



# **Vuokralaismuutosten tarjous- prosessin tehostaminen kaup- pakeskushankkeissa**

Heini Jokinen

OPINNÄYTETYÖ  
Marraskuu 2019

Rakennus- ja yhdyskuntatekniikan tutkinto-ohjelma  
Kiinteistönpitotekniikka ja korjausrakentaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Rakennus- ja yhdyskuntatekniikan tutkinto-ohjelma  
Kiinteistönpitotekniikka ja korjausrakentaminen

JOKINEN, HEINI:

Vuokralaismuutosten tarjousprosessin tehostaminen kauppakeskushankkeissa

Opinnäytetyö 37 sivua, joista liitteitä 1 sivua  
Marraskuu 2019

---

Opinnäytetyössä tutkittiin kauppakeskushankkeiden vuokralaismuutosten tarjouksia. Kauppakeskushankkeissa liiketilat räätälöidään vuokralaisen tarpeisiin lisä- ja muutostöin. Tutkimuksella selvitettiin, onko aikaa ja resursseja vievässä tarjous- ja laskutusprosessissa kohtia, joita kehittämällä prosessia voitaisiin tehostaa.

Tutkimuksessa analysoitiin kolmen toteutuneen kauppakeskushankkeen vuokralaismuutostarjouksia kiinnittäen huomiota tarjouten määrään, arvoon ja luonteeseen. Aineistotutkimuksen tueksi aiheeseen perehdyttiin myös kirjallisuustutkimuksella sekä tutustumalla aiheesta kirjoitettuihin opinnäytteisiin ja diplomiteihin.

Tutkimuksessa havaittiin, että noin neljännes kaikista kauppakeskushankkeissa laadituista ja laskutetuista vuokralaismuutostarjouksista on arvoltaan alle 2 000 €. Tällaisten arvoltaan vähäisten muutostyötarjousten yhteenlaskettu arvo oli kuitenkin vain noin 1 % vuokranantajan kohteissa käyttämistä peruslaatus-tason parannukseen liittyvistä kustannuksista. Noin viidennekselle vuokralaisista laaditaan vähintään 3 tarjousta. Arvoltaan vähäisten tarjouten taustalla on moninaisia syitä, mutta noin kolmannes tarjouksista liittyy tavalla tai toisella suunnitteluprosessiin liittyviin väärinkäsityksiin tai puutteelliseen kommunikaatioon.

Tutkimustulosten valossa kauppakeskushankkeissa tilaajaorganisaation on syytä keskustella siitä, kuinka arvoltaan vähäisten tarjouten kanssa menettellään. Tilaajan tulee arvioida hukattujen resurssien arvo suhteessa lisääntyviin kustannuksiin hankkeen reunaehdot huomioiden. Tämän lisäksi yhdessä urakoitsijan ja suunnitteluryhmän kanssa on hyödyllistä käydä keskustelu siitä, kuinka vältetään lukuisten tarjouten laatiminen samalle vuokralaiselle. Yksikköhintaluettelon käyttäminen vuokralaissuunnittelun yhteydessä sekä malliliiketilän rakentaminen voivat olla hyödyllisiä työkaluja prosessin tehostamiseksi ja väärinymmärrysten välttämiseksi.

---

Asiasanat: toimitilarakentaminen, vuokralaismuutos, tarjous, tehostaminen

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Construction Engineering  
Facility Engineering and Renovation

JOKINEN, HEINI:  
Streamlining Tenant Quotations Process in Shopping Centre Projects

Bachelor's thesis 37 pages, appendices 1 page  
November 2019

---

In shopping centre building projects, all retail premises are tailored to meet the tenants' individual demands and expectations. These adjustments are typically implemented by the main contractor as extra work. This study investigated tenant alteration work offers to find out whether there are areas for improvement and streamlining in the time and resources consuming process of quotations and invoicing.

Archive data from three shopping centre projects was analysed focusing on the amount, value and nature of the quotations. Data analysis was supported by a literature review and thorough research of previous thesis documents about the subject.

The research indicated that the value of every fourth tenant alteration quotation is below 2 000 €. Together these minor quotations add up to less than 1 % of what the developer invests in the tenant improvements of the centre. It was also discovered that about 20 % of the tenants receive at least three quotations for their premise. There are many reasons for the low value of these quotations, but one-third of them somehow relate to misunderstandings and lacking communication.

The findings suggest that the developer organisation should have a discussion on how to approach the low value quotations in a project. Also, a discussion should take place with the contractor and design team on how to avoid drawing up several quotations for the same tenant. Unit price lists and mock-up premises may prove to be useful tools in avoiding extra work and misunderstandings.

---

Key words: shopping centre, tenant, alteration work, quotation, streamlining

## SISÄLLYS

|   |   |    |
|---|---|----|
| 1 | JOHDANTO .....  | 7  |
| 2 | KAUPPAKESKUSRAKENTAMINEN .....                                | 8  |
|   | 2.1 Kauppakeskukset Suomessa .....                            | 8  |
|   | 2.2 Toimijat ja tavoitteet .....                              | 10 |
|   | 2.3 Avoin rakentaminen .....                                  | 11 |
|   | 2.4 Kauppakeskusrakentamiselle tyypilliset piirteet .....     | 11 |
| 3 | VUOKRALAISMUUTOKSET .....                                     | 13 |
|   | 3.1 Vuokralaismuutosten prosessi .....                        | 13 |
|   | 3.2 Erilaiset vuokralaiset .....                              | 14 |
|   | 3.3 Vuokrasopimusvaihe .....                                  | 16 |
|   | 3.4 Tarjous- ja laskutusvaihe .....                           | 17 |
| 4 | TUTKIMUS .....  | 20 |
|   | 4.1 Tutkimusmenetelmät .....                                  | 20 |
|   | 4.1.1 Rajoitukset .....                                       | 21 |
|   | 4.2 Tutkimustulokset .....                                    | 21 |
|   | 4.2.1 Arvoltaan vähäisten muutosten tarkempi tutkiskelu ..... | 24 |
|   | 4.2.2 Erot keskusten välillä ja niiden selitykset .....       | 27 |
| 5 | JOHTOPÄÄTÖKSET .....  | 29 |
|   | 5.1 Merkittävä tehostamisen kohde .....                       | 29 |
|   | 5.2 Vähäisten muutosten syyt ja keinot tehostamiseen .....    | 30 |
| 6 | JATKOTOIMET .....   | 33 |
| 7 | POHDINTA .....  | 34 |
|   | LÄHTEET .....   | 35 |
|   | LIITTEET .....  | 37 |
|   | Liite 1. Haastattelututkimuksen teemat .....                  | 37 |

## LYHENTEET JA TERMIT

|                            |   |
|----------------------------|---|
| hallinnanluovutus          | vuokralaisen, vuokranantajan ja urakoitsijan yhteinen tilaisuus, jossa tilan sopimuksenmukaisuus tarkistetaan ja tilan hallinta sekä avaimet luovutetaan vuokralaiselle   |
| investoija                 | kiinteistösijoittaja, eläkevakuutusyhtiö tms. joka rahoittaa hankkeen toteutuksen, puhekielessä myös investori  |
| kauppakeskus               | useista erityyppisistä kaupp- ja palveluliikkeistä koostuva yksi- tai useampikerroksinen liiketoiminnan keskitymä, jossa yksikään vuokralainen ei yksin ylitä 50 % vuokrattavasta pinta-alasta ja liikkeitä on vähintään 10 kpl |
| käyttäjämuuutos            | kts. vuokralaismuutos   |
| käyttäjäsunnittelu         | kts. vuokralaissunnittelu   |
| lähtötiedot                | vuokralaisen käyttäjäsunnittelun aikana antamat lähtötiedot liiketilan suunnittelulle ja toteutukselle  |
| perusosa                   | avoimen rakentamisen käsite, jolla viitataan rakennuksen kiinteään osaan; runkoon, toimintoja jakaviin väliseiniin, talotekniikan runko-osiiin yms.   |
| peruslaatu- taso           | vuokrasopimuksissa ja urakkasopimuksessa liiketilan suunnitelmien mukainen laatu- ja kuntotaso, jonka urakoitsija toteuttaa tilaajan kustannuksella ilman vuokralaisen haluamia muutoksia                                       |
| peruslaatu- tason parannus | vuokrasopimuksessa sovittu muutos peruslaatu- tasoon, jonka urakoitsija toteuttaa vuokranantajan kustannuksella   |
| tilaaja                    | urakan tilaaja, joka voi olla esim. vuokranantajan omistama kiinteistöyhtiö   |
| tilaosa                    | avoimen rakentamisen käsite, jolla viitataan myöhemmin suunniteltavaan, kokonaisvaikutuksiltaan vähäisempään osaan suunnittelussa ja rakentamisessa; yksittäisen tilan sisäiset ratkaisut                                       |

|                            |  |
|----------------------------|--|
| viranomaistaso             | viranomaisten vaatima vähimmäistoteutustaso rakennuksen käyttöönottoluvan saamiseksi, esim. turvatekniikka ja valaistus  |
| vuokralaismuutos           | vuokralaisen, vuokranantajan, tilaajan ja urakoitsijan kesken erikseen sovittava peruslaatutasosta poikkeava tai sen ylittävä muutostyö, jonka urakoitsija toteuttaa ja vuokranantaja laskuttaa vuokralaiselta |
| vuokralaismuutostyötarjous | urakoitsijan laatima vuokralaismuutoksia koskeva muutostyötarjous, jonka käsittelijöinä on usein urakoitsijan ja tilaajan lisäksi vuokralainen ja vuokranantaja  |
| vuokralaissuunnittelu      | kauppakeskuksen vuokralaisten liiketilojen rakentamisen vaatima suunnittelu  |
| vuokranantaja              | liiketilat omistava taho, joka on sopimussuhteessa vuokralaiseen   |

## 1 JOHDANTO

Mediassa on viime aikoina käyty laajasti keskustelua uusien kauppakeskusten vilkkaasta rakentamisesta. Uusia keskuksia on kuitenkin valmistunut tasaiseen tahtiin aina 1990-luvulta saakka. Kauppakeskushankkeet ovat moniulotteisia ja niiden monimutkaisuutta lisää niihin olennaisesti liittyvä vuokralaissuunnittelu-prosessi. Vuokralaismuutosten prosessi työllistää merkittävästi kaikkia hankkeen osapuolia, ja aiheen tiimoilta onkin laadittu useita opinnäytetöitä sekä diplomitöitä. Näissä näkökulmana on kuitenkin ollut ennen kaikkea prosessin kokonaisvaltainen tehostaminen ja hallinta sekä oikea-aikaisuuden varmistaminen hankkeen sujuvuuden takaamiseksi.

Tässä tutkimuksessa paneudutaan vuokralaismuutosten tarjouksiin sekä laskutuksiin osana koko prosessia. Kauppakeskushankkeiden loppuvaiheessa vuokralaisille laadittavat tarjoukset, niiden käsittely vuokralaisen kanssa sekä laskutus työllistävät vuokralaissuunnittelun organisaatiota. Tavoitteena on tarkastella, löytyykö tähän liittyen tehostamisen paikkoja esimerkiksi toistuvan laskutuksen tai arvoltaan vähäisten tarjousten osalta. Tutkimus on toteutettu rakennuttajakonsultin näkökulmasta. Aihetta on myös rajattu koskemaan uudis-, laajennus- tai perusparannushankkeiden aikana syntyviä vuokralaismuutoksia.

Tutkimuksen raportti koostuu alun taustoittavasta kirjallisuuskatsauksesta kauppakeskushankkeiden vuokralaismuutosprosessiin, tutkimuksen tulosten esittelystä sekä tulosten suhteuttamisesta käytäntöön. Lopuksi esitellään suositukset toimenpiteistä tarjous- ja laskutusprosessin tehostamiseksi tulevaisuudessa.

## 2 KAUPPAKESKUSRAKENTAMINEN

### 2.1 Kauppakeskukset Suomessa

Suomen Kauppakeskusyhdistyksen (n.d.) määritelmän mukaan kauppakeskuk-  
sen muodostaa vähintään 10 liikkeen ja yli 5000 h-m<sup>2</sup> kokonaisuus, joka toimii  
tyypillisesti yhdessä liikerakennuksessa ja jossa liikkeet aukeavat yhteiseen si-  
sätilaan. Kauppakeskuksella on myös määritelmänmukaisesti yhteinen johto,  
joka koordinoi keskuksen toimintaa sekä yhteinen markkinointi. Vuokralaisista  
yksi tai useampi on ns. ankkurivuokralaisia. Suomen kauppakeskusyhdistyksen  
(2019a) mukaan alalla menee hyvin, joka ilmenee myös kuvan 1 taulukosta.

|   | 2018    | 2017    | Annual Change (%)<br>Vuosisuunnitus |
|---|---------|---------|-------------------------------------|
| <b>Total number of shopping centers</b><br>Lukumäärä  | 105     | 101     | 4,0 %                               |
| <b>Sales (M€)</b><br>Myynti (M€)  | 6 521   | 6 358   | 2,6 %                               |
| <b>Comparable sales (M€)</b><br>Vertailukelpoinen myynti (M€)                                   | 4 406   | 4 334   | 1,7 %                               |
| <b>Visitors (M)</b><br>Kävijämäärä (M)  | 412     | 401     | 2,7 %                               |
| <b>Leasable retail area (M sq m)</b><br>Liikeala (M m <sup>2</sup> )                            | 2,27    | 2,15    | 5,8 %                               |
| <b>Sales / Visitors (€ / visitor)</b><br>Myynti / kävijä (€ / kävijä)                           | 15,83   | 15,86   | -0,2 %                              |
| <b>Sales / Leasable retail area (€ / sq m)</b><br>Myynti / m <sup>2</sup> (€ / m <sup>2</sup> ) | 2 867   | 2 956   | -3,0 %                              |
| <b>Total retail sales (bn €) **</b><br>Vähittäiskaupan myynti (mrd. €) **                       | 38,73   | 38,01   | 1,9 %                               |
| <b>Market share Shopping Centers *</b><br>Kauppakeskusten markkinaosuus *                       | 16,84 % | 16,73 % | 0,11 %-yks.                         |

\* Service sales included  
\*\* Sectors that are not in Shopping Centers included

KUVA 1. Kauppakeskusten tunnusluvut vuonna 2018 (Suomen Kauppakeskus-  
yhdistys 2019a, s. 11)



Kauppakeskusten lukumäärä on noussut jatkuvasti tasaiseen tahtiin ja esimerkiksi vuonna 2018 avattiin neljä uutta kauppakeskusta – Ratina Tampereelle, Karuselli Keravalle ja REDI sekä Saari Helsinkiin. (Suomen kauppakeskusyhdistys 2019a, s. 5-17). Vaikka julkista keskustelua kauppakeskusten menestymisestä on käyty mediassa laajasti vuosina 2018 ja 2019, Suomen kauppakeskusyhdistyksen vuosijulkaisun (2019a) mukaan sekä keskusten kokonaismyynti että kävijämäärät kasvoivat vuonna 2018. Helsingin Sanomat on kertonut Aalto-yliopiston laskeneen pääkaupunkiseudun liiketilojen lähes kaksinkertaistuvan 2017 – 2030, joten kauppakeskusrakentaminen jatkuu vilkkaana (Helsingin Sanomat 2019).

Vuosittain kauppakeskusammattilaisten keskuudessa toteutettavan kauppakeskusbarometrin tuloksen vuosilta 2018 ja 2019 kertovat, että alalla uskotaan vaakaasti hyvällä sijainnilla tiiviin kaupunkirakenteen äärellä sijaitsevien keskusten menestykseen myös tulevaisuudessa. Kasvukeskusten kaupungistuminen korostaa sijainnin merkitystä. Alalla nähdään myös vahvasti keskusten painotuksen muutokset: verkkokaupan kasvun uskotaan vaikuttavan keskusten liiketoimintaan negatiivisesti, joka lisää palveluiden ja viihdetarjonnan osuutta kauppakeskuksissa. (Suomen kauppakeskusyhdistys, 2018a ja 2019b).

### The Ownership Structure of Finnish Shopping Centers

Kauppakeskusten omistajatahot

Finnish Real Estate Investment Companies 28,1 %  
Kiinteistösijoitusyhtiöt (kotimaiset)

Other 7,6 %  
Muut

Foreign Real Estate Funds 6,9 %  
Ulkomaiset rahastot

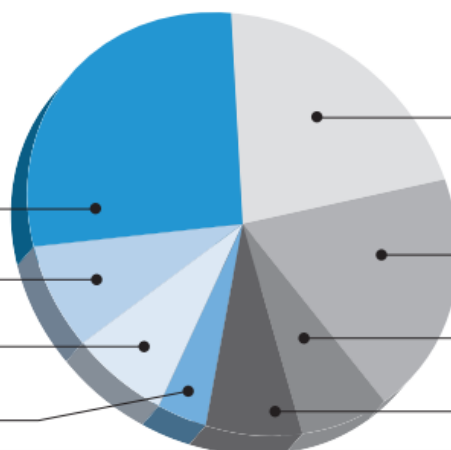
Private persons 3,7 %  
Yksityishenkilöt

Pension Funds 20,5 %  
Eläkevakuutusyhtiöt

Foreign Real Estate Investment Companies 19 %  
Ulkomaiset kiinteistösijoitusyhtiöt

Retailers 7 %  
Kauppa

Finnish Real Estate Funds 7,3 %  
Kiinteistörahastot (kotimaiset)



KUVA 2. Kauppakeskusten omistajatahot (Suomen kauppakeskusyhdistys 2019a, s. 22)

Kauppakeskusten omistajat ovat tyypillisesti erilaisia institutionaalisia sijoittajia. Suurimmat omistajatahot ovat kotimaiset kiinteistösijoitusyhtiöt (28,1 %) ja eläkevakuutusyhtiöt (20,5 %), jotka omistavat käytännössä puolet Suomen 105 kauppakeskuksesta. (Suomen kauppakeskusyhdistys, 2019a).

## 2.2 Toimijat ja tavoitteet

Kauppakeskushankkeessa on tyypillisesti seuraavat toimijat osapuolina:

### *Tilaaaja*

Maankäyttö- ja rakennuslain mukainen tilaaaja on kauppakeskushankkeissa esimerkiksi investoijan kokonaan tai investoijien yhdessä omistama kiinteistöosa-  
keyhtiö, jonka nimiin urakkasopimus tehdään. Tilaaajan edustajina toimivat investoijien edustajat sekä hankkeeseen kiinnitetyt konsultit. Tilaaaja määrittää kullekin hankkeelle siinä tavoiteltavat toiminnalliset, tekniset ja laadulliset tavoitteet sekä muut hankkeen reunaehdot. (Kankainen & Junnonen 2001)

### *Urakoitsija*

Urakoitsija toteuttaa rakennustyön tilaaajan kanssa laaditun sopimuksen pohjalta. Kauppakeskushankkeille on tyypillistä hankkeen suuri koko, monimutkaisuus sekä muutosten suuri lukumäärä suunnittelu- ja rakentamisprosessin aikana, joka ohjaa valitsemaan urakkamuodoksi jonkin osaurakkamuodoista, useimmiten projektinjohtourakan. Projektinjohtorakentamisessa ammattimainen päätoteuttaja johtaa hanketta toimien tiiviissä yhteistyössä hankkeen tilaaajan kanssa. Rakentamisen lähtötilanteen suunnitelmien vajavaisuus ratkaistaan lommittamalla toteutussuunnittelu, hankinnat ja rakentaminen. (Holmström, 2016).

### *Vuokranantaja*

Keskuksen vuokralaisten vuokranantajana toimii useimmiten joku investoijista suoraan tai kauppakeskusyhtiö. Vuokranantaja neuvottelee vuokrasopimukset vuokralaisten kanssa ja määrittelee vuokrasopimusten ehdot sekä mahdolliset vuokralaisen liiketilan peruslaatutason parannukset.

### *Vuokralainen*

Kauppakeskuksen vuokralainen solmii vuokrasopimuksen kauppakeskusta operoivan vuokranantajan kanssa. Vuokralaisen liiketila suunnitellaan hankkeen aikana yhteistyössä tilaaajan ja urakoitsijan kanssa. Urakoitsija toteuttaa useimmissa tapauksissa vuokralaisen tarpeiden mukaisia muutoksia tämän liiketilaan. Vuokralainen ja urakoitsija eivät kuitenkaan yleensä ole sopimussuhteessa keskenään, vaan vuokralaismuutokset kulkevat tilaaajan kautta.

## 2.3 Avoin rakentaminen

Avoimessa rakentamisessa rakennushankkeen suunnittelu ja toteutus jaetaan kahteen tai useampaan, toisistaan erilliseen vaiheeseen. Vastaavasti päätöksenteko jakautuu näiden vaiheiden mukaisesti, jolla saadaan luotua hankkeen prosesseihin joustavuutta. (Kruus 2008). Avoimen rakentamisen menetelmän tavoitteena on luoda joustavuutta niin rakentamisen ajalle kuin käytönajallekin. Rakentamisen aikana menetelmä tuo prosesseihin sekä tuotantoon joustavuutta rytmittämällä päätöksentekoa ja rajaamalla fokusta. Toisaalta rakentamisen aikainen jako perusosaan ja tilaosaan mahdollistaa kiinteistön muuntojoustavuuden myös valmistumisen jälkeen. (Kruus 2008, Rakennuslehti 2017).

Menetelmässä päätöksenteko, suunnittelu ja tuotanto jaetaan usein kiinteään perusosaan ja muuntuvaan tilaosaan. Koska rakentamisen aloittaminen ei vaadi välttämättä täsmällistä tietoa kaikkien tilojen lopullisesta käyttötarkoituksesta, aloitetaan suunnittelu rakennuksen kiinteästä perusosasta. Tähän kuuluvat rakennuksen kiinteät ratkaisut, kuten perustukset, runkorakenteet, rakennuksen vaippa sekä rakennuksen toimintoja rajaavat rakenteet, kuten liiketilojen väliset seinät. Talotekniikan osalta kiinteään perusosaan kuuluu vähintään järjestelmien pääosat, kuten konehuoneet ja runkolinjat. Kiinteän perusosan suunnittelussa lähtökohtaisena ideana on jättää tilaosan sisältö mahdollisimman avoimeksi ja joustavaksi. (Kruus 2008, Rakennuslehti 2017).

Suunnittelun ja rakentamisen edetessä käynnistyy muuntuvan tilaosan suunnittelu ja rakentaminen. Tavoitteena on siirtää tilosaa koskevien päätösten teko ajankohtaan, jolloin päätökset voidaan tehdä käyttäjälähtöisesti huomioiden käyttäjän tarpeet mahdollisimman laajasti. Tilaosaan kuuluvat mm. tilojen sisäiset väliseinät, ovet, pintamateriaalit, kiinteät kalusteet sekä laitejärjestelmien putkivedot ja johdotukset. (Kruus 2008, Rakennuslehti 2017).

## 2.4 Kauppakeskusrakentamiselle tyypilliset piirteet

Kauppakeskushankkeille tyypillisiä ominaisuuksia ovat hankkeen suuri koko ja yleensä suhteellisen pitkä kesto. Toisaalta hankkeille on hyvissä ajoin määritetty päivämäärä kaupalliselle avaukselle, joka on viestitty hankkeen osapuolille

ja sidosryhmille. Kaupallisen avauksen siirtäminen aiheuttaa helposti merkittäviä kustannuksia sekä imagovaikutuksia, joka luo rakentamiselle aikataulupainetta. Viimeaikaiset kauppakeskushankkeet ovat myös olleet hyvin moniulotteisia, ja niihin on liittynyt kaupallisten tilojen lisäksi esimerkiksi kunnallisia palveluita, asuntoja, toimistoja sekä julkisen liikenteen tiloja. Esimerkkejä tällaisista hankkeista ovat esimerkiksi Redi ja Tripla, mutta myös kaikki Länsimetron asemien yhteyteen rakennetut keskukset.

Kauppakeskuksissa on luonteenomaisesti kymmeniä tai jopa satoja yksilöllisiä tiloja, joiden ominaisuudet vaihtelevat suuresti. Vuokraus jatkuu rinnan hankkeen kanssa aina viime metreille saakka, jonka vuoksi näiden yksilöllisten liiketilöiden lähtötietojen kerääminen ja suunnittelu porrastuu pakosti koko hankkeen ajalle. Ensimmäisten vuokralaisten suunnittelu tehdään niin aikaisessa vaiheessa, että heidän konseptinsa, tarpeensa tai liiketoimintalogiikkansa ehtii muuttua ennen keskuksen valmistumista ja tilaa on tarpeen suunnitella ja toisinaan rakentaakin uudelleen. Toisaalta viimeisinä vuokratut tilat halutaan saada mukaan kaupalliseen avaukseen ja niiden suunnittelulla sekä toteuttamisella on kiire.

Liiketilöiden myöhäinen suunnittelu ja toisaalta käytönaikaisten muutosten toteuttaminen vaativat keskukselta muuntojoustavuutta. Tiloja pitää pystyä muokkaamaan mahdollisimman monipuolisesti, jotta tilasta saadaan rakennettua muuttuvien vuokralaisten vaihtuvia tarpeita vastaava. Kauppakeskusrakentamisessa hyödynnetäänkin laajasti avoimen rakentamisen periaatteita, vaikka asiasta ei välttämättä sillä nimellä puhutakaan. Urakkasopimus voi esimerkiksi pitää sisällään kattavat suunnitelmat kiinteää perusosaa vastaavista aiheista sekä yleistoisen kuvauksen tilaosista. Liiketilöissä tämä kuvaus tilaosasta on käytännössä peruslaatutasokuvaus.

### 3 VUOKRALAISMUUTOKSET

#### 3.1 Vuokralaismuutosten prosessi

Vuokralaismuutoksissa keskeinen määrittävä dokumentti on peruslaatusokuvauus. Koska vuokralaissuunnittelu on hyvin alkutekijöissään urakkasopimuksen laatimisen aikaan, sidotaan vuokrattavien liiketilöiden toteutuksen laatuaso urakassa tyypillisesti peruslaatusokuvauukseen. Näin dokumentti toimii tilaajan ja urakoitsijan välillä vastuurajataulukkona. Samaa dokumenttia käytetään vuokrasopimuksen liitteenä rajaamaan kustannusvastuuta vuokralaisen ja vuokranantajan välillä. (Valpola 2011).

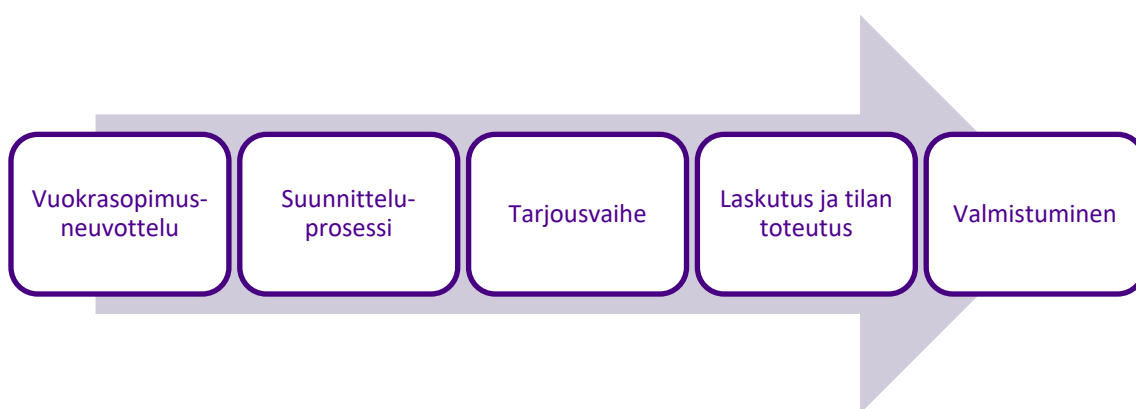
Vuokralaisten liiketilöihin liittyen on karkeasti kahdenlaisia muutostöitä. Ensimmäisessä tapauksessa vuokralainen tilaa omalla kustannuksellaan peruslaatusokuvauksen ylittäviä muutoksia liiketilaansa. Toisessa tapauksessa vuokranantaja on vuokrausneuvotteluiden yhteydessä luvannut vuokralaiselle peruslaatusokuvauksen parannuksia, eli muutoksia, jotka vuokranantaja sitoutuu toteuttamaan kustannuksellaan. (Valpola 2011).

Peruslaatusokuvauksen määrittäminen vaikuttaa syntyvien vuokralaismuutosten määrään, sillä mitä kattavampi peruslaatusokuvauus, sitä useammalle vuokralaiselle se riittää. Toisaalta peruslaatusokuvauksen rajauksin pyritään myös ohjaamaan liiketilasunnittelua toivottuun suuntaan. Toisinaan peruslaatusokuvauksesta voidaan jättää esimerkiksi lattian pintamateriaali kokonaan pois, joka ohjaa vuokralaisia valitsemaan oman konseptin mukaisen materiaalin. Näin vaikutetaan liikkeiden ulkonäköön ja erilaisuuteen. Useimmiten peruslaatusokuvauus sisältää kuitenkin kaiken tarvittavan yksinkertaisen ja pelkistetyn liiketilan rakentamiseen. (Valpola 2011, s. 51).

Vuokralaissuunnittelu etenee suhteellisen vakioituneen prosessin mukaisesti. Vuokrasopimusneuvotteluissa määritetään kustannusvastuiden rajaus kunkin tilan osalta. Vuokrasopimuksen allekirjoituksen jälkeen käynnistetään tilaajavetoinen suunnitteluprosessi, jonka puitteissa vuokralainen tarkentaa suunnitelmansa liiketilan rakentamiseksi ja antaa hankkeen suunnittelijoille tarvittavat

lähtötiedot toteutussuunnitelmien laatimiseksi. Kun vuokralainen on toimittanut riittävän kattavat lähtötiedot ja toteutussuunnittelu on edennyt riittävästi, urakoitsija laskee tarjouksen liiketilan peruslaatutason ylittävien töiden osalta ja kohdistaa sen vuokrasopimuksessa sovitun kustannusrajan mukaisesti vuokralaiselle ja/tai tilaajalle.

Tarjous käsitellään vuokralaisen kanssa ja päivitetään tarpeen mukaan. Hyväksytyyn tarjoukseen mukaiset muutostyökustannukset laskutetaan vuokralaiselta. Tilan valmistuttua se luovutetaan vuokralaiselle kalustamista ja tavarointamista varten noin kuukausi ennen keskuksen avautumista vuokrasopimuksen mukaisesti.



KUVIO 1. Vuokralaissuunnittelun prosessi

Monesti vuokralaisen suunnittelu kulkee tiiviisti rinnan tilan toteutussuunnittelun kanssa. Ideaalitalanteessa toteutussuunnittelua edistetään mahdollisimman vähän vuokralaissuunnittelun rinnalla, jotta suunnittelukustannuksilta vältytään, mikäli vuokralainen ei päädykään tilaamaan aikomiaan muutoksia esimerkiksi kustannussyistä. Tällöin toteutussuunnittelu käynnistettäisiin vasta vuokralaisen hyväksytyä muutostyötarjouksen. Todellisuudessa vuokralaisen suunnittelu tarvitsee usein tuekseen monenlaista toteutussuunnittelua hankkeen suunnittelu-ryhmältä sekä näkemystä tilaajan ja urakoitsijan edustajilta.

### 3.2 Erilaiset vuokralaiset

Kauppakeskusvuokralaiset ovat vahvasti heterogeeninen joukko toimijoita. Suomen kauppakeskusyhdistys (2018b) käyttää seuraavaa toimialaluokittelua:

- Muoti ja asusteet
- Kauneuden ja terveyden tuotteet
- Sisustaminen ja kodin tarvikkeet
- Vapaa-aika
- Päivittäistavarat
- Tavaratalot
- Muut liikkeet
- Kahvilat ja ravintolat
- Kauneus- ja hyvinvointipalvelut
- Viihde- ja vapaa-ajan palvelut
- Kaupalliset palvelut
- Palvelut ilman liikevaihtoa

Vuokralaisten joukossa on siis sekä perinteisiä eri alojen liiketiloja, päivittäistavara- ja varakauppoja kylmäkalusteineen ja palvelutiskeineen, kahviloita ja ravintoloita sekä lukuisia erilaisia palveluita. Erilaisten palveluiden vaatimukset liiketiloille vaihtelevat suuresti: suutarille riittää lähtökohtaisesti hyvin pelkistetty liiketila, kauneus- ja hyvinvointipalvelut vaativat tyypillisesti erityisesti vesi- ja viemäritekniikkaan liittyviä muutoksia ja viihde- ja vapaa-ajan palvelut, kuten kuntosalit, hyvin moninaisia muutoksia tilaan.

Liiketilojen erilaisuuden lisäksi myös toimijat ovat hyvin erilaisista lähtökohdista. Suuret monikansalliset tai kansalliset ketjut toimivat hyvin ammattimaisesti kattavien suunnitteluohjeiden ja asiantuntijoiden tukemana. Vastaavasti pienet toimijat ovat kertarakennuttajia, joilla ei välttämättä ole juurikaan ymmärrystä rakentamisesta, vaan ainoastaan oman liiketoimintansa asettamista tarpeista.

Vuokralaissuunnitteluun vaikuttaa merkittävästi sekä vuokralaisen kokemus rakentamisesta että suunniteltavan liiketilan tekninen vaativuus. Jarno Ollitervo on jaotellut toimijoita kuvion 2 mukaisesti. Tosin, Ollitervo on huomionnut ryhmitelyssään palveluista ainoastaan kahvilat ja ravintolat. Näiden lisäksi tyypillisiä palveluita kauppakeskuksissa ovat esimerkiksi parturi-kampaamot ja kuntosalit.

|                                |                                |  |                   |  |   |
|--------------------------------|--------------------------------|--|-------------------|--|---|
| Toteutuksen tekninen vaativuus | Vaativa toteuttaa              | Ravintolat ja kahvilat, parturikampaamot | Kirjastot         |  | Suuret päivittäistavarakaupat, kuntosalit             |
|                                | Vaativuutta lisääviä tekijöitä |  | Nuorisotilat      | Kahvilat ja ravintolat, parturikampaamot | Pienet päivittäistavarakaupat, kahvilat ja ravintolat |
|                                | Tavanomainen vaativuus         | Tavanomaiset liiketilat                  |                   | Tavanomaiset ketjuliikkeet               | Ketjuliikkeet   |
|                                |                                | Kertarakentajat                          | Julkiset palvelut | Pienet ketjumaiset toimijat              | Suuret ketjumaiset toimijat                           |

**Toimijan kokemus rakennuttamisprosessista**

KUVIO 2. Erilaiset vuokralaiset kokemuksen ja liiketilan teknisen vaativuuden mukaan (mukaillen Ollitervo 2018, s. 38)

Valpolan (2011, s. 22) mukaan tyypilliset muutokset ovat ennen kaikkea rakennusteknisiä töitä, kuten väliseinien lisäyksiä, lattiamateriaalien vaihdoksia, seinäpintojen tai holvin peruslaatusosta poikkeava pintakäsittely tai alakaton lisäys. Sähkötoista tyypillisiä ovat kosketinkiskojen asennus kohdevalaistusta varten, tuotesuojaporttien sähköistys sekä ylimääräiset pistorasiat ja datapistokkeet. LVI-töistä tavanomaisia ovat lisjäähdytyksen lisäksi toiminnan tarvitsemat vesi- ja viemäripisteet.

### 3.3 Vuokrasopimusvaihe

Vuokrasopimusneuvotteluissa sovitaan siitä, missä tasossa tila luovutetaan vuokralaiselle tai mihin tasoon saakka vuokranantaja kustantaa tilan rakentamisen. Kirjausten pohjana on peruslaatusokuvaus. Tapauskohtaisesti vuokralaisen kanssa sovitaan tälle tärkeistä poikkeamista, kuten esimerkiksi vuokralaisen valitseman lattiamateriaalin asentamisesta vuokranantajan kustannuksella. Vaihtoehtoisesti vuokranantaja voi kirjata sopimukseen kustantavansa vuokralaisen valitsemia muutoksia tietyllä, kiinteällä summalla. Tällaisessa tapauksessa vuokralainen voi teettää lukuisia pienempiä muutoksia tilassaan vuokranantajan kustannuksella.



Vuokrasopimukseen kirjattu laatutaso on kaupankäyntiä vuokralaisen kanssa suhteessa liiketilan vuokratason. Neuvotteluissa haetaan sellaista tasapainotilannetta suhteessa liiketilan laatutason ja vuokratason välillä, jolla osapuolet ovat valmiita tekemään vuokrasopimuksen tilaan. Toisinaan vuokranantajan on kannattavaa tarjota vuokralaiselle peruslaatutason parannuksia vastineeksi korkeammasta vuokrasta, sillä vuokrasopimuksen kokonaisarvo vaikuttaa kiinteistön arvon muodostukseen.

Lisäksi vuokrasopimuksessa kirjataan aikataulu, jonka mukaisesti vuokralaisen tulee toimittaa tilan suunnitteluun vaikuttavat lähtötiedot, sekä lisä- ja muutostöiden veloitusperuste. Vuokralainen voi maksaa tilaamansa lisä- ja muutostyöt monella tavalla. Tyypillisesti lisä- ja muutostyöt veloitetaan vuokralaiselta etupainotteisesti, jolloin työ laskutetaan tarjouksen hyväksymisen jälkeen ja lähtökohtaisesti työ tehdään maksun maksamisen jälkeen. Laskuttamisen ajoitukseen vaikuttaa kuitenkin käytännössä monta seikkaa, mutta usein maksut pyritään keräämään vuokralaisilta ennen tilan hallinnan luovutusta. Vaihtoehtoisesti vuokralainen voi toimittaa muutostyövakuuden tarjouksen hyväksymisen jälkeen ja maksaa muutokset vasta hallinnanluovutuksen aikaan, tai muutuskustannukset voidaan jyvittää pääomavuokraan.

### **3.4 Tarjous- ja laskutusvaihe**

Suunnitteluprosessin valmistuttua urakoitsija laskee vuokralaiselle muutostyötarjouksen. Tarjouksessa on eritelty vuokranantajan ja vuokralaisen kustannukset vuokrasopimusvaiheessa sovitun vastuujon mukaisesti. Tilaaja käsittelee urakoitsijan laatimat tarjoukset vuokralaisen kanssa ja saatuaan vuokralaisen hyväksynnän tarjoukselle, hyväksyy tarjouksen urakoitsijaan päin. Tämän jälkeen tilaaja laskuttaa vuokralaiselta tämän osuuden muutostyökustannuksista. Tarpeen mukaan tilaaja pyytää urakoitsijaa päivittämään tarjousta, jotta yhteisymmärrys vuokralaisen kanssa löytyy.

Vuokralaisten suuri määrä tarkoittaa, että myös laskettavia ja käsiteltäviä tarjouksia on paljon. Toisinaan samalla vuokralaiselle ja samaan liiketilaan liittyen joudutaan laatimaan myös useampia tarjouksia, joka lisää työn määrää. Vaikka

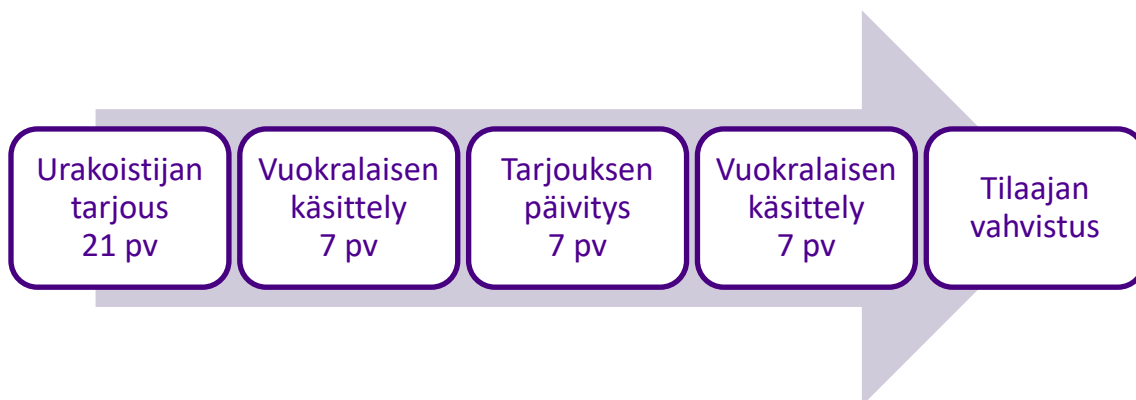
monissa tarjouksissa toistuu samat teemat, kuten pistorasioiden lisäykset, pintamateriaalimuutokset tai kosketinkiskojen lisäykset, on jokainen tarjous lähtökohtaisesti yksilöllinen.

Tarjous- ja laskutusprosessiin liittyy useita haasteita. Yksi näistä liittyy tarjouslaskennan aikataulutukseen. Ihannetilanteessa muutostyötarjous laaditaan ennen täsmällistä toteutussuunnittelua, jotta vältetään turhat suunnittelukustannukset vuokralaisen hylätessä tarjouksen. Käytännössä kuitenkin tarkan tarjouksen laatiminen vaatii melko yksityiskohtaista suunnittelua. Loppuun asti viedyllä toteutussuunnittelulla vältetään useiden tarjousten laatiminen samasta asiasta.

Toisaalta laskutukseen liittyy vastaava haaste. Mikäli muutostyöt laskutetaan heti tarjouksen hyväksymisen jälkeen, on tilaajalla parempi varmuus saada kustannukset perittyä vuokralaiselta. Tällöin vuokralainen myös itse rahoittaa omat muutostyönsä rakentamisaikana, eikä tilaajan tarvitse kantaa rahoittajan roolia. Jos muutokset taas laskutetaan vasta hankkeen loppumetreillä, saadaan kaikki syntyneet muutokset käsiteltyä ja laskutettua kerralla. Tällöin tosin tilaaja päätyy rahoittamaan kaikki vuokralaismuutokset rakentamisaikana.

Vuokralaisten kanssa on myös monesti tehokkaampaa käsitellä muutoksista syntyvät kustannukset mahdollisimman pian niiden synnyttyä. Tällöin keskustellut asiat ovat vielä tuoreessa muistissa ja keskustelu on todennäköisesti sujuvampaa.

Tarjousten käsittely vuokralaisten kanssa on hidas prosessi. Kuviossa 3 on kuvattu esimerkiksi MK-keskuksessa käytetty viitekehys. Todellisuudessa prosessi ei kuitenkaan etene läheskään aina aivan näin suoraviivaisesti. Tarjouksen käsittely vuokralaisen kanssa vie helposti enemmän kuin 7 vrk, erityisesti mikäli tarjous on laaja tai siihen sisältyy jotain kiistanalaista. Samoin päivityskierroksia kertyy toisinaan merkittävästi useampia kuin kaaviossa kuvattu yksi kerta. Esimerkiksi suurten päivittäistavarakauppojen tai viihdetoimijoiden kohdalla tarjoukset ovat usein sen verran laajoja, että ne vaativat useamman päivityskierroksen, ennen kuin yhteisymmärrys tilaajan ja vuokralaisen välillä löytyy.



KUVIO 3. Tarjousvaihe (mukaillen Indepron aineiston pohjalta)

Erilaisten toimijoiden kanssa prosessi poikkeaa usein toisistaan. Ensirakennuttajien kanssa samoin kuin monimutkaisten tilojen kohdalla käsittelyajat sekä tarvittavat päivityskierrokset lisääntyvät. Parhaassakin tapauksessa suunnitelmien valmistumisesta tarjouksen laatimiseen sen hyväksymiseen menee helposti kuukausi. Tästä syystä töiden aloittamista ei aina ole mahdollista venyttää tarjouksen vahvistamiseen saakka, vaan tilaaja voi joutua käynnistämään tilan muutostyöt omalla riskillään.

Tähän vaiheeseen liittyy myös paljon työtä. Tilaajan edustaja tarkistaa tarjouksen ennen sen toimittamista vuokralaiselle, käy keskustelun vuokralaisen kanssa tarjoukseen liittyen, pyytää tarvittavat päivitykset urakoitsijalta ja kerää allekirjoitukset hyväksytyyn tarjoukseen. Hyväksynnän jälkeen tilaajan edustaja järjestää tarjouksen laskutuksen kirjanpitäjän kanssa ja seuraa sen maksusuorituksen kirjanpitäjän avustuksella.

## 4 TUTKIMUS

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelminä työssä on käytetty kirjallisuustutkimusta, aineistoanalyysiä sekä teemahaastattelua. Kirjallisuustutkimuksessa on perehdytty kauppakeskusrakentamiseen liittyvään kirjallisuuteen sekä avoimeen rakentamiseen käsitteenä. Osana kirjallisuustutkimusta on perehdytty aiheen tiimoilta kirjoitetuihin opinnäytteisiin sekä diplomitoihin.

Suoraan kauppakeskusrakentamiseen liittyen on saatavilla kirjallisuutta melko suppeasti. Olemassa oleva kirjallisuus liittyy enemmän rakennuttamiseen tai urakkamuotoihin sekä toimintamalleihin toimitilarakentamisessa.

Vuokralaisten lisä- ja muutostyöprosessiin liittyen sen sijaan on kirjoitettu lukuisia opinnäytetöitä, mutta useimmiten prosessin hallinnan ja lähtötietojen oikea-aikaisen keräämisen näkökulmasta. Nämä ovat olennaisia seikkoja hankkeen sujuvalle ja aikataulun mukaiselle etenemiselle. Aiemmin kirjoitetuissa opinnäytteissä ei kuitenkaan löytynyt tarjous- ja laskutusprosessin näkökulmaa.

Tutkimusaineistona sekä sen analysoinnin tukena on käytetty Indepro Oy:n kattavaa sisäistä arkistoa sekä tilastoaineistoa lukuisista kauppakeskushankkeista. Myös analysoitava data on peräisin Indepro:n arkistosta.

Tutkittava aineisto koostuu kolmen kauppakeskushankkeen vuokralaismuutosten laskutusaineistosta. Aineisto liittyy kolmeen erilaiseen kauppakeskushankkeeseen vuosilta 2015 – 2019. Kaksi kohteista sijaitsee pääkaupunkiseudulla ja yksi maakuntakeskuksessa. Joukossa on yksi perusparannus- ja laajennushanke, yksi laajennushanke sekä yksi uudishanke. Hankkeet poikkeavat toisistaan myös kokonsa puolesta, mutta niitä yhdistää moniulotteisuus ja useiden erilaisten kaupunkitoimintojen liittäminen osaksi kauppakeskusta. Hankkeisiin viitataan tunnuksin PKS1, PKS2 ja MK niiden sijainnin perusteella.

Lisäksi tutkimustulosten valossa tarpeelliseksi katsottiin lyhyt teemahaastattelu PKS1 -hankkeen parissa työskennelleen projektipäällikön kanssa. Haastattelulla pyrittiin selvittämään syy kohteen datan erilaisuudelle esimerkiksi toimintatapojen pohjalta.

#### **4.1.1 Rajoitukset**

Koska vuokralaismuutokset ovat laaja ja kompleksinen kokonaisuus, tämän tutkimuksen aihetta on rajattu muutamien erilaisin rajauksin, jotka on katsottu kokonaisuuden kannalta mielekkäiksi.

Tutkimuksessa aihetta tarkastellaan rakennuttajakonsultin näkökulmasta. Urakoitsijan perspektiivistä muutokset lasketaan ja hinnoitellaan samalla tavalla riippumatta siitä, kuka lisä- ja muutostyöt kustantaa. Tutkimuksessa keskitytään tilaajalle ja erityisesti rakennuttajakonsultille muutostyötarjousten käsittelystä syntyvän työkuorman ja kustannusten analysoimiseen.

Ajallisesti tarkastelu rajataan uudiskohteen tai laajennushankkeen rakentamisajalle. Tutkimusaineistossa on mukana kolme hanketta: yksi mittava uudishanke, yksi peruskorjaus- ja laajennushanke sekä yksi laajennushanke.

Aineistojen analysointiin vaikuttaa se, ettei kaikista muutostyötarjouksista ole saatavissa tarkkaa sisältöä, ainoastaan tarjousten loppusummat. Lisäksi on mahdollista, että hankkeiden laskutuksessa on käytetty toisistaan poikkeavia tapoja laskea tarjoussummaan urakoitsijan työnjohtokustannukset, työmaan yleiskulut, urakoitsijan palkkio ja suunnittelukustannukset.

#### **4.2 Tutkimustulokset**

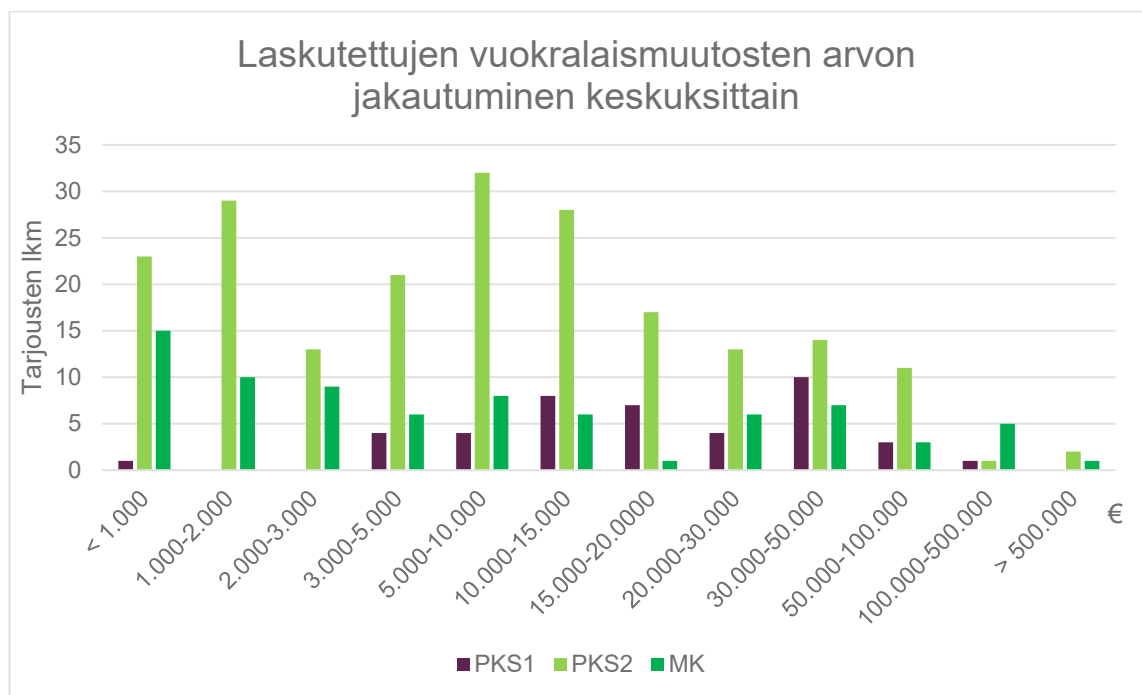
Tutkittava aineisto pitää sisällään kolmen kauppakeskushankkeen kaikki laskutetut vuokralaismuutokset, joita on 323 kappaletta. Muutostyölaskujen arvo vaihtelee merkittävästi. Pienimmät tarjoukset ovat arvoltaan 100 € ja suurimmat 943 200 €. Kuviosta 4 näkee selkeästi, että PKS1-keskuksen laskutus poikkeaa

selkeästi kahdesta muusta tutkittavasta keskuksista. Tämän keskuksen kohdalla minimi ja mediaani ovat selkeästi korkeampia kuin muissa kahdessa. Toisaalta maksimi ja keskiarvo ovat hyvin linjassa, vaikkakin tämän keskuksen osalta ei maksimit nousekaan yhtä korkeiksi. Tämä selittyy kuviossa 4, josta ilmenee selkeästi, että PKS1-keskuksesta puuttuu lähestulkoon kokonaan alle 3 000 € laskut, joka luonnollisesti nostaa mediaanin arvoa.

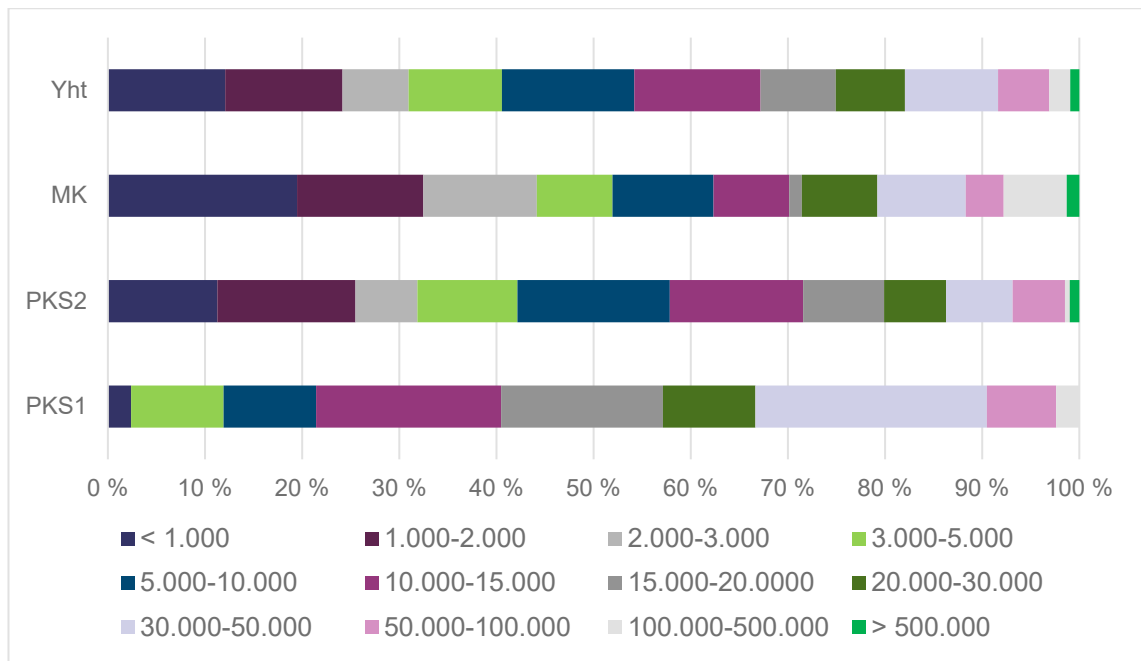
TAULUKKO 1. Vuokralaismuutoslaskujen variaatio keskuksittain

| Keskus | Minimi   | Maksimi      | Mediaani    | Keskiarvo   |
|--------|----------|--------------|-------------|-------------|
| PKS1   | 943,00 € | 223 600,00 € | 19 200,00 € | 28 600,00 € |
| PKS2   | 100,00 € | 741 600,00 € | 6 900,00 €  | 20 500,00 € |
| MK     | 115,00 € | 943 200,00 € | 4 100,00 €  | 33 500,00 € |

Vastaavasti keskuksissa PKS2 ja MK ilmenee kuvioissa 4 ja 5 selkeästi arvoltaan vähäisten muutosten suuri lukumäärä ja osuus kaikista laskutetuista. MK -keskuksessa 24 % kaikista muutostyölaskuista oli arvoltaan alle 2 000 € ja jopa 44 % alle 3 000 €. PKS2 seuraa lähellä maakuntakeskuksen perässä vastaavien prosenttien ollessa 26 % ja 31 %. Muista keskuksista poikkeavan PKS1:n osalta alle 3 000 € laskujen osuus on 2 %.



KUVIO 4. Laskutettujen vuokralaismuutosten arvo keskuksittain



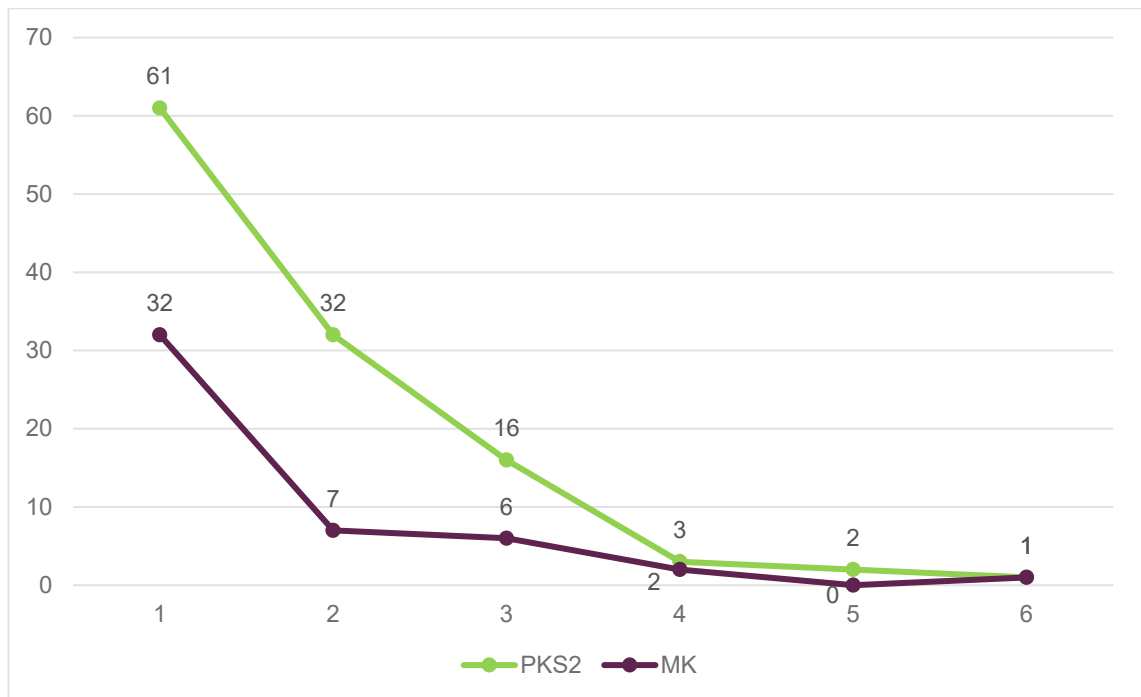
KUVIO 5. Laskutettujen vuokralaismuutosten prosentuaaliset osuudet

Suurimmalle osalle vuokralaisista tehtiin ainoastaan yksi tai korkeintaan kaksi vuokralaismuutostyötarjousta. Molemmissa keskuksissa kuitenkin noin 19 %:lle vuokralaisista laadittiin 3 tarjousta tai enemmän (PKS2 19,1 % ja MK 18,8 %). Tämä muodostaa erityisesti isommissa keskuksissa merkittävän joukon. Vuosina 2015 – 2018 valmistuneiden uusien keskusten liiketilojen lukumäärä on ollut keskimäärin 73 kpl ja viime vuosien megahankkeissa liiketilojen lukumäärä on noussut jopa 250 kappaleeseen (Rakennuslehti 2018, Suomen kauppakeskisyhdistys 2018a).

Tästä tarkastelusta on jätetty keskus PKS1 pois sen poikkeavan datan vuoksi. Hankkeessa jokaiselle toimijalle on laadittu vain yksi muutostyötarjous ja -lasku.

TAULUKKO 2. Vuokralaisten osuus vuokralaiselle osoitettujen tarjousten lukumäärän perusteella

| Tarjousten lkm Keskus | 1             | 2             | 3             | 4            | 5            | 6            |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| PKS2                  | 53,0 %        | 27,8 %        | 13,9 %        | 2,6 %        | 1,7 %        | 0,9 %        |
| MK                    | 66,7 %        | 14,6 %        | 12,5 %        | 4,2 %        | 0,0 %        | 2,1 %        |
| <b>Yhd.</b>           | <b>57,1 %</b> | <b>23,9 %</b> | <b>13,5 %</b> | <b>3,1 %</b> | <b>1,2 %</b> | <b>1,2 %</b> |



KUVIO 6. Vuokralaisten lukumäärä vuokralaiselle osoitettujen tarjousten lukumäärän mukaan

Kuviossa 6 on kuvattu vuokralaisten lukumäärää, joille on osoitettu kukin määrä tarjouksia. Vaikka lukuisia tarjouksia vaatineiden vuokralaisten määrä laskee merkittävästi tarjousten määrän kasvaessa, löytyy näistäkin tehostamisen tarvetta.

#### 4.2.1 Arvoltaan vähäisten muutosten tarkempi tutkiskelu

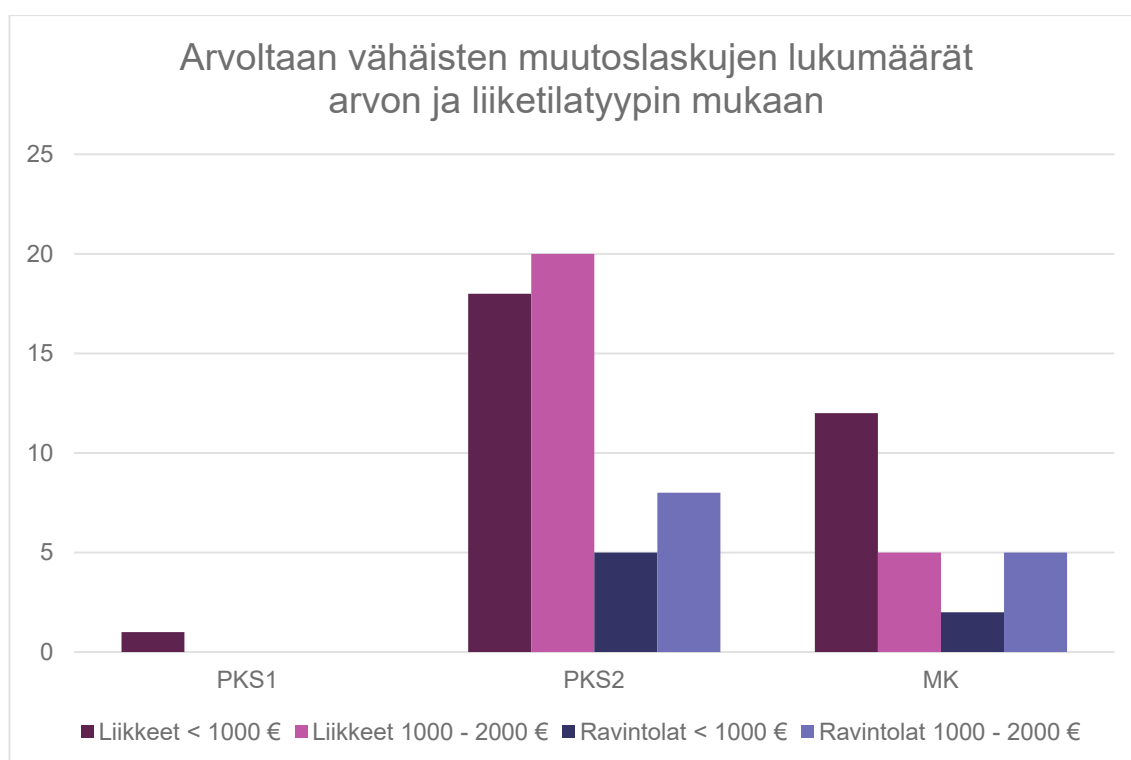
Arvoltaan vähäisten tarjousten osuus kaikista laadituista ja laskutetuista tarjouksista on siis huomattava, 24 %. Kuitenkin suhteutettuna kokonaisuuteen, niiden yhteen laskettu arvo on vähäinen. Taulukkoon 4 on koottu arvoltaan vähäisten muutoslaskujen kokonaiskustannus verrattuna kaikkiin vuokralaisilta laskutettuihin muutoksiin sekä verrattuna vuokranantajan kustantamiin muutoksiin, eli peruslaatutason parannuksiin. Taulukko osoittaa selkeästi, että lukumäärästään huolimatta näiden muutosten merkitys hankkeen kokonaiskustannuksissa on olematon.



TAULUKKO 3. Arvoltaan vähäisten muutoslaskujen osuus

|             | Suhteessa vuokralaisten kokonaislaskutukseen |               | Suhteessa vuokranantajan kustantamiin muutoksiin |               |
|-------------|--|---------------|--|---------------|
|             | < 1000 €                                     | < 2000 €      | < 1000 €   | < 2000 €      |
| PKS2        | 0,28 %                                       | 1,27 %        | 0,09 %   | 0,40 %        |
| MK          | 0,27 %                                       | 0,82 %        | 0,23 %   | 0,68 %        |
| <b>Yhd.</b> | <b>0,28 %</b>                                | <b>1,10 %</b> | <b>0,12 %</b>                                    | <b>0,46 %</b> |

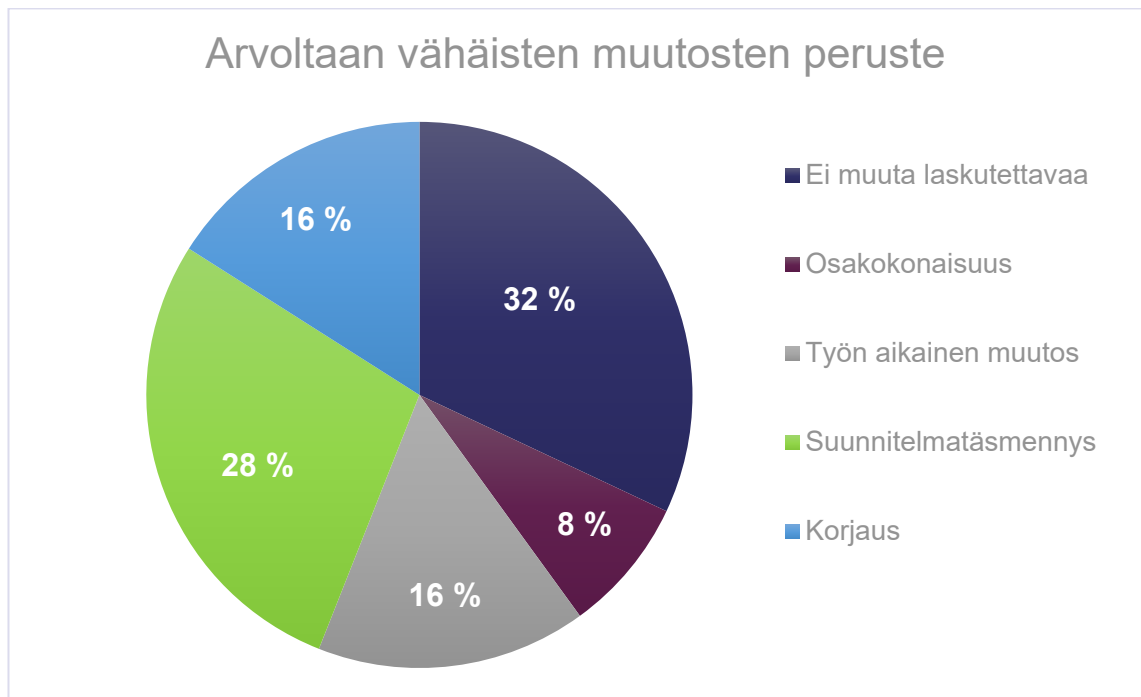
Arvoltaan vähäisiä muutoksia syntyy kaikenlaisissa tiloissa ja kaikenlaisille vuokralaisille. Kuvion E mukaisesti tarkastelluissa hankkeissa erikoisliiketiloihin liittyen syntyi enemmän arvoltaan vähäisiä vuokralaismuutoslaskuja kuin ravintoloissa ja kahviloissa. Tämä voi johtua siitä, että tavanomaisesti kahvilaan ja ravintolaan liittyy suurempi määrä lisä- ja muutostöitä suuremman yksilöinnin vuoksi. Vähäisiä tarjouksia on osoitettu niin kertarakennuttajille kuin suurille ketjuillekin.



KUVIO 7. Arvoltaan vähäisten muutoslaskujen jakautuminen

Jotta arvoltaan vähäisten tarjousten luonne selkenisi, tarkasteltiin yhden keskuksen osalta alle 2 000 € laskujen sisältöä ja luonnetta yksityiskohtaisemmin. Tarkasteltavana oli MK-keskus, sillä sen osalta oli käytettävissä kaikkein yksityiskohtaisin tieto tarjoustensa sisällöstä.

Kuten Valpola (2011, s.22) totesi, suuri osa muutostöistä on rakennustöitä. Näitä löytyi 79 %:sta vähäisistä tarjouksista. Tyypillisimmät työt liittyivät lukitukseen, esimerkiksi takatilan oven lukituksen lisäys, seinien värisävyn muutokseen (ns. sävytyslisä) tai kaapeloinnin roilotukseen kassalle tai tuotesuojaportteille. Arvoltaan suurin ryhmä oli kuitenkin sähkömuutokset, joita sisältyi 46 % tarjouksista. Ylivoimaisesti tyypillisin aihe olivat ylimääräiset pistorasiat ja ATK-pistokkeet. Näiden lisäksi mukana oli joitain valaistuksen muutoksiin liittyviä töitä sekä yksittäisiä kytkentätöitä.



KUVIO 8. Arvoltaan vähäisten muutosten peruste MK-keskuksessa

Tarjouksia tarkasteltaessa luokiteltiin tarjoukset myös sen perusteella, mikä on synnyttänyt tarpeen kullekin tarjoukselle. Tämän tarkastelun tulokset on koottu kuvioon 8. Vain 32 % tarjouksista kyseessä oli ainoa vuokralaiselle osoitettu tarjous, jolloin muuta laskutettavaa vuokralaiselta ei ollut. Seuraavaksi merkittävintä tapaus olivat suunnitelmatäsmennykset, 28 %. Näillä tarkoitetaan tapauksia, joissa vuokralainen muutti liiketilansa suunnitelmaa ensimmäisen tarjouksen jälkeen aiheuttaen tarpeen lisätarjoukselle ja -laskutukselle. Tämä on tyypillistä pitkäkestoisten hankkeiden aikana, erityisesti monimutkaisempien liiketilojen osalta.

16 % tapauksista liittyi työn aikaisiin muutoksiin. Tähän kategoriaan luokiteltiin sellaiset muutokset, jotka ovat syntyneet työn edetessä esimerkiksi katselmuksien yhteydessä. Esimerkkinä tästä toimii yksi tarjouksista, jossa työmaakatselmuksen yhteydessä on todettu tarve levyttää shopfrontin liiketilan puoleinen ot-sapinta riittävän laatutason saavuttamiseksi. Samoin kategoriassa on lukuisia aputoita esimerkiksi vuokralaisen omille töille sekä ratkaisuja, joissa vuokralainen ole ollut tyytyväinen suunniteltuun toteutukseen, vaan on halunnut muokata toteutusta nähtyään lopputuloksen. Samoin 16 % muutoksista oli puhtaita korjauksia alkuperäisiin tarjouksiin esimerkiksi väärinymmärrysten tai huomioimatta jättämisen vuoksi. 8 % tarjouksista liittyi kokonaisuuden pilkkomiseen vuokralaisen päätösten jouduttamiseksi.

#### **4.2.2 Erot keskusten välillä ja niiden selitykset**

Yhden tutkimuksen kohteena olevan keskuksen tulokset poikkesivat merkittävästi muista tutkituista kohteista. Tarkemman ymmärryksen saavuttamiseksi hankkeessa työskennelleen henkilön kanssa toteutettiin teemoitettu haastattelu. Haastattelulla pyrittiin selvittämään, mikä hankkeen toimintamalleissa tai peruslaatutasossa erosi muista tutkittavista hankkeista ja voisi selittää aineiston eroavaisuudet.

Hankkeen peruslaatutaso arvioitiin haastattelussa mahdollisesti muita kohteita matalammaksi, jonka vuoksi vuokralaisella voisi olla tarve teettää enemmän muutoksia. Tämä ei kuitenkaan peruslaatutasokuvausten vertailun perusteella selitä eroavaisuuksia. Peruslaatutasoissa oli vähäisiä poikkeamia, mutta ne olivat luonteeltaan sellaisia, etteivät ne selitä näin suurta poikkeamaa.

Huomattavasti merkittävämpi vaikutus on haastattelussa esiin nousseilla eroilla tarjous- ja laskutuskäytännöissä. PKS1-kohteessa tarjoukset on laskettu hankkeen loppupuolella, jolloin niihin on saatu sisällytettyä kaikki, myös mahdollisesti työn aikana syntyvät muutostarpeet. Tarjous on allekirjoituksin vahvistettu hallinnanluovutuksen yhteydessä ja laskutettu vuokralaiselta vasta hallinnanluovutuksen jälkeen.

Haastattelussa nousi esiin tähän menettelyyn liittyen huoli tilanteista, joissa vuokralainen ei suorita muutostyölaskua sovitusti. Näin kustannusriski siirtyy tilaajalle. Potentiaalisissa ongelmatilanteissa syntyy riitatilanteita vuokranantajan ja vuokralaisen välille, jotka voitaisiin toisenlaisella menettelyllä välttää. Jälkikäteen tehtävällä laskutuksella tilaaja päätyy rahoittamaan kaikki vuokralaismuutokset itse periessään kustannukset vuokralaiselta vasta jälkikäteen. Tämä vaatii tilaajalta myös taloudellista valmiutta, sillä vuokralaismuutosten kokonaisarvo nousee usein miljooniin.

Poikkeava menettely siis yksinkertaisti tarjous- ja laskutusprosessia, mutta lisäsi tilaajan ja vuokranantajan riskiä melkoisesti. Näin ollen menettelyä ei ainakaan täysin samassa muodossa suositella käytettäväksi toisaalla.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Merkittävä tehostamisen kohde

Tutkimus osoittaa, että arvoltaan vähäisten tarjousten lukumäärä sekä osuus kaikista tarjouksista on huomattava. Toisaalta niiden kustannusvaikutus kokonaisuutena on minimaalinen, alle 1 % luokkaa vuokranantajan kustantamista lii- ketilojen muutoksista.

Koska muutostyötarjouksen käsittelyprosessi vuokralaisen kanssa ei tavan- omaisesti eroa millään tavoin tarjouksen arvon muuttuessa, on näiden työllis- tävä vaikutus suuri suhteessa niistä saatavaan kustannushyötyyn. Ainoa poik- keus liittyy vuokralaisen kanssa tarjouksen käsittelyyn, joka voi monessa ta- pauksessa olla suoraviivaisempi arvoltaan vähäisten tarjousten kohdalla. Aina tämä ei tosin pidä paikkaansa, ja pienistä tarjouksista voidaan käydä pitkäkes- toinenkin keskustelu. Tutkimustulosten valossa onkin selvää, ettei näihin vään- töihin tule lähteä ja kokonaisuuden kannalta on mielekkäämpää ottaa tällainen kustannus vuokranantajan kontolle.

Jos arvoltaan vähäisiä muutoksia suhteutetaan hyvin karkealla tasolla niiden käsittelystä syntyvään työmäärään ja sen kustannuksiin sekä vuokratasoihin, to- detaan jälleen näiden käsittelyn kyseenalaisuus. Arvioitaessa tilaajan edustajien käyttämää aikaa yhden muutostyötarjouksen käsittelyyn vuokralaisen kanssa sekä laskutuksen järjestelyihin, kuluu yhteen laskuun arviolta 2 h, mikäli kaikki sujuu ongelmitta. Jos keskustelu vuokralaisen kanssa venyy, laskun suorittami- sen kanssa on haasteita ja siitä joudutaan muistuttamaan yms., venyy tarjouk- sen ja laskun käsittelyyn kuluva aika helposti 6 h. Konsultin tuntiveloituksen ol- lessa esimerkiksi 90 € / h, ovat käsittelyn kustannukset arviolta 180 – 540 €. Näin ollen pienimpien tarjousten käsittely ja laskuttaminen voivat olla tilaajalle jopa tappiollisia.

KTI:n (2019a, 2019b) mukaan toimistojen mediaanivuokra on 30 € / m<sup>2</sup> / kk ja Helsingin keskustan alueella sijaitsevan liiketilan käypä vuokrataso noin

112 € / m<sup>2</sup> / kk. Käytetään arvioinnissa näiden pohjalta kuvitteellista vuokratasoa 60 € / m<sup>2</sup> / kk. Valpolan (2011, s. 9) esittämän taulukon mukaan yhden liiketilan keskimääräinen vuokrattava pinta-ala on 380 m<sup>2</sup>. Näillä arvoilla laskien 2 000 € vuokralaismuutos vastaa n. 33 m<sup>2</sup> osuutta ensimmäisen kuukauden vuokrasta.

$$2000 \text{ €} \div 60 \text{ €/m}^2/\text{kk} = 33,333\text{m}^2$$

Liikehuoneistojen vuokrasopimukset solmitaan usein määräaikaikaisiksi 3 tai 5 vuoden sopimuksiksi. Ankkurivuokralaisten osalta vuokra-aika voi olla pidempi, 10 – 20 vuotta. Vuokrasopimuksen arvo muodostuu laskemalla yhteen koko vuokrasopimusajan vuokratuotot. Laskien 5 vuoden sopimuksella sekä yllä määritetyllä vuokratasolla ja liiketilan koolla, vastaa 2 000 € muutostyö 0,15 % vuokrasopimuksen arvosta. Laskennassa ei ole huomioitu vuokran indeksikorotuksia sen suurpiirteisyyden vuoksi.

Kaiken kaikkiaan prosessin tehostaminen on mielekästä. Vähemmän tarjouksia tarkoittaa urakoitsijalle vähemmän laskentaa ja tarjouksen laadintaan käytettyä aikaa. Vastaavasti tilaajalle se tarkoittaa vähemmän aikaa tarjousten käsittelyyn ja laskutukseen.

## 5.2 Vähäisten muutosten syyt ja keinot tehostamiseen

Arvoltaan vähäisten muutosten taustoiksi tunnistettiin seuraavat seikat.

### *Vain vähän muutoksia – Ei muuta tarjottavaa*

Toisinaan vuokralaisen liiketila jää hyvin lähelle peruslaatu tasoa, jolloin laskutettavia muutoksia on hyvin vähän. Toisinaan tähän tilanteeseen päädytään vuokranantajan kompensatiosumman jälkeen, kun vuokranantajan kompensatio ei riitä kattamaan aivan kaikkea.

Näissä tilanteissa on järkevää pohtia, käytetäänkö laskutuksessa jotain alarajaa. Hankekohtaisesti voidaan sopia esimerkiksi niin, ettei alle 1 000 € muutoksia laskuteta, vaan ne jäävät tilaajan kustannettaviksi. Tämä keventäisi tarjousprosessia selkeästi aiheuttaen kuitenkin vain vähäisiä lisäkustannuksia vuokranantajalle.

### *Pitkä suunnitteluprosessi – Asiat ehtivät muuttua*

Kauppakeskushankkeet kestävät vuosia, ja niiden liiketilojen osalta, joiden suunnittelu on tapahtunut heti hankkeen alkumetreillä, on hyvin mahdollista, että liiketoiminnan tarpeet tai vuokralaisen toiveet ehtivät muuttua ennen liiketilan valmistumista. Tällaisia muutoksia voivat olla esimerkiksi sähkö- ja ATK-varustuksen taso tai esimerkiksi pintamateriaalit.

Tarjous on mielekästä käsitellä vuokralaisen kanssa heti suunnitteluprosessin valmistuttua. Näin saadaan vuokralaiselta vahvistus tilattaville muutoksille oikea-aikaisesti ja muutokset saadaan laskutettua vuokralaiselta etupainotteisesti, jolloin tilaaja ei rahoita kaikkia vuokralaismuutoksia. Hankkeen edetessä syntyvien muutosten osalta voisi kuitenkin olla mielekästä odottaa laskuttamisessa lähemmäs hankkeen päättymistä, jolloin muutokset voitaisiin käsitellä kootusti yhdessä erässä. Toki, päätös muutoksesta tarvitaan vuokralaiselta oikea-aikaisesti rakentamiseen nähden, jonka tueksi tarvitaan kustannustietoa. Kattava yksikköhintaluettelo helpottaisi kustannustason määrittelyssä, ja tarkempi yksityiskohtainen tarjous voitaisiin laatia vasta vähän ennen hankkeen valmistumista. Myös näiden osalta voidaan hyvin käyttää harkintaa siitä, rajataanko tarkemmin käsiteltävät muutokset esimerkiksi yli 1 000 € tarjouksiin.

### *Monimutkaiset tilat – Kaikkea ei huomata*

Toisinaan liiketilat ovat hyvin monimutkaisia ja teknisesti vaativia. On tyypillistä, että sekä vuokralainen että suunnitteluryhmä ei huomaa ajatella kaikkia yksityiskohtia tilan suunnitteluun liittyen. Nämä puutteet huomataan rakentamisen edetessä ja asioiden konkretisoituessa. Esimerkkinä tällaisesta ovat usein sähkö- ja ATK-pisteiden sijoittelu tai lukitusratkaisut.

Tällaiset muutokset ovat jatkoa jo tehdylle suunnittelulle, ja vuokralaisen kanssa on useimmiten jo käsitelty alkuperäinen tarjous. Näiden tarjousten osalta edellä kuvattu menettely olisi toimiva: käsitellään muutos karkeammilla kustannustoilla yksikköhintaluettelon pohjalta ja kootaan muutostyöaiheet yhteen käsiteltäväksi kerralla hankkeen päätteeksi.

### *Väärinymmärrykset – Kaikkea ei ole huomioitu*

Monimutkaisten tilojen tai kokemattomien rakennuttajien kohdalla saattaa syntyä tilanteita, joissa vuokralainen ja suunnitteluryhmä eivät ole ymmärtäneet toisiaan oikein. Seurauksena jotain jää huomioimatta alkuperäisessä tarjouksessa.

Tällaisten tilanteiden kohdalla edellä kuvattu karkea käsittely ja koonti hankeen lopulla olisi järkevä menettely.

### *Rakentamisaikainen täydentäminen – Jotain on täsmennettävä paikalla*

Suunnitelmista ei aina osaa tai pysty hahmottamaan kaikkea, ja erityisesti korjausrakentamisessa saattaa syntyä tilanteita, jossa suunniteltu ratkaisu ei ole mahdollinen. Esimerkiksi erilaisia rakenteita peittäviä ratkaisuja joudutaan usein tekemään työn aikaisina muutoksina suunnitellun ratkaisun konkretisoituessa työmaalla.

Myös näiden muutosten osalta koottu käsittely on mielekäs vaihtoehto. Tosin, on huomioitava, että tämän tyyppisissä muutoksissa joudutaan usein räätälöimään ratkaisuja, jolloin yksikköhintaluettelosta ei välttämättä löydy hintaa tarvittaville muutoksille. Tällöin on perusteltua käsitellä yksityiskohtainen tarjous vuokralaisen kanssa oikea-aikaisesti, mutta laskutuksen osalta voi olla tällöinkin olla järkevää odottaa hankkeen loppuun mahdollisten lisämuutosten yhdistämiseksi. Myös malliliiketilän rakentaminen voi auttaa vuokralaista hahmottamaan jo ensivaiheessa sitä, mitä ollaan suunnittelemassa.

### *Suunnittelun puutteet – Lisäykset kalustamisvaiheessa tai avauksen jälkeen*

Vuokralainen ei välttämättä huomaa omia tarpeitaan, ennen kuin alkaa käyttää liiketilaa. Monesti esimerkiksi sähkö- ja ATK-pisteiden sijainnit, valaistuksen taso ja kohdentaminen tai lukitusratkaisut täsmentyvät arjessa tilan todellisten käyttäjien, liikkeen henkilökunnan, toimesta.

Mikäli tilaaja haluaa laskuttaa vuokralaiselta syntyvät kustannukset ennen hallinnanluovutusta, ei tällaisten muutosten yhdistäminen muihin tarjouksiin ole mahdollista. Tällaisten muutosten osalta tehostamismahdollisuudet liittyvät yksikköhintaluettelon käyttöön sekä mahdolliseen pienimpien tarjousten käsittelemättä jättämiseen.



## 6 JATKOTOIMET

Tutkimustulosten valossa kauppakeskushankkeissa on syytä käydä tilaajaorganisaation kesken keskustelu siitä, kuinka vuokralaismuutoksiin suhtaudutaan. Monet ratkaisuvaihtoehdoista ovat tilaajan arvovalintoja erityisesti suhteessa vapautuvaan resurssiin ja syntyviin kustannuksiin. Vuokralaismuutosten prosessia on syytä tarkastella kriittisesti juuri kyseisen hankkeen näkökulmasta ja lähökohdista. Voidaanko prosessia tehostaa joltain osin, erityisesti arvoltaan vähäisten muutosten osalta?

Olennainen osa on myös tilaajan päätös mahdolliselle alarajalle vuokralaisten kanssa käsiteltävissä vuokralaismuutostarjouksissa. Urakoitsija toki laskee tarjouksen tilaajalle kaikissa tapauksissa, ellei tätä huomioida jo urakkasopimusvaiheessa, mutta tilaaja voi päättää rajata esimerkiksi alle 1 000 € arvoiset tarjoukset omaksi kulukseksi. Tämä arviointi on aina hankekohtaista.

Myös urakoitsijan vuokralaismuutosinsinöörin kanssa on syytä käydä keskustelua prosessin tehostamiseksi. Yksi konkreettinen toimenpide voisi olla vuokralaismuutosten yksikköhintaluettelon laatiminen suunnitteluprosessin tueksi. Toki urakoitsijalla suurella todennäköisyydellä on joka tapauksessa tällainen oman työnsä pohjaksi, mutta sen julkaiseminen vuokralaisen päätöksenteon tueksi voisi tuoda tehokkuutta niin suunnitteluprosessin päätöksentekoon kuin tarjouslaskentaankin vuokralaisen tietäessä tarkemmin, millaista tarjousta on pyytämässä.

Kommunikaatiota vuokralaisen kanssa sekä vuokralaisen hahmotusta helpottaa, mikäli kohteeseen rakennetaan malliliiketila. Näin vuokralainen näkee jo ennalta, millaisia ratkaisuja tilaan on suunniteltu esimerkiksi materiaalien, shopfrontin, holvin ja siihen liittyvän tekniikan sekä takatilojen suhteen. Mahdolliset vuokralaista häiritsevät kohdat voidaan siis ratkaista jo ennalta, eikä vasta vuokralaisen oman tilan valmistuessa.

## 7 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, tehdäänkö vuokralaismuutosten tarjous- ja laskutusprosessissa turhaa tai tehotonta työtä ja jos, kuinka paljon tätä tapahtuu. Tulosten valossa voidaan todeta, että tällaista työtä tehdään paljon ja prosessin järkevöittämiselle on tarvetta. Tulosten perusteella voidaan tunnistaa myös joitain teemoja, joiden ympäriltä tehostamista voidaan lähteä suunnittelemaan hankekohtaisesti. Tutkimus vastasi siis asetettuihin kysymyksiin ja tarjosi työkaluja tulosten soveltamiseen.

Tulokset ovat sovellettavissa kauppakeskushankkeisiin, joissa vuokralaismuutosten laskutus pyritään tekemään etupainotteisesti. Mikäli hankkeessa on syystä tai toisesta valittu toisenlainen toimintatapa, voi hankkeen tarjous- ja laskutusprosessi ja sen tunnusluvut poiketa tässä tutkimuksessa esitetyistä merkittävästi, kuten yhden tarkastellun hankkeen kohdalla todettiin.

Mikäli vuokranantajan kustannusvastuuta ei haluta kasvattaa, on silti syytä tarkastella hankkeen käytäntöjä vuokralaismuutoksiin liittyen ja pyrkiä välttämään lukuisten tarjousten laatiminen samalle vuokralaiselle. Tämä vaatii tarkkaa suunnittelua, huolellista laskentaa sekä täsmällistä kommunikaatiota osapuolten kesken väärinymmärrysten välttämiseksi.

## LÄHTEET

Helsingin Sanomat. 2018. Helsinki on kohta yhtä kauppakeskusta ja siitä pitäisi puhua rehellisesti, sanoo tutkija – ”Ei täysin onnellista”, myöntää pormestari Vaavuori kaupungin muutoksesta. [verkkouutinen]. Julkaistu 1.2.2018. Luettu 15.11.2019. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000005547547.html>

Hakala, J. 2017. ”Avoin rakentaminen” antoi käyttäjille lisää suunnittelu-aikaa. Rakennuslehti 52 (12), 15

Holmström, H. 2016. Kauppakeskushankkeelle soveltuva toteutusmuoto. Rakenne- ja rakennustuotantotekniikan koulutusohjelma. Aalto-yliopisto. Diplomityö.

Kankainen, J. & Junnonen, J-M. 2017. Rakennuttaminen. Helsinki: Rakennustieto

KTI Kiinteistötieto Oy. 2019a. Finnish Property News. [verkkouutinen]. Julkaistu 15.11.2019. Luettu 16.11.2019. <https://kti-kiinteistotieto-oy.creamailer.fi/email/5dcea76402d87>

KTI Kiinteistötieto Oy. 2019b. KTI Markkinakatsaus: Kevät 2019 [verkkokulkaisu]. Luettu 16.11.2019 <https://www.rakli.fi/media/tietoa-kiinteistoalasta/toimitilabarometri/kti-markkinakatsaus-kevat-2019.pdf>

Kruus, M. 2008. Suunnittelun ohjausta tukevien menettelyjen kehittäminen projektinjohtorakentamisessa. Helsinki: Yliopistopaino

Ollitervo, J. 2018. Tietomallipohjainen työkalu käyttäjälähtöisten suunnitelma-muutosten hallintaan. Rakennustekniikan tutkinto-ohjelma. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Penttinen, V. projektipäällikkö. 2019. Haastattelu 5.11.2019. Haastattelija Jokinen, H. Helsinki.

Rakennuslehti. 2018. Triplassa on enemmän liiketiloja kuin missään kauppakeskuksessa, ja sen alle on jopa louhittu metroasema – Mutta odottaako uutta kauppakeskusta Redin kohtalo? [verkkouutinen]. Julkaistu 26.11.2018. Luettu 16.11.2019. <https://www.rakennuslehti.fi/2018/11/triplassa-on-enemman-liiketiloi-joja-kuin-missaan-kauppakeskuksessa-ja-sen-alle-on-jopa-louhittu-metro-asema-mutta-odottaako-uutta-kauppakeskusta-redin-kohtalo/>

Suomen kauppakeskusyhdistys. 2018a. Kauppakeskusbarometri 2018: Pääkaupunkiseudun kasvava tarjonta haastaa kauppakeskukset. [verkkosivu]. Julkaistu 10.10.2018. Luettu 15.11.2019. <https://www.kauppakeskusyhdistys.fi/ajankohtaista/kauppakeskusbarometri-2018-paakaupunkiseudun-kasvava-tarjonta-haastaa-kauppakeskukset.html>

Suomen kauppakeskusyhdistys. 2018b. Uudistettu toimialaluokittelu. [verkkoi-neisto]. Julkaistu 7.11.2019. Luettu 15.11.2019 <https://www.kauppakeskusyhdistys.fi/media/toimiala-ja-markkinat/kauppakeskusten-uusi-toimialuokittelu.pdf>

Suomen kauppakeskusyhdistys. 2019a. Kauppakeskukset 2019  
[https://www.kauppakeskusyhdistys.fi/media/kauppakeskusjulkaisu/2019-kauppakeskusjulkaisu\\_aukeama\\_netti.pdf](https://www.kauppakeskusyhdistys.fi/media/kauppakeskusjulkaisu/2019-kauppakeskusjulkaisu_aukeama_netti.pdf) 15.11.2019

Suomen kauppakeskusyhdistys. 2019b. Kauppakeskusbarometri 2019: Kauppakeskusliiketoiminnan toimintaympäristön haasteet kasvattavat keskusten välisiä eroja. [verkkosivu]. Julkaistu 9.10.2019. Luettu 15.11.2019.  
<https://www.kauppakeskusyhdistys.fi/ajankohtaista/kauppakeskusbarometri-2019-kauppakeskusliiketoiminnan-toimintaympariston-haasteet-kasvattavat-keskusten-valisia-eroja.html>

Suomen kauppakeskusyhdistys. N.d. Toimiala ja markkinat. [verkkosivu]. Luettu 15.11.2019. <https://www.kauppakeskusyhdistys.fi/toimiala-ja-markkinat.html>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Valpola, A. 2011. Kauppakeskusvuokralaisen lisä- ja muutostyöprosessin hallinta. Rakennustekniikan laitos. Aalto-yliopisto. Diplomityö.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelututkimuksen teemat

- Peruslaatutaso
- Aineiston kirjaamisen periaatteet
- Kohteen käytännöt liittyen vuokralaismuutostarjouksiin ja laskutukseen
  - Laskutuksen ajoitus suhteessa hankkeen päättymiseen
- Laskutuskäytännön vahvuudet ja heikkoudet