2015, s. 35.) Showroom-mallissa verkkokaupan tarjoamaa tuotetta käydään katsomassa ja mahdollisesti sovittamassa liikkeessä, mutta varsinainen transaktio suoritetaan aina verkkokaupassa. Esimerkiksi yhdysvaltalainen Walmart avaa uusia liikkeitä, mutta ne ovat kolmanneksen pienempiä kuin vuosikymmenen alussa (Herring et al. 2014). Walmartilla liikkeiden rooli on selkeästi muuttunut, kun yli puolet verkosta ostetuista tuotteista noudetaan perinteisistä liikkeistä. (Herring et al. 2014.)



Kuva 2. Monikanavaisuuden informaation ja palvelun hankintatavan nelikenttä. (Valli et al. 2015.)

Liiketilöiden kysynnän kehittyminen tulee liittymään vahvemmin verkkokaupassakin menestyneiden monikanavaistumiseen, kuin pelkästään perinteisessä myymälässä tapahtuvaan kauppaan ja talouden kehittymiseen. Olennaista on huomioida liikkeiden roolin vahva muuttuminen. Joillain toimijoilla liiketila voi muuttua jopa tärkeimmäksi markkinointikanavaksi. Monessa tapauksessa liikkeitään sulkemaan joutuneilla yrityksillä on voinut olla ongelmia aivan perusliiketoiminnassaan eikä yksin verkkokaupassa. Suhteellisen uutena, kasvavana osa-alueena ovat aikaisemmin ainoastaan verkkokauppoina toimineet yritykset, jotka avaavat fyysisiä liikkeitä (Nurminen 2017, s. 46; Godding 2016). Motiivina fyysisen liikkeen avaamiseen ainoana olleen sähköisen myyntikanavan rinnalle on nimenomaan kokemuksellisuus, jonka asiakas saavuttaa myymälässä kiertelemällä (Godding 2016) ja palveluodotusten täyttämisen. Esimerkiksi aikaisemmin ainoastaan verkossa toimineet Oak Land Furniture ja sofa.com ovat avanneet liikkeitä (Herring et al. 2014). Myös verkkokaupan uranuurtaja Amazon on avannut Yhdysvalloissa kirjakauppoja.

Euroopassa muodin verkkokauppa Zalando pilotoi Berliinissä mallia, jossa asiakas voi nou-  
 ttaa ostamansa tuotteen paikallisesta liikkeestä. Mallin etuina ovat haastavan viimeisen kilo-  
 metrin kuljetuksen tehokas ratkaiseminen toimitusketjussa etenkin, kun kuluttajien odotuk-  
 set toimitusnopeudelle ovat nousseet (Nurminen 2017). Zalandoilla on kokeilussa myös part-  
 neriohjelma, jossa kumppaniyrityksen varastotiedot yhdistetään Zalandon omaan verkko-  
 alustaan (Nurminen 2017). Tällöin Zalando pystyy tarjoamaan tuotetta asiakkaalle oman va-  
 rastonsa lisäksi myös kumppaniensa tuotesaldosta. Molemmat osapuolet kuin asiakaskin  
 hyöttyvät konseptista, vaikka voitonjakomalli on erilainen. Zalando järjestää kokeilua Tans-  
 kassa muun muassa Adidaksen kanssa, mutta vastaavia kumppanuuksia on monilla toimi-  
 joilla. (Nurminen 2017.) Ylipääntensä harvinaisempien tuotteiden ja huomattavasti laajem-  
 man valikoiman tarjoaminen on helpompaa erilaisten monikanavamallien kautta.

Kauppakeskuksissa erilaisten vuokralaisten yhdistelmä eli vuokralaismix (*eng. tenant-mix*)  
 on tarpeen tasapainottaa uudelleen. Perinteisen myyntikanavan uusi tasapaino löydetään tar-  
 kastelemalla uudelleen, miten saavutetaan maksimaalinen asiakasvirta ja hyöty kulutuksen  
 kasvusta. (Dixon & Marston 2002, s. 41.) Ostoskeskukset keskittyvät yhä enemmän koke-  
 muksellisuuteen tuote- ja kauppavalikoiman lisäksi. Sopivan vuokralaissekoituksen löytä-  
 miseksi voitaisiin tarkastella minkä toimialojen liikkeet ovat siirtyneet merkittävimmin säh-  
 köiseen kauppaan (Dixon & Marston 2002, s. 41) ja kuinka paljon myyntikanavan erot ko-  
 rostuvat eri tuoteryhmien välillä (Valli et al. 2015, s. 37). Vertailtaessa sähköistä ja perin-  
 teistä kauppa, merkittäviä eroja ovat vuokralaisten sekoitus, sijainti, kokoelma, koko ja joh-  
 dettavuuden helppous. Verkkokaupassa nämä toimet ovat yleensä yksinkertaisempia, edul-  
 lisempia ja nopeampia kuin perinteisissä kaupoissa. (Hendershott et al. 2001, s. 28.) Verk-  
 kokauppojen huomattavia etuja ovat ympärivuorokautinen aukioloaika, ylijäävien resurssien  
 tehokas käyttö ja globaalien markkinoiden saavuttaminen (McMahan 1999, s. 4).

### **3.1.2 Kaupan monikanavaistumisen vaikutus liikevaihtosidonnaisiin vuokriin**

Liiketilojen vuokrasopimuksissa voidaan käyttää liikevaihtosidonnaista vuokraa, jolloin  
 vuokrankanto on suhteutettu tilassa suoritettavan toiminnan menestymiseen. Liikevaihto-  
 sidonnaisella vuokralla tarkoitetaan vuokraa, joka määritellään tilassa tapahtuvan liiketoi-  
 minnan liikevaihdon perusteella. Usein liikevaihtosidonnaisella vuokralla tarkoitetaan, mi-  
 nimivuokraan lisättyä sovittua osuutta liikevaihdosta. Perinteisesti liiketilojen vuokra on  
 voitu määritellä yksiselitteisemmin liiketilan tuottavuuden funktiona. Eli liikevaihtosidon-  
 naisena vuokrana, jonka mallissa tuottavuutta on mitattu liiketilassa tapahtuneen myynnin  
 määrällä per neliometri tietyllä aikavälillä (Miller 2000, s. 168). Myyntitulojen siirtyessä  
 osittain muihin myyntikanaviin pois fyysisistä liiketiloista, liikevaihtosidonnaisten vuokrien  
 voidaan nähdä laskevan (Baen & Guttery 2000, s. 185). Tulevaisuudessa liiketilojen liike-  
 vaihtosidonnaisiin vuokrasopimuksiin voisi olla kannattavaa sisällyttää osuus sähköisestä  
 kaupasta (Baen & Guttery 2000, s. 193), koska nykyinen liikevaihtosidonnainen vuokra ei  
 tehokkaasti huomioi kaupan monikanavaisuutta (Darroch 2016). Sähköisen kaupan myötä  
 fyysisen liiketilan vuokra kuvastaa yhä enemmän asiakaspalvelun arvoa (Miller 2000, s.  
 175) ja mahdollisuutta tuottaa brändin asiakkaille erilaisia kokemuksia.

Sähköinen kauppa voi myös edistää kauppa fyysisissä liikkeissä, mikä tukee käsitystä toi-  
 siaan täydentävistä kaupankäynnin muodoista (Rigby 2011). Perinteisten liiketilojen paino-  
 piste voi muuttua enemmän tuotteiden myynnistä niiden esittelyyn. Tällöin liiketilat nähdään  
 ensisijaisesti tuotteiden esittelytiloina eli showroomeina. Showroomien tarkoitus on tarjota

kuluttajille tietoa tuotteista ja ne mahdollistavat tietojen keräämisen potentiaalisista asiakasryhmistä. (Miller 2000, s. 175.) Liiketilojen perusolemus siis myynnin ohella muuttuu varsinaisesta myynnistä enemmän tuotteiden esittelemiseen, brändin ja myynnin edistämiseen. Tässä tapauksessa fyysisessä liikkeessä mitattava myynti voi jäädä historiaa matalammaksi, mikä näkyy selkeästi varsinkin liikevaihtosidonnaisissa vuokrissa. Kaupan monikanavaistuminen vaikuttaa siis eri liiketilakokojen suosioon ja jälleen kokonaisvuokriin. Siinä missä myymälät olivat aikaisemmin ainoita kauppapaikkoja, nyt käydään kauppaa monessa kanavassa ja liikkeiden rooli on muuttunut. Liikkeiden koot vaihtelevat suurista esittelytiloista pieniin pop-up-kojuihin ja verkko-ostosten noutokioskeihin ja -automaatteihin. Sähköisen kaupan myötä tilaa tarvitaan periaatteessa vähemmän, jos ollenkaan. Toisaalta vuokratuotteiden kannalta kaupan monikanavaistuminen korostaa parhaiden ja kalleimpien myyntipaikkojen asemaa.

### 3.1.3 Kokemuksellisuuden merkitys liiketilojen menestymiselle

Ostaminen on sosiaalinen kokemus (Santasalo & Koskela 2015, s. 148; Rosen & Howard 2000, s. 12; Dennis et al. 2007; Bäckström & Johansson 2006, s. 426) ja siksi tärkeä osa kauppaa fyysisissä liiketiloissa. Edelleen etenkin kalliita ja erikoisempia tuotteita sekä vaatteita halutaan fyysisesti tutkia ennen ostopäätöksen tekemistä huolimatta sähköisen kaupan tarjoamista mahdollisuuksista. Ostosten tekemiseen liittyy rituaaleja, minkä vuoksi ostoskeskuksia ja kauppoja pidetään edelleen kohteina, joihin halutaan mennä. (Rosen & Howard 2000, s. 12.) Vahva tarve kokemuksellisuudesta on säilynyt sähköisen kaupan kasvusta huolimatta. Ostosten tekemisen synnyttämä nautinto ja ostoskäyttäytyminen eroavat demografisten ryhmien välillä esimerkiksi tulojen, iän (Cox et al. 2005) ja perhetilanteen mukaan (Cox et al. 2005, Howard 2007).

Fyysisten liiketilojen suosioon vaikuttavat myös asiakkaiden suhtautuminen ajankäyttöön (Bäckström & Johansson 2006, s. 426). Varsinkin fyysiset liiketilat kilpailevat asiakkaiden huomiosta ja ajasta. Ajankäytön muuttuminen voi vaikuttaa negatiivisesti kauppiaiden asiakaskohtaisiin tuottoihin ja kaupat etsivätkin keinoja houkutellessaan asiakkaita viipymään liiketiloissaan pidempään. (Christiansen et al. 1999, s. 9-10.) Liiketilat siis joutuvat kilpailemaan etenkin sen kanssa, että verkosta ostaminen koetaan monesti kätevämmäksi ja nopeammaksi. Digitaalisuuden mahdollistama sähköinen kauppa on hyvin luontevaa tietyille tuotteille ja tuoteryhmille, mutta ostamisen kokemuksen näkökulmasta se voidaan nähdä eristävänä, epätydyttävänä ja jopa yksitoikkoisena (Rosen & Howard 2000, s. 12). Tosin esimerkiksi elintarvikkeiden sähköisen kaupan haastavuudessa vedotaan usein siihen, että tuotteiden fyysinen tarkastelu olisi asiakkaalle ensiarvoista (Tanskanen et al. 2002, s. 173). Kyse on kuitenkin enemmän siitä, että asiakas haluaa varmistua tuotteiden laadusta ennen ostamista, eikä siis välttämättä pidä tuotteiden kokeilua itseisarvona (Tanskanen et al. 2002, s. 173).

Tulevaisuudessa kokemuksellisuuden yhdistäminen ostosten tekemiseen on aikaisempaa tärkeämpää (Rigby 2011, s. 72; Bäckström & Johansson 2006, s. 421), koska asiakkaat keskittyvät nimenomaan tunnepuoleen (Bäckström & Johansson 2006, s. 421). Kokemuksellisuus korostuu kaikissa myyntikanavissa, niin sähköisessä kaupassa kuin fyysisissä liikkeissä (kuva 1). Fyysisessä kaupassa kokemusten tuottaminen voi kuitenkin olla kallista (Bäckström & Johansson 2006, s. 422), vaikka kokemusten tuottaminen on muutoin luontevampaa kuin virtuaalisessa ympäristössä. Liiketilat yrittävät lisätä kokemuksellisuutta, koska viihteellisyys on selkeästi yksi kilpailutekijä. Kokemukset voivat olla mitä vain erilaisesta

tuotteiden asettelusta, väliaikaiseen pop-up-kojuun, kampaajapisteeseen ja konserttiin. Ilmiönä palvelutarjonta ostoskeskittymissä laajenee ja monipuolistuu kaiken aikaa. Esimerkiksi laadukkaat ravintolavalikoimat ovat vaikuttava trendi ja houkuttelevat kuluttajia viipymään kohteissa ajallisesti pidempään (Godding 2016b). Viihteen merkitys on korostunut yksittäisten liiketilojen tasolta ostoskeskustasolle. Ostoskeskuksiin rakennetaan mittavia viihdekeskuksia, joissa on esimerkiksi luisteluratoja, huvipuistoja, elokuvateattereita ja museoita. (Christiansen et al. 1999, s. 9-10.) Ostoskeskusten viihdeimagon tekijöitä ovat spesifit viihdykkeet, erilaiset tapahtumat ja ravintolatarjonta (Sit et al. 2003, s. 92).

Fyysiset liiketilat ovat muuttuneet merkittävästi informaatioteknologioiden myötä, sisältäen sähköisen kaupankäynnin tuoman muutoksen. (MGI 2015, s. 56.) Asioiden internetin kehittyminen häilyttää rajaa sähköisen ja fyysisessä liikkeessä tapahtuvan kaupan välillä. (MGI 2015, s. 56.) Liiketiloissa kokemuksellisuutta voitaisiin mahdollisesti parantaa nimenomaan teknologioiden hyödyntämisellä (Bäckström & Johansson 2006, s. 422), niiden kustannustehokkuuden vuoksi (Rigby 2011, s. 72). Nykyään kokemusten synnyttämisessä käytetään esimerkiksi interaktiivisia näyteikkunoita, jotka pystyvät ehdottamaan tuotteita sään ja vuorokaudenajan mukaan tai ottamaan tilauksia vastaan liikkeen ollessa suljettu (Rigby 2011, s. 72).

### **Pop-up-pisteet**

Kauppan kokemuksellisuuden ja monikanavaisuuden korostuessa vahvana ilmiönä ovat erilaiset pop-up-pisteet. Pop-up-pisteiden tarkoituksena on vedota kuluttajien tunteisiin ja pyrkiä luomaan mielikuvia suhteessa kilpailijoihin. Laajemmin ilmiöstä voidaan puhua elämyksellisen kaupan (eng. experience retail) yhteydessä. Pop-up-pisteellä tarkoitetaan tilapäistä ja lyhytaikaista myynti- tai tapahtumapistettä (Ryu 2011; de Lassus & Freire 2013; Kim et al. 2010). Pop-up voidaan pystyttää liikuteltavassa muodossa, brändin liikkeeseen (de Lassus & Freire 2013) tai käyttää tyhjillään olevaa tilaa (Niehm et al. 2007, Mulvihill 2010). Väliaikaisten pop-up-pisteiden sijaintia ei ole välttämättä mainostettu etukäteen. Niissä halutaan rakentaa ja vahvistaa brändin imagoa, herättää kiinnostusta yritystä tai tiettyä tuotetta kohtaan ja yleisesti tarjota kuluttajille kokemuksia (Kim et al. 2010).

Pop-up-pisteiden on tarkoitus houkuttaa paikalle asiakasvirtaa ja lisätä yrityksen tunnettuutta. Ne on koettu hyväksi tavaksi järjestää positiivinen kohtaaminen brändiin ja interaktiivinen myyntikokemus yhdessä yrityksen edustajan kanssa (Ryu 2011, Kim et al. 2010). Pop-up-myyntipisteitä suositaan nykyään yhtenä vähittäismyynnin myyntikanavana, koska niiden kautta voidaan saavuttaa uusia asiakkaita, julkaista uusia tuotteita, testata niche-markkinoita ja jakaa tuotenäytteitä (Ryu 2011, Niehm et al. 2007).

Pop-up-tapahtumat edustavat uudenlaista markkinointia ja brändin luontia, jossa korostetaan persoonallisia kokemuksia (Kim et al. 2010). Pop-up-tapahtumina voidaan tarjota esimerkiksi konsertteja tai urheilutapahtumia. Pop-up-pisteisiin liittyy vahvasti tiedon välittäminen asiakkaille. Pop-up-pisteissä kiehtoo myös uutuuden tuntu, kun asiakkaille esitellään paranneltuja ominaisuuksia aikaisempaan tuoteversioon verrattuna (Kim et al. 2010, s. 138). Uutuuden viehätysten lisäksi myyntipisteiden väliaikaisuus edistää kokemuksen syntymistä asiakkaalle ja brändille taas myyntipisteiden joustavuus myös sopimuksellisella tasolla.

Kiinteistön omistajan näkökulmasta tilapäiset pop-upit ovat potentiaalinen tapa houkutella lisää asiakasvirtaa yksittäisten liiketilojen kuin kauppakeskusten tasolla. Vajaalla käytöllä olevia tyhjiä toimitiloja voidaan hyvinkin hyödyntää väliaikaisina myyntipisteinä (Niehm et al. 2007). Pop-upit voivat myös auttaa potentiaalisia vuokralaisia näkemään kiinteistön itselleen sopivana ja kiinteistön omistajat voivatkin herättää positiivisia mielikuvia kiinteistöstä (Mulvihill 2010). Toisaalta kauppakeskusten pop-up-pisteitä voidaan myös kritisoida. Pop-up-pisteet voivat olla vakituisten liikkeiden näkökulmasta vapaamatkustajia, jotka hyödyntävät ainoastaan sesonkeja, eivätkä osallistu sijainnin pitkäaikaiseen markkinointiin. Myös intensiivisempi myyntitapa voi karkottaa asiakkaita.

Pop-upit voivat ylipäätänsä parantaa kokemuksellisuutta liiketiloissa (Niehm et al. 2007, de Lassus & Freire 2013). Pop-up-pisteitä käytetään yleisesti myyntilukujen sijaan myynninedistämistarkoituksessa ja brändin tunnettavuuden parantamisessa (Ryu 2011; Niehm et al. 2007). Luksustuotteiden pop-up-myyntipisteitä sijoitetaan usein lähelle brändin vakituista liikettä ja suosittuja turistikohteita, asiakasvirtojen houkuttelemiseksi myös varsinaisiin liikkeisiin (de Lassus & Freire 2013).

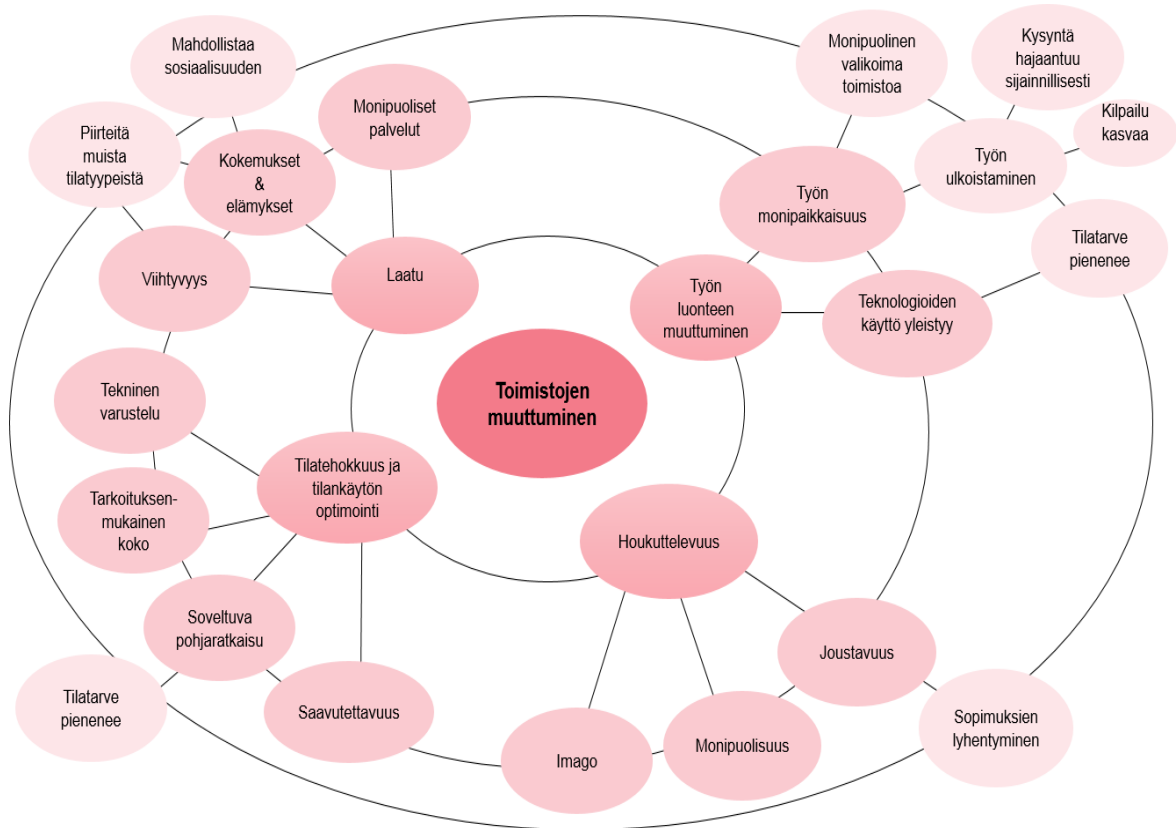
Pop-up-myyntipisteiden suosiota voi rajoittaa esimerkiksi kuluttajien vähäinen luottamus palautusten helppouteen (Ryu 2011). Tämän tekee mielenkiintoiseksi juuri se, että sähköisen kaupan osalta palautusten hintaa ja kätevyyttä pidetään yhtenä merkittävänä kilpailutekijänä. Kuluttajien tietoisuus ja sitoutuminen pop-up-myyntipisteisiin on yhteydessä kuluttajien demografiaan (Niehm et al. 2007). Ikä, sukupuoli, yhteisön koko, maantieteellinen alue ja tulotaso ovat vaikuttavia tekijöitä (Niehm et al. 2007), kuten muissakin kaupankäynnin muodoissa ja kanavissa. Tutkitusti nuoret ovat tietoisempia ja sitoutuneempia pop-up-kauppoihin (Niehm et al. 2007) kuin myös asioimaan sähköisissä kaupoissa. Voitaisiinkin ajatella, että pop-up-pisteillä voisi houkutella lisää nuorempaa asiakaskuntaa liikkeisiin.

### 3.2 Työn ja toimitilojen muuttuminen

Informaatio- ja kommunikaatioteknologian nopea kehittyminen on muuttanut työn luonnetta viime vuosikymmenen aikana. Työn muuttumisen seurauksena työpaikat ja toimistot ovat muuttuneet myös fyysisinä tiloina. (Niemi & Lindholm 2010; Gibson 2003; Palvalin & Vuolle 2016.) Seuraavissa alaluvuissa esiteltävät kirjallisuudessa esitetyt toimistojen tärkeimmät muutostekijät tutkija on koonnut kuvaan kolme. Tietotyö on muuttunut virtuaalisemmaksi kolmessa aallossa, joista ensimmäisessä tietokoneiden ja sähköpostin käyttö lisäsivät työnteon joustavuutta. Toisessa aallossa, mukana liikkuvat mobiiliteknologiat tekivät globaalista ryhmätyöskentelystä aidosti mahdollista. Kolmannessa aallossa korostuu perinteisten työnteon paikkojen soveltuvuus nykyiseen työntekoon ja kuinka hyvin se tukee yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä. (Johns & Gratton 2013.)

Digitalisaation seurauksena työn tekemisen tavat kehittyvät, mikä muuttaa sitä missä ja miten toimistoja käytetään (Sullivan 1996, s. 26). Toimistorakennukset kuvaavat aikansa arvoja ja normeja esimerkiksi hierarkian, yksityisyyden ja kanssakäymisen suhteen (van Meel & Vol 2001, s. 330). Ennen yritysten toimitiloilla ja toimistorakennuksilla oli vahvempi sosiaalinen rooli. Rakennukset kuvasivat usein, eri tavoin kuin nykyään, organisaation varakkuutta ja vaikutusvaltaa (Harrison 2002, s. 254) vaikka toimitiloilla on edelleen tärkeä imagollinen rooli yritykselle (Toivonen 2011, s.74-75). Aikaisemmin yritykset ovat yksiselittei-

semmin omistaneet tai vuokranneet käyttöönsä tietyn toimitilan. Vallitsevat trendit muotoutuvat, kun työtä tehdään paljon toimitilojen ulkopuolella ja markkinoilla on tarjolla toimitilaa monilla eri konsepteilla eri pituisiksi ajanjaksoiksi tunneista vuosiin.



Kuva 3. Toimistojen tärkeimmät muutostekijät. (Puhtila 2017.)

### 3.2.1 Työn monipaikkaisuus

Työn monipaikkaisuudella tarkoitetaan, että organisaation päätoimipiste on vain yksi monista työn paikoista, joissa työskennellään sekä yksin että yhdessä. Monipaikkaiselle työlle on ominaista vahva kytkös sähköiseen viestintä- ja yhteistyövälineiden käyttämiseen. Monipaikkaisuuden tärkeimmät ulottuvuudet voidaan jakaa kolmen pääkäsitteen alle; etätö, liikkuva työ ja hajautettu yhteistyö. Etätö tarkoittaa työskentelyä esimerkiksi kotona tai jossakin muussa etätöyöpaikassa, kuten asiakkaan luona tai toimistohotellissa. Liikkuvalla työllä tarkoitetaan useimmiten työpaikkojen välisen matkustamisajan ja -paikan käyttämistä työn tekemiseen. Hajautetulla yhteistyöllä taas viitataan siihen, että työntekijät tekevät yhteistyötä monista paikoista sovitusti. Työtä tehdään monipaikkaisesti yksin ja erikokoisissa ryhmissä. Monipaikkaisen työn ehdottomana etuna on, että työ voidaan suorittaa työnkuvan ja -prosessin näkökulmasta mielekkäimmässä paikassa. Monipaikkaisuutta tukevat yhteistyösuhteiden vaalimisen tärkeys, säästöt matkakustannuksissa sekä -ajassa ja teknologioiden hyödyntäminen. Lähtökohtaisesti etätö ja hajautettu yhteistyö saavat aikaan tarpeen käyttää työntekoon useampia paikkoja. (Haapamäki et al. 2010.)

Toimitilamarkkinoiden näkökulmasta ulkoistaminen on merkittävä trendi, koska työ siirretään tehtäväksi maantieteellisesti toiseen paikkaan. Ulkoistamisen seurauksena toimitilaa tarvitaan jossain muualla ja kysynnän sijainti muuttuu. Kysyntä hajaantuu maantieteellisesti, mutta kokonaisuudessaan tilantarve ei yksiselitteisesti vähene. (Miller 1996, s. 18.) Toisaalta ulkoistaminen voi kuitenkin tarkoittaa kysynnän siirtymistä kokonaan toiseen markkina-alueeseen, jos työ tehdään täysin toisessa maassa. Tilankäytön tehostamisen myötä kysyntää siirtyy toisiin tilatyyppeihin usein kysynnän laskua enemmän (Miller 1996, s. 22). Yrityksen saavuttama parempi tuottavuus voi näkyä edelleen liiketoiminnan kasvuna, jolloin toimitilan kysyntä taas mahdollisesti yritysکوhtaisesti kasvaa yritysten laajentumisen kautta. (Miller 1996, s. 19-20.)

Osa työstä tehdään muissa toimistoissa, etätyönä (Miller 1996, s. 19; Miller 2014) ja kolmansiksi paikoiksi kutsutuissa tiloissa. Kolmansia paikkoja ovat esimerkiksi koti, kirjasto, kahvila ja muut vastaavat yksityiset, puolijulkiset tai julkiset paikat (Miller 2014; Haapamäki et al. 2010). Toimistohotellien ja kolmansien paikkojen työpisteen hyötyaste voikin nousta korkeammaksi kuin työpisteiden perinteisissä toimistoissa (Miller 2014), kun työ tehdään siihen parhaiten soveltuvassa ympäristössä. Tietotyön paikkasidonaisuuden edelleen vähentyessä kolmansien paikkojen merkitys toimitilamarkkinoilla voi kasvaa. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta fyysisiä tiloja on vaihtoehtoina enemmän kuin aikaisemmin ja työskentelypaikkaa voi vaihdella joustavammin kuin ennen (Haapamäki et al. 2010). Organisaatioiden taas pitää tuntea tarkasti minkälaista työtä niissä tehdään ja millaisia vaihtoehtoiset työntekopaikat ovat (Haapamäki et al. 2010).

### 3.2.2 Toimistotilan optimointi

Toimitilakustannusten merkittävyyden tiedostaminen on edistänyt yritysten motivaatiota toimitilojen määrän ja laadullisten ominaisuuksien optimointiin (Toivonen 2011; Gibson 2003). Trendin mukaan toimistotilan määrällisen tarpeen nähdään tulevaisuudessa vähenevän (Sullivan 1999, s. 27; Miller 2014) vaikka toimitilojen kysyntä voi toisaalta myös kasvaa (Miller 1996, s. 18-19). Teknologioilla voidaan automatisoida yhä enemmän työvaiheita ja eliminoida osa jopa kokonaan, jolloin työntekijöitä ja tilaa tarvitaan vähemmän (Cattell 2002, s.152; Miller 1996, s. 18). Samanaikaisesti syntyy uusia tehtäviä ja työvaiheita, joiden suorittamiseen tarvitaan myös toimitilaa. Uudet syntyvät työpaikat taas voivat olla työmarkkinoilta kadonneita tehtäviä tietointensiivisempiä, jolloin tilantarve voi kokonaisuudessaan jopa kasvaa tai siirtyä toiseen sijaintiin. (Miller 1996, s. 19.) Yleisesti työn muuttuminen muuttaa toimistotilojen kysyntää määrällisesti ja laadullisesti (Sullivan 1999, s. 27; Miller 2014; Gibson 2003).

Kysytyn toimistotilan määrän muuttumisen lisäksi on olennaista tiedostaa, millaista tilaa tulevaisuudessa tarvitaan ja miten tiloja käytetään. Digitalisaation rinnalla kasvavina trendeinä etätyöskentely ja ulkoistaminen aiheuttavat työnteon paikkojen hajautumista. (Toivonen 2011.) Etätyöskentelyllä voidaan periaatteessa säästää kustannuksia ja aikaa (Toivonen 2011), joita kuluu työntekijän ja yrityksen näkökulmasta etenkin matkustamiseen (Heikkilä et al. 2000). Kustannussäästöt eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä, jos resurssien käyttöä ei suunnitella tilannekohtaisesti (Heikkilä et al. 2000). Esimerkiksi työntekijöiden kannustaminen etätyöskentelyyn ei välttämättä näy säästöinä, jos työpaikan työpisteiden kapasiteettia ei suhteuteta tehtävän etätyön määrän ja työnteon ajankohtien mukaisesti (Heikkilä et al.

2000). Potentiaalisten säästöjen lisäksi etätyöskentelyä edistää käsitys työntekijän mahdollisesti paremmasta työtehosta (Pekkola 2002).

Toimistojen tilankäyttö tehostuu ja suunnittelu kehittyy koko ajan (Miller 1996, s. 19). Toimistosuunnittelu korostaa ja edustaa yrityksen arvoja. Tilan luomien positiivisten kokemusten taas nähdään korreloivan työntekijöiden tuottavuuden kanssa. (van Meel & Vol 2001, s. 330.) Tulevaisuudessa toimistotilan joustavuus ja muunneltavuus korostuvat (Toivonen & Viitanen 2015). Toimistojen joustavuus voidaan jaotella kolmeen pääalueeseen; sopimuskelliseen ja taloudelliseen joustavuuteen, käytön joustavuuteen ja fyysiseen joustavuuteen (Gibson 2003, s. 17). Organisaatiot haluavat joustavia sopimuksia tilan määrän ja sopimuksen pituuden suhteen. Lähtökohtaisesti yritykset haluavat maksaa vain käyttämästään tilasta ja panostaa siihen. Käyttötarkoituksen joustavuudella tarkoitetaan toimitilan joustavuutta eri liiketoimintojen suhteessa, huomioiden lain ja kaupunkisuunnittelun rajoitteet (Gibson 2003). Fyysisellä joustavuudella tarkoitetaan fyysisen tilan järjestämismahdollisuuksia käytön perusteella (Gibson 2003; Moultrie et al. 2007; Haapamäki et al. 2010), aina avokonttoriratkaisuista yksittäisistä työhuoneista rakentuviin toimistoihin (Gibson 2003).

Toimistojen luonteen kehittymiseen vaikuttaa ihmisten luontainen sosiaalisen kanssakäymisen tarve (Sullivan 1996, s. 28; Miller 1996, s. 21). Tietotyön muuttuessa yhä virtuaalisemmaksi ja paikasta riippumattommaksi, toimistojen sosiaalinen merkitys työnteolle korostuu (Johns & Gratton 2013; Miller 1996, s. 21). Etätyöskentely esimerkiksi nähdään osittain sosiaalisesti eristävänä (Sullivan 1996, s. 28) ja ihmisten kanssakäyminen on välttämätöntä yrityksille varsinkin uusien ideoiden syntymisessä (Harrison 2002, s. 248). Työympäristön halutaankin tukevan nimenomaan liiketoiminnan prosesseja (Harrison 2002, s. 248) ja innovaatioiden syntymistä (Moultrie et al. 2007, s. 53). Tarve kollektiivisuuden tunteeseen tiettyssä työryhmässä ja työn merkityksellisyydestä on edelleen tärkeää (Johns & Gratton 2013) vaikka teknologia mahdollistaisi kyseisen tehtävän suorittamisen ja asumisen missä tahansa (Miller 1996, s. 21). Yrityksen näkökulmasta on kiinnostavaa, kuinka eri tavoin työskentelevien työntekijäryhmien välillä tapahtuu jakaantumista ja kuinka paljon vähemmän työntekijöiden välillä on luontaista yhteistoimintaa teknologioiden kehittyessä. Etätyöntekijöiden ja toimistolla työtä tekevien ryhmien sitoutumista ja tuottavuutta voidaan kuitenkin verrata (Johns & Gratton 2013) ja huomioida menestyvien toimitilojen suunnittelussa.

Yritysten kilpaillessa globaalisti digitaalisia tuotteita tarjoavat yritykset voivat mahdollisesti saavuttaa nopeammin hyvän markkina-aseman ja laajentua, verrattuna niihin yrityksiin, joiden täytyy sijoittaa, rahoittaa tai rakentaa rakennuksia tai fyysistä infrastruktuuria. (McMahon 1999, s. 2.) Yritysten maantieteellinen sijoittuminen ja työn luonteen muuttuminen ohjaavat sitä, missä toimistotilalle on kysyntää. Tulevaisuudessa esimerkiksi elämänlaatu, kiinteistömarkkinoiden hintataso ja veroaste voivat ohjata ihmisten maantieteellistä sijoittumista tietotyöpaikkansa sijaintia enemmän. (Miller 1996, s. 19.) Toimitilamarkkinoilla kysyntä tulee keskittymään pieniin korkean palvelun ydintoimistoihin, muihin erikoistuneisiin toimistoihin, liikkuvaan työhön ja työskentelyyn teknologioiden avulla odotetaan olevan keskeisiä strategioita. (Sullivan 1996, s. 26.) Nykyään pelkästään työpistekohtaista käyttöä seurataan ja käyttöastetta pyritään parantamaan aktiivisemmin kuin aikaisemmin. (Miller 1996, s. 19.) Käyttöastetta voidaan nostaa lisäämällä nimeämättömien työpisteiden määrää ja käyttämällä digitaalisia pilviratkaisuja. (Miller 2013, s. 27.) Yrityksen yksi tapa minimoida oman toimistotilan määrää voivat olla esimerkiksi toimistohotellin (Miller 1996, s. 19) tai co-working-toimiston käyttäminen, jolloin toimistoa on vain todellisen käytön suhteessa.



### 3.2.3 Työn tuottavuuden ja toimitilan yhteys

Vanhanaikaisten ja joustamattomina pidettyjen toimistojen ei enää koeta tukevan uudenlaisia työtapoja tehokkaasti ja tyydyttävän sellaisinaan käyttäjien tarpeita (Niemi & Lindholm 2010; Gibson 2003; van Meel & Vol 2001). Toimistotilojen haluttaisiin perinteisen fyysisen toimistotilojen rinnalla tukevan innovaatioiden syntymistä, virtuaalisten yhteisöjen toimintaa ja sosiaalista kanssakäymistä (Niemi & Lindholm 2010; Gibson 2003; van Meel & Vol 2001; Moultrie et al. 2007, s.53). Työntekijät työskentelevät jatkuvasti toistensa kanssa, jolloin fyysisen suunnittelun tulisi soveltua sekä yksilö- että ryhmätyöskentelyyn. Fyysisessä työympäristössä pitäisi olla erilaisia tiloja tueksi erilaisille tehtäville. (Haynes 2008, s. 192; Harrison 2002, s. 248.) Toisaalta niissä tulisi huomioida fyysisellä työpaikalla tehtävän työn ja virtuaalityön väliset suhteet (Harrison 2002, s. 248).

Fyysisen työskentelytilan halutaan edustavan yrityksen strategiaa ja tukevan työntekijöiden luovuutta (Moultrie et al. 2007, s. 53). Toimistotyypillä ei nähdä olevan suoraa yhteyttä yksilön tuottavuuteen. Toimitila voi edistää korkeamman tuottavuuden saavuttamista tuemalla työntekoa. Se voi tukea työntekoa lisäämällä tyytyväisyyttä ja mahdollistamalla tehokkaampaa kanssakäymistä muiden työntekijöiden kanssa. Tietotyöntekijän tuottavuuteen vaikuttavat monet eri tekijät, jotka eivät ole suoraan riippuvaisia toimitilan tyypistä. Esimerkiksi tyytyväisyys koko organisaatioon selittää vahvemmin tyytyväisyyttä työympäristöön. Toimitilan valinnassa tärkeintä on panostaa nimenomaan riittävän yksityisyyden ja keskittymisen takaamiseen sekä tilan tarkoituksenmukaisuuteen. (De Been & Beijer 2014.)

Toimistoympäristön piirteet, jotka edistävät työnteon tuottavuutta, voidaan jakaa neljään luokkaan: suunnittelu, viihtyisyys, vuorovaikutus ja häiriötekijät. Fyysisen ympäristön luokassa ovat toimiston suunnittelu ja viihtyisyys. Toimiston suunnittelu ja viihtyisyys vaikuttavat käyttäjän kykyyn olla yhteydessä fyysiseen ympäristöönsä. Toimintaympäristön luokkaan kuuluvat vuorovaikutus ja häiriötekijät. Toimintaympäristöllä tarkoitetaan, miten toimiston käyttäjät voivat toimia toistensa kanssa toimistossa ja miten fyysinen toimisto vaikuttaa yksilökäyttäytymiseen. Vuorovaikutuksen maksimoinnin lisäksi myös riittävä yksityisyys ja häiriöttömyys ovat välttämättömiä tehokkaalle työskentelylle. Vuorovaikutuksen ja häiriötekijöiden koetaan vaikuttavan eniten työn tuottavuuteen tilassa, verrattuna pelkääseen toimiston suunnitteluun ja yleiseen viihtyvyyteen. (Haynes 2008.)

### 3.3 Logistiikan uudistuminen

Logistiikalla tarkoitetaan materiaalivirtojen ja tuotteiden ohjaamista loppukuluttajilleen oikeaan aikaan, oikeassa paikassa ja oikeassa muodossa (Pöyskö et al. 2016, s. 9; KTI 2016b). Toimialojen digitalisoituessa ja automatisoituessa syntyy jatkuvasti uusia logistiikka- ja kuljetusratkaisuja (Pöyskö et al. 2016, s. 18). Monet megatrendit vaikuttavat logistiikan kysynnän kehittymiseen, itse logistiikkapalveluihin, toimintojen sijoittumiseen ja siihen mitä laadullisia vaatimuksia logistiikalle asetetaan (Pöyskö et al. 2016, s. 9). Logistiikan järjestäminen muuttuu kokonaisvaltaisesti, koska tuotteet, niiden tuotanto ja ostaminen muuttuvat.

Erityisesti sähköinen kauppa, automatisaation ja teknologioiden kehittyminen muuttavat logistiikkaa. Muita megatrendejä ovat esimerkiksi globalisaatio, väestön ikääntyminen ja elinikänsä kasvun kasvu, kaupungistuminen, teknologinen kehitys, ilmaston muutos ja luonnonvarojen niukkuus, jakamistalouden kehittyminen ja palveluvaltaistuminen (JLL 2016, s. 5;

Pöyskö et al. 2016, s. 9). Logistiikka on muuttunut ja muuttuu huomattavasti nimenomaan sähköisen kaupan kasvaessa, varastoautomaation kehittymisen ja tavaravirtojen optimoimisen myötä (KTI 2016b). Etenkin kaupungistuminen ja globalisaatio kasvattavat kaupankäynnin volyyymiä (Pöyskö et al. 2016, s. 10) ja haastavat logistisen toimitusketjun (JLL 2016, s. 3).

### 3.3.1 Logistiikka- ja varastokiinteistöjen ominaispiirteet ja kysynnän kehitys

Logistiikkakiinteistö on tarkoitettu tavaravirtojen hallintaa ja ohjaamista varten, eikä varsinaiseen pitkäaikaiseen varastointiin kuten varsinaiset varastot (KTI 2016b). Toisaalta pitkäaikainen varastointi on harvoin yritysten tahtotila, koska ne sitovat selkeästi pääomaa. Teollisuuskkiinteistöjen ero logistiikkakiinteistöihin on puolestaan se, että niissä valmistetaan tavaroita. Sijoittajan näkökulmasta logistiikka- ja varastokiinteistöjen rajat eivät usein ole tarkkoja. Markkinoiden koko on epäselvää johtuen juuri määritysten häilyvästä rajanvedosta. Tässä kappaleessa logistiikka- ja varastokiinteistöjä käsitellään kokonaisuutena, koska samoissa kohteissa voi olla niin varasto- kuin logistiikkatoimintaa ja kaavoituksen kannalta tontti voidaan kohdistaa mihin vain näistä käyttötarkoituksista. Toisaalta kohteiden käyttötarkoitus voi vaihdella myös kiinteistöjen elinkaaren aikana vuokralaisten ja heidän tarpeidensa muuttuessa (KTI 2016b).

Logistiikka- ja varastokiinteistön menestymiseen, kaikkien kiinteistöjen tapaan, vaikuttaa ennen kaikkea sijainti. Hyvä sijainti on välttämätöntä tavaravirtojen sujuvassa liikuttelussa ja läheisyys lentokenttiin, satamiin, rautateihin ja hyviin liikenneyhteyksiin on ensiarvoista. Sijainnin tulee olla helposti saavutettavissa, koska kuljetuksien määrä ja pituus on pyrittävä aina minimoimaan. (KTI 2016b.) Rakennusten arvot ovat pienempiä, pääosin arvo on maapohjassa (Virolainen 2016). Saavutettavuus on tärkeää myös työntekijöiden kulkuyhteyksien kannalta (KTI 2016b; JLL 2016, s. 13). Toisaalta kuluttajien odotukset palvelunopeudelle ovat nykyiin niin korkeita, että se estää varastojen siirtymisen kaupunkien läheisyydestä kauemmas edullisemman tonttimaan perässä (Dynes 2016a).

Logistiikka- ja varastokiinteistön keskeisimpiä teknisiä ominaisuuksia ovat tilojen korkeus, lastauslaiturit ja pohjan kantavuus. Pohjan pitää kantaa pelkkien tavaroiden lisäksi myös tarvittavat välineet niiden liikuttelemista varten. Tilan monikäyttöisyys määrittääkin, kuinka paljon se tuottaa elinkaarensa aikana lisäarvoa. Käyttäjärühmien tarpeet eroavat toisistaan paljon yksiköiden ja tavaroiden koon, muiden teknisten ominaisuuksien ja aikajänteen näkökulmasta. Erityispiirteitä voivat olla esimerkiksi sisälle asti tarvittu raideyhteys tai kylmätilan tarve. (KTI 2016b.)

Sijoittajan näkökulmasta logistiikkakiinteistöjen vuokrasopimukset ovat pitkiä ja vuokralaisia on yleensä yhdestä kahteen. Ensisijaisesti vuokrasopimusten pituus on riippuvainen käyttäjästä, kohteen koosta ja erityisyydestä. (KTI 2016b.) Pääsääntöisesti logistiikkakiinteistöjen kysynnän koetaan kasvavan, koska tarvitaan entistä tehokkaampia ja suurempia jakelukeskuksia nopean palvelun takaamiseksi (Colliers 2015). Trendi varastojen ja ylipäättänsä logistiikkakiinteistöjen kysytyn tilan määrän suhteen on hyvin vastakkainen verrattuna liiketiloihin ja toimistoihin (Virolainen 2016). Varasto- ja logistiikkatilan kysynnän odotetaan vain kasvavan, kun samaan aikaan yritykset yrittävät optimoida toimisto- ja liiketilan tarvettaan. Esimerkiksi mitä vähemmän fyysisissä liiketiloissa käydään kauppaa, sitä vähemmän perinteiselle myymälätalalle on tarvetta ja osa tilatarpeesta siirtyy nimenomaan varastoon.

Liiketilojen vajaakäytön myötä pidemmällä aikavälillä vuokratason kehittyminen voi jäädä heikoksi kiinteistösijoittajan tai omistajan näkökulmasta. (Virolainen 2016.)

Varastot kehitetään yleensä tilauksesta eli käyttäjä tiedetään usein jo kehitysvaiheessa, mikä on niille kiinteistönä ominaista. Toisekseen niitä voi poistua markkinoilta kerralla paljon. Suomessa varastotilaa poistuu säännöllisesti markkinoilta, kun kokonaisia varasto- ja teollisuusalueita kaavoitetaan uutta käyttötarkoitusta varten. Yleensä käyttötarkoituksen muutos, esimerkiksi asunnoiksi, johtaa vanhojen rakennuksien purkamiseen kokonaan. Purkamista edistää se, että suurin osa logistiikka- ja varastokiinteistöjen arvosta on maapohjassa eikä rakennuksissa. (Virolainen 2016.) Suomessa sijoittajien omistamat logistiikkakiinteistöt ovat pääsääntöisesti suhteellisen moderneja, hyvillä sijainneilla ja käyttötarkoitukseltaan joustavia. (KTI 2016b)

### **Logistiikka- ja varastotilojen kysynnän kehitys**

Digitaalisten ratkaisujen mahdollistama reaaliaikainen varastosaldojen seuraaminen ja tuotannon suunnittelu vaikuttavat tarvitun tilan määrään. Tarvitun varastotilan määrä pystytään aikaisempaa paremmin optimoimaan (JLL 2016, s. 10). Ylipäättänsä automatisaatio parantaa varastojen toimintatehoa, jolloin tilaa tarvitaan vähemmän. Muiden kiinteistötyyppien tapaan varaston muunneltavuus ja joustavuus korostuvat tulevaisuudessa enemmän. Varastoautomaatio vaatii suuria investointeja tietotekniikkaan, joka on tietenkin kytköksissä joko kohteen käyttäjän tai omistajan kannattavuuteen (KTI 2016b). Tietotekniikkainvestointien näkökulmasta keskittäminen suurempiin varastointiyksiköihin on taloudellisesti kannattavampaa mittakaavaetujen kautta. Esimerkiksi pelkkä sähköisen kaupan trendi tukee usein logististen toimintojen hajauttamista palveluajan lyhentämiseksi. (KTI 2016b.)

Logistiikkatilojen kysyntään vaikuttavat suhdanteisiin ja rakenteisiin liittyvät ajurit. Tärkeimmät kysyntään vaikuttavat suhdanneajurit ovat maailmankaupan, talouden ja kulutuksen kehitys. Rakenteelliset ajurit: globalisaatio, ulkoistaminen, automaatio, verkkokauppa ja yritysten yhdistymiset muokkaavat sitä, miten eri jakeluketjut kehittyvät. Nimenomaan verkkokauppa häilyttää liike- ja varastotilojen rajaa, kun verkko-ostoksia voidaan hakea nouto- ja jakelupisteistä. (KTI 2016b.) Globalisaatio muuttaa sitä missä varastotilaa tarvitaan, kun punnitaan sopivaa sijaintia suhteessa raaka-aineisiin, itse tuotantoon, työvoimaan ja tuotteiden loppumarkkinoihin (JLL 2016, s. 5).

Varastot ovat kriittinen osa moderneja toimitusketjuja, kun loppukuluttajalle toimitetaan viimeistelyjä tuotteita. Sähköinen kauppa vaikuttaa merkittävästi varasto- ja logistiikkakiinteistöjen kysyntään. Varastoilla on nykyään tavaroiden säilyttämisen lisäksi yhä enemmän arvoa lisääviä funktioita, kuten kokoonpanoa tai myyntiä edeltäviä toimia. Varastoilla ja logistiikkakiinteistöillä on myös enemmän strategista merkitystä kuin aikaisemmin, koska toimituksilta vaaditaan aikaisempaa korkeampaa nopeutta. Toisaalta varastoilla on merkitystä pelkästään tiedonkulun kannalta. Tiedon arvo korostuu, koska toimitusketjuista on tullut aikaisempaa monimutkaisempia, asiakaspalvelulta vaaditaan enemmän ja teknologia kehittyy moninaisemmaksi. (JLL 2016.)

### 3.3.2 Sähköisen kaupan vaikutus logistiikka- ja varastokiinteistöihin

Sähköinen kauppa vähentää perinteisten liiketilojen kysyntää ja vanhanaikaisten varasto- ja logistiikkatilojen kysyntää, mutta sillä on myös vastakkaisia vaikutuksia. Pienemmät kuljetuserät ja pakettikuljetukset edistävät logistiikkatilan kysynnän sijainnillista hajaantumista. Sähköinen kauppa edistää logistiikan muutosta kohti suurempia operointiyksiköitä, enemmän automaatiolla ja vähemmällä henkilökunnalla (Dynes 2016a). Perinteisessä kaupassa noin seitsemän prosenttia tuotteista palautetaan kauppaan, kun taas verkosta ostetuista tuotteista palautetaan joka neljäs. Verkko-ostosten palautusten määrä nousee yhä enemmän. Tullevaisuudessa tarvitaan enemmän henkilökuntaa käsittelemään nimenomaan palautuksia, sillä toistaiseksi palautusten käsittelyyn ei ole toimivaa automatisoitua ratkaisua. (Dynes 2016a.) Tämä myös tukee käsitystä, että osa kaupasta siirtyy liiketiloista varastoihin, jolloin tilan kysyntä vaihtuu toiseen tilatyyppiin.

Sähköisen kaupan yritykset vuokraavatkin nyt erillisiä varastoja vain palautusten käsittelyä varten ja ongelmaksi koetaan kuitenkin sopivien kiinteistöjen löytäminen (Dynes 2016a). Verkkokaupat tarvitsevat yleensä kolme kertaa enemmän varastotilaa kuin perinteiset kaupat. Kysytyn varastotilan määrä on suurempi, koska inventaarin suorittaminen, tavaroiden keräys ja pakkaus vaativat enemmän tilaa. (Dynes 2016a.) Ylipääntänsä verkkokaupassa voidaan tarjota paljon enemmän tuotteita, josta syntyy tarve kooltaan suuremmille varastoille. Toisaalta digitaalisia hyödykkeitä varten ei tarvita laisinkaan varastointitilaa perinteisessä mielessä.

Liiketilojen rooli logistiikkaketjussa korostuu verkkokaupasta ostettujen tuotteiden jakelussa ja palautuksien vastaanottamisessa. Toimituspaikkojen hajaantuminen muuttaa sitä missä sijainneissa tarvitaan tilaa varastoinnille ja kuljetuksille. Toisaalta toteutukset ovat pitkälti riippuvaisia toimitusnopeudesta ja joustavuudesta, joka asiakkaalle luvataan. Nykyratkaisuja viimeisen kilometrin varastointia varten ovat esimerkiksi erilaiset automaattit ja automatisoidut vastaanottotilat (JLL 2016, Pöyskö et al. 2016, s. 30). Näiden ratkaisujen tarkoituksena on lisätä erityisesti palvelun joustavuutta verkkokaupan myyjien, jakeluyrityksien ja asiakkaiden näkökulmasta (Pöyskö et al. 2016, s. 30). Erilaisten pakettien vastaanottoratkaisujen hyötyjä ovat joustavuus asiakkaalle, uudenlaiset palvelumallit, parempi palvelutaso ja kustannustehokkuuden kasvu. Toisaalta monet haasteet liittyvät nimenomaan tiloihin, joita käytetään tuotteiden vastaanottoon, koska vastaanottotilat ovat usein yhteiskäyttöisiä. Mahdollisen tilan yhteiskäyttöisyyden vuoksi on haastavampaa määrittellä lähetysten toimittamisen turvallisuus- ja vastuukysymyksiä sekä investointikustannuksien ja muiden kustannuksien jakaminen. (Pöyskö et al. 2016, s. 32.)

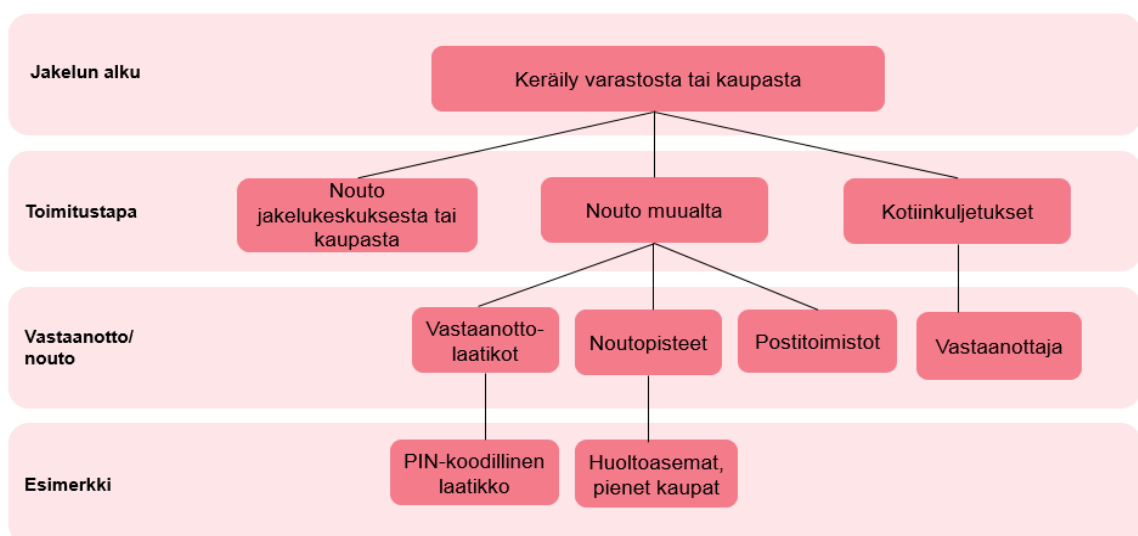
Digitalisaation ansiosta tuottajat voivat keräämänsä datan perusteella ennustaa tuotteidensa kysyntää tehokkaammin ja suunnitella paremmin tuotantoaan. Tuottajan kannalta hyödyllistä dataa voi kertyä yksittäisistä tuotteista, hinnoista, myynneistä, erityiseristä tai -julkaisuista, varastokohtaisista saldoista ja liikekohtaisista myynneistä. Optimaalisimmassa tilanteessa tuottajat voivat sopeuttaa tuotantonsa lähes reaaliaikaiseen dataan. Samaan aikaan toimijat voivat tehdä yhteistyötä myyjien kanssa tasatakseen kysyntää vielä paremmin liiketilatasolla. (MGI 2011, s. 80.) Tuotteiden, niiden tuotannon tai myynnin osien digitalisoituessa logistiikan järjestämisessä tarvitaan määrällisesti ja laadullisesti erilaista toimitilaa. Ylipääntänsä digitalisaation etuna on varastojen koon ja tilausten optimoinnin helpottuminen ja joustavuus. (Pöyskö et al. 2016, s. 42). Toisaalta pelkästään tehokas varastosaldojen reaaliaikai-

nen seuranta säästää aikaa. Kaupankäynti on siirtynyt nopeasti verkkoon erilaisille verkko-kaupan alustoille ja digitaalisiin markkina- ja myyntikanaviin, jotka helpottavat yritysten kuin kuluttajienkin välistä kaupankäyntiä (Pöyskö et al. 2016, s. 35).

### Ensimmäisen kilometrin kuljetuksesta viimeiseen kilometriin

Logistiikan volyymi kasvaa, kun toimitusketjuissa pitää hallita yhä suurempia tuotevirtoja aiheuttaen mahdollisimman vähän negatiivisia ympäristövaikutuksia (Pöyskö et al. 2016, s. 10). Logistiikan näkökulmasta verkkokaupan kasvu on lisännyt pakettiliikenteen määrää ja tiheämpää tarvetta varsinkin pienten tavaroiden kuljetuksille (Pöyskö et al. 2016, s. 35; Cho et al. 2008, 337). Sähköinen kauppa on muuttanut merkittävästi myös varastojen ja logistiikkakiinteistöjen toimintasykliä. Kuluttajamarkkinat ovat nopeasti muuttuneet kohti ympäri-vuorokautista toimintaympäristöä (JLL 2016, s. 19, KTI 2016b), joka tulee tehostamaan myös tilojen käyttöä ja ketjun hallintaa. Yksin sähköinen kauppa vaatii kattavasti erilaisia terminaalivarastoja, jakeluvarastoja ja palautuspisteitä. Osan kaupankäynnistä voidaan sanoa siirtyvän varastoon (Virolainen 2016), koska sähköinen kauppa tarvitsee tilaa jättimäisistä keskusvarastoista aina pieniin tuotteiden palautuspisteisiin (JLL 2016, s. 8).

Logistiikkapalveluiden on muututtava, kun uudet tilauskoot ovat suhteessa pieniä merkittävässä osassa tilauksia, päivittäisten tilausten volyymi kasvaa, pienpaketit ja saman päivän toimitukset ovat yhä yleisempiä (Cho et al. 2008, JLL 2016, s.17). Nykyään erilaiset logistiikkapalvelut ovatkin usein kiinteä osa digitaalisten markkinakanavien konseptia ja palvelua. (Pöyskö et al. 2016, s. 35.) Nimenomaan vastaanottajien tai vastaanottotilojen saavutettavuus ovat yhä enemmän tulevaisuuden logistiikan haasteita, etenkin kaupunkien sisäisessä logistiikassa ja jakelukuljetuksissa (Pöyskö et al. 2016, s. 30). Logistiikkaketjujen odotetaan tehostuvan ja läpäisyajan lyhenevän, kun sähköinen kauppa jatkaa kasvamistaan ja palvelun odotetaan olevan yhä nopeampaa (Virolainen 2016). Digitalisoituneen vähittäiskaupan myötä logistiikkaketjut tulevat keskittymään yhä enemmän kuljetus- ja varastointiratkaisujen kehittämiseen ensimmäisen ja viimeisen kilometrin kuljetuksen välillä (*eng. first mile, last mile*) (Colliers 2015). Haastavan viimeisen kilometrin jakelulle on esitelty malleja kuvassa kolme (Valli et al. 2015).



Kuva 4. Viimeisen kilometrin jakelun eri mallit. (Valli et al. 2015, s. 59.)

Ensimmäisen kilometrin toimitus tarkoittaa varastointia laiva- ja maantiekuljetusten välissä, kun taas viimeisen kilometrin toimitus kuvaa tuotteen matkaa vähittäiskauppaan tai suoraan kuluttajalle (Colliers 2015). Nimenomaan viimeisen kilometrin toimitus ruuhkaisissa kaupungeissa koetaan haastavimmaksi järjestää, se vie aikaa ja on kallista. Kuluttajat myös odottavat aikaisempaa enemmän joustavuutta toimitussijainnin suhteen (Pöyskö et al. 2016, s. 43). Tulevaisuudessa eri tuotteet toimitetaan yhä useammin suoraan kuluttajan kotiin tai toimituspisteeseen, loppukuluttajan kodin tai työpaikan lähellä (Pöyskö et al. 2016, s. 43). Toimituspisteet voivat olla esimerkiksi myymälöitä, pakettiautomaatteja tai kuriiriyrityksen toimipiste.

## 4 Digitalisaation vaikutus ansaintalogiikkaan

Neljäs luku esittelee työn empiiristä tutkimusosuutta, joka suoritetaan haastatteluilla. Kaikki kahdeksan haastattelua suoritettiin alkusyksystä 2017. Haastattelujen tarkoituksena on validoida kirjallisuuskatsauksessa tehtyjä huomioita ja vastata ensisijaiseen tutkimuskysymykseen.

### 4.1 Haastattelujen tavoitteet ja metodiikka

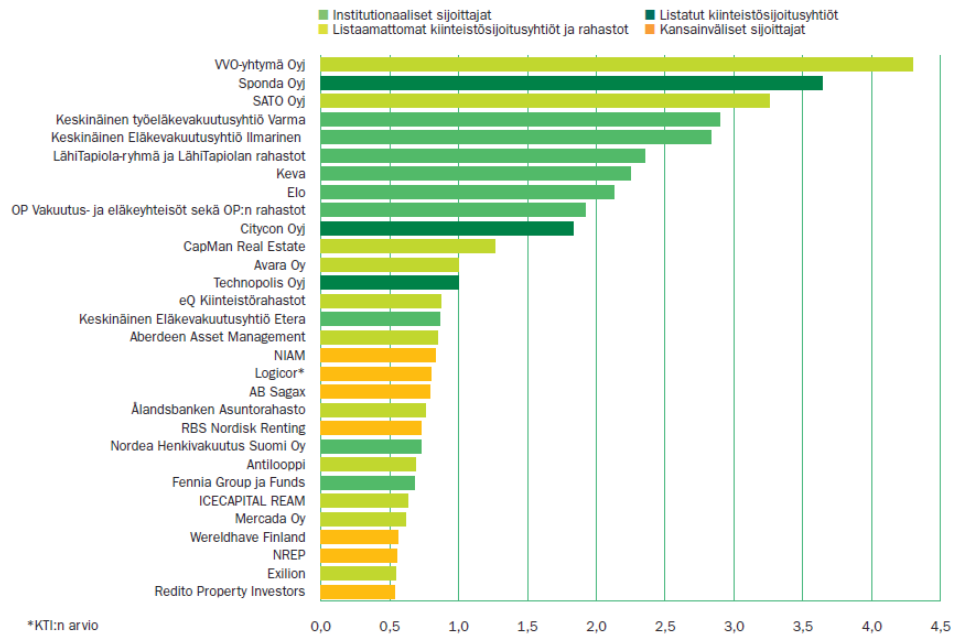
Tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä empiirisessä tutkimusosuudessa ovat haastattelut. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina asiantuntijahaastatteluina. Haastattelukysymykset olivat kaikille haastateltaville samat, laadittu ja toimitettu haastateltaville etukäteen. Kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, jotta vertailua voidaan suorittaa yhtäläisyyksien ja eroavuuksien osalta. Osa kysymyksistä (liite 1) soveltuu selkeästi tiettyyn tilatyyppiin tai jonkun haastateltavan erikoisalaan, mutta silti samojen kysymysten esittämistä kaikille pidettiin tärkeänä tapana uusien näkökulmien löytämiseksi. Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija voi tarkentaa kysymyksiään, selventää näkökulmaansa ja käyttämiään termejä. Asiantuntijoiden haastattelu on perusteltavaa, kun aihetta ei tunneta kovin hyvin ja se halutaan käsittää osana laajempaa asiayhteyttä (Hirsjärvi et al. 2009). Puolistrukturoitu rakenne on hyvä, kun tiedetään vastausten olevan mahdollisesti hyvin monitahoisia ja selventävien kysymysten ehkä tarpeellisia.

Kahdeksasta haastateltavasta neljä edusti institutionaalista kiinteistösijoittajaa, kolme yksityistä kiinteistösijoittajaa ja yksi kotimaista kiinteistökehittäjää. Kiinteistökehittäjän haastattelua lukuun ottamatta haastateltavat kuuluivat Suomen 20 suurimman kiinteistösijoittajan joukkoon (taulukko 3). Haastateltavien organisaatioiden jaottelu institutionaalsiin ja yksityisiin sijoittajiin tehtiin KTI:n listauksen mukaisesti (taulukko 3). Haastateltavat sijoittajaorganisaatiot valittiin ensisijaisesti suuruutensa perusteella, mutta valinnassa kiinnitettiin huomiota siihen, että omistamisen lisäksi organisaatio harjoittaa myös vuokrausta. Toisaalta valinnassa haluttiin taata tasapuolisesti mukaan rajattujen tilatyyppeiden käsittely haastateltavien erityisosaamisien kautta, esimerkiksi toimistoissa tai kauppakeskuksissa.

Institutionaalisina sijoittajina haastateltiin Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varman, LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy:n ja Kevan asiantuntijoita. Salkuissaan on eri painoituksin tähän työhön mukaan rajattuja tilatyyppejä. Vastapainona institutionaaliselle näkökulmalle haastateltiin yksityisiä, listattujen kiinteistö-sijoitusyhtiöiden asiantuntijoita, Sponda Oyj:stä, Citycon Oyj:stä ja Technopolis Oyj:stä. Spondalla on institutionaalisten tapaan kiinteistösalkussaan liike-, toimisto- ja varastotilaa, Citycon Oyj on erikoistunut kauppakeskustoimialaan ja Technopolis Oyj toimistoihin. Heidän uskottiin tuovan tärkeitä näkemyksiä kapeammalta sektorilta institutionaalisten toimijoiden lisäksi. Megahub Development Oy on kotimainen varasto- ja logistiikkakiinteistöjen kiinteistökehittäjä, jota pyydettiin haastateltavaksi kehittämisen näkökulmasta. Haastattelunsa tavoitteena oli tuoda tuloksiin nimenomaan varasto- ja logistiikkasektorin erikoisosaamista vastapainoksi, muiden haastateltavien painottuessa enemmän liike- ja toimistotiloihin.

### Suurimmat kiinteistösijoittajat Suomessa, top 30

Suorien kiinteistösijoitusten markkina-arvo vuoden 2016 lopussa, mrd euroa



Lähde: KTI (kysely sijoittajille, yhtiöiden vuosikertomukset)

Taulukko 3. Suurimmat kiinteistösijoittajat Suomessa, top 30. (KTI 2017.)

Organisaatioiden haastateltavat asiantuntijat valittiin sen perusteella, että he tuntevat toimintavuokrauksen ja mahdollisesti kehittävät sitä yrityksen strategisella tasolla. Haastateltaviksi valittiin ensisijaisesti kiinteistöalan ammattilaisia, eikä paneuduttu ammattitaitoon digitalisaation osalta. Haastateltavien tehtävänimikkeet löytyvät liitteestä kaksi. Toisaalta vuokrauksen näkökulmaa ja liiketoiminnan kehittämistä peilattiin siihen, miten paljon kiinteistökehittäjän näkemykset yhtenevät vastausten kanssa. Seitsemän haastattelua suoritettiin kunkin haastateltavan toimistotiloissa ja yksi tutkijan toimistotiloissa elo- ja syyskuussa 2017. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä yksi. Muut haastattelutiedot haastateltavista, yrityksistään, haastatteluajankohdista- ja paikoista löytyvät liitteestä kaksi.

#### 4.1.1 Haastattelukysymysten muodostaminen ja analysointi

Tutkija muodosti haastattelukysymykset teoriaosuuden pohjalta, keskittyen selkeästi ansaintalogiikan muuttumisen näkökulmaan. Haastattelukysymyksien johdonmukaisuutta ja ymmärrettävyyttä arvioitiin etukäteen. Haastatteluaineistosta koottiin yhteen asiantuntijoiden näkemyksiä ja arvioita siitä, miten paljon eri teemat näkyvät Suomen kiinteistömarkkinassa ja millainen tulevaisuuden kehitys ansaintalogiikassa voisi olla. Esimerkiksi showroomien merkitystä on tutkittu kirjallisuudessa, mutta oli mielenkiintoista kerätä asiantuntijoidenkin näkemyksiä tämän hetkisestä tilanteesta Suomessa. Kymmenen pääkysymyksen haastattelu (liite 1) alkoi ylätasoinen kysymyksellä ansaintalogiikan muuttumisesta edeten aina yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. Pääkysymyksistä on johdettu auttavia alakysymyksiä selventämään haastateltaville, mikä asia on tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena.



Kysymykset esitettiin kullekin asiantuntijalle samassa järjestyksessä. Jokainen haastateltava sai vastata omin sanoin eli tarkkoja vastausvaihtoehtoja esitetty. Puolistrukturoitu haastattelu valittiin tarkasti strukturoidun haastattelun sijaan, jotta keskustelu haastattelun kulun mukaisesti ja tarkentavien kysymysten esittäminen on mahdollista. Empiirisessä tutkimusosiossa haluttiin saada kattava kuva siitä, miten alan asiantuntijat Suomen kiinteistömarkkinoilla kehityksen kokevat. Asiantuntijahaastatteluista saatavaa aineistoa käsiteltiin sisällönanalyysimenetelmällä eli tutkija tarkasti aineistoa erittelevästi, etsien ja tiivistäen yhtäläisyyksiä ja eroja (Tuomi & Sarajärvi 2002). Sisällönanalyysi on tekstianalyysia materiaalista, joka on jo valmiiksi tekstimuotoista tai aineistosta, joka voidaan muuttaa sellaiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2002). Tässä tutkimuksessa haastattelut litteroitiin ja tutkija suoritti itsenäisesti materiaalin vertailun. Tärkeimmät tulokset pyritään tiivistämään luvussa neljä kuvaukseksi tutkittavasta ilmiöstä. Haastatteluissa nousseet teemat käsitellään kukin omassa alaluvussa, järjestettynä tutkijan näkemyksen mukaan.

#### **4.1.2 Haastatteluaineiston läpikäynti**

Haastatteluaineiston läpikäynti aloitettiin litteroimalla haastattelut. Litteroinnin jälkeen vastauksia vertailtiin ensin kysymys kerrallaan. Aluksi keskityttiin kysymyskohtaisesti yhteneväisyyksiin ja eroavaisuuksiin, sekä siihen mainittiinko näkemykset kerran vai mahdollisesti useammin. Esimerkiksi kaikki haastateltavat mainitsivat, että liike- ja toimistotilan kysyntä on vähentynyt. Lisäksi vertailun yhteydessä punnittiin, voisiko vastauksella olla jokin yhteys haastattelijan edustaman yrityksen profiiliin kiinteistösijoittajana tai -kehittäjänä.

Tulosten analysoinnin edetessä vastauksia alettiin kuitenkin käsitellä yli yksittäisten kysymysten. Kuhunkin haastatteluun keskityttiin enemmänkin kokonaisuutenaan, koska haastateltavat tyypillisesti täsmensivät näkemystään tai viittasivat edellisiin vastauksiinsa myöhempien kysymysten kohdalla. Esimerkkinä haastateltaville esitetty ensimmäinen kysymys, miten ansaintalogiikka muuttuu vuokraustoiminnassa digitalisaation myötä. Haastattelun edetessä kaikki haastateltavat esittivät vielä lisäkommentteja ensimmäiseen kysymykseen muissa vastauksissaan. Lopulta vastausten käsittelyssä ei enää noudatettu tarkasti kysymyksiin perustuvaa jaottelua, vaan tuloksia käsiteltiin vastauksista tunnistettujen toistuvien teemojen mukaan. Useissa vastauksissa palattiin esimerkiksi ansaintalogiikkaan ja palveluiden merkitykseen, kun taas tilatyypin yhdentymisen ei esimerkiksi korostunut teemana. Haastatteluaineistosta tunnistettiin seuraavat teemat: toimitilatarpeen muuttuminen, sijaintien kehittyminen tulevaisuudessa, vuokrasuhteiden muuttuminen, liikevaihtosidonnaiset vuokrat, palveluiden merkitys, kolmansien paikkojen ansaintalogiikan kehitys, vuokralaismixin muuttuminen ja ansaintalogiikan muuttuminen toimitilasijoittamisessa.

#### **4.2 Haastattelujen tulokset**

Alaluvussa 4.2 esitellään haastattelutulokset. Haastattelutulokset esitellään jaoteltuina nousseisiin teemoihin, eikä varsinaisessa kysymysten esitys järjestyksessä.

### 4.2.1 Toimitilatarpeen muuttuminen

Tilatarpeiden ensisijaisina muutossyinä mainittiin verkkokaupan suuri kasvu myyntikanavana, työn muuttuminen ja logistiikan kokonaisvaltainen muuttuminen digitalisaation myötä. Kysytyn tilan kokonaismäärän laskusta oltiin yksimielisiä niin liike- kuin toimistotilojen kohdalla. Yleisesti haastateltavat eivät uskoneet asiakkaidensa kysymän neliömääräisen tilatarpeen enää nousevan menneiden vuosien tasolle, ainakaan lähitulevaisuudessa. Käsitystensä mukaan liiketilojen rooli mainonnassa korostuu. Yritykset ja merkit haluavat korostaa liiketiloissaan yhä enemmän brändiään ja edistää tunnistettavuuttaan. Kaikkiaan liiketilojen, miksei toimistojenkin, elämyksellisyys tulee kasvamaan entisestään. Uudenlaiset vuokrauksen variaatiot, kuten väliaikaiset pop-upit ja shop-in-shopit, kasvavat. Pop-up-pisteiden nähtiin yhtenä tyhjää tilaa tappavana elementtinä. Niitä on tällä hetkellä laidasta laitaan sähkösopimusten myyntipisteistä uutuusjäätelöiden maistiaisista jakaviin kojuihin. Toinen edustaa perinteisempää väliaikaista myyntipistettä ja toinen selkeästi elämyksellisyyteen vaikuttavaa tekijää. Toisaalta ne ovat myös mahdollisuus, kirkastaa kauppakeskuksen luonnetta ja tuottaa elämyksiä. Haastateltavat kokivat, että suosituimpia ovat nimenomaan elämykselliset pop-upit ja yksi haastateltava mainitsi, että vuokranantajat haluaisivat toki tarjota niitä enemmän loppukuluttajille.

Digitalisaation koettiin mahdollistavan yhä tehokkaampi tilojen käyttö. Ennen kaikkea digitalisaatio mahdollistaa todellisen käytön seuraaminen ja eri tekijöiden tehokas mittaaminen, niin vuokralaisen kuin vuokranantajan näkökulmasta. Huolimatta siitä, että yritykset ovat laajasti optimoineet tilankäyttöään, haastateltavat näkivät oikeanlaiset toimitilat edelleen merkityksellisinä työnteon ja ostosten tekemisen paikkoina. Eräs haastateltava totesi tarvittavan vähemmän tilaa, jolla kuitenkin on suhteessa enemmän merkitystä. Viime vuosikymmenellä alkanut trendi yritysten toimistotilan määrällisen optimoinnin uskottiin jatkuvaan tiettyyn pisteeseen asti. Tässä yhteydessä kuitenkin painotettiin, ettei nykyinen tilatehokkuusajattelu ja tilojen pienentämisen sinänsä tarkoittavan ahtaammin olemista vaan nimenomaan järkevämpää ja parempaa tilankäyttöä.

Liike- ja toimistotilat ovat edelleen paikkoja, joihin halutaan mennä kohtaamisten ja sosiaalisuuden tärkeyden vuoksi. Tulevaisuuden kannalta, toimitilojen muuntojoustavuutta painotettiin kuitenkin välttämättömyytenä muutosten nopeuden ja niiden heikon ennakoitavuuden vuoksi. Esimerkiksi toimistotiloissa joustavuuden uskottiin tulevan suunnitteluun kokonaisvaltaisesti niin, että perinteistä tilaa voidaan sujuvammin käyttää toisessa käytössä toimistoaikojen ulkopuolella. Etenkin, jos vuokraperusteisuus saa enemmän elementtejä käyttöperusteisuudesta. Lähtökohtaisesti myös siksi, että toimitilojen käyttöaikaa pystytään kasvattamaan.

Logistiikka- ja varastokiinteistöjen kehityksen nimettiin olevan hyvin nopeaa juuri varastojen automatisaation etenemisen ja toimitusketjujen järjestämisen kannalta. Globaalisti toimitusketjuja järjestellään uudelleen ja jakelua uudistetaan varsinkin verkkokaupan kasvun seurauksena, joten aika näyttää missä tavarat liikkuvat uusissa toimitusketjuissa ja mitkä logistiikkasijainnit menestyvät. Tilatarvetta nähtiin olevan yhä suuremmille yksiköille ja keskuksille. Toisaalta viimeisen kilometrin kuljetusratkaisujen uskottiin kehittyvän. Logistiikka- ja varastokiinteistöjen nähtiin kehittyvän vauhdilla, mutta haastateltavat eivät tuoneet ilmi kovinkaan vahvoja näkemyksiä mahdollisista kehityssuunnista.

Yhteinen käsitys oli, että vuokralaisten perustarve liiketoimintansa harjoittamisen välineenä, liike-, toimisto- tai varastotilalle, tulee olemaan olemassa jatkossakin. Toimistojen tarvetta perusteltiin myös organisaatiokulttuurillisen ryhmäytymisen näkökulmasta. Kaikkien tilatyypin uskottiin muuttuvan paljon vielä seuraavien vuosien aikana, mutta useimmin merkittävimpiä muutoksien mainittiin olevan liiketiloissa ja logistiikka- ja varastokiinteistöissä. Osittain siksi, että verkkokaupan ja uusien työntehtäjätapojen vuoksi muutos on ollut jo käynnissä hetken aikaa. Mukaan rajatuista kolmesta tilatyypistä ei löytynyt yhtä, joka olisi haastatteluissa täysin yhtenevästi nimetty eniten muuttuvaksi tilatyypiksi.

### **Tilatyypin yhdyntyminen ja toimitilojen ylibuukkaus**

Tilatyypin uskottiin saavan toisistaan jatkossa enemmän vaikutteita ja yhdyntyvän, mutta varsinaista sekoittumista ei nähty tapahtuvan lähitulevaisuudessa. Nimenomaan liiketilan ja varaston rajan koettiin häilyvän jatkossa enemmän, kun keskustojen kohteisiin tulee logistiikkaketjuissa yhä enemmän jakelupisteitä. Haastatteluissa sanottiin, että nimenomaan nettikauppaan perustuvat bisnekset ajaisivat tilatyypin sekoittumista keskenään. Tilatyypin sekoittuminen miellettiin enemmän kuitenkin siihen, että liiketilan kysytty määrä laskee ja varastotilan tarve nousisi verkkokaupan osuuden kasvaessa. Tähän mainittiin vaikuttavan Suomessa myös hyvin paljon lainsäädännölliset rajoitteet käytön suhteen. Toisaalta haastatteluissa nostettiin esiin, että tilatarpeita ohjaavat enemmän kasvavat vaateet monikäyttöisyydelle kuin tilatyypin yhdyntyminen itsessään. Tilatyypin yhdyntymistä enemmän tavoiteltiin sitä, että tilojen käyttöaika pidentyisi.

Haastatteluissa asiantuntijoilta kysyttiin, mikä on heidän käsityksensä geneerisistä liike-, toimisto- ja varastotiloista. Geneerisillä toimitiloilla viitataan liiketiloihin, joissa olisi sekaisin eri brändejä ja toimistoihin, joissa toimisi samassa tilassa useita yrityksiä. Geneerisillä varasto- ja logistiikkatiloilla tarkoitetaan, että samassa tilassa eri yritykset käyttävä samaa varastotilaa sekaisin. Yleisellä tasolla geneerisiä toimitiloja ei nähty kiinnostavina, vaikka toimistoissa ja varastoissa vastaavaa kehitystä onkin näkyvissä. Liiketiloissa geneerisiä kauppia ei nähty vielä houkuttelevina, kun brändien tahtotila erottautua toisistaan on nimenomaan kasvanut. Varastoissa kysymys oli hieman erilainen, koska osassa varastoja eri organisaatiot toimivatkin jo hylly- ja lavapaikkaperusteisesti. Kuitenkaan isojen tilojen pitäminen varattuna varastoa mahdollisesti tarvitseville tilankäyttäjille ei tuntunut luontevalta mahdollisuudelta, ilman ensisijaista vuokraajaa.

Toimistoihin geneeristen tilojen logiikka sopi haastattelijien mukaan ehdottomasti parhaiten. Toimistomarkkinoilla on jo olemassa vaihtoehtoja jaetuista toimistoista toimistohotelleihin ja erilaisiin co-working-tiloihin. Tarjonnasta huolimatta geneeriset toimistot nähtiin osittain ongelmalliseksi ryhmä- ja organisaatiokulttuurin syntymisen ja säilymisen kannalta, jos yritys ei ole lähtökohtaisesti tarkoituksella hakeutunut yhteiskäyttöiseen toimistoon. Toisaalta myös yritysten liiketoimintaan liittyvän yksityisyyden tarpeen koettiin jarruttavan geneeristen toimistojen suosiota. Yhteisölliset työtilat ovat jo markkinoilla, ja tulevat omana kategoriana tulevaisuudessa yhä vahvemmin, mutta muutamat haastateltavat epäilivät niiden sopivuutta suomalaisen työnteon kulttuuriin laajemmassa mittakaavassa.

Tilojen ylibuukkauksen, eli laskennallisen kapasiteetin ylittämisen, haastateltavat näkivät vuokrauksessa osittain mahdolliseksi toimistotiloissa. Liiketiloissa ja varastoissa laskennallisen kapasiteetin ylittäminen tuntui haastateltavista lähtökohtaisesti hyvin vaikealta. Liike-

tiloissa kuitenkin ylibuukkaus-ajatukseen vastataan pop-up- ja shop-in-shop-pisteiden järjestämisellä. Varastoissa tilan pitämistä vapaana jollekin toimijoille ei yksinkertaisesti nähty mahdollisena, ellei tämä toimi jotenkin hylly- ja lavaperusteisena. Toimistoissa ajatus tuntui luontevalta, koska toimistohotellit, ja yritykset omissa toimitiloissaan, hyödyntävät ideaa jo nyt. Ylibuukkauksen todettiin olevan mahdollista ehkä tulevaisuudessa tietyn tyyppisillä toimijoilla ja toimialoilla, mutta nyt ylibuukkausratkaisuja ei pidetty mahdollisina vaihtoehtoina.

#### 4.2.2 Sijaintien kehittyminen tulevaisuudessa

Kaikki haastateltavat uskoivat keskeisimpien sijaintien, keskustojen ja liikenteen solmukohtien, vahvistuvan tulevaisuudessa. Edelleen parhaimpiin sijainteihin uskottiin, vaikka digitalisaatio tietyiltä osin vähentää paikkasidonaisuutta. Osa haastateltavista näki mahdollisena, että tämän hetken vähemmän keskeiset sijainnit voisivat hajaantua pienempiin keskitymiin. Haastattelujen perusteella, sekundääristen sijaintien hajaantumista tukisi esimerkiksi viimeisen kilometrin kuljetuksen tehokas järjestäminen. Tällöin verkko-ostosten noutopisteiden ympärille syntyisi mahdollisesti uusia sijainteja. Toisaalta haastateltavien mielestä ostoksille ajanvietetarkoituksessa halutaan edelleen mennä sellaisiin paikkoihin, missä on muita ihmisiä ja tuote- ja liiketarjontaa kootusti samassa paikassa.

Kysymys sijaintien kehittymisestä koettiin osaksi paljon laajempaa kehitystä, vapaa-ajan merkityksen muuttumisesta aina suhtautumiseen yksityisautoiluun kohtaan ja ajokorttien lukumäärään. Käsitukset sekundääristen sijaintien kehityksestä eivät olleet vahvoja, suhteessa selkeään uskoon prime-kohteiden hyvään kehitykseen. Hyvinä ja tulevaisuudessa kiinnostavina sijainteina pidettiin paikkoja ihmisten kulkureiteillä ja missä ihmiset muutenkin ovat. Osa haastateltavista oli skeptisiä sellaisia sijainteja kohtaan, joihin pitää matkustaa erikseen tai joiden saavutettavuus perustuu ainoastaan yksityisautoiluun. Toisaalta suhtautumisen yksityisautoiluun korostettiin olevan hieman erilaista Suomessa pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Suomen monissa kunnissa kohteen haluttavuuteen arvioitiin vaikuttavan vielä jonkin aikaa riittävä pysäköintialueiden määrä.

Etätyön vaikutukset toimistosijaintien muutokseen jakoivat haastateltujen asiantuntijoiden mielipiteitä. Toisten mielestä jatkossa, jos etätyö lisääntyy, töitä voitaisiin mennä tekemään lähimmälle yhteiskäyttöiselle toimistolle. Sen sijaan, että kulutettaisiin aikaa matkustamiseen tiettyyn toimistoon. Tämä voisi hajauttaa toimistosijainteja erilaisiin kampuksiin ja hub-toimistoihin varsinkin, kun työmatkoihin ei olla enää valmiita käyttämään yhtään niin paljon aikaa kuin aikaisemmin. Mahdollisuudesta huolimatta, toiset haastateltavat eivät uskoneet etätyön koskaan tulevan vallitsevaksi työtavaksi.

Yleisesti kaikki uskoivat toimistotilalle olevan kysyntää tilaoptimoinnin edetessäkin, eikä toimistosijainnin mahdollista hajautumista nähty siksi aivan samalla tavoin. Syynä tiettyihin sijainteihin matkustamiseen nähtiin, että ihmiset tarvitsevat luontaisesti kohtaamisia ja kanssakäymistä toistensa kanssa niin toimistoissa kuin liiketiloissakin. Logistiikka- ja varastokiinteistöissä primääristen ja sekundääristen sijaintien kehitykseen ei otettu niinkään kantaa. Haastateltavien mukaan, käsitystä tapahtuvasta muutoksesta oli vaikeaa muodostaa, koska logistiikan toimitusketjuineen nähtiin olevan niin suuressa murroksessa ja sijaintien korostuvan. Toisaalta suurin osa haastateltavista nimesi varasto- ja logistiikkakiinteistöjä vahvemmaksi osa-alueekseen toimisto- tai liiketilat.

### 4.2.3 Vuokrasuhteiden muuttuminen

Kaikki näkivät vuokrasopimusten keskipituuksien lyhenevän tai joustavuuden lisääntyvän jollakin tavoin. Paineita vuokrasuhteiden lyhenemiseen uskottiin tulevan varsinkin asiakkaiden vaikeuksista ennakoita omaa liiketoimintaansa. Yksinkertaisesti vuokrasuhteiden keskipituuksien lyheneminen ja joustavuuden lisääntyminen nähtiin vuokranantajan riskissä, joka hinnoitellaan vuokran määrässä. Haastateltavat kokivat tämän olevan ennemminkin normaalia riskienhallintaa kuin puhtaasti digitalisaatioon kytkettävissä oleva teema. Joustavuuden tarjoamisen sopimusajassa ja -ehdoissa koettiin vaativan aktiivisuutta ja luottamusta sijoituksen sijainnin menestymiseen. Haastateltavan mielestä kasvavaa riskiä voidaan kompensoida hakeutumalla yhä keskeisimpiin yhdyskuntarakenteen solmukotiin ja kaupunkikeskitymiin hyvien kulkuyhteyksien varrelle.

Toimistomarkkinoilla asiakkaina on yhä enemmän uusiin teknologioihin keskittyviä yrityksiä ja muita kasvuyrityksiä. Näiden liiketoiminnan jatkuvuus nähtiin itsessään epävarmana ja kykynsä solmia pitempiä vuokrasopimuksia huonoksi. Toisaalta trendin rinnalla nostettiin esille nimenomaan vuokralaiset, joille toiminnan jatkuvuuden takaaminen toimitiloissa oli tärkeää. Joidenkin vuokralaisten kanssa kymmenenkään vuoden vuokrasopimuksen solmiminen ei ole ongelma. Haasteena on vastata vuokrasopimusten pituuden lyhenemiseen ja joustavuuteen, kun samanaikaisesti investoinnit ja rakentamisen hinnat eivät alene. Liiketoimiloissa vuokrasopimusten vähimmäispituutta verrattiin siihen, kuinka paljon eritoten konseptiliikkeet vaativat usein hintavia vuokralaismuutosinvestointeja, jotka tulee saada kuoletettua. Varastoissa- ja logistiikassa sopimuskaudet ovat juuri investointien vuoksi aina olleet pitkiä.

Joustavuutta oltiin kyllä vuokranantajina halukkaita tarjoamaan, mutta joustavuuden määrittäminen vuokrasopimuksissa koko sopimuskauden ajaksi nähtiin vaikeana. Yksiselitteisesti haastateltavat näkivät vuokrasuhteiden olevan pituudeltaan ja ehdoiltaan tulevaisuudessa joustavampia. Kaikki kokivat yhtälön hyvin hankalaksi ratkaistavaksi kannattavuuden näkökulmasta, mutta joustavuuden tarjoaminen nähtiin myös hyvänä erottautumistapana vuokranantajapuolella. Jousto nähtiin korkeampana neliöhintana, kunnes kiinteistöjen arvostusperiaatteet muuttuvat. Toisaalta vuokrasopimusten lisääntyneen joustavuuden tarjoamiselle on syntynyt Euroopassa jälkimarkkinoita. Jälkimarkkinoiden tilanteessa jokin ope-roiva taho vuokraa tilan perinteisellä tavalla omistajalta pitkäaikaisesti ja vuokraa jälleen eteenpäin lyhyille ajanjaksoille vuokralaisille.

### 4.2.4 Liikevaihtosidonnaiset vuokrat

Liiketilojen puolella on jo pitkään ollut liikevaihtosidonnaisia vuokria, mutta niiden osuus koko vuokrasopimusmassasta on vähäinen. Suurimmaksi osaksi liikevaihtosidonnaiset vuokrasopimukset ovat sellaisia, joissa perusminimivuokraan lisätään osuus liikevaihdosta myyntipisteen tuloksen ylittäessä tietty määritelty raja. Kaupan monikanavaistumisen seurauksena verkkomyynnin huomioiminen liiketilojen liikevaihtosidonnaisissa vuokrissa koettiin vaikeaksi. Osa haastateltavista koki, etteivät he yksinkertaisesti juurikaan pysty sisällyttämään verkkomyyntiä laisinkaan vuokratuottoihinsa tällä hetkellä. Vuokratuotot voivat jäädä usein mataliksi tai minivuokratasolle, vaikka merkittävä osuus kaupan syntymisestä olisi tapahtunut fyysisessä liikkeessä. Tuotot voivat jäädä alhaisiksi etenkin, jos minivuokrataso on

sovittu alhaiseksi. Toimistojen liikevaihtosidonnaisen vuokran haastateltava näki suhteellisen loogisena, kun työntekijämäärä usein korreloi tuloksen ja tilantarpeen määrässä.

Liiketilojen liikevaihtosidonnaisen vuokran haasteellisuudesta huolimatta, muutama haastateltava mainitsi jo huomioivansa jotenkin ehdoissa muita myyntikanavia liikevaihtosidonnaisissa liiketilavuokriinsa. Haastateltavan mukaan tällä hetkellä varmasti testataankin, kuinka pitäviä ovat vastikään käyttöön otetut vuokrasopimuslausekkeet kaupan monikanavaistumisen huomioimiseksi. Tämän huomiointiin ei kuitenkaan koettu syntyneen mitään alan standardia. Toisaalta heti todettiin, että vuokrasopimuksen solmimishetkellä ei koskaan ole mahdollista huomioida kaikkia tulevia teknologioita. Liikevaihtosidonnaiset mallit ovat perustuneet haastateltavien mukaan transaktion toteutumispaikkaan.

Haastavana liikevaihto- ja kävijämääräsidonnaisissa komponenteissa nähtiin se, että myös vuokranantaja kantaa riskiä vuokralaisten liiketoiminnan kannattavuudesta, potentiaalisesti liikevaihdon kasvusta ja riittävästä kävijämäärästä. Eräs haastateltava arvioi, että riskinjaon kannalta liikevaihtosidonnaiset vuokrat voivat hyvin olla laskukauden ilmiö, koska tuolloin yritykset ovat nimenomaan odottaneet huonoa tulosta. Toisen haastateltavan mukaan kuitenkin Suomessa vaikkapa muodin alan yrittäjien motivaatio yritystoiminnan kasvattamiseen ei ole yleisesti ongelma, koska harva brändi on itse Suomen markkinoilla. Useat merkit ovat Suomessa franchising-periaatteella, jolloin toiminta on kauppiasvetoista. Kauppiaille fyysisten liikkeiden myynti on joka tapauksessa elinehto liiketoiminnan olemassa ololle. Vuokralaisina olevien kauppiaiden tahtotilana voidaan nähdä, että kauppa syntyisi edelleen fyysisessä liikkeessä.

### **Liiketilojen hinnoittelu showroomin roolissa**

Liikevaihtosidonnaisten vuokrien muuttumisen yhteydessä, haastateltavilta kysyttiin showroomaisuuden kasvusta Suomessa ja miten tilat tähän tarkoitukseen hinnoitellaan. Showroomien selkeää rantautumista Suomeen ei nähty. Puhtaita tuotteiden esittelyyn tarkoitettuja tiloja ei vielä ole ja muisteltiin koskaan olleenkin vain yksi. Mielestään kauppoissa silti käydään yhä enemmän vain tutustumassa brändiin, mallistoihin ja tuotteisiin. Syyksi showroomien harvinaisuuteen nähtiin esimerkiksi Suomen markkinan pieni koko ja yrittäjävetoisuus. Liiketilojen roolin muutos tuotteiden esittelytilaksi on näkynyt enemmän liiketilojen koon pienentymisessä. Toisaalta showroomin toimivuus on hyvin toimialasidonnaista. Esimerkiksi elektroniikassa showroom-periaate voisi toimia hyvin. Päivittäistavarakaupassa, saati ravintoloissa, tätä ei nähty vaihtoehtona laisinkaan. Joillakin brändeillä tämän kuitenkin uskottiin tulevaisuudessa lisääntyvän.

Haastateltavat näkivät tuotteiden esittelyssä ja markkinoinnissa showroomeja enemmän erilaisten pop-up-pisteiden, shop-in-shopien ja lippulaivaliikkeiden rantautumisen Suomeen. Vuokranantajan näkökulmasta tuotteiden esittelyyn tarkoitettun tilan eli showroomin vuokra voisi olla neliöperusteinen. Tällöin molemmat osapuolet omaksuvat varsinaisen kaupan tapahtuvan liiketilauksen ulkopuolella ja vuokran liiketilakohtaisen liikevaihto-osuuden vääristymisen. Toisaalta showroomin vuokrassa kävijämääräkomponentti voisi olla loogisempi variaatio liikevaihtoa vastaavasta muuttuvasta osasta. Showroomien hinnoittelukäytännöt varmasti kehittyvät tulevaisuudessa, jos ne ylipäättensä yleistyvät Suomessa.

#### 4.2.5 Palveluiden merkitys

Näkemyks palveluiden roolista tulevaisuudessa vaihteli hieman erityyppisten toimijoiden välillä, koska niiden järjestämisen tapa on strateginen asia. Selkeänä erona haastateltujen toimijoiden välillä ovat mahdollisuudet palvelutuotannon järjestämiselle. Institutionaalisista sijoittajista esimerkiksi eläkevakuutusyhtiöt eivät voi tarjota kolmansille osapuolille kuin työeläkepalveluita ja harjoittaa sijoitustoimintaa. Haastattelujen mukaan institutionaaliset sijoittajat valitsevat palveluiden järjestämisen useimmiten palveluoperaattorin kautta, koska kaikki kokivat palvelutuotannon olevan oma vaativa liiketoimintansa ja erityisosaamisaluensa kiinteistösijoittajan ydinliiketoiminnan ulkopuolella. Palvelutarjonnan laajuus on myös erottautumistapa vuokranantajamarkkinoilla. Palveluiden koettiin olevan koko ajan tärkeämpi osa ansaintalogiikkaa ja eikä niiden roolia tuoton saamisessa voida väheksyä.

Vuokralaisten todettiin ostavan palveluissa ennen kaikkea tiettyä helppoutta. Tämän vuoksi palvelujen paketoiminnin uskottiin olevan tulevaisuutta. Toisaalta palvelupakettien kiinnostavuutta tuki se, että vuokralaiset eivät aina tiedosta kaikkia käyttämiään palveluita. Asiakkaiden tapa mieltää ja tiedostaa palvelut, todettiin vaikeuttavan asiakastytyväisyyden mittaamista ja parantamista vuokranantajan kannalta. Palveluiden ostaminen yksittäin miellettiin hankalaksi, vaikka tätä vaihtoehtoa ei poissuljettu valinnanvapauden tarjoamisen takia. Uskottiin, että palveluita tullaan varmasti paketoimaan uudelleen mitä tehokkaammin kaikkea kerättävää dataa opitaan hyödyntämään. Datan hyödyntämisen uskottiin olevan yhä tärkeämpää tulevaisuudessa. Datan myymisellekin nähtiin markkinat, mutta datan uusia käyttötapoja tai mittaustapoja ei nostettu esille.

Haastattelujen mukaan, digitaaliset ratkaisut tulevat olemaan avainasemassa ja osa älykkäämpää palvelutuotantoa. Nimenomaan älyominaisuuksien yleistymisen muuttaa palveluita ja tuo niiden tarjoamiseen runsaasti järkeviä toimintatapoja. Ennen kaikkea viestinnän helpottuminen nähtiin digitaalisuuden ehdottomana etuna. Haastateltavien mukaan kiinteistöjen nettisivut, sähköiset vikailmoitukset ja portaalit ovat jo nykypäivää ja oikeat ratkaisut tulisi valita tilannekohtaisesti. Näistä ei siis voitu nostaa mitään tapaa yksin tehokkaimmaksi ratkaisuksi. Mitkä kanavat tulevatkaan olemaan, niiden pitää olla entistä helppokäyttöisempiä ja tarkoituksenmukaisempia. Varsinkin vuokrasopimuksen ulkopuolisessa palveluiden lisämyynnissä, teknologialta uskottiin vaadittavan jo erittäin hyvää käytettävyyttä.

Pidemmällä aikaperspektiivillä vuokraustoiminnan ja palvelutuotannon, ja niistä saatavien tulojen, nähtiin jossain määrin sekoittuvan. Kuitenkin ansaintalogiikan uskottiin keskittyvän tulevaisuudessakin perustuvan ensisijaisesti vuokrauksesta saataviin tuottoihin. Haastatelussa todettiin, että vuokranantajan ja vuokralaisen väliseen ansaintaketjuun voi tulla tulevaisuudessa useammin ja enemmän palveluntuottajia. Palveluntarjoajien ja operaattorien määrän kasvua pidettiin mielenkiintoisena mahdollisuutena. Yhtenä mallina voi olla sellainen, jossa sijoittajan vuokralaisena on operaattori, joka vastaa kokonaisuudessaan vuokraustoiminnan pyörittämisestä tietyn konseptin mukaisesti. Epäilyä kuitenkin herätti tällaisten vuokrausta hoitavien operaattorien halu ja kyky kantaa itse vuokrausriskiä. Useampi haastateltava uskoi, että erilaiset operaattorimallit tulevat yleistymään jollakin aikavälillä. Vuokrausliiketoiminnan kannalta vuokranantajan ansaintalogiikka pysyisi kuitenkin pitkälti nykyisen kaltaisena ja vuokralaisena olisi vain yksi toimija. Tässä yhteydessä mainittiin, että esimerkiksi menestyvä co-working-tila vaatisi nimenomaan yhden toimintaa selkeästi ope-roivan tahon.

#### 4.2.6 Kolmansien paikkojen ansaintalogiikan kehitys

Kysymys kolmansien paikkojen ansaintalogiikasta oli haastateltavista kiinnostava. Kolmansilla paikoilla tarkoitettiin esimerkiksi puolijulkisia ja julkisia aulatiluja. Kassavirran saaminen kolmansista paikoista oli yhteinen haaste. Kolmansien paikkojen ollessa keskenään hyvin erilaisia, vaihdellen toimistorakennusten aulatilosta kauppakeskusten valtaviin käytävä- ja aulaosuuksiin, joten kassavirran saamista tai lisäämistä ei pidetty yksiselitteisenä. Kaikkien mielestä kyseisiin tiloihin pitää tuoda jotakin sellaista toimintaa, josta vuokralaiset tai kuluttajat ovat valmiita maksamaan. Pääsymaksut pelkästään tilaan pääsemisestä, olivat hyvin kaukainen ajatus ainakin Suomessa. Tätäkin pidettiin toki mahdollisena erilaisissa klubimaisissa, yhteisöllisen tilan ja kampuksien toimistokonsepteissa.

Luontevimpana tapana kassavirran luomiseen kolmansissa paikoissa pidettiin erityisvuokrausta (*eng. specialty leasing*). Erityisvuokrausta ovat esimerkiksi pop-up-pisteet ja erilaiset palvelut. Esimerkiksi siirrettävien asiantuntijapalveluiden pop-up-piste, kuten Kansaneläkelaitoksen opintotukineuvonnan, mainittiin sopivan kampanjaluonteisesti hyvin tietynlaisiin aulatiloihin. Enemmän operointia vaativien palvelujen, kuten maksullisen leikkipaikan, tuomisesta kolmansiin paikkoihin nähtiin myös mielenkiintoisena. Toimivimpana tapana niiden järjestämiseen koettiin operoinnin ostaminen asiantuntevalta taholta.

Puhtaan kassavirran saavuttamiseksi arvioitiin tarvittavan tilan lisäksi selkeästi jotakin lisäarvopalikoita. Lisäarvotekijöiden uskottiin varmasti kehittyvän ja monipuolistuvan tulevaisuudessa. Väliaikaisten ja lisäarvoa tuovien tekijöiden tuominen kolmansiin paikkoihin, ei ollut ainoastaan tuottokysymys. Niiden vaikutukset nähtiin paljon laajemmin ja potentiaalisesti korreloivan positiivisesti jossakin muualla. Eräs haastateltava toi esiin, että kolmansien paikkojen hyödyntäminen antaa vuokranantajalle mahdollisuuden vastata joustavammin ajankohtaisiin, ehkä lyhytaikaisesti trendikkäisiin, palvelutarjontaodotuksiin.

Pop-up-pisteet ja palvelut elävöittävät tiloja ja tuovat kiinteistölle näkyvyyttä, houkuttelevat ohikulkijoita ja luovat viihtyvyyttä. Toisaalta ne yksinkertaisesti vähentävät tyhjää tilaa tai vievät niiltä näkyvyyttä. Ihmisten houkuttelemisen kauppakeskustiloihin, riippumatta varsinaisesti euromääräisestä kulutuksestaan, koettiin myös tärkeänä kaupunkikulttuurisena asiana. Tästä syystä elämyksellisyyden tuottamisessa ei välttämättä laisinkaan vieroksuttu vuokraa tuottamattomiakaan tempauksia, kuten ilmaisia kiertäviä taidenäyttelyitä. Itsearvoisesti kassavirtaa tärkeimpänä tavoitteena oli enemmänkin tilan kokonaisvaltainen elävöittäminen. Elämyksellisyyttä pidettiin suuremman tason korostuvana teemana, varsinkin liiketiloissa ja kauppakeskuksissa, joten erikoisvuokraus ja palvelut nähtiin mielekkäinä tapoina aktivoida kolmansia paikkoja.

#### 4.2.7 Vuokralaismixin muuttuminen

Vuokralaismixin muuttumista käsiteltiin haastatteluissa kauppakeskusten näkökulmasta, eikä kiinteistösalkkujen tasapainottamisen kannalta. Edelleenkin tärkeimpänä lähtökohtana vuokralaismixin tasapainottamisessa ja vuokralaisvalinnassa nähtiin kassavirran turvaavien elinvoimaisten ja menestyvien vuokralaisten löytäminen. Digitalisaation eteneminen toimialakohtaisesti otettiin huomioon haastateltavien mukaan hieman eri lähtökohdista. Enemmän kauppakeskuksiin keskittyneet toimijat kuvasivat ottavansa asiakkaidensa toimialan ja tuotteidensa digitalisaation hyvinkin aktiivisesti huomioon. Vuokralaisen liiketoiminnan



kestävyyttä arvioitiin jo selkeästi tästä lähtökohdasta. Etenkin punnitaan vuokralaisen kykyä huomioida liiketoiminnassaan kaupan monikanavaistuminen. Toiset lähestyivät aihetta hie- man perinteisemmällä tasapainotuksella, jossa tarkastellaan toimialojen ja sopimuskausien riittävää hajonnan tasapainottamista. Tuotiin myös ilmi, kuinka aktiivisesti tasapainottamista voidaan edes tehdä kussakin markkinatilanteessa. Toisaalta eräs haastateltava painotti, että kauppakeskuksissa pitäisi kuitenkin olla aina mukana ensisijaisesti kauppakeskusjohtami- ssa eikä tilantäyttöbisneksessä.

Digitalisaation myötä kauppakeskusten vuokralaisvalinnasta voidaan mainita haastattelun perusteella kaksi teemaa. Joko vuokralaismixissä lisätään läsnäoloa vaativien toimintojen osuutta tai painotetaan vuokralaisvalinnassa niitä toimijoita, joilla on menestyvä strategia kaupan monikanavaistumisen huomioiden. Kaikkiaan kauppakeskuksissa suosituimpina nähtiin kaikki läsnäoloa vaativat osa-alueet, kuten palvelut ja ravintolat. Elämyksellisyys on noussut tärkeäksi teemaksi ja sen nähtiin kasvavan. Viime vuosien aikana muodin toimijoi- den tilantarve on kokonaisuudessaan pienentyneen ja palveluiden kasvanut. Ravintoloiden ja kahviloiden osuuden kasvu nähtiin aivan selkeänä buumina, johon moni kauppakeskus on nyt lähtenyt vastaamaan. Haastattelussa nousi myös epäily siitä, kuinka paljon nämä todella vaikuttavat kuluttajan valintaan valita kyseinen kohde.

Vuokralaismixin tasapainottamisessa, vuokralaisten valitsemisessa, kassavirran laskeminen nousi uudelleen kysymykseksi. Sopimuskausien olisi kuitenkin oltava vuosia investointien kattamisen näkökulmasta, mikä taas on ristiriidassa nykyisen digitalisoituneen maailman muutosnopeuden kanssa. Kaupan monikanavaistumisen myötä kauppakeskusten vuokra- laismix on muuttunut. Haastateltavat kokivat, että nimenomaan digitalisia ratkaisuja hyö- dyntämällä voidaan todeta mitkä palvelut tai tuotteet ovat kulloinkin ankkurivuokralaisia vuokralaismixin kehittyessä. Toiseksi digitaalisia ratkaisuja voidaan hyödyntää tutkittaessa, minkä liikkeiden lähekkäin ololla on positiivista korrelaatiota. Tätä tietoa voi hyödyntää edelleen vuokralaisten valinnassa. Siinä missä pidemmät vuokrasopimukset takaavat turva- tun kassavirran, niin kauppakeskusten vuokralaismixin näkökulmasta pitkät sopimukset miellettiin osittain haastaviksi myös vuokranantajan puolelta. Sopimuskausien aikana vuok- ranantajallakaan ei ole mahdollista tasapainottaa vuokralaisten sekoitusta yhtä nopeasti ny- kytrendeihin sopivaksi, markkinakehityksen ja markkinan koon mukaan. Yksi haastateltava liitti toimisto- ja varastotiloissa vuokralaismixin tasapainottamisen taas erilaisten erikoisalo- jen toimistojen keskittymiseen.

#### **4.2.8 Ansaintalogiikan muuttuminen toimitilasijoittamisessa**

Digitalisaation kannalta toimitilavuokrauksen ansaintalogiikan todettiin olevan kytköksissä siihen, miten kunkin vuokralaisen oma ansaintalogiikka muuttuu. Vuokralaisten kautta vai- kuttavimpina tekijöinä nousivat useimmin tietotyön paikkasidonaisuuden väheneminen ja verkkokaupan kasvu. Vuokraustoiminnassa ansaintalogiikka on pitkälti ajateltu neliömetri- perusteisesti. Tulevan ansaintalogiikan ennustaminen koettiin todella vaikeaksi etenkin ta- pahtuvien muutoksien nopeuden vuoksi. Esimerkkinä mainittiin se, kuinka mahdotonta on tietää miten kauppa todella 10 vuoden päästä käydään. Perinteisten tilojen rinnalle nähtiin tulevan enemmän tiloja, joissa myös ansaintalogiikka eroaa tällä hetkellä käsitetystä toimi- tilavuokrasta.

Haastateltavat arvioivat, että ansaintalogiikka voisi muuttua neliöperusteisuudesta paljon enemmän toteutuneeseen käyttöön, aikaan, työntekijämääriin, kävijävirtoihin tai mahdollisiin palveluihin perustuvammaksi. Toisaalta pohdintaa herätti, ajatellaanko tulevaisuudessa vuokralaisen maksamaa korvausta enää vuokrana vaan jonkinlaisena käyttömaksuna. Yleisesti laskennallisen neliöperusteisen vuokran uskottiin säilyvän osittain, mutta vuokran rinnalle ja sen osaksi kehittyvän myös toisenlaisia elementtejä. Muut elementit voisivat pohjautua mahdollisesti vuokralaisen liikevaihtoon, liiketilan tai kauppakeskuksen asiakasvirtaan, yrityksen työntekijämäärään, näkyvyyteen, työpisteiden lukumäärään tai vuokranantajan organisoimiin palveluihin, jotka tutkija esittää kuvassaan viisi. Esimerkiksi näyteikkunat voivat mitata sitä, kuinka moni ihminen niitä on päivän aikana katsonut.



Kuva 5. Neliöperusteisen vuokran mahdolliset lisäelementit. (Puhtila 2017.)

Kaikki elementit eivät ole uusia, mutta haastatteluissa pohdittiin, että niiden käyttö sopimuksissa ja niiden erilaiset muunnelmat voisivat yleistyä. Esimerkiksi toimistoissa vuokranantajan ansaintalogiikka voi kehittyä enemmän työpisteperusteisuuden ympärille eli käyttöön perustuvan vuokran suuntaan. Liikevaihtosidonnaista vuokraa kritisoitiin, jos vuokranantajana ovat institutionaalisista sijoittajista esimerkiksi eläkevakuutusyhtiöt. Kritiikin mukaan on hieman luonnotonta kantaa osaa vuokralaisen liiketoimintariskistä liikesidonnaisen vuokran kautta, kun päätason tavoite on tuottaa tasaista ja inflaatiosuojattua kassavirtaa muiden sijoitusten tuloksen tasaamiseksi.

Yleisesti toimijat eivät kuitenkaan uskoneet näiden vuokraelementtien sivuuttavan perinteistä neliöiden mukaista tunnuslukua ennen kuin nämä voidaan ottaa paremmin huomioon kiinteistöjen arvostamisessa ja kassavirtalaskelmissa. Arvioiden mukaan toimitilavuokra voisi olla tulevaisuudessa hyvinkin erilainen kuin nykyään, mutta muutoksen koettiin tapahtuvan pitkällä aikavälillä ja lähtevän liikkeelle suurista kiinteistönomistajista. Haastateltava nosti esille, että nimenomaan suuret kiinteistönomistajat tuovat alalle vallitsevia tasapuolisia käytäntöjä merkittävän neuvotteluasemansa vuoksi. Samanaikaisesti pidettiin hyvin tärkeänä, että vuokran rakenne säilyy selkeänä tulkinnallisuuden välttämiseksi. Mahdollisen tulkinnallisuuden vuoksi eri variaatioihin suhtauduttiin hieman varovaisesti, vaikka tilanteen uskottiin varmasti kehittyvän. Eräs haastateltava uskoi, että ulkomaalaisten toimijoiden määrän kasvaessa vuokralaiset huomioivat kohteen valinnassa enemmän myös vastuullisuuteen tai energiatehokkuuteen liittyviä lukuja, millä voi olla vaikutusta vuokraan. Vastuullisuuteen ja energiatehokkuuteen liittyvät arvot ovat kuitenkin lähtökohtaisesti kiinteistön valintakriteereitä, joten niistä välttämättä makseta erikseen vuokran komponenttina.

## 5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Luvussa viisi on kolme osaa. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään tärkeimmät tutkimustulokset ja johtopäätökset. Luvun toisessa alaluvussa arvioidaan tutkimustuloksia ja niiden luotettavuutta. Kolmannessa alaluvussa esitetään tämän tutkimuksen pohjalta tehdyt jatko-tutkimusehdotukset.

### 5.1 Johtopäätökset

Diplomityön tavoitteena oli selvittää, miten institutionaalisen sijoittajan ansaintalogiikka muuttuu toimitilasijoittamisessa digitalisaation myötä. Päättökysymystä selvitettiin kahden apukysymyksen avulla: mitä on digitalisaatio kiinteistöliiketoiminnassa ja miten digitalisaatio muuttaa kiinteistöliiketoimintaa. Tutkimuksen motivaationa oli lisätä tietoa toimitilamarkkinoiden eri osapuolille ansaintalogiikan muuttumisesta. Tutkimus suoritettiin kirjallisuuskatsauksena ja haastattelututkimuksena. Asiantuntijahaastattelut valittiin tutkimusmenetelmäksi nimenomaan markkinatiedon hajanaisen luonteen vuoksi. Tutkimuksen tavoitteet, rajaus, menetelmät ja rakenne on esitelty tarkemmin luvussa yksi.

Tutkimuskysymyksiin on haastavaa esittää vahvoja väittämiä tutkimushaastattelujen pienen otoskoon vuoksi. Yhtä kiinteistökehittäjää lukuun ottamatta, haastateltavat kuuluivat Suomen suurimpiin kiinteistösiioittajiin. Suomen toimitilamarkkinan toimijoista olisi varmasti hankalaa löytää enempää toisensa kanssa riittävän samankaltaisia toimijoita, profiilinsa tai salkkunsu kokoluokan puolesta. Toisaalta tarkempien väitteiden tekemistä varten olisi hyvä voida eritellä taustatekijöitä hieman tarkemmin. Digitalisaation vaikutuksia on haastavaa erotella muista toimitilamarkkinoilla samanaikaisesti vaikuttavista tunnistetuista muutosvoimaluokista ja megatrendeistä, mikä nousi myös esille haastattelututkimuksessa. Toimitilamarkkinan yhdeksän muutosvoimaluokkaa ovat globalisaatio, toiminnan optimointi, erilaistuminen, teknologia mahdollistajana, kaupungistuminen, väestön ikääntyminen, ympäristöpaine, turvallisuus ja merkityshakuisuus (Toivonen 2011).

Digitalisoituvan maailman muutosrytmi on lähtökohtaisesti nopea verrattuna kiinteistöalaa, joka on perinteisesti pitkien elinkaarien toimialaa. Tilojen vastaavuudesta nykytarpeisiin ja kohteiden ajantasaisuudesta on pidettävä tulevaisuudessa yhä enemmän huolta, jotta niiden houkuttelevuus ei laske ratkaisevasti ennen luonnollisen elinkaaren päättymistä. Kiinteistöliiketoiminnan suurimmiksi muutoksiksi digitalisaation myötä voidaan nimetä kaupan monikanavaistuminen, työn luonteen muuttuminen ja logistiikkaketjujen muuttuminen. Näiden myötä liike-, toimisto- ja varastotilat muuttuvat. Digitalisaation seurauksena vaatimukset toimitilojen tarkoituksenmukaisuudelle niin määrässä kuin laadussa ovat selkeästi lisääntyneet.

Sähköinen kauppa vaikuttaa ensisijaisesti liike- ja varastotiloihin. Sähköisen kaupan kasvaessa myynti siirtyy pois liikkeistä. Sähköisen kaupan kasvua suurempi trendi on kaupan monikanavaistuminen. Monikanavaisissa kaupankäynnin malleissa osa kaupasta syntyy edelleen fyysisissä liikkeissä. Suomessa fyysisissä liiketiloissa tapahtuu edelleen noin 90 prosenttia kaikesta myynnistä, joten liiketilojen merkitys on suuri. Liiketilojen rooli myyntikeskeisyydestä muuttuu enenevässä määrin tuotteiden ja palveluiden esittelyyn, mainostamiseen ja brändäykseen. Ylipäätään liiketilaa tarvitaan vähemmän ja yritykset haluavat panostaa enemmän vähempään määrään liikkeitä. Liiketilat pienenevät kooltaan, koska liiketilojen

rooli muuttuu. Esimerkiksi osa valikoimasta voidaan esitellä kustannustehokkaammin verkossa, joten koko mallistoa ei ole tarvetta tuoda fyysiseen liikkeeseen. Nimenomaan kaupan monikanavaistumisen myötä liikevaihtosidonnaisten vuokrien kehitys voi olla heikkoa (Kaleva et al. 2015, s. 54; Baen & Guttery 2000, s. 185), kun eri toimijat ovat pystyneet sisällyttämään vuokraan osuuksia verkkomyynistä hyvin vaihtelevalla menestyksellä. Huolimatta siitä, että merkittävä osuus kaupan syntyisestä olisi tapahtunut liiketilassa.

Sähköisen kaupan rinnalla liiketilojen ja kauppakeskusten kehityksessä korostuvat entisestään elämyksellisyys ja viihteellisyys. Kuten toimistoissa, sosiaalisen kanssakäymisen tarve tekee liikkeistä ja kauppakeskuksista paikkoja, jonne halutaan edelleen mennä huolimatta verkko-ostamisen mahdollisuudesta. Liiketilat ovat yhä näyttävämpiä ja varsinkin lippulivaliikkeisiin panostetaan paljon. Kaikkiaan nimenomaan läsnäoloa vaativat osa-alueet, kuten ravintolapalvelut ja kahvilat, menestyvät tällä hetkellä kauppakeskuksissa parhaiten. Niiden odotetaan menestyvän hyvin myös jatkossa. Elämykselliset toiminnot ovat kaikkiaan kasvattaneet osuuttaan. Väliaikaiset pop-up-pisteet ja liiketilojen showroomaisempi rooli ovat yleistyneet.

Liiketiloissa elämyksien tuottaminen on verkkokauppaa helpompaa. Nytemmin verkkokauppanestytäjät, kuten Amazon ja Zalando, ovat avanneet fyysisiä liikkeitä tai tutkivat erilaisia yhteistyömalleja liikkeiden kanssa. Väliaikaisilla pop-up-pisteillä voidaan täyttää tyhjää tilaa ja tuoda asiakkaille kokemuksia. Showroomaisuus ilmentyy juurikin siinä, että tuotteiden esittelyn, mainostamisen ja brändäyksen merkitys korostuu. Kolmansien paikkojen, kuten julkisten ja puolijulkisten aulojen, tuottavuutta voidaan tutkitun mukaan parantaa tuomalla tiloihin jotain mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Esimerkiksi erilaiset palvelut voisivat olla houkuttelevia, mutta tilojen pääsymaksut olivat haastateltavien mielestä kaukainen ajatus. Kolmansien paikkojen hyödyntäminen ei kuitenkaan ole pelkästään kasvavien yritysten vaan tärkeää tilan elävöittämisen kannalta.

Tietotyön tekeminen ei ole enää paikkasidonnaista ja työtä voidaan tehdä kahviloista aulatiloihin. Osa työstä tehdään organisaatioiden omien toimistojen ulkopuolella, toisissa toimistoissa tai kokonaan muissa tiloissa. Paikkasidonnaisuuden väheneminen on johtanut työnteon paikkojen hajautumiseen. Toimistotilan kysytyn määrän nähdään laskevan toimitilan optimointitrendin ja nousseiden tilatehokkuusvaatimusten myötä. Työn paikkasidonnaisuuden vähenemisestä huolimatta toimistoja tarvitaan tulevaisuudessakin. Vaihtoehtoisten toimistotilojen valikoima monipuolistuu ja niiden suosion uskotaan kasvavan ainakin jonkin verran. Huolimatta teknologian mahdollistamasta työnteon sijainnillisesta riippumattomuudesta, toimistoilla on edelleen vahva sosiaalinen merkitys työntekijöille ja organisaatioille. Jatkossakin toimistoihin tullaan hakeutumaan nimenomaan ihmisten välisen kanssakäymisen ja kohtaamisen vuoksi. Vaihtoehtoisia toimistoformaatteja ovat esimerkiksi toimistohotellit ja yhteisöllisen työn toimistot eli co-working-tilat. Tulevaisuudessa eri työympäristöt täydentävätkin yhä enemmän toisiaan, kun toimistotilaa voidaan vuokrata myös aika- ja työpisteperusteisesti entistä sujuvammin.

Yleisesti digitaalisuuden kasvu näkyy toimitiloista liike- ja toimistotilojen määrällisen kysynnän heikkenemisenä. Päinvastoin hyvin varusteltujen varasto- ja logistiikkatilojen kysynnän uskotaan vahvistuvan juuri verkkokaupan kasvun myötä. Liiketilakysynnästä osan koetaan siirtyvän liiketiloista varastoon. Verkkokaupan kasvaessa tarve varastoinnille eri logistiikkaketjun vaiheissa kasvaa. Varastosijaintien kehittymisen uskottiin ohjautuvan luon-

nollisesti erinomaisen saavutettavuuden ja oikean varustelutason mukaan. Logistiikkaketjujen kehittyminen, eli se missä tavara lopulta liikkuu, ja varastoautomaation kehitys määrittelevät, mitkä kehittyvät tulevaisuudessa parhaimmiksi logistiikkasijainneiksi. Kuluttajamarkkinan nykyinen ympärivuorokautinen toimintasykli vaatii paljon myös logistiikalta. Logistiikkaketjuissa varsinkin ensimmäisen ja viimeisen kilometrin kuljetuksen ratkaiseminen on suuri kysymys, mikä näkyy varastoinnin sijaintien hajaantumisessa. Viimeisen kilometrin kuljetus liikkeeseen tai suoraan loppukuluttajalle ovat yleensä kallein logistiikkavaihe. Viimeisen kilometrin järjestäminen kaupunkikeskustoissa on kustannus- ja aikakysymys, jota on ratkaistu erilaisilla yleisten tilojen pakettiautomaatteina ja noutopisteinä.

Yhteenvetona voidaan todeta tilaa tarvittavan liiketiloissa ja toimistoissa ehkä vähemmän, mutta tilan olevan merkityksellisempää kuin aikaisemmin. Samanaikaisesti niiden tilatyyppien kysyntä myös kasvaa, jotka ovat yhteydessä uusiin teknologioihin ja liiketoimintamalleihin. Tästä esimerkkinä voisivat olla varastotilat, jotka muokkaantuvat parhaillaan verkko-kaupan vaatimuksiin. Toisaalta digitaalisen kehityksen myötä toimitilatyypit saavat yhä enenevässä määrin vaikutteita toisistaan ja tilat osittain yhdentyvät. Tutkimuksen mukaan parhaiden sijaintien positiivisesta kehityksestä oltiin hyvin yksimielisiä. Hyvien sijaintien kaupunkikeskustoissa, keskittymissä ja liikenteen solmukohdissa, suosioon tulevaisuudessakin uskottiin. Sekundäärisemmissä sijainneissa kehityksestä ei esitetty vahvoja mielipiteitä.

### **Digitalisaation vaikutus toimitilasijoittamisen ansaintalogiikkaan**

Digitalisaation vaikutusten myötä, vuokralaismixin tasapainottamisessa voidaan pääsääntöisesti lisätä läsnäoloa vaativien toimintojen osuutta tai painottaa monikanavaistumisessa menestyneitä yrityksiä. Vuokralaismixin tasapainottamisessa markkinoiden asiantuntijoiden käsitykset erosivat jonkin verran. Toiset haastateltavat kertoivat ottavansa vuokralaisvalinnassa hyvinkin kattavasti huomioon, kuinka hyvin asiakas on huomionnut strategiassaan digitalisaation. Toiset haastateltavat taas eivät niinkään ajatelleet asiakkaansa toimialan tai tuotteidensa digitalisoitumisen astetta selkeinä vuokralaisvalintakriteereinä. Vuokralaismixin tasapainottamisen lähtökohtana oli edelleenkin löytää menestyvimmat vuokralaiset, lähestymistavasta riippumatta. Toisaalta varsinkin kauppakeskuksissa saadaan teknologioiden avulla aikaisempaa parempaa ja tarkempaa tietoa asiakkaista, ketkä ovat uuden tasapainon ankkurivuokralaisia ja keiden vuokralaisten läheisyydellä on mahdollisesti positiivista korrelaatiota. Tämän tutkimuksen haastatteluosuus vahvistaa käsitystä siitä, että mahdollisuudet vuokralaismixin tasapainottamiseen ja vuokralaisvalintaan ovat hyvin suhdannesidonnaisia asioita.

Vuokrasopimuskausien uskotaan keskimäärin lyhenevän digitalisaation seurauksien myötä. Erilaisten variaatioiden vuokralaisen tilamäärän uudelleen tarkastelulle, kesken sopimuskauden, uskotaan lisääntyvän. Vuokrasopimuksien joustavuuden nähdään kasvavan kaikkiaan, siinä määrin kuin se on yksiselitteisen tulkinnallisuuden puitteissa mahdollista. Vuokrasopimuksen laatimishetkellä on mahdotonta ottaa kantaa kaikkiin tuleviin teknologioihin. Ylipäätään sijoittajan näkökulmasta vuokrasopimuksen pituudessa ja vuokrassa huomioidaan riskin määrä. Vuokra hinnoitellaan suhteessa riskiin ja tehtyjen investointien kuolettamiseen. Trendi vuokrasopimuskausien lyhenemisestä ja vuokrausriskin kasvusta, todettiin haastatteluissa vastakkaisuuntaiseksi rakentamisen ja korjaamisen hintakehityksen kanssa.

Toimitilavuokrauksessa vuokra on perustunut pitkälti laskennalliseen neliöperusteiseen vuokraan. Toimitilojen vuokriin odotetaan tulevan joskus tulevaisuudessa enemmän myös muita elementtejä. Vuokraelementit voisivat pohjautua mahdollisesti vuokralaisen liikevaihtoon, liiketilan tai kauppakeskuksen asiakasvirtaan, yrityksen työntekijämäärään, näkyvyyteen, työpisteiden lukumäärään tai vuokranantajan organisoimiin palveluihin. Tulevaisuuden vuokralaisen valintakriteereissä kohteelle voivat korostua vastuullisuus ja energiatehokkuus.

Tulevaisuudessa palveluiden merkityksen arvioitiin korostuvan. Haastateltavat näkivät palvelutuotannon omana osaamisalueenaan, joten palveluiden ostaminen hyvältä kumppanilta tuntui edelleen luonnolliselta järjestämistavalta. Haastattelututkimuksen perusteella vuokraustoiminnan uskottiin lähenevän mahdollisesti pitkällä aikavälillä osittain palveluntuotantoa ja tulojensa osittain sekoittuvan. Mielenkiintoisena tulevaisuuden kehitysmahdollisuutena pohdittiin palveluoperaattorien tuloa markkinaan, mitä on jo ollut näkyvissä toimistohotellien kehitymisessä konseptoiduiksi yhteisöllisen työn tiloiksi. Operaattorien myötä toimitilamarkkinoille tulisi aktiivisemmin yksi osapuoli lisää. Haastateltavan mukaan, kukaan palveluoperaattori ei ole Suomessa ollut vielä valmis ottamaan kantaakseen varsinaista vuokrausriskiä, mutta Euroopassa vastaavia jälkimarkkinoita on jo syntynyt.

Digitalisaation koettiin tuovan niin paljon, nopeasti ja samanaikaisesti erilaisia muutoksia, että käsitysten muodostaminen tuntui monista haastateltavista vaikealta. Vuokrauksen ja sen ansaintalogiikan uskottiin tulevan suureen murrokseen ja suhtautuminen muutokseen oli odottavaa. Näkemykset ansaintalogiikasta olivat vielä suhteellisen perinteisiä ja haastateluissa tehdyt huomiot pitkälti mukailivat kirjallisuudesta tehtyjä havaintoja. Toimitilavuokrauksen ansaintalogiikan uskottiin muuttuvan jollakin aikasäteellä, kun mahdolliset vuokraan sisältyvät uudet elementit voidaan ottaa paremmin huomioon kiinteistöjen arvostus- ja kassavirtalaskelmissa. Vuokraa uskottiin mallinnettavan vielä lähitulevaisuudessa laskennallisella neliöperusteisuudella, koska se on helppo huomioida nykyisissä kassavirtalaskelmissa vuokrasopimuksen pituuden mukaan.

Kiinteistösijoittajan näkökulmasta tarvitaan tällä hetkellä vielä jotkin määreet, joilla ennustaa kiinteistön tuottoa ja perustella investointeja. Toisaalta ansaintalogiikka voisi käytännössä lähteä muovautumaan ennen arvostusperiaatteiden kehittymistä, mikä synnyttäisi motivaation niiden muuttumiselle. Ansaintalogiikan muuttumiseen vaikuttaa millaisia standardeja alan suuret toimijat lähtevät edistämään ja ottavat toimitilavuokrauksessaan käyttöön. Ansaintalogiikan voisi olettaa muuttuvan arvostamista aikaisemmin, sillä arvostusperiaatteissa on huomioitu myös vuokrasopimusten keskimääräistä lyhentymistäkin. Jos toimitilamarkkinan uudeksi vakioksi tulevat vain kolmesta viiteen vuotta kestävät vuokrasopimukset jo lähitulevaisuudessa, niin tämäkin tullaan ottamaan huomioon tietyillä oletuksilla kiinteistöjen arvostamisessa ja kassavirtalaskelmissa.

Voidaan punnita sitä, miten paljon kunkin toimijan profiili ja nykyiset vallitsevat arvostusperiaatteet vaikuttavat käsitykseen ansaintalogiikan kehityksestä. Yleisesti uskottiin vahvasti kiinteistöalan tiettyyn staattisuuteen ja kiinteistöjen tarpeellisuuteen muutosten keskellä. Tilojen merkityksellisyyden ei koettu missään nimessä kirjallisuuden tai haastattelujen perusteella katoavan. Digitalisaation suurena hyötynä nähtiin jo nyt tiedon keräämisen ja hyödyntämisen mahdollisuudet, vaikka vuokraus- ja vuokrakäytännöt vielä hakevat muotoaan. Sijoittajat saavat aikaisempaa tarkempaa, ajantasaisempaa ja parempaa tietoa siitä miten ja milloin tiloja käytetään, ja kuka niitä käyttää. Esimerkiksi markkinointi voidaan räätälöidä

ja yksilöidä hyvin tarkalla tasolla. Digitaalisilla ratkaisuilla koettiin oleva myös valtava potentiaali nimenomaan palvelutuotannossa ja ylläpidon automatisoinnissa perinteisen vuokrankannon muuttumisen rinnalla. Kaikkiaan digiratkaisujen uskottiin tuovan kustannussäästöjä, kun digitalisaation ansiosta saatavaa tietoa voidaan hyödyntää ainutlaatuisella tasolla liiketoiminnan kehittämisessä aikaisempaan verrattuna.

## 5.2 Tutkimuksen tulosten arviointi ja luotettavuus

Tämän diplomityön tarkoituksena oli lisätä ja koota Suomen kiinteistömarkkinoille tietoa siitä, miten institutionaalisen sijoittajan ansaintalogiikkaa muuttuu toimitilasijoittamisessa digitalisaation myötä. Tutkimus koostui kahdesta osasta, kirjallisuuskatsauksesta ja haastattelusuudesta. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli tunnistaa toimitiloista liiketiloissa, toimistoissa ja varastoissa tapahtuvia muutoksia, jotka ovat nimenomaan kytköksissä ja yhdistettävissä digitalisaatioon. Haastatteluissa paneuduttiin siihen, miten kirjallisuudessa korostuneet ilmiöt muuttavat juuri vuokraustoiminnan ansaintalogiikkaa Suomessa. Aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole juurikaan keskitytty digitalisaation tutkimukseen toimitilamarkkinoilla sijoittajan ansaintalogiikan näkökulmasta, vaikka digitalisaatiosta itsessään on jo tutkimusta. Diplomityön voidaan arvioida onnistuneen tämän päämäärän täyttämässä.

### Kirjallisuuskatsauksen arviointi ja luotettavuus

Kirjallisuuskatsaus on suhteellisen kattava ja pohjautuu useisiin erilaisiin lähteisiin. Samoja teemoja on tunnistettu ja esitetty työssä pohjautuen useampaan lähteeseen. Tärkeää tietoa saatiin etenkin tieteellisten artikkelien ulkopuolisista ajankohtaismateriaaleista, alan lehdistä ja markkinakatsauksista. Tarkasteltaessa tutkimuksen luotettavuutta, kirjallisuuskatsauksen lähteet olisivat voineet olla vieläkin monipuolisempia ja tarkemmin rajattuja. Kirjallisuuden ja artikkeleiden valinnassa oltaisiin voitu huomioida laajemmin markkinaolosuhteita eli missä markkinassa kyseiset tutkimukset on suoritettu ja mikä on tutkimusten julkaisuajankohta. Merkittävä osa käytetyistä kirjallisuuskatsauksen lähteistä sijoittui Suomesta eroaville kiinteistömarkkinoille ja toimintaympäristöihin, enimmäkseen Yhdysvaltoihin. Kirjallisuuden valinnassa ei määritelty muutosten tarkasteluvälin pituutta, tarkastellaanko muutoksia lyhyellä vai pitkällä aikavälillä.

Luotettavuuden kannalta oli tärkeää, että kirjallisuuden valinnassa painotettiin tutkimuksen relevanttiutta nykyisellä teknologian kehityksen tasolla. Esimerkiksi osa kartoitetusta kirjallisuudesta hylättiin lähdekäytössä, jos ne sijoittuivat selkeästi kaupallisen internetin alkuajoille, jolloin teknologia on ollut kaikkiaan paljon nykyistä vaatimattomampaa. Kirjallisuuskatsauksessa oli paljon materiaalia aivan viime vuosilta, alan tuoreimmat julkaisut tarjosivat varmasti ajankohtaisinta tietoa. Rajaus Suomen markkinaan osoittautui hyväksi. Tämän tutkimuksen puitteissa ei ilmennyt tarvetta merkittäville lisärajoituksille lähteiden valinnassa luotettavuuden näkökulmasta. Kirjallisuuskatsauksen voidaan arvioida onnistuneen hyvin tavoitteessaan kuvata yleisluontoisesti digitalisaation vaikutuksia toimitilamarkkinoilla.

### Haastattelujen arviointi ja luotettavuus

Kirjallisuuskatsauksessa tunnistettiin toimitilavuokrauksen muutosteemoja, joiden mukaisesti muodostettiin haastattelukysymykset. Haastatteluissa tulosten laatu määrittyi pitkälti

haastattelukysymysten laadun perusteella. Haastateltavat mainitsivat kokevansa aiheen ajan-kohtaiseksi ja kiinnostavaksi, eikä motivaatiota aiheen tutkimiselle tarvinnut erikseen perustella haastateltaville asiantuntijoille. Selkeänä motivaationa haastateltaville voidaan nähdä mahdollisuus saada tietoa myös itse. Puolistrukturoidun rakenteen ympärillä haastattelut saivat edetä luontevasti kunkin haastateltavan erityisosaamisen mukaan. Pienestä otoskoosta huolimatta, haastattelujen validiutta voidaan perustella haastateltavien vahvalla asiantuntijaosaamisella ja markkinatuntemuksella.

Kaikki haastateltavat tunnistivat haastattelukysymysten teemat selkeästi, vaikkeivat olisikaan osanneet muodostaa vahvaa käsitystä kehityskulustaan erikoisosaamisensa ulkopuolelta. Kuten kirjallisuuskatsauksessa, haastatteluiden kysymyksiä ei oltu sidottu mihinkään aikajänteeseen. Usein haastateltavat lisäsivät automaattisesti tarkennuksia tarkoittamaan tarkasteluvälistä, mikä tarkentaa tuloksia. Haastatteluista saatua tietoa voidaan pitää luotettavana, mutta on mainittava tulosten edustavan pienen otoksen kokemuksia. Otoskoon ja haastattelumenetelmän vuoksi selkeiden faktojen esittäminen on vaikeaa. Kaikki haastateltavat saivat käytetyn kysymysrunгон etukäteen ja jokainen haastattelu nauhoitettiin. Yhtä haastattelua lukuun ottamatta kaikki haastattelut suoritettiin haastateltavien omissa toimitiloissa. Haastateltavan toimitiloissa suoritetuista haastatteluista yksi tehtiin videoneuvotteluna.

Kuten jo todettiin, pienehkön kahdeksan haastattelun otoksen vuoksi on vaikeaa esittää hyvin pitkälle vietyjä eriteltyjä johtopäätöksiä. Vastausten taustalta on tässä tapauksessa mahdotonta eritellä tarkasti, mikä johtuu suoraan sijoittajan institutionaalisuudesta tai yksityisyydestä, mikä johtuu Suomen markkinan ominaispiirteistä ja mikä johtuu yleisestä markkinatilanteen suhdannekehityksestä. Sijoittajaprofiilin suhteen luotettavuuteen voi vaikuttaa myös haastateltavien tahojen kiinteistösalkkujen riittävä samankaltaisuus vertailua varten. Suomessa on ongelmallista löytää suurta otosta samanlaisia saman mittakaavan kiinteistösijoittajia. Tuloksiin vaikuttaa ehdottomasti yleisen markkinatilanteen osalta, että kuinka paljon todellisuudessa vuokralaisia pystytään valitsemaan tai kuinka helppoa uusien vuokraosien tuominen markkinaan on. Haastatteluvastauksista olisi hyvä pystyä erottelemaan edes hieman paremmin, mikä tekijöistä liittyy haastateltavan taustaan, Suomen markkinan kokoon, kiinteistösalkkuun, markkinatilanteeseen tai mahdolliseen laumakäyttäytymiseen.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että haastateltavat vaikuttivat motivoituneilta aihetta kohtaan. Tulosten heikkoutena on kuitenkin mainittava haastateltavien keskinäinen kilpailutilanne eli kuinka pitkälle haastateltavat todellisuudessa voivat avata oman ansaintalogiikkansa kehityssuuntia ja liiketoimintansa järjestämistä kilpailuasetelman vuoksi. Kilpailuasetelman korostumista onnistuttiin kuitenkin minimoimaan tutkimuksessa sillä, että haastateltavien näkemykset esitellään työssä anonyymeinä. Digitalisaatio on valtava trendi ja sen vaikutuksia on haastavaa tutkia huomioimatta muiden megatrendien kehittymistä. Muutosnopeus on kova, joka voi vaikeuttaa kausaalisuhteiden hahmottamista. Haastatteluiden yhteydessä ei varsinaisesti läpikäyty termistön määrittelyä, ellei haastateltava esimerkiksi erikseen pyytänyt tarkentamaan, miten digitalisaatio käsitteenä määritellään kysymyksen yhteydessä. Jatkotutkimuksissa termistön määrittelyyn haastateltaville voitaisiin kiinnittää huomiota mahdollisten nyanssierojen karsimiseksi.



Tutkimusosuuden eli haastattelujen tulokset mukailevat pääsääntöisesti tehdyn kirjallisuuskatsauksen tuloksia. Tulokset tukevat kirjallisuudesta tehtyjä huomioita siitä, miten digitalisaatio muuttaa vuokraustoimintaa. Luonnollisesti suurimmat erot kirjallisuuteen tulevat Suomen markkinan ominaispiirteiden ja haastateltavan toimijan oman profiilin kautta, mutta tutkimuksen voidaan arvioida onnistuneen. Empiirinen tutkimusosuus eli haastattelut keskittyivät kuitenkin muutoksen kuvaamista enemmän vuokraustoiminnan ansaintalogiikan muuttumiseen. Toimitilavuokrauksen ansaintalogiikan muuttumisen tärkeinä piirteinä voidaan nostaa esille Suomen toimitilamarkkinan pieni koko ja hyvin rajallinen markkinatoimijoiden määrä. Toisaalta Suomen kiinteistömarkkinoilla on ominaista institutionaalisten sijoittajien suuri osuus, mikä voi vaikuttaa kehitykseen. Esimerkiksi institutionaalisista sijoittajista eläkevakuutusyhtiöiden tehtävänä on tuottaa kiinteistösijoituksillaan tasaista inflaatio suojaattua kassavirtaa. Sijoitussalkussaan kiinteistösijoituksiensa tavoitteena on tasata muiden sijoitusten tulosvaihteluita eläkkeiden maksukyvyyn takaamiseksi. Kaikkiaan nämä tekijät muokannevat suhdetta siihen, miten ja kuinka nopeasti digitalisaatio muuttaa toimitilavuokrauksen ansaintalogiikkaa.

### 5.3 Jatkotutkimusaiheet

Kaikki haastateltavat kokivat aiheen erittäin ajankohtaiseksi ja tarpeelliseksi, mikä tukisi jatkotutkimuksen tarpeellisuutta. Ensinnäkin jatkotutkimus olisi hyvä toistaa niin, että jokaista toimitilatyypistä tutkittaisiin erikseen. Näin voitaisiin saada tarkempaa tietoa ansaintalogiikan kehittymisestä Suomessa tilatyypeittäin, verrattuna tämän tutkimuksen yleisluonteisempaan lähestymistapaan. Toisekseen jatkotutkimuksessa, tai toistettaessa tämä tutkimus, voitaisiin tehdä tarkempia rajauksia haastateltavien henkilöiden ja organisaatioiden valintaan. Haastattelutuloksia voitaisiin analysoida tarkastelemalla haastateltavien asiantuntijoiden yritysten sijoittajaprofiilia ja kiinteistösalkun koostumusta. Tämä erottelisi jatkotutkimuksessa varmasti tehokkaammin niitä esiin nousevia teemoja, jotka liittyvät nimenomaan institutionaalisiin sijoittajiin.

Tarkemmalla haastateltavien organisaatioiden ja henkilöiden valinnalla, haastatteluvastauksien taustoihin voitaisiin paneutua paremmin. Toisaalta kysymykseksi nousee, onnistuttaisiinko näin tiukkoja rajauksia ylipäättänsä tekemään Suomen suurimpien sijoittajien joukosta. Jatkotutkimuksissa voitaisiinkin pohtia tutkimuksen suorittamista jossakin toisessa mahdollisimman samankaltaisessa markkinassa. Esimerkiksi Ruotsi voidaan nähdä riittävän vertailukelpoisena ja riittävän suurena markkinana. Tällöin jatkotutkimuksessa voitaisiin peilata toisesta markkinasta tehtyjä havaintoja Suomen olosuhteisiin. Jatkotutkimuksissa voitaisiin käyttää monipuolisemmin eri tutkimusmenetelmiä. Aiheen tutkimiseen voisivat sopia esimerkiksi kyselyt tai tulevaisuudentutkimuksen menetelmät.

Jatkotutkimuksissa voitaisiin ottaa eri tutkimusnäkökulmia, kuten ansaintalogiikan muuttuminen yksityisten sijoittajien näkökulmasta. Tämän tutkimuksen haastatteluissa heränneiden ajatusten pohjalta jatkotutkimus voisi olla relevanttia esimerkiksi seuraavista aiheista: miten kiinteistöjen arvostusperiaatteet muuttuvat digitalisaation seurauksena, miten kassavirtalaskelmassa voidaan ottaa huomioon uudet mahdolliset vuokratkomponentit ja tulevatko erilaiset palveluoperaattorit tulevaisuudessa merkittäväksi markkinaosapuoleksi toimitilavuokrauksessa. Kaksi ensimmäistä aihe-ehdotusta nousivat tässä tutkimuksessa ilmenneistä epäilyistä, kuinka ratkaisevasti ansaintalogiikka voi muuttua ennen kiinteistöjen arvostusperiaatteiden kehittymistä.

Omana kokonaisuutenaan tutkimuksen arvoista olisi, miten kassavirtalaskelmassa voidaan huomioida mahdollisia uusia vuokraan lisättäviä komponentteja, kuten kävijämäärä tai näkyvyys, kiinteistösijoituksen kannattavuutta arvioitaessa. Kolmantena selkeänä jatkotutkimusaiheena voisi olla operaattorien rooli. Haastateltavista moni epäili, että vuokrasopimusten joustavuuden tarjoamisen ympärille voi syntyä uutta liiketoimintaa, jossa operaattoreilla olisi vahva rooli. Esimerkiksi siten, että operaattori vuokraisi nykyisiltä omistajilta kokonaisia kohteita, konseptoi kohteet ja pyörittää niiden vuokraustoimintaa kokonaisuudessaan. Tutkimus voisi paneutua nimenomaan sellaiseen operaattoritoimintaan, jossa operaattori kantaa vuokrausriskin. Tutkimus voisi käsitellä itse operaattoreita ja mahdollisia skenaarioita vuokrauksen jälkimarkkinoiden syntymiselle Suomessa.

## Lähdeluettelo

- Accenture (2014) Kaikki liiketoiminta on digitaalista – mutta mitä sen suhteen pitäisi tehdä? Saatavissa: <https://www.accenture.com/.../Accenture/.../Accenture-Digital-Business-Study-Fn.pdf>. Viitattu 20.7.2017.
- Ali-Yrkkö, J. (2014) Globaalit arvoketjut ja työ. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, sarja Työ ja yrittäjyys, 30/2014. Edita Publishing Oy. 138 s. ISBN 978-952-227-872-2.
- Baen, J. S. & Guttery, R. S. (2000) The Effects of Technology on Retail Sales, Commercial Property Values and Percentage Rents. *Journal of Real Estate Portfolio Management*, Vol 6:2, s. 185-201.
- Bakos, Y. (2001) The Emerging Landscape for Retail E-Commerce. *Journal of Economic Perspectives*, Vol 15:1, s. 69-80.
- Bäckström, K. & Johansson, U. (2006) Creating and consuming experiences in retail store environments: Comparing retailer and consumer perspectives. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol 13, s. 417-430.
- Catella (2017) Markkinakatsaus Suomi Syksy 2017. 20 s.
- Cattell, K. S. (2002) Foresight, space and e-commerce. *Facilities*, Vol. 20:3/4, s. 145-162.
- Cho, J. J-K., Ozment, J. and Sink, H. (2008) Logistics capability, logistics outsourcing and firm performance in an e-commerce market. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38 (5), s. 336-359.
- Christiansen, T., Comer, L., Feinberg, R. & Rinne, H. (1999) The Effects of Mall Entertainment Value on Mall Profitability. *Journal of Shopping Center Research*, Vol. 6:2. s. 7-23.
- Colliers. (2015) From first mile to last mile. Global industrial & logistics trends. Colliers International Group Inc. 29 s. Saatavilla: <http://www.colliers.com/en-gb/-/media/Files/EMEA/emea/research/industrial-and-logistics/ColliersFromFirstMiletoLastMileGlobalLogisticsEuropean%20Version>.
- Cox, A., Cox, D. & Anderson (2005) Reassessing the pleasures of store shopping. *Journal of Business Research*, Vol. 58, s. 250-259.
- Darroch, G. (2016) Getting serious about property technology. *PropertyEU Expo Real Review*, November 2016, s. 28-29.
- De Been, I. & Beijer, M. (2014) The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. *Journal of Facilities Management*, Vol. 12:2, s. 142-157.
- de Lassus, C. & Freire, N. A. (2013) Access to the luxury brand myth in pop-up stores: A netnographic and semiotic analysis. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 21 (2014), s. 61-68.

- Dixon, T. & Marston, A. (2002) U.K. Retail Real Estate and the Effects of Online Shopping. *Journal of Urban Technology*, Vol 9:3, s. 19-47.
- Dennis, C., Jayawardhena, C., Tiu, L. & King, T. (2007) A commentary on social and experiential (e-)retailing and (e-)shopping deserts. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35:6, s. 443-456.
- Dynes, N. (2016) E-Commerce returns headache for retailers. *PropertyEU Retail Watch*, Issue 2 2016, s. 10.
- Gartner. 2017. Digitalization. [<http://www.gartner.com/it-glossary/?s=digitalization%2Brevenue>]. Viitattu 20.7.2017.
- Gibson, V. (2003) Flexible working needs flexible space? - Towards an alternative workplace strategy. *Journal of Property Investment & Finance*, Vol. 21:1, s. 12-22.
- Godding, N. (2016) Is there trouble in paradise? *PropertyEU Retail Watch*, Issue 2 2016, s. 12-15.
- Godding, N. (2016b) go luxury, go discount or go home, say experts. *PropertyEU Expo Real Review*, November 2016, s. 10-11.
- Fichter, K. 2003. E-commerce - Sorting Out the Environmental Consequences. *Journal of Industrial Ecology*, Vol. 6:2, s. 25-41.
- Haapamäki, J., Hakonen, M., Simanainen, K., Vartiainen, M., Nieminen, M. P. & Virtaharju J. (2010) Kohti monipaikkaista virastoa – Opas hajautuneisuuden vaatimiin muutoksiin. BIT Tutkimuskeskus Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu: Redfina Oy, 2010.
- Harris, L. & Dennis, C. 2002. Marketing the e-Business. Lontoo, Englanti: Routledge. S. 357. ISBN 0-415-25601-1.
- Harrison, A. (2002) Accommodating the new economy: The SANE space environment model. *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 4:3, s. 248-265.
- Haynes, B. P. (2008) An evaluation of the impact of the office environment on productivity. *Facilities*, Vol. 26:5/6, s. 178-195.
- Heikkilä, J., Kaleva, H. & Olkkonen, O. (2000) Tulevaisuuden työpaikka, Toimitilakysynnän kehitysnäkymiä. Helsinki: Kiinteistöalouden instituutti. 56 s.
- Hendershott, P., Hendershott, R. & Hendershott, T. (2000) Will the Internet Reduce the Demand for Mall Space? *Real Estate Finance*, Spring 2000.
- Herring, L., Wachinger, T. & Wigley, C (2014) Making stores matter in a multichannel world. Viitattu 20.7.2017. Saatavilla: <http://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/making-stores-matter-in-a-multichannel-world>.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

- Howard, E. (2007) New shopping centres: is leisure the answer? *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35:8, s. 661-672.
- JLL. (2016) The new industrial (r)evolution: from supply chains to consumer-centric demand chains. 24 s.
- Johns, T. & Gratton, L. (2013) The Third Wave Of Virtual Work. *Harvard Business Review*, January-February 2013.
- Jungner, M. (2015) Otetaan digiloikka! Suomi digikehityksen kärkeen. Elinkeinoelämän keskusliitto. 28 s.
- Kangaspunta, S. (2015) Näkökulmia digitaaliseen maailmaan, Trendwikin vuosiraportti 2015. Työ- ja elinkeinoministeriö, TEM-analyyseja 63/2015. 71 s. ISBN 978-952-227-984-2.
- Kaleva, H., Kuusakoski, N. & Lahtinen, R. Vähittäiskaupan tilankäyttö suuressa muutoksessa. *LOCUS* 4/2015. s. 52-54.
- Kim, H., Fiore, A. M., Niehm, L. & Jeong, M. (2010) Psychographic characteristics affecting behavioral intentions towards pop-up retail. *International Journal of Retail & Distribution Managements*, Vol. 38:2, a. 133-154.
- Koiranen, I., Räsänen, P. & Södergård, C. (2016) Mitä digitalisaatio on tarkoittanut kansalaisen näkökulmasta? *Talous ja yhteiskunta*, 3/2016. Saatavilla: <http://www.labor.fi/ty/tylehti/ty/ty32016/ty32016pdf/ty32016KoiranenRasanenSodergord.pdf>.
- KTI (2014) Kiinteistöalan yhteiskunnallinen ja kansantaloudellinen merkitys. 54 s.
- KTI (2016a) KTI Markkinakatsaus Kevät 2016. 16 s.
- KTI (2016b) Moderneissa logistiikkakiinteistöissä on kasvupotentiaalia. *LOCUS* toimialakatsaus, 16.5.2016. Saatavissa: <http://www.locuslehti.fi/2016/05/16/moderneissa-logistiikkakiinteistoissa-on-kasvupotentiaalia/>. Viitattu: 20.7.2017.
- KTI (2017) KTI Markkinakatsaus Kevät 2017. 16 s.
- Kumar, R., Lange, T. & Silen, P. (2017) Building omnichannel excellence. Viitattu: 20.7.2017. Saatavilla: <http://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/building-omnichannel-excellence>.
- Marshall, C & Rossman, Gretchen B. 2006. *Designing Qualitative Research*. Fourth Edition. Sage Publications. California.
- McAfee, A. & Brynjolfsson, E. (2012) Big Data: The Management Revolution. *Harvard Business Review*, October 2012.
- McMahan, J. (1999) The Impact of E-Commerce on Real Estate. *Real Estate Issues*, 1999/2000:24, s. 1-11.

- MGI McKinsey Global Institute (2011) Big Data: The next frontier for innovation, competition, and productivity. June 2011, s. 156.
- MGI McKinsey Global Institute (2015) The Internet of Things: Mapping the Value Beyond the Hype. June 2015, s. 144.
- MGI McKinsey Global Institute (2016) Digital Globalization: The new Era of Global Flows, March 2016, 156 s.
- Miller, N. G. (1996) Telecommunications Technology and Real Estate: Some Additional Perspectives. *Real Estate Finance*, Vol. 13, s. 18-23.
- Miller, N. G. (2000) Retail Leasing in a Web Enabled World. *Journal of Real Estate Portfolio Management*, Vol. 6:2, s. 167-183.
- Miller, N. G. (2014) Workplace trends in office space: implications for future office demand. *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 16:3, s. 159-181.
- Moultrie, J., Nilsson, M., Dissel, M., Haner, U-E., Janssen, S. & Van der Lugt, R. (2007) Innovation Spaces: Towards a Framework for Understanding the Role of the Physical environment in Innovation. *Creavity and Innovation Management*, Vol 16:1, s. 53-65.
- Mulvihill, K. (2010) Pop-Up Stores Become Popular for New York Landlords. *The New York times*, 22.6.2010. Saatavilla: <http://www.nytimes.com/2010/06/23/realestate/commercial/23popup.html>.
- Niehm, L. S., Fiore, A. M., Jeong, M. & Kim H-J (2007) Pop-up Retail's Acceptability as an Innovative Business Strategy and enhancer of the Consumer Shopping Experience. *Journal of Shopping Center Research*, Vol. 13:2, s. 1-30.
- Nurminen, T. (2017) Kapinallisen kädenojennus. 24.2.2017. *Talouselämä* 7/2017, s. 44-47.
- Palvalin, M. & Vuolle, M. (2016) Methods for identifying and measuring the performance impacts of work environment changes. *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 18:3, s. 164-179.
- Pekkola, J. (2002) Etätö Suomessa – Fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätöympäristöinä. Yliopistopaino, Helsinki, 2002. ISBN 951-555-712-7.
- Pohjola, M. (2014) Suomi uuteen nousuun: ICT ja digitalisaatio tuottavuuden ja talouskasvun lähteinä. Julkaisu 9/2014. Helsinki: Teknoliiketeollisuus ry. ISBN 978-952-5998-74-0.
- Pohjola, M. (2015) Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla. Helsinki. 20 s.
- Pöyskö, T., Hurskainen, E., Lapp, T. & Vaarala, H. (2016) Automaatio ja digitalisaatio logistiikassa – Kehitysnäkymiä Suomessa ja maailmalla. Liikennevirasto, liikenne ja maankäyttöosasto. Helsinki 2016. Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä 41/2016. 49 s. ISBN 978-952-317-307-1.
- RAKLI (2012) Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 2. laitos. Helsinki. 61 s. ISBN 978-952-9794-33-1.

- Rigby, D. (2011) The Future of Shopping. *Harvard Business Review*, December 2011.
- Rosen, K. T. & Howard, A. L. (2000) E-Retail: Gold Rush or Fool's Gold? *California Management Review*, Vol. 42:3, s. 72-100.
- Ryu, J. S. (2011) Consumer Attitudes and Shopping Intentions toward Pop-up Fashion Stores. *Journal of Global Fashion Marketing*, Vol. 2:3, s. 139-147. DOI: 10.1080/20932685.2011.10593092.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 24.10.2017.
- Santasalo, T. & Koskela, K. (2015) Vähittäiskauppa Suomessa 2015. Seitsemäs uudistettu laitos. Helsinki, 2015. ISBN 978-952-68377-1-0.
- Schroeder Jr, A. T. (2006) Digitizing a real estate document library. *Records Management Journal*, Vol. 16:1, s. 34-50.
- Sit, J., Merrilees, B. & Birch, D. (2003) Entertainment-seeking shopping centre patrons: the missing segments. *Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31:2, s. 80-94.
- Sullivan, K. (1996) Changing technology and forecasting office space requirements. *Property Management*, Vol. 14:1, s. 24-29.
- Suomen virallinen tilasto (SVT). (2014) Digitalisaatio yritysten liiketoiminnassa 2012-2014. Helsinki. ISSN 1797-4380. Viitattu: 20.7.2017. Saatavilla: [http://www.stat.fi/til/inn/2014/inn\\_2014\\_2016-06-02\\_kat\\_007\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/inn/2014/inn_2014_2016-06-02_kat_007_fi.html).
- Suomen virallinen tilasto (SVT). (2015) Sähköinen kauppa. Helsinki. ISSN 1797-2957. Viitattu 20.7.2017. Saatavilla: [http://www.stat.fi/til/ict/2016/ict\\_2016\\_2016-11-30\\_kat\\_004\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/ict/2016/ict_2016_2016-11-30_kat_004_fi.html).
- Suomen virallinen tilasto (SVT). (2016) Sähköinen kauppa. Helsinki. ISSN 1797-2957. Viitattu 20.7.2017. Saatavilla: [http://www.stat.fi/til/ict/2016/ict\\_2016\\_2016-11-30\\_kat\\_004\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/ict/2016/ict_2016_2016-11-30_kat_004_fi.html).
- Tanskanen, K., Yrjölä, H. & Holmström, J. (2002) The way to profitable Internet grocery retailing – six lessons learned. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30:4, s. 169-178. ISSN 0959-0522.
- Toivonen, S. (2011) *Tulevaisuuden toimitilamarkkinat – muutosvoimat, niiden vaikutukset ja toimitilatoiveet pääkaupunkiseudulla*. Väitöskirja. Aalto-yliopisto, Insinööritieteiden korkeakoulu. Espoo. 304 s. ISBN: 978-952-60-4419-4.
- Toivonen, S. & Viitanen, K. (2014) Forces of change shaping the future commercial real estate market in the Helsinki Metropolitan Area in Finland. *Land Use Policy*, Vol. 42, s. 471-478.
- Toivonen, S. & Viitanen, K. (2015) Environmental scanning and futures wheels as tools to analyze the possible future themes of the commercial real estate market. *Land Use Policy*, Vol. 52, March 2016, s. 51–61.

Trofimov, S., Szumilo N. & Wiegelmann, T. (2016) Optimal database design for the storage of financial information relating to real estate investments. *Journal of Property Investment & Finance*, Vol. 34:4, s. 535-546.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. S. 158. ISBN: 951-26-4856-3.

Valli, R., Heinonen, J., Jokinen, O., Salanne, I. & Seppä, I-M. Verkkokauppa kaupunkiseuduilla - Selvitys nykytietämyksestä. Liikennevirasto, suunnittelu ja hankkeet. Helsinki 2015. Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä 42/2015. S. 103+4. ISBN 978-952-317-124-4.

van Meel, J. & Vos, P. (2001) Funky offices: Reflections on office design in the 'new economy'. *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 3:4, s. 322-334.

Violainen, P. Kauppa siirtyy varastoon. LOCUS 2/2016. s. 17-19.



## **Liiteluettelo**

Liite 1. Haastattelukysymykset. 2 sivua.  
Liite 2. Haastattelutiedot. 1 sivu.



## Liite 1. Haastattelukysymykset

### Miten digitalisaatio muuttaa institutionaalisen sijoittajan ansaintalogiikkaa?

1. Miten ansaintalogiikka muuttuu vuokraustoiminnassa digitalisaation myötä?
  - a. Mistä asioista toimitiloissa tulevaisuudessa maksetaan?
2. Mihin kiinteistötyyppiin digitalisaatio vaikuttaa eniten?
  - a. Miten digitaalinen murros näkyy rakennusten ja tilojen suunnittelussa?
  - b. Tuleeko uusia tilatarpeita ja sijainteja?
    - i. toimistoissa
    - ii. liiketiloissa
    - iii. varastoissa/ logistiikassa
3. Mitä toimitilavuokriin sisältyy tulevaisuudessa?
  - a. Millaisia komponentteja vuokraan voi neliöperusteisuuden lisäksi sisältyä?
4. Säilyykö ydinliiketoiminta vuokrauksessa edelleen vuokratuotoissa vai siirtyykö painopiste enemmän palvelutuotannon tuloihin digitalisaation myötä?
5. Mikä on palveluiden merkitys tulevaisuudessa?
  - a. Miten palvelut järjestetään?
  - b. Näkyvätkö palveluiden taso asiakastyytyväisyydessä ja -mittauksissa?
  - c. Millainen ansaintalogiikka on - ostetaanko palveluita tulevaisuudessa yksittäin vai paketteina ja erilaisina kokonaisuuksina?
6. Miten liikevaihtosidonnaiset vuokrat kehittyvät tulevaisuudessa?
  - a. Miten tällä hetkellä liiketilasopimuksissa huomioidaan kaupan siirtymisen verkkoon?
  - b. Lisätäänkö tulevaisuudessa vuokraan osuus verkkokaupasta, ylipäättänsä muista myyntikanavista?
  - c. Näkyykö liiketilojen showroomimaisuuden kasvu Suomessa?
  - d. Miten liiketila tuotteiden showroomina hinnoitellaan?
7. Miten digitalisaatio vaikuttaa vuokrasuhteiden pituuksiin?
  - a. Miten digitalisaatio vaikuttaa vuokrasopimusehtoihin?
8. Maksetaanko tiloista tulevaisuudessa vain käytön (ajan, määrän) mukaan?
  - a. Voiko tulevaisuudessa olla geneerisempiä toimistoja, liikkeitä ja varastoja, joissa eri organisaatiot toimivat sekaisin? Yhdentyvätkö tilatyypit?
  - b. Voidaanko toimitiloja tulevaisuudessa ylibuukata?

9. Miten kolmansien paikkojen ansaintalogiikka voisi kehittyä? (kolmansilla paikoilla tarkoitetaan tässä esim. julkisia ja puolijulkisia aulatiluja, työskentelykahviloita)
  - a. Minkälaisia palveluita niissä pitäisi olla kassavirran saamiseksi?
  
10. Miten tulevaisuudessa vuokralaismix muuttuu – millaiset vuokralaiset nähdään houkuttelevimpina?
  - a. Miten vuokralaismixiä ylipäättänsä tasapainotetaan?

## Liite 2. Haastattelutiedot

### Tiedot haastateltavista, haastatteluajankohdista ja -paikoista

1. Citycon Oyj  
Jussi Vyyryläinen  
Vuokrausjohtaja  
Haastattelun aika ja paikka: 16.8.2017, Iso Omena, Piispansilta 21, 02230 Espoo
2. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen  
Ville Laurila  
Vuokrauspäällikkö  
Haastattelun aika ja paikka: 22.8.2017, WTC, Aleksanterinkatu 17, 00100 Helsinki
3. Keva  
Jaron Moilanen  
Kiinteistöpäällikkö  
Haastattelun aika ja paikka: 22.8.2017, Pohjoinen Rautatienkatu 25, 00101 Helsinki
4. Sponda Oyj  
Henrik Stadigh  
Liiketoimintajohtaja, Kauppakeskukset  
Haastattelun aika ja paikka: 23.8.2017, Korkeavuorenkatu 45, 00101 Helsinki
5. Technopolis Oyj  
Juha Juntunen  
Operatiivinen johtaja  
Haastattelun aika ja paikka: 25.8.2017, Technopolis 1, Tekniikantie 02150 Espoo – haastattelu suoritettiin videoneuvotteluna Technopoliksen tiloissa
6. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma  
Toni Pekonen  
Toimitilajohtaja  
Haastattelun aika ja paikka: 30.8.2017, Salmisaarenranta 11, 00180 Helsinki
7. LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy  
Reetta Räsänen  
Kiinteistöjohtaja  
Haastattelun aika ja paikka: 30.8.2017, Revontulentie 1, 02100 Espoo & 4.9.2017, Skype – haastattelu suoritettiin loppuun puhelimitse
8. Megahub Development Oy  
Riku Sirén  
Projektijohtaja  
Haastattelun aika ja paikka: 7.9.2017, Ilmarinen, Porkkalankatu 1, 00180 Helsinki