



**Aalto-yliopisto**  
Insinöörیتieteiden  
korkeakoulu

Lauri Jokela

## **Erityisvuokrauksen palvelutuotteistaminen kauppakeskuksissa**

Diplomityö, joka on jätetty opinnäytteenä tarkastettavaksi  
diplomi-insinöörin tutkintoa varten.

Espoossa 6.10.2017

Valvoja: Professori Heidi Falkenbach

Ohjaaja: DI Juha Tiuraniemi

---

**Tekijä** Lauri Jokela

---

**Työn nimi** Erityisvuokrauksen palvelutuotteistaminen kauppakeskuksissa

---

**Koulutusohjelma** Kiinteistöalouden koulutusohjelma

---

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

---

**Työn valvoja** Heidi Falkenbach

---

**Työn ohjaaja(t)** Juha Tiuraniemi

---

**Päivämäärä** 6.10.2017**Sivumäärä** 71 + 21**Kieli** suomi

---

### Tiivistelmä

Specialty leasing eli erityisvuokraus on muodostunut merkittäväksi osaksi kauppakeskusten liiketoimintaa. Vaikka erityisvuokraukselle ei ole kehittynyt yhtä yksiselitteistä määritelmää, tarkoitetaan sillä pääasiallisesti lyhytaikaisten liike- ja mediatilojen vuokrausta kauppakeskuksissa. Haaste kauppakeskusjohdolle erityisvuokrauksen järjestämisessä on resurssien puute, sillä lyhytaikaisen vuokrasopimuksen solmiminen voi viedä yhtä paljon aikaa kuin pidempiaikaisen vuokrasopimuksen valmistelu.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää, mistä erityisvuokrauksen osa-alueista kauppakeskusjohtoa harjoittavan yrityksen olisi mahdollista luoda kauppakeskusympäristössä toimiva palvelutuote. Tutkimus laadittiin Realprojekti Oy:n toimeksiannosta, joka on pinta-alalla mitattuna Suomen suurin kauppakeskusjohtamista harjoittava yritys. Palvelutuotteen tueksi luotiin liiketoimintamalli, johon erityisvuokrauksen järjestäminen kauppakeskuksissa voi pohjautua. Tutkimuksessa määritettiin erityisvuokrauksen osa-alueet, organisointimuodot, palvelutuotteistamisen mallit ja liiketoimintamallin pohja kirjallisuuskatsauksen avulla. Toimivan liiketoimintamallin määrittäminen puolestaan tehtiin kyselytutkimuksella, jossa haastateltiin suomalaisia kauppakeskusjohtajia sähköisen kyselylomakkeen avulla. Lopuksi tulokset sekä kyselyn pohjalta määritetyt liiketoimintamallit validoitiin neljän kauppakeskusjohtajan toimesta.

Erityisvuokrauksen liiketoimintamallille tunnistettiin kaksi erilaista organisointitapaa, joita ovat hajautettu sekä keskitetty organisointitapa. Hajautetussa ratkaisussa kauppakeskukset vastaavat itse erityisvuokrauksen organisoinnista, kun taas keskitetyssä ratkaisussa vastuu on siirretty keskitetylle yksikölle, joka vastaa useamman kauppakeskuksen toiminnasta. Molemmissa liiketoiminnan organisointitavoissa toimintaa tuetaan sähköisellä varausjärjestelmällä, jossa vuokralaiset voivat varata lyhytaikaisia liikepaikkoja.

Kauppakeskusjohtajat kokivat keskitetyn liiketoimintamallin soveltuvan parhaiten suomalaisen kauppakeskusympäristöön, sillä hajautettu ratkaisu ei toisi kiinteistön omistajalle tarpeeksi lisäarvoa nykyisessä sopimustilanteessa. Usein erityisvuokrauksen täysimääräisestä organisoinnista on jo sovittu nykyisissä manageerausopimuksissa, jolloin hajautettu ratkaisu ei toisi uutta tai merkittävää lisähyötyä omistajalle. Keskitetyn ratkaisun lisäpalveluna mahdollistuvat vuokralaiskontaktointit ja vuokralaisten laskutuksen järjestäminen puolestaan toisivat uudenlaista lisäarvoa, josta kiinteistön omistajat voivat olla valmiita maksamaan tulevaisuudessa.

---

**Avainsanat** Specialty leasing, erityisvuokraus, kauppakeskus, lyhytaikainen tilavuokraus, mainonta, liiketoimintamalli, palvelutuote

---

---

**Author** Lauri Jokela

---

**Title of thesis** The service production of shopping centre specialty leasing operations

---

**Degree programme** Real Estate Economics

---

**Major/minor** Real Estate Management**Code** M3003

---

**Thesis supervisor** Heidi Falkenbach

---

**Thesis advisor(s)** Juha Tiuraniemi

---

**Date** 6.10.2017**Number of pages** 71 + 21**Language** Finnish

---

**Abstract**

Specialty leasing has become an important part of shopping centre business. Usually shopping centre personnel use the term specialty leasing to refer to the short-term leasing of commercial premises and advertising platforms even though specialty leasing is yet to establish a clear definition. A challenge for shopping centre managers is the lack of specialty leasing resources, as signing a short-term lease may take as much time as signing a regular long-term lease with a permanent tenant.

The aim of this research was to examine which specialty leasing operations could be implemented in a specialty leasing service product that is launched by a shopping centre management company. This paper was assigned by Realprojekti Ltd which is the largest shopping centre manager in Finland measured by gross leasable area. A new business model was constructed for specialty leasing service product as part of the research. Different specialty leasing operations, leasing organisation structures, service production and business model templates were analysed with a literature review. Functional specialty leasing business model was made empirically based on a poll where Finnish shopping centre managers shared their opinions about the content of a specialty leasing service product. Finally, the business models generated from the poll were validated by assorted shopping centre managers in order to create a functional core for the service product.

Two separate specialty leasing organisational alternatives were recognised in the research: distributed on-site approach and national concentrated approach. Shopping centre managers operate specialty leasing in distributed on-site approach while a novel specialty leasing team is made responsible for the specialty leasing of complete shopping centre portfolio in national concentrated approach. An automated web-based calendar booking system is suggested for both organisational alternatives in this research.

Finnish shopping centre managers preferred national concentrated organisation alternative as the core for the new business model and service product. Distributed on-site approach would not generate added value to shopping centre owners in the current contract position where management company has already engaged in a full-scale specialty leasing responsibility. Concentrated national approach would create new services for owners, such as tenant contacting and specialty premises rent billing. These new services would bring added value to property owners, thus creating a new attractive service to invest in.

---

**Keywords** Specialty leasing, shopping centre, short-term leasing, advertising, business model, service production

---

## Alkusanat

Kauppakeskusliiketoiminnan kehitys ja vuokraustoiminnan tehostuminen ovat olleet itseäni kiinnostavia aiheita nopeasti muuttuvassa vähittäiskaupan ympäristössä. Muualla maailmassa kauppakeskusten vuokrauksen tueksi on kehitetty specialty leasing -ohjelmia, joissa lyhytaikaiset vuokralaiset on otettu tuottavaksi osaksi kauppakeskusten päivittäistä elämää. Suomessa specialty leasing -vuokrauksen eli erityisvuokrauksen kehitys ei kuitenkaan ole yltänyt vastaavalle tasolle, vaikka erityisvuokrauksen rooli kauppakeskuksissa lisätulonlähteenä onkin tiedostettu.

Nämä viitteelliset kehitystrendit asettivat mitä mielenkiintoisimmat lähtökohdat specialty leasing -toimintaa käsittelevälle tutkimustyölle. Aihe oli erityisesti ajankohtainen tutkimustyön toimeksiantajalle Realprojekti Oy:lle, jonka pitkäaikaisena tavoitteena on kehittää erityisvuokrausta ja pysyä edelläkävijänä kauppakeskusjohtamisen toimialalla. Oma henkilökohtainen kiinnostukseni aiheeseen sekä Realprojektin halu kehittää liiketoimintaansa ohjasivat tutkimustyöni aiheeksi erityisvuokrauksen palvelutuotteistamisen.

Tämä tutkimus ei olisi ollut mahdollista ilman ammattimaista apua, jota olen saanut usealta taholta viimeisen puolen vuoden aikana. Haluan kiittää valvojaani Heidi Falkenbachia kannustavasta, pitkäjänteisestä ja ennen kaikkea ammattimaisesta tuesta, jota hän on antanut minulle diplomityöni kirjoitusprosessin aikana. Juha Tiuraniemeä haluan kiittää diplomityöni ohjauksesta sekä innostavista suunnittelupalavereista, jotka loivat kantavan pohjan tutkimustyölle. Tohtori Miro Ristimäkeä haluan kiittää diplomityöni vapaaehtoisesta lisäohjauksesta, joka on osoittautunut korvaamattoman arvokkaaksi avuksi tutkimustyön eri vaiheissa. Haluan kiittää myös kyselytutkimukseen osallistuneita kauppakeskusjohtajia, joiden ammattitaito ja näkemykset mahdollistivat liiketoimintamallin luomisen erityisvuokrauksen palvelutuotteelle.

Viimeisimpänä, mutta ei vähäisimpänä, haluan osoittaa kiitokset ystävilleni, työkavereilleni ja perheelleni. Te olette minulle se voimavara, jonka avulla tämä tutkimustyö on saatu kunnialla päätökseen.

Espoo 1.10.2017

Lauri Jokela

# Sisällysluettelo

Tiivistelmä	
Abstract	
Alkusanat	
Sisällysluettelo .....	5
Lyhenteet .....	7
1. Johdanto .....	8
1.1 Työn tarkoitus ja tausta .....	8
1.2 Tutkimuksen aihe ja tutkimuskysymykset .....	10
1.3 Tutkimusmenetelmät .....	10
1.4 Metodologia .....	10
1.5 Työn rakenne .....	11
1.5.1 Kirjallisuuskatsaus .....	12
1.5.2 Empiirinen osuus .....	13
1.5.3 Liiketoimintamallin validointi .....	13
1.6 Työn rajaus .....	13
2. Erityisvuokrauksen osa-alueet ja nykytila .....	15
2.1 Erityisvuokrauksen tunnistetut osa-alueet ja rajaus .....	15
2.2 Väliaikaiset liiketilat eli pop-up-myymälät .....	16
2.3 Kioskit .....	16
2.4 Kauppakojut eli RMU-yksiköt .....	17
2.5 Myyntiautomaatit .....	17
2.6 Tapahtumapohjainen markkinointi ja promootio .....	17
2.7 Sponsorointi .....	18
2.8 Mainospinnat .....	19
2.9 Erityisvuokrauksen kehitys Suomessa .....	19
3. Erityisvuokrauksen organisointi kauppakeskuksissa .....	21
3.1 Erityisvuokrauksen organisaatorakenne ja tavoitteet .....	21
3.2 Lyhytaikainen tilavuokrausprosessi .....	21
3.3 Lyhytaikaisen vuokralaisen etsintä .....	22
3.4 Lyhytaikaisen liiketilojen sijoittaminen kauppakeskukseen .....	23
3.5 Lyhytaikaiset vuokrasopimukset .....	24
3.6 Vuokralaisten ohjeistus ja seuranta .....	25
3.7 Mainostilojen ja sponsoroinnin organisointi .....	26
4. Palvelutuote ja liiketoimintamallin konsepti erityisvuokraukselle .....	27
4.1 Tuotteistaminen ja palvelutuote .....	27
4.2 Palvelutuotteen yleiset hyödyt ja riskit yrityksille .....	29
4.3 Erityisvuokraukseen palvelutuotteen hyödyt ja haasteet kauppakeskusjohdolle .....	30
4.4 Liiketoimintamallin sisältö ja komponentit .....	32
4.5 Erityisvuokrauksen liiketoimintamallin palveluvaihtoehdot .....	33
4.6 Erityisvuokrauksen liiketoimintamallin asiakkaat ja arvolupaus .....	35
4.7 Erityisvuokrauksen palvelutuotteen tunnistetut avaintoiminnot .....	37
4.7.1 Ohjeistus erityisvuokralaisille .....	37
4.7.2 Vuokrasopimus pohja erityisvuokraukselle .....	37
4.7.3 Markkinointiesite erityisvuokrauksen osa-alueista .....	38
4.7.4 Sähköinen varausjärjestelmä .....	38
4.8 Erityisvuokrauksen palvelutuotteen tuotot ja kustannukset .....	39

4.9 Erityisvuokrauksen palvelutuotteistamisen vaiheistus .....	40
5. Liiketoimintamallin määrittäminen kauppakeskusjohtoa harjoittavalle yritykselle .....	42
5.1 Empiirinen tutkimus .....	42
5.2 Erityisvuokraukseen käytettävät resurssit ja organisointi .....	42
5.3 Erityisvuokrauksen osa-alueiden organisointi .....	43
5.4 Mainonnan operoinnin erityispiirteet ja rajaus palvelutuotteesta .....	44
5.5 Hajautettu operointiratkaisu .....	45
5.6 Keskitetty operointiratkaisu .....	46
5.7 Kauppakeskusjohtoyrityksen oma vetovastuu .....	46
5.8 Ulkoistettu palvelutuotanto .....	47
5.9. Ansaintalogiikka ja ulkoisen palveluntuottajan rajaus pois liiketoimintamallista....	48
5.10 Avaintoimintojen linkitys osaksi palvelutuotetta .....	49
5.10.1 Sähköinen varausjärjestelmä osana palvelutuotetta .....	49
5.10.2 Markkinointiesite erityisvuokraukseen liittyen .....	50
5.10.3 Ohjeistus erityisvuokralaisille.....	50
5.10.4 Vuokrasopimusohjeet .....	51
5.11 RMU-yksiköiden rajaus palvelutuotteesta.....	51
5.12 Toimivat operointivaihtoehdot ja näiden liiketoimintamallit .....	51
5.12.1 Hajautetun ratkaisun liiketoimintamalli.....	53
5.12.2 Keskitetyn ratkaisun liiketoimintamalli.....	54
6. Erityisvuokrauksen liiketoimintamallin validointi .....	56
6.1 Palvelutuotteeseen soveltuvien osa-alueiden rajaus .....	56
6.2. Sisäinen ja ulkoinen vastuunjako.....	57
6.3. Ansaintalogiikan uusi rajaus validoinnin pohjalta.....	58
6.4. Sähköinen palvelujärjestelmä ja RMU-yksiköt .....	58
6.5 Hajautetun liiketoimintamallin poisto ja keskitetyn liiketoimintamallin analysointi	61
6.6. Diplomityön tutkimusarvon osoittaminen .....	62
7. Johtopäätökset.....	63
7.1 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset.....	65
Lähdeluettelo .....	67
Liiteluettelo.....	71

## Lyhenteet

BMC	Business Model Canvas
CPT	Cost Per Thousand
ICSC	International Council of Shopping Centers
RMU	Retail Merchandising Unit

# 1. Johdanto

Specialty leasing on muodostunut yhä tärkeämmäksi osaksi kauppakeskusten liiketoimintaa. Tästä huolimatta kauppakeskusalaa käsittelevässä kirjallisuudessa tai alalla työskentelevien ihmisten keskuudessa specialty leasing -toiminnoille ei ole vakiintunut yhtä yksiselitteistä määritelmää tai sisältöä. Lähtökohtaisesti käsitteellä kuitenkin tarkoitetaan lyhytaikaista liike-, käytävä- ja mainostilojen vuokrausta kauppakeskuksissa. Vaikka specialty leasing -toiminnot ovat asteittain yleistyneet myös suomalaisissa kauppakeskuksissa, ei kyseiselle termille ole vakiintunut suomenkielistä käännöstä kirjallisuudessa tai kauppakeskustoimijoiden keskuudessa. Esimerkiksi Suomen suurin kauppakeskusomistaja Citycon on käyttänyt vuosikatsauksissaan termejä specialty leasing sekä speciality leasing (Citycon 2014). Ainoastaan Viitanen (2007) on esittänyt specialty leasing -vuokraukselle suomenkielistä käännöstä erityisvuokraus. Tässä tutkimuksessa käytetään jatkossa Viitasen esittämää käännöstä erityisvuokraus termille specialty leasing.

Erityisvuokrauksen tuomaa taloudellista hyötyä ei vielä ymmärretty 1990-luvulla. Nykyään sen kuitenkin katsotaan olevan tärkeä osa kauppakeskustoimintaa. Erityisvuokrauksen tuotot voivat olla jopa kymmenen prosenttia kauppakeskuksen kokonaistuotosta. Erityisvuokrauksen merkittävien tuotto-odotuksien vuoksi suuret kauppakeskusomistajat ovat ryhtyneet kehittämään erityisvuokrausohjelmia, joissa kartoitetaan potentiaalisia lyhytaikaisia vuokralaisia. Erityisvuokraukselle on luotu kauppakeskuksissa omia yksiköitä, jotka vastaavat toiminnan organisoinnista. (Delibero 2000.)

Myös Suomessa erityisvuokrauksen merkitys on kasvanut tasaisesti kauppakeskuksissa. Toiminta ei kuitenkaan ole kansainväliseen toimintaan verrattuna niin laajaa, kuin mitä se mahdollisesti voisi olla. Siitä huolimatta erityisvuokrauksen potentiaali sekä tulonlähteenä että elämyksien tuottajana asiakkaille on tiedostettu suomalaisissa kauppakeskuksissa. Taloudellisen tilanteen haastavasta kehityksestä ja tästä aiheutuvasta lyhytaikaisten vuokrasopimuksien yleistymisestä johtuen erityisvuokrauksen tuotto-osuuden uskotaan tulevaisuudessa kasvavan suomalaisissa kauppakeskuksissa viiteen tai jopa kymmeneen prosenttiin kauppakeskusten kokonaistuloista. Suomalaisissa kauppakeskuksissa erityisvuokraukseen liittyvässä toiminnassa on kuitenkin vielä kehittämisen varaa. Suomen kauppakeskusalalla työskentelevät ammattilaiset ovat todenneet, että erityisvuokraukseen liittyvää toimintaa tulisi tehostaa automatisoitujen Internet-pohjaisten sovelluksien avulla varsinkin suurissa kauppakeskuksissa. (Jokela 2014.)

## 1.1 Työn tarkoitus ja tausta

Tämä diplomityö laaditaan Realprojekti Oy:n toimeksiannosta. Pinta-alalla laskettuna Suomen suurin kauppakeskusmanageri Realprojekti Oy johtaa nykyisessä tilanteessa yli kahtakymmentä kauppakeskusta, joissa kaikissa erityisvuokrauksen roolia kartoitetaan ja uusia liiketoimintamalleja vuokrauksen tueksi kehitetään jatkuvasti. Erityisvuokrauksen nopea yleistymisen on kuormittanut kauppakeskusjohtajia sekä kaupallisia vuokrauskonsultteja yhä enemmän, jonka seurauksena yrityksessä on harkittu erityisvuokrauksen uuden liiketoimintamallin kehittämistä. Uuden liiketoimintamallin tulisi helpottaa erityisvuokraukseen liittyvää toimintaa sekä optimoida henkilöresurssit tinkimättä kaupallisen johtamisen laadusta omistajien sekä vuokralaisten näkökulmasta. Lisäksi yrityksessä halutaan kartoittaa, olisiko liiketoimintamallin mukaisesta erityisvuokrauksen palvelutuotteesta mahdollista



saavuttaa muita taloudellisia hyötyjä Suomen kaupallisessa markkinassa. Realprojekti haluaa toimia edelläkävijänä kauppakeskusalalla, jolloin lyhytaikaisille vuokralaisille suunnatut Internet-pohjaiset tilavarausjärjestelmät ovat ajankohtainen investointi.

Haasteena Realprojektin kaltaiselle kauppakeskusjohtoyritykselle on, ettei yritys lähtökohteisesti saa erityisvuokrauksesta kerättäviä tuottoja itselleen. Sen sijaan lyhytaikaisen liiketilän sekä mediatilan vuokrat siirtyvät suoraan kauppakeskuksen omistajalle, joiden hallussa vuokrattavat tilat ovat. Tästä johtuen erityisvuokrauksen liiketoimintamallin luominen on välttämätöntä kauppakeskusjohtamista harjoittavalle yritykselle. On pohdittava, mikä ylipäätään olisi kauppakeskusmanagerille toimiva ja käytännöllinen ansaintalogiikka erityisvuokrauksen järjestämiseksi. Liiketoimintamallin toteutusta varten on tutkittava, kuinka erityisvuokrausta on organisoitu muualla maailmassa.

Tämän diplomityön tarkoituksena on luoda Realprojektille ehdotus uudesta ja yhtenäisestä liiketoimintamallista, jonka avulla erityisvuokrausta lähdetään organisoimaan tehokkaasti yrityksen johtamissa kauppakeskuksissa. Tätä varten erityisvuokrauksen osa-alueita, nykytilaa sekä alan vuokrauskäytäntöjä kartoitetaan sekä tunnistettuja ansaintalogiikkamahdollisuuksia tarkastellaan kauppakeskuksissa. Tietojen perusteella määritetään, minkälainen erityisvuokrauksen liiketoimintamalli ja palvelutuote soveltuisivat toiminnallisuudeltaan parhaiten Realprojektin kaltaiselle yritykselle, jonka johdettavana on useita kauppakeskuksia. Liiketoimintamallissa määritetään erityisvuokrauksen asiakkaat, palvelutuotteen tuoma lisäarvo sekä avaintoiminnot, joiden myötä käytännöllistä palvelutuotetta voidaan lähteä rakentamaan. Lisäksi liiketoimintamallia varten tunnistetaan potentiaaliset tuotto- ja kulutyypit, joiden avulla liiketoimintamallin kannattavuutta on mahdollista lähteä analysoimaan tulevaisuudessa. Internet-pohjaisien varausjärjestelmien roolia liiketoimintamallin ja palvelutuotteen osana tullaan myös analysoimaan diplomityössä.

Realprojektille laadittava diplomityö on jatkoa erityisvuokrausta käsittelevästä kandidaatintyöstä, joka valmistettiin yrityksen toimeksiannosta vuonna 2014. Kandidaatintyö käsitteli erityisvuokrausta, sen käsitettä ja nykytilannetta erityisesti suomalaisissa kauppakeskuksissa. Jokelan (2014) tutkimuksen johtopäätös oli, ettei erityisvuokrausta hyödynnetä Suomessa samassa mittakaavassa kuin ulkomailla, vaikka erityisvuokrauksen merkitys ja tuottopotentiaali tiedostetaankin kauppakeskusjohdossa. Suomalaiset kauppakeskusjohtajat totesivat tämän lisäksi, että erityisvuokrauksen tueksi on kehitettävä Internet-pohjaisia varausjärjestelmiä, jotta vuokrauksesta tehdään vaivatonta niin vuokralaisille kuin kauppakeskusjohtajillekin.

Nämä kandidaatintyön johtopäätökset muodostavat perustan diplomityön tutkimusongelmalle. Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään ratkaisuja, joiden avulla erityisvuokrauksesta tehdään organisoitu, käytännönläheinen ja vaivaton osa kauppakeskusjohtamisen liiketoimintaa. Koska erityisvuokrauksen on kirjallisuudessa todettu olevan taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa, on kyseisen toiminnan tehostaminen kannattavaa myös kauppakeskuksen omistajille (Anderson 1995). On kuitenkin tarkasteltava kriittisesti, miten kauppakeskusjohto, joka ei omista kiinteistöjä itse, voi luoda tuottomahdollisuuksia kiinteistön omistajalle. Nykytilanteessa kauppakeskusten ja kaupallisten kiinteistöjen omistajat saattavat hyödyntää ammattimaisia vuokrauspalveluita pitkäaikaista vuokrausta varten, jolloin myös erityisvuokrausta tarjoavat toimijat voisivat olla vetovoimainen uusi palvelu.

## **1.2 Tutkimuksen aihe ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimuksen aihe on erityisvuokrauksen palvelutuotteistaminen. Tutkimuksen tavoitteena on määrittää uusi ja käytännönläheinen liiketoimintamalli erityisvuokraukselle, joka palvelisi kauppakeskusjohtamista harjoittavia yrityksiä. Uuden liiketoimintamallin luominen suoritetaan tarkastelemalla erityisvuokrauksen nykytilannetta, toiminnan organisointia sekä palvelualalla hyödynnettäviä liiketoimintamallin esimerkkipohjia, jotka voisivat soveltaa myös erityisvuokrauksen palvelutuotteelle. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitkä ovat erityisvuokrauksen osa-alueet ja rooli kauppakeskuksissa?
2. Miten erityisvuokrausta organisoidaan kauppakeskuksissa?
3. Minkälaisia liiketoimintamalleja ja palvelutuotteistamisen vaiheita on tunnistettavissa erityisvuokraukseen liittyen?
4. Mitkä erityisvuokrauksen konseptit ja liiketoimintamallit ovat toimivia kauppakeskusjohtamista harjoittavalle yritykselle?

## **1.3 Tutkimusmenetelmät**

Erityisvuokrauksen palvelutuotteistamista ja siihen liittyvää liiketoimintamallia tutkitaan aikaisemman tieteellisen kirjallisuuden sekä empiirisen tutkimuksen avulla. Lisäksi tutkimustyössä syntyvä liiketoimintamalli ja sen toimivuus kauppakeskusympäristössä tullaan validoimaan Realprojektin valikoitujen kauppakeskusjohtajien toimesta. Aikaisemman tutkimustyön sekä kauppakeskusjohtajien asiantuntemuksen yhdistämällä erityisvuokrauksen palvelutuotteelle luodaan teoreettinen pohja, johon lopullinen liiketoiminta pohjautuu. Teoreettisen pohjan lisäksi liiketoimintamallin toimivuus käytännön liiketoiminnassa varmistetaan tutkimustulosten validoinnilla.

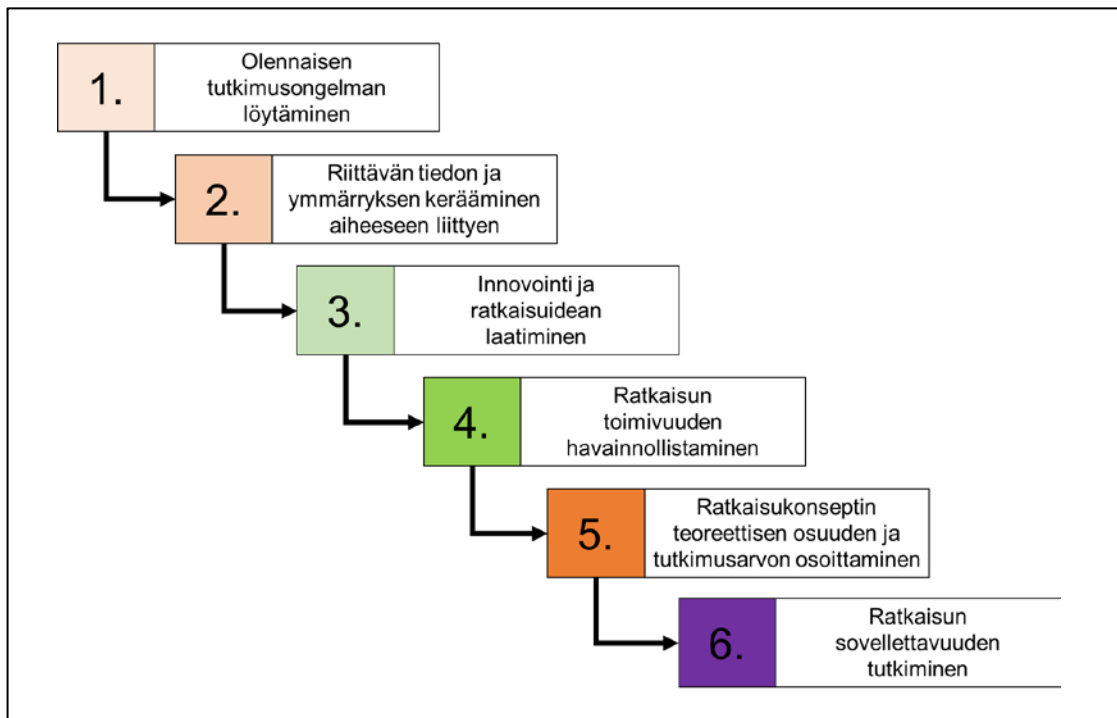
Tutkimuskysymyksiin 1-3 vastataan perehtymällä alan kirjallisuuteen ja aikaisempaan tutkimustyöhön. Tutkimuskysymykseen neljä vastataan asiantuntijoille suunnatulla kyselyllä, jossa tiedustellaan alalla työskentelevien kauppakeskusjohtajien näkemyksiä vuokraustoiminnan järjestämisestä. Tutkimuskysymyksen neljä mukaisten liiketoimintamallien toimivuus varmistetaan tulosten validoinnilla.

## **1.4 Metodologia**

Tämä tutkimustyö suoritetaan konstruktiivisella tutkimusotteella. Konstruktiivisella tutkimusotteella tarkoitetaan teoreettisen mallin luomista, joka havainnollistaa ongelmanratkaisua käytännössä (Crnkovic 2010). Kasasen ja muiden (1993) mukaan konstruktiivinen tutkimusote tarkoittaa ongelmanratkaisua, joka tapahtuu luomalla erilaisia toimintaa kuvaavia malleja, kuvaajia, suunnitelmia ja organisaatorakenteita. Konstruktiivisessa tutkimusotteessa tutkimusongelma ja sen ratkaisu tulee sitoa yhteen teoreettisella tietopohjalla. Tämän lisäksi tutkimuksessa syntyneen ratkaisun uutuusarvoa ja toimivuutta tulee havainnollistaa. Konstruktiivista tutkimusotetta on hyödynnetty esimerkiksi matematiikan, lääketieteen ja teknillisten tieteiden aloilla.

Chapman ja muut (2006) toteavat konstruktiivisen tutkimusotteen olevan tutkimusmetodi, jonka tarkoituksena on löytää tasapaino tosielämän ongelmanratkaisun ja potentiaalisen teoreettisen kontribuution välillä. Konstruktiivinen tutkimus on osallistuvaa tutkimusta, jossa tutkija ottaa vahvasti osaa tutkimuksen kohdeorganisaation toimintaan, luo uuden konstruk-

tion, testaa mallin toimivuutta ja tekee teoreettiset johtopäätökset tutkimusprosessista. Konstruktiivisen tutkimusotteen osallistuvasta luonteesta johtuen tutkimustyö vaatii myös läpinäkyvyyttä (Oyegoke 2011, Kasanen et al. 1993).



Kuva 1. Konstruktiivisen tutkimusotteen osa-alueet mukaillen Kasanen ja muut (1993)

Kuvassa 1 on havainnollistettu Kasanen ja muiden (1993) määrittämiä konstruktiivisen tutkimusotteen osa-alueita. Ensimmäiseksi konstruktiivisessa tutkimustyössä tulee löytää oleellinen ja tarpeeksi laaja tutkimusongelma. Seuraavaksi aihealueesta tulee kerätä riittävä ymmärrys, jonka jälkeen ratkaisuidean suunnittelu voidaan aloittaa. Ratkaisua tulee aina havainnollistaa konstruktiivisessa tutkimusotteessa erilaisten kuvaajien avulla. Teoreettinen osuus tulee linkittää tutkimustyöhön ja tämän lisäksi tutkimuksen uutuusarvo tulee osoittaa kattavasti. Lopuksi esitetyn ratkaisun sovellettavuusmahdollisuuksia ja toimivuutta tulee analysoida.

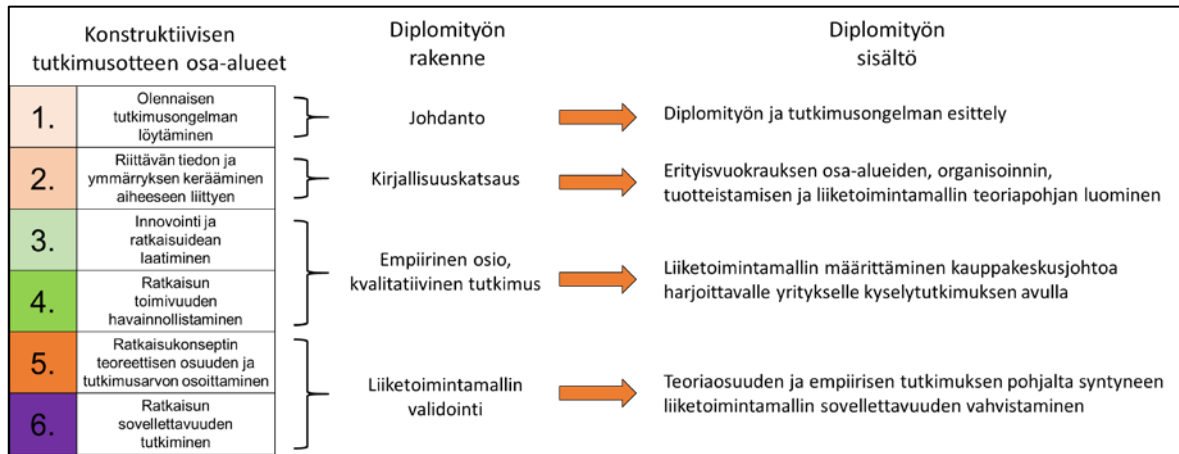
Konstruktiivinen tutkimusote tukee erityisvuokrauksen palvelutuotteistamista käsittelevää tutkimustyötä vaiheistuksensa ja mallinnuksensa osalta. Tutkimustyön lopputuloksena pyritään määrittämään palvelutuotteistamisen vaiheita kuvaava malli, johon kuuluu olennaisena osana myös liiketoimintamallin kuvaaminen. Kirjallisuuden ja alan asiantuntijoiden esittämien tietojen pohjalta erityisvuokrauksen palvelutuotteelle pyritään luomaan liiketoimintamalli, jonka pääasiallisena tavoitteena on ohjata teoreettista tietoa hyödynnettäväksi yrityksen käytännön liiketoiminnassa. Tutkimustyön lopputuloksena syntyneen liiketoimintamallin tulee soveltua erityisesti Realprojektille, Suomen kauppakeskusympäristössä toimivalle yritykselle, jonka pääasiallisena toimialana on kauppakeskusjohtaminen.

### 1.5 Työn rakenne

Tämä diplomityö koostuu neljästä osasta, joita ovat johdanto, kirjallisuuskatsaus, empiirinen tutkimus ja liiketoimintamallin validointi. Johdannossa esitetään tutkimusongelma ja lähtökohdat tutkimukselle. Kirjallisuusosiossa esitellään aikaisempi tutkimustyö aiheeseen liittyen. Empiirisessä osiossa luodaan kvalitatiivisen tutkimuksen pohjalta liiketoimintamalli

erityisvuokrauksen palvelutuotteelle, jota pyritään havainnollistamaan kirjallisuusosiossa tunnistetuilla malleilla. Lopuksi esitetty liiketoimintamalli ja sen soveltuvuus kauppakeskusjohtamista harjoittavalle yritykselle validoidaan.

Tämä tutkimustyö tulee mukailemaan konstruktivisen tutkimusotteen johdonmukaista etenemistä. Kuvassa 2 on havainnollistettu konstruktivisen tutkimusotteen osa-alueiden sekä tämän diplomityön sisällön suhdetta.



Kuva 2. Konstruktivisen tutkimusotteen osa-alueet mukaillen Kasanen ja muut (1993) sekä diplomityön sisältö

Diplomityön rakenne perustuu kappaleessa 1.2 esitettyjen tutkimuskysymysten johdonmukaiseen käsittelyyn. Johdannon jälkeen kappaleessa kaksi käsitellään erityisvuokrauksen osa-alueita ja roolia kauppakeskuksissa. Kappaleessa kolme käsitellään erityisvuokrauksen organisointia kauppakeskuksissa. Kappaleessa neljä käsitellään tunnistettavia liiketoimintamalleja ja palvelutuotteistamisen vaiheita erityisvuokraukseen liittyen. Kappaleessa viisi määritetään toimivat liiketoimintamallien vaihtoehdot kyselytutkimuksen pohjalta. Kappaleessa kuusi kyselytutkimuksen pohjalta luodut liiketoimintamallit ja niiden käytännöllisyys validoidaan eli vahvistetaan kauppakeskusjohtajien toimesta. Lopuksi kappaleessa seitsemän esitetään diplomityön johtopäätökset ja suositukset jatkotoimenpiteille.

### 1.5.1 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksessa käydään läpi kauppakeskusalan kirjallisuutta erityisvuokraukseen liittyen. Pääosa tämän tutkimuksen aineistosta on kirjoitettu Yhdysvalloissa, jossa erityisvuokrauksen rooli on hyvin erilaista Suomen kauppakeskusmarkkinaa ja taloustilanteeseen verrattuna. Koska tämän diplomityön liiketoimintamallia luodaan lähtökohtaisesti suomalaiselle kauppakeskusjohtamista harjoittavalle yritykselle, on myös tärkeää havainnoida suomalaista kauppakeskusmarkkinaa ja sen ominaispiirteitä. Suomalaista erityisvuokrausta käsittelevää kirjallisuutta ei kuitenkaan ole aikaisemmin tehty. Tästä johtuen diplomityössä hyödynnetään Jokelan (2014) aikaisempaa kandidaatintyötä, joka käsitteli erityisvuokrausta asiantuntijahaastattelujen pohjalta suomalaisissa kauppakeskuksissa.

Erytisvuokrauksen ja sen organisoinnin lisäksi kirjallisuuskatsauksessa esitellään liiketoimintamallien sisältövaihtoehdot, palvelutuotteistamisen vaiheet sekä näiden hyödyntämismahdollisuudet erityisvuokraukseen liittyen. Kirjallisuudesta pyritään tunnistamaan palveluliiketoiminnassa käytettyjä malleja, joita on mahdollista käyttää viitteellisenä pohjana erityisvuokrauksen liiketoimintaan liittyen.

### 1.5.2 Empiirinen osuus

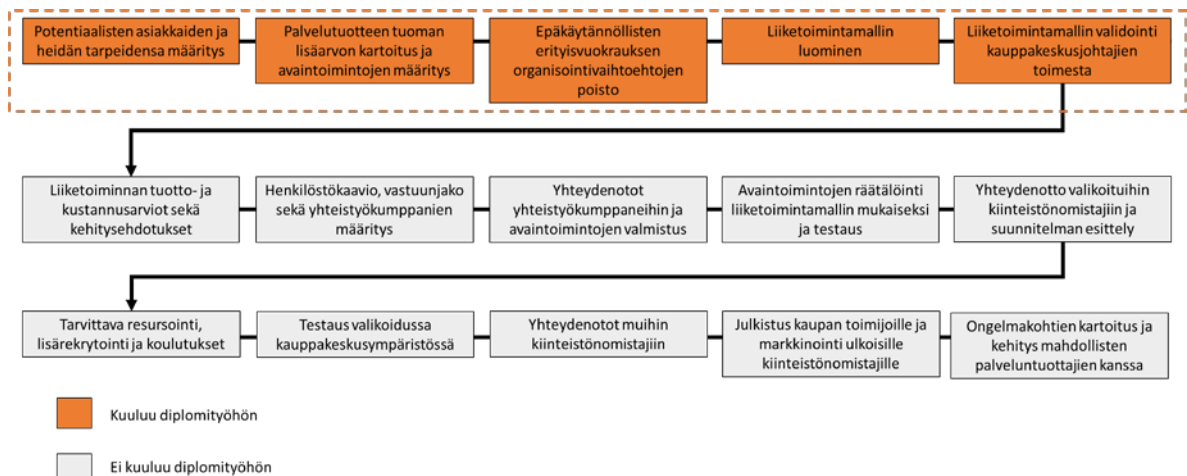
Tämän diplomityön empiirisessä osuudessa luodaan toimiva erityisvuokrauksen palvelutuotteen liiketoimintamalli kvalitatiivisen kyselytutkimuksen avulla. Kyselyyn vastaavat Realprojektin kauppakeskuspäälliköt ja -johtajat. Kyselyssä tiedustellaan liiketoimintamallin sisältöä ja avaintoimintoja, joita erityisvuokrauksen palvelutuote tulee vaatimaan osaksi liiketoimintaa. Tämän lisäksi kyselyssä kartoitetaan palvelutuotteen eri organisointivaihtoehtoja sekä tunnistetaan erilaiset ansaintalogiikkavaihtoehdot.

### 1.5.3 Liiketoimintamallin validointi

Empiirisessä osiossa syntyneen liiketoimintamallin sovellettavuus kauppakeskusjohtoa harjoittavalle yritykselle varmistetaan esittämällä kyseinen malli Realprojekti-yrityksessä työskenteleville kauppakeskusjohtajille. Validoinnissa liiketoimintamalli ja sen osa-alueet käydään valikoitujen kauppakeskusjohtajien kanssa läpi, jonka jälkeen kauppakeskusjohtajat antavat omat mielipiteensä ja kehitysehdotuksensa mallille. Nämä näkemykset ja kehitysehdotukset tullaan esittelemään diplomityön kappaleessa kuusi. Validointikappaleessa kauppakeskusjohtajien kommenttien pohjalta luodaan päivitetty liiketoimintamalli, jossa kyseiset kommentit ja kehitysehdotukset on huomioitu.

### 1.6 Työn rajaus

Tämä diplomityö rajataan käsittelemään erityisvuokrauksen palvelutuotteen liiketoimintamalleja, joita sovelletaan Realprojektin kaltaiselle kauppakeskusjohtamista harjoittavalle yritykselle, joka ei omista kauppakeskusta tai muita kiinteistöjä itse. Tämän seurauksena diplomityössä esitetyt liiketoimintamallit eivät sovellu esimerkiksi kauppakeskusomistajille, joiden ansaintalogiikka perustuu oman kiinteistön vuokratuottoihin. Liiketoimintamallia luodaan yritykselle, jonka alaisuudessa toimii useita kauppakeskuksia. Yksittäisen kauppakeskuksen omistajalle esitetyt toimintatavat eivät tästä johtuen ole taloudellisesti optimaalisin ratkaisu.



Kuva 3. Diplomityön rajaus. Erityisvuokrauksen palvelutuotteen vaiheistus on johdettu Scheuingin ja Johnsonin (1989) normatiivisen palvelutuotteistamisen mallista

Kuvassa 3 on havainnollistettu erityisvuokrauksen palvelutuotteistamisen vaiheita sekä diplomityön rajausta ja roolia tuotteistamisketjussa. Diplomityön tuloksena tulee syntyä liiketoimintamalli, jossa on tunnistettu nykymarkkinan asiakastarpeet ja palvelutuotteen tuoma lisäarvo. Kun liiketoimintamallin ja sen osa-alueet on tunnistettu, voidaan liiketoiminnan

tarkempia tuotto- ja kustannusmahdollisuuksia lähteä analysoimaan. Luottamussyistä ja diplomityön julkisesta luonteesta johtuen tässä tutkimuksessa ei käsitellä Realprojektin kauppakeskuksista saatuja tuottoja nykytilanteessa. Sen sijaan uuden palvelutuotteen erilaiset tuotto- ja kustannustyytit ja ansaintalogiikan muodot tunnistetaan liiketoimintamallia varten. Diplomityön pohjalta rakentuu kauppakeskusjohtajien näkökulmasta toimiva liiketoimintamalli, jolle on mahdollista tehdä tuotto- ja kustannuslaskelma palvelutuotteistamisen myöhemmässä vaiheessa.

## 2. Erityisvuokrauksen osa-alueet ja nykytila

Tässä kappaleessa tutkitaan erityisvuokrauksen osa-alueita ja niiden hyödyntämistä kauppakesküsmpäristössä. Erityisvuokrauksen jakaminen osa-alueisiin ei ole yksinkertaista, sillä kirjallisuudessa erilaisia rajauksia on tehty useita. Osassa kauppakeskuskirjallisuutta erityisvuokrauksen koetaan sisältävän ainoastaan lyhytaikaiset tilavuokraukset, kun taas osa kirjailijoista laskee myös markkinointi- sekä mainospohjaisten pintojen vuokrauksen mukaan erityisvuokraustoimintaan. Mainoksien osalta rajausta vaikeuttaa se, että teknologian kehityksen myötä yhä useampia erilaisia mainonnan muotoja on kehittynyt kauppakeskuksiin (Shea 2005).

### 2.1 Erityisvuokrauksen tunnistetut osa-alueet ja rajaus

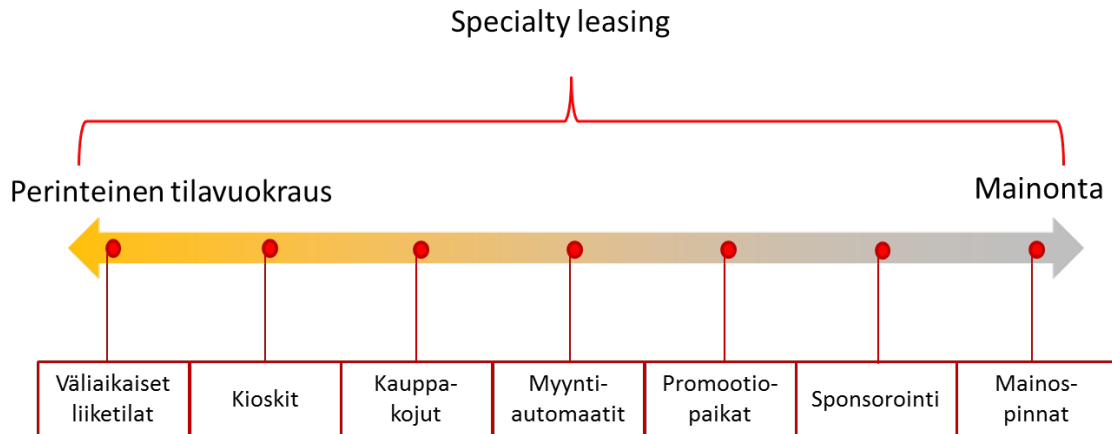
Erityisvuokraus on tullut tunnetuksi kauppakeskuksissa 1980-luvulta lähtien. Toiminnan käynnistyttyä erityisvuokrauksella tarkoitettiin kauppakojuja sekä kioskeja, jotka sijaitsivat kauppakeskusten käytävillä tai julkisilla alueilla (Basse 2008). Näiden alkuperäisenä tarkoituksena oli tarjota yllätyksellisiä kauppakonsepteja kauppakeskusten yhteydessä (Yanosick 2003). Ennen erityisvuokrattavat tilat koettiin ainoastaan ylimääräisenä vastuuna, eikä niiden tuottamia taloudellisia hyötyjä pidetty merkittävinä. Erityisvuokraus on kuitenkin kehittynyt huomattavasti moniulotteisemmaksi ja tuottavammaksi liiketoiminnaksi alkuperäisestä kauppakojukonseptista. (Basse 2008.)

Kansainvälinen kauppakeskusvaltuusto (International Council of Shopping Centers, ICSC) määrittelee specialty retail leasing -vuokrauksen olevan prosessi, jonka avulla kauppakeskus voi kasvattaa nettotuloja sekä vähittäistavaratarjontaa solmimalla alle vuoden pituisia lisenssisopimuksia (ICSC 2005). Yanosickin (2003) määritelmän mukaan erityisvuokrauksen aihepiiriin kuuluu lyhytaikaisten tilavuokrien lisäksi myös kauppakeskuksen pintojen hyödyntäminen mainostilana.

Erityisvuokraus on käsitteenä hyvin laaja, eikä kirjallisuudessa esitetyistä määritelmistä löydy suoraa rajausta toiminnalle kauppakeskuksissa. Käytännössä katsoen kaikki lyhytaikainen toiminta, josta kauppakeskus voi pyytää vuokraa, voidaan luokitella erityisvuokrauksen piiriin. Yhteisiä piirteitä eri määritelmistä kuitenkin löytyy. Erityisvuokraus on suhteellisen lyhytaikaista toimintaa suhteessa pitkäaikaiseen vuokraukseen. Toiminnan kesto voi vaihdella päivistä kuukausiin, mutta ylärajana toiminnalle on usein pidetty yhtä vuotta (Davis 2008; Yanosick 2003).

Mattson-Teig (2012) on jakanut erityisvuokrauksen kolmeen osaan. Näitä ovat liiketilaan sijoitettavat väliaikaiset liikkeet, kioskit sekä myyntikojut. Myös Delibero (2000) kertoo erityisvuokrauksen koostuvan lyhytaikaisista liiketiloista sekä yleisen alueen vuokratiloista. Yleisen alueen tilat Delibero (2000) on jaotellut myyntikojuihin, kioskeihin, seinän viereen sijoitettaviin myyntiyksiköihin sekä itse räätälöityihin myyntiyksikköihin.

Yanosickin (2003) määritelmä eroaa edellä mainituista rajauksista. Hänen mukaansa erityisvuokraus on laajentunut tavanomaisesta vuokraustoiminnasta huomattavasti suuremmaksi toimialaksi. Tästä johtuen Yanosick (2003) onkin jakanut erityisvuokrauksen seuraaviin aihekokonaisuuksiin: myyntikojut, kioskit, myyntiautomaatit, sponsorointi, tapahtumapohjainen markkinointi sekä mediapinnat.



Kuva 4. Erityisvuokkauksen osa-alueet mukaillen Deliberon (2000), Mattson-Teigin (2012) ja Yanosickin (2003) määritelmiä (Jokela 2014)

Kuvassa 4 on määritetty erityisvuokkauksen nykyiset osa-alueet perustuen Deliberon (2000), Mattson-Teigin (2012) ja Yanosickin (2003) erittämiin määritelmiin. Erityisvuokkauksen voidaan katsoa sisältävän paljon ominaisuuksia perinteisestä tilavuokkauksesta, mutta toisaalta toiminta sisältää myös mainontaan pohjautuvia toimintoja. Seuraavaksi erityisvuokkauksen osa-alueita ja niiden nykytilaa käydään läpi osa-alueittain alkaen perinteistä tilavuokrausta muistuttavista toiminnoista.

## 2.2 Väliaikaiset liiketilat eli pop-up-myymälät

Väliaikaiset liiketiloihin sijoittuvat vuokralaiset ovat erityisvuokkauksen osa-alue, joka on ominaisuuksiltaan lähimpänä perinteistä tilavuokrausta. Väliaikaisilla liiketiloilla tarkoitetaan vuokralaisia, jotka sijoittuvat kauppakeskusten tyhjiin liiketiloihin lyhyeksi aikaa tilan ollessa ilman vakituista vuokralaista (Deliberon 2000). Väliaikaisen liiketilan koko voikin vaihdella kauppakeskusten tyhjänä olevien liiketilojen mukaan (Mattson-Teig 2012). Väliaikaisista liiketiloista voidaan käyttää nimitystä pop-up-myymälä. Pop-up-myymälöiden erityislaatuinen ominaisuus on se, että liikkeet ilmaantuvat nopeasti ja myös katoavat pikaisesti. (Niehm et al. 2006.)

Väliaikaisen liiketilavuokkauksen hyöty kauppakeskukselle on, että tyhjät tilat kauppakeskuksissa saadaan täytettyä, jolloin saadaan lisää aikaa pitkäaikaiseen vuokkauksen järjestämiseen. Lyhytaikaisella vuokkauksella kauppakeskuksiin voidaan tuoda tarjontaa, jota ei välttämättä uskalleta ottaa pitkäksi aikaa. Erityisvuokkauksen avulla kokenut toimija voi kokeilla liiketoimintaansa uudessa paikassa vähäisellä riskillä, jos hän on epävarma kohteesta. Uudet toimijat puolestaan voivat lyhytaikaisella vuokratilalla tuoda itseään julki ilman sitovaa pitkäaikaista sopimusta. Asiakkaiden kannalta lyhytaikainen tilavuokraus tekee kauppakeskuksen yhä kiinnostavammaksi ja monipuolisemmaksi. (Jokela 2014.)

## 2.3 Kioskit

Kioskit ovat kauppakojujen tapaisia avoimeen tilaan sijoitettavia myyntipisteitä. Deliberon (2000) mukaan kioskit ovat suurin yleiseen tilaan sijoitettava myyntiyksikkö. Ero myyntikojuihin verrattaessa on, että kioskeissa henkilökunta sekä kassakone voidaan sijoittaa yksikön sisään. Tuotteet puolestaan sijoitetaan yksikön reunalle hyllyköihin tai vitriineihin. Mattson-Teigin (2012) mukaan toinen fyysinen ero kioskien ja myyntikojujen välillä on, että kioskeja ei voi siirtää myyntikojujen tavoin. Kioskien koko on arviolta 150–200 neliöjalkaa eli n. 14–19 m<sup>2</sup>.



Kioskit eroavat omistukseltaan RMU-yksiköistä siten, että kioskiyksikön omistaa tilaa käyttävä yritys itse. Yritys toisin sanoen maksaa vuokraa kauppakeskukselle sijainnistaan. (Yanosick, 2003.)

## **2.4 Kauppakojut eli RMU-yksiköt**

Deliberon (2000) mukaan RMU-yksiköitä voidaan pitää nykyaikaisina kauppakojuina, joissa tuotteita pidetään näytillä kauppakeskuksen yleisessä tilassa. RMU-yksiköt ovat helposti liikutettavissa pohjalla olevien pyörien ansiosta. RMU-yksiköt sisältävät usein valaistuksen, pienen säilytystilan sekä hälytysjärjestelmän. Kauppakojut voivat olla muodoltaan kulmikkaita tai pyöreitä myyntitiloja, joissa henkilökunta sijaitsee yksikön ulkopuolella.

Misonzhnik (2007) toteaa, että RMU-yksiköt muuttuivat merkittäväksi osaksi kauppakeskusliiketoimintaa jo 1970-luvulla, jolloin ensimmäisiä yksiköitä otettiin käyttöön. RMU-yksiköt pystyvät hyödyntämään laajoja asiakasvirtoja kauppakeskusten yleisillä alueilla ja ne saattavat tuottaa jopa 10–15 prosenttia kauppakeskuksen vuotuisista kokonaistuotoista. RMU-yksiköiden sijoittelu ei rajoitu ainoastaan kauppakeskuksen sisätiloihin, vaan niitä on käytetty myös ulkoalueilla.

Ibrahimin ja Chungin (2010) mukaan kauppakojut eroavat väliaikaisista liiketiloista tuotarjonnaltaan. RMU-yksiköissä myydään yleensä yksilöllisiä tuotteita, kuten matkamuiistoja, lahjatavaroita ja kalentereita. Jotkut vähittäiskauppiat käyttävät myyntikojuja pääasiallisena myyntikeinonaan, mutta jotkut toimijat käyttävät RMU-yksiköitä testatakseen tuotensa kysyntää.

Yanosickin (2003) mukaan RMU-yksiköt omistaa kauppakeskus, joka vuokraa yksiköitä vähittäiskauppiaille vuokrasopimuksilla. Mattson-Teigin (2012) mukaan kauppakojujen pinta-ala on arviolta 50 neliöjalkaa eli n. 5 m<sup>2</sup>.

## **2.5 Myyntiautomaatit**

Kauppakeskukset keräävät tuloja myyntiautomaattien sijoittamisesta kauppakeskuksiin. Myyntiautomaateilla tarkoitetaan usein käteisellä toimivia jakeluyksiköitä, joiden tarjontaan kuuluu esimerkiksi makeiset, purukumit ja lasten lelut. Kauppakeskuksen näkökulmasta myyntiautomaatit tarjoavat suhteellisen vähäiset katteet, mutta varsinkin nuorille ja lapsille myyntiautomaatit voivat lisätä elämysarvoa kauppakeskuksissa. (Yanosick 2003.)

Suomessa on hyödynnetty erilaisia myyntiautomaatteja kauppakeskuksissa. Juoma-automaatit eivät kuitenkaan ole erityisen suuressa suosiossa kauppakeskuksissa ja toiminta on hyvin pienimuotoista. Sen sijaan juoma-automaatteja suosittummat vastaavat villitykset kauppakeskuksissa ovat videopeliautomaatit, lasten karusellit ja autot, hierovat tuolit sekä tanssimatot. Niiden avulla saadaan tuloja alueista, jotka muuten eivät tuottaisi rahaa. Yhteistyökumppanit tuovat laitteen kauppakeskukseen ja kauppakeskus tilittää laitteiden tuotoista tietyn osuuden. (Jokela 2014.)

## **2.6 Tapahtumapohjainen markkinointi ja promootio**

Tapahtumapohjainen markkinointi koostuu vuorovaikutteisista tuote- ja brändiesittelyistä, joissa yritykset pääsevät esittelemään tuotteitaan suoraan asiakkaalle. Tapahtumapohjaisen markkinoinnin kautta asiakkaalle voi jäädä vahva muisto tai persoonallinen suhde brändiin,

joka voi tulevaisuudessa lisätä kuluttajien halua ostaa tuotetta tai vieraila yrityksen liikkeessä. Kauppakeskuksissa markkinointi- ja promootiotapahtumilla voidaan nostaa kauppakeskuksen imagoa ja lisätä asiakasvirtoja. Esimerkki tapahtumaperusteisesta markkinointitoiminnasta ovat muotinäytökset, jossa vähittäiskauppiat esittelevät vaatemerkkejään asiakkaille. (Close et al. 2009.)

Carter-Lovickin (2001) mukaan markkinointitapahtumat voivat luoda kiinteistön omistajille toissijaisia tulovirtoja kauppakeskusten yleisiltä alueilta. Tuotteita ja palveluitaan esittelevät yritykset voivat maksaa vuokraa liikevaihtosidonnaisesti, jolloin sovittu osuus kauppakeskuksessa kerätyistä tuotoista siirtyy kauppakeskukselle. Toinen hyöty tapahtumapohjaisessa markkinoinnissa on, että markkinoidut tapahtumat lisäävät asiakasvirtoja kauppakeskuksissa.

Yanosickin (2003) mukaan promootioista maksettavat korvaukset kauppakeskukselle voivat perustua myös mainonnassa käytettäviin näkyvyyskertoimiin eli CPT-asteikkoihin (englanniksi Cost Per Thousand). Yleensä ottaen näkyvyyskertoimien mukaan kerättävät tulot kauppakeskuksen yleisillä alueilla ovat suurempia suhteessa perinteisiin vuokratuloihin, koska promootiopaikkojen näkyvyys yleisillä alueilla on merkittävä. Tästä johtuen tapahtumapohjainen markkinointi onkin kehittynyt tuottavaksi liiketoiminnaksi kauppakeskuksissa. Tapahtumapohjaista markkinointia voi järjestää sekä kauppakeskuksen sisä- että ulkopuolella. Esimerkiksi autokauppiat voivat järjestää autonäyttelyitä hyödyntäen yleistä tilaa autojen myymiseen.

Suomalaisten kauppakeskusasiantuntijoiden mielestä suomalaisissa kauppakeskuksissa hyödynnetään paljon promootioita ja tapahtumapohjaista markkinointia. Promootiopaikkojen huomionarvoinen ominaisuus on se, ettei promootion tarvitse sitoutua fyysiseen tilaan. Promootioita voidaan suorittaa ympäri kauppakeskusta esimerkiksi mainoslehtisiä jakelemalla. (Jokela 2014.)

## **2.7 Sponsorointi**

Sponsorointi on trendi kauppakeskuksissa, joka alkoi kehittyä ja laajentua 1990-luvun lopulla. Yrityksien näkökulmasta kauppakeskukset voidaan kokea tapahtumapaikoiksi, joihin kerääntyy merkittävässä määrin potentiaalisia asiakkaita. Tämän vuoksi kauppakeskukset voivat kerätä lisätuloja esimerkiksi myymällä kauppakeskuksen nimeämisoikeudet kauppakeskuksen osa-alueisiin, kuten asiakaspalvelupisteisiin, lasten leikkialueisiin ja sosiaalitaloihin. Yritykset siis toisin sanoen maksavat vuokraa kauppakeskukselle brändinsä näkyvyydestä kauppakeskuksen alueilla, joista useat miljoonat ihmiset saattavat kulkea läpi. (Yanosick, 2003.) Matson-Teigin (2012) mukaan sponsorointimahdollisuuksia kauppakeskuksissa on muun muassa lasten leikkialueilla. Sponsoroinnillakin voidaan vaikuttaa kauppakeskusten elämyksellisyyteen.

Suomalaisessa kauppakeskusympäristössä sponsorointia ei ole hyödynnetty. Jokelan (2014) suorittamassa haastattelussa yksikään kauppakeskusalalla työskennellyt asiantuntija ei muista nähneensä suomalaisessa kauppakeskuksessa sponsorointiin pohjautuvaa kokonaisuutta, jossa nimeämisoikeudet kauppakeskuksen johonkin osaan annettaisiin yrityksille. Kyseisessä toimintamallissa kuitenkin koettiin piilevän mahdollisuuksia. Esimerkiksi viihdekeskuksiin voisi hyvin sopia sponsoroitu alue yritykselle, joka voisi myös linkittyä samaisen yrityksen omistamaan liiketilaan.

## **2.8 Mainospinnat**

Mainospintojen vuokraus on konsepti, jossa kauppakeskuksen fyysisiä pintoja tarjotaan mainostilaksi. Kauppakeskus voi yhteistyössä ulkomainosyhtiöiden kanssa vuokrata mainostilaa esimerkiksi vilkkailta yleisiltä alueilta ja kauppakeskuksen sisäänkäynnin yhteydestä. Seinille sijoitettujen mainosjulisteiden lisäksi kauppakeskukset voivat vuokrata mainostilaa lattioihin sijoitettavista opasteista ja mainoksista. (Yanosick 2003.)

Mainostilan vuokraus ei rajoitu ainoastaan fyysisiin pintoihin. Varsinkin elektroniset mainosnäytöt ja rullaavat mainostaulut ovat yleistyneet kauppakeskuksissa (Shea 2005). Cincottan (2005) mukaan teknologian kehitys ja uudet mainonnan muodot kauppakeskuksissa kiinnostavat mainostajia yhä enemmän. Tuotteiden mainonta voi näyttää vakuuttavammalta korkealaatuisissa näytöissä verrattuna tavanomaisiin julisteisiin.

Hudsonin (2008) mukaan mainontaa on ryhdytty hyödyntämään yhä monipuolisemmin ja omaperäisemmissä paikoissa kauppakeskuksissa. Mainonnan alueita ovat esimerkiksi ravintola-alueiden ruokapöydät ja parkkipaikkojen parkkiviivat. Myös tyhjien liiketilojen näyteikkunoita on joko täytetty mainosjulisteilla tai niihin on heijastettu videomainoksia projektorien avulla. Mikäli kauppakeskukset eivät pysty keräämään liiketilasta vuokraa, pyrkivät ne keräämään liiketilasta mainostuloja.

Suomen kauppakeskusalan asiantuntijat ovat yhtä mieltä siitä, että mainonnalla voidaan kerätä lisätuloja kauppakeskukselle sekä luoda elämyksellisyyttä asiakkaille. Yleisiä mainospintoja suomalaisissa kauppakeskuksissa ovat esimerkiksi parkkihallien mainosjulistepaidat, hissit, liukuportaiden liuskat, lattiat, mattopinnat, roskakorit ja digitaaliset mainosnäytöt. Vaikka mainospintoja on lähes rajattomasti, voi liika mainonta kauppakeskuksissa heikentää asiakaskokemusta. Digitaalisten mainospintojen suhteen asiakkaat toivovat myös vastavuoroisuutta, kuten kosketettavia mainostauluja, jotka muuttuvat kauppakeskuksen kartaksi. (Jokela 2014.)

## **2.9 Erityisvuokrauksen kehitys Suomessa**

Suomalaiset kauppakeskusalan ammattilaiset ovat todenneet, että erityisvuokrauksen rajapinnat ovat hyvin häilyviä ja käsite voi kattaa huomattavasti enemmänkin toimintoja kuin mitä kirjallisuudessa on esitetty. Erityisvuokraus voi alalla työskentelevien asiantuntijoiden mukaan kattaa kaikki kauppakeskuksen pinnat ja myös ilmatilan äänestä alkaen. Kyseisiä pintoja voivat olla lattiat, kaiteet, banderollit, mainostaulut ja tv-screenit. Myös hissejä, parkkihalleja, rakennuksen julkisivuja ja muitakin kauppakeskuksen ulkopintoja voidaan hyödyntää erityisvuokrauksessa. Lähtökohtaisesti erityisvuokrauksen raja on vedetty mainospintojen vuokraukseen, mutta toisaalta Suomessa on myös näkemyseroja siitä, halutaanko mainonta sisällyttää erityisvuokraukseen vai pitää omana kategorianaan. (Jokela 2014.)

Jokelan (2014) haastattelemat asiantuntijat ovat yhtä mieltä siitä, että erityisvuokrauksen rooli tulee kasvamaan Suomessa. Asiantuntijoiden mukaan erityisvuokrauksen osuus kauppakeskuksien kokonaistuotoista voidaan nostaa jopa kymmeneen prosenttiin. Jatkossa lyhytaikaisten tilojen uskotaan tuovan vuokratulojen lisäksi elämyksellisiä elementtejä kauppakeskuksiin. Tämän takia lyhytaikainen vuokraustoiminta kasvaa ja kauppakeskukset haluavat panostaa erityisvuokraukseen. Vähittäiskaupan kehityksellä on kuitenkin vaikutusta siihen, kuinka erityisvuokraustoiminta aktivoituu tulevaisuudessa. Jos liikekoot supistuvat, tu-

lee pop-up-liikkeiden osuus kasvamaan väistämättä. Nykyisellään vuokralainen ja kauppakeskus eivät kuitenkaan hyödynnä tarpeeksi toisiaan, vaan vuokraustoiminta toiminta saattaa jäädä kertaluontoiseksi tapahtumaksi.

### 3. Erityisvuokrauksen organisointi kauppakeskuksissa

Lyhytaikaiset vuokralaiset ja mainokset eivät ilmesty kauppakeskuksiin itsestään, vaan organisoidun kauppakeskusjohtamisen ja ammattimaisen vuokraustoiminnan seurauksena. Koska erityisvuokraus on kehittynyt merkittäväksi toimialaksi kauppakeskuksissa, on myös toiminnan organisointiin kiinnitetty huomattavasti enemmän huomiota (Anderson 1995). Tärkeää erityisvuokrauksen organisoinnin kannalta on, että kommunikaatio eri toimijoiden välillä on avointa. Erityisesti lyhytaikaisten ja pitkäaikaisten vuokrien vastuuhenkilöiden on jaettava aktiivisesti keräämänsä informaatio vuokraustoiminnasta. Lisäksi lyhytaikaisen ja pitkäaikaisen vuokrauksen suhteen on luotava tavoitteet, jotka eivät ole ristiriidassa keskenään. (Delibero 2000.)

#### 3.1 Erityisvuokrauksen organisaatorakenne ja tavoitteet

Deliberon (2000) mukaan erityisvuokrauksen organisointi voidaan kohdistaa joko kauppakeskuksen oman johdon alaisuuteen tai keskitetylle yksikölle, joka vastaa usean kauppakeskuksen erityisvuokrauksesta. Vaikka erityisvuokraus olisi keskitetyn yksikön alaisuudessa, on kauppakeskuksissa oltava tästä huolimatta palkattuna henkilö, joka vastaa erityisvuokraukseen liittyvistä päivittäisistä pienimuotoisista tehtävistä. Paikallinen työntekijä on välttämätön kauppakeskuksen erityisvuokraustoiminnan onnistumisen kannalta.

Bassen (2008) mukaan kauppakeskusjohdolla on oltava selvä strateginen suunnitelma erityisvuokrauksen kannalta. Suunnitelma koostuu kolmesta osasta: Tilatarjonta, toiminnan rajoitukset sekä vuokratuotot. Ensimmäiseksi kauppakeskuksen on määritettävä, mitä avoimia tiloja sekä tyhjiä liiketiloja voidaan hyödyntää erityisvuokrauksessa. Seuraavaksi on määritettävä rajoitukset liiketilojen sijainnille suhteessa pysyviin vuokralaisiin sekä heidän tarjontaansa. Vakituiset vuokralaiset vaativat usein, ettei kilpailevia kauppakojuja tai lyhytaikaisia liiketiloja saa sijoittaa heidän liiketilansa läheisyyteen. Lopuksi on analysoitava toiminnan kannattavuutta sekä arvioitava toiminnasta kerättävät tuotot. Tuottojen suhteen on esimerkiksi hyvä huomioida, että lyhytaikaiset liiketilat voivat olla hyvin sesonkipainotteisia, jolloin jopa 40 prosenttia erityisvuokratuloista saatetaan kerätä vasta neljännessä kvartaalissa.

Suomessa kauppakeskusten erityisvuokrauksen organisaatorakenteet vaihtelevat suurten ja pienten kauppakeskusten välillä. Jokelan (2014) asiantuntijahaastattelun perusteella pienemmissä kauppakeskuksissa erityisvuokrauksen kokonaisvastuun kantaa kauppakeskuspäällikkö yksin, kun taas suuremmissa kauppakeskuksissa erityisvuokraustehtäviä pystytään jakamaan usealle henkilölle laajemman organisaatorakenteen turvin. Mainospintojen vuokrauksessa voidaan käyttää kolmansia osapuolia, jolloin toiminnasta kerättävät mainostulot jaetaan mainosyrityksen ja kauppakeskuksen kesken.

#### 3.2 Lyhytaikainen tilavuokrausprosessi

Lyhytaikaisten tilavuokraus alkaa sopivien vuokralaisten etsinnällä. Kauppakeskuksen tulee jatkuvasti pitää silmällä uusia toimijoita. Kun potentiaalinen vuokralainen on löydetty, on kauppakeskuksen määritettävä lyhytaikaisista tiloistaan sopiva paikka vuokralaiselle. Tämän jälkeen kauppakeskus voi solmia vuokralaisen kanssa lyhytaikaisen vuokrasopimuksen. (Basse 2008; Delibero 2000.) Kauppakeskuksen kannattaa tukea lyhytaikaisia vuokralaisia vuokrasuhteen aikana. Ohjeistuksella ja seurannalla vuokralaisen liiketoiminnasta voidaan saada tuottavampaa ja mahdollisuus pitkäaikaiseen vuokrasopimuksen solmimiseen muuttuu todennäköisemmäksi. (Anderson, 1995.)

Kuvassa 5 on esitetty lyhytaikainen tilavuokrausprosessi perustuen Bassen (2008), Deliberon (2000) ja Andersonin (1995) esittämiin vuokrauksen vaiheisiin. Vuokrausprosessin voidaan katsoa olevan jatkuva prosessi, sillä lyhytaikaisen vuokrasopimuksen päätyttyä kauppakeskus voi etsiä uutta vuokralaista tai solmia uusia sopimuksia edellisten vuokralaisten kanssa. Seuraavaksi lyhytaikaisen tilavuokrauksen vaiheita tutkitaan yksityiskohtaisemmin.



Kuva 5. Lyhytaikainen vuokrausprosessi mukailien Bassen (2008), Deliberon (2000) ja Andersonin (1995) esittämiä erityisvuokrauksen vaiheita (Jokela 2014)

### 3.3 Lyhytaikaisen vuokralaisen etsintä

Lyhytaikaisten vuokralaisten etsintä on ensimmäinen askel erityisvuokrauksessa. Lupaavien vuokralaisten löytämiseksi kauppakeskusorganisaation on määritettävä tarkasti puutteet kauppakeskuksensa nykyisessä tarjonnassa (Basse 2008). Tämän jälkeen on etsittävä lyhytaikaisia vuokralaisia, jotka vahvistavat kauppakeskuksen tuotetarjontaa (Anderson 1995).

Bassen (2008) mukaan lyhytaikaisten vuokralaisten etsiminen on kaksisuuntaista toimintaa. Joskus vuokralaiset voivat ottaa yhteyttä kauppakeskukseen ja tiedustella liiketiloja, mutta toisaalta myös kauppakeskusorganisaatio pyrkii etsimään potentiaalisia vuokralaisia muista kauppakeskuksista. Deliberon (2000) mukaan lyhytaikaisten vuokralaisten etsinnässä ei pidä turvautua ainoastaan niihin toimijoihin, jotka oma-aloitteisesti etsivät liiketiloja kauppakeskuksista. Sen sijaan kauppakeskusorganisaation on aktiivisesti tarkkailtava markkinoita, kerättävä tietoa uusista toimijoista sekä vierailtava muiden kauppakeskusten lyhytaikaisissa liiketiloissa.

Markkinainformaation kerääminen ja ylläpitäminen on olennaista erityisvuokrauksessa. Tämän vuoksi on tärkeää kerätä tietoa sekä analysoida lyhytaikaisten liiketilavuokralaisten menestystä (Anderson 1995). Deliberon (2000) mukaan verkostoitumisella on merkitystä markkinatiedon keräämisessä. Vuokrauksen vastuuhenkilöiden tulisi verkostoitua muiden yhteisön asiantuntijoiden kanssa sekä yhdessä etsiä ja ilmoittaa potentiaalisista vähittäismyyjistä. Bassen (2008) mukaan myös kilpailevat kauppakeskusorganisaatiot voivat suositella ja jakaa tietoa potentiaalisista vuokralaisista.

Johnsonin ja Personin (2011) mukaan kauppakeskukset etsivät aktiivisesti lyhytaikaisia vuokralaisia, jotka tarjoavat uusia ja epätavallisia tuotteita. Tämän avulla kauppakeskuksen tarjontaa saadaan laajennettua asiakkaille. Myös Anderson (1995) huomauttaa, etteivät kauppakeskusoperaattorit rajaa etsintäänsä enää tuttuihin ja turvallisiin kauppakeskusvuokralaisiin, vaan etsivät innovatiivisia ja vetovoimaisia ideoita.

Klocknerin (1993) mukaan vuokralaisten etsintä on erityisen tärkeää kattavan vuokralaistajonnan ylläpitämiseksi kauppakeskuksessa. Ongelma kauppakeskusliiketoiminnassa voi usein olla, että kauppakeskukset eivät erottaudu toisistaan suurten kansallisten toimijoiden runsaudesta johtuen. Erityisvuokrauksen avulla kauppakeskukseen voidaan löytää paikallisia toimijoita, jotka rikastavat kauppakeskusten vuokralaistarjontaa. Organisoituilla erityisvuokrausohjelmilla voidaan siis tavoitteellisesti tuoda uutta tarjontaa kauppakeskukseen. Vaatimus erityisvuokraustoiminnalle kuitenkin on, että vuokralaisten etsinnän tulee jatkua taukoamatta.

Kauppakeskukset pyrkivät vuokralaisten etsinnän lisäksi myös markkinoimaan toimitilojaan lupaaville lyhytaikaisille avoimen tilan vuokralaisille (Anderson 1995). Deliberon (2000) mukaan kauppakeskusten tulisi jakaa lupaaville vuokralaisille kattavia markkinointipaketteja, jossa kerrotaan mm. kauppakeskuksen markkina-alueesta, kuluttajademografiasta ja vuokrauksen suunnittelusta. Tämän lisäksi markkinointimateriaalissa tulisi tarjota valokuvia liiketilasta sekä informaatiota vuokrattavan tilan ominaisuuksista. Toinen strategia saada lupaavien vuokralaisten huomio on mainostaa vapaita liiketiloja esimerkiksi lehdissä, kauppakeskuksen mainoskylteissä sekä vähittäiskaupan seminaareissa.

Hopfingerin (2008) mukaan nykyaikainen erityisvuokralaisten etsintä ei rajoitu ainoastaan lyhytaikaisiin toimijoihin, sillä myös kauppakeskusten pidempiaikaiset vuokralaiset ja suuret vähittäiskaupan ketjut ovat kiinnostuneet yleisen tilan myyntipaikkojen mahdollisuuksista. Suuret kauppatketjut saattavat tavoitella laajempaa kattavuusaluetta kauppakeskuksessa, jolloin erityisvuokraus tarjoaa ketjuille mahdollisuuden avata useampia myyntipisteitä kauppakeskuksessa. Vakituisten vuokralaisten kiinnostus erityisvuokraukseen on muuttamassa kauppakeskusmarkkinaa.

### **3.4 Lyhytaikaisen liiketilojen sijoittaminen kauppakeskukseen**

Seuraava vaihe lyhytaikaisessa vuokrauksessa on löytää potentiaaliselle vuokralaiselle sopiva liiketila kauppakeskuksen tilatarjonnasta. Toimivien konseptien määrittäminen ja sijoittaminen kauppakeskuksiin eivät kuitenkaan ole helppoja tehtäviä.

Carlson (1989) sekä Anderson (1995) molemmat painottavat, että lyhytaikaiset tilavuokralaiset eivät saa häiritä pitkäaikaisia vuokralaisia. Myyntikojut ja kioskit eivät saa estää muiden liiketilojen näkyvyyttä tai rikkoa aikaisempia tilankäyttösopimuksia. Lyhytaikaisten tilojen tuotteet eivät saa kilpailla lähellä olevien liiketilojen samankaltaisten tuotteiden kanssa ja vaarantaa pysyvien vuokralaisten myyntiä.

Ibrahimin ja Chungin (2010) mukaan huonosti suunniteltu kauppa-kojujen sijoittaminen vaikeuttaa kauppakeskustoimintaa. Huonosti sijoitettu kauppa-koju voi aiheuttaa tungosta kauppa-keskuksen käytävillä ja liiketilojen edessä sekä rajoittaa liikkeiden näkyvyyttä. Tämä voi häiritä erityisesti liiketiloissa sijaitsevien vuokralaisten toimintaa. Bergsmanin (2016) asian-

tuntijahaastattelun perusteella jotkin kauppakeskukset ovat rajoittaneet liikepaikkojen asettamista yleisille alueille. Joidenkin toimijoiden vuokrasopimukseen on myös asetettu ehtoja, jonka mukaan vakituisen liiketilan läheisyyteen ei saa lisätä lyhytaikaista käytävämyyntipistettä.

Kauppakeskuksen yleisille alueille sijoitettavia myyntikojuja ja kioskeja suositellaan sijoitettavaksi vilkkaille kauppakäytävälle suosittujen kauppojen ja ravintoloiden yhteyteen kauppakeskuksissa. Lisäksi myyntikojuja ja kioskeja tulisi sijoittaa toistensa lähelle, sillä yhdessä ne muodostavat asiakkaita kiinnostavan kokonaisuuden ja kohottavat kauppakeskuksen elämysarvoa. (SGN 2011.)

Andersonin (1995) mukaan kauppakojuja ja kioskeja ei ole kannattavaa sijoittaa umpinaisten kauppakäytävien päähän, sillä erikoivuokrattavilla tiloilla hiljaisia alueita ei saa vilkkaammiksi. Kauppakojuja ja kioskeja ei tulisi myöskään sijoittaa yksinään kauppakäytävälle, sillä muuten ne hukkuvat kauppakeskuksen muuhun tarjontaan (SGN 2011). Ongelmaksi myyntikojujen ja kioskien sijoittamisen kannalta muodostuu myös ylimääräisten kauppatavaroitten ja kalusteiden varastoiminen. Vuokralaisen kanssa kannattaa sopia varastoinnin yksityiskohdista hyvissä ajoin. (Anderson 1995.)

Sluihin (2014) mukaan pop-up-kauppiat pyrkivät etsimään mahdollisimman vilkkaita alueita kauppakeskuksissa. Erityisesti liiketilat, jotka sijaitsevat kahden pitkäaikaisen vuokralaisen välissä, ovat haluttuja tiloja väliaikaisten liiketilavuokralaisten mielestä. Vilkkaita liiketiloja suosituilta alueilta löytyy kuitenkin hyvin rajatusti kauppakeskuksista. Deliberon (2000) mukaan ajanjaksoina, jolloin pysyvää vuokralaista ei ole odotettavissa, on vapaita liiketiloja tärkeää tarjota väliaikaisille vuokralaisille.

### **3.5 Lyhytaikaiset vuokrasopimukset**

Lyhytaikaisten tilojen vuokrasopimuksien kanssa on oltava huolellisia. Erityisesti avoimien tilojen vuokrayksiköiden pinta-alat on määritettävä huolellisesti jo ennen vuokralaisen muuttoa. Tilankäytön ohjesääntöjen tulee olla selvät sekä vuokralaiselle että kauppakeskusjohdolle aina käyttöehdoista ja myyjien pukeutumisesta suunnittelukriteereihin sekä audiovisuaalisiin rajoituksiin asti. Lopullinen vastuu vuokrasuhteen solmimisella on aina kauppa-keskusjohdolla. (Anderson 1995.)

Deliberon (2000) mukaan on sopimuksessa määritettävä tarkasti vuokrasopimuksen määräaika, joka voi lyhytaikaisten tilavuokrien suhteen vaihdella yhdestä päivästä yhteen vuoteen. Liiketilan käyttötarkoitus ja myytävät tuotteet on rajattava sopimuksessa siten, ettei toiminnassa synny epäselvyyksiä vuokralaisen ja kauppa-keskusjohdon välillä. Maksettavien erien suhteen on määritettävä sopimukseen pääomavuokran määrä, liikevaihtosidonnaisuus, vuokravakuudet, ylläpidon kustannukset sekä maksujen eräpäivät. Lisäksi vuokrasopimuksen purkamisesta ja liiketilan uudelleensijoittamisesta on sovittava tarkasti.

Lyhytaikaisten vuokrasopimuksien lisäksi vuokralaisten kanssa voidaan solmia myös lisenssisopimuksia kauppakeskuksissa. Vuokrasopimuksen ja lisenssin ero on, että vuokrasopimukset antavat vuokralaisille tiettyjä oikeuksia kiinteistön käyttöön liittyen, jotka toisaalta saattavat myös sitoa vuokralaisten toimintaa. Lisenssisopimuksessa toimijat saavat ainoastaan sovitun tilan käyttöönsä, mutta toisaalta he eivät saa kiinteistöön liittyviä muita oikeuksia. Lisenssisopimus on tästä johtuen helpompi purkaa ja lisäksi liiketoiminnan sijaintia on



vaivattomampaa siirtää avoimessa tilassa. Jos lisenssisopimus on yli vuoden mittainen, voidaan sitä lain mukaan pitää Yhdysvalloissa vuokrasopimuksena. (Delibero 2000)

Davisin (2008) mukaan uusi trendi kauppakeskuksissa on, että lyhytaikaisten tilavuokralaisten kanssa solmitaan pidempiä vuokrasopimuksia, jotka saattavat kestää jopa vuoden. Tämä kuitenkin vaatii esimerkiksi sesonkiluontoisilta myyjiltä mukautumista liiketoimintansa kannalta. Sesonkipainotteisten myyjien on jaettava liiketila eri ajanjaksoina toisen myyjään kanssa, joka myy vastakkaisen sesonkiajan tuotteita, tai muuten myyjän on muutettava tuotetarjontaansa sesongin mukaan. Pidempien sopimuksien solmiminen vähentää kauppakeskusjohdon paperityötä ja neuvottelutoimintaa sekä takaa tasaisemmat vuokratulot. Myös Delibero (2000) suosittelee neuvottelemaan pidempiaikaisia vuokrasopimuksista tarjoamalla esimerkiksi vuokra-alennusta pidemmästä sopimuksesta.

### **3.6 Vuokralaisten ohjeistus ja seuranta**

Bassen (2008) mukaan monet lyhytaikaiset vuokralaiset saattavat aloittaa toimintansa kauppakeskuksissa ilman aikaisempaa kokemusta vähittäiskaupan toiminnasta. Tämän takia kyseisille vuokralaisille on tarjottavaa jatkuvaa koulutusta. Mikäli kauppakeskusjohto näkee vuokralaisen liiketoiminnassa potentiaalia, voidaan vuokralaisen ohjaamisella liiketoimintaa edistää, jolloin vuokralainen voi onnistuessaan solmia pidempiaikaisia vuokrasopimuksia kauppakeskuksen kanssa. Deliberon (2000) mukaan kauppakeskuksen tulisi kuitenkin rajoittaa tukeaan vain niille toimijoille, joilla koetaan olevan toimiva liikesuunnitelma. Ohjaamistoiminnassa tulisi vuokralaista avustaa liiketoiminnan, markkinoinnin, ja visuaalisen ilmeen suhteen.

Erityisvuokrauksesta vastaavan henkilön tulisi tavata lyhytaikaisia vuokralaisia vähintään kerran viikossa. Näin vuokralaisten menestystä voidaan seurata ja lisäksi heille on mahdollista tarjota kehitysvaihtoehtoja. Jos vuokralaisten tarkkailua suoritetaan aktiivisesti, voidaan epäkohtiin puuttua ajoissa. Seurannalla ja ohjeistuksella voidaan nostaa myös vuokralaisen moraalia. (Anderson 1995.)

Lyhytaikaisten vuokralaisten liiketoimintaa on valvottava aktiivisesti. Bassen (2008) mukaan kauppakeskusjohdon tulisi vaatia vuokralaisilta jatkuvaa raportointia myyntien suhteen. Myyntejä tulisikin raportoida kauppakeskukselle kuukausittain. Andersonin (1995) mukaan myös muita keinoja on hyödynnetty lyhytaikaisten tilavuokralaisten seurannassa raportoinnin lisäksi. Erityisvuokrauksen vastuuhenkilö voi esimerkiksi tehdä yllätysvierailuja vuokralaisen liiketilaan. Andersonin (1995) mukaan vuokralaisten seurannassa on hyvä kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin:

- liike avataan ja suljetaan ajallaan
- yksikkö on puhdas
- myyjien pukeutuminen ja käytös on asiallista
- tuotteet ovat esillä asiallisesti
- vuokralainen noudattaa vuokrasopimusta johdonmukaisesti
- kyltit ovat hyvässä kunnossa ja asiallisia
- johdot ja kaapelit ovat peitetty asiakkaiden näkyvistä

### **3.7 Mainostilojen ja sponsoroinnin organisointi**

Kauppakeskusomistajat ja -operaattorit ovat huomanneet mainonnan olevan potentiaalinen tulonlähde kauppakeskuksissa. Kauppakeskusoperaattorit ovat solmineet yhteistyösopimuksia suurien mainosyrityksien kanssa, joiden tehtävänä on tarjota mainosjulisteita, digitaalisia näyttöjä ja muita mainonnan muotoja kauppakeskuksissa. Ennen mainosyritykset pyrkivät itsenäisesti vastaamaan median organisoinnista ja sisällöstä, mutta nykyään myös mediayritykset ulkoistavat toimintoja ja luovat yhtiökumppanuuksia kauppakeskustoimialalla. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää televisioyrityksien ottamista mukaan osaksi kauppakeskuksen mainostoimintaa. (Corbett et al. 2004.)

Lapinin (2006) mukaan yhä useammalla kauppakeskusjohdolla ja -omistajalla on Yhdysvalloissa mainosyrityksien, kuten Clear Channel Communicationin, kanssa mainosohjelmia, joissa tarjotaan sponsorointisopimuksia sekä mainospaketteja halukkaille mainostajille. Nämä mainospaketit sisältävät usein ulkomainontaa, seinämaalauksia, mainostilaa kauppakeskuksen lehdissä, valaistuissa mainospilareissa, digitaalisilla mainosnäytöillä ja kauppakeskuksen TV-näytöillä.

Nykyään kauppakeskukset tarjoavat joustavammin mainonnan mahdollisuuksia ja kannustavat yrityksiä tarttumaan tilaisuuteen hyödyntää kauppakeskuksen mainostarjontaa. Joustavuudella tarkoitetaan mainostajien kykyä kohdistaa kampanjaa tiettyihin asiakassegmentteihin. Nykyiset kauppakeskukset ovat tarjonnaltaan suunniteltu siten, että erilaisia asiakasryhmiä voidaan paikantaa eri alueilta. Tästä johtuen kauppakeskuksissa voidaan osoittaa otolliset alueet erityyppisille mainoksille, kuten muodille, päivittäistavaralle ja vapaa-ajalle. (Shea 2005.)

Jotta mainonta on kauppakeskuksissa mahdollisimman tehokasta, on toiminnan oltava hyvin järjestelmällistä. Lapinin (2006) mukaan mainonnan tarjoaminen vaatii tuekseen tilastoja ja mittauskeinoja, jotka osoittavat mainonnan tehokkuuden mainostajille. Mainostajat etsivät aktiivisesti yhä innovatiivisempia keinoja mainostaa tuotettaan asiakkaille, jolloin myös kauppakeskuksen on pystyttävä tarjoamaan uusia mainonnan muotoja (Cincotta 2005).

Mainos- ja sponsorisopimuksien solmiminen on suhteellisen vaivatonta kauppakeskuksissa varsinkin kaupunkialueilla, mutta hiljaisilla ja irrallisilla kauppakeskuksilla toiminnan järjestäminen ei ole helppoa. Pienimuotoisemmilla markkinoilla kauppakeskusjohdon on aktiivisesti tiedusteltava mahdollisten sponsorien ja mainostajien perään. Kauppakeskusjohdon on tehtävä paljon töitä sponsoroinnin ja mainostamisen eteen, jotta mainostava yritys katsoo saavan vastinetta sopimukselleen. Tämän vuoksi kauppakeskuksen ja mainostajien välisen yhteistyön on oltava tiivistä ja avointa. (SCTWeek 2012.)

## 4. Palvelutuote ja liiketoimintamallin konsepti erityisvuokraukselle

Erityisvuokraus on laaja-alaista toimintaa, joka vaatii ymmärrystä vuokrausliiketoiminnasta, kauppakeskusjohtamisesta, mainonnasta ja markkinoinnista. Tästä johtuen erityisvuokrauksen tuottava organisoiminen on suhteellisen haastavaa kauppakeskuksissa. Tehokkaan erityisvuokrauksen tueksi on syytä luoda liiketoimintamalli, jonka avulla vuokrausta pystytään suorittamaan systemaattisesti resursseja optimoiden. Toimivan liiketoimintamallin avulla erityisvuokrausta pystytään tuotteistamaan ja myymään kauppakeskusten omistajille, jolloin kauppakeskusjohtamista harjoittavalle yritykselle syntyy uudenlaisia mahdollisuuksia luoda tulovirtoja. Liiketoimintamallin konseptin tueksi on kuitenkin määritettävä ansaintalogiikka ja tunnistettava avainresurssit, yhteistyökumppanit, tukitoiminnot sekä arvolupaus, jotta voidaan ylipäätään arvioida erityisvuokrauksen palvelutuotteen kannattavuutta.

### 4.1 Tuotteistaminen ja palvelutuote

Tuotteistamiselle ei ole vakiintunut yksiselitteistä määritelmää, mutta lähtökohtaisesti sillä tarkoitetaan toimintatapaa, jossa selkeytetään aineettoman palvelun rakennetta kuvaamalla sitä konkreettisena palvelutuotteena. Tuotteistaminen esitetään yleisesti myös järjestelmällisenä toimintatapana suunnitella ja luoda kokonainen palvelutuote järjestelmällisesti heti palveluidean kehittämisestä aina palvelutuotteen kaupallistamiseen asti. Palvelussa vakiona pysyvä osa on palvelun ydintuote, joka voidaan tuottaa samankaltaisena palveluprojektista toiseen asiakkaasta riippumatta. Palveluun jätetään määrätietoisien vakioinnin ohella räätälöintivaraa, ja ydintuotetta voidaan laajentaa erilaisin lisäominaisuuksin kunkin asiakasryhmän keskeisimpien tarpeiden ja vaatimusten mukaisesti. Palveluiden keskeinen haaste on vaikeus kuvata tyypillinen aineeton hyödyke asiakkaalle ennen tämän palvelunhankintapäätöstä. Tuotteistamisen lähtökohtana on hyödyntää toistuvia ratkaisuja useissa projekteissa. (Metsola & Schwartz 2009.)

Tuominen ja muut (2015) korostavat, ettei tuotteistamisessa ole kyse toiminnan standardisoinnista, vaan oikean tasapainon löytämisessä vakioinnin ja räätälöinnin välille. Vaikka vakiointi on tärkeässä roolissa, on tietynasteinen asiakaskohtainen räätälöitävyys osa palvelujen perusluonnetta. Tuotteistaminen voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen tuotteistamiseen. Ulkoinen tuotteistaminen on asiakkaan suuntaan näkyvää palveluelementtien kuvaamista ja kiteyttämistä, jonka päätavoitteena on koostaa yhteinen näkemys asiakkaalle tuotteesta erilaisin kuvauksin ja myyntimateriaalein. Sisäinen palvelutuotteistaminen on puolestaan palvelutuotannon kuvaamista ja yhdenmukaistamista. Perustehtäviä sisäisessä palvelutuotteistamisessa ovat palveluprosessin, toimintatapojen ja vastuiden kuvaaminen ja määrittäminen. Myös sisäisessä tuotteistamisessa on syytä pitää mielessä asiakasnäkökulma, vaikka tämä ei olekaan pääroolissa.

Deliberon (2000), Mattson-Teigin (2012) ja Yanosickin (2003) määritelmiin perustuen erityisvuokrauksen selkeästi tunnistettavaksi ydintuotteeksi voidaan käsittää kaupallisesti hyödynnettävät liiketila- ja mediapinnat kauppakeskuksessa, joita vuokrataan lyhytaikaiselle vuokralaiselle. Erityisvuokrauksen palvelutuote siis rakentuu vuokrausliiketoiminnan ja siihen liittyvän asiantuntijaosaamisen ympärille. Vuokrauksen järjestäminen ei vielä itsessään ole tuotteistamista, vaan Tuomisen ja muiden (2015) sekä Metsolan ja Schwartzin (2009) määritelmän perusteella vuokrausta tulee vakioida erilaisin menetelmin, jotta toiminnasta voidaan käyttää nimitystä palvelutuote. Vakioinnin lisäksi palvelun eri vaiheet tulee tunnis-

taa ja dokumentoida järjestelmällisesti, jolloin palvelutuote on kopioitavissa eri kauppakeskuksiin. Mahdollisuuksien mukaan palvelutuotteen tulee olla myös räätälöitävissä erilaisten kauppakeskusten kaupallista ympäristöä mukailevaksi.

Scheuing ja Johnson (1989) toteavat, että palvelutuotteita on syytä kuvata erilaisilla malleilla, jotta tuottavat palveluinnovaatiot ovat ylipäättään mahdollisia. Onnistuneet palvelutuotteet eivät synny sattumalta, vaan taustalla on usein yritysten tietoinen markkinoinnin ja organisoinnin muutos, jonka avulla taataan palveluinnovaation syntyminen. Scheuing ja Johnson loivat empiirisen tutkimuksen avulla palvelutuotteen kehittämiseksi mallirungon, jonka avulla pyritään havainnollistamaan tuotteistamisen tärkeitä pääkohtia ja niiden monimutkaisuutta. Tutkijoiden mukaan selkeä johtopäätös mallin sisällöstä oli, että yritysten on syytä painottaa uusien palvelutuotteiden suunnittelua sekä luoda systemaattisia menettelytapoja näiden määrittämiseen.

Normatiivinen malli palvelutuotteistamiselle	
1. Ohjausvaihe	1. Uuden palvelun tavoitteiden ja strategian muotoilu
	2. Liikeidean kehittäminen
	3. Liikeidean seulonta
2. Suunnitteluvaihe	4. Konseptin kehitys
	5. Konseptin testaus
	6. Liiketoiminnan analysointi
	7. Projektin valtuutukset
	8. Palvelun suunnittelu ja testaus
	9. Prosessin ja systeemin suunnittelu ja testaus
	10. Markkinointiohjelman suunnittelu ja testaus
	11. Henkilöstön koulutus
3. Käyttöönottovaihe	12. Palvelun testaus ja pilottiversion käyttöönotto
	13. Testimarkkinointi
	14. Täysimääräinen palvelun käyttöönotto
	15. Käyttöönoton jälkeinen arviointi

Kuva 6. Normatiivinen malli palvelutuotteistamiselle mukaillen Scheuing ja Johnson (1989)

Kuvassa 6 on esitetty Scheuingin ja Johnsonin (1989) normatiivisen palvelutuotteen luomisen vaiheet aina ideoinnista käyttöönottoon. Palvelutuotteen valmistus koostuu kolmesta pääkohdasta, joita ovat ohjausvaihe, suunnitteluvaihe ja käyttöönottovaihe. Ohjausvaiheessa tarkastellaan palvelutuotteen ja liikeidean alustavia vaihtoehtoja ja määritetään näistä toimivimmat vaihtoehdot. Suunnitteluvaiheessa toimiviksi koettuja konsepteja lähdetään kehittämään pidemmälle ja lisäksi määritetään tarvittavat resurssit tuottavan liiketoiminnan ylläpitämiseksi. Alustavaa markkinointia ei saa unohtaa suunnitteluvaiheessa, vaan lähtökohtaisesti sopivia markkinoinnin kanavia tulee kartoittaa jo konseptin kehitysvaiheessa. Lopuksi viimeisessä käyttöönottovaiheessa palvelutuote tuodaan asteittain markkinoille ja markkinointia lähdetään kohdistamaan eri kohderyhmille.

Niin Metsola ja Schwartz (2009) kuin Scheuing ja Johnsonkin (1989) painottavat palvelutuotteen arviointia käyttöönoton jälkeen. Palvelutuotetta on siis syytä arvioida ja kehittää

jatkuvasti, jotta se vastaa asiakkaiden palvelutarpeisiin kattavasti. Käyttöönoton jälkeen palvelutuotteen käyttöprosessi muuttuu kehämäiseksi, jossa tuotetta vuorotellen arvioidaan ja muokataan sen perusteella paremmaksi. Tämän myötä tuotetta pystytään myös räätälöimään tiettyjen asiakasryhmien preferenssejä paremmin palvelevaksi kokonaisuudeksi.

#### **4.2 Palvelutuotteen yleiset hyödyt ja riskit yrityksille**

Metsolan ja Schwartzin (2009) mukaan palvelun tuotteistamisessa on tunnistettu useita hyötyjä. Tuotteistamisen tärkein piirre on aineettoman palvelurakenteen muokkaaminen selkeäksi kokonaisuudeksi. Tuotteistamisen myötä vakioituista ratkaisuksista on räätälöitävissä useita erilaisia palvelutuotevariaatioita. Kun palvelujen sisältö on selkeästi dokumentoitu ja määritetty, yrityksen koko henkilöstö saa hyvän kuvan palvelutarjoamastaan. Palvelutuotteistamisella liiketoiminta tehostuu resurssien määrittämisen ja ohjaamisen myötä. Myös palvelun eri toimintojen suunnittelu etukäteen on mahdollista dokumentoinnin ja aikataulutuksen avulla, jolloin oikea määrä resursseja voidaan varata toiminnan suorittamista varten. Oppiminen ja tiedonkulku tehostuvat, kun tieto siirtyy dokumenttien muodossa asiantuntijalta toiselle. Tuotekehityksen osalta riskit vähentyvät, kun palvelutuotteen eri osia, moduuleita, voidaan korjata ja vaihtaa tarvittaessa täysin uusiin toimintatapoihin.

Myös Tuominen ja muut (2015) korostavat tuotteistamisen tuovan useita hyötyjä yrityksille. Tuotteistamisen myötä palvelusta tulee tasalaatuisempaa, sillä toimintatapojen yhtenäistäminen ja osaamisen jakaminen luovat perustan paremmalle palvelulle, jonka laatu ei ole niin vahvasti henkilöriippuvainen. Palvelusta tulee tuotteistamisen avulla myös toistettava prosessi. Yhteisen toimintatavan luominen ja palvelun eri osien eriateinen vakioiminen mahdollistavat palvelun ja palveluprosessin toistettavuuden. Henkilöstön osallistaminen tuotteistamisen eri vaiheisiin sitouttaa heitä ja parantaa tiedonjakoa. Yhteisen ymmärryksen myötä viestiminen helpottuu ja yhdenmukaistuu, jolloin palvelutuotteen markkinointi on huomattavasti helpompaa asiakkaan suuntaan. Riippuvuuksien ja synergioiden tunnistaminen helpottuvat. Tärkeä lisäys on myös, että palvelun jatkokehittäminen helpottuu tuotteistamisen myötä. Palvelutuotteen myötä syntynyt yhteinen kieli ja ymmärrys takaavat tuotteistetun palvelun seuraaville kehittämisaskelille sujuvamman etenemisen.

Palvelujen tuotteistamisessa on havaittu myös riskejä, jotka on syytä tiedostaa liiketoimintamallia kehittäessä. Tuotteistettu palvelu on aina kompromissi verrattuna palveluun, joka suunnitellaan ja räätälöidään alusta alkaen asiakkaan toiveiden mukaisesti. Kun yritys muuttaa nykyisen tavanomaisen projektimaisen palveluliiketoimintansa tuotteistettujen palveluiden tuottamiseen, yrityksen imago ja brändi saattavat muuttua. Palvelun tuotteistusprosessi suunnitteluineen sitoo myös suuren määrän yrityksen voimavaroista niin ajan kuin resurssienkin muodossa. Vakioitujen ratkaisujen toistuvan hyödyntämisen myötä sidotut voimavarat voivat kuitenkin maksaa itsensä takaisin. Jos yrityksen asiakaskunta on erittäin pieni, tulee yrityksen pohtia, kannattaako palvelusta suunnitella ylipäätään tuotteistettua kokonaisuutta ja voidaanko tuotteistamisella aikaansaataavaa toistuvuutta hyödyntää kannattavasti useissa projekteissa. (Metsola & Schwartz 2009.)

Asiakasnäkökulmaa ei tule koskaan unohtaa tuotteistamisessa. Jos asiakkaiden ja henkilöstön näkökulmat unohtuvat tuotteistamisessa, on vaarana, etteivät tuotteistetut palvelut vastaakaan asiakkaiden tarpeisiin. Asiantuntijapalveluihin perustuva palvelutuotteistaminen ei ole aina yksinkertaista, sillä asiantuntijat usein haluavat pitää kiinni omasta tiedostaan ja asiantuntijuudestaan, jolloin parhaita toimintatapoja ei välttämättä saada kiteytettyä palveluun. Tuotteistamisessa on myös vaarana, että syntyneet toimintatavat ja prosessit ovat liian

tiukasti määriteltyjä ja joustamattomia, jonka seurauksena omia toimintatapojaan hyödyntäneiden asiantuntijoiden motivaatio murentuu vakioitujen prosessien myötä. Tuotteistamisen yksi suurimpia haasteita onkin oikean tasapainon löytäminen vakioinnin ja asiakaskohtaisen räätälöinnin välille. Vaarana on, että palvelusta tulee ylituotteistettu ja se perustuu liian yksipuoliseen näkemykseen, jolloin se ei vastaa asiakkaiden jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin. Vakiinnuttaminen saattaa siis estää uusien ideoiden hyödyntämisen palvelujen kehittämisessä. (Tuominen et al. 2015.)

### **4.3 Erityisvuokraukseen palvelutuotteen hyödyt ja haasteet kauppakeskusjohdolle**

Useassa kirjallisuuslähteessä on korostettu erityisvuokrauksen tuovan monipuolisia etuja kauppakeskuksen eri toimijoille. Erityisvuokrauksen palvelutuotteen on myös syytä korostaa näitä etuja ja luoda samalla kaupallista hyötyä kauppakeskusjohtamista harjoittavalle yritykselle. Keskeistä on tunnistaa eri toimijoiden kytkökset toisiinsa kauppakeskusmarkkinassa sekä havainnoida, mitä mahdollisia hyötyjä erityisvuokrauksen palvelutuote toisi kaupallisille toimijoille.

Kiinteistön omistajan näkökulmasta lyhytaikaisen tilavuokrauksen tehostamisella ja prosessin vakioinnilla voidaan vaikuttaa kauppakeskuksen houkuttelevuuteen investointikohteena. Erityisvuokrauksen tehostamisella pystytään vaikuttamaan positiivisesti kauppakeskuksen nettotuottoihin (Anderson 1995, Asirvatham 1999). Ibrahim ja Chung (2010) puolestaan korostavat, että yleisen tilan vuokra-asteen maksimoimisella kauppakeskuksesta pyritään antamaan positiivinen vaikutus investoijille, sillä suurempi vuokra-aste kauppakeskuksessa voi taata investoijille suuremman tuoton investoinnistaan. Tästä johtuen investoijien näkökulmasta yleisen tilan vuokraus voidaan nähdä houkuttelevana lisänä kauppakeskustoiminnassa. Kauppakeskuskehittäjät ovat yhä aktiivisemmin alkaneet lisätä kauppakeskusten yleisten tilojen käyttöastetta. Vaikka lyhytaikaisen tilavuokrat ovat ainoastaan väliaikainen ratkaisu vuokralaisille, ovat ne muodostuneet pysyväksi tulonlähteeksi kauppakeskuksille.

Lyhytaikaista vuokrausta harjoittavalle yritykselle erityisvuokrauksen tuotteistaminen tuo kauppakeskuksen yleisen alueen liike- ja mediapinnan tarjonnan tehokkaammin esille. Andersonin (1995) mukaan kauppakeskusjohto ei ole enää sitoutunut tavanomaisiin lyhytaikaisten vuokralaisten etsintäprosesseihin, vaan tarvitsee yhä uudempia tapoja tavoittamaan vuokralaisia, jotka vahvistavat kauppakeskuksen tuotetarjontaa. Tuomalla monipuolisemmin ja vaivattomammin kauppakeskuksen tilatarjontaa vuokralaisten tietoisuuteen voi kauppakeskus löytää nopeammalla aikajänteellä vuokralaisia ja saada tällä tavoin tehokkaammin kerättyä vuokratuottoja yleisistä alueista.

Kauppakeskuksen asiakkaille erityisvuokrauksen tuotteistaminen tuo entistä vahvemman tuotetarjonnan kauppakeskukseen, joka myös lisää kohteen kaupallista vetovoimaa. Niehmin (2006) mukaan aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että kuluttajien käyttäytymisessä kauppakeskuksissa on tapahtunut viime vuosina merkittävä muutos: Kuluttajille ei enää riitä pelkkä tuotteen tai palvelun ostaminen, vaan he odottavat ostotapahtumaan liittyvän myös miellyttäviä kokemuksia. Kuluttajat ovat yhä avoimempia suunnittelemattomille ja impulsiivisille ostoksille. Kuluttajat vaativat tuotteita, vuorovaikutusta, viihdettä ja markkinointia, jotka stimuloivat aisteja, tunteita ja ajattelua. Kaiken kaikkiaan kuluttajat haluavat ostotapahtuman olevan hauska ja miellyttävä kokemus.

Ibrahim & Chung (2010) tutkivat erityisvuokrauksen roolia kauppakeskuksissa kartoittamalla kuluttajien näkemyksiä kauppakojuihin liittyen Singaporessa. Vaikka asiakkaat pitivät tavanomaisista liiketiloista enemmän kaikilla kyselyn osa-alueilla, nousi kolme kauppakojun ominaisuutta samalle tasolle tavanomaisten liiketilojen kanssa: tunnelma, tuotevalikoima sekä asiakaspalvelu. Erityisesti asiakkaat voivat hyötyä kauppakojuista erilaisen tuotevalikoiman ja elämyksellisyyden kautta.

Erityisvuokrauksen palvelutuotteeseen liittyen voidaan nähdä liittyvän myös erilaisia riskejä, jotka saattavat vaikeuttaa kauppakeskusjohtamista. Erityisesti tiedonsiirto kauppakeskusjohdon ja mahdollisen palvelutuottajan välillä on pidettävä avoimena, jotta päällekkäisiä varauksia ja kilpailevaa tarjontaa vakituisten vuokralaisten läheisyyteen ei synny. Erityisvuokrauksen palvelutuotteen konseptia ja liiketoimintasuunnitelmaa määrittäessä on syytä huomioida, että erityisvuokraus kattaa myös toimintoja kauppakeskusliiketoiminnan useasta eri osa-alueesta. Erityisvuokrauksesta vastaava organisaatio tarvitsee ammattitaitoa ja ymmärrystä esimerkiksi markkinoinnista, vuokrausneuvotteluissa ja tarvittavien varusteiden hankinnasta. Useat kiinteistönomistajat kokevat, että erityisvuokrauksen järjestämisessä on hyvä määrittää paikan päällä toimiva vastuhenkilö, jotta toiminnan organisointi on toimivaa ja tuottavaa. Tiedonsiirto toiminnanjohtajan, paikallisen vastuhenkilön, vakituisten vuokraustiimin, kirjanpitäjän ja yrityksen johdon välillä on oltava avointa, jotta mahdollisilta yrityksen sisäisiltä konflikteilta vältytään ja toiminnasta kerättävät tuotot pystytään maksimoimaan tehokkaasti. (Delibero 2000.)

Vaikka Carlson (1989) painottaakin käytävälle sijoitettavien myyntipisteiden tuovan elämyksellisyyttä ja uutta tuotetarjontaa kauppakeskuksen yleisille alueille, voi Asirvathamin (1999) mukaan liiallinen erityisvuokraustarjonta muuttua asiakkaan näkökulmasta häiritseväksi. Asirvatham toteaa, että lisääntyvän erityisvuokraustarjonnan myötä asiakas voi tottua tai muuttua varautuneeksi erityisvuokrauksen suhteen, jonka myötä elämyksellisyys ostotapahtumasta häviää. Erityisvuokrausta harjoittavan yrityksen on siis syytä löytää jatkuvasti uusia keinoja, joilla asiakkaan mielenkiinto saadaan herätettyä. Asirvathamin näkemyksistä on mahdollista vetää johtopäätös, että erityisvuokrauksessa on löydettävä sopiva tasapaino tuotetarjonnan suhteen, jolloin toiminta ei muutu häiritseväksi asiakkaalle. Uusia erityisvuokrauskonsepteja on myös syytä kartoittaa jatkuvasti, jotta kauppakeskuksiin saadaan tuotua elämyksellistä toimintaa.

Delibero (2000) on määrittänyt erityisvuokrauksen liiketoimintaa harjoittavan henkilön tai organisaation merkittävimmät tavoitteet, joita tulee noudattaa yhteistyössä vakituisten vuokraustiimin kanssa. Näitä kokonaisuuksia ovat tiedonjako, suhteiden muodostaminen vakituiseen vuokraustiimiin, yhteisten tavoitteiden määrittäminen, kysymysten esittäminen vuokraukseen liittyen sekä vuokrauksen ehtojen, yksinoikeuksien ja rajoitusten kunnioittaminen. Erityisvuokraajien ja vakituisten vuokraajien on syytä jakaa tietoa potentiaalisista vuokralaisista sekä nykyisistä lyhytaikaisista vuokralaisista, jotka menestyvät tarpeeksi hyvin vakituisten vuokrasopimuksen solmimista varten. Lyhytaikaisen vuokraustiimin ja vakituisten vuokraustiimin suositellaan tapaavan toisiaan aktiivisesti, jotta tiedonjako on vaivatonta osapuolien välillä. Liiketoimintaa tulee suunnitella yhdessä vakituisten vuokraustiimin kanssa ja erityisvuokraukselle ja vajaakäytölle tulee luoda yhteiset tavoitteet. Erityisvuokraustiimin tulee olla ajan tasalla vuokraustilanteesta ja potentiaalisista sopimuksista. Erityisvuokrauksessa on huomioitava vakituiset vuokrasopimukset, sillä osalla pitkäaikaisista vuokralaisista saattaa olla ehtoja sopimuksessa, jotka kieltävät kioskitoimijan sijoittamisen liikkeen eteen.

Joillain liikkeillä saattaa olla jopa määritetty oikeus myydä tuotetta yksinoikeudella kiinteistössä, jolloin kilpailevaa erityisvuokralaista ei voi ottaa kauppakeskukseen.

#### **4.4 Liiketoimintamallin sisältö ja komponentit**

Liiketoimintamallin luominen voi olla yksi tehokas keino, jolla tuotteistamista ja siihen liittyviä prosesseja pystytään havainnollistamaan ja dokumentoimaan. Erityisesti uudet toimialaa muovaavat tuotteet ja palvelut vaativat liiketoimintamallia tuekseen, jotta arvonmuodotumista ja tuottomahdollisuuksia pystytään ymmärtämään (Johnson et. al 2008). Liiketoimintamallien merkitystä ei kannata väheksyä, sillä liiketoimintamalli-innovaatioiden avulla on muokattu kokonaisia toimialoja uusiksi tai ainakin haastettu perinteisiä toimintamalleja. Parhaimmillaan liiketoimintamallit ovat muuttaneet monia toimialoja ja niiden ansaintalogiikoita. (Kauppila 2015.)

Liiketoimintamallille ei ole muodostunut selkeää määritelmää, sillä eri yritysten mallit ja niiden sisällöt saattavat poiketa merkittävästi toisistaan. Kirjallisuudessa on kuitenkin nostettu joitakin yhteisiä tekijöitä eri liiketoimintamallien välillä. Haapasalon ja Pekurin (2012) mukaan liiketoimintamallissa kuvataan yksinkertaisimmillaan yrityksen tai organisaation tarjoamaa, arvon luomisen järjestelmää ja ansaintalogiikkaa. Tarjoama tarkoittaa sisältöä, jota asiakkaalle tuotetaan, kun taas arvon luomisen järjestelmä kuvaa prosessin tai mekanismin, jolla tilaus tai toimitus hoidetaan. Ansaintalogiikka puolestaan määrittelee sen, miten ja mistä asiakas maksaa.

Osterwalder ja Pigneur (2010) puolestaan määrittävät liiketoimintamallin kuvaavan sitä, kuinka organisaatio luo ja välittää arvoa liiketoiminnallaan. Liiketoimintamalli voidaan käsitellä suunnitelmana, jossa esitellään organisaation strategia. Liiketoimintamallissa havainnollistetaan organisaation rakennetta sekä liiketoiminnan prosesseja ja niitä linkittäviä järjestelmiä. Osterwalder ja Pigneur painottavat, että liiketoimintamallia kuvaavan konseptin tulee olla tarvittavan yksinkertainen, merkityksellinen ja selkeä, jotta se auttaa uusien liiketoimintainnovaatioiden luomisessa.

Chesbroughin ja Rosenbloomin (2002) mukaan toimiva liiketoimintamalli kuvaa liiketoiminnan heuristista logiikkaa. Lisäksi malli esittää liiketoiminnan tekniset ja teknologian mahdollistamat vaatimukset, jonka myötä taloudellinen lisäarvon luominen on mahdollista. Riskinä liiketoimintamallin luomisessa kuitenkin on, että sitoutuminen yhteen liiketoimintamalliin rajoittaa uusien toimintatapojen ja -mallien etsimistä, jotka tukisivat nykyaikaisempien teknologioiden suomia mahdollisuuksia.

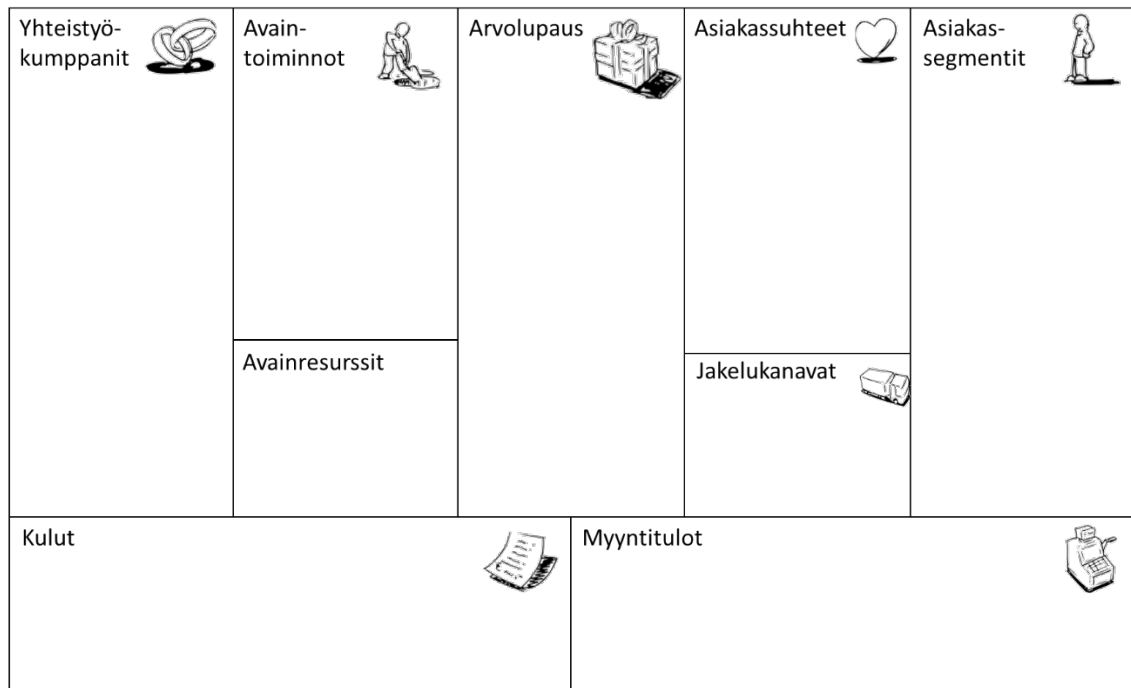
Liiketoimintamalli ja strategia ovat käsitteinä sidoksissa toisiinsa, mutta ne eivät kuitenkaan tarkoita samaa asiaa. Liiketoimintamalli kuvaa liiketoiminnan eri osia ja niiden välistä suhdetta. Strategia puolestaan rajoittuu kilpailuedun kuvaamiseen. (Kangas 2014.) Liiketoimintamalli erottuu strategiasta siltäkin osin, että liiketoimintamalli pyrkii selittämään kuinka arvoa luodaan yrityksessä (Kangas 2014; Zott et al. 2011). Kankaan sekä Zottin ja muiden määritelmistä on mahdollista tiivistää, että liiketoimintamalli pyrkii kuvaamaan koko liiketoiminnan kokonaisuutta, kun taas strategia painottaa yritysten liiketoiminnallisia eroja.

Saarelainen (2013) painottaa, että liiketoimintamallissa kuvataan erityisesti liiketoiminnan keskeiset elementit sekä varmistetaan niiden yhteensopivuus ja tasapaino. Olennaista on huomata, että kaikkia elementtejä on tarkasteltava yhtäaikaaisesti ja kokonaisuutena, sillä muuttamalla yhtä osatekijää voi koko organisaation toiminnallisuus muuttua merkittävästi.



Yritystoiminnan keskeisten menestystekijöiden ja niiden välisten suhteiden kuvaaminen yhteen näkymään on auttanut useita yritysjohtajia menestymään paremmin omalla alallaan. Kokonaisuuden hahmottamista helpottaa usein kuvaajan muodostaminen, jota näkyy eri prosessit ja niiden suhteet.

Eräs käytetyimmistä liiketoimintamallin kuvaajista on Osterwalderin ja Pigneurin luoma Business Model Canvas (BMC), joka kuvaa yrityksen liikeidea ja sen eri osa-alueita. BMC koostuu yhdeksästä osa-alueesta, joita ovat asiakassegmentit, arvolupaus, jakelukanavat, asiakassuhteet, myyntitulot, avainresurssit, avaintoiminnot, yhteistyökumppanit sekä kulut (Osterwalder & Pigneur 2010; Haataja & Kuosmanen 2013; Zolnowski et. al 2014.)



Kuva 7. Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2010)

Kuvassa 7 on esitetty Osterwalderin ja Pigneurin (2010) määrittämä Business Model Canvas ja sen sisältämät komponentit. Haataja ja Kuosmanen (2013) toteavat, että Business Model Canvas luo hyvät puitteet yrityksen toiminnan ja tulevaisuuden suunnittelulle, koska se mahdollistaa keskittymisen yrityksen oikeaan ydinosaan ja tietoon. BMC:n avulla pystytään takaamaan keskittyminen yrityksen avaintoimintojen ympärille. Erityisesti uusille yrittäjille on tärkeää luoda innovatiivisia liiketoimintamalleja, jotka edistävät kilpailuetua. Jo liiketoimintamallia suunniteltaessa on kannattavaa suunnitella tulevaisuutta ennakoiva malli, joka mahdollistaa joustavuuden organisaationaalisten muutosten osalta.

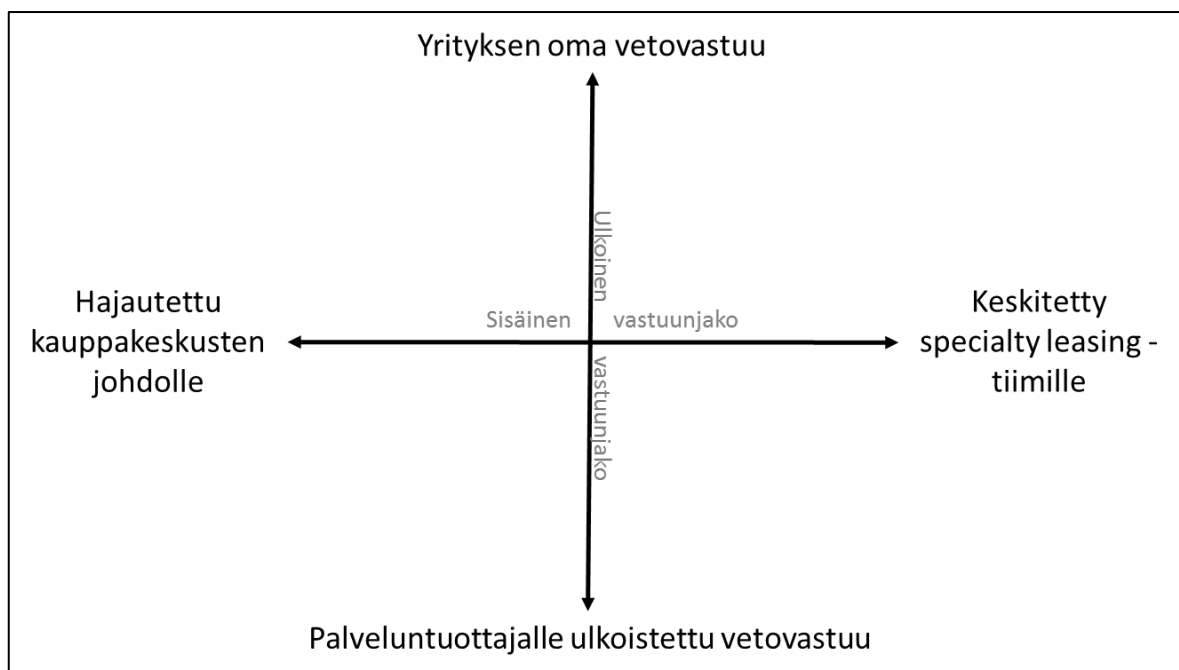
#### **4.5 Erityisvuokrauksen liiketoimintamallin palveluvaihtoehdot**

Erityisvuokrauksen kehittäminen ja siihen liittyvä kauppakeskusjohtaminen on palveluliiketoimintaa, johon on mahdollista soveltaa aikaisemmin esitettyjä palvelutuotteistamisen sekä liiketoimintamallintamisen menetelmiä paremman ja selkeämmän toiminnan operoinnin järjestämiseksi. Lisäksi erityisvuokraukseen pätevät samat kokonaisuudet ja lainalaisuudet kuin muuhunkin palveluliiketoimintaan. Erityisvuokrauksen on jo nykytilanteessa todettu olevan kannattavaa liiketoimintaa, joka on muuttunut osaksi kauppakeskusten jokapäiväistä toimintaa (Anderson 1995). Tuottopotentiaalia erityisvuokrauksen palvelualalta on siis löy-

dettävissä, mutta on kuitenkin syytä painottaa, että erityisvuokrauksessa on useita eri toimijoita ja erilaisia asiakassuhteita, jotka on syytä ottaa tarkemmin huomioon palvelutuotetta ja sen liiketoimintamallia määrittäessä.

Kauppakeskusympäristö ja erilaiset kaupalliset johtamismallit voivat mahdollistaa useita erilaisia vaihtoehtoja erityisvuokrauksen liiketoiminnan järjestämiselle. Kirjallisuudessa on tunnistettu erilaisia organisointivaihtoehtoja erityisvuokraukselle, jotka ovat täysin sovellettavissa suomalaiselle kauppakeskusalalle. Sekä Delibero (2000) että Anderson (1995) ovat todenneet, että erityisvuokrausta pystyy järjestämään joko kauppakeskusjohto itse tai vastaavasti erityisvuokraukseen erikoistunut keskitetty yksikkö, joka voi vastata useamman kauppakeskuksen erityisvuokraustoiminnasta. Lisäksi Anderson (1995) korostaa, että erityisvuokrausta on mahdollista ulkoistaa erilliselle palveluntuottajalle, joka vastaa kauppakeskuksen lyhytaikaisten liiketilojen vuokrauksesta. Lapinin (2006) sekä Corbettin ja muiden (2004) mukaan ulkoistamismahdollisuudet pätevät myös mediatilan vuokraukselle, sillä kauppakeskuksissa tapahtuvaa mainostoimintaa on ollut mahdollista siirtää ulkoisille mediayrityksille yhtiökumppanuussopimuksien avulla.

Deliberon (2000), Andersonin (1995), Lapinin (2006) sekä Corbettin ja muiden (2004) havaintojen perusteella erityisvuokrauksen liiketoiminnalle on mahdollista määrittää useita vaihtoehtoja. Yrityksen sisäisellä tasolla erityisvuokraus tai sen osa-alueet voivat olla joko yksittäisen kauppakeskusjohdon vastuulla tai keskitetyn yksikön vastuulla, joka vastaa yrityksen usean kauppakeskuksen erityisvuokrauksesta. Yrityksen ulkoisella tasolla toiminnan järjestämisestä voi vastata yritys itse tai vastaavasti toiminta voidaan ulkoistaa erilliselle palveluntuottajalle. Erityisvuokrauksen organisointimahdollisuuksista on luotu nelikenttäkaavio, joka havainnollistaa erityisvuokrauksen organisoinnin vaihtoehtoja. Nelikenttä on esitetty kuvassa 8.



Kuva 8. Nelikenttäkaavio erityisvuokrauksen organisointimahdollisuuksista

Nelikenttäkuvaaja asettaa vaihtoehdot erityisvuokrauksen järjestämiselle. Erityisvuokraus sisältää kuitenkin useita eri osa-alueita lyhytaikaisesta liiketilavuokrauksesta aina mediatilan

vuokraukseen asti, jonka seurauksena erityisvuokrauksen lopullisen palvelukokonaisuuden määrittäminen on kuitenkin haastavaa. Osa toiminnoista saattaa olla kauppakeskusjohdon omalla vastuulla, kun taas esimerkiksi mainospintojen varauksen organisointi on saatettu ulkoistaa palveluntuottajalle. Nelikenttäkuvaaja auttaa kuitenkin hahmottamaan kauppakeskusalalla havaittuja vaihtoehtoja, jonka myötä lopullista palvelutuotetta on mahdollista lähteä rakentamaan.

#### **4.6 Erityisvuokrauksen liiketoimintamallin asiakkaat ja arvolupaus**

Asiakkaiden ja heidän palvelutarpeidensa määrittäminen on liiketoimintamallin määrittämisessä kriittinen tekijä. Erityisvuokrauksessa voidaan kuitenkin nähdä useita potentiaalisia asiakkaita, jonka palvelutarpeiden pohjalta palvelutuotetta on mahdollista lähteä rakentamaan. Asiakkaille tulee määrittää arvolupaus, jonka lopullinen palvelutuote tarjoaa. Arvolupauksen myötä on mahdollista määrittää, onko liiketoiminta ylipäättään toimivalla pohjalla.

Kauppakeskusjohtamista harjoittavalle yritykselle ensisijaisena erityisvuokrauksen palvelutuotteen asiakkaana voidaan pitää kiinteistön omistajaa, jolle palvelutuote tuo lisää vuokratuloja kauppakeskukseen. Kiinteistön omistajalta voi löytyä kiinnostusta erityisvuokrauksen lisäämiselle kauppakeskukseen, sillä toiminnan tehostaminen parantaa vuokratulojen lisäksi myös kauppakeskuksen imagoa vähäisillä investointikustannuksilla (Basse 2008). On siis perusteltua olettaa, että kauppakeskuksen omistaja voi saada lisäarvoa erityisvuokrauksen tehostamisesta erilaisin keinoin. Varsinkin lisäarvoa syntyy, jos toiminnasta on mahdollista kerätä omistajalle ylimääräisiä tulovirtoja.

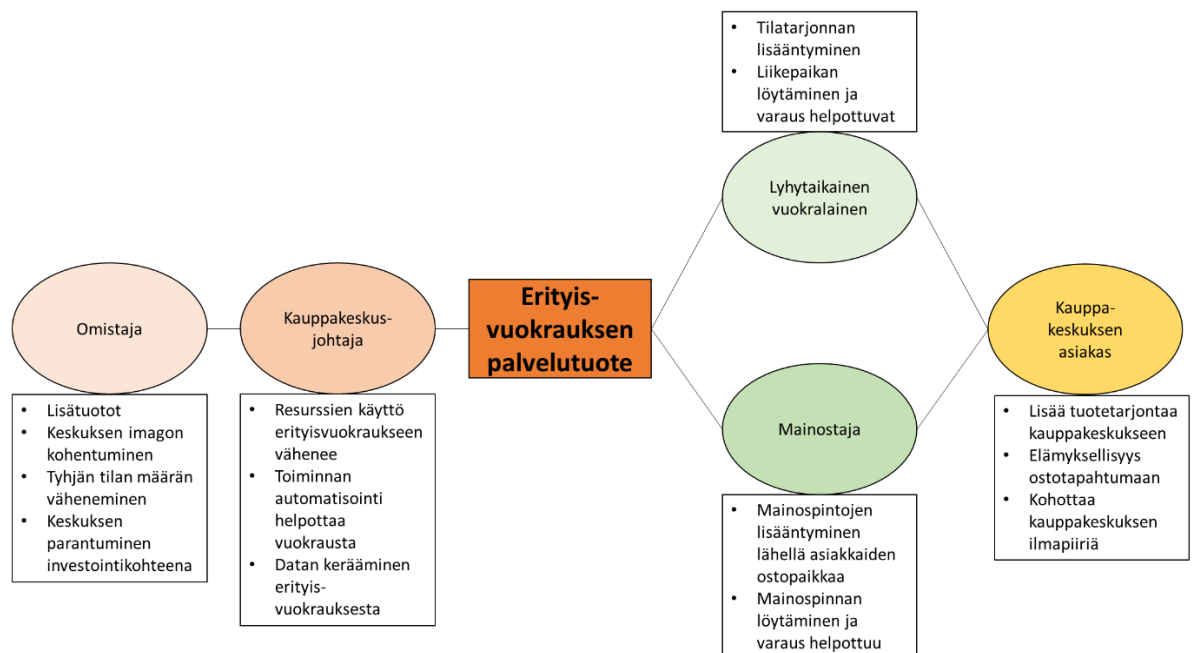
Kauppakeskusomistajan lisäksi myös lyhytaikaiset vuokralaiset voidaan kokea erityisvuokrauksen palvelutuotteelle toissijaisina asiakkaita. Tämä perustuu siihen, etteivät erityisvuokrauksesta saatavat vuokratuotot ole ylipäättään mahdollisia ilman kaupallisia toimijoita kauppakeskuksessa. Palvelutuotteen on syytä helpottaa vuokrausprosessia myös lyhytaikaisten vuokralaisten näkökulmasta, jotta liiketoiminta toisi lisäarvoa kauppakeskusympäristöön. Johnsonin ja Personin (2011) mukaan lyhytaikaiset tilavuokrat ovat hyvä tapa tarjota tuotteita useassa eri kohteessa ilman kallista liiketilaa. Vaikka lyhytaikaiset liiketilat ovat harjoituskenttä uusille vähittäiskauppiaille, näkevät eräät vähittäiskauppiat lyhytaikaiset liiketilat mahdollisuutena markkinoida tuotetta useassa eri kohteessa. Sluihin (2014) mukaan väliaikaiset liiketilat eli pop-up-myymälät ovat erityisesti verkkokauppiaille erinomainen keino esitellä ja myydä tuotteitaan sekä markkinoida verkkokauppaansa asiakkaille. Pienille verkkokaupoille ainoastaan muutaman kuukauden liiketilavuokra voi vaikuttaa merkittävästi kokonaisympäristöön. Johnsonin ja Personin sekä Sluihin näkemyksistä on mahdollista todeta, että erityisvuokrauksen tehostaminen toisi lisäarvoa myös kaupallisille toimijoille tilatarjonnan lisäämisen myötä.

Kauppakeskusten katsotaan olevan erityisen hyvä mainonnan paikka johtuen suurista asiakasvirroista sekä kauppakeskuksen luonteesta vähittäiskaupan tarjoajana. Yhä useammin mainostajat haluavat päästä vaikuttamaan lähemmäksi aluetta, jossa ostopäätös lopulta tehdään (Cincotta, 2005). Cincottan artikkelista on mahdollista tehdä johtopäätös, että myös mainospintojen käyttäjille tehostettu erityisvuokrauksen järjestäminen voisi tuoda lisäarvoa kauppakeskusympäristössä. Laajojen asiakasvirtojen tavoittaminen lähellä ostopaikkaa on etu, jonka erityisvuokrauksen palvelutuotteella voisi tarjota mainostajille.

Vaikka kauppakeskusjohto itse lisäisi kustannuksia ja resursseja erityisvuokrauksen tehostamiseen ja tuotteistamiseen, voi tästä pitkällä aikavälillä löytyä toimijalle itselleen lisäarvoa

ja säästöjä. Andersonin (1995) teettämästä asiantuntijahaastattelusta käy ilmi, että erityisvuokrauksen toimintojen automatisointi ja standardisointi ovat helpottaneet toimintaa ja muuttaneet vuokrausta systemaattisemmaksi. Haastattelun perusteella alalla työskentelevien ammattilaisten mielestä erityisvuokrauksen automatisointi ja standardisointi ovat tärkeitä asioita toiminnan kehittämisessä, ja ne tulevat olemaan myös tärkeä osa erityisvuokrauksen tulevaisuutta. Myös Suomessa kauppakeskusjohtajat ovat todenneet, että automatisoidulla tilanvarausjärjestelmällä erityisvuokrauksesta tulisi tehokkaampaa ja se veisi vähemmän resursseja kauppakeskusjohtolta (Jokela 2014).

Erytisvuokrauksen palvelutuotteelle on tunnistettavissa kokonaisuudessaan viisi asiakassegmenttiä, jotka hyötyisivät erityisvuokrauksen tehostamisesta. Näitä toimijoita ovat kiinteistön omistaja, lyhytaikainen vuokralainen, mainostaja, kauppakeskuksen asiakas sekä kauppakeskusjohtaja. Jokainen osapuoli pystyy tarpeen tullen hyötymään erityisvuokrauksen palvelutuotteesta. Kiinteistön omistajalle erityisvuokrauksen järjestelmällinen organisoiminen mahdollistaa vuokratuloja kauppakeskuksen tiloista ja pinnoista, joita ei muuten pystyttäisi kaupallisesti hyödyntämään (Basse 2008). Lyhytaikaisille vuokralaisille ja mediapintojen käyttäjille erityisvuokrauksen palvelutuote tarjoaa kanavan, jonka kautta on mahdollista löytää heidän liiketoimintaansa tukevia kaupallisia pintoja kauppakeskuksesta entistä tehokkaammin. Ibrahimin ja Chungin (2010) tutkimuksen perusteella erityisvuokrauksen tehostaminen voisi tuoda asiakkaalle lisää kaupallista tarjontaa, kohottaa kauppakeskuksen ilmapiiriä sekä luoda uudenlaisia ostokokemusmahdollisuuksia.



Kuva 9. Erytisvuokrauksen osapuolet ja palvelutuotteen tuoma lisäarvo eri toimijoille

Kuvassa 9 on havainnollistettu erityisvuokrauksen palvelutuotteen osapuolia, asiakkaita ja kirjallisuudessa havaittuja erityisvuokrauksen toiminnan tehostamisen tuomia hyötyä. Erytisvuokrauksen palvelutuote sijoittuisi kauppakeskusympäristössä kauppakeskusjohton ja lyhytaikaisten vuokralaisten sekä mainostajien väliin kommunikointia tehostavaksi työkaluksi. Ideaalitulanteessa erityisvuokrauksen palvelutuote siis tehostaisi kauppakeskuksen

johdon ja vuokralaisten välistä kanssakäymistä. Tämän lisäksi palvelutuotteen tulisi helpottaa vuokrausprosessia tuomalla entistä systemaattisemmin kauppakeskuksen tilatarjontaa vuokralaisten esille, jonka myötä lisäarvoa syntyisi myös kaupallisille toimijoille.

#### **4.7 Erityisvuokrauksen palvelutuotteen tunnistetut avaintoiminnot**

Jotta erityisvuokrauksen palvelutuote täyttäisi arvolupauksen eri toimijoille kauppakeskustyössä, tulee toiminnan tehostamisen keinoja tunnistaa ja näitä hyödyntää liiketoiminnassa kaikkia osapuolia palvellen. Kauppakeskusalalla kirjallisuudessa on havaittu muutamia keinoja, joiden on havaittu edistävän erityisvuokrausta. Näitä ovat erityisvuokraustoiminnan ohjeistus vuokralaisille, vuokrasopimus pohja erityisvuokralaisille, erityisvuokrauksen osa-alueiden markkinointiesitteet sekä sähköinen varausjärjestelmä, jonka avulla lyhytaikaisia liiketiloja ja mediapintoja varataan. Lisäksi toimintaa voidaan kehittää luomalla erityisvuokrausohjelmia, jossa määritetään tavoitteet toiminnalle.

##### **4.7.1 Ohjeistus erityisvuokralaisille**

Sekä Basse (2008), Anderson (1995) että Delibero (2000) ovat todenneet, että vuokralaisten ohjeistaminen ja seuraaminen ovat tärkeitä toimintoja erityisvuokrausliiketoiminnan kannalta. Ohjeistuksessa tulisi painottaa liiketoimintaan, markkinointiin ja toimijan visuaaliseen ilmeeseen liittyviä asioita. Lisäksi ohjeistuksessa tulisi käydä ilmi kauppakeskuksen yleiset säännöt, joita vuokralaisen on syytä noudattaa kauppakeskuksessaan oleskelun aikana. Näin vuokralaiselle ei jää epäselvyyksiä toiminnasta.

Erityisvuokrausta harjoittaville toimijoille on havaittu myös muita olennaisia tietoja, jotka on syytä ilmaista ohjeistuksessa. Kauppakeskus Jumbossa käytettävässä promootiopaikkaohjeistuksessa merkittäviä tietoja ovat esimerkiksi saapumisohje kauppakeskukseen, kauppakeskuksen yleisistä asioista vastaavien tahojen yhteystiedot sekä tärkeiden toimipisteiden paikannusohjeet, kuten vartioiden, avainhallintavastaavan ja kauppakeskustoimiston sijainnit kauppakeskuksessa.

##### **4.7.2 Vuokrasopimus pohja erityisvuokraukselle**

Deliberon (2000) mukaan erityisvuokrauksessa on mahdollista käyttää muokattua vuokrasopimus pohjaa liiketoimintaan liittyen, mutta yleisemmin alalla on käytetty suppeampia lisenssisopimuksia. Lisenssisopimus on suppea sopimus vuokrattavan alueen käytöstä, mutta se ei sisällä erityisiä oikeuksia kauppakeskuksen tilojen käyttöön. Lisäksi sopimus mahdollistaa toimijan nopean siirron tai toimijan poistamisen kauppakeskuksesta. Täten sopimus antaa kiinteistön omistajalle paremman mahdollisuuden hyödyntää kauppakeskuksen yleisiä alueita. Lisenssisopimuksen sisällössä tärkeitä osa-alueita ovat sopimuksen kesto, lauseke tuotetarjonnan rajauksesta sovittuihin tuotteisiin, pääomavuokran määrä, liikevaihtosidonnaisen vuokran prosenttiosuus, mahdollinen ylläpitovuokra, oikeus sopimuksen purkuun, säännöt ja rajoitukset, vuokran myöhästymismaksut sekä sopimuksen rikkeistä maksettavat provisiot.

Davis (2008) on todennut kauppakeskusjohdolta kuluvan todella paljon aikaa erityisvuokraukseen liittyvien vuokrasopimusten luomiseen, koska sopimuksia on tehtävä useita toiminnan lyhytaikaisuudesta johtuen. Deliberon (2000) määrittämät lisenssisopimukset helpottavat vuokrausta, koska lisenssisopimukset ovat sisällöltään suppeampia ja omaavat vähemmän lakisäätteisiä ehtoja.

### 4.7.3 Markkinointiesite erityisvuokrauksen osa-alueista

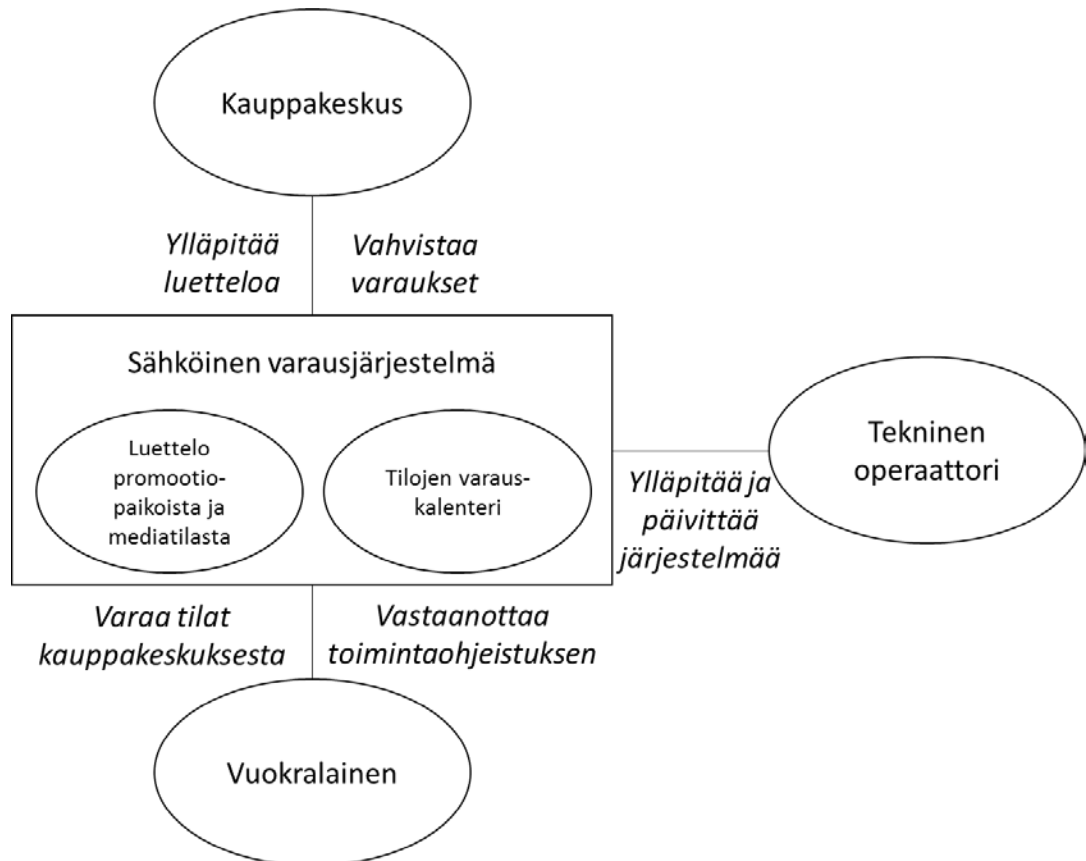
Anderson (1995) toteaa, että erityisvuokrausta aktiivisesti kehittävät toimijat ovat panostaneet erityisesti markkinointiesitteisiin, joiden avulla kauppakeskuksen lyhytaikaista tilatarjontaa tuodaan entistä runsaammin potentiaalisten vuokralaisten esille. Mainonnan ja markkinoinnin avulla pystytään tavoittamaan lyhytaikaisia toimijoita entistä tehokkaammin, jolloin myös omistajan lisätuotot kauppakeskuksessa ovat mahdollisia.

Deliberon (2000) mukaan lyhytaikaisen vuokralaisen tulisi saada kattava markkinointipaketti kauppakeskuksesta ennen vuokraustoiminnan aloittamista. Paketissa tulisi olla runsaasti valokuvia, pohjakuvakartta vuokrattavien lyhytaikaisten tilojen sijainneista sekä tietoa kalusteista, jotka kuuluvat osaksi toimintaa. Lisäksi paketissa tulisi olla tietoa kauppakeskuksen asiakasprofiilista, alueen demografiasta, kauppakeskuksen vuokraussuunnitelmasta, vetovoimatekijöistä ja kauppakeskusomistajasta. Delibero lisää, että erityisvuokrauksen alaisia tiloja voi markkinoida myös muissa kanavissa, kuten paikallislehdissä tai muissa alan julkaisuissa, kauppakeskuksen mainoskylteissä, järjestettävissä vähittäiskauppaseminaareissa sekä suoralla kirjepostilla toimijoille.

### 4.7.4 Sähköinen varausjärjestelmä

Suomalaiset kauppakeskusalalla työskentelevät ammattilaiset ovat todenneet, että sähköinen varausjärjestelmä tukisi kauppakeskuksen erityisvuokraukseen liittyvää toimintaa. Sähköisen varausjärjestelmän avulla lyhytaikaista liiketilaa etsivät toimijat näkisivät kalenterista vapaat käytävyyntipaikat, kuvia liiketiloista, liikepaikkojen hinnat, vesipisteen ja sähkön saatavuuden, ohjeet ja sopimuspohjat. Lisäksi sähköisen varausjärjestelmän avulla vuokralainen voi hyväksyä vuokrasopimuksen Internetin kautta. Kauppakeskus haluaa kuitenkin varmistaa, että toimija ja brändi edustavat kauppakeskusta, jonka seurauksena vuokraus vaatii vielä vastuuhenkilön hyväksynnän. Esimerkiksi pohjoismaissa toimiva kauppakeskusomistaja Citycon on ottanut käyttöön vastaavan sähköisen varausjärjestelmän nimeltään Cityconmedia.fi. (Jokela 2014.)

Myös Andersonin (1995) asiantuntijahaastattelusta käy ilmi, että automatisaation odotetaan tulevan osaksi erityisvuokrausta tulevaisuudessa. Haastatellut asiantuntijat kuitenkin painottavat, että tavanomaiset kohtaamiset organisaation sisällä sekä vuokralaisten välillä ovat myös tärkeitä, jotta jatkuva tiedonsiirto eri toimijoiden välillä pystytään takaamaan. Vuokrasopimuksen solmimisen päävastuun tulisi automatisoinnista huolimatta olla edelleen kauppakeskusjohdolla.



Kuva 10. Erityisvuokrauksen sähköisen varausjärjestelmän toimintaperiaate

Kuvassa 10 on havainnollistettu erityisvuokralaisen sähköisen varausjärjestelmän toimintaperiaatetta. Sähköinen varausjärjestelmä sisältää varauskalenterin ja tilaluettelon vuokrattavista liike- ja mediapinnoista, joita potentiaaliset vuokralaiset voivat selata. Vuokralainen tekee tilavarauksen järjestelmästä, jonka kauppakeskuksen henkilökunta vahvistaa. Kauppakeskus pitää myös tilaluettelo yllä, jotta vuokralaisille esitetty tieto olisi mahdollisimman ajankohtaista. Itse varausjärjestelmää voi ylläpitää ja päivittää ulkoinen operaattori, jonka osaamisalueeseen kuuluu erilaiset sähköisten sovelluspalveluiden luominen ja ylläpito.

Dubosson-Torbay ja muut (2002) toteavat sähköisen liiketoiminnan vaikuttavan liiketoimintamallin sisältöön. Käytännössä sähköistä liiketoimintaa harjoittavalla yrityksellä itsellään tulee olla sisäistä tietotekniikkaosaamista tai vaihtoehtoisesti ulkoistettua tietotekniikkaosaamista, jotta liiketoiminta on ylipäätään mahdollista. Dubosson-Torbayn ja muiden havainto on syytä tiedostaa, mikäli sähköinen varausjärjestelmä halutaan ottaa käyttöön kauppakeskusjohtoa harjoittavassa yrityksessä. Koska sähköisen varausjärjestelmän valmistus ja ylläpito ei kuulu yrityksen erityisosaamiseen, voi toiminta vaatia ulkoisen toimijan palveluita varausjärjestelmän ylläpidon ja päivityksien osalta.

#### **4.8 Erityisvuokrauksen palvelutuotteen tuotot ja kustannukset**

Erityisvuokrauksen osalta on tunnistettu erilaisia tuottomahdollisuuksia alalla työskenteleville operaattoreille. Kiinteistön omistajalle toiminnan tuotot syntyvät lyhytaikaisten erityisvuokralaisten maksamista vuokrista, jotka voidaan eritellä pääomavuokriin sekä liikevaihtosidonnaisiin vuokriin (Delibero 2000). Kauppakeskusjohtoa harjoittavalle yritykselle Deliberon esittämä tuottomalli ei kuitenkaan sovellu suoraan, sillä kyseinen yritys ei omista

kiinteistöä ja sen vuokrattavia liike- ja mediapintoja itse. Sen sijaan kauppakeskusjohtoa harjoittava yritys vastaa ainoastaan kohteen kaupallisesta johtamisesta.

Anderson (1995) korostaa, että kiinteistöyritykset voivat haluta ulkoistaa erityisvuokrauksen järjestämistä ammattimaiselle toimijalle vuokrauksen tehostamiseksi. Lisäksi yleinen trendi kauppakeskusosalalla on ollut, että kiinteistöyritykset haluavat tehdä toiminnasta ammattimaisempaa parempien tuottojen toivossa. Nämä Andersonin mainitsemat lähtökohdat mahdollistavat myös kauppakeskusjohtoa harjoittavalle yritykselle tuottopotentiaalinen erityisvuokrauksesta, mikäli erityisvuokrauksen järjestäminen on ammattimaista ja kauppakeskusjohtoon toiminta lisää vuokrauksesta saatuja tuottoja omistajalle.

Se, miten toiminnan järjestämisestä maksetaan erityisvuokrauksen palvelutuottajalle, ei ole erityisvuokrausta käsittelevässä kirjallisuudessa tarkkaan määritelty. Lähtökohtaisesti palvelutuotteen hinnoittelu ja maksuperiaate ovat kuitenkin aina neuvoteltavissa palveluntuottajan ja asiakkaan välillä. Tämä johtuu siitä, että erityisvuokrauksen palvelutuotteen voidaan katsoa olevan kysyntäperusteista palvelutuotteen erikoislaatuisuudesta, vähäisestä kilpailusta, asiantuntijaperusteisuudesta ja uniikista luonteesta johtuen. Jaakkolan ja muiden (2009) mukaan kysyntäperusteisessa hinnoittelussa palvelusta laskutetaan sen mukaan, mitä asiakas on valmis siitä maksamaan, jolloin hinnat asetetaan vastaamaan sitä arvoa, mitä palvelu tuo asiakkaalle.

Erityisvuokraukselle on tunnistettavissa useita hinnoittelumenetelmiä. Kysyntäpohjaisuudesta johtuen hinnoittelumenetelmä voi olla hyöty- ja arvoperusteista, mutta tarvittaessa hinnoittelu voi myös perustua tuottoihin tai resursseihin. Jaakkolan ja muiden (2009) mukaan tuotosperusteisessa hinnoittelussa asiakas maksaa palvelun tuotoksesta kiinteän hinnan, kun taas resurssipohjaisessa hinnoittelussa hinnat perustuvat palveluun käytettyyn aikaan tai veloitukseen varatusta henkilö-, tila- tai laitekapasiteetista.

Basse (2008) on määrittänyt erilaisia kustannuksia, joita erityisvuokraustoiminnasta syntyy. Näitä ovat omistajan hankkimat RMU-yksiköt vuokralaisille sekä mainoskulut erityisvuokraukseen liittyen. Lisäksi erityisvuokraus vie runsaasti henkilöresursseja, jotka on syytä huomioida kuluja määrittäessä. Kaikki Bassen määrittämät kulut eivät kuitenkaan päde suoraan kauppakeskusjohtamista harjoittavalle yritykselle, sillä lähtökohtaisesti esimerkiksi RMU-yksiköt hankkii kauppakeskuksen omistaja. Kauppakeskusjohtoyritykselle voi toiminnasta sen sijaan muodostua kuluja sähköisen palvelujärjestelmän ylläpitämisestä ja tekniselle operaattorille maksettavasta palvelutoiminnasta.

#### ***4.9 Erityisvuokrauksen palvelutuotteistamisen vaiheistus***

Kun erityisvuokraukseen liittyvän palvelutuotteen liiketoimintamallin vaihtoehdot on kartoitettu sekä avaintoiminnot, arvolupaus, kulut ja tuotot määritetty, on mahdollista lähteä pohtimaan liiketoiminnan kehittämisen aikataulutusta. Jotta palvelutuotteesta tulisi toimiva kokonaisuus, on suunnittelun ja käyttöönoton eri vaiheet tapahduttava optimaalisessa järjestyksessä parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Tunnistamalla eri toimintakokonaisuuksia ja vaiheistamalla palvelutuotteen kehitystä voidaan tuotteistamisprosessia sekä helpottaa että tehostaa.

Erityisvuokrauksen palvelutuotteen vaiheistukseen on käytetty Scheuingin ja Johnsonin (1989) kehittämää normatiivista palvelutuotteistamisen pohjaa. Vaiheistuksessa on määri-



tetty erityisvuokrauksen palvelutuotteen erityispiirteitä, jotka on huomioitava tuotteistamisessa. Tuotteistamisprosessin ensimmäiseen ohjausvaiheeseen sisältyy toiminnallisen liiketoimintamallin määrittäminen.

	Normatiivinen malli palvelutuotteistamiselle	Erityisvuokrauksen palvelutuotteen lisätoimenpiteet
1. Ohjausvaihe	1. Uuden palvelun tavoitteiden ja strategian muotoilu	Potentiaalisten asiakkaiden ja heidän tarpeidensa määrittäminen
	2. Liikeidean kehittäminen	Palvelutuotteen tuoman lisäarvon kartoitus ja avaintoimintojen määrittäminen
	3. Liikeidean seulonta	Epäkäytännöllisten erityisvuokrauksen organisointivaihtoehtojen poisto
2. Suunnitteluvaihe	4. Konseptin kehitys	Liiketoimintamallin luominen
	5. Konseptin testaus	Liiketoimintamallin validointi kauppakeskusjohtajien toimesta
	6. Liiketoiminnan analysointi	Liiketoiminnan tuotto- ja kustannusarviot sekä kehitysehdotukset
	7. Projektin valtuutukset	Henkilöstökaavio, vastuunjako sekä yhteistyökumppanien määrittäminen
	8. Palvelun suunnittelu ja testaus	Yhteydenotot yhteistyökumppaneihin ja avaintoimintojen valmistus
	9. Prosessin ja systeemin suunnittelu ja testaus	Avaintoimintojen räätälöinti liiketoimintamallin mukaiseksi ja testaus
	10. Markkinointiohjelman suunnittelu ja testaus	Yhteydenotto valikoituihin kiinteistönomistajiin ja suunnitelman esittely
	11. Henkilöstön koulutus	Tarvittava resursointi, lisärekrytointi ja koulutukset
3. Käyttöönottovaihe	12. Palvelun testaus ja pilottiversion käyttöönotto	Testaus valikoidussa kauppakeskustyössä
	13. Testimarkkinointi	Yhteydenotot muihin kiinteistönomistajiin
	14. Täysimääräinen palvelun käyttöönotto	Julkistus kaupan toimijoille ja markkinointi ulkoisille kiinteistönomistajille
	15. Käyttöönoton jälkeinen arviointi	Ongelmakohtien kartoitus ja kehitys mahdollisten palveluntuottajien kanssa

Kuva 11. Erityisvuokrauksen palvelutuotteistamisen malli mukaillen Scheuing ja Johnson (1989)

Kuvassa 11 on esitetty erityisvuokrauksen palvelutuotteistamisen vaiheistus, joka mukailee Scheuingin ja Johnsonin (1989) normatiivista palvelutuotteistamismallia. Tämän diplomityön on tarkoitus kattaa vaiheet 1-5, jotka sisältävät toimintoja ohjaus- ja suunnitteluvaiheesta. Kun potentiaalisten asiakkaiden ja heidän tarpeensa on määritetty, voidaan tutkia palvelutuotteen tuomaa lisäarvoa ja kaupallista hyötyä. Aihepiiriin kuulumattomien toimintojen poistamisen myötä voidaan luoda vaihtoehtoja liiketoimintasuunnitelmalle, joiden käytännöllisyys tulee validoida kauppakeskusjohtajien toimesta. Tämän jälkeen liiketoimintamallia tulee muokata ja toiminnalle pitää tehdä tarkemmat tuotto- ja kustannusarviot kannattavuuden määrittämiseksi. Seuraavaksi mahdollisia yhteistyökumppaneita tavoitellaan ja avaintoimintoja luodaan heidän kanssaan. Palvelutuotteen pilottia markkinoidaan valikoiduille kauppakeskusomistajille ja tuote otetaan asteittain käyttöön tietyissä testikauppakeskuksissa. Jos palvelutuote vaikuttaa toimivalta eikä vaadi muutoksia, voidaan tuote ottaa täysimääräisesti käyttöön. Käyttöönoton jälkeen on tärkeää analysoida ja kehittää toimintaa aina tarpeen mukaan.

Seuraavassa kappaleessa lähdetään perehtymään tarkemmin toimivan ja käytännöllisen erityisvuokrauksen liiketoimintamallin sisältöön. Liiketoimintamalli on yksi merkittävä osa erityisvuokrauksen palvelutuotteistamista, koska se luo teoreettisen perustan erityisvuokrauksen palvelutuotteelle.

## 5. Liiketoimintamallin määrittäminen kauppakeskusjohtoa harjoittavalle yritykselle

Toimivan liiketoimintamallin luomista varten on syytä kartoittaa alalla toimivien asiantuntijoiden näkemyksiä erityisvuokrauksesta ja toiminnan vaatimuksista, jotta uusi palvelutuote tukisi kauppakeskusympäristössä toimivia tahoja mahdollisimman tehokkaasti. Kauppakeskusjohtajilla on laaja-alainen ymmärrys sekä omistajien tavoitteista, vuokralaisten tarpeista että kauppakeskusalan yleisistä käytännöistä, jolloin heidän ammattitaitonsa antaa erinomaiset lähtökohdat liiketoimintamallin ja palvelutuotteen sisällölle. Erityisen tärkeää on kartoittaa, mitkä erityisvuokrauksen osa-alueet ovat ylipäättään tuotteistettavissa kauppakeskusjohtoa harjoittavalle yritykselle suomalaisessa kauppakeskusmarkkinassa.

Tästä kappaleesta alkaa diplomityön empiirinen osuus, jossa liiketoimintamallin sisältöä tutkitaan kvalitatiivisesti kyselytutkimuksen avulla. Empiirisessä osiossa määritetään liiketoimintamallin sisältö ja vaatimukset kauppakeskusjohtoa harjoittavan yrityksen näkökulmasta.

### 5.1 Empiirinen tutkimus

Liiketoimintamallin luominen toteutettiin empiirisesti kyselytutkimuksen avulla. Kyselyssä tiedusteltiin vaatimuksia erityisvuokrauksen palvelutuotteelle ja pyydettiin tunnistamaan olennaisimmat erityisvuokrauksen osa-alueet, jotka ovat tuotteistettavissa kauppakeskusjohtoa harjoittavalle yritykselle. Internetin välityksellä suoritettu sähköinen kysely suoritettiin aikavälillä 6.6.–26.6.2017 ja kyselyyn osallistuivat kaikki Realprojektin neljätoista kauppakeskusjohtajaa. Kauppakeskusjohtajien lisäksi markkinointipäälliköt ja kauppakeskusassistentit saivat vastata kyselyyn yhdessä kauppakeskusjohtajien kanssa, jos päävastuu erityisvuokrauksen järjestelyistä kuului heille. Kysely koostui monivalintakysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä, johon kauppakeskusjohtajat pystyivät esittämään yksityiskohtaisesti näkemyksiään erityisvuokrauksen liiketoimintamallin sisällöstä. Kyselypohja kysymyksiin on esitetty liitteessä 1. Kyselyn vastauksista muodostetut kuvaajat on puolestaan esitetty liitteessä 2.

Empiirisen kyselytutkimuksen päätavoitteena on löytää kauppakeskusjohtoa harjoittavalle yritykselle käytännön kauppakeskusliiketoimintaympäristössä toimiva palvelutuote ja sen liiketoimintamalli. Kauppakeskusjohtajilta kysellään erityisesti, mitkä erityisvuokrauksen osa-alueet ovat tuotteistettavissa ja mitkä osa-alueet puolestaan eivät kuulu kauppakeskusjohtoa harjoittavan yrityksen vastuulle tai osaamisalueelle heidän mielestään. Tärkeä osa kyselytutkimusta on kartoittaa yrityksen erityisvuokrauksen organisoinnin nykytilanne, resurssit ja tunnistettujen avaintoimintojen järjestämisen mahdollisuudet, jotta palvelutuotteen käyttöönoton mahdollisuuksista saadaan kokonaisvaltainen käsitys.

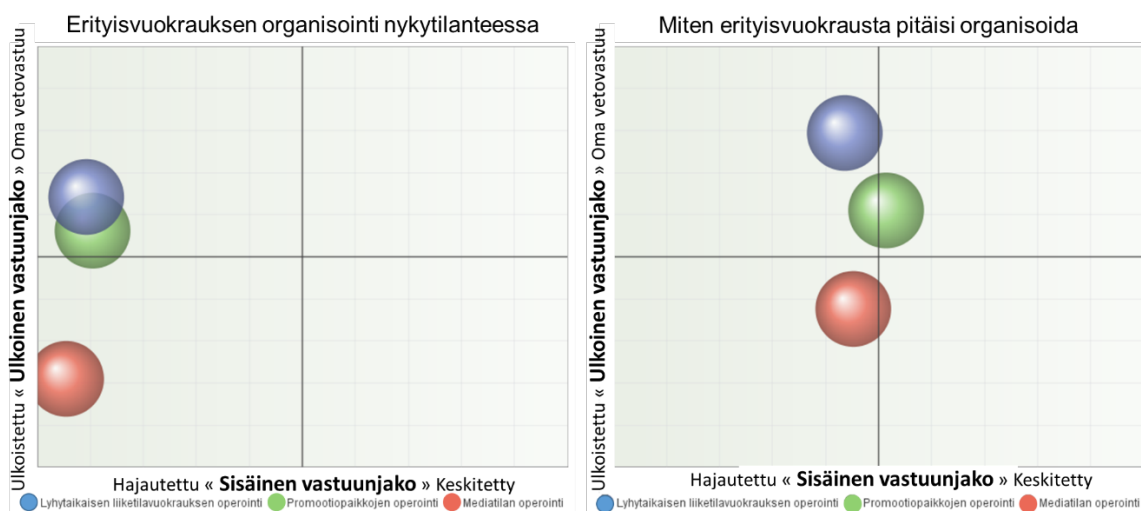
### 5.2 Erityisvuokraukseen käytettävät resurssit ja organisointi

Nykytilanteessa valtaosa Realprojektin kauppakeskuspäälliköistä toteaa, ettei heillä ole tarvittavaa määrää resursseja erityisvuokrauksen järjestämiselle. Erityisesti kauppakeskuksissa, joissa kauppakeskusjohtaja vastaa yksin kohteen managerauksesta ilman markkinointipäällikön tai assistentin apua, resurssien puute todettiin ongelmaksi. Enemmistössä kauppakeskuksia erityisvuokrauksen järjestäminen on määritetty osaksi kauppakeskuksen johtamissopimusta, mutta toisaalta Realprojektin johtamien kauppakeskuksien sopimusrakenteet vaihtelevat huomattavasti kauppakeskuksen kokoluokasta riippumatta.

Realprojektin erityisvuokrauksen organisointirakenne on nykytilanteessa hyvin hajanaista johtuen erilaisista sopimusrakenteista. Osassa kauppakeskuksista erityisvuokrauksen osa-alueita on ulkoistettu ulkoiselle palvelutuottajalle ja osassa joitain erityisvuokrauksen osa-alueita ei ole järjestetty aikaisemmin ollenkaan. Kyselyn tulokset kuitenkin myötäilevät alkuperäistä tutkimusongelmaa kauppakeskusjohtajien resurssien puutteesta erityisvuokrauksen järjestämiselle. Tämä antaa Realprojektin kaltaiselle kauppakeskusjohtajalle harjoittavalle yritykselle kaksi kehitysvaihtoehtoa: joko kauppakeskusjohtajien työtaakkaa on vähennettävä siirtämällä vastuuta keskitetyille erityisvuokraustiimille tai toimintatapoja on vakioitava ja helpotettava erilaisien prosessien ja tukitoimintojen avulla.

### 5.3 Erityisvuokrauksen osa-alueiden organisointi

Erityisvuokrauksen organisointia on lähdetty tutkimaan aikaisemmin kuvassa 8 esitetyn nelikenttäkuvaajan avulla, joka havainnollistaa erityisvuokrauksen organisointivaihtoehtoja kauppakeskusjohtajalle harjoittavalle yritykselle. Kauppakeskusjohtajat kuvasivat kyselyssä kauppakeskustensa erityisvuokrauksen johtamistapaa sijoittamalla pisteen koordinaatistoon erityisvuokrauksen eri osa-alueiden osalta. Kuvassa 12 on esitetty Realprojektin kauppakeskusjohtajien organisointitapojen hajonta erityisvuokrauksen eri osa-alueille.



Kuva 12. Erityisvuokrauksen organisointi nykytilanteessa ja toiveet tulevaisuuden organisointitavoista

Nelikenttäkuvaajaan syötetyt tiedot antavat selkeän kuvan Realprojektin erityisvuokrauksen organisoinnin nykytilasta ja parhaaksi koetusta optimaalisesta toimintatavasta. Lisäksi eri osa-alueiden väliset erot korostuvat. Nykytilannetta kuvaavassa koordinaatistosta on havaittavissa, että pääasiallisesti Realprojektin johtamien kauppakeskusten mediapintojen operointi on ulkoistettu palveluntuottajalle, kun taas promootiopaikkojen ja lyhytaikaisten liiketilojen vuokraus on pääosin Realprojektin omalla vastuulla kauppakeskuksissa.

Tulevaisuuden operoinnin kannalta kauppakeskusjohtajien mielipiteet vaihtelevat sisäisen vastuunjakon kannalta. Osa kokee, että toiminnan keskittäminen yhdelle tiimille olisi heidän kauppakeskustensa kannalta optimaalinen ratkaisu, kun taas osa kokee nykyisen hajautetun ratkaisun olevan edelleen paras toimintamalli. Ulkoisen vastuunjakon suhteen kauppakeskusjohtajat ovat kuitenkin suhteellisen yksimielisiä siitä, että lyhytaikainen liiketilavuokraus tulisi säilyttää yrityksen oman vetovastuun alaisuudessa ulkoisen palveluntuottajan sijasta. Pro-

mootiopaikkojen operoinnin koetaan toimivan paremmin yrityksen oman vetovastuun alaisuudessa, kun taas mediatilojen toivotaan edelleen säilyvän pääasiallisesti ulkoisen palvelutuottajan vastuulla.

Monikenttäkuvaajan johtopäätös on, että lyhytaikainen vuokraustoiminta sekä mootiopaikkojen vuokraus halutaan säilyttää kauppakeskusjohdon vetovastuulla liiketoimintamallissa, kun taas mainospintojen operointi puolestaan koetaan tehokkaammaksi ulkoisen toimijan vastuulla. Sisäisen vastuunjaon suhteen kauppakeskusjohtajilla on eriäviä mielipiteitä. Mainospintojen erilainen organisointimalli suhteessa vuokraustoimintaan korostuu monikenttäkuvaajassa, joka on syytä tiedostaa liiketoimintamallia rajattaessa. Koska kauppakeskusjohtajat kokevat mainonnan operoinnin toimivan paremmin ulkoisen palvelutuottajan avustuksella, voi tämä rajoittaa kyseisen erityisvuokrauksen kokonaisuuden lisäämistä lopulliseen palvelutuotteeseen.

#### **5.4 Mainonnan operoinnin erityispiirteet ja rajaus palvelutuotteesta**

Kauppakeskusjohtajat korostavat kyselyssä mediatilan operoinnin erityispiirteitä suhteessa muuhun erityisvuokraukseen. Jumbon kauppakeskusjohtaja Olli Lehtoaro toteaa, että mediatilojen vuokraus on pääsääntöisesti mediatoimijoiden vastuulla, ja tämä toimintatapa olisi syytä säilyttää myös jatkossa. Kauppakeskuksen rooli on Lehtoaron mukaan ainoastaan mainonnan koordinointi ja sisällön vastaaminen mediatilan vuokraustoiminnassa. Myös Goodmanin kauppakeskusjohtaja Eeva Jauro toteaa, ettei tulevaisuudessa mainosnäyttöjen operointia kannata lähteä operoimaan itse, vaan nämä olisi syytä pitää ulkoisella palvelutuottajalla. Sellon kauppakeskusjohtaja Marjo Kankaanranta lisää, että mediamyyjällä tulisi olla tarpeeksi iso ja kattava verkosto, jotta isot ja pitkäaikaiset mainostajat kiinnostuvat. Vain näin pystyttäisiin optimoimaan mainospinnoista kerättävät tulot. Kauppakeskus Puuvillan kauppakeskusjohtaja Tea Siivola toteaa, että esimerkiksi Clear Channel -mainosyrityksellä on tehokas kansainvälinen myyntiorganisaatio ja heidän toimintatapansa on ollut tuottavampaa suhteessa siihen, että kauppakeskus itse myy paikallisesti mainospintoja kauppakeskuksessa.

Kauppakeskusjohtajien kommentteja mainonnan itsenäisen organisoinnin haasteista voidaan pitää perusteltuina, sillä Realprojektiin ei kuulu tällä hetkellä mainontaan erikoistunutta tiimiä, jolla olisi valmis kontaktiverkko mainostajiin tai osaamista sähköisen mainonnan organisoinnista. Viihdekeskus Flamingon johtaja Meri Kajas toteaa, että yrityksen itsenäisen mainostoiminnan organisointi vaatisi vähintään kolmen työntekijän yksikön, joka tulisi Realprojektin kaltaiselle kauppakeskusjohtamista harjoittavalle yritykselle liian raskaaksi. Kajas lisää, että toiminnan aloittaminen ja mainostoiminnan vakiintuminen veisi suhteellisen kauan aikaa.

Sekä kauppakeskusjohtajien avoimet kommentit että nelikenttäkuvaaja antavat käsityksen siitä, ettei mainonnan organisointi Realprojektin kaltaiselle kauppakeskusjohtoa harjoittavalle yritykselle ole toiminnan tehostamisen ja käytännöllisen lopputuloksen kannalta paras mahdollinen ratkaisu. Palvelutuominnan katsotaan olevan tehokkaampaa ulkoistettuna toimijalle, joka on erikoistunut mainonnan operointiin. Kilpailevilla mainostoimijoilla, kuten JCDecaux ja Clear Channel -yrityksillä, on huomattavasti laajempi vaadittava valtakunnallinen kontaktiverkosto sekä osaaminen sähköisen mediatilan operoinnista, jota Realprojektilla ei tällä hetkellä ole. Lisäksi kontaktiverkon luomisen ja kauppakeskusjohtamisen ulkopuolisen mainosoperoinnin osaamisen on todettu vievät suhteellisen paljon aikaa, jolloin toi-

minnan aloittaminen voi muuttua käytännön kannalta sekä taloudellisesti riskialttiiksi. Näiden perusteluiden myötä mainostoiminnan organisointi rajataan pois kauppakeskusjohtoa harjoittavan yrityksen erityisvuokrauksen liiketoimintamallista. Mainostilan koordinoinnin katsotaan kuuluvan luonnolliseksi osaksi kauppakeskusjohdon toimintaa ja manageerausso-  
pimusta, mutta erityisvuokrauksen palvelutuotteen osaksi mainostoiminnan itsenäistä ope-  
rointia ei lisätä, koska se pääsääntöisesti kuuluu suomalaisessa markkinassa ulkoiselle pal-  
veluntuottajalle.

### **5.5 Hajautettu operointiratkaisu**

Nykytilanteessa Realprojektin kauppakeskuksien erityisvuokraus hoidetaan hajautetusti, eli jokainen kauppakeskusjohtaja on pääasiallisesti vastuussa oman kauppakeskuksensa erityis-  
vuokrauksesta, mikäli erityisvuokraus on kuulunut osaksi manageerausso-  
pimusta. Hajaute-  
tussa operointiratkaisun koettiin olevan muutamia oleellisia hyötyjä erityisvuokrauksen jär-  
jestämisen osalta. Erityisesti paikallisten toimijoiden kontaktoinnin mahdollisuudet ovat ha-  
jautetussa ratkaisussa hyvät, sillä paikallisella kauppakeskusjohdolla voi olla parempi tunte-  
mus paikallisesta markkinasta. Kun kauppakeskuksen managerointi on yksissä käsissä, ei  
tieto ole hajallaan eikä vuokrauksen osalta synny ylimääräisiä ongelmia. Sääntöjen noudat-  
tamisen osalta esimerkiksi promootioiden valvominen on helpompaa ja reagointi nopeam-  
paa. Myös promootiohenkilöille olisi vaivattomampaa, jos kauppakeskuksessa olisi paikal-  
linen henkilö näyttämässä taukutiloja ja sähkönjakelupisteitä. Hajautetussa ratkaisussa kaup-  
pakeskusjohto pystyy tilanteen mukaan muokkaamaan lyhytaikaisten liiketilojen ja promoo-  
tiopaikkojen hintoja, jolloin toiminta on huomattavasti joustavampaa. Kun toiminnot ovat  
kauppakeskusjohdon omissa käsissä, kauppakeskuksen oma etu toteutuu parhaiten kauppa-  
keskusjohtajien näkökulmasta.

Nykyisessä hajautetussa ratkaisussa on myös havaittu ongelmia, jotka vaikeuttavat erityis-  
vuokrausta. Erityisvuokrauksen itsenäinen järjestäminen vie yllättävän paljon aikaa kauppa-  
keskusjohdolta suhteessa toiminnasta saatuihin tuloihin. Kauppakeskusjohdolla ei yleensä  
ole aikaa tehdä pienituloista lisävuokrausta, jolloin toiminta jää hyvin vähäiseksi kauppa-  
keskuksissa. Resurssipula koetaan ongelmaksi myös erityisvuokrauksen myynnin ja mark-  
kinoinnin osalta hajautetussa ratkaisussa. Lisäksi painotetaan, että tiedonkulun eri kauppa-  
keskusten välillä tulisi toimia moitteettomasti huonojen toimijoiden ja ongelmatapausten  
suhteen, jotta toiminta olisi tehokasta.

Hajautetussa operointiratkaisussa hyödyt on tunnistettu, mutta toiminta jää usein hyvin vä-  
häiseksi resurssien puutteen myötä. Täten kyselytutkimuksen havainnot myötäilevät kirjal-  
lisuuskatsauksessa tunnistettuja ongelmia, joka on erityisvuokrauksen runsas kauppa-  
keskusjohdon työllistäminen. Kauppakeskusjohtajat ovat yksimielisiä siitä, että nykytilanteessa  
pienituloisen erityisvuokrauksen hoitaminen itsenäisesti on haastavaa, sillä toimintaan ei  
riitä resursseja nykytilanteessa. Mikäli Realprojekti haluaa palvelutuotteistaa hajautetun  
operointimallin, vaatii se huomattavia kehitystoimenpiteitä ja toimintojen vakioimista, jotta  
vuokraus toimisi käytännössä. Tämän takia erilaiset aputoiminnot, kuten sähköinen varaus-  
järjestelmä, tulevat olemaan välttämättömiä toiminnan tehostamiseksi. Nykytilanteessa ha-  
jautetusta ratkaisusta saatuja hyötyjä ei juurikaan ole, koska erityisvuokraukseen liittyvää  
myyntiä ei tehdä aktiivisesti. Sen sijaan erityisvuokraus nähdään tällä hetkellä ylimääräisenä  
lisätyönä.

## **5.6 Keskitetty operointiratkaisu**

Kauppakeskusjohtajat havaitsivat selkeitä hyötyjä keskitetylle operointiratkaisulle, jossa Realprojektin johtamien kauppakeskusten erityisvuokrauksesta vastaisi yksi keskitetty tiimi. Keskitetyn tiimin avulla kauppakeskuksiin voitaisiin saada isompia valtakunnallisia toimijoita paikallisten toimijoiden lisäksi. Lisäksi keskitetty tiimi vapauttaisi kauppakeskusjohtajien resursseja muuhun olennaiseen toimintaan, kuten esimerkiksi pidempiaikaiseen vuokraukseen. Keskitetty tiimi mahdollistaisi laajemman kontaktipinnan toimijoihin, jolloin Realprojektin useita kauppakeskuksia pystyttäisiin tarjoamaan yhteisenä pakettina toimijalle. Silloin myös pienempien ja vaikeammin vuokrattavien kohteiden tarjoaminen lyhytaikaisille toimijoille olisi mahdollista. Olennaisiksi hyödyiksi tunnistettiin myös erityisvuokrauksen vuokratuottojen lisääntyminen vuokralaiskontaktoinnin aktivoimisen myötä sekä lyhytaikaisille vuokralaisille esiteltävän kauppakeskustarjonnan lisääntyminen, jolloin kiinnostus Realprojektin kauppakeskuksiin voisi lisääntyä ja erityisvuokraustarjonta voisi tasoittua paremmin eri vuodenaikojen välille.

Keskitetylle ratkaisulle todettiin myös haasteita, jotka on syytä huomioida liiketoimintamallia ja palvelutuotetta suunniteltaessa. Keskitetyssä mallissa vuokrauksen nopeus ei välttämättä yllä hajautetun tasolle. Paikalliset pienemmät toimijat saattavat unohtua vuokrauksessa isompien toimijoiden myötä. Lisäksi paikkojen esittely ja perehdytys on haastavampaa, koska keskitetty tiimi ei ole välttämättä samalla paikkakunnalla. Palvelun puute ja informaation kulku voivat siis muodostua ongelmaksi toiminnassa. Pelkona on, ettei keskitetty tiimi pysty toimimaan itsenäisesti, jolloin lisäresursseja tarvittaisiin myös kauppakeskusjohtolta. Haasteena toiminnalle on, että kaikki kauppakeskukset ja specialty leasing -paikat tulee tuntea perin pohjin. Uhkana koettiin myös, että keskitetyssä mallissa kauppakeskuksille ei jää enää sananvaltaa toiminnassa, vaan toiminta tehdään puhtaasti keskitetystä näkökulmasta, joka ei välttämättä palvelisi kauppakeskuksen etuja. Kauppakeskusjohtajat painottavat, että kauppakeskuksen omat toimintatavat on otettava vuokrauksessa huomioon. Vuokrausta ei saa tehdä sokeasti tuottoja maksimoiden, vaan asiakkaat tulee ottaa huomioon, ettei liika tarjonta käytävillä aiheuta epämiellyttävää häirintää asiakkaille.

Keskitettyyn operointiratkaisuun ei tunnistettu tekijöitä, jotka estäisivät lyhytaikaisen vuokrauksen ja promootiopaikkojen vuokrauksen kokonaan. Vuokrausta toivotaan kuitenkin tehtävän kauppakeskuksen omista näkökulmista ja asiakaslähtöisesti, jotta erityisvuokraus ei häiritsisi kauppakeskuksen muuta toimintaa. Informaation jakoa keskitetyn tiimin ja kauppakeskusjohtajan välillä painotettiin, ettei ongelmatapauksia synny. Myös käytännön asioihin ja palveluihin, kuten kohteiden esittelyyn paikan päällä, tulee kiinnittää huomiota. Käytännössä kohteiden esittely on mahdollista, jos erityisvuokraustiimi on samalla paikkakunnalla, mutta muissa tapauksissa vastuun olisi siirryttävä kauppakeskusjohtolle. Kohteita on mahdollista esitellä tarvittaessa myös sähköisesti esimerkiksi Internet-pohjaisen sähköisen varausjärjestelmän avulla.

## **5.7 Kauppakeskusjohtoyrityksen oma vetovastuu**

Jos erityisvuokrauksen ulkoinen vetovastuu kuuluisi yritykselle itselleen ulkoisen palvelutuottajan sijaan, voisi tämä tuoda kauppakeskusjohtajien näkökulmasta useita hyötyjä ja kilpailuetuja muihin manageerausta harjoittaviin yrityksiin verrattuna. Uusien kauppakeskusten manageeraustoimeksiantojen neuvotteluissa erityisvuokrauksen palvelutuote voi olla hyvä lisäpalvelu, joka lisää kiinteistönomistajien mielenkiintoa kauppakeskusjohtoa harjoittavaa yritystä kohtaan. Parhaimmillaan uusien kohteiden hankinta kauppakeskusjohtoa harjoittavalle yritykselle voi helpottaa toimivan erityisvuokrauksen palvelutuotteen

myötä. Vuokralaisten näkökulmasta pohdittuna Realprojektilla on laaja kauppakeskusverkosto, jota voidaan hyödyntää tehokkaammin omalla vetovastuulla ja ymmärryksellä kauppakeskuksista. Lisäksi kauppakeskuskohtainen erityisvuokraohjelman räätälöinti voi olla helpompaa, kun toiminta on yrityksen oman vastuun alla. Realprojektilla on osaamista erityisvuokraukseen liittyen, jolloin tämä hyöty voisi jäädä käyttämättä ulkoisen toimijan vetovastuulla. Oman yrityksen henkilökunta näkee paremmin kokonaisuuden, johon ulkoinen toimija ei välttämättä pystyisi. Mikäli huono toimija tunnustetaan, voidaan tätä olla myymättä muihin kauppakeskuksiin ja päinvastoin hyvää toimijaa voidaan suositella muihin kauppakeskuksiin. Lopuksi omalla vetovastuulla saataisiin myös hyvin lisätuottoja, sillä kaikki toiminnasta kerättävät voitot tulisivat yritykselle itselleen ulkoisen toimijan sijasta.

Haasteet yrityksen omassa vetovastuussa liittyvät resursointiin ja kontaktipinnan laajuuteen. Oman vetovastuun alaisuudessa vuokralaisten tavoittaminen ei välttämättä ole niin laajaa kuin ulkoisella palveluntuottajalla, joka on puhtaasti erikoistunut erityisvuokrauksen järjestämiseen. Jos erityisvuokraus hoidetaan huonosti kilpailijoihin nähden, voi koko kauppakeskusjohtoa harjoittavan yrityksen brändi kärsiä kokonaisuutena. Erityisesti mainonnan osalta ongelmaksi koettiin pieni myyntiverkosto suhteessa kilpailijoihin sekä digitaalisten medioiden ja laitteiden huolto- ja investointikustannusten jako yrityksen kauppakeskusten omistajien välillä.

Kauppakeskusjohtajat eivät tunnustaneet omaan vetovastuuseen liittyviä uhkia tai haasteita, jotka estäisivät toiminnan täysin. Omalla vetovastuulla saataisiin yrityksen kauppakeskusosaamisesta mahdollisimman laaja hyöty, mutta resursointia on syytä painottaa ja miettiä tarkasti toimivaa liiketoimintamallia määrittäessä.

## **5.8 Ulkoistettu palvelutuotanto**

Kauppakeskusjohtajat tunnustivat useita hyötyjä ja haittoja ulkoistettuun palvelutuotantoon liittyen. Hyötyjen suhteen kauppakeskusjohtajat korostivat palveluntuottajien laajaa kontaktiverkosta ja volyymitasoa. Ulkopuolinen toimija saattaisi tuoda enemmän toimijoita, jolloin kumppaniverkosto vapauttaisi kauppakeskuspäällikön resursseja. Ulkoisella kumppanilla on suuri tarve tehdä tuottoa ja sitä kautta heillä voi olla suurempi tahtotila myydä kauppakeskuksen tiloja. Hyödyksi koettiin myös palvelukumppanin vaihtomahdollisuus, sillä huonosti yhteistyötä tekevä palvelukumppani voidaan suhteellisen vaivattomasti vaihtaa uuteen toimijaan. Ulkoinen palvelukumppani voisi tuoda kauppakeskukseen toimijoita, joita kauppakeskusjohto ei itse ole huomannut kartoittaa ja tiedustella kiinnostusta liikepaikasta tai mainospinnasta. Loppujen lopuksi ulkoistettu palveluntuottaja voi olla kiinteistön omistajallekin kannattava ratkaisu, sillä suuri palveluntuottajayritys voi tuoda laajojen verkostojensa kautta isompia brändejä erityisesti mainonnan toimialalta, jolloin toiminnasta syntyvä kasvavirta on suurempi.

Ulkoistettu palvelutuotanto on kauppakeskusjohtoa harjoittavalle yritykselle haasteellinen liiketoimintamallin osalta, sillä ulkoinen palveluntuottaja voi tehdä kauppakeskusjohtoa harjoittavan yrityksen roolin hyvin vähäiseksi. Jos ulkoisen palveluntuottaja hoitaa erityisvuokrausta, siirtyvät tuottomahdollisuudet ulkoiselle toimijalle kauppakeskusjohtoa harjoittavan yrityksen sijasta. Myös käytännön toiminnallisuudessa tunnustettiin heikkouksia ulkoisen palveluntuottajan osalta. Ulkoinen palveluntuottaja ei välttämättä tunne paikallista markkinaa eikä toimija ole yrittäjien keskuudessa paikallisesti. Huonosti hallittu tiedonkulku voi pa-

himmillaan johtaa väärin vuokralaisiin, jotka eivät sovellu kauppakeskuksen liiketoimintaympäristöön. Ulkoinen toimija voi aiheuttaa kauppakeskusjohdolle toiminnan alkuvaiheessa ylimääräistä työtä, jos uusi toimija vaatii valvontaa.

Täydentävänä ratkaisuna ulkoisen palveluntuottajan ei koettu olevan haaste erityisvuokrauksen osalta, mutta toiminnan laajamittaisella ulkoistamisella erityisvuokrauksen liiketoimintamallin ongelmaksi muodostuu kauppakeskusjohtoyrityksen roolin vähäisyys toiminnassa. Jumbon kauppakeskusjohtaja Olli Lehtoaro tiivistää, että mediapintojen vuokrauksen ulkoistamisessa ei ole haasteita, mutta lähtökohtaisesti muu erityisvuokraus kannattaa hoitaa kauppakeskusjohtoa harjoittavan yrityksen toimesta, jolloin vältytään erilaisilta haasteilta käytännön toiminnassa.

### **5.9. Ansaintalogiikka ja ulkoisen palveluntuottajan rajaus pois liiketoimintamallista**

Kyselytutkimuksesta selvisi, että pääasiallinen kassavirta erityisvuokrauksen järjestämisestä tulisi saada kiinteistön omistajalta vuokralaisten sijaan. Kiinteistön omistajan suhteen sopivaksi ansaintalogiikkamalliksi koettiin prosenttiosuus specialty leasing -toiminnasta kerättävistä vuokratuotoista. Puuvillan kauppakeskusjohtaja Tea Siivola perustelee ratkaisua sillä, että tuntipohjainen veloitus voisi muodostua kiinteistön omistajille kalliiksi, jolloin prosenttiosuus vuokratuotoista voisi olla parempi ratkaisu lyhytaikaisesta vuokrasuhteesta johtuen. Myös kiinteä kuukausikustannus kiinteistön omistajalta sekä kiinteän kustannuksen ja prosenttiosuuden yhdistelmä sai kannatusta kauppakeskusjohtajilta. Kluuvin kauppakeskusjohtajana toiminut Leena Braxenholm toteaa, että omistajalta saatu kiinteä kuukausiveloitus ja lisäksi prosenttiosuus kaupallisten toimijoiden myynnistä voisi olla kannattavin vaihtoehto, joka myös ohjata toimintaa kannattavaan suuntaan toimijoita valitessa kauppakeskukseen.

Ansaintalogiikan päätöksessä koettiin muutamia haasteita, jotka vaikeuttavat liiketoiminnan järjestämistä. Erityisesti hajautetussa ratkaisussa, jossa kauppakeskusjohto itse vastaa kauppakeskuksensa erityisvuokrauksesta, koettiin ansaintalogiikan olevan mahdotonta nykyisestä manageerauksen sopimusrakenteesta johtuen. Karisman kauppakeskusjohtaja Mari Rönkä toteaa, että manageeraussopimukset ovat nykytilanteessa liian kattavia, koska kauppakeskusjohdon vastuulle on määritetty kokonaisvaltainen vastuu kauppakeskustoiminnasta ja vuokrauksesta. Lisäpalkkion perustelu kiinteistön omistajalle on siis haastavaa, koska sopimuksessa erityisvuokrauksen järjestäminen on määritetty osaksi kauppakeskusjohdon vastuuta. Rönkä suosittelee, että jatkossa sopimusten pitäisi olla eritasoisia ja velvoitteiden selkeästi eriteltyjä. Tällöin omistaja tietää, mitä manageeraussopimukseen kuuluu ja erityisesti mitä siihen ei kuulu ilman erillisveloitusta. Myös Sellon kauppakeskusjohtaja Marjo Kankaanranta toteaa, että hajautetussa ratkaisussa kauppakeskusjohtoa harjoittava yritys ei voi ansaita, ellei manageeraussopimuksessa erikseen mainita tästä.

Ulkkoisen palveluntuottajan rooli kauppakeskusjohtoa harjoittavan yrityksen liiketoimintamallissa koettiin haastavaksi ansaintalogiikan osalta. Jos ulkoinen palveluntuottaja vastaisi Realprojektin erityisvuokrauksesta, ei kauppakeskusjohtoa harjoittavalle yritykselle itselleen jäisi ansaintamahdollisuuksia. Sellon kauppakeskusjohtaja Marjo Kankaanranta toteaa, ettei Realprojekti voi toimia enää neljäntenä tulonjakajana ulkoistetussa palveluratkaisussa vuokralaisen, omistajan ja ulkoisen palveluntuottajan lisäksi. Kyseistä ansaintalogiikkaa kauppakeskusjohtoa harjoittavalle yritykselle ei Kankaanrannan mukaan voi edes olla. Kan-



kaanrannan havainto rajoittaa erityisvuokrauksen ulkoistamisen mahdollisuuksia suomalaisessa kauppakeskusmarkkinassa, mikäli erityisvuokrauksen järjestämisestä halutaan tehdä toiminnan käytännöllisyyden lisäksi taloudellisesti kannattavaa. On siis perusteltua rajata ulkoinen palvelutuottajaratkaisu pois kauppakeskusjohtoa harjoittavan yrityksen liiketoimintamallista pois, koska tämä ei vastaa yrityksen tavoitteita taloudellisesti kannattavasta palveluratkaisusta.

Johtopäätös kauppakeskusjohtoyrityksen erityisvuokrauksen palvelutuotteen ansaintalogiikasta oli, että suomalaisessa kauppakeskusliiketoimintaympäristössä pääasiallisena tulonlähteenä toimii kiinteistönomistaja, joka maksaa toiminnan järjestämisestä. Maksu voi tapahtua joko prosenttiosuutena erityisvuokrauksen vuokratuotoista tai kiinteänä kustannuksena. Myös prosenttiosuus vuokralaisten myynnistä on mahdollista linkittää edellä mainittuihin ansaintamalleihin. Ulkoisen palvelutuottajan vetovastuu rajattiin pois palvelutuotteesta ansaintalogiikkansa takia, sillä ulkoisen palvelutuottajan myötä kauppakeskusjohtoa harjoittavalle yritykselle ei syntyisi toiminnasta ansaintamahdollisuuksia, koska vastuu kuuluu toiselle toimijalle.

## **5.10 Avaintoimintojen linkitys osaksi palvelutuotetta**

Kauppakeskusjohtajilta tiedusteltiin kyselyssä heidän näkemyksiään tunnistettujen avaintoimintojen linkittämisestä osaksi palvelutuotetta. Avaintoimintoja olivat sähköinen varausjärjestelmä, ohjeistus erityisvuokralaiselle, markkinointiesite liike- ja mediapinnoista sekä vuokrasopimus pohja erityisvuokrauksen kokonaisuuksille.

### **5.10.1 Sähköinen varausjärjestelmä osana palvelutuotetta**

Pääasiallisesti kauppakeskusjohtajat kokivat, että sähköinen varausjärjestelmä tukisi erityisvuokrauksen liiketoimintaa. Erityisesti promootiopaikkojen varauksen koettiin olevan automatisoitavissa sähköisen palvelujärjestelmän avulla. Kluuvissa toiminut kauppakeskusjohtaja Leena Braxenholm toteaa, ettei sähköisen varausjärjestelmän hyödyntämisessä ole käytännön ongelmia, mikäli kaikki varaukset pystytään hyväksyttämään kauppakeskusjohdolla tai muilla vastuussa olevilla henkilöillä. Myös Jumbon kauppakeskusjohtaja Olli Lehtoaro korostaa, että ylimmän päätäntävällän vuokralaisen hyväksymisessä on tultava kauppakeskusjohdolta itseltään.

Osa kauppakeskusjohtajista halusi nostaa esille muutamia käytännön haasteita, jotka on syytä huomioida varausjärjestelmän käyttöönotossa. Sähköisen varausjärjestelmän myötä kauppakeskukseen saattaa saapua pitkäaikaisten vuokralaisten kanssa kilpailevia toimijoita. Vuokralaisten kanssa kilpailevia toimijoita on vaikea havaita ja seuloa pois varausjärjestelmässä, jos toimijaan ei olla henkilökohtaisesti yhteydessä. Sähköinen järjestelmä ei myöskään pysty arvioimaan, kuinka suuri tarve keskuksella on saada tilat täyteen. Varsinkin pienissä kauppakeskuksissa lyhytaikainen vuokralainen kannattaa ottaa tyhjään tilaan huomattavasti halvemmalla vuokralla, jotta kauppakeskuksen liiketilat saadaan täyteen. Lisäksi sähköisen järjestelmän tilojen päivitys saattaa olla melko työllistävää, eikä järjestelmä täysin poista tilojen esittely- ja perehdytystarvetta vuokralaisille. Tekninen ratkaisu ja sisältö tulee tarkastaa ja hyväksyä jokaisen kauppakeskuksen osalta ja lisäksi järjestelmän on syytä olla käytössä kaikilla kauppakeskuksilla, jotta järjestelmää saadaan hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla.

Sähköisen palvelujärjestelmän laajentaminen yrityksen ulkoisia kauppakeskuksia palvelevaksi kokonaisuudeksi jakoi kauppakeskusjohtajien mielipiteitä. Osa kauppakeskusjohtajista totesi, että sopivien kauppakeskuskohteiden ottamista mukaan voisi harkita, sillä vapaita liiketiloja ja promootiopaikkoja on paljon kauppakeskusmarkkinassa, mutta resursseja ja osaamista ei välttämättä löydy niiden vuokraamiseen. Kysyntää laajennetulle sähköiselle palvelutuotteelle on siis havaittu kauppakeskusjohtajien toimesta. Puuvillan kauppakeskusjohtaja Tea Siivola lisää, että sähköisen palvelujärjestelmän avulla voitaisiin myös saada hyvin kontakteja uusiin manageerauskohteisiin.

Valtaosa kauppakeskusjohtajista totesi, että sähköinen varausjärjestelmä olisi syytä pitää yrityksen omia kohteita palvelevana kokonaisuutena. Kompin ja Lielähtikeskuksen kauppakeskusjohtaja Paulariina Liuhtonen toteaa, että sähköinen palvelujärjestelmä on Realprojektin kauppakeskuksille lisäpalvelu manageerausopimukseen ja tuo yritykselle merkittävän kilpailuedun kauppakeskusjohtamiseen liittyen. Kun vuokraus säilyy omien kohteiden sisällä, voi yritys vapaasti suositella toimijoille omia kauppakeskuskohteita. Ulkopuolisten kauppakeskusten mukaantulo tuo myymiseen haasteita, sillä tällöin vuokralaiselle saatetaan tarjota kilpailijan kauppakeskusta oman johdettavan kauppakeskuksen sijasta, mikä ei puolestaan aja kauppakeskusjohtoa harjoittavan yrityksen etua. Myös Jumbon kauppakeskusjohtaja Olli Lehtoaro toteaa, että sähköinen palvelutuote olisi parempi pitää omana erityispalveluna yrityksen omille kauppakeskuskohteille. Karisman, Galleria Esplanadin ja Flamingon kauppakeskusjohtajat Mari Rönkä, Miia Aro ja Meri Kajas toteavat, että sähköinen palvelujärjestelmä on syytä saada toimimaan ensisijaisesti omissa kohteissa, mutta tämän jälkeen laajentamista ulkopuolisiin kauppakeskuksiin on mahdollista harkita. Kauppakeskusjohtajien näkemyksiin pohjautuen on perusteltua todeta, että sähköinen palvelujärjestelmä on syytä hyödyntää ensisijaisesti omia kauppakeskuskohteita tukevana lisäpalveluna. Palvelutuotteen käyttöönoton jälkeen toiminnan laajentamista ulkoisiin kauppakeskuksiin on kuitenkin syytä harkita.

### **5.10.2 Markkinointiesite erityisvuokraukseen liittyen**

Puolet Realprojektin kauppakeskusjohtajista toteavat, ettei heidän kauppakeskuksessaan ole luotu esitteitä promootiopaikoista, mainospinnoista tai lyhytaikaisista liiketiloista. Osassa näistä keskuksista ei ole ylipäättään määritetty paikkoja, joita voitaisiin käyttää erityisvuokrauksessa. Mikäli erityisvuokrauksesta halutaan tehdä vakioitu palvelutuote, on Realprojektin kaikissa keskuksissa tunnistettava erityisvuokrattavat liikepaikat, jotta toimintaa vuokrausta voidaan ylipäättään tehdä sähköisen palvelujärjestelmän avulla. Myös yhdenmukaiset markkinointiesitteet sekä liiketilakohtaiset tiedot syytä määrittää kauppakeskuksissa, jotta ne voidaan linkittää sähköiseen varausjärjestelmään. Koska kaikissa kauppakeskuksissa ei ole määritetty selkeitä erityisvuokrattavia tiloja ja pintoja, on tämä selkeä kehitystoimenpide Realprojektille. Yrityksen on myös syytä määrittää liiketilakohtaiset tiedot, joita voidaan myydä mahdollisille vuokralaisille.

### **5.10.3 Ohjeistus erityisvuokralaisille**

Puolet Realprojektin kauppakeskusjohtajista toteavat, että heillä on luotu ohjeistus promootiopaikkojen käyttäjille. Lyhytaikaisten liiketilojen käyttäjille ja mediapintojen hyödyntäjille ohjeistuksia on tehty huomattavasti vähemmän. Neljä kauppakeskusjohtajaa puolestaan totesivat, ettei heille ole tehty lainkaan ohjeistusta erityisvuokralaisille. Pääasiallisesti ohjeistukset sisältävät liiketilojen käyttöohjeen, tärkeät yhteystiedot sekä yleiset kauppakeskuksen järjestyssäännöt. Hyvin harvalla kauppakeskuksella on ohjeistus, joka sisältäisi aukioloajat, ohjeen vuokranmaksusta sekä ajo-ohjeen kauppakeskukseen.

Erityisvuokrauksen palvelutuotteessa ohjeistukset on syytä yhdenmukaistaa, jotta vuokrausta voidaan järjestää vakioidusti. Nämä olennaiset ja kauppakeskuskohtaiset tiedot on myös syytä kirjata dokumentiksi, mikäli toiminta päätetään keskittää erityisvuokraustiemille. Yhdenmukaisten ohjeistuksen luominen on kyselyn perusteella havaittu selkeäksi kehitysehdotukseksi Realprojektille.

#### **5.10.4 Vuokrasopimusohjat**

Tutkimuksen perusteella kauppakeskusjohtajat käyttävät lyhytaikaiseen liiketilavuokraukseen pääsääntöisesti samaa sopimusohjaa kuin pitkäaikaisille vuokralaisille. Promootiopaikeissa puolestaan noin puolet kauppakeskuksista ovat luoneet sopimusohjan toimintaa varten. Kevyen vuokrasopimusohjan luominen on tutkimuksen perusteella yksi kehitysvaihtoehto, jota Realprojektin kaltainen kauppakeskusjohtoa harjoittava yritys voi harkita erityisvuokrauksen liiketoiminnan tueksi. Sopimusohjan käyttöönotosta on kuitenkin syytä sopia kiinteistön omistajien kanssa.

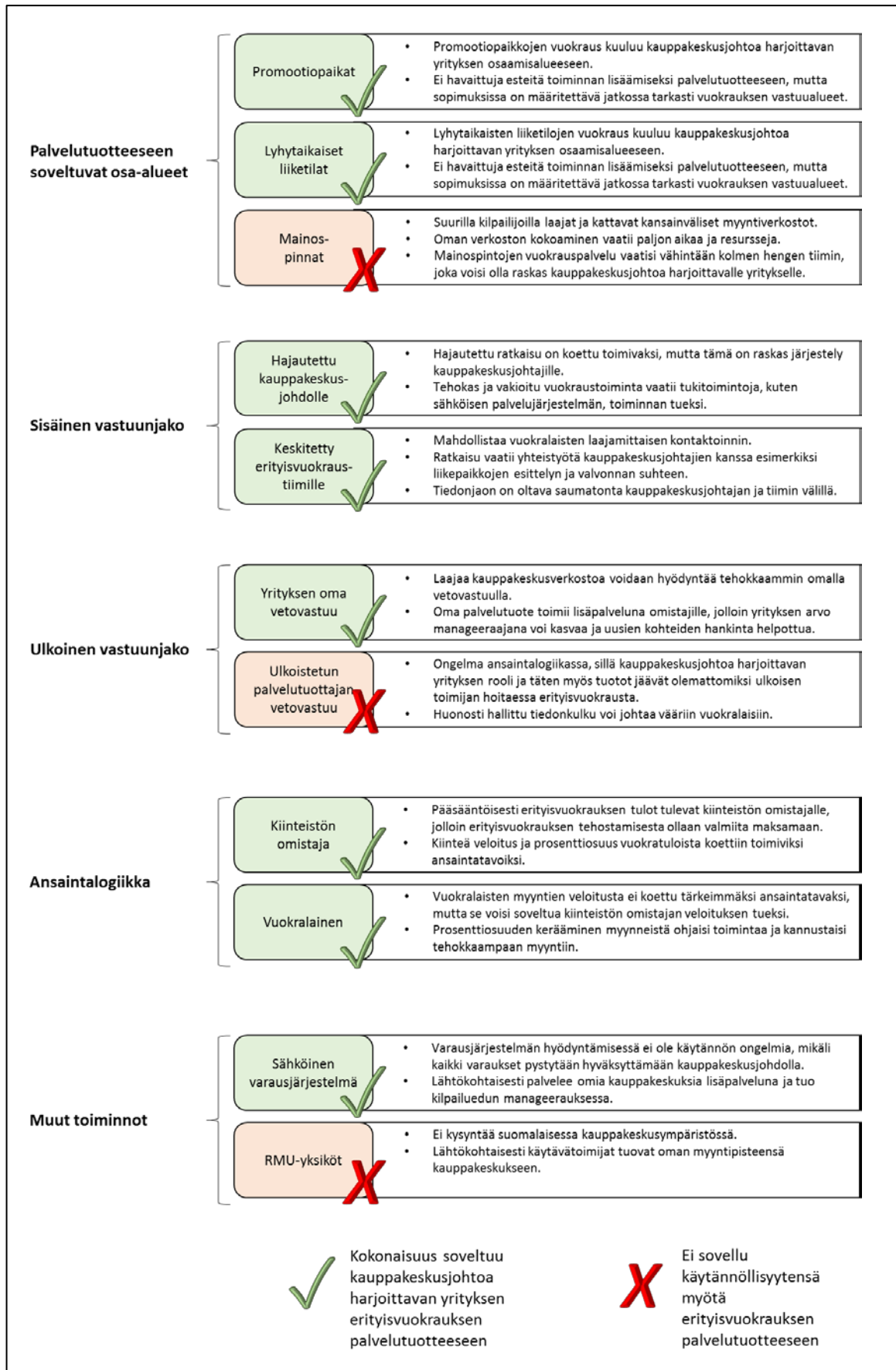
#### **5.11 RMU-yksiköiden rajaus palvelutuotteesta**

Kauppakeskusjohtajilta tiedusteltiin kyselyssä RMU-yksiköiden tarvetta suomalaisissa kauppakeskuksissa. Tuloksista ilmeni, että yhdessäkään kauppakeskuksessa ei ole RMU-yksiköitä tarjolla vuokralaisille yhtä kauppakeskusta lukuun ottamatta. Kauppakeskusjohtajilta ei myöskään ole tiedusteltu viimeisen viiden vuoden aikana RMU-yksiköitä yhtä kauppakeskusta lukuun ottamatta. Kauppakeskusjohtajat Tea Siivola Puuvillasta ja Olli Lehtoaro Jumbosta molemmat toteavat, että lähtökohtaisesti toimijat ovat saapuneet kauppakeskukseen oman myyntipisteensä kanssa. Suomalaisessa kauppakeskusmarkkinassa on siis pääosin vakiinnuttu tilanteeseen, jossa käytävillä sijaitsevat toimijat tuovat omiin tarpeisiinsa mukautetun myyntipisteen kauppakeskukseen. Vain kaksi kauppakeskusjohtajaa on harkinnut hankkivansa RMU-yksiköitä seuraavan viiden vuoden sisällä.

Koska kysyntää RMU-yksiköille ei ole havaittu merkittävässä määrin suomalaisessa kauppakeskusympäristössä, ei näitä ole käytännön kannalta hyödyllistä lisätä osaksi palvelutuotetta. RMU-yksiköitä suositellaan rajattavaksi pois kauppakeskusjohtoa harjoittavan yrityksen erityisvuokrauksen palvelutuotteesta. Jos kysyntä kauppakeskusmarkkinoilla alkaa yleistymään merkittävästi, voidaan RMU-yksiköiden tarvetta harkita uudestaan.

#### **5.12 Toimivat operointivaihtoehdot ja näiden liiketoimintamallit**

Kyselytutkimuksen avulla on tunnistettu ne erityisvuokrauksen operointivaihtoehdot, jotka ovat toiminnallisia kauppakeskusjohtoa harjoittavalle yritykselle suomalaisessa kauppakeskusympäristössä. Kyselyn avulla pystyttiin myös karsimaan pois operointiratkaisuja, jotka eivät toiminnallisuutensa tai ansaintalogiikkansa myötä sovellu erityisvuokrauksen palvelutuotteeseen. Kuvassa 13 on havainnollistettu empiirisen kyselytutkimuksen tuloksia.



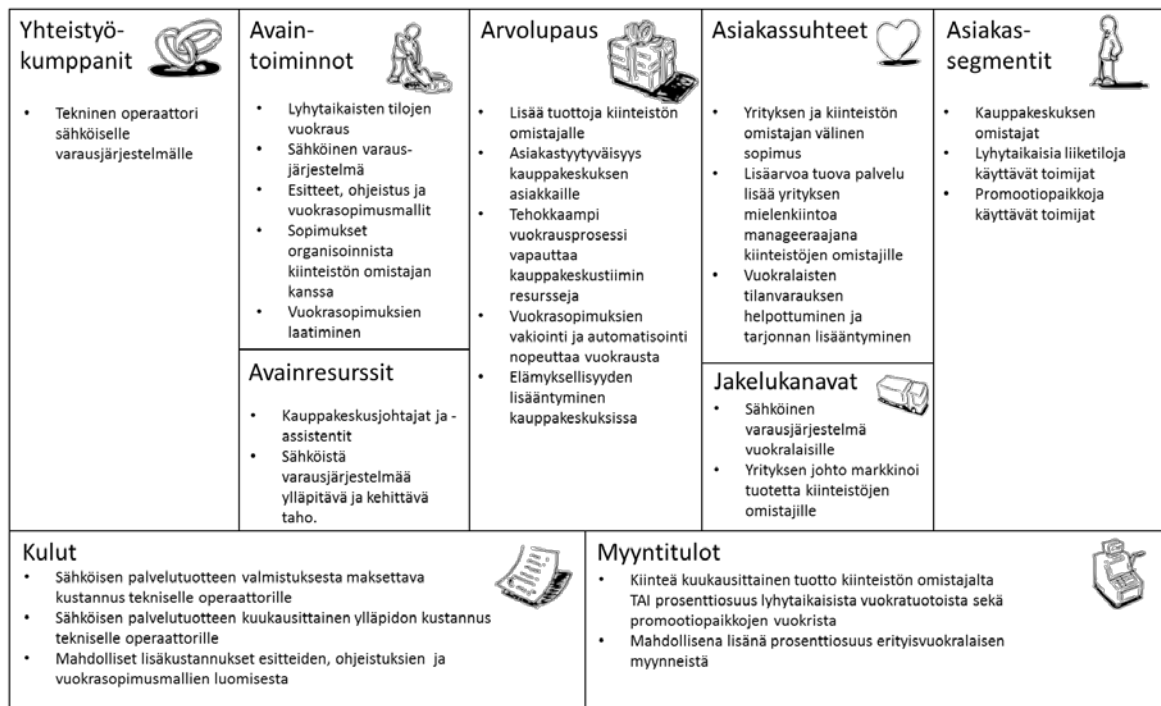
Kuva 13. Tiivistys empiirisen kyselytutkimuksen tuloksista ja palvelutuotteen rajaus

Empiirisen kyselytutkimuksen myötä voidaan luoda rakenteeltaan kaksi erilaista liiketoimintamallin kokonaisuutta, jotka määräytyvät yrityksen sisäisen ansaintalogiikan perusteella. Ensimmäinen malli ovat keskitetty ratkaisu, jossa erityisvuokrauksen vetovastuu on yrityksen yhteisellä tiimillä. Toinen selkeä ratkaisumalli on hajautettu ratkaisu, jossa erityisvuokrauksen vetovastuu on kauppakeskuksen omalla johdolla. Muut operointiratkaisu ovat sopeutettavissa näihin kahteen päätyyppiin. Lähtökohtaisesti ulkoisen vastuunajon osalta ainoaksi toimivaksi ratkaisuksi koettiin yrityksen oma vetovastuu, jolloin liiketoimintamallia lähdetään rakentamaan kyseisen rakenteen pohjalle. Ulkoistettua palvelutuotantoa ei koettu toimivaksi ratkaisuksi ansaintalogiikkansa ja toiminnallisuutensa myötä, koska kauppakeskusjohtoa harjoittavan yrityksen rooli ja tuotot jäisivät hyvin vähäiseksi kyseisessä ratkaisussa palvelutuottajan hoitaessa erityisvuokrausta.

Seuraavaksi hajautetusta ja keskitetystä ratkaisusta esitetään liiketoimintamallikuvaajat hyödyntäen Osterwalderin ja Pigneurin (2010) Business Model Canvas -mallia.

### 5.12.1 Hajautetun ratkaisun liiketoimintamalli

Kuvassa 14 on esitetty erityisvuokrauksen hajautettu ratkaisu BMC-liiketoimintamallilla. Hajautettu liiketoimintamalliratkaisu on kahdesta esitetystä vaihtoehdosta kevyempi palvelumalli, jossa vastuu toiminnasta on kauppakeskusjohdolla. Toimintaa tuetaan sähköisellä palvelujärjestelmällä, koska toiminnan hallinnointi ja vuokrasopimusten laadinta on koettu raskaaksi järjestää nykytilanteessa. Hajautettu ratkaisu vaatii sähköisen varausjärjestelmän lisäksi sopimuksen toiminnan organisoinnista kiinteistön omistajan ja kauppakeskusjohtoa harjoittavan yrityksen välillä. Myös erityisvuokrauksen kauppakeskuskohtaiset esitteet, vuokralaisten ohjeistus ja mahdolliset vuokrasopimusmallit tulee olla ajankohtaisia ja kiinteistön omistajan hyväksymiä. Liiketoiminta perustuu arvolupaukseen kiinteistön omistajan lisääntyvistä vuokratuotoista toiminnan tehostamisen myötä ja kauppakeskuksen elämyksellisyyden kasvuun, joka puolestaan ehostaa kauppakeskuksen kaupallista toiminnallisuutta.



Kuva 14. Hajautetun ratkaisun BMC-liiketoimintamalli

Ulkopuolisten keskusten lisääminen palvelutuotteeseen ei ole hajautetussa ratkaisussa mahdollista, sillä vastuu toiminnasta on aina yrityksen alaisuudessa toimivilla kauppakeskusjohtajilla. Hajautetussa ratkaisussa laajemmat yhteydenotot vuokralaisiin eivät ole myöskään mahdollisia, sillä pääasiallisesti kauppakeskusjohtajat tavoittelevat pitkäaikaisia vuokralaisia sekä vastaavat muista kauppakeskuksen hallinnollisista tehtävistä. Ylimääräisiä palkkukuluja keskitetty ratkaisu ei kuitenkaan tuota, sillä lähtökohtaisesti hajautetussa ratkaisussa ei vaadita lisäresursointia toiminnan ollessa nykyisen kauppakeskusjohton alaisuudessa.

Hajautetussa ratkaisussa on tunnistettu useampia ansaintamahdollisuuksia, joita ovat kiinteä kuukausittainen tuotto omistajalta tai prosenttiosuus erityisvuokrauksesta kerätyistä vuokratuotoista. Lisäksi tuottoihin voidaan linkittää prosenttiosuus, joka kerätään erityisvuokralaisten myynneistä.

### 5.12.2 Keskitetyn ratkaisun liiketoimintamalli

Kuvassa 15 on esitetty erityisvuokrauksen keskitetty ratkaisu BMC-liiketoimintamallin työkalulla. Eroavaisuudet hajautettuun ratkaisuun on korostettu lihavoidulla tekstillä. Keskitetty ratkaisu on hajautettua laajempi palveluratkaisu, jossa pääasiallisen vastuun toiminnasta kantaa erityisvuokraukseen keskittynyt tiimi. Tästä johtuen myös liiketoiminnan kulut kasvavat erityisvuokraustiimin jäsenille maksettavan palkan myötä. Erityisvuokraustiimin voidaan kuitenkin katsoa tehostavan vuokraustoimintaa. Tiimin henkilökunta mahdollistaa tehokkaammat yhteydenotot erityisvuokralaisiin suhteessa kauppakeskusjohtoon. Lisäksi erityisvuokraustiimi mahdollistaa palvelutuotteen laajentamisen tulevaisuudessa myös ulkopuolisia kauppakeskusomistajia palvelevaksi kokonaisuudeksi, joka ei olisi hajautetussa palvelumallissa mahdollista.

<p><b>Yhteistyökumppanit</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tekninen operaattori sähköiselle varausjärjestelmälle.</li> </ul>	<p><b>Avain-toiminnot</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Lyhytaikaisten toimijoiden kontaktointi</b></li> <li>Lyhytaikaisten tilojen vuokraus</li> <li>Sähköinen varausjärjestelmä</li> <li>Esitteet, ohjeistus ja vuokrasopimusmallit</li> <li>Sopimukset organisoinnista kiinteistön omistajan kanssa</li> <li>Vuokrasopimusten laatiminen</li> </ul> <p><b>Avainresurssit</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Erityisvuokraustiimi</b></li> <li>Kauppakeskusjohtajat ja -assistentit</li> <li>Sähköistä varausjärjestelmää ylläpitävä ja kehittävä taho.</li> </ul>	<p><b>Arvolupaus</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Tehokkaampi lyhytaikaisten toimijoiden tavoittelu</b></li> <li>Lisää tuottoja kiinteistön omistajalle</li> <li>Asiakastytyväisyys kauppakeskuksen asiakkaille</li> <li>Tehokkaampi vuokrausprosessi vapauttaa kauppakeskustiimin resursseja</li> <li>Vuokrasopimusten vakiointi ja automatisointi nopeuttaa vuokrausta</li> <li>Elämyksellisyyden lisääntyminen kauppakeskuksissa</li> </ul>	<p><b>Asiakassuhteet</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yrityksen ja kiinteistön omistajan välinen sopimus</li> <li>Lisäarvoa tuova palvelu lisää yrityksen mielenkiintoa manageeraajana kiinteistöjen omistajille</li> <li>Vuokralaisten tilanvarauksen helpottuminen ja tarjonnan lisääntyminen</li> </ul> <p><b>Jakelukanavat</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Erityisvuokraustiimin yhteydenotot</b></li> <li>Sähköinen varausjärjestelmä vuokralaisille</li> <li>Yrityksen johto markkinoi tuotetta kiinteistöjen omistajille</li> </ul>	<p><b>Asiakassegmentit</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kauppakeskuksen omistajat</li> <li>Lyhytaikaisia liiketiloja käyttävät toimijat</li> <li>Promootiopaikkoja käyttävät toimijat</li> <li><b>Mahdollisesti manageerauksen ulkopuolella olevat kauppakeskukset tulevaisuudessa</b></li> </ul>
<p><b>Kulut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Erityisvuokraustiimin palkat</b></li> <li>Sähköisen palvelutuotteen valmistuksesta maksettava kustannus tekniselle operaattorille.</li> <li>Sähköisen palvelutuotteen kuukausittainen ylläpidon kustannus tekniselle operaattorille</li> <li>Mahdolliset lisäkustannukset esitteiden, ohjeistuksien ja vuokrasopimusmallien luomisesta</li> </ul>		<p><b>Myyntitulot</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kiinteä kuukausittainen tuotto kiinteistön omistajalta TAI prosenttiosuus lyhytaikaisista vuokratuotoista sekä promootiopaikkojen vuokrista</li> <li>Mahdollisena lisänä prosenttiosuus erityisvuokralaisen myynneistä</li> <li><b>Kiinteät kuukausituotot tai prosenttiosuustuotot ulkopuolisilta kauppakeskuksilta</b></li> </ul>		

Kuva 15. Keskitetyn ratkaisun BMC-liiketoimintamalli

Myös keskitetyssä ratkaisussa toiminnan järjestämisestä on syytä luoda sopimus kiinteistön omistajan kanssa, jotta toiminnan vastuunjako kauppakeskusjohton ja erityisvuokrauksen välillä on määritetty selkeästi. Erityisvuokraus tulee vaatimaan osittain kauppakeskusjohton

apua esimerkiksi tilojen näyttöjen sekä toiminnan valvonnan osalta, mutta vuokrauksen pääasiallinen vastuu kuuluu keskitetyssä ratkaisussa erityisvuokrausliiketoimintamalleille. Keskitetyssä ratkaisussa on tunnistettu hajautetun ratkaisun tapaan useampia ansaintamahdollisuuksia. Näitä ovat kiinteä kuukausittainen tuotto omistajalta tai prosenttiosuus erityisvuokrauksesta kerätyistä vuokratuotoista. Myös keskitetyn ratkaisun osalta tuottoihin voidaan liittää prosenttiosuus, joka kerätään erityisvuokralaisten myynneistä.

Kyselytutkimuksen perusteella ei voida vielä määrittää, mikä kahdesta esitetyistä liiketoimintamalleista olisi optimaalisin ratkaisu erityisvuokrauksen järjestämiselle. Tästä johtuen kauppakeskusjohtajien näkökulmasta toiminnallisimmin liiketoimintamalli määritetään tuloksien validoinnin yhteydessä.

## 6. Erityisvuokrauksen liiketoimintamallin validointi

Erityisvuokrauksen liiketoimintamallin validoinnilla pyritään varmistamaan, että kyselytutkimuksen perusteella luotu liiketoimintamalli on toimiva palvelukokonaisuus kauppakeskustyöympäristössä. Erityisvuokrauksen liiketoimintamallin validointi suoritettiin esittelemällä kyselytutkimuksen tuloksia valikoiduille neljälle kauppakeskusjohtajalle. Kauppakeskusjohtajat pystyivät vahvistamaan kyselyn tuloksia sekä antamaan palautetta ja kehitysehdotuksia liiketoimintamallin eri kokonaisuuksille. Validoinnissa ilmeneviä näkemyksiä voidaan pitää liiketoimintamallin luomisen kannalta merkittävänä, sillä kauppakeskusjohtajat pystyivät tarjoamaan kyselytutkimuksen tueksi ymmärrystä kiinteistön omistajan preferensseistä, vuokralaisten tarpeista sekä asiakkaiden käyttäytymisestä kauppakeskusliiketoiminnan ylläpitämisen lisäksi.

Validointihaastattelutilaisuudet järjestettiin 24.8.2017 ja 29.8.2017. Ensimmäiseen tilaisuuteen osallistuivat Galleria Esplanadin kauppakeskusjohtaja Miia Aro sekä EQ-liikekiinteistöjen kauppakeskusjohtaja Mervi Jäntti. Jälkimmäiseen tilaisuuteen osallistuivat Jumbon kauppakeskusjohtaja Olli Lehtoaro sekä Dixin ja Flamingon kauppakeskusjohtaja Meri Kajas. Jokaisella validointiin osallistuneella kauppakeskusjohtajalla on kokemusta erityisvuokrauksesta ja siihen liittyvästä toiminnan organisoinnista. Validointitilaisuudessa esiteltiin kyselytutkimuksen pohjalta luotuja kuvaajia sekä liiketoimintamallin vaihtoehtoja hajautelelle ja keskitetylle ratkaisulle.

### 6.1 Palvelutuotteeseen soveltuvien osa-alueiden rajaus

Ensimmäiseksi kauppakeskusjohtajilta kysyttiin mielipiteitä rajaukseen, jossa mainonta oli poistettu erityisvuokrauksen palvelutuotteesta. Kauppakeskusjohtajien mielestä kyseisen kokonaisuuden poisto oli kannattavaa useastakin syystä. Miia Aro totesi, että mainospintojen myymisen aloittaminen vaatisi runsaiden henkilöresurssien lisäksi noin kaksi tai kolme vuotta aikaa, jonka jälkeen toiminta voisi muuttua kannattavaksi. Pitkä toiminnan vakiinnuttamisaika ja alkuinvestoinnit vievät siis huomattavan paljon aikaa, eikä suurien kilpailijoiden myötä toiminnan vakiinnuttaminen ole helppoa. Olli Lehtoaro lisäsi, että mainospintojen markkinaa Suomessa ovat pääsääntöisesti hallinneet Clear Channel ja JCDecaux. Vaikka mainosnäytöt olisikin hankittu muilta toimijoilta, on lähtökohtaisesti mainospinnan sisällön operointi ollut edellä mainittujen yritysten vastuulla. Tämän takia mainospintojen markkinaan penetroituminen on hyvin haastavaa uudelle toimijalle. Näiden johtopäätösten myötä kauppakeskusjohtajat olivat yksimielisiä siitä, ettei mainospintojen vuokrausta kannata ottaa osaksi kauppakeskusjohtoa harjoittavan yrityksen liiketoimintaa.

Promootiopaikkojen lisääminen osaksi palvelutuotetta jakoi mielipiteitä. Miia Aro painotti, että promootiotoiminnan organisointi kauppakeskuksessa on hyvin haastavaa ja tulee vaatimaan paljon huomiota, mikäli kyseinen kokonaisuus halutaan palvelutuotteesta. Lähtökohteisesti hän ei suosittelisi promootiopaikkoja liitettävän osaksi palvelutuotetta, sillä promootiopaikkojen järjestäminen ja vuokraus ovat hyvin riippuvaista kauppakeskuksen vakiintuneista käytännöistä. Muut kauppakeskusjohtajat puolestaan kokivat promootiopaikkojen olevan olennainen kokonaisuus, joka soveltuisi erityisvuokrauksen palvelutuotteeseen parhaiten tutkituista kokonaisuuksista. Mervi Jäntti totesi, että toiminnan aloitus vaatisi varmasti totuttelua ja jatkuvaa toiminnan kehitystä, mutta toiminta olisi kuitenkin mahdollista organisoida tehokkaasti ja kannattavasti kauppakeskusjohtoa harjoittavan yrityksen näkökulmasta. Toimintaa suositeltiin aloitettavan asteittain muutamassa testikauppakeskuksessa,



jonka jälkeen organisoinnin ongelmakohdat pystytään paikantamaan ja tämän myötä palvelutuotteen organisointimallia voidaan kehittää ennen lopullista käyttöönottoa. Meri Kajas painotti, että vuokrausprosessi olisi syytä määrittää ja kuvata hyvin yksityiskohtaisesti aina tilavarauksesta promootiotapahtumaan ja vuokranmaksuun ennen täysimääräistä käyttöönottoa. Vuokrausprosessin kuvaaminen koettiin selkeäksi jatkotoimenpiteeksi, joka olisi syytä luoda Business Model Canvas -liiketoimintamallin tueksi.

Lyhytaikaisten liiketilojen vuokraus koettiin soveltuvan käytännössä osaksi palvelutuotetta. Vuokraustoiminta sisältää kuitenkin useita hallinnollisia ongelmia, jotka saattavat vaikeuttaa liiketoimintaa. Olli Lehtoaro totesi, ettei osa kauppakeskusomistajista halua eriyttää lyhyt- ja pitkäaikaista vuokrausta toisistaan, sillä vuokrasopimusohjat ja vuokrauskäytännöt saattavat olla samanlaisia molempien kokonaisuuksien osalta. Esimerkkinä Lehtoaro mainitsee ulkomaiset kauppakeskusomistajat, jotka vaativat usean vaiheen kirjallisen vuokrasopimusprosessin sekä kauppakeskusjohtajan että -omistajan hyväksynnällä ja allekirjoituksilla. Sähköisellä varausjärjestelmällä vakioitu vuokrausprosessi ei tällöin sovellu heidän vaatimuksiinsa, sillä palvelutuotteessa vuokrauksen vaiheita pyritään tehostamaan ja ylimääräisiä vaiheita poistamaan hyväksyntäprosessista.

Kauppakeskusjohtajien mielestä toinen ongelma pop-up-liiketilojen vuokrauksessa on, ettei kauppakeskuksen omistaja välttämättä halua tuoda tyhjien tilojen tarjontaansa esille julkisissa kanavissa. Tyhjän tilatarjonnan julkaisu esimerkiksi sähköisen varausjärjestelmän kautta voi antaa kauppakeskuksesta negatiivisen kuvan, sillä alhainen vuokrausaste viestii huonosta toiminnallisuudesta vuokralaisille. Kauppakeskusjohtajat ehdottivat, että lyhytaikaisten liiketilojen osalta sähköisessä varausjärjestelmässä voitaisiin käyttää mallia, jossa vuokralaiset voivat jättää järjestelmään tiedusteluja vapaista pop-up-liiketoimintatiloista. Tiedustelun yhteydessä vuokralaiset voivat esittää vaatimuksiaan liiketilasta, joita ovat esimerkiksi tilakoko, vuokrajakso, vuokran suuruusluokka sekä mieluisin kauppakeskus- tai kaupunkisijainti.

Kauppakeskusjohtajat suosittelivat validointitilaisuudessa liiketoimintamallin määrittäystä jatkettavan tutkimuksessa määritetyn rajauksen mukaan, jossa mainospinnat rajataan pois kokonaisuudesta. Promootiopaikkojen ja lyhytaikaisten liiketilojen vuokraus voidaan lähtökohtaisesti sisällyttää palvelutuotteeseen, mutta promootiopaikkojen vuokrausprosessi on syytä kuvata yksityiskohtaisesti liiketoimintamallin tueksi. Pop-up-vuokrauksen suhteen sähköisen varausjärjestelmän toimintamallia olisi syytä muokata tiedustelukanavaksi, jossa vuokralaiset voivat tiedustella vapaita liikepaikkoja ilman omistajan tarvetta tuoda tyhjää tilatarjontaansa julki.

## **6.2. Sisäinen ja ulkoinen vastuunjako**

Kauppakeskusjohtajille esitettiin seuraavaksi kyselytutkimuksen rajaus sisäisestä vastuunjaosta. Kyselytutkimuksen perusteella sekä hajautettu että keskitetty palveluratkaisu olivat toimivia erityisvuokrauksen organisointivaihtoehtoja. Myös validointitilaisuudessa kauppakeskusjohtajat olivat yksimielisiä siitä, että molemmat sisäiset organisointivaihtoehdot ovat toimivia kauppakeskusympäristössä. Hajautettu ratkaisu on nykytilanteessa Realprojektin hyödyntämä organisointivaihtoehto, mutta kauppakeskusjohtajat painottivat tämän vaativan merkittävästi aikaa ja henkilöresursseja. Heidän mukaansa tehokkaampi hajautettu organisointimalli vaatisi tuekseen nykyaikaisia tukitoimintoja, joista sähköinen varausjärjestelmä koettiin harkitseminen arvoiseksi vaihtoehdoksi. Keskitetyssä erityisvuokraustilanteissa näh-

tiin myös potentiaalia organisointivaihtoehtona. Kauppakeskusjohtajat kuitenkin painottivat, että erityisvuokraustoiminnan valvominen ja tilojen esittely vuokralaiselle jäävät kauppakeskusjohdon vastuulle keskitetyssä ratkaisussa. Tämä voi luoda omia käytännön haasteita toiminnan organisoinnille, jotka ovat ratkottavissa tiiviillä kommunikaatiolla kauppakeskusjohdon ja erityisvuokraustiimin välillä.

Ulkoisen vastuunjaon suhteen kauppakeskusjohtajat vahvistivat yrityksen oman vetovastuun olevan kannattava vaihtoehto erityisvuokrauksen järjestämiseksi. palveluntuottajan vetovastuu koettiin kyselytutkimuksen mukaisesti haastavaksi validointitilaisuudessa, sillä kauppakeskusjohdon rooli jäisi kyseisessä mallissa liian vähäiseksi ja tämän myötä kannattamattomaksi. Lehtoaro painotti, ettei palveluntuottajan kannata lähteä kyseiseen yhteistyöhön mukaan, jos he pystyvät jo oman organisaationsakin voimin harjoittamaan liiketoimintaa.

### **6.3. Ansaintalogiikan uusi rajaus validoinnin pohjalta**

Ansaintalogiikan suhteen kauppakeskusjohtajat totesivat omistajavetoisen veloituksen olevan toimiva ratkaisu kauppakeskusympäristössä, mutta vuokralaisten myyntien prosenttiosuuteen perustuva veloitus ei puolestaan ollut heidän mielestään kannattava ratkaisu. Meri Kajas totesi vuokralaisten myyntivetoisen ansaintalogiikan ongelmaksi sen, etteivät promootipaikat lähtökohtaisesti tee myyntityötä kauppakeskuksen avoimissa tiloissa. Miia Aro puolestaan arvioi, että myynneistä velotus olisi vuokralaisen näkökulmasta iso kynnyks, joka saattaa vähentää mielenkiintoa erityisvuokrattavaan tilaan. Tällöin toimija saattaa valita kilpailevan kauppakeskuksen myyntipisteen, jossa prosenttiosuutta myynneistä ei tarvitse maksaa. Lisäksi toiminnasta saatavien tuottojen arviointi menisi kauppakeskuksen budjetoinnissa haastavaksi. Näistä syistä kauppakeskusjohtajat rajasivat vuokralaisen myyntilähtöisen ansaintamallin pois palvelutuotteesta.

Validoinnin pohjalta omistajalähtöinen ansaintamalli haluttiin säilyttää osana palvelutuotetta. Lisäksi kauppakeskusjohtajat näkivät omistajalähtöiseen ansaintamalliin useita erilaisia ansaintatapoja. Miia Aro totesi käytäntönä suomalaisessa kauppakeskusliiketoiminnassa olevan malli, jossa erityisvuokrauksesta vastaava toimija itse laskuttaa vuokralaisilta lyhytaikaisen liikepaikan vuokran, jonka jälkeen he siirtävät sovitun kiinteän osuuden omistajalle. Omistaja itse ei halua missään vaiheessa laskuttaa erityisvuokrauksesta itse, vaan tämän tulisi hoitua palveluvastaavan kautta. Aron mielestä erityisvuokrausvastaavan laskutusvastuu olisi myös ominaisuus, joka voisi tuoda vähentää omistajan työtä ja tuoda täten lisäarvoa omistajalle. Mervi Jäntin mukaan yhdistelmäansaintamalli, jossa omistajalta laskutettaisiin kiinteä osuus sekä tietty prosenttiosuus vuokratuotoista, voisi olla sopivin vaihtoehto vähentämään palvelutuotteen kustannuksista aiheutuvaa riskiä.

### **6.4. Sähköinen palvelujärjestelmä ja RMU-yksiköt**

Validointitilaisuudessa kauppakeskusjohtajat olivat yhtä mieltä siitä, että sähköinen palvelujärjestelmä soveltuisi erinomaisesti osaksi erityisvuokrauksen palvelutuotetta. Mervi Jäntti korosti, ettei sähköinen varausjärjestelmä ole ainoastaan tulevaisuuden ominaisuus, vaan kuuluu jo nykypäivän vaatimukseen erityisvuokrauksen järjestämisessä. Miia Aro ja Meri Kajas totesivat, että kauppakeskusalalla toimivilla lyhytaikaisen vuokraustoiminnan järjestäjillä, kuten Cityconilla, on jo oma sähköinen varausjärjestelmänsä. Olli Lehtoaro ja Meri Kajas kuitenkin ehdottivat, että liiketilaan sijoitettavien pop-up-paikkojen vuokraus järjestettäisiin sähköisessä järjestelmässä automatisoidun varauksen sijasta avoimena tiedusteluna, jossa vuokralainen ilmoittaa oman tilatarpeensa ja muut toimintaan liittyvät vaatimuk-

sensa kanavan kautta erityisvuokrauksesta vastaavalle toimijalle. Tämän jälkeen vuokrauksesta vastaava henkilö ottaa yhteyttä toimijaan, jos sopivaa tilaa löytyy kauppakeskuksista. Näin vältetään aikaisemmin mainittu omistajan ongelma, jossa tyhjätilat olisivat avoimesti esillä sähköisen järjestelmän kautta ja antaisivat negatiivisen kuvan kauppakeskuksen vuokraustilanteesta.

RMU-yksiköt jakoivat validointitilaisuudessa mielipiteitä. Kyselytutkimuksen perusteella kauppakeskusjohtajat eivät odottaneet RMU-yksiköiden tarpeen ja kysynnän lisääntyvän kauppakeskuksissa. Mervi Jäntti kuitenkin totesi, että muutamilla kauppakeskusomistajilla voisi olla mielenkiintoa ostaa ja tarjota RMU-yksiköitä toimijoille, jolloin epäammattimaisilta ja törkyisiltä käytävämyyntipisteiltä vältyttäisiin. Jäntti lisäsi, että RMU-yksiköiden investoinnin täytyisi tässä tapauksessa kuulua kuitenkin omistajalle, jolloin erityisvuokrausta harjoittajavan toimijan rooliksi jäisi vain RMU-yksiköiden tarjoaminen vuokralaisille. Muut kauppakeskusjohtajat kokivat, että RMU-yksiköiden tarve ei ole tällä hetkellä ajankohtainen asia Suomen kauppakeskusmarkkinassa, jossa lähtökohtaisesti toimijat tuovat omat myyntipisteensä kauppakeskukseen. Tästä johtuen RMU-yksiköt eivät suoranaisesti kuulu kauppakeskusjohtoa harjoittavan yrityksen palvelutuotteeseen, sillä yritys itse ei investoisi kalusteisiin tai toisi niitä lisäpalveluna toimijoille. Vastuu RMU-yksiköistä kuuluu omistajalle, mutta tiettyjen kauppakeskusten RMU-yksiköiden tarjonta voidaan tarvittaessa tuoda sähköisen varausjärjestelmän kautta vuokralaisten tietoisuuteen. Validoinnin pohjalta tätä ei kuitenkaan linkitetä osaksi Realprojektin mahdollista erityisvuokrauksen palvelutuotetta.

Palvelutuotteen päivitetty raja on esitetty kuvassa 16. Rajauksessa vuokralaisten myynnistä perittävä prosenttiosuus on poistettu palvelutuotteesta, koska se vaikeuttaa kauppakeskusten liiketoiminnan budjetointia sekä muodostaa pahimmassa tapauksessa kynnyksen vuokraukselle vuokralaisen näkökulmasta.

<b>Palvelutuotteeseen soveltuvat osa-alueet</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #d9ead3;">Promootipaikat </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promootipaikkojen vuokraus kuuluu kauppakeskusjohtoa harjoittavan yrityksen osaamisalueeseen.</li> <li>Ei havaittuja esteitä toiminnan lisäämiseksi palvelutuotteeseen, mutta sopimuksissa on määritettävä jatkossa tarkasti vuokrauksen vastuualueet.</li> </ul>
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #d9ead3;">Lyhytaikaiset liiketilat </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lyhytaikaisten liiketilojen vuokraus kuuluu kauppakeskusjohtoa harjoittavan yrityksen osaamisalueeseen.</li> <li>Ei havaittuja esteitä toiminnan lisäämiseksi palvelutuotteeseen, mutta sopimuksissa on määritettävä jatkossa tarkasti vuokrauksen vastuualueet.</li> </ul>
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #f4cccc;">Mainospinnat </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>Suurilla kilpailijoilla laajat ja kattavat kansainväliset myyntiverkostot.</li> <li>Oman verkoston kokoaminen vaatii paljon aikaa ja resursseja.</li> <li>Mainospintojen vuokrauspalvelu vaatisi vähintään kolmen hengen tiimin, joka voisi olla raskas kauppakeskusjohtoa harjoittavalle yritykselle.</li> </ul>
<b>Sisäinen vastuunjako</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #d9ead3;">Hajautettu kauppakeskusjohdolle </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hajautettu ratkaisu on koettu toimivaksi, mutta tämä on raskas järjestely kauppakeskusjohtajille.</li> <li>Tehokas ja vakioitu vuokraustoiminta vaatii tukitoimintoja, kuten sähköisen palvelujärjestelmän, toiminnan tueksi.</li> </ul>
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #d9ead3;">Keskitetty erityisvuokraus tiimille </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mahdollistaa vuokralaisten laajamittaisen kontaktoinnin.</li> <li>Ratkaisu vaatii yhteistyötä kauppakeskusjohtajien kanssa esimerkiksi liikepaikkojen esittelyn ja valvonnan suhteen.</li> <li>Tiedonjaon on oltava saumatonta kauppakeskusjohtajan ja tiimin välillä.</li> </ul>
<b>Ulkoinen vastuunjako</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #d9ead3;">Yrityksen oma vetovastuu </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>Laajaa kauppakeskusverkostoa voidaan hyödyntää tehokkaammin omalla vetovastuulla.</li> <li>Oma palvelutuote toimii lisäpalveluna omistajille, jolloin yrityksen arvo manageeraajana voi kasvaa ja uusien kohteiden hankinta helpottua.</li> </ul>
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #f4cccc;">Ulkoistetun palvelutuottajan vetovastuu </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ongelma ansaintalogiikassa, sillä kauppakeskusjohtoa harjoittavan yrityksen rooli ja täten myös tuotot jäävät olemattomiksi ulkoisen toimijan hoitaessa erityisvuokrausta.</li> <li>Huonosti hallittu tiedonkulku voi johtaa väärin vuokralaisiin.</li> </ul>
<b>Ansaintalogiikka</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #d9ead3;">Kiinteistön omistaja </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pääsääntöisesti erityisvuokrauksen tulot tulevat kiinteistön omistajalle, jolloin erityisvuokrauksen tehostamisesta ollaan valmiita maksamaan.</li> <li>Kiinteä veloitus ja prosenttiosuus vuokratuloista koettiin toimiviksi ansaintatavoiksi.</li> </ul>
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #f4cccc;">Vuokralainen </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prosenttiosuuden vaatiminen vuokralaisen myynnistä ei kannusta tilavarauksiin ja voi muodostua esteeksi toiminnan järjestämiselle.</li> <li>Vaikeuttaa kauppakeskusten budjetointia, sillä tuottojen arviointi on hyvin epävarmaa vuokralaisten myyntiperusteisessa ansaintalogiikassa.</li> </ul>
<b>Muut toiminnot</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #d9ead3;">Sähköinen varausjärjestelmä </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ei ongelmia, mikäli kaikki varaukset hyväksytään kauppakeskusjohdolla.</li> <li>Lähtökohtaisesti palvelee omia kauppakeskuksia ja tuo kilpailuedun manageerauksessa.</li> <li>Pop-up -tilojen suhteen järjestelmä toimii tiedustelukanavana.</li> </ul>
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #f4cccc;">RMU-yksiköt </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ei kysyntää suomalaisessa kauppakeskussympäristössä.</li> <li>Lähtökohtaisesti käytävätoimijat tuovat oman myyntipisteensä käytävälle.</li> <li>Omistaja voi halutessaan linkittää RMU-tarjontansa esille varausjärjestelmässä</li> </ul>
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>Kokonaisuus soveltuu kauppakeskusjohtoa harjoittavan yrityksen erityisvuokrauksen palvelutuotteeseen</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Ei sovellu käytännöllisyytensä myötä erityisvuokrauksen palvelutuotteeseen</p> </div> </div>	

Kuva 16. Validoinnin pohjalta päivitetty palvelutuotteen rajaus

## **6.5 Hajautetun liiketoimintamallin poisto ja keskitetyn liiketoimintamallin analysointi**

Palvelutuotteen uuden rajauksen myötä kauppakeskusjohtajat siirtyivät tarkastelemaan kyselytutkimuksen pohjalta luotuja liiketoimintamalleja, jotka pohjautuivat hajautettuun sekä keskitettyyn organisointimalleihin. Vaikka kauppakeskusjohtajien mielestä hajautettu organisointimalli toimiikin käytännössä, voi liiketoimintamallin mukaisen toiminnan käynnistäminen olla kestävämpiä Realprojektille nykyisistä sopimusratkaisuista johtuen. Lähtökohteisesti Realprojektin sopimuksissa on jo sovittu erityisvuokrauksen järjestämisestä, jolloin kauppakeskusjohtajien mielestä sähköisellä varausjärjestelmällä tuettu hajautettu ratkaisu ei välttämättä toisi uutta lisäarvoa omistajalle. Miia Aro totesi, että hajautettu ratkaisu helpottaisi kauppakeskusjohtoa harjoittavan yrityksen toimintaa, mutta omistajan näkökulmasta tämä voi olla merkityksetöntä, sillä toiminnan täysimääräisestä organisoinnista on jo sovittu manageeraussopimuksessa.

Omistajalle erityisvuokrauksen organisointitapa on yhdentekevää, jos kassavirran kasvua ei pystytä konkreettisesti todistamaan. Olli Lehtoaron mukaan kalliimpi sähköisellä varausjärjestelmällä tuettu hajautettu ratkaisu ei välttämättä sovellu omistajan intresseihin manageeraussopimusten uudelleen neuvotteluissakaan, sillä omistajat ovat jo tottuneet täysimääräiseen erityisvuokrauksen järjestämiseen ilman lisäkustannuksia. Tuotetta on siis hyvin vaikeaa myydä omistajille nykytilanteessa. Näiden johtopäätösten myötä kauppakeskusjohtajat olivat validointitilaisuudessa yksimielisiä siitä, ettei hajautettu liiketoimintamalli sovellu Realprojektin kaltaiselle kauppakeskusjohtoa harjoittavalle yritykselle nykyisessä manageeraussopimustilanteessa. Tämän seurauksena hajautettua liiketoimintamallin tutkimista ei suositella jatkettavan palvelutuotteistamisen jatkotoimenpiteiden osalta.

Keskitetyssä liiketoimintamallissa kauppakeskusjohtajat näkivät suuremman potentiaalin suhteessa hajautettuun liiketoimintamalliin. Ensimmäiseksi hyödyksi kauppakeskusjohtajat kokivat keskitetyssä ratkaisussa lyhytaikaisten vuokralaisten yhteydenottomahdollisuuden. Lehtoaron mukaan vuokralaisten kontaktointi olisi selkeä toimenpide, jota omistajille olisi helppo myydä ja tällä tavoin saada heidät kiinnostumaan erityisvuokrauksen palvelutuotteesta. Vuokralaisten kontaktointi toisi myös jotain uutta nykyiseen manageeraussopimusratkaisuun, jolloin omistaja voisi olla kiinnostuneempi solmimaan sopimuksen toiminnan järjestämisestä.

Kauppakeskusjohtajat kokivat keskitetyn liiketoimintamallin olevan sisältönsä osalta toiminnallinen kokonaisuus. Pieniä muutoksia ja lisäyksiä oli kuitenkin syytä tehdä validointitilaisuuden pohjalta. Vuokralaisen myynneistä veloittettava prosenttiosuus poistettiin myyntituloista, koska tämän ei katsottu soveltuvan erityisvuokraukseen ansaintalogiikaksi suomalaisessa kauppakeskusympäristössä. Koska vuokralaisten laskutuksen järjestämisen katsottiin tuovan merkittävää lisähyötyä omistajalle, lisättiin laskutushenkilökunta yhteistyökumppaniksi ja avainresurssiksi. Tämän myötä vuokralaisen laskutus muodostui myös uudeksi avaintoiminnoksi, jonka myötä laskutushenkilökunnan palkat on huomioitava liiketoimintamallin kuluissa. Lopullinen palvelutuotteen liiketoimintamalli on esitetty kuvassa 17.

<p><b>Yhteistyökumppanit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tekninen operaattori sähköiselle varausjärjestelmälle.</li> <li>Laskutushenkilökunta</li> </ul>	<p><b>Avaintoiminnot</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lyhytaikaisten toimijoiden kontaktointi</li> <li>Lyhytaikaisten tilojen vuokraus</li> <li>Sähköinen varausjärjestelmä</li> <li>Esitteet, ohjeistus ja vuokrasopimusmallit</li> <li>Sopimukset organisoinnista omistajan kanssa</li> <li>Vuokrasopimuksien laatiminen</li> <li>Laskutus tilavuokrauksesta</li> </ul> <p><b>Avainresurssit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erietyisvuokraustiimi</li> <li>Kauppakeskusjohtajat ja -assistentit</li> <li>Varausjärjestelmää ylläpitävä ja kehittävä taho.</li> <li>Laskutushenkilökunta</li> </ul>	<p><b>Arvolupaus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tehokkaampi lyhytaikaisten toimijoiden tavoittelu</li> <li>Lisää tuottoja kiinteistön omistajalle</li> <li>Asiakastytyväisyys kauppakeskuksen asiakkaille</li> <li>Tehokkaampi vuokrausprosessi vapauttaa kauppakeskuksiin resursseja</li> <li>Vuokrasopimuksien vakiointi ja automatisointi nopeuttaa vuokrausta</li> <li>Elämyksellisyyden lisääntyminen kauppakeskuksissa</li> <li>Tilavuokrauksen laskutuksen järjestäminen</li> </ul>	<p><b>Asiakassuhteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yrityksen ja kiinteistön omistajan välinen sopimus</li> <li>Lisäarvoa tuova palvelu lisää yrityksen mielenkiintoa manageeraajana kiinteistöjen omistajille</li> <li>Vuokralaisten tilanvarauksen helpottuminen ja tarjonnan lisääntyminen</li> </ul> <p><b>Jakelukanavat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erietyisvuokraustiimin yhteydenotot</li> <li>Sähköinen varausjärjestelmä vuokralaisille</li> <li>Yrityksen johto markkinoi tuotetta kiinteistöjen omistajille</li> </ul>	<p><b>Asiakassegmentit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kauppakeskuksen omistajat</li> <li>Lyhytaikaisia liiketiloja käyttävät toimijat</li> <li>Promootiopaikkoja käyttävät toimijat</li> <li>Mahdollisesti manageerauksen ulkopuolella olevat kauppakeskukset tulevaisuudessa</li> </ul>
<p><b>Kulut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erietyisvuokraustiimin ja laskutushenkilökunnan palkat</li> <li>Sähköisen palvelutuotteen valmistuksesta maksettava kustannus tekniselle operaattorille.</li> <li>Sähköisen palvelutuotteen kuukausittainen ylläpidon kustannus tekniselle operaattorille</li> <li>Mahdolliset lisäkustannukset esitteiden, ohjeistuksien ja vuokrasopimusmallien luomisesta</li> </ul>		<p><b>Myyntitulot</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kiinteä kuukausittainen tuotto kiinteistön omistajalta TAI prosenttiosuus lyhytaikaisista vuokratuotoista sekä promootiopaikkojen vuokrista</li> <li>Kiinteät kuukausituotot tai prosenttiosuustuotot ulkopuolisilta kauppakeskuksilta</li> </ul>		

Kuva 17. Lopullinen keskitetyn ratkaisun BMC-liiketoimintamalli erityisvuokrauksen palvelutuotteelle

Loppujen lopuksi kauppakeskusjohtajat kokivat, että keskitettyä liiketoimintamallia kannattaa lähteä kehittämään ja toiminnan aloittamista harkitsemaan testikauppakeskuksissa. Tätä ennen olisi kuitenkin luotava selkeä kuvaus vuokraustoiminnan eri vaiheista sekä toimijoiden vastuunjaosta, jotta palvelutuotetta on mahdollista lähteä myymään omistajille.

## 6.6. Diplomityön tutkimusarvon osoittaminen

Lopuksi kauppakeskusjohtajia pyydettiin arvioimaan suoritettujen tutkimusten tutkimusarvoa. Kauppakeskusjohtajat totesivat, että erityisvuokrauksen palvelutuotetta käsittelevän diplomityön voidaan katsoa tuovan akateemisesti merkittävää lisäarvoa, sillä kyseistä aihetta ei ole käsitelty aikaisemmin Suomessa. Olli Lehtoaro korosti, että diplomityön pohjalta voidaan luoda myös toimiva liiketoimintamalli, jonka avulla voidaan saavuttaa taloudellista hyötyä kauppakeskusmarkkinassa. Kartoittamalla käytännössä toimivia liiketoimintamalleja pystytään hylkäämään epäolennaiset toimintatavat ja keskittämään resurssit toimiviin ratkaisuihin, joista on mahdollista saada tuottoja kauppakeskusympäristössä. Kauppakeskusjohtajat kokivat, että diplomityön tuloksena syntyneitä liiketoimintamalleja on mahdollista soveltaa suomalaisessa kauppakeskusmarkkinassa.

## 7. Johtopäätökset

Erityisvuokraukselle ei ole vakiintunut selkeää määritelmää alan kirjallisuudessa tai suomalaisten kauppakeskusalan asiantuntijoiden piirissä. Esitetyistä rajauksista voi kuitenkin hahmottaa kaksi toisistaan eroavaa kokonaisuutta, joita ovat tilavuokraus sekä mainonta. Lisäksi erityisvuokrauksen määritelmässä korostetaan jatkuvasti vuokrasuhteen lyhytaikaisuutta. Toiminnan kesto voi vaihdella päivästä yhteen vuoteen.

Tavanomaisen tilavuokrauksen tunnistettuja osa-alueita ovat lyhytaikaisten liiketilojen, kioskien ja RMU-yksiköiden vuokraus. Mainonnan piiriin puolestaan kuuluvat promootiot, sponsorointi sekä fyysisten ja digitaalisten mainosnäyttöjen vuokraus. Myyntiautomaatit voidaan myös lasketa osaksi erityisvuokrausta, sillä ne sisältävät ominaisuuksia sekä tilavuokrauksen että mainonnan alueilta. Äärimmäisimpien määritelmien mukaan kaikki kauppakeskuksessa tapahtuva lyhytaikainen vuokraustoiminta kuuluu erityisvuokrauksen piiriin, jolloin esimerkiksi mainosteippaukset ja ilmatilan vuokraus äänimainonnalle voidaan myös laskea erityisvuokraukseksi. Erityisvuokrauksen osa-alueiden rajaaminen on haastavaa, sillä teknologian kehityksen myötä uusia mainonnan muotoja syntyy kauppakeskuksiin jatkuvasti.

Erityisvuokrauksen rooli kauppakeskuksissa on kasvanut nopeasti, sillä toiminta voi kattaa jopa kymmenen prosenttia kauppakeskuksen kokonaisvuokratuotoista. Ulkomailla kauppakeskukset ovat nopeasti omaksuneet erityisvuokrauksen osaksi jokapäiväistä liiketoimintaa, mutta Suomessa toiminta ei vielä ole tavoittanut täyttä potentiaaliaan. Esimerkiksi RMU-yksiköiden käyttö ei ole vakiintunut suomalaisissa kauppakeskuksissa, koska vuokralaiset ovat tottuneet saapumaan kauppakeskuksiin omien myyntipisteidensä turvin. Erityisvuokrauksen organisointiin ei myöskään ole kiinnitetty Suomessa tarpeeksi huomiota, sillä toimintaa on harjoitettu pitkäaikaisen vuokrauksen ohella epäsystemaattisesti.

Erityisvuokraukselle on tunnistettu kaksi erilaista organisointitapaa alan kirjallisuudessa, joita ovat hajautettu sekä keskitetty organisointitapa. Hajautetussa ratkaisussa kauppakeskukset vastaavat itse erityisvuokrauksen organisoinnista, kun taas keskitetyssä ratkaisussa vastuu on siirretty keskitetylle yksikölle, joka vastaa useamman kauppakeskuksen toiminnasta. Vuokrauksen organisoinnista voi vastata kauppakeskusjohto itse tai ulkoinen palveluntuottaja. Mainospintojen vuokrauksesta kauppakeskuksissa vastaavat pääsääntöisesti ulkoiset mainosyritykset. Kauppakeskukset laativat mainosyrityksien kanssa yhteistyösopimuksia, jonka turvin mainosyritykset saavat tuoda mainostarjontaansa kauppakeskuksen vilkkaille alueille rahallista korvausta vastaan.

Erityisvuokrauksen palvelutuotteistamisen vaiheistus pystyttiin johtamaan Scheuingin ja Johnsonin (1989) normatiivisen palvelutuotteistamisen mallista. Erityisvuokrauksen palvelutuotteistamisen vaiheita ovat ohjausvaihe, suunnitteluvaihe ja käyttöönottovaihe. Ohjausvaiheessa määritetään liiketoiminnan sisältö ja palvelutarve. Suunnitteluvaiheessa puolestaan tehdään tarkemmat tuottolaskelmat, henkilöstökaaviot sekä alustavat markkinointiyhteydenotot kiinteistön omistajiin. Käyttöönottovaiheessa erityisvuokrauksen palvelutuote otetaan aluksi käyttöön testikauppakeskuksissa, jonka jälkeen toimivaa konseptia voidaan levittää muihin kauppakeskuksiin. Olennaista käyttöönottovaiheen jälkeen on palvelutuotteen jatkuva kehitys ja muokkaaminen asiakkaalle sopivaksi.

Erityisvuokrauksen liiketoimintamallit rakennettiin Osterwalderin ja Pigneurin (2010) BMC-liiketoimintamallin pohjalle, jossa tunnistetaan tuotot ja kulut, arvonmuodostus asiakkaille sekä toiminnot, joita liiketoiminta vaatii onnistuakseen. Kyselytutkimuksen perusteella kauppakeskusjohtoa harjoittavalle yritykselle tunnistettiin kaksi teoreettista erityisvuokrauksen liiketoimintamallia, jotka perustuivat hajautettuun sekä keskitettyyn organisoitintapaan. Hajautetussa ratkaisussa kauppakeskusjohto jatkaa oman kauppakeskuksensa erityisvuokrausta, kun taas keskitetyssä ratkaisussa yritykseen perustetaan uusi yksikkö, joka vastaa koko kauppakeskusportfolionsa erityisvuokrauksesta. Molemmissa ratkaisussa erityisvuokrauksen tueksi linkitettiin sähköinen varausjärjestelmä tuomaan tilatarjontaa paremmin vuokralaisten esille sekä nopeuttamaan vuokrasopimusprosessia. Erityisvuokrauksen palvelutuotteen asiakkaaksi tunnistettiin kiinteistön omistaja, joka on halukas maksamaan lisävuokratuottoja kehittävästä vuokrauspalvelusta.

Kyselytutkimuksen perusteella promootiopaikkojen sekä lyhytaikaisten liiketilojen vuokraus soveltuvat hajautetun ja keskitetyn erityisvuokrauksen palvelutuotteeseen. Mainospintojen vuokraus puolestaan rajattiin pois palvelutuotteesta suurten mainosyritysten johtaessa markkinaa. Mainospintojen sisällyttäminen palvelutuotteeseen vaatisi runsaasti aikaa, henkilöresursseja sekä mainonnan erityisosaamista, joka ei kuulu nykytilanteessa kauppakeskusjohtoa harjoittavan yrityksen osaamisalueelle. RMU-yksiköitä ei myöskään otettu osaksi palvelutuotetta, koska yksiköiden kysyntä Suomen kauppakeskusmarkkinassa on ollut hyvin vähäistä.

Liiketoimintamallin validointivaiheessa hajautettu ratkaisu poistettiin tutkimuksesta vähäisen lisäarvon seurauksena. Sähköisellä varausjärjestelmällä tuettu hajautettu ratkaisu ei tuo kiinteistöjen omistajille tarpeeksi lisäarvoa nykyisessä sopimustilanteessa, jossa kauppakeskusjohtoa harjoittava yritys on jo sitoutunut vastaamaan erityisvuokrauksen täysimääräisestä hoitamisesta. Toisin sanoen kiinteistön omistaja ei ole valmis maksamaan kalliimasta palvelusta, jonka vastuulliseen hoitamiseen on jo sitouduttu nykytilanteessa. Syy laajasta erityisvuokrausvastuusta löytyy väljistä manageeraussopimuksista, joissa erityisvuokrauksen vastuita tai rooleja ei ole määritetty tarpeeksi tarkasti. Tulevaisuudessa erityisvuokrauksen järjestelyt ja osapuolten vastuut on määritettävä tarkasti jo sopimusvaiheessa, jotta erityisvuokrauksen palvelutuotteesta voidaan saada mahdollisimman laaja hyöty irti.

Keskitetty liiketoimintamalliratkaisu koettiin parhaaksi toimintaperiaatteeksi kauppakeskusjohtoa harjoittavan yritykselle. Keskitetty ratkaisu tuo kiinteistöjen omistajille uusia erityisvuokrauksen palveluita, joita ovat vuokralaisten kontaktointi ja laskutuksen järjestäminen. Erityisvuokrausyksikkö pystyy kontaktoimaan vuokralaisia työllistettyä kauppakeskusjohtoa aktiivisemmin, joka voi omistajan näkökulmasta olla kannattava lisä kauppakeskuksen toimintaan. Lisäksi erityisvuokrauksen laskutuksen järjestäminen vähentää omistajan työkuormaa. Keskitetyssä ratkaisussa palvelutuotetta on mahdollista laajentaa tulevaisuudessa oman kauppakeskusportfolion ulkopuolelle, koska erityisvuokrausyksikkö pystyy sähköisen varausjärjestelmän turvin vastaamaan tarvittaessa myös muiden kauppakeskusten erityisvuokrauksesta. Tutkimuksen johtopäätöksenä keskitetyn liiketoimintamallin palvelutuote koettiin ainoaksi toimivaksi ratkaisuksi, jonka kauppakeskusjohtoa harjoittava yritys voi nykyisessä manageeraussopimustilanteessa ottaa käyttöön.



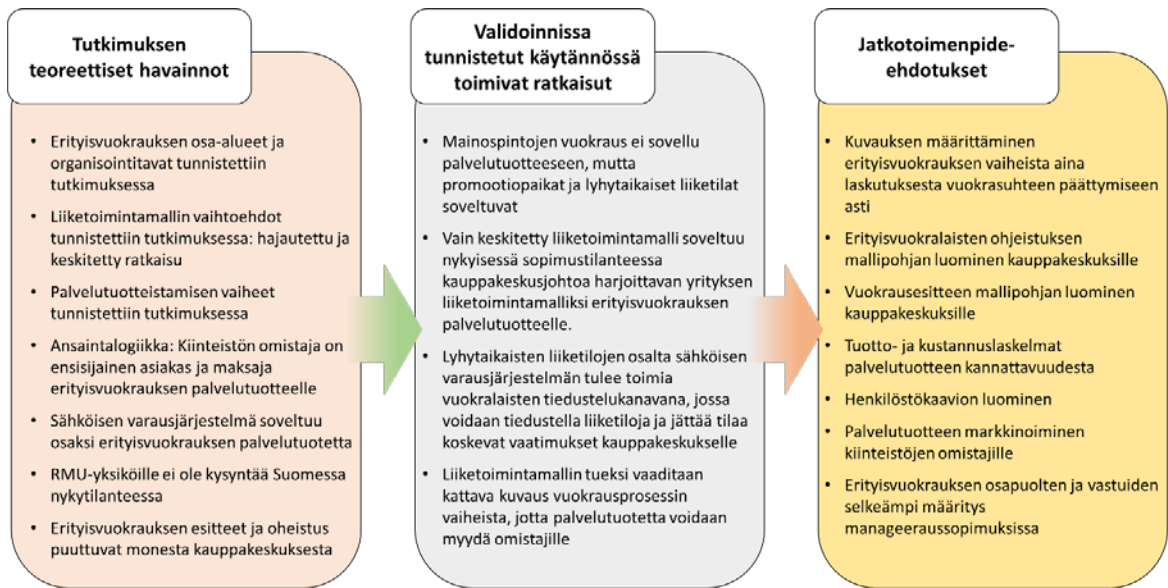
## **7.1 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimustyössä onnistuttiin määrittämään erityisvuokrauksen rooli, nykyiset osa-alueet sekä organisointivaihtoehdot kauppakeskuksissa. Lisäksi tutkimustyön pohjalta pystyttiin rakentamaan havainnollistavat mallit erityisvuokrauksen palvelutuotteen vaiheistukselle sekä liiketoimintamallille aikaisempia tieteellisiä mallipohjia hyödyntäen. Scheuingin ja Johnsonin (1989) normatiivinen palvelutuotemalli soveltui havainnollistamaan erityisvuokrauksen palvelutuotteen vaiheistusta, sillä mallin avulla tunnistettiin palvelutuotteistamisen vaiheet liiketoiminnan suunnittelusta aina käyttöönottovaiheeseen asti. Osterwalderin ja Pigneurin (2010) BMC-malli puolestaan hahmotti kattavasti liiketoiminnan avaintoimintoja, osapuolia ja heidän välisiä suhteita. BMC-malli mahdollisti tärkeän lisähavainnon keskitetyn ratkaisun laajentamismahdollisuudesta portfolion ulkoisiin kauppakeskuksiin tulevaisuudessa.

Liiketoimintamallin käytännön toimivuus ja soveltuvuus kauppakeskusympäristössä pystyttiin varmistamaan kauppakeskusjohtajien kokemukseen perustuvalla validointimenetelmällä. Neljälle kauppakeskusjohtajalle suoritettua validointia voidaan pitää akateemisesti kuitenkin suhteellisen heikkona, jonka seurauksena liiketoimintamallia suositellaan esitettäväksi myös laajemmalle ryhmälle kauppakeskusalan asiantuntijoita tulevaisuudessa. Kauppakeskusjohtajat kokivat diplomityön sisältävän tutkimusarvoa, sillä erityisvuokrausta ja sen palvelutuotteistamista ei ole aikaisemmin tutkittu akateemisesti. Tutkimustyöllä koettiin olevan myös kaupallista arvoa, sillä käytännössä toimiva erityisvuokrauksen liiketoimintamalli voi mahdollistaa taloudellisia hyötyjä kauppakeskusjohtoa harjoittavalle yritykselle tulevaisuudessa.

Tämän tutkimustyön perusteella ei pystytä ottamaan kantaa erityisvuokrauksen palvelutuotteen kannattavuuteen. Esitetty liiketoimintamalli esittää ainoastaan käytännössä toimivan ratkaisun ja tunnistaa välttämättömät tuotto- ja kustannustyyppit, joita liiketoiminnasta aiheutuu. Liiketoimintamalli ei myöskään havainnollista sähköisellä varausjärjestelmällä tuetun erityisvuokrausprosessin vaiheita vuokrasopimuksen solmimisesta aina vuokrasopimuksen päättymiseen asti. Nämä havainnot asettavat lähtökohdat erityisvuokrauksen palvelutuotteistamisen jatkotutkimuksille, joita on syytä tehdä ennen palvelutuotteen käyttöönottoa.

Erityisvuokrauksen palvelutuotteen kannattavuuden arviointi ja erityisvuokrausprosessin vaiheiden määrittäminen vaativat lisää tutkimustyötä tulevaisuudessa. Lisäksi kiinteistöjen omistajien näkemyksiä palvelutuotteesta on syytä tutkia, koska omistajat toimivat palvelutuotteen ensisijaisena asiakkaana. Vaikka kauppakeskusjohtajilla on laaja-alainen ymmärrys omistajan mieltymyksistä tiiviin yhteistyön ansiosta, voi kiinteistöjen omistajien haastattelu tarjota tuoreen näkökulman palvelutuotteen tuottamasta lisäarvosta. Erityisvuokrauksen osa-alueita on syytä määrittää uudestaan tasaisin väliajoin, sillä tekniikan nopean kehityksen myötä erityisvuokrauksen palvelutuotteeseen voidaan linkittää uusia tuottavia osa-alueita, jotka kehittävät lisäarvoa kiinteistöjen omistajalle.



Kuva 18. Diplomityön johtopäätöksistä johdetut jatkotoimenpide-ehdotukset

Kuvassa 18 on havainnollistettu suositeltuja jatkotoimenpide-ehdotuksia, jotka on johdettu tutkimuksen johtopäätöksistä kauppakeskusjohtoa harjoittavalle yritykselle. Kauppakeskusjohtajien mukaan vuokrausprosessin eri vaiheet on syytä määrittää, jotta palvelutuotteen toimintaperiaatetta voidaan havainnollistaa kiinteistöjen omistajille markkinointivaiheessa. Vuokrausprosessin kuvaamisen lisäksi yrityksen tulee suorittaa kustannuslaskelma, jotta liiketoiminnan voidaan varmistaa olevan taloudellisesti vakaalla pohjalla. Muita tunnistettuja jatkotoimenpiteitä ovat markkinointiesitteen ja vuokralaisohjeistuksen valmistus, henkilöstökaavion määrittäminen sekä palvelutuotteen markkinoiminen kiinteistöjen omistajille. Lopuksi manageeraus-sopimusten sisältöä suositellaan muutettavan selkeämmäksi kauppakeskusjohtoon vastuiden osalta tulevaisuudessa. Esitetyjen jatkotoimenpiteiden avulla erityisvuokrauksesta on mahdollista luoda käytännön liiketoimintaympäristössä toimiva palvelutuote, joka tehostaa vuokraustoiminnan organisointia kauppakeskusjohtoa harjoittavan yrityksen näkökulmasta sekä tuo tilatarjontaa entistä vaivattomammin lyhytaikaisten vuokralaisten tietoisuuteen.

## Lähdeluettelo

- Anderson, Katherine. 1995. Crazy for carts. *Journal of Property Management* [Verkkolehti]. Vol. 60:3. S. 16–21. [viitattu 25.9.2017]. ISSN: 0022-3905.
- Asirvatham, Sandy. 1999. Wagons Ho! *Journal of Property Management* [Verkkolehti]. Vol. 64:6. S. 52-52. [viitattu 25.9.2017]. ISSN: 0022-3905
- Basse, Camilla. 2008. Leasing for Shopping Center Non-leasing Professionals. International Council of Shopping Centers. S. 77–97.
- Bergsman, Steve. 2016. Income boosters. *Shopping Centers Today*. Vol. 37:9, S. 46-50. ISSN: 0885-9841
- Carlson, Harold. 1989. Leasing to temporary retail tenants. *Journal of Property Management* [Verkkolehti]. Vol. 54:4. S. 34-38. [viitattu 25.9.2017]. ISSN: 0022-3905
- Carter-Lovick, Marci. 2001. Managing the Marketing Function for Shopping Centers. Shopping Center Marketing. International Council of Shopping Centers. S. 203-227. ISBN: 9781582680224
- Chapman, Christopher & Hopwood, Anthony & Shields, Michael. 2006. Handbook of Management Accounting Research. Elsevier. S. 387–388.
- Chesbrough, Henry & Rosenbloom, Richard. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change* [Verkkolehti]. Vol 11:3. S. 529–532, 549–552 [viitattu 25.9.2017]. ISSN: 1464-3650.
- Cincotta, Katie. 2005. Technology transforms mall posters. *B&T Weekly* [Verkkolehti]. Vol. 54:2504. S. 23 [viitattu 25.9.2017]. ISSN: 1325-9210.
- Citycon Oyj. 2013. Vuosikertomus ja vastuullisuusraportti 2014. S. 14, 22, 29
- Close, Angeline & Krishen, Anjala & Latour, Michael. 2009. This Event Is Me! *Journal of Advertising Research* [Verkkolehti]. Vol. 49:3. S. 271–284. [viitattu 25.9.2017]. ISSN: 0021-8499.
- Corbett, Beth & Johnson, Barbara & Moul, Bill & Spaeth, Jim. 2004. Turning the Enclosed Shopping Mall into a Mass Marketing Medium. *ICSC Research Quarterly* [Verkkolehti]. Vol. 11:22. S. 51–54. [viitattu 25.9.2017]. ISSN: 1043-5395.
- Crnkovic, Gordana. 2010. Constructive research and info-computational knowledge generation. Model-Based Reasoning in Science and Technology. Springer. S. 359-380.
- Davis, Ricardo A. 2008. Going Full Circle. *Retail Traffic* [Verkkolehti]. Vol. 37:3. S. 73–76. [viitattu 25.9.2017]. ISSN: 1544-4236 .

Delibero, Frederick J. 2000. Shopping Center Leasing. International Council of Shopping Centers. S. 295–318. ISBN: 9781582680187.

Dubosson-Torbay, Maqali & Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. 2002. E-Business Model Design, Classification, and Measurements. *Thunderbird International Business Review* [Verkkolehti]. Vol. 44:1. S. 5-23 [viitattu 25.9.2017].

Haapasalo, Harri & Pekuri, Aki. 2012. Rakentajain kalenteri 2012: Liiketoimintamallien hyödyntäminen rakennushankkeiden ja -liiketoiminnan suunnittelussa. Rakennustietosäätiö RTS. S. 68–72. ISSN: 1799-9391

Haataja, Henri & Kuosmanen Tuomas. 2013. Liikeidean mallintaminen Business Model Canvas -menetelmällä. Savonia-ammattikorkeakoulu, Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. S. 5–22.

Hopfinger, Jennifer. 2008. Specialty spaces. *Shopping Centers Today* [Verkkolehti]. Vol. 29:1. S. 36-37. [viitattu 25.9.2017]. ISSN: 0885-9841

Hudson, Kris. 2008. This Space for Rent - to Advertisers, if Not Retail Tenants. *Wall Street Journal - Eastern Edition* [Verkkolehti]. Vol. 252:96. [viitattu 25.9.2017]. ISSN: 0099-9660.

Ibrahim, Muhammad F. & Chung, Peow P. 2010. Permanent and temporary retail space: shoppers' perceptions of in-line stores and retail carts in Singapore. *Journal of Property Investment & Finance* [Verkkolehti]. Vol. 28:2. S. 123–139. [Viitattu 25.9.2017]. DOI: 10.1108/14635781011024863. ISSN: 1463578X.

ICSC Dictionary of Shopping Center Terms. 2005. S. 70–145.

Jaakkola, Elina & Orava, Markus & Varjonen, Virpi. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua, Opas yrityksille. Tekes. S. 29-30. ISBN 952-457-349-0.

Johnson, Jenny & Person, Daniel. 2011. Color, Cleanliness and No Clutter. *Souvenirs, Gifts, & Novelties* [Verkkolehti]. Vol. 50:7 S. 338–343. [viitattu 25.9.2017]. ISSN: 1521-4249

Johnson, Mark & Christensen, Clayton & Kagermann, Henning. 2008. Reinventing your business model. *Harvard Business Review* [Verkkolehti]. Vol. 86:12. S. 57-68. [viitattu 25.9.2017].

Jokela, Lauri. 2014. Specialty leasing kauppakeskuksissa: Erityisvuokrauksen määrittelmä, organisointi ja tulevaisuuden näkymät. Aalto-yliopisto, Insinööritieteiden korkeakoulu, Maankäyttötieteiden laitos. S. 1–12, 17–26.

Kangas, Jarkko. 2014. Sähköisen liiketoimintamallin komponentit ja kehityssuunnat - Tapaustutkimuksia Suomen verkkoruokakaupoista. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Markkinoinnin laitos. s. 12.

Kasanen, Eero & Lukka, Kari & Siitonen, Arto. 1993. The Constructive Approach in

Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research* [Verkkolehti]. Vol. 5:1993. S. 243–265. [viitattu 25.9.2017].

Kauppila, Antti. 2015. Liiketoimintamalli-innovaatiot rakentamisen toimialalla. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. S. 5-6.

Klockner, Mark. 1993. Specialty leasing in the 90's. *Chain Store Age Executive with Shopping Center Age* [Verkkolehti]. S. 66. [viitattu 25.9.2017]

Lapin, Judi A. 2006. An Opportunity for Shopping Centers in the New Media Age. *ICSC Research Review* [Verkkolehti]. Vol. 13:3. S. 35–37. [viitattu 25.9.2017]. ISSN: 1043-5395.

Mattson-Tejg, Beth & Nishi, Dennis 2004. Specialty leasing moves outdoors. *Retail Traffic* [Verkkolehti]. Vol. 33:3. S. 40–45. [viitattu 25.9.2017]. ISSN: 1544-4236.

Metsola, Heli & Schwartz, Henry. 2009. Palveluinnovaatiot ja tuotteistaminen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Teknistaloudellinen tiedekunta, Tuotantotalouden osasto. S. 1–4, 13–22.

Misonzhnik, Elaine. 2007. Specialty Leasing's Place In The Sun. *Retail Traffic* [Verkkolehti]. Vol. 36:2. S. 52-54. [viitattu 25.9.2017]. ISSN: 1544-4236.

Niehm, Linda S. & Fiore, Ann Marie & Miyoung Jeong & Hye-Jeong Kim. 2006. Pop-up Retail's Acceptability as an Innovative Business Strategy and Enhancer of the Consumer Shopping Experience. *Journal of Shopping Center Research* [Verkkolehti]. Vol.13:2. S. 21–30. [viitattu 25.9.2017]. ISSN: 1534-7745.

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons. S. 14–55.

Oyegoke, Adekunle. 2011. The constructive research approach in project management research. *International Journal of Managing Projects in Business* [Verkkolehti]. Vol. 4:4. S. 573-595 [viitattu 25.9.2017]. ISSN: 1753-8378.

Saarelainen, Esa. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. *Liikekirjat*. S. 14–17. ISBN: 978-951-9155-28-9

Scheuing, Eberhard & Johnson, Eugene. 1989. A Proposed Model for New Service Development. *Journal of Services Marketing* [Verkkolehti]. Vol. 3:2. S. 25-34. [viitattu 25.9.2017]. ISSN: 0887-6045

SCTWeek. 2012. Centers find ways to boost nontenant income. 2012. *SCTWeek* [Verkkolehti]. Vol. 17:36. S. 2. [viitattu 25.9.2017].

SGN. 2011. Best Start-up Practices for Specialty Leasing Retailing. *Souvenirs, Gifts, & Novelties* [Verkkolehti]. Vol. 50:6. S. 228–230. [viitattu 25.9.2017]. ISSN: 1521-4249

Shea, Felicity. 2005. Shopping Centres Are The Future. *B&T Weekly* [Verkkolehti]. Vol. 54:2504. S. 20–23. [viitattu 25.9.2017]. ISSN: 1325-9210.

Sluih, Sarah. 2014. E-commerce Parachutes into Stores with Pop-Up Shops. *CRM Magazine* [Verkkolehti]. Vol. 18:2. S. 15. [viitattu 25.9.2017]. ISSN: 1529-8728.

Tuominen, Tiina & Järvi, Katriina & Lehtonen, Mikko & Valtanen, Jesse & Martinsuo, Miia. 2005. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Aalto-yliopisto, Perustieteiden korkeakoulu, Tuotantotalouden laitos. s. 5-28. ISBN: 978-952-60-6218-1

Viitanen, Kauko & Huuhtanen, Marjatta 2007. Suomi-Englanti -kiinteistösanasto - Finnish-English dictionary of real estate. 2. painos. Teknillinen korkeakoulu, Kiinteistöopin laboratorio. S. 10. ISBN: 978-951-22-8640-9. ISSN: 0783-8778

Yanosick, Gary. 2003. Money Grows on Fee\$. *Journal of Property Management* [Verkkolehti]. Vol. 68:5. S. 22–24. [viitattu 25.9.2017]. ISSN: 0022-3905.

Zolnowski, Andreas & Weiß, Christian & Böhmman, Tilo. 2014. Representing Service Business Models with the Service Business Model Canvas - The Case of a Mobile Payment Service in the Retail Industry. *System Sciences (HICSS), 2014 47th Hawaii International Conference on System Science*. S. 718-726. ISSN: 978-1-4799-2504-9.

Zott, Christoph & Amit, Raphael & Massa, Lorenzo. 2011. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management* [Verkkolehti]. Vol. 37:4. S.1019-1042. [viitattu 25.9.2017].

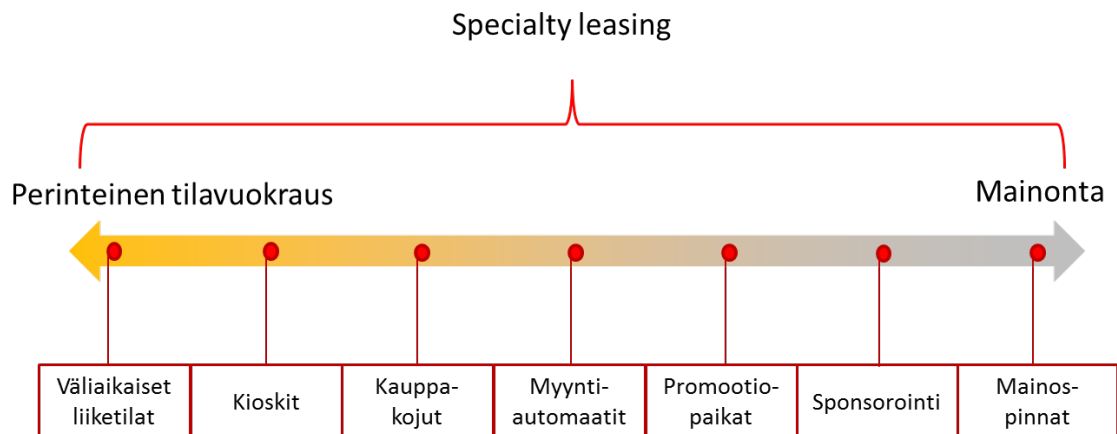
## **Liiteluettelo**

Liite 1. Kauppakeskusjohtajille osoitetun kyselytutkimuksen kysymykset

Liite 2. Kyselytutkimuksen kuvaajia

## Liite 1. Kauppakeskusjohtajille osoitetun kyselytutkimuksen kysymykset

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa Realprojektin johtamien kauppakeskusten erityisvuokrauksen nykytilaa ja huomioida kauppakeskusjohtajien näkökulmia yrityksen yhtenäisen liiketoimintamallin luomisessa. Kyselyssä tutkitaan seuraavia aihealueita:



### 1. Nimi/kauppakeskus

#### **Yleiset kysymykset specialty leasing -toiminnan palvelutuotteistamisesta**

2. Onko kauppakeskukseksi management-tiimissä riittävä määrä resursseja specialty leasing-toimintojen organisoinnille nykytilanteessa?
  - a. Kyllä
  - b. Ei
3. Saako Realprojekti nykytilanteessa lisätuottoja specialty leasing -toiminnan järjestämisestä?
  - a. Realprojekti ei vastaa specialty leasing -vuokrauksesta nykytilanteessa
  - b. Ei, mutta specialty leasing -vuokrauksen järjestäminen kuuluu osaksi manageeraussopimusta
  - c. Kyllä
4. Miten kauppakeskukseksi pop-up-liiketilojen vuokraus on nykytilanteessa järjestetty?
5. Miten kauppakeskukseksi promootiopaikkojen vuokraus on nykytilanteessa järjestetty?
6. Miten kauppakeskukseksi mainostilojen organisointi on nykytilanteessa järjestetty?

#### **Yrityksen sisäinen vastuunjako**

7. Kumpi sisäinen vastuunjako tukisi mielestäsi kauppakeskukseksi lyhytaikaisten liiketilojen ja promootiopaikkojen vuokrausta paremmin?
  - a. keskitetty ratkaisu, jossa Realprojektin yhteinen specialty leasing -tiimi hoitaa vuokrausta
  - b. hajautettu ratkaisu, jossa kauppakeskuksen oma johto hoitaa vuokrausta
8. Kumpi sisäinen vastuunjako tukisi mielestäsi kauppakeskukseksi mediatilojen vuokrausta paremmin?



- a. keskitetty ratkaisu, jossa Realprojektin yhteinen specialty leasing -tiimi hoitaa vuokrausta
  - b. hajautettu ratkaisu, jossa kauppakeskuksen oma johto hoitaa vuokrausta
9. Perustele vastauksesi. Mihin näkemyksesi perustuu? *Tuotto vai resurssien vapautus, lisäarvon tuottaminen?*
10. Mikä olisi mielestäsi Realprojektin sopiva ansaintalogiikka keskitetyn ratkaisun järjestämiselle?
- a. kiinteä kuukausiveloitus omistajalta
  - b. prosenttiosuus specialty leasing -toimintojen vuokratuotoista
  - c. prosenttiosuus kaupallisten toimijoiden myynnistä
  - d. näiden yhdistelmä
  - e. Joku muu, mikä \_\_\_\_\_
11. Mikä olisi mielestäsi Realprojektin sopiva ansaintalogiikka hajautetun ratkaisun järjestämiselle?
- a. kiinteä kuukausiveloitus omistajalta
  - b. prosenttiosuus specialty leasing -toimintojen vuokratuotoista
  - c. prosenttiosuus kaupallisten toimijoiden myynnistä
  - d. näiden yhdistelmä
  - e. Joku muu, mikä \_\_\_\_\_
12. Avoimet kommentit sisäisen vastuunjaon ansaintalogiikasta.
13. Mitä laatutekijöitä tai muuta lisäarvoa keskitetty ratkaisu voisi mielestäsi tuoda kauppakeskukseen?
- a. Asiakastyytyväisyys
  - b. Tarjonnan lisääminen
  - c. Elämyksellisyys
  - d. Lisää omistajan kassavirtaa sekä kauppakeskuksen tuloja
  - e. vapauttaa kauppakeskustiimin resursseja
14. Mitä laatutekijöitä tai muuta lisäarvoa hajautettu ratkaisu voisi mielestäsi tuoda kauppakeskukseen?
- a. Asiakastyytyväisyys
  - b. Tarjonnan lisääminen
  - c. Elämyksellisyys
  - d. Lisää omistajan kassavirtaa sekä kauppakeskuksen tuloja
  - e. vapauttaa kauppakeskustiimin resursseja
15. Mitkä olisivat mielestäsi keskitetyn ratkaisun hyödyt ja mahdollisuudet kauppakeskuksessasi?
16. Mitkä olisivat mielestäsi keskitetyn ratkaisun haitat ja haasteet kauppakeskuksessasi?
17. Mitkä olisivat mielestäsi hajautetun ratkaisun hyödyt ja mahdollisuudet kauppakeskuksessasi?
18. Mitkä olisivat mielestäsi hajautetun ratkaisun haitat ja haasteet kauppakeskuksessasi?

### **Ulkoinen vastuunjako**

19. Kumpi ulkoinen vastuunjako tukisi mielestäsi kauppakeskuksesi lyhytaikaisten liiketilojen ja promootiopaikkojen vuokrausta paremmin?
- a. vetovastuu yrityksellä, jolloin Realprojekti itse organisoisi yrityksen specialty leasing -vuokrausta

- b. vetovastuu palveluntuottajalla, jolloin palveluntuottaja organisoi yrityksen specialty leasing -vuokrausta
20. Kumpi ulkoinen vastuunjako tukisi mielestäsi kauppakeskukseksi mediatilojen vuokrausta paremmin?
- c. vetovastuu yrityksellä, jolloin Realprojekti itse organisoi yrityksen specialty leasing -vuokrausta
  - d. vetovastuu palveluntuottajalla, jolloin palveluntuottaja organisoi yrityksen specialty leasing -vuokrausta
21. Perustele vastauksesi. Mihin näkemyksesi perustuu? *Tuotto vai resurssien vapautus, lisäarvon tuottaminen?*
22. Tiedätkö markkinassa toimivia operaattoreita, jotka vastaavat specialty leasing -vuokrauksesta (promootiopaikat tai mediatilan vuokraus)? Mitä toimijoita tunnet ja mitkä ovat näiden vahvuudet/heikkoudet?
23. Mikä on mielestäsi Realprojektille sopiva ansaintalogiikka palvelukumppaniratkaisun järjestämiselle?
- e. kiinteä kuukausiveloitus omistajalta, osa palveluntuottajalle
  - f. prosenttiosuus specialty leasing -toimintojen vuokratuotoista, osa palveluntuottajalle
  - g. prosenttiosuus kaupallisten toimijoiden myynnistä, osa palveluntuottajalle
  - h. näiden yhdistelmä
  - i. Joku muu, mikä \_\_\_\_\_
24. Avoimet kommentit palvelukumppaniratkaisun ansaintalogiikasta.
25. Mitä laatutekijöitä tai muuta lisäarvoa yrityksen oma vetovastuu voisi mielestäsi tuoda kauppakeskukseen?
- j. Asiakastyytyväisyys
  - k. Tarjonnan lisääminen
  - l. Elämyksellisyys
  - m. Lisää omistajan kassavirtaa sekä kauppakeskuksen tuloja
  - n. vapauttaa kauppakeskustiimin resursseja
26. Mitä laatutekijöitä tai muuta lisäarvoa palvelukumppaniratkaisu voisi mielestäsi tuoda kauppakeskukseen?
- o. Asiakastyytyväisyys
  - p. Tarjonnan lisääminen
  - q. Elämyksellisyys
  - r. Lisää omistajan kassavirtaa sekä kauppakeskuksen tuloja
  - s. vapauttaa kauppakeskustiimin resursseja
27. Mitkä olisivat mielestäsi yrityksen oman vetovastuun hyödyt ja mahdollisuudet kauppakeskuksessasi?
28. Mitkä olisivat mielestäsi yrityksen oman vetovastuun haitat ja haasteet kauppakeskuksessasi?
29. Mitkä olisivat mielestäsi palvelukumppaniratkaisun hyödyt ja mahdollisuudet kauppakeskuksessasi?
30. Mitkä olisivat mielestäsi palvelukumppaniratkaisun haitat ja haasteet kauppakeskuksessasi?

### **Sähköinen palvelujärjestelmä**

*Sähköinen varausjärjestelmä. Kaikkiin ratkaisuihin harkitaan sähköisen varausjärjestelmän ja tietopankin yhdistämistä. Järjestelmässä on mahdollista selata Realprojektin (ja*

*mahdollisesti myös muidenkin Suomen kauppakeskusten) promootiopaikkoja, lyhytaikaisia liiketiloja ja mediatiloja. Vuokraus ja tilojen varaukset tapahtuisivat sähköisen järjestelmän kautta. Kaupallinen toimija tekee järjestelmässä varauksen, jonka jälkeen kauppakeskusjohtaja/tiimi/palveluntuottaja vahvistaa varauksen.*

31. Mitkä specialty leasing -tehtävät ovat mielestäsi automatisoitavissa kauppakeskuksessasi sähköisen varausjärjestelmän avulla?
  - a. lyhytaikaisten liiketilojen varaus
  - b. lyhytaikaisten liiketilojen vuokrasopimukset
  - c. promootiopaikkojen varaus
  - d. promootiopaikkojen vuokrasopimukset
  - e. mediatilojen varaus
  - f. mediatilojen vuokrasopimukset
32. Tunnetko toimijoita, jotka ovat aikaisemmin toteuttaneet vastaavia sähköisiä liike/mainostilojen varausjärjestelmiä? Mitkä ovat näiden toimijoiden vahvuudet/heikkoudet?
33. Tukisiko Realprojektin yhteinen sähköinen varausjärjestelmä lyhytaikaista liike/mainostilojen vuokrausta kauppakeskuksessasi?
  - a. Kyllä
  - b. Ei
34. Mitä käytännön ongelmia sähköisestä varausjärjestelmästä voisi aiheutua kauppakeskukselle?
35. Mitä kehitysehdotuksia antaisit sähköisen varausjärjestelmän sisällölle ja käytölle?

#### **Väliaikaiset liiketilat (pop-up)**

*Väliaikaisilla liiketiloilla tarkoitetaan vuokralaisia, jotka sijoittuvat kauppakeskusten tyhjiin liiketiloihin lyhyeksi aikaa tilan ollessa ilman vakituista vuokralaista.*

36. Kuinka monta liiketilaan sijoituvaa pop-up-myymlää keskuksessasi oli vuoden 2016 aikana?
37. Kuka koordinoi ja vuokraa pop-up-liiketiloja kauppakeskuksessasi?
  - c. kauppakeskusjohtaja
  - d. omistaja
  - e. vuokraustiimi
  - f. joku muu, kuka? \_\_\_\_\_
38. Kuinka suuri oli kauppakeskukselle pop-up-liikkeiden kalusteisiin ja tarvikkeisiin liittyvä investointikustannus vuonna 2016?
39. Kuinka suuret ovat kauppakeskuksen vuosittaiset hoito- ja huoltokustannukset pop-up-liiketiloihin liittyen?
40. Mitkä olivat liiketilaan sijoittuvista pop-up-myymlöistä saatavat vuokrabruttotuotot vuonna 2016? (arvio)
41. Kenelle lyhytaikaisista liiketiloista kerättävät tulot budjetoidaan?
  - g. Kiinteistö Oy (omistajat)
  - h. YRY/markkinointi
  - i. Ei tuloja
  - j. Joku muu? \_\_\_\_\_
42. Käyttääkö kauppakeskus lyhytaikaisessa liiketilavuokrauksessa yhteistyökumppaniyritystä?

- k. Kyllä, ketä \_\_\_\_\_  
 l. Ei
43. Mikä on voitonjakosuhte lyhytaikaisten liiketilavuokrauksen suhteen? (kauppakeskus-yhteistyökumppani)
- m. Ei yhteistyökumppania  
 n. 100-0  
 o. 90-10  
 p. 80-20  
 q. 70-30  
 r. 60-40  
 s. 55-45  
 t. 50-50  
 u. 45-55  
 v. 40-60  
 w. 30-70  
 x. 20-80  
 y. 10-90  
 z. 0-100  
 å. Joku muu
44. Onko kauppakeskuksessasi määrämuotoinen sopimus pohja liiketilaan sijoittuvaa pop-up-toimijaa varten?
- ä. Kyllä  
 ö. Ei  
 aa. Käytetään samaa kuin muilla vuokralaisilla
45. Markkinoidaanko kauppakeskuksesi lyhytaikaisia liiketiloja jossain kanavassa?
- bb. Kyllä, missä \_\_\_\_\_  
 cc. Ei
46. Onko lyhytaikaista liiketilavuokrausta huomioitu kauppakeskuksen liiketoimintasuunnitelmassa tai strategiassa?
- dd. Kyllä  
 ee. Ei
47. Minkälaisia tavoitteita lyhytaikaiselle liiketilavuokraukselle on asetettu kauppakeskuksessasi?

Esim. osuus kokonaisvuokratuotoista, elämyksellisyyden lisääminen, liikepaikkojen kartoitus

### **Kioskit**

*Kioskit ovat kauppakojujen (RMU-yksiköiden) tapaisia avoimeen tilaan sijoitettavia myyntipisteitä. Kioskit ovat suurin yleiseen tilaan sijoitettava myyntiyksikkö. Ero myyntikojuihin verrattaessa on, että kioskeissa henkilökunta sekä kassakone voidaan sijoittaa yksikön sisään. Tuotteet puolestaan sijoitetaan yksikön reunalle hyllyköihin tai vitriineihin. Toinen fyysinen ero kioskien ja myyntikojujen välillä on, että kioskeja ei voi siirtää myyntikojujen tavoin. Kioskien koko on arviolta n. 14–19 m<sup>2</sup>. Kioskit eroavat omistukseltaan RMU-yksiköistä siten, että kioskiyksikön omistaa tilaa käyttävä yritys itse. Yritys toisin sanoen maksaa vuokraa kauppakeskukselle sijainnistaan.*

48. Mitä kioskitoimijoita kauppakeskuksessasi on?  
 49. Mitkä olivat kioskitoimijoista saatavat bruttotuotot 2016? (Arvio)

50. Onko kauppakeskuksessasi kartoitettu potentiaalisia avoimen tilan liikepaikkoja kioskitoimijoille?  
 ff. Kyllä  
 gg. Ei
51. Kenelle kioskeista kerättävät tulot budjetoidaan?  
 hh. Kiinteistö Oy (omistajat)  
 ii. YRY/markkinointi  
 jj. Ei tuloja  
 kk. Joku muu? \_\_\_\_\_
52. Maksaako kauppakeskus itse kioskien vuosittaiset hoito- ja huoltokustannukset? promootipaikkoihin liittyen?  
 ll. Kauppakeskus maksaa kokonaan  
 mm. Vuokralainen maksaa kokonaan  
 nn. Kustannukset jaetaan osapuolien kesken
53. Kuinka suuret ovat kauppakeskuksen vuosittaiset hoito- ja huoltokustannukset kioskeihin liittyen?

### **RMU-yksiköt**

*RMU-yksiköt ovat helposti liikutettavissa pohjalla olevien pyörien ansiosta. RMU-yksiköt sisältävät usein valaistuksen, pienen säilytystilan sekä hälytysjärjestelmän. Kauppakojut voivat olla muodoltaan kulmikkaita tai pyöreitä myyntitiloja, joissa henkilökunta sijaitsee yksikön ulkopuolella.*

*RMU-yksiköt omistaa kauppakeskus, joka vuokraa yksiköitä vähittäiskauppiaille leasing-sopimuksilla. Kauppakojujen pinta-ala on arviolta 50 neliöjalkaa eli n. 5 m<sup>2</sup>.*

54. Onko kauppakeskuksessasi tarjota RMU-yksiköitä vuokralaisille?  
 oo. Kyllä  
 pp. Ei
55. Ovatko lyhytaikaisen toimijat tiedustelleet RMU-yksiköistä kauppakeskuksessasi viimeisen viiden vuoden sisällä?  
 qq. Kyllä  
 rr. Ei
56. Onko kauppakeskuksesi harkinnut uusien RMU-yksiköiden hankkimista seuraavan viiden vuoden sisällä?  
 ss. Kyllä  
 tt. Ei
57. Mikä on näkemyksesi RMU-yksiköiden nykyisestä ja tulevaisuuden tarpeesta kauppakeskuksessasi?

### **Myyntiautomaatit**

*Myyntiautomaateilla tarkoitetaan usein käteisellä toimivia jakeluyksiköitä, joiden tarjontaan kuuluu esimerkiksi makeiset, purukumit ja lasten lelut. Kauppakeskuksen näkökulmasta myyntiautomaatit tarjoavat suhteellisen vähäiset katteet, mutta varsinkin nuorille ja lapsille myyntiautomaatit voivat lisätä elämysarvoa kauppakeskuksissa. Kauppakeskukset keräävät tuloja myyntiautomaattien sijoittamisesta kauppakeskuksiin.*

58. Minkälaisia myyntiautomaatteja kauppakeskuksessasi on?  
 uu. Juoma- ja makeisautomaatteja  
 vv. Videopeliautomaatteja  
 ww. Lasten leikkikoneita

- xx. Hierovat tuolit  
yy. Muu, mikä \_\_\_\_\_
59. Kuinka suuret ovat kauppakeskuksen vuosittaiset hoito- ja huoltokustannukset myyntiautomaatteihin liittyen?
60. Mitkä olivat myyntiautomaattien bruttotuotot 2016? (arvio)
61. Kenelle lyhytaikaisista liiketiloista kerättävät tulot budjetoidaan?  
zz. Kiinteistö Oy (omistajat)  
ää. YRY/markkinointi  
ää. Ei tuloja  
öö. Joku muu? \_\_\_\_\_
62. Käyttääkö kauppakeskus myyntiautomaattien suhteen yhteistyökumppaniyri-  
tystä?  
aaa. Kyllä, ketä \_\_\_\_\_  
bbb. Ei
63. Mikä on voitonjakosuhte lyhytaikaisten liiketilavuokrauksen suhteen? (kauppa-  
keskus-yhteistyökumppani)  
ccc. Ei yhteistyökumppania  
ddd. 100-0  
eee. 90-10  
fff. 80-20  
ggg. 70-30  
hhh. 60-40  
iii. 55-45  
jjj. 50-50  
kkk. 45-55  
lll. 40-60  
mmm. 30-70  
nnn. 20-80  
ooo. 10-90  
ppp. 0-100  
qqq. Joku muu
64. Avoimet kommentit myyntiautomaateista kauppakeskuksessasi

### **Promootiopaikat**

*Promootiopaikat sijaitsevat yleensä kauppakeskuksen yleisillä alueilla. Promootiot koostuvat vuorovaikutteisista tuote- ja brändiesittelyistä, joissa yritykset pääsevät esittelemään tuotteitaan suoraan asiakkaalle. Tapahtumapohjaisen markkinoinnin kautta asiakkaalle voi jäädä vahva muisto tai persoonallinen suhde brändiin, joka voi tulevaisuudessa lisätä kuluttajien halua ostaa tuotetta tai vieraila yrityksen liikkeessä. Kauppakeskuksissa markkinointi- ja promootiotapahtumilla voidaan nostaa kauppakeskuksen imagoa ja lisätä asiakasvirtoja. Esimerkki tapahtumaperusteisesta markkinointitoiminnasta ovat muotinäytökset, jossa vähittäiskauppiat esittelevät vaatemerkkejään asiakkaille.*

65. Kuinka monta promootiota keskuksessasi oli vuoden 2016 aikana?  
rrr. Ei yhtäkään  
sss. Alle 10  
ttt. 10-50  
uuu. 50-100  
vvv. yli 100

66. Kuinka monta promootiopaikkaa keskuksessasi on?
67. Mikä on sisällä sijaitsevien promootiopaikkojen yhteenlaskettu neliömäärä?
68. Missä promootiopaikat sijaitsevat?
- |      |                |
|------|----------------|
| www. | kauppakäytävä  |
| xxx. | parkkihalli    |
| yyy. | keskusaukio    |
| zzz. | sisäänkäynnit  |
| äää. | ulkopinnat     |
| äää. | ei ole         |
| ööö. | joku muu _____ |
69. Kuka koordinoi ja vuokraa promootiopaikkoja kauppakeskuksessasi?
- |       |               |
|-------|---------------|
| aaaa. | Kauppakeskus  |
| bbbb. | Clear Channel |
| cccc. | JCDecaux      |
| dddd. | Ei kukaan     |
| eeee. | Joku muu      |
70. Kuka toimii kauppakeskuksessasi yhteyshenkilönä promootiopaikkojen koordinoinnissa?
- |       |                                |
|-------|--------------------------------|
| ffff. | Kauppakeskuspäällikkö/-johtaja |
| gggg. | Kauppakeskusassistentti        |
| hhhh. | Markkinointipäällikkö          |
| iiii. | Ei kukaan                      |
| jjjj. | Joku muu                       |
71. . Kuka on investoinut promootiopaikkojen laitteisiin ja kalusteisiin?
- |       |                       |
|-------|-----------------------|
| kkkk. | Kauppakeskus/omistaja |
| llll. | Yhteistyökumppani     |
| mmmm. | YRY                   |
| nnnn. | Ei kukaan             |
| oooo. | Joku muu              |
72. Kuinka suuri oli promootiopaikkojen kalusteisiin ja tarvikkeisiin liittyvä investointikustannus vuonna 2016? (Arvio)
73. Kuinka suuret ovat kauppakeskuksen vuosittaiset hoito- ja huoltokustannukset promootiopaikkoihin liittyen?
74. Voitonjakosuhte promootiopaikoille (kauppakeskus-yhteistyökumppani)
- |       |                       |
|-------|-----------------------|
| pppp. | 100-0                 |
| qqqq. | 90-10                 |
| rrrr. | 80-20                 |
| ssss. | 70-30                 |
| tttt. | 60-40                 |
| uuuu. | 55-45                 |
| vvvv. | 50-50                 |
| wwww. | 45-55                 |
| xxxx. | 40-60                 |
| yyyy. | 30-70                 |
| zzzz. | 20-80                 |
| ääää. | 10-90                 |
| ääää. | 0-100                 |
| öööö. | Ei yhteistyökumppania |

- aaaaa. Joku muu
75. Mitkä olivat promootiopaikoista saatavat bruttotuotot 2016? (Arvio)
76. Kenelle promootiopaikoista kerättävät tulot budjetoidaan?
- bbbbb. Kiinteistö Oy (omistajat)
- ccccc. YRY/markkinointi
- ddddd. Ei tuloja
- eeeee. Joku muu
77. Kuuluuko promootiopaikkojen vuokraukseen seuraavia palveluita?
- fffff. Sähköpistokkeet
- ggggg. Internet
- hhhhh. Äänentoisto
- iiii. Pöydät
- jjjj. Lava
- kkkkk. Varasto
- llll. Sosiaalitilat
- mmmmm. Ei palveluita
- nnnnn. Joku muu
78. Onko kauppakeskuksessasi luotu määrämuotoinen sopimus pohja promootiopaikkojen vuokrausta varten?
- ooooo. Kyllä
- ppppp. Ei
- qqqqq. Käytetään samaa sopimus pohjaa kuin muilla vuokralaisilla
79. Onko promootiopaikoistanne luotu esitettä?
- rrrrr. Kyllä
- sssss. Ei
80. Onko promootiopaikkoihin liittyen luotu ohjeistusta promoottoreille?
- ttttt. Kyllä
- uuuuu. Ei
81. Missä kanavissa promootiopaikkojanne on markkinoitu?
- vvvvv. Ei missään
- wwwww. Kauppakeskuksen kotisivuilla
- xxxxx. Muu, mikä\_\_\_\_\_
82. Onko promootiapaikoillenne määritetty hinnasto?
- yyyyy. Kyllä
- zzzzz. Ei
83. Onko promootiopaikkoja huomioitu kauppakeskuksen liiketoimintasuunnitelmassa tai strategiassa?
- äääää. Kyllä
- ööööö. Ei
84. Minkälaisia tavoitteita promootiapaikoille on asetettu kauppakeskuksessasi?

*Esim. osuus kokonaisvuokratuotoista, elämyksellisyyden lisääminen, liikepaikkojen kartoitus*

### **Sponsorointi**

*Sponsorointi tarkoittaa kauppakeskuksen osan tai alueen nimeämisoikeuksien luovuttamista yritykselle- Sponsoroinnin avulla kauppakeskukset voivat kerätä lisätuloja esimerkiksi myymällä kauppakeskuksen nimeämisoikeudet kauppakeskuksen osa-alueisiin, kuten asiakaspalvelupisteisiin, lasten leikkialueisiin ja sosiaalituloihin. Yritykset siis toisin*



*sanoen maksavat vuokraa kauppakeskukselle brändinsä näkyvyydestä kauppakeskuksen alueilla, joista useat miljoonat ihmiset saattavat kulkea läpi. sponsorointimahdollisuuksia kauppakeskuksissa on muun muassa lasten leikkialueilla. Sponsoroinnillakin voidaan vaikuttaa kauppakeskusten elämyksellisyyteen.*

85. Onko kauppakeskuksessasi tehty sponsoroinnin kaltaisia sopimuksia aikaisemmin?
- a. Kyllä
  - a. Ei
86. Mitkä alueet kauppakeskuksessasi voisivat soveltua sponsorointialueiksi?
87. Kuinka suuret ovat kauppakeskuksen vuosittaiset hoito- ja huoltokustannukset sponsorointiin liittyen?
88. Mitkä olivat sponsoroinnin vuosituotot 2016? (arvio)
89. Avoimet mietteet sponsoroinnista

### **Mainospinnat**

*Mainospintojen vuokraus on konsepti, jossa kauppakeskuksen fyysisiä pintoja tarjotaan mainostilaksi. Kauppakeskus voi yhteistyössä ulkomainosyhtiöiden kanssa vuokrata mainostilaa esimerkiksi vilkkailta yleisiltä alueilta ja kauppakeskuksen sisäänkäynnin yhteydestä. Mainospintoja ovat mm. suuret diginäytöt, pienet diginäytöt, valolaatikot, banderollit*

90. Onko kauppakeskukseksi mainospaikkoja markkinoitu jossakin mediassa?
- a. kotisivuilla
  - a. yhteistyökumppanin toimesta
  - b. kauppakeskuksen mainospinnoissa
  - c. muu, mikä? \_\_\_\_\_
91. Onko mainospaikat huomioitu kauppakeskuksen huomioitu kauppakeskuksen liiketoimintasuunnitelmassa tai strategiassa?
- a. Kyllä
  - b. Ei
92. Minkälaisia tavoitteita lyhytaikaiselle liiketilavuokraukselle on asetettu kauppakeskuksessasi?

Esim. osuus kokonaisvuokratuotoista, elämyksellisyyden lisääminen, liikepaikkojen kartoitus

### **Suuret diginäytöt**

93. Kuinka monta suurta diginäyttöä keskuksessasi on?
94. Kuka koordinoi ja myy suurten diginäyttöjen mediatilaa kauppakeskuksessasi?
95. Voitonjakosuhte suurille diginäytöille? (kauppakeskus-yhteistyökumppani)
- a. 100-0
  - a. 90-10
  - b. 80-20
  - c. 70-30
  - d. 60-40
  - e. 55-45
  - f. 50-50
  - g. 45-55
  - h. 40-60
  - i. 30-70

- j. 20-80
  - k. 10-90
  - l. 0-100
  - m. Ei yhteistyökumppania
  - n. Joku muu
96. Kuinka suuri on diginäyttöjen alkuperäinen investointikustannus?
97. Kuinka suuret ovat kauppakeskuksen vuosittaiset hoito- ja huoltokustannukset suuriin diginäyttöihin liittyen?
98. Mitkä olivat suurista diginäytöistä saatavat bruttotuotot vuonna 2016? (Arvio)

### **Pienet diginäytöt**

99. Kuinka monta pientä diginäyttöä keskuksessasi on?
100. Kuka koordinoi ja myy suurten diginäyttöjen mediatilaa kauppakeskuksessasi?
101. Voitonjakosuhte suurille diginäytöille? (kauppakeskus-yhteistyökumppani)
- a. 100-0
  - b. 90-10
  - c. 80-20
  - d. 70-30
  - e. 60-40
  - f. 55-45
  - g. 50-50
  - h. 45-55
  - i. 40-60
  - j. 30-70
  - k. 20-80
  - l. 10-90
  - m. 0-100
  - n. Ei yhteistyökumppania
  - o. Joku muu
102. Kuinka suuret ovat kauppakeskuksen vuosittaiset hoito- ja huoltokustannukset pieniin diginäyttöihin liittyen?
103. Mitkä olivat pienistä diginäytöistä saatavat bruttotuotot vuonna 2016? (Arvio)

### **Valolaatikot**

104. Kuinka monta valolaatikkoa keskuksessasi on?
105. Kuka koordinoi ja myy valolaatikoiden mediatilaa kauppakeskuksessasi?
106. Voitonjakosuhte valolaatikoille? (kauppakeskus-yhteistyökumppani)
- a. 100-0
  - b. 90-10
  - c. 80-20
  - d. 70-30
  - e. 60-40
  - f. 55-45
  - g. 50-50
  - h. 45-55
  - i. 40-60

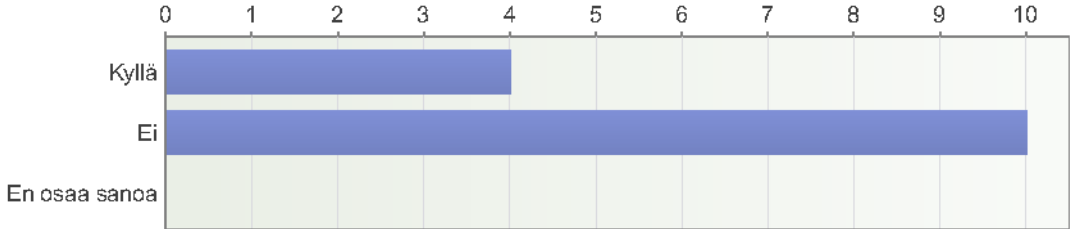
- j. 30-70
  - k. 20-80
  - l. 10-90
  - m. 0-100
  - n. Ei yhteistyökumppania
  - o. Joku muu
107. Kuinka suuret ovat kauppakeskuksen vuosittaiset hoito- ja huoltokustannukset valolaatikkoihin liittyen?
108. Mitkä olivat valolaatikoista saatavat bruttotuotot vuonna 2016? (Arvio)

**Banderollipaikat**

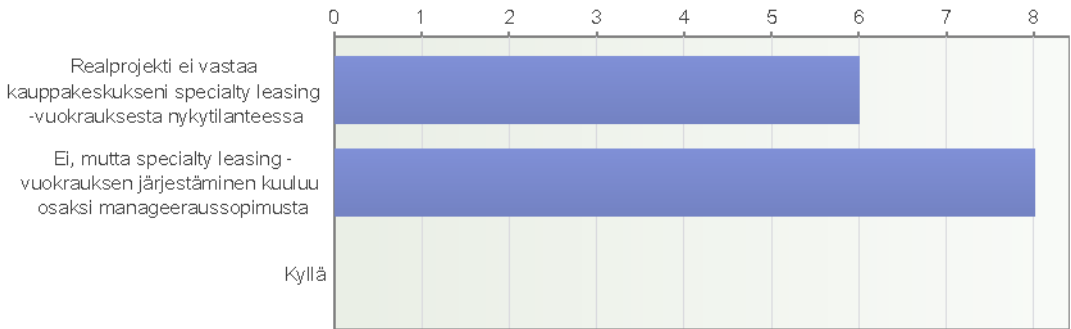
109. Kuka koordinoi ja myy banderollipaikkoja kauppakeskuksessasi?
110. Voitonjakosuhte banderollipaikoille? (kauppakeskus-yhteistyökumppani)
- a. 100-0
  - b. 90-10
  - c. 80-20
  - d. 70-30
  - e. 60-40
  - f. 55-45
  - g. 50-50
  - h. 45-55
  - i. 40-60
  - j. 30-70
  - k. 20-80
  - l. 10-90
  - m. 0-100
  - n. Ei yhteistyökumppania
  - o. Joku muu
111. Kuinka suuret ovat kauppakeskuksen vuosittaiset hoito- ja huoltokustannukset banderollipaikkoihin liittyen?
112. Mitkä olivat banderolleista saatavat bruttotuotot vuonna 2016? (Arvio)

## Liite 2. Kyselytutkimuksen kuvaaja

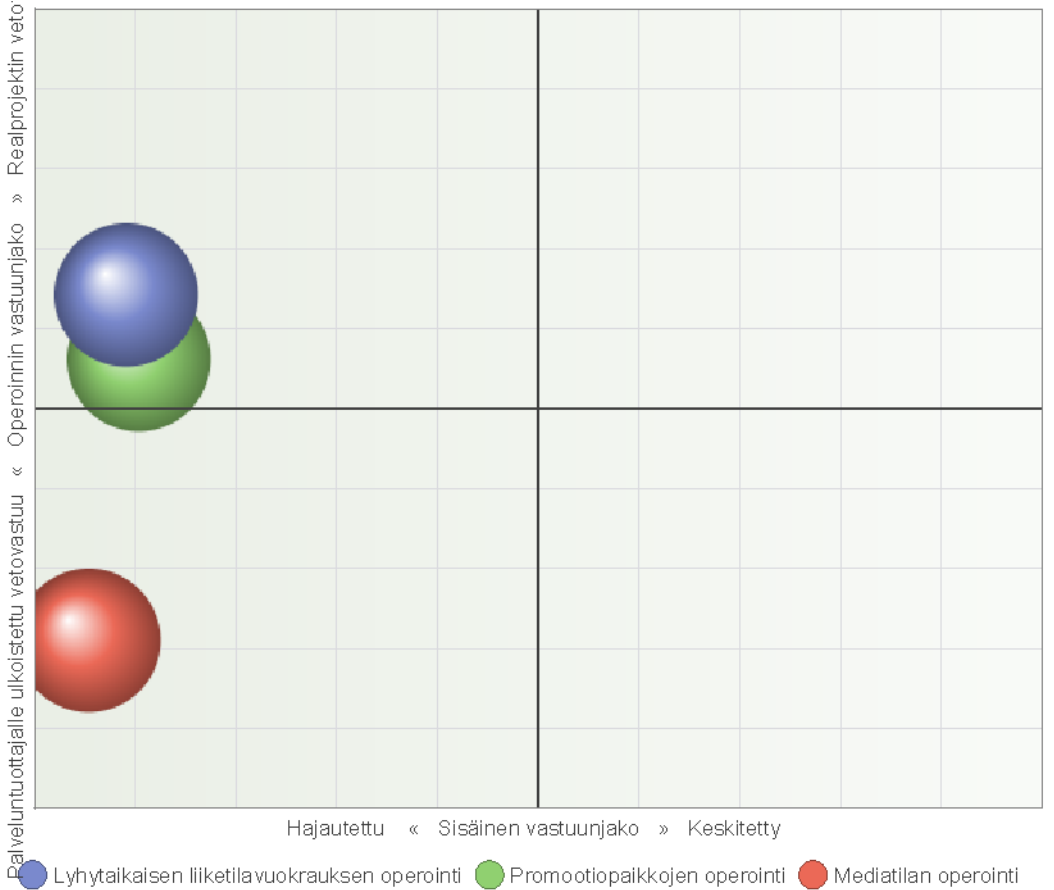
**Kuvaaja 1.** Onko kauppakeskukseksi management-tiimissä riittävä määrä resursseja specialty leasing-toimintojen organisoinnille nykytilanteessa?



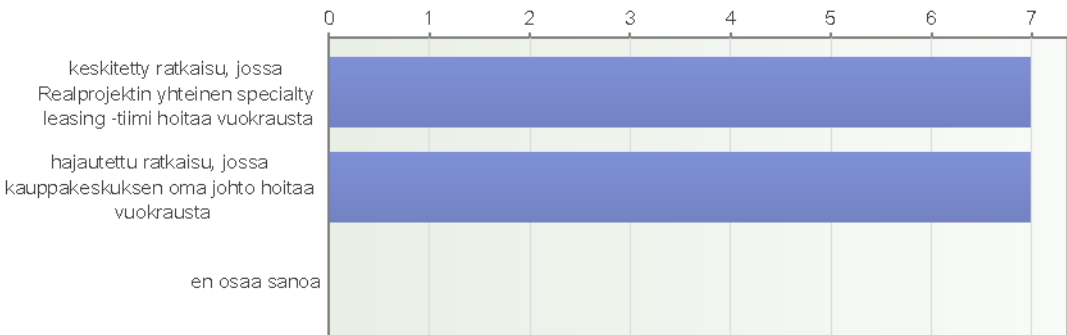
**Kuvaaja 2.** Saako Realprojekti nykytilanteessa lisätuottoja specialty leasing -toiminnan järjestämisestä?



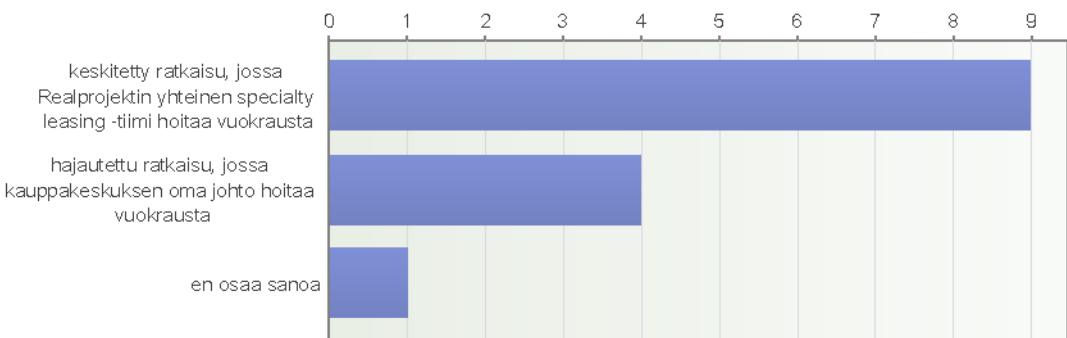
**Kuvaaja 3.** Miten kauppakeskukseksi specialty leasing -toiminnot on nykytilanteessa organisoitu?



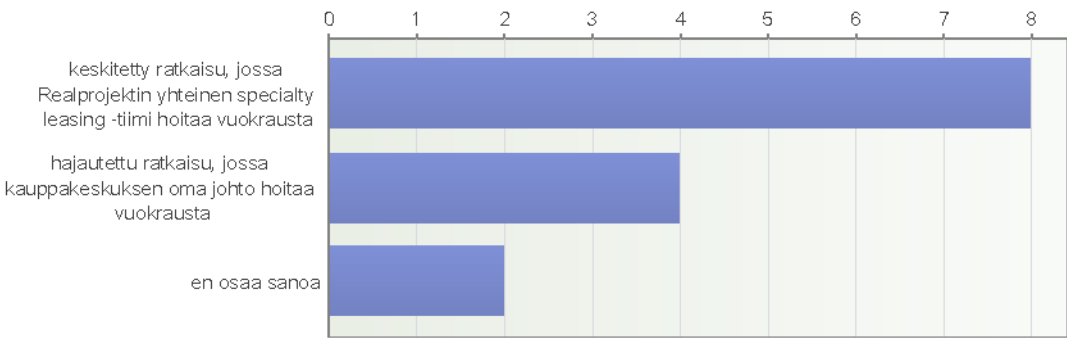
**Kuvaaja 4.** Kumpi sisäinen vastuunjako tukisi mielestäsi kauppakeskuksesi lyhytaikaisten lii-  
ketilojen vuokrausta paremmin tulevaisuudessa?



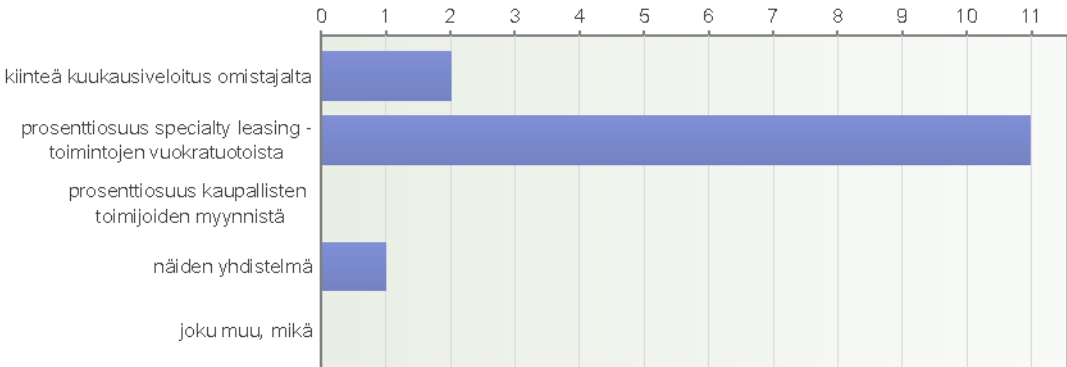
**Kuvaaja 5.** Kumpi sisäinen vastuunjako tukisi mielestäsi kauppakeskuksesi promootiopaikko-  
jen vuokrausta paremmin tulevaisuudessa?



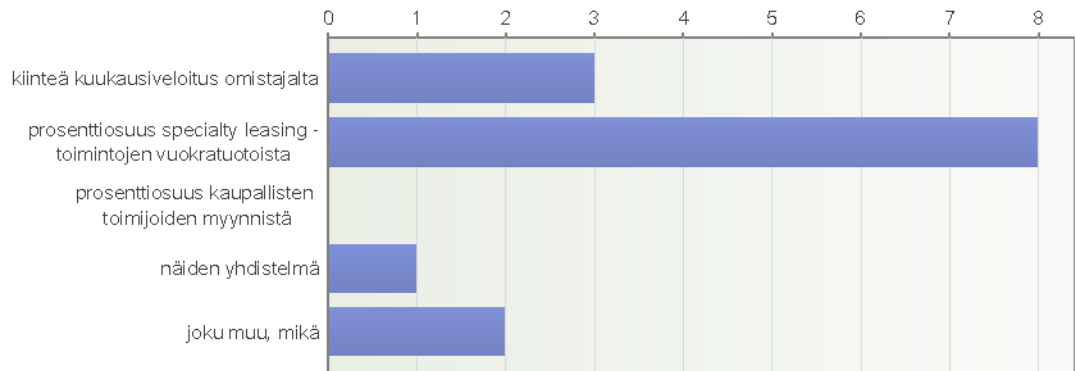
**Kuvaaja 6.** Kumpi sisäinen vastuunjako tukisi mielestäsi kauppakeskuksesi mediatilojen vuok-  
rausta paremmin tulevaisuudessa?



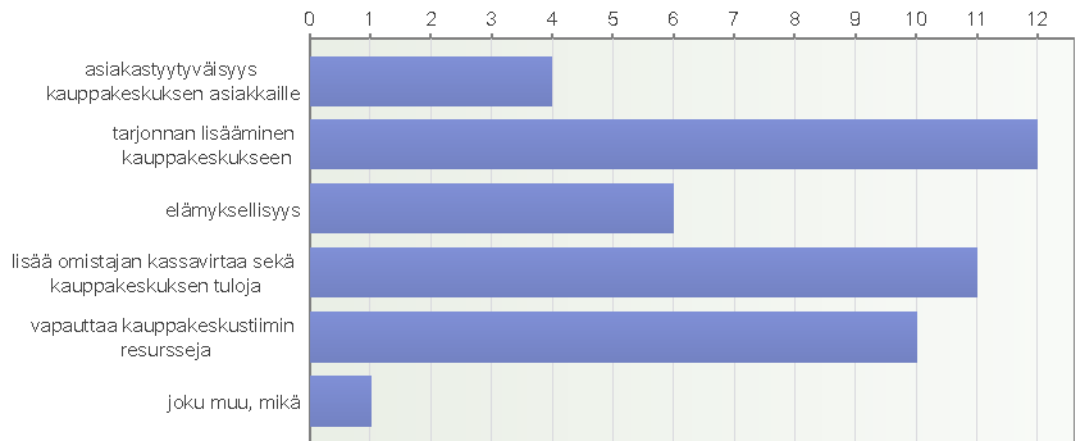
**Kuvaaja 7.** Mikä olisi mielestäsi Realprojektille sopiva ansaintalogiikka keskitetyn ratkaisun  
järjestämiseksi?



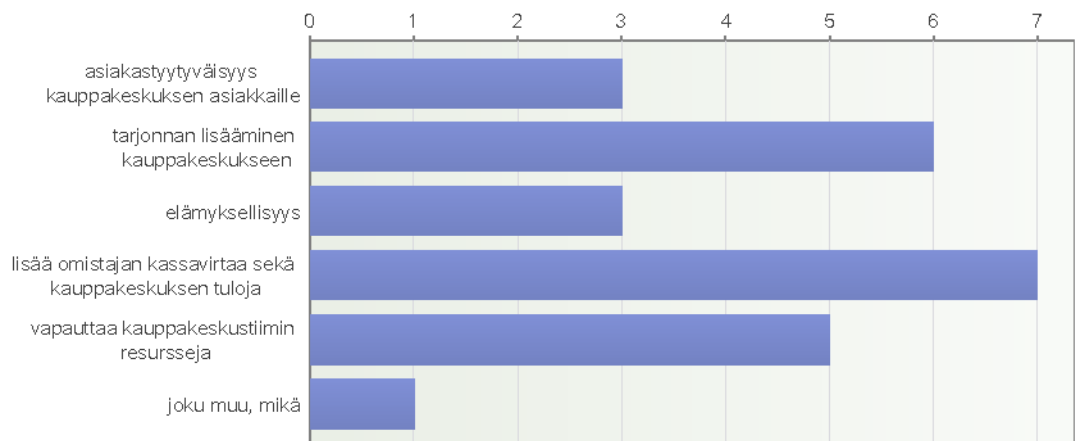
**Kuvaaja 8.** Mikä olisi mielestäsi Realprojektille sopiva ansaintalogiikka hajautetun ratkaisun järjestämiselle?



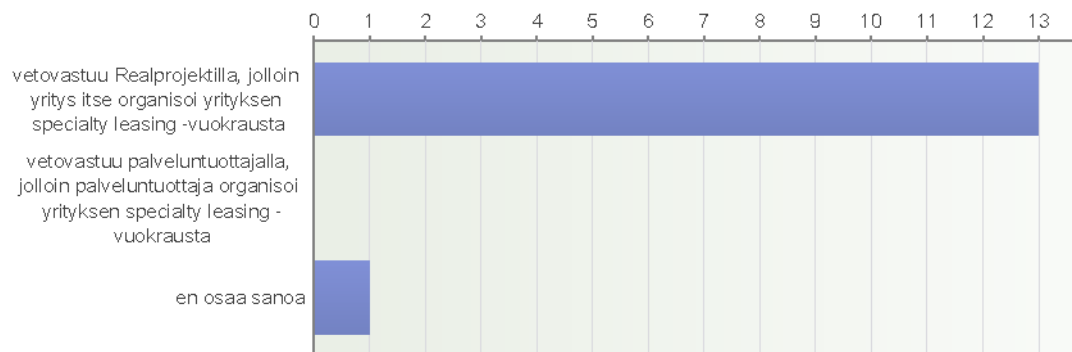
**Kuvaaja 9.** Mitä laatutekijöitä tai muuta lisäarvoa keskitetty ratkaisu voisi mielestäsi tuoda kauppakeskukseen?



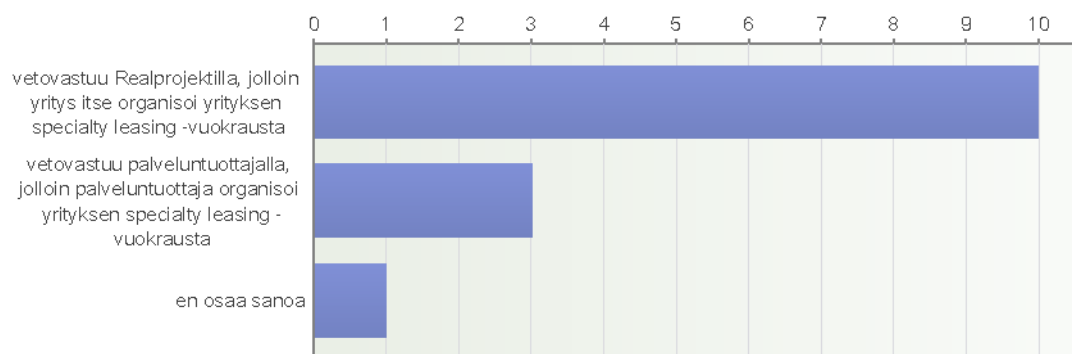
**Kuvaaja 10.** Mitä laatutekijöitä tai muuta lisäarvoa hajautettu ratkaisu voisi mielestäsi tuoda kauppakeskukseen?



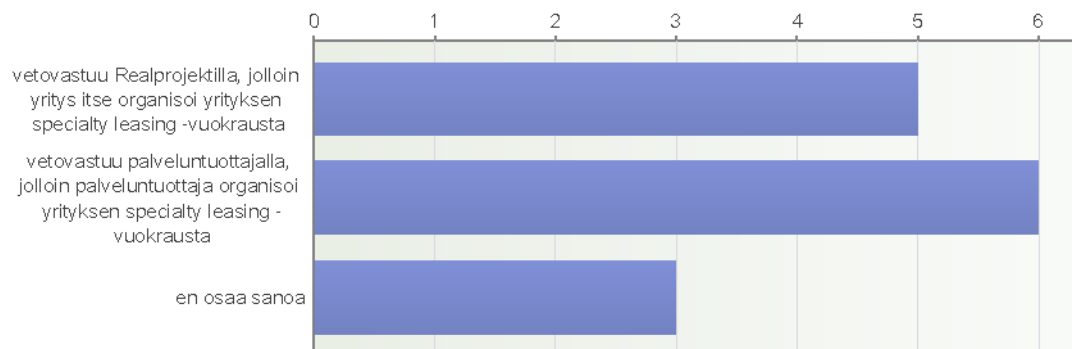
**Kuvaaja 11.** Kumpi operoinnin vastuunjako tukisi mielestäsi kauppakeskuksesi lyhytaikaisten liiketilöiden vuokrausta paremmin tulevaisuudessa?



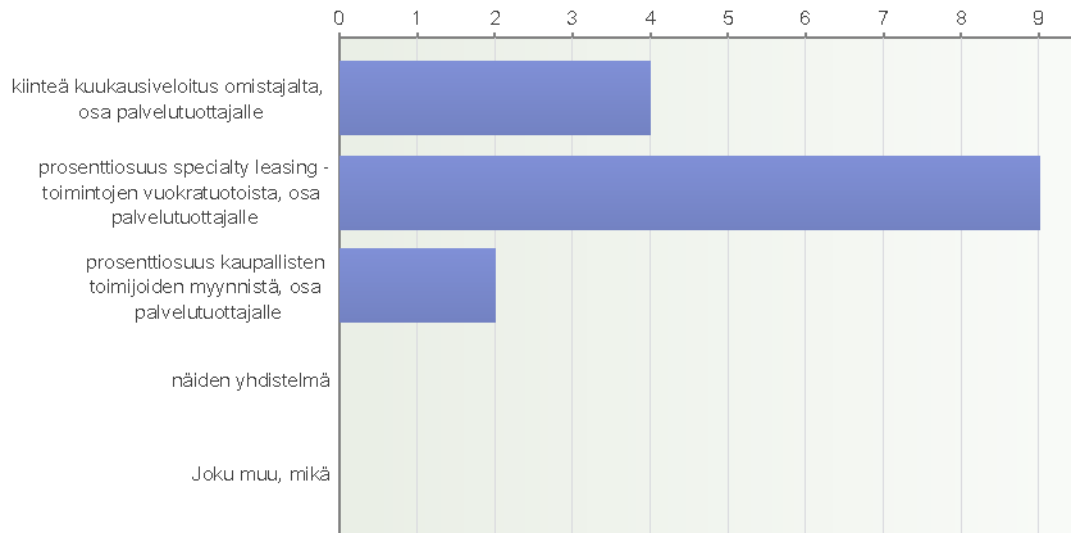
**Kuvaaja 12.** Kumpi operoinnin vastuunjako tukisi mielestäsi kauppakeskuksesi promootiopaikkojen vuokrausta paremmin tulevaisuudessa?



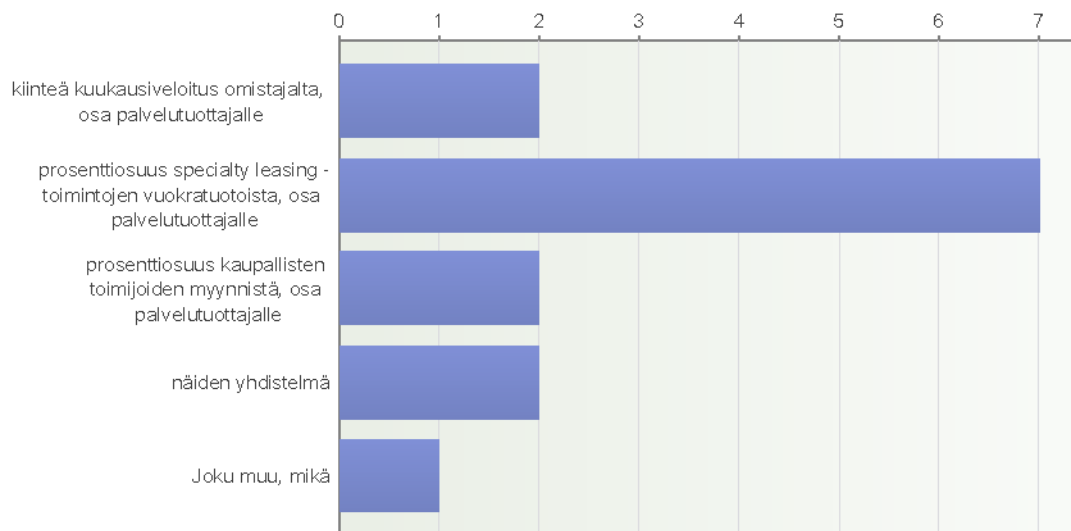
**Kuvaaja 13.** Kumpi operoinnin vastuunjako tukisi mielestäsi kauppakeskuksesi mediatilöiden vuokrausta paremmin tulevaisuudessa?



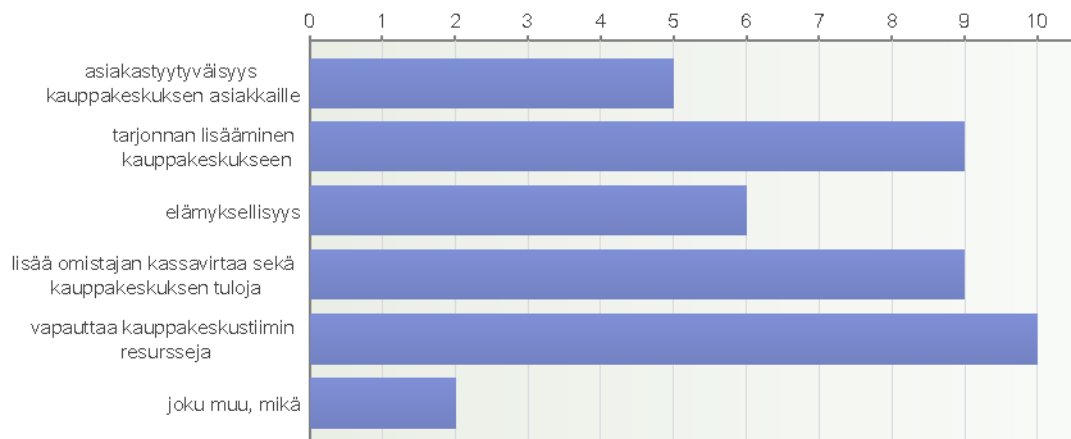
**Kuvaaja 14.** Mikä on mielestäsi Realprojektille sopiva ansaintalogiikka yrityksen oman vetovastuun järjestämiselle?



**Kuvaaja 15.** Mikä on mielestäsi Realprojektille sopiva ansaintalogiikka palvelukumppaniratkaisun järjestämiselle?

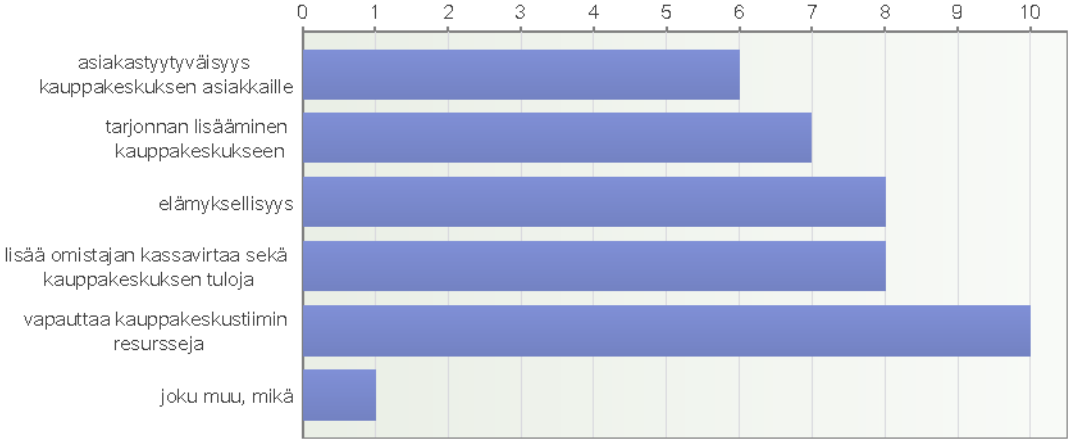


**Kuvaaja 16.** Mitä laatutekijöitä tai muuta lisäarvoa Realprojektin oma vetovastuu voisi mielestäsi tuoda kauppakeskukseen?

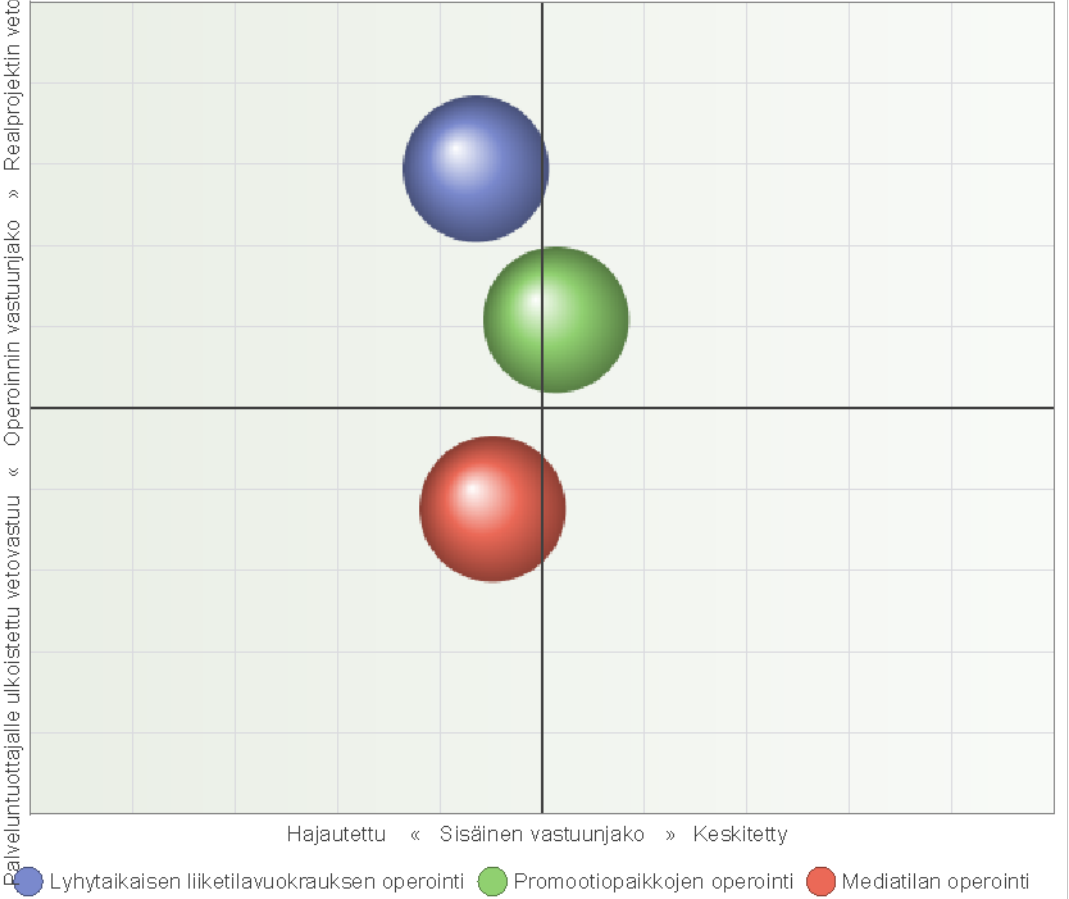




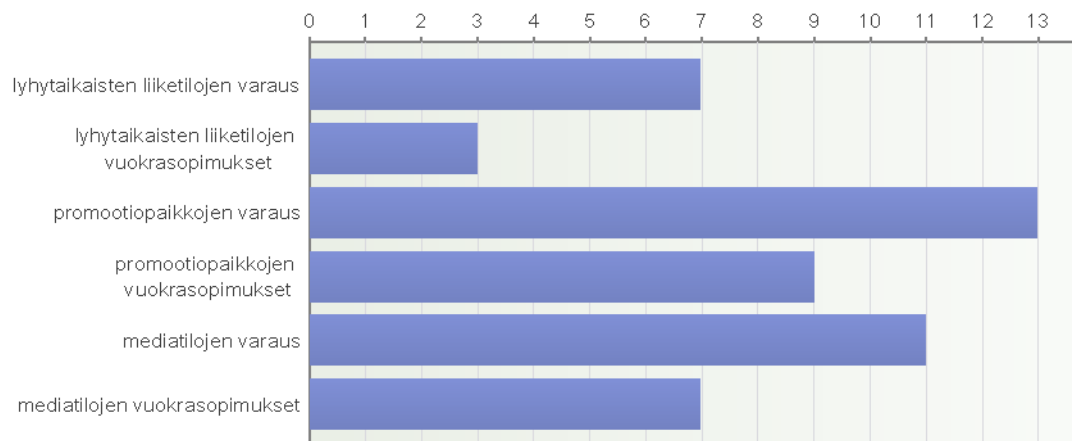
**Kuvaaja 17.** Mitä laatutekijöitä tai muuta lisäarvoa palveluntuottajan vetovastuu voisi mielestäsi tuoda kauppakeskukseen?



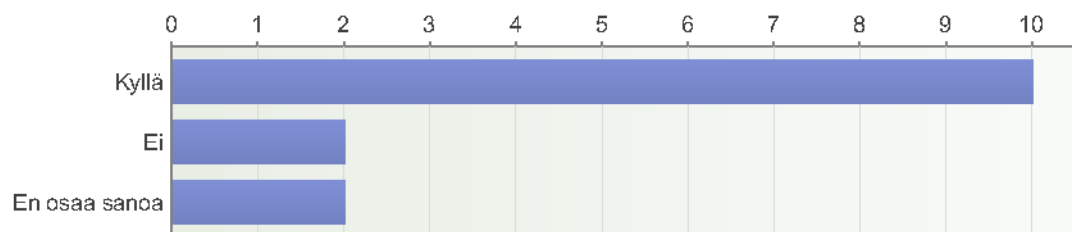
**Kuvaaja 18.** Miten kauppakeskuksesi specialty leasing -toiminnot tulisi mielestäsi organisoida tulevaisuudessa?



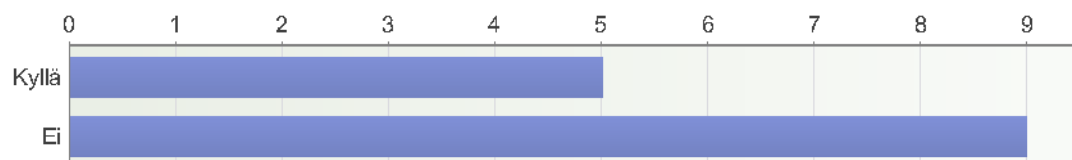
**Kuvaaja 19.** Mitkä specialty leasing -tehtävät ovat mielestäsi enemmän automatisoitavissa kauppakeskuksessasi sähköisen varausjärjestelmän avulla?



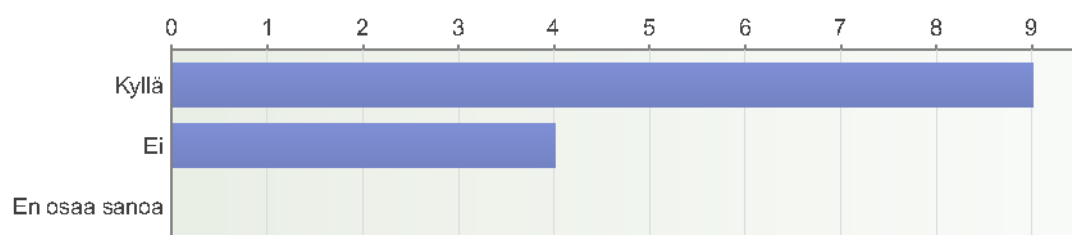
**Kuvaaja 20.** Tukisiko Realprojektin yhteinen sähköinen varausjärjestelmä lyhytaikaista liike/mainostilojen vuokrausta kauppakeskuksessasi?



**Kuvaaja 21.** Jos Realprojekti ottaa sähköisen varausjärjestelmän käyttöönsä, kannattaako yrityksen mielestäsi tavoitella myös managerauksen ulkopuolella olevien kohteiden lisäämistä järjestelmään?



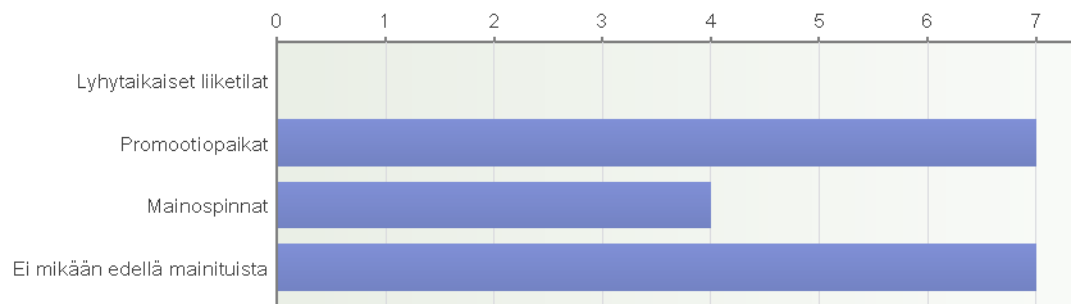
**Kuvaaja 22.** Onko kauppakeskuksessasi kartoitettu selkeät promootiopaikat?



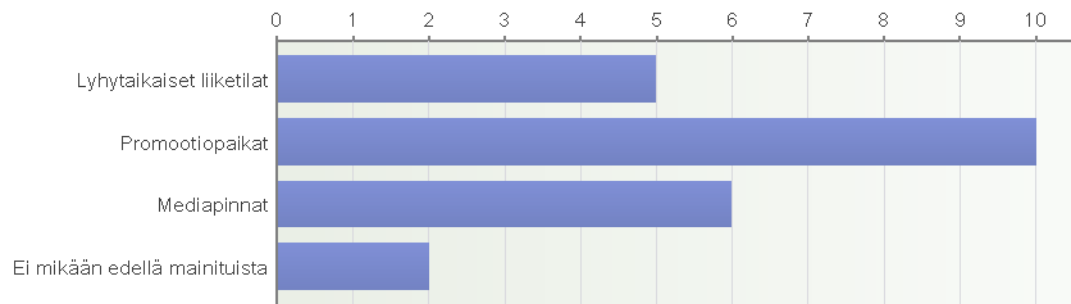
**Kuvaaja 23.** Onko kauppakeskuksessasi määritetty selkeät mediapinnat, joita voi hyödyntää kaupallisesti?



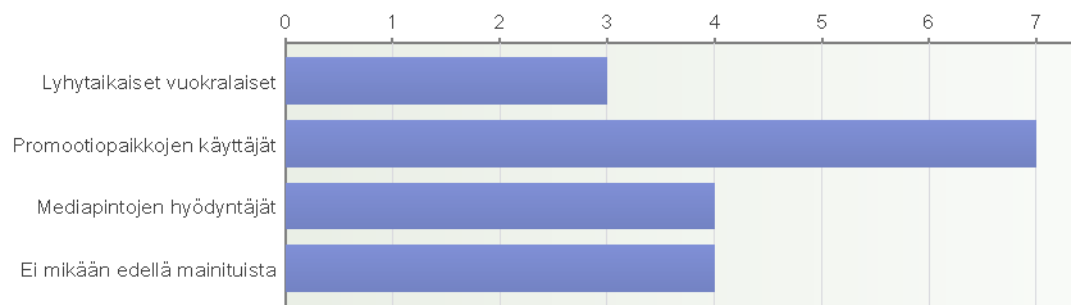
**Kuvaaja 24.** Onko kauppakeskuksessasi luotu esitettä seuraavista kokonaisuuksista?



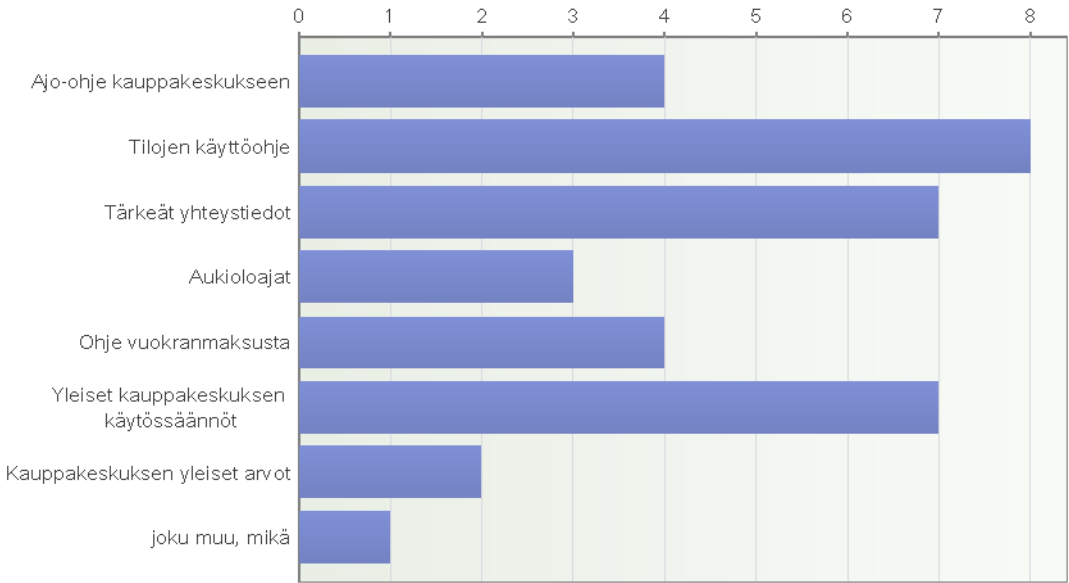
**Kuvaaja 25.** Onko kauppakeskuksessasi määritetty hinnat seuraaville kokonaisuuksille?



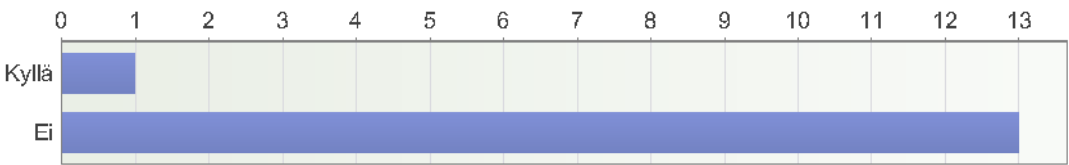
**Kuvaaja 26.** Onko kauppakeskuksessasi määritetty ohjeistusta seuraaville käyttäjille?



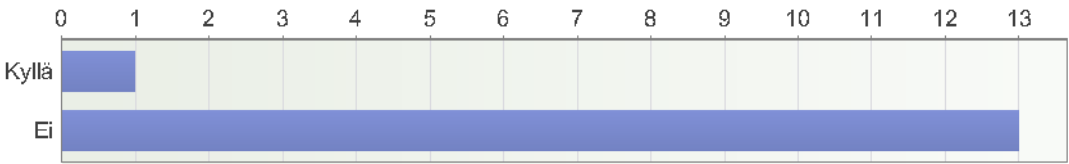
**Kuvaaja 27.** Mitä kokonaisuuksia esite pitää sisällään?



**Kuvaaja 28.** Onko kauppakeskuksessasi tarjota RMU-ysiköitä vuokralaisille?



**Kuvaaja 29.** Ovatko lyhytaikaisen toimijat tiedustelleet RMU-yksiköistä kauppakeskuksessasi viimeisen viiden vuoden sisällä?



**Kuvaaja 30.** Onko kauppakeskuksesi harkinnut uusien RMU-yksiköiden hankkimista seuraavan viiden vuoden sisällä?

