

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma / Markkinointi

Heli Särkkä

RAKENNUSLIIKKEEN KIIINTEISTÖNVÄLITTÄJÄYHTEISTYÖ
ASUNTOMARKKINOINNISSA
CASE: LEMMINKÄINEN TALO OY

Opinnäytetyö 2010

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Markkinointi

SÄRKKÄ, HELI

Rakennusliikkeen kiinteistönvälittäjäyhteistyö
asuntomarkkinoinnissa

Case: Lemminkäinen Talo Oy

Opinnäytetyö

56 sivua + 2 liitesivua

Työn ohjaaja

Lehtori Liisa Luotonen

Toimeksiantaja

Oka Oy

Tammikuu 2010

Avainsanat

kumppanuus, win-win-periaate, kiinteistönvälittäjä,
henkilökohtainen myyntityö, rakennusliike asunnon
myyjänä

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Lemminkäinen Talo Oy:n tytäryrityksille alkuvuodesta 2009 sähköpostitse tehdyn kyselytutkimuksen avulla kiinteistönvälittäjien käytön laajuutta konsernissa sekä löytää käytössä olevia rakennusliikkeen ja kiinteistönvälitysliikkeen hyväksi havaittuja yhteistoimintamalleja asuntojen markkinoinnissa. Kolmen kiinteistönvälittäjän näkemystä parhaasta yhteistoimintamallista kysyttiin lokakuussa 2009. Tarkoituksena oli jakaa löydetyt mallit kaikkien tytäryritysten käyttöön sekä mahdollisesti tehdä näihin toimintamalleihin kehitys- ja parannusehdotuksia. Tarkoituksena oli löytää yhteistoiminnan osatekijöitä, joista muodostuu molempia osapuolia tyydyttävä, win-win-periaatteella toimiva kustannustehokas ja yrityksen imagoa tukeva yhteistyö. Tutkimusten metodologinen lähestymistapa oli kvalitatiivinen ja tutkimusstrategiana oli käytetty tapaus-tutkimusta.

Työ esittelee lainsäädännön kiinteistönvälitykselle asettamat vaatimukset sekä poikkileikkauksen kiinteistönvälittäjän ammatista, henkilökohtaisen myyntityön, huippumyyjän profiilin sekä kiinteistönvälittäjänä menestyneiden ominaisuuksia ja toimintatapoja. Kiinteistönvälittäjän motivaatiota hahmotetaan tarvehierarkian sekä sisäisten ja ulkoisten palkkioiden kautta. Työssä on kuvaus myyntiosaston roolista rakennusliikkeessä rakentamisprosessin aikana. Välittäjäyhteistyön mahdollisuuksia kehittyä kumppanuudeksi tarkastellaan operatiivisen, taktisen ja strategisen kumppanuuden eri osatekijöiden avulla.

Kyselytutkimuksen ja kiinteistönvälittäjien haastattelun tuloksista muotoutui kolme kehityskohdetta: huolellinen kumppanin valinta, kumppanin motivointi ja yhteistyön määrittelevä sopimus, joilla rakennus- ja kiinteistönvälitysliikkeen yhteistyötä voidaan kehittää molempien kannalta haluttuun suuntaan sekä poistaa tai ainakin minimoida yhteistyötä tällä hetkellä haittaavia tekijöitä.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Management

SÄRKKÄ, HELI

Real Estate Marketing Cooperation between
Construction Companies and Real Estate Agencies

Case: Lemminkäinen Talo Group

Bachelor's Thesis

56 pages + 2 pages of appendices

Supervisor

Liisa Luotonen, Senior Lecturer

Commissioned by

Oka Oy

January 2010

Keywords

partnership, win-win principle, real estate agency, personal sales
work, construction company as a real estate seller

The purpose of this thesis was to chart the use of real estate agencies in the Lemminkäinen Talo Group with the help of an e-mail questionnaire sent to its subsidiaries at the beginning of 2009, as well as to find the best practices in the real estate marketing cooperation between construction companies and real estate agencies. The best cooperation practices from the point of view of the real estate agency were sought by interview from three real estate agents in October 2009.

The aim was to apply the best practices in all subsidiaries of the Lemminkäinen Talo Group, suggest possible improvements, and find elements that build up a cost-efficient win-win way of cooperation satisfactory to both parties and enhancing the company image. The thesis is based on a qualitative approach, with a case study as the chosen strategy.

The thesis describes the legal regulations of the real estate business and the work of a real estate agent, charting the profile of a top agent as well as the personal features, operating methods and sales tactics used by successful agents. The key to motivation of a real estate agent is sought from the hierarchy of needs and internal and external rewards. The thesis further describes the role of the construction company's sales department during the construction period. The potential of an evolving partnership between a construction company and a real estate agency is considered by weighing the various elements of an operative, tactical and strategic partnership.

From the questionnaire to the subsidiaries of the construction company and the interviews of real estate agents, three potential fields emerged where the cooperation between construction companies and real estate agents can be improved to the benefit of both parties, and some present problems removed or at least minimised.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	6
2 KIIINTEISTÖNVÄLITYS	9
2.1 Lainopillinen näkökulma	9
2.1.1 Kiinteistönvälitys ja oikeus sen harjoittamiseen	9
2.1.2 Rekisteröinnin edellytykset ja rekisteriin merkittävät tiedot	10
2.1.3 Vastaava hoitaja	11
2.1.4 LKV-tutkinto	12
2.1.5 Hyvä välitystapa	12
2.2 Syitä kiinteistönvälittäjän käyttöön	13
3 AMMATTINA KIIINTEISTÖNVÄLITTÄJÄ	14
3.1 Henkilökohtainen myyntityö	14
3.2 Myyjä – huippumyyjä	15
3.3 Kiinteistönvälittäjä	18
3.4 Motivaatio	20
3.5 Tarvehierarkia	22
3.6 Kiinteistönvälittäjän motivointikeinot	23
3.7 Tutkimus kiinteistönvälittäjien ammattitaidosta	23
4 RAKENNUSLIIKKEEN MYYNTIORGANISAATIO	24
4.1 Myynnin rooli asuntotuotannon rakentamisprosessissa	25
4.2 Syitä oman myyntiorganisaation käyttöön	27
4.2.1 Tuotetuntemus ja -kehitys	27
4.2.2 Tuntuma markkinoihin	28
4.2.3 Annettujen tietojen oikeellisuus	29
4.2.4 Imago	30
5 KUMPPANUUS	30
6 VÄLITTÄJÄN JA RAKENNUSLIIKKEEN KUMPPANUUSSUHTEET	34
6.1 Operatiivinen kumppanuus	34
6.2 Taktinen kumppanuus	35
6.3 Strateginen kumppanuus	36

6.4 Kumppanin valinta	37
7 KYSELYTUTKIMUKSEN ANALYYSI	38
7.1 Tutkimuksen luotettavuus – reliabiliteetti ja validiteetti	39
7.2 Välitysliikkeen käytön laajuus	40
7.3 Syyt välittäjän käyttöön	40
7.4 Välittäjän valintaperusteet	41
7.5 Tyytyväisyys käytettyihin välittäjiin	42
7.6 Yhteistyöhön tyytymättömyyden syitä	44
7.7 Yhteenveto rakentajien ajatuksista	45
7.8 Välittäjien näkemykset parhaasta mahdollisesta yhteistoimintamallista	46
7.9 Kehitysideat ja yhteenveto	47
7.9.1 Kumppanin valinta	48
7.9.2 Motivointi	48
7.9.3 Neuvottelut, roolit, sopimus	50
7.9.4 Yhteenveto	50
LÄHTEET	53
LIITE Liite 1. Kyselylomake	57

1 JOHDANTO

Asuntokauppa hiljeni radikaalisti vuoden 2008 loppupuolella. Tilastokeskuksen 4. vuosineljänneksen julkistuksen mukaan kauppoja tehtiin koko maassa 40 prosenttia ja pääkaupunkiseudulla noin 50 prosenttia vähemmän kuin edellisen vuoden vastaavana ajankohtana. (Tilastokeskus 30.1.2009.)

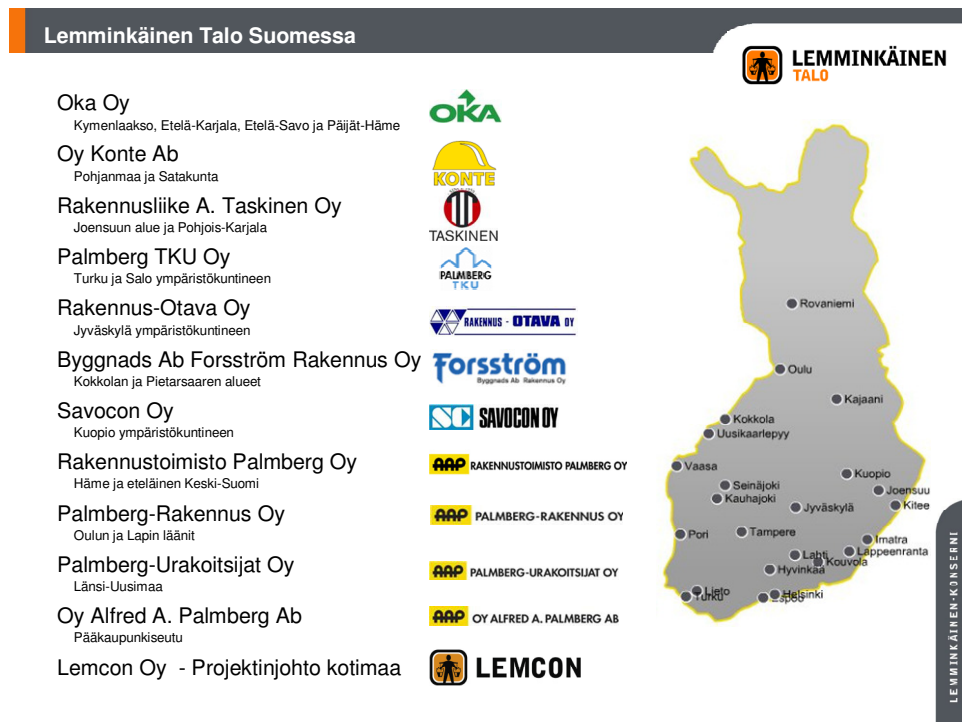
Helmikuun lopussa 2009 Rakennuslehti julkisti STH-Group Oy:ltä tilaamansa markkinakatsauksen tuloksia. Kauppojen määrä oli romahtanut vuodessa 68 prosenttia. Uusia asuntoja aloitettiin edellisen vuoden alkupuolella helmikuusta kesäkuuhun 1 100, seuraavan neljän kuukauden aikana aloitukset putosivat alle 300 asuntoon ja syksyllä aloituksia ei ollut ollenkaan. (Rakennuslehti 26.2.2009.)

Helsingin Sanomien pääkirjoitus 8.10.2009 Kyttäysvaihe väistyy asuntokaupasta kertaa edellisen vuoden tapahtumat asuntomarkkinoilla. Keväällä hinnat nousivat huippuunsa, kesällä kaupankäynti hidastui eikä uusia rakennuskohteita aloitettu rakentamaan ja loppuvuodesta kaupankäynti lamaantui finanssikriisin riehuessa pahimmillaan. Nyt tilanne on normalisoitumassa. Pankkien mukaan hinnat pysynevät lähitulevaisuudessa verrattain vakaina, joten hintojen laskuodotuksista johtuva asuntokauppaa hidastava ”kyttäys” väistyne markkinoilta. (Helsingin Sanomat 8.10.2009.)

Asuntokauppaan vaikuttaa voimakkaasti korkotaso. Edeltävän vuoden aikana yleisesti asuntolainoissa käytettävä korkosidonnaisuus, vuoden euribor, on vaihdellut välillä 5,393 % heinäkuussa 2009 – 1,261 % syyskuussa 2009 (Suomen Pankki).

Nykyisessä haasteellisessa ja jatkuvasti muuttuvassa markkinatilanteessa rakennusliikkeiden tulee entisestään kehittää ja luoda uusia kustannustehokkaita uustuotannon markkinointikeinoja ja -kanavia. Rakennusliikkeet käyttävät vaihtelevasti omaan organisaatioon kuuluvien myyjien lisäksi asuntomyynnin ammattilaisia, kiinteistönvälittäjiä.

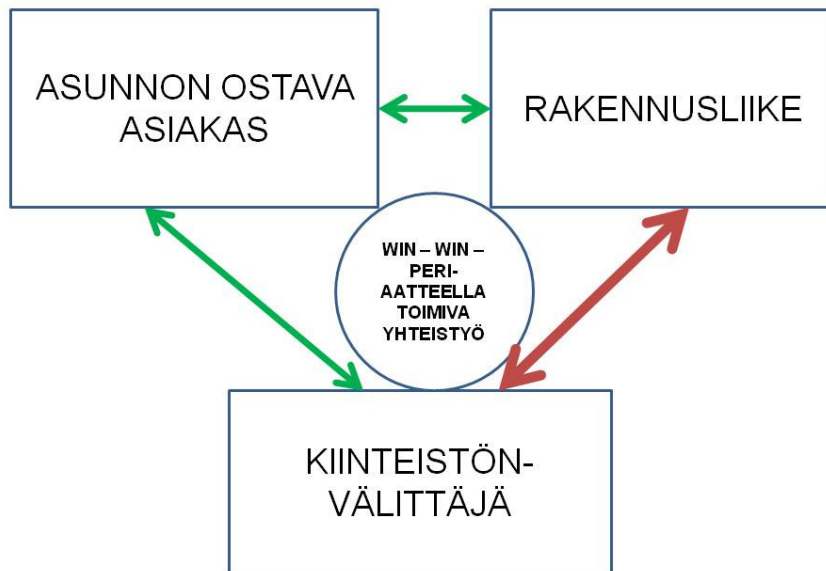
Toimin Lemminkäinen Talo Oy:n kouvolaalaisen tytäryhtiön, Oka Oy:n, markkinoitipäällikkönä ja vastaan yrityksen asuntomarkkinoinnista Kymenlaakson alueella. Lemminkäinen-konsernin liiketoiminta on jaettu neljään toimialaan: talonrakentaminen, infrarakentaminen, talotekniikka ja rakennustuotteet. Lemminkäinen-konsernin talonrakentaminen-toimialasta vastaa Lemminkäinen Talo Oy. Yhtiö toimii Suomessa paikallisesti 12 tytäryhtiönsä kautta. Kuvasta 1 näkyy tytäryhtiöiden sijoittuminen ympäri Suomea. Lemminkäisen talonrakentaminen-toimialan liikevaihto vuonna 2008 oli noin 1,2 miljardia euroa. Olen toiminut nykyisessä tehtävässäni seitsemän vuotta. Edellisessä työpäikkassani, kiinteistönvälittäjänä OP-Kiinteistökeskus Oy:ssä, toimin lähes 13 vuotta. Tässä opinnäytetyössä on omia näkökulmiani kummankin osapuolen, rakennusliikkeen ja kiinteistönvälittäjän, kannalta tarkasteltuna.



Kuva 1. Lemminkäinen Talo Oy:n tytäryritykset (Lemminkäinen Talo Oy:n esitelykalvo)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää osatekijöitä, joista muodostuu rakennusliikkeen kannalta paras mahdollinen, kustannustehokas ja yrityksen imagoa tukeva win-win-periaatteella toimiva kiinteistönvälittäjäyhteistyö. Win-

win-periaate on muodostuvien hyötyjen tasapuolinen jako kumppaneiden kesken (Neilimo & Uusirauva 2007, 166). Tavoitteena on myös nostaa esiin Lemminkäinen Talo Oy:ssä käytössä tai tiedossa olevia yhteistoimintamalleja sekä mahdollisesti tehdä näihin toimintamalleihin kehitys- ja parannusehdotuksia. Etsin työssäni rakennusliikkeen ja kiinteistönvälittäjän yhteistyön mahdollisuuksia kehittyä kumppanuudeksi. Kuvassa 2 on kuvattu mainittua prosessia. Nuoliilla on kuvattu henkilökontakteja asiakkaan ostaessa asuntoa rakennusliikkeeltä. Osto voi tapahtua joko kiinteistönvälittäjän kautta tai suoraan rakennusliikkeeltä. Punainen nuoli kuvaa tämän työn tarkastelunäkökulmaa.



Kuva 2. Tutkimuksen viitekehys

Käytän tutkimusstrategiana Robsonin jaottelun kolmesta perinteisestä tutkimusstrategiasta tapaustutkimusta (case study), intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia (Robson 1995, 40). Lähetän sähköpostitse Lemminkäinen Talo Oy tytäryritysten asuntomyynnistä vastaaville henkilöille kyselyn, jossa 12 kysymyksellä kartoitan heidän kiinteistönvälittäjäyhteistyötään (liite 1). Tiedustelen heidän yhteistyönsä laajuutta ja onnistuneisuutta sekä millaisia kehitysehdotuksia heillä yhteistyöhön on. Haastattelen myös kolmea välitysliikkeen esimiestä, kahta toimitusjohtajaa ja yhtä myyntipäällikköä, jotka osallistuvat myös itse vä-

litystyöhön. Pyydän avoimella kysymyksellä heidän näkemystään parhaasta ja eniten motivoivasta yhteistoimintamallista.

Työssä käytettäviä avainkäsitteitä ovat kumppanuus, win-win-periaatteella toimiva yhteistyö, kiinteistönvälittäjä, henkilökohtainen myyntityö ja rakennusliike asunnon myyjänä.

2 KIINTEISTÖNVÄLITYS

Kiinteistönvälitystoiminta on tarkoin säänneltyä toimintaa, sillä toiminnan kohteena voi olla yksittäisen henkilön tai perheen koko omaisuus. Kysymyksessä on ainakin yksi arvokkaimmista hankinnoista – oma koti.

2.1 Lainopillinen näkökulma

Välitystoiminnan elinkeino-oikeudellinen sääntely perustuu lakiin kiinteistönvälitysliikkeistä ja vuokrahuoneiston välitysliikkeistä (1075/2000), ns. välitysliikelakiin sekä lakiin liittyvään asetukseen kiinteistönvälitysliikkeistä ja vuokrahuoneiston välitysliikkeistä. Itse välitystapahtumaa ja sen oikeussuhteita säädelään laissa kiinteistöjen ja vuokrahuoneistojen välityksestä (1074/2000), ns. välityslaisissa.

2.1.1 Kiinteistönvälitys ja oikeus sen harjoittamiseen

Kiinteistönvälityksellä tarkoitetaan välitysliikelaisissa toimintaa, jossa tulon tai muun taloudellisen hyödyn saamiseksi saatetaan sopijapuolet kosketuksiin toistensa kanssa luovutettaessa kiinteistöä tai sen osaa, rakennusta taikka osakkeita tai osuuksia, jotka antavat hallintaoikeuden tiettyyn kiinteistöön tai sen osaan, rakennukseen tai huoneistoon sekä mainitun omaisuuden vuokrasopimuksen tai muun käyttöoikeuden luovutusopimuksen aikaansaamiseksi, lukuun ottamatta vuokrahuoneiston välitystä. *Vuokrahuoneiston välityksellä* tarkoitetaan toimintaa, jossa tulon tai muun taloudellisen hyödyn saamiseksi saatetaan sopijapuolet kosketuksiin toistensa kanssa asuinhuoneiston vuok-

rauksesta annetussa laissa tarkoitetun asuinhuoneiston huoneenvuokrasopimuksen tai liikehuoneiston vuokrauksesta annetussa laissa tarkoitetun liikehuoneiston huoneenvuokrasopimuksen aikaansaamiseksi. *Välitysliikkeellä* tarkoitetaan kiinteistönvälitysliikettä ja vuokrahuoneiston välitysliikettä. Kiinteistönvälitystä saa harjoittaa vain sellainen yksityinen elinkeinonharjoittaja tai oikeushenkilö, joka on välitysliikelain mukaisesti rekisteröity kiinteistönvälitysliikkeeksi. Lääninhallitus pitää välitysliikkeistä rekisteriä (*välitysliikerekisteri*). Jokaisella on oikeus saada tietoja rekisteriin merkityistä seikoista sekä otteita rekisteristä. Sen, joka aikoo harjoittaa välitystoimintaa, on tehtävä ilmoitus rekisteriin merkitsemistä varten sen läänin lääninhallitukselle, jonka alueella liikkeen hallintoa on tarkoitus pääasiallisesti hoitaa. Rekisteri-ilmoituksen sisällöstä säädetään valtioneuvoston asetuksella VNA kiinteistönvälitysliikkeistä ja vuokrahuoneiston välitysliikkeistä 15.2.2001/143, 1. §. (L1075/2000 1. §, 3. §, 7. §.)

2.1.2 Rekisteröinnin edellytykset ja rekisteriin merkittävät tiedot

Välitysliikelain mukaan välitysliikerekisteriin rekisteröinti edellyttää, että ilmoituksen tekijällä on oikeus harjoittaa elinkeinoa Suomessa, ilmoituksen tekijä (jos hän on luonnollinen henkilö) on täysi-ikäinen, ei ole konkurssissa eikä hänen toimintakelpoisuuttaan ole rajoitettu, ilmoituksen tekijällä on vastuuvakuutus, jonka vakuutusmäärän voidaan välitystoiminnan laatu ja laajuus huomioon ottaen arvioida riittävän toiminnasta mahdollisesti aiheutuvien vahinkojen korvaamiseen ja joka muilta ehdoiltaan vastaa alalla tavanomaista vakuutuskäytäntöä sekä ilmoituksen tekijä on ilmoittanut vastaavan hoitajan, joka täyttää laissa säädettyt edellytykset. Lääninhallitus voi evätä rekisteröinnin, jos olosuhteet huomioon ottaen on ilmeistä, että ilmoituksen tekijä aikoo harjoittaa välitystoimintaa toisen välikätenä. (L1075/2000 8. §.)

Rekisteriin merkitään yksityisen elinkeinonharjoittajan täydellinen nimi ja henkilötunnus tai tämän puuttuessa syntymäaika sekä toiminimi, mahdollinen aputoiminimi, kaupparekisterinumero ja jokaisen toimipaikan käyntiosoite, josta välitystoimintaa harjoitetaan, suomalaisen oikeushenkilön toiminimi, mah-

dollinen aputoiminimi, kaupparekisterinumero ja jokaisen toimipaikan käyntiosoite, josta välitystoimintaa harjoitetaan, ulkomaisen oikeushenkilön Suomessa rekisteröimän sivuliikkeen toiminimi, kaupparekisterinumero ja jokaisen toimipaikan käyntiosoite, josta välitystoimintaa harjoitetaan. Rekisteriin merkitään myös, onko välitysliike kiinteistönvälitysliike vai vuokrahuoneiston välitysliike, vastaavan hoitajan täydellinen nimi ja henkilötunnus tai tämän puuttessa syntymäaika, vastuuvakuutuksen antaja ja vakuutusmäärä, rekisteritunnus ja rekisteröinnin päivämäärä, välitysliikkeelle 18. §:n 2. momentin nojalla määrätty varoitukset sekä sellaiset kehotukset ja kiellot, joiden tehosteeksi on asetettu uhkasakko (tällainen tieto on poistettava rekisteristä kolmen vuoden kuluessa sen vuoden päättymisestä, jona kyseinen pakkokeino on määrätty) sekä rekisteristä poistamisen syy ja ajankohta. Rekisteriin merkitään myös tiedot niistä, joille on määrätty kieltä harjoittaa välitystoimintaa ilman rekisteröintiä. (L1075/2000 9. §.)

Rekisteriin merkittyjen tietojen muutoksista on viipymättä ilmoitettava lääninhallitukselle. Vastaavan hoitajan vaihtumisesta on ilmoitettava viimeistään kuukauden kuluessa siitä, kun edellisen tehtävä on päättynyt. (L1075/2000 7. §.)

2.1.3 Vastaava hoitaja

Välitysliikelaki määrää, että välitysliikkeessä on oltava vastaava hoitaja, joka on velvollinen huolehtimaan siitä, että välitystoiminnassa noudatetaan hyvää välitystapaa ja että toimintaa muutoinkin harjoitetaan lainmukaisesti. Vastaavan hoitajan on lisäksi huolehdittava siitä, että välitysliikkeen jokaisessa toimipaikassa on välitystoimintaan osallistuva henkilö, jolla on lain vaatima ammatin pätevyys, ja että muillakin välitystoimintaan osallistuvilla henkilöillä on tehtävän edellyttämä riittävä ammattitaito. Vastaavan hoitajan on oltava täysi-ikäinen ja luotettava henkilö, joka ei ole konkurssissa ja jonka toimintakelpoisuutta ei ole rajoitettu. Vastaavaa hoitajaa pidetään luotettavana, jos häntä ei ole lainvoiman saaneella tuomiolla viiden viimeisen vuoden aikana tuomittu vankeusrangaistukseen eikä kolmen viimeisen vuoden aikana sakkorangaist-

tukseen rikoksesta, jonka voidaan katsoa osoittavan hänen olevan ilmeisen sopimaton vastaavaksi hoitajaksi. Vastaavaa hoitajaa ei kuitenkaan pidetä luotettavana, jos hän on muutoin aikaisemmalla toiminnallaan osoittanut olevansa ilmeisen sopimaton vastaavaksi hoitajaksi. Kiinteistönvälitysliikkeen vastaavalla hoitajalla on oltava kiinteistönvälittäjäkokeessa osoitettu ammattipätevyys. Välittäjäkokeella osoitettava ammattipätevyys sisältää erityisesti sen, että kokeessa hyväksytty tuntee toiminnan harjoittamisen kannalta tarpeellisen lainsäädännön ja hyvän välitystavan sekä hallitsee välitystoimeksiannon hoitamisen edellyttämät käytännön toimet. (L1075/2000 5. §.)

2.1.4 LKV-tutkinto

Keskuskauppakamarin nimeämä välittäjälautakunta järjestää kahdesti vuodessa kiinteistönvälittäjäkokeen. Koe suoritetaan kirjallisesti yhdessä koetilaisuudessa. Mukana saa olla lakikirjoja ja muuta säädösaineistoa. Välittäjälautakunnan tulee vahvistaa vähintään kaksi kuukautta ennen koetta luettelo lainsäädännöstä, kirjallisuudesta ja muusta aineistosta, johon koekysymykset pohjautuvat. (VNA kiinteistönvälitysliikkeistä ja vuokrahuoneiston välitysliikkeistä, 2. §.)

Toukokuussa 2008 järjestettyyn tilaisuuteen osallistui 398 henkilöä, joista kokeen läpäisi 30 % osallistuneista. Marraskuussa kokeeseen osallistuneista kokeen läpäisi 37 %. (Suomen Kiinteistölehti 12.1.2009). Välitysliikelain mukaan vain kiinteistönvälittäjäkokeen suorittanut henkilö saa käyttää nimikettä kiinteistönvälittäjä tai lyhennystä LKV. Myös kiinteistönvälitysliike saa käyttää lyhennystä LKV toiminimessään tai toiminnassaan. (L1075/2000 16. §.)

2.1.5 Hyvä välitystapa

Välitystoiminnassa on välitysliikelain mukaan noudatettava hyvää välitystapaa. Kuluttajan kannalta sopimattomasta tai hyvän tavan vastaisesta menettelystä säädetään lisäksi kuluttajansuojalain (38/1978) 2 luvussa. (L1074/2000 4. §.)

Lainsäädännössä ei kuitenkaan ole määritelty, mitä hyvä välitystapa käytännössä tarkoittaa. Hyvä välitystapa on joustava normi ja se muotoutuu koko ajan. Siihen vaikuttavat tuomioistuinten päätökset, kuluttajariitalautakunnan suositukset, viranomaisten ohjeet ja alan vakiintunut käytäntö. Hyvään välitystapaan vaikuttavat myös uudet menettelytavat ja arvostukset. (Kiinteistönvälitysalan Keskusliitto ry. 2008, 4.)

Kiinteistönvälitysalan Keskusliitto ry. julkaisi 16.9.2008 laki- ja lausuntovaliokunnan laatiman ohjeen hyvästä välitystavasta. Ohje sisältää kattavasti välitystehtävän eri osa-alueet, markkinoinnin, toimeksiantosopimuksen, välitystehtävän hoitamisen, kohteen markkinoinnin, ostotarjousmenettelyn ja kaupanteon sekä salassapitovelvollisuuden sisällön ja rahanpesun estämisen. Edellä käsiteltyjen asioiden lisäksi välitysliikelaki sisältää määräyksiä mm. vastaavan hoitajan korvausvastuusta, toimeksiantopäiväkirjasta, asiakasvaratilistä ja Keskuskauppakamarin välittäjälautakunnasta. (Kiinteistönvälitysalan Keskusliitto ry. 2008.)

2.2 Syitä kiinteistönvälittäjän käyttöön

Vuosittain Suomessa tehdään noin 100 000 asunto- ja kiinteistökauppaa, joista välittäjät välittävät yli 80 %. Asuntokauppaa säätelevät lait asettavat myyjälle velvollisuuksia, joita satunnaisesti omaa asuntoaan myyvä yksityishenkilö ei välttämättä halua opetella ja selvittää. Syitä välittäjän käyttöön ovat myös tietämättömyys markkinatilanteesta ja hinnoista ja se, että ostajan on helpompi kysellä vaikeita asioita välittäjältä kuin asunnon omistajalta. Käyttämällä välittäjää asunnon myyjä varmistaa, että kauppa toteutuu oikealla hinnalla sekä prosessi hoituu huolettomasti. (Kasso 2008, 19.)

Omasta mielestäni tärkein syy välittäjän käyttöön yksityisellä asunnonvaihtajalla on kokonaisprosessin vaikea hahmotettavuus ja tietämättömyys eri toteutusvaihtoehdoista. Asuntokaupassa liikutellaan taloudellisesti suuria kokonaisuuksia, joihin liittyy lähes aina myös kolmas taho, rahoittaja. Välittäjä

huolehtii, että asunnonvaihto sujuu aikataulullisesti ja rahoituksellisesti suunnitellun mukaisesti ja riski taloudellisista menetyksistä minimoidaan.

Edellisten lisäksi yksi merkittävä syy on pelko hankalasta ostajasta. Välittäjä toimii apuna toimeksiannon aikana, mutta myös kaupanteon jälkeen neuvonantajana, kenen puoleen voi kääntyä ongelmatilanteissa. Välittäjällä on myös tuorein tieto siitä, millaisia mahdollisuuksia kummallakin osapuolella on olemassa turvaksi riskien varalle. Välittäjä tuntee paikalliset kuntokartoittajat ja osaa kertoa suositeltavimman toimintamallin asunnon kunnon selvittämiseksi, jotta osapuolet välttyvät jatkossa turhilta riidoilta. Yhtä asuntokauppaa varten ei ole tarpeen opetella kokonaisuudessaan asunnonvaihtotapahtumaan liittyvää lainsäädäntöä, jos käytettävissä on alan ammattilaisiakin.

3 AMMATTINA KIINTEISTÖNVÄLITTÄJÄ

3.1 Henkilökohtainen myyntityö

Markkinointiviestintäkeinot voidaan jakaa kuuteen osatekijään: mainontaan, henkilökohtaiseen myyntityöhön, menekinedistämiskeinoihin, suhdetoimintaan, sponsorointiin ja mediajulkisuuteen. Usein näistä käytetään useampaa samanaikaisesti, jotta saavutetaan asetettu tavoite. (Vuokko 2003, 148.)

Henkilökohtaisen myyntityön tarve markkinointiviestinnässä korostuu Vuokon mukaan erityisesti neljässä eri tilanteessa. Tuotteen tai palvelun ominaisuus voi luoda tarpeen henkilökohtaiselle myyntityölle. Esimerkiksi tuote tai palvelu on räätälöity, monimutkainen tai muutoin vaatii esittelyä tai kokeilua tai on ostopäätöksenä suuri. Toisaalta asiakaskunnan ominaisuudet voivat vaatia henkilökohtaista kontaktia. Asiakaskunta voi olla kooltaan pieni, asiakkaiden määrä ja heterogeenisyys tai ostajien tarvitsema informaatio voi olla määrältään tai laadultaan sellaista, ettei sitä voida välittää muilla markkinointiviestintän keinoilla. Joskus asiakaskuntaan on vaikeaa vaikuttaa muilla viestintäkeinoilla. Henkilökohtaista myyntityötä tarvitaan myös, jos asiakas kokee osto-

päätökseensä liittyvän riskiä tai myynnin jälkihoidon ja asiakassuhteen hoidon merkitys on suuri. (Vuokko 2003, 171.)

Kolmanneksi Vuokko mainitsee jakelukanavan merkityksen henkilökohtaisen myyntityön tarpeeseen. Henkilökohtaista myyntityötä tarvitaan, jos jakelukanava on lyhyt, esimerkiksi suoraan valmistajalta loppukäyttäjälle, tai jakeluketjun jäsenet tulee saada vakuuttuneiksi tuotteen ominaisuuksista, informoitua ja koulutettua. Neljäs tilanne, jossa henkilökohtaisen myyntityön tarve korostuu, on tuotteen hinta. Mikäli tuotteen lopullinen hintaneuvottelu käydään myyjän ja ostajan välillä, henkilökohtainen kontakti tarvitaan. Tuotteen hinnassa tulee luonnollisesti ottaa huomioon henkilökohtaisesta myyntityöstä aiheutuvat kulut. (Vuokko 2003, 172.)

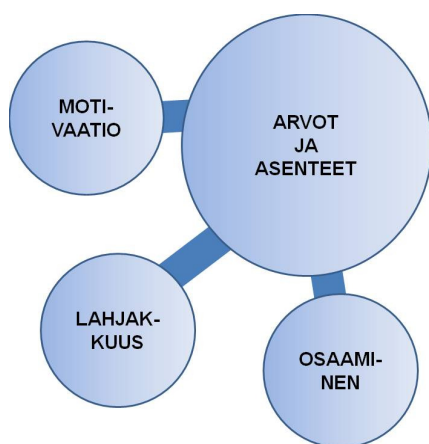
Asuntojen myynnissä henkilökohtainen myyntityö markkinointiviestinnän keino on välttämätöntä. Tuote eli asunto on usein räätälöity. Asiakas voi halutessaan valita pintamateriaalit joko hintaan sisältyvistä vaihtoehdoista tai tilata lisä- tai muutostyönä haluamiaan sisustusratkaisuja. Tuote vaatii aina esitellyä, ostajan tarvitsemaa informaatiota ei voida välittää ostajalle yhtä kattavasti muilla markkinointiviestinnän keinoilla. Ostopäätös on suuri ja taloudellisesti erittäin merkittävä. Asiakas kokee ostopäätökseen liittyvän riskiä – kun asunto ostetaan esitteen perusteella, ostetaan osittain annettujen tietojen perusteella muodostunutta mielikuvaa. Tällöin lopputulos voi poiketa oletetusta. Jakelukanava on lyhyt, suoraan rakentajalta kuluttajalle. Jossakin tilanteessa saattaa ostaja tehdä hintatarjouksen, jolloin lopullinen hinta muotoutuu hintaneuvotte- lujen tuloksena. Asuntojen hinnoittelussa otetaan huomioon henkilökohtaisen myyntityön aiheuttamat kustannukset.

3.2 Myyjä – huippumyyjä

Luontaisen lahjakkuuden merkitystä myyntityössä menestymiselle ei voi kiistää, mutta ns. myyntimiesgeeniä ei ole olemassa. Lahjakkuus ilmenee yksilön vahvuuksina päivittäisessä toiminnassa. Myyntityössä tarvittavia ominaisuuksia ovat itsetuntemus, kielellinen lahjakkuus sekä päätöksenteko- ja ongel-

manratkaisukyky sekä erityisesti tunneäly – kyky ymmärtää muita ja heidän välisiä suhteitaan. Lahjakkaaksi tuleminen vaatii kosolti opiskelua, työtä ja harjoittelua. (Nieminen & Tomperi 2008, 22.)

Nieminen ja Tomperi kuvaavat huippumyyjän anatomian rakennetta kuvan 3 esittämällä tavalla. Huippumyyjällä tulee olla sopivat lahjakkuudet, oikea asenne ja oikeat arvot, motivaatio ja osaaminen.



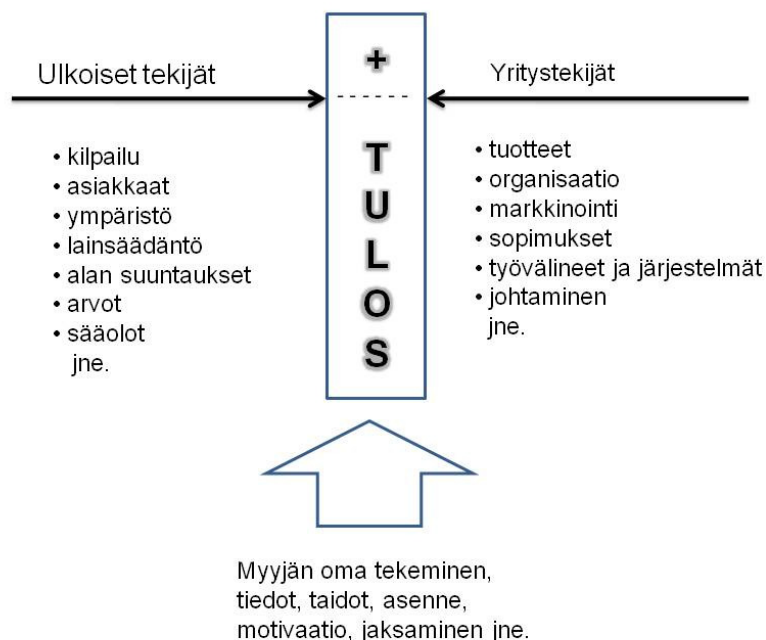
Kuva 3. Huippumyyjän anatomia (Nieminen & Tomperi 2008, 20)

Myyjän tekemä tulos on helposti nähtävissä ja mitattavissa esimerkiksi liikevaihdolla, asiakkaiden lukumäärällä, markkinaosuudella, tuote- tai asiakasjaumalla, katteella, myynti- tai kappalemäärällä tai euroilla. Jokainen voi olla kerran paras tuloksentekijä, mutta parhaiden joukossa pysyminen vaatii itsensä ja toimintatapojensa jatkuvaa kehittämistä. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 16.)

Myyjän oman tekemisen lisäksi myyntitulokseen vaikuttavat ulkoiset sekä yritystekijät, kuten kuvasta 4 ilmenee.

Ulkoisiin tekijöihin, kuten kilpailutilanteeseen, asiakkaisiin, ympäristöön tai lainsäädäntöön, myyjä ei voi vaikuttaa. Taitava myyjä kuitenkin tunnistaa ne ja muuttuu itse ja muuttaa toimintatapojaan. Myyjän tulee välittää tieto ulkoisten

tekijöiden muutoksesta myyntiorganisaatiolle, jolloin hän osaltaan vaikuttaa yrityksen tekemiin ratkaisuihin ja koko myyntitoimintaan.



Kuva 4. Myyntitulokseen vaikuttavat tekijät (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 17)

Timo Ropen lista hyvän myyjän ominaisuuksista kirjassa *Onnistu myynnissä* on pitkä - olematta kuitenkaan kattava. Rope luettelee ominaisuuksia, jotka varmasti ovat hyödyksi kaikessa sosiaalisessa kanssakäymisessä. Jokainen haluaisi olla asiansa osaava, verbaalisesti sujuva, hyvä kuuntelija ja mukava henkilö. ”Fiksu ja oivaltava ja psykologisen silmän omaava” menestyisi monessa tehtävässä. Jos et olisi täsmällinen, luotettava, rehellinen ja olemuksellasi siisti, tuskin edes saisit mitään työpaikkaa. Ominaisuus ”Tuotteensa mukainen” vaatii jo pohdintaa, onko pukeutumiseni, ehostukseni tai ulkoinen olemukseni muilta osin tuotetta vastaava. Positiivinen elämänasenne on omasta mielestäni välttämätön, sillä myyntityössä pettymyksiä tulee jatkuvasti, eikä niiden saa antaa vaikuttaa motivaatioon. Sosiaalinen luoteenlaatu ja taito johdatella asiakasta positiivisesti sekä palvelusuuntautuneisuus ovat ominaisuuksia, joilla luodaan kestäviä asiakassuhteita. Myyjän tulee olla myös riittävän itsetietoinen. Yleissivistynyt ja looginen myyjä herättää asiakkaassa luottamusta. Hyvä myyjä huolehtii myös ihmissuhteistaan. Lopuksi Rope tote-

aa, että myyjän henkilökohtainen viehätysvoima ja into tehdä myyntiä ovat ratkaisevia – muut tekijät ovat siunauksellisia lisäetuja perusedellytysten jälkeen. (Rope 2003, 101 – 104.)

Myynti & Markkinointi -lehden artikkelissa Näin säästät työpaikkasi laman aikana, luetellaan yritysvalmentaja Tuija Rummukaisen määrittelemät kahdeksan huippumyyjän ominaisuutta. Huippumyyjällä on poikkeuksellinen asenne, hän pitää ammattitaitonsa huipulla, ottaa takaiskuista opiksi ja menee eteenpäin. Hän hallitsee ajankäytön ja on tavoitteellinen. Hän on luova uusasiakashankinnassa ja lisämyynnissä. Hän tuntee tuotteet ja osaa kertoa asiakkaille, kuinka asiakas voisi hyötyä tuotteesta tai palvelusta. Huippumyyjällä on kyky ja taito tulla toimeen erilaisten asiakkaiden kanssa ja hänen ulkoinen olemuksensa – pukeutuminen, sanallinen ja sanaton viestintä – on huoliteltua. Hän kuuntelee asiakasta ja ymmärtää, mitä asiakas oikeasti tarvitsee. Hän osaa myös päättää kaupan ja pyytää tilausta. (Myynti & Markkinointi 6/2009.)

3.3 Kiinteistönvälittäjä

”Oikeastaan pitää ihmetellä, miksi välittäjien ammatin arvostus on aina kaikissa kyselyissä asteikon häntäpäässä. Jos ei nyt aivan kirurgi, niin pappi, palomies ja psykologi pitää persoonasta löytyä – ja tietenkin vielä juristi, rakennusmestari, ekonomi ja mahtava myyjä.” (Kasso 2008, 25.)

Helsingin Sanomat uutisoi 13.1.2009 artikkelissaan Realia Group irtisanoo ja lomauttaa kiinteistönvälitysalalla, että Huoneistokeskuksen ja SKV Kiinteistöväliytyksen omistava Realia Group lomauttaa tai irtisanoo lähes neljänneksen työntekijöistään heikon markkinatilanteen takia. Irtisanottavia on 46 ja pakkolomalle joutuu 150–160 työntekijää. Huoneistokeskus ja SKV työllistävät yhteensä noin 800 henkilöä. (Helsingin Sanomat 13.1.2009.)

Alan työllisyystilanne on luonnollisesti suoraan riippuvainen asuntomarkkinoiden tilasta. Oikotie.fi:n avoimissa työpaikoissa oli maaliskuun lopussa 2009 vain yksi avoinna oleva kiinteistönvälittäjän paikka:

”Kiinteistönvälittäjän työ on ihmisläheistä palvelua, jossa oman asuinalueen ja ympäristön tuntemus ja kiinnostus siihen luovat työssä menestymiselle hyvän perustan. Työssä tarvitset myös rutkasti oma-aloitteisuutta ja ahkeruutta, sillä kaikki talossamme tapahtuu sinun kauttasi. Habita on toiminut alalla kauan, joten jos kuuntelet hyvin ja omaksut toimintatapamme, pääset alalla pitkälle.” Helsingissä sijaitseva Habitan toimisto toivoo tulevalta kiinteistönvälittäjältään kykyä ihmisläheiseen palveluun, tuntemusta ja kiinnostusta omaan asuinalueeseen, oma-aloitteisuutta ja ahkeruutta. Ilmoituksessa kerrotaan, että ”kaikki talossamme tapahtuu sinun kauttasi”. (Oikotie 21.3.2009.)

Puoli vuotta myöhemmin tilanne oli säilynyt yhtä lohduttomana. Lokakuussa 2009 tarjolla oli yksi asuntomyyjän paikka YIT:llä Helsingissä. (Oikotie 14.10.2009.)

Anssi Lehto on tehnyt v. 2002 OP-Akatemian Avance-johtamiskoulutuksessa lopputyönään tutkimuksen ”Kuinka menestyn kiinteistönvälittäjänä”. Lehto oli tuolloin toiminut yli kymmenen vuoden ajan Osuuspankkitarkastuksen ja OP-Kiinteistökeskusketjun keskusyksikön sisäisenä tarkastajana. Hän oli siten tehtävissään laajasti perehtynyt alaan ja tutustunut alan henkilöstöön. (Lehto 2002.)

Lehto on työssään pyrkinyt tuomaan esille OP-Kiinteistökeskus -ketjussa menestyneimpien kiinteistönvälittäjien henkilökohtaisia ominaisuuksia, heidän ajatuksiaan ja tehokkaita työtapoja, joita he hyödyntävät päivittäin. Lehto on haastatellut kymmentä vuosina 2000 ja 2001 eniten palkkiotuottoja kerännyttä välittäjää, joista käytän myöhemmin Lehdon antamaa nimitystä ”kymppikerho”. Olen itse yksi näistä tutkimuksen kohteena olleista välittäjistä. Toimin kiinteistönvälittäjänä mainitussa ketjussa vuosina 1989 - 2002 eli lähes 13 vuotta.

Kokosin Lehdon tutkimuksesta välittäjän työssään onnistumisen kannalta tärkeitä asioita. Kymppikerholaisten kiinteistönvälittäjän ura oli kestänyt keskimäärin 12,6 vuotta, lyhyimmän uran ollessa neljä vuotta. Ammattitaito kehittyi työvuosien myötä ja tuo siten uskottavuutta ja luotettavuutta. Kymppikerho-

laisten syntymävuosikymmen oli kolmella 40-luku, kuudella 50-luku ja itse olin ainoa 60-lukulainen. Uskon, että ikä tuo ammattitaidon lisäksi toimintaan rauhallisuutta ja pitkäpinnaisuutta. (Lehto 2002.)

Keskuskauppakamarin järjestämän LKV-kokeen oli läpäissyt kahdeksan henkilöä. Koe on vaativa ja laaja-alainen ja sen läpäiseminen vaatii mm. alan ve-rotus- ja oikeuskäytännön osaamista. (Lehto 2002.)

Tärkeimpinä vahvuuksina kymppikerholaiset näkivät itsessään ja heidän esimiehensä näkivät heissä mm. hyvän ihmistuntijan, sinnikkyuden, ahkeruuden, luotettavuuden, palvelualltiuden, ulkoisen tyyneyden, kylmähermoisuuden, voitontahdon, lannistumattomuuden, empaattisuuden, välittömyyden, yrittämi-sen halun ja tarkkuuden. (Lehto 2002.)

Edellä esitelty Timo Ropen lista hyvän myyjän ominaisuuksista, Niemisen ja Tomperin kuvaus huippumyyjän anatomiasta ja Rummukaisen kahdeksan huippumyyjän ominaisuutta pätevät siis täydellisesti myös kiinteistönvälittä-jään.

3.4 Motivaatio

Motivaatio tarkoittaa käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjes-telmää. Motivaation kantasana on motiivi. Motiiveista puhuttaessa viitataan usein tarpeisiin, haluihin, vietteihin, sisäisiin yllykkeisiin, palkkioihin ja ran-gaistuksiin. Motiivit ohjaavat yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa ollen päämääräsuuntautuneita – joko tiedostetusti tai tiedostamatta. Motivaatio on motiivien aikaansaama tila. (Ruohotie 1998, 36.)

Ruohotie yhdistää eri asiantuntijoiden määritelmät motivaatiosta ja erottaa niistä kolme yhteistä ominaisuutta: vireys eli yksilön energiavoima, joka ohjaa hänet käyttäytymään tietyllä tavalla, suunta eli yksilön päämääräsuuntautunei-suus sekä systeemiorientoituminen eli yksilön ja ympäristön voimat, jotka pa-lauteprosessin kautta joko vahvistavat hänen tarpeensa intensiteettiä ja ener-

giansa suuntaa tai saavat luopumaan ja suuntaamaan energiansa toisaalle. (Ruohotie 1998, 37.)

Kannusteilla ja palkkioilla on erittäin suuri merkitys sille, kuinka innokkaasti tavoitteisiin pyritään. Kannusteet virittävät toimintaa ja palkkiot vahvistavat sitä. Palkkiot voidaan jakaa sisäisesti ja ulkoisesti palkitseviin. Ne eivät sisäl- löistään huolimatta ole täysin erillisiä, vaan täydentävät toisiaan. Sisäiset palkkiot liittyvät eri tutkijoiden mukaan työn sisältöön, sen monipuolisuuteen, vaihtelevuuteen, haasteellisuuteen, mielekkyyteen, itsenäisyyteen ja onnistu- misen kokemukseen. Ne tyydyttävät ylemmän asteen tarpeita kuten pätemi- sen, itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeita. Ne ovat subjektiivisia eli esiintyvät tunteiden muodossa kuten tyytyväisyys ja työn ilo. Ulkoiset palkkiot tulevat työympäristöstä kuten palkka, tuki, kannustus, kiitos, tunnustus sekä osallistumismahdollisuudet, ja ne ovat organisaation tai sen edustajan välittä- miä. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät alemman asteen tarpeita kuten yhteenkuulu- vuuden, turvallisuuden ja ravinnon tarpeita ja ne ovat objektiivisia – ne esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa kuten rahana tai kannustavana tilanteena. (Ruohotie 1998, 37,38.)

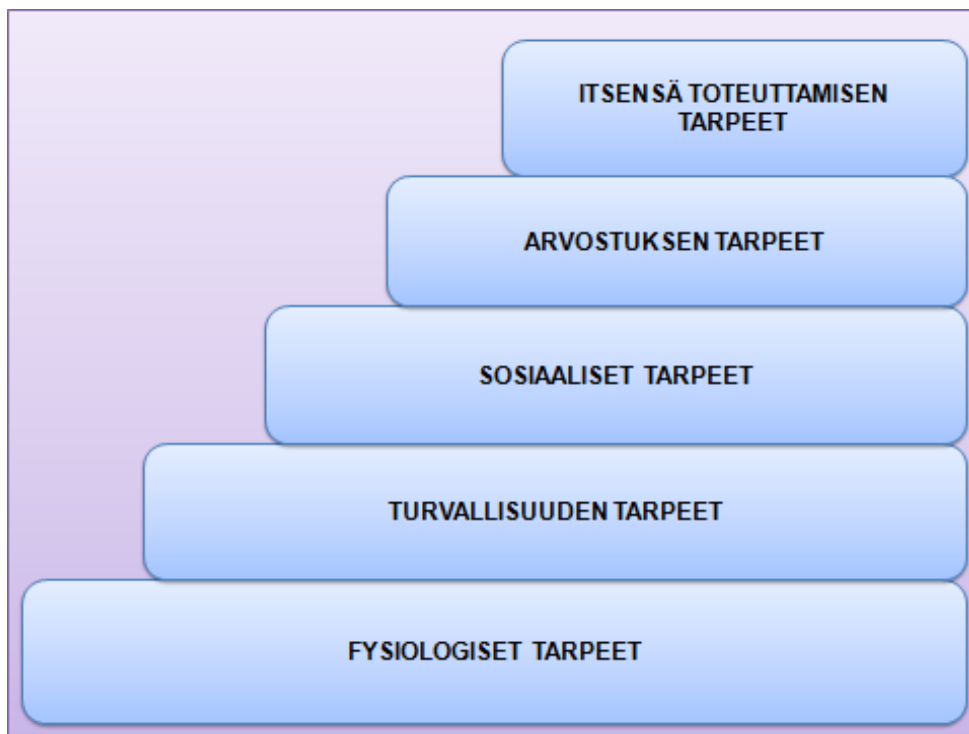
Timo Rope kirjassaan Onnistu myynnissä luettelee myyjien motivointikeinoksi mm. koulutuksen, tehtävien kierron, kannustavan työilmapiirin ja kannustavan palkkauksen (Rope 2003, 120).

Kazenbach ja Santamaria luettelevat kokemuksiinsa perustuen viisi kontakti- henkilöiden motivointitapaa. Ensiksi työntekijöiden keskuudessa tulee saada heräämään kollektiivinen ylpeys yritystä, sen toiminta-ajatusta ja arvoja koh- taan. Toiseksi työntekijöiden tulee tietää tehtävänsä ja niiden tärkeys, suori- tusten mittaamistapa ja se, että tuloksia seurataan johdonmukaisesti. Työnte- kijöillä tulee olla henkilökohtainen vapaus myös riskinottoon ja mahdollisuus taloudelliseen menestymiseen. Työntekijöiden tulee saada kunnioitusta ja tunnustusta laadullisista saavutuksistaan. Viidentenä motivointikeinona Ka- zenbach ja Santamaria mainitsevat sellaisen palkitsemis- ja bonusjärjestel-

män kehittämisen, joka tukee aikaansaavuutta. (Kazenbach ja Santamaria 1999.)

3.5 Tarvehierarkia

Ruohotie viitatessaan ylemmän ja alemman asteen tarpeisiin tarkoittaa Maslowin tarvehierarkiaa. Amerikkalainen Maslow esitti tarvehierarkian, joka perustuu olettamukseen, että ihminen pyrkii tyydyttämään tarpeitaan tietyssä järjestyksessä. Kuvassa 5 on kuvattu portaina tarpeet, joita ihminen tyydyttää siten, että kun edellisen portaan tarpeet on riittävästi tyydytetty, ihminen alkaa nähdä tärkeänä seuraavan portaan tarpeiden tyydytyksen.



Kuva 5. Maslowin tarvehierarkia (Joutsenkunnas 1989, 91)

Kun alimmat eli fysiologiset tarpeet on riittävästi tyydytetty, aletaan nähdä tärkeänä turvallisuuden tunteen kokeminen. Kun tämä taso on saavutettu, tähdätään seuraavaksi ylemmälle tasolle eli tunnetaan tarvetta sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. Seuraavaksi tunnetaan tarvetta saada arvostusta muilta. Kun kaikki nämä edelliset tarpeet ovat tyydytetty, syntyy edelly-

tykset luovaan, kehittävään toimintaan eli itsensä toteuttamiseen. (Joutsenkunnas 1989, 91, 92.)

3.6 Kiinteistönvälittäjän motivointikeinot

Ruohotie jakaa palkkiot sisäisesti ja ulkoisesti palkitseviin (Ruohotie 1998, 37). Kaikki Lehdon tekemässä tutkimuksessa vastasivat rahan olevan yksi työssä motivoiva tekijä. Myös tyytyväiset asiakkaat, jotka palaavat asiakkaiksi yhä uudelleen sekä onnistumisen tunne olivat lähes kaikkien vastauksissa. Joutsenkunnas toteaa, että jos työntekijä asettaa tulot ja turvallisuuden etusijalle, hänen työnsä on niin eristynyttä ja rutiininomaista, että se ei anna mahdollisuuksia yhteenkuuluvuuden tunteeseen tai itsensä toteuttamiseen. Joutsenkunnaan mielestä näillä työntekijöillä on myös usein pieni palkka, minkä takia heidän on saatava tyydytys turvallisuudentunteesta. (Joutsenkunnas 1989, 92.)

Ylemmän asteen tarpeita tyydyttäviä sisäisiä palkkioita kymppikerholaiset luettelivat hyvien ansioiden myötä tullut ammattitaito, menestymisen, onnistumisen ja osaamisen tunne, organisaation antama arvostus, mahdollisuus osallistua erilaisiin yhteistyöryhmiin (vaikuttaminen, kehitystyö), erityisosaaminen, vapaus ja vastuu (Lehto 2002, 19, 20).

3.7 Tutkimus kiinteistönvälittäjien ammattitaidosta

Kaiken edellä kerrotun perusteella voisi uskoa välittäjien olevan lakia sääntillisesti noudattavia, luotettavia, markkinointihenkisiä myyntimiesmaailman Mercedeksiä. Totuus voi toisinaan olla toisenlainen.

Toukokuussa 2008 Talouselämä-lehti esitteli artikkelissaan "Kiinteistönvälittäjä unohti asiakkaansa" Devexit Oy:n pääkaupunkiseudulla tekemän tutkimuksen tuloksia. Yritys tutki pääkaupunkiseudulla 74 asuntoesittelyä koeosto- eli mystery shopper -menetelmällä. Koeostajat testasivat kiinteistönvälittäjien ammattitaitoa 14 etukäteen sovitun eri kriteerin avulla, kuten välittäjän täsmällisyys,

kyky synnyttää luottamusta sekä esittelymateriaalien taso. (Talouselämä 26.5.2008.)

Tutkimuksen tulokset olivat pöyrityttäviä, ja ne olivat innoittaneet toimittajan laatimaan ”Asunnonostajan nöyryytyksen ABC” -listan: sairaalan muovihatut jalkoihin, välittäjä lymyilee, ei tervehdi, ei hae kontaktia ja antaa ”Tuo nyt aina-kaan tätä asuntoa osta” -asenteen paistaa läpi sekä kaiken kukkuraksi esittelymateriaali on kopion kopioita. (Talouselämä 26.5.2008.)

Tutkimuksen tehneen yrityksen, Devexit Oy:n, toimitusjohtaja Jouni K. Päivölä ruoskii artikkelissa kiinteistönvälittäjiä olan takaa. Välittäjiä hänen mukaansa näyttää ohjaavan tieto, että jokainen asunto menee kaupaksi joskus. Myyntityön perusasiat ovat hämmästyttävän huonosti hallinnassa. Joka kolmas välittäjä myöhästyi esittelystä tai tuli yhtä aikaa ensimmäisten asiakkaiden kanssa. Asiakkaiden esittämiin kysymyksiin ei osattu vastata: tyydyttävästi selviytyi alle puolet tutkituista. Myös välittäjien ulkoinen olemus sai moitteita; tutkituista 17 prosenttia olisi jäänyt luokalle pelkästään sen perusteella. (Talouselämä 26.5.2008.)

Suurin osa tutkituista välittäjistä oli tutkimuksen mukaan valmis tinkimään toimeksiantajan kanssa sovitusta hinnasta. Vain 38 prosenttia välittäjistä osasi käsitellä asiakkaan hintavastaväitteitä ammattitaitoisesti. Varsin moni ilmoitti heti suuruusluokan, joka hinnasta voidaan tinkiä. Koko tutkimuksen ainoa positiivinen tulos oli, että kohteet olivat tutkituissa näytöissä merkitty varsin hyvin. (Talouselämä 26.5.2008.)

4 RAKENNUSLIIKKEEN MYYNTIORGANISAATIO

Rakennusliikkeet myyvät omaa rakennustuotantoaan myös itse. Useat rakennusliikkeen asuntomyynnissä olevat henkilöt ovat toimineet aikaisemmin kiinteistönvälittäjinä. Uuden asunnon, joko rakenteilla olevan tai valmiin, kaupassa on oma lainsäädäntönsä, joka myyjän tulee osata. Välittäjänä saatu koko asuntokauppaprosessin tuntemus on hyvä perusta oppia uustuotannon

myynnissä tarvittavat lisätiedot. Tarkastelen seuraavaksi rakennusliikkeen roolia omien asuntojensa myyjänä.

4.1 Myynnin rooli asuntotuotannon rakentamisprosessissa

Prosessi on toistettavissa, kerrattavissa ja mallinnettavissa oleva tapahtumaketju, joka muodostuu useista eri osatapahtumista (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 65).

Oka Oy:ssä asuntomyynti on mukana rakentamisprosessissa tontin varaamisesta aina vuosikorjausten jälkeiseen rakentamisvaiheen jälkeisen vakuuden vapauttamiseen asti. Vastaan Oka Oy:n Kymenlaakson asuntomyynnistä ja esittelen seuraavaksi työtehtäväni käyttäen pohjana Lahtisen ja Isoviidan viisivaiheista myyntiprosessia, johon kuuluvat valmistelu, yhteydenotto, myyntikeskustelu, kaupan päättäminen ja jälkitoimenpiteet. (Lahtinen & Isoviita 1998, 256.)

Asuntorakentamiskohteen myynnin valmistelu alkaa tontin hankinnasta rakennettavalle kohteelle. Tontti joko varataan esisopimuksella tai ostetaan. Alueen markkinatilanne kartoitetaan, ja sen pohjalta laaditaan alustava huoneistojakauma ja huoneistojen koon määrittäminen arkkitehdin suunnittelua varten. Arkkitehti laatii luonnospohjakuivat, jotka myynti arvioi markkinoinnillisesti. Mahdollisten muokkauksien jälkeen laaditaan hinnasto, jossa jyvitetään kohteen kokonaishinta myytävälle huoneistoille ja muille tiloille. Samanaikaisesti hinnaston laadinnan kanssa suunnitellaan esite ja muu markkinointimateriaali kohdeyhtymän mukaan. Ennakkomarkkinoinnin alkaessa kohteen esite ja hinnasto lähetetään kaikille kohteesta ennakkoon kiinnostuneille, jotka ovat antaneet rakentajalle yhteystietonsa. Tontilla on usein ennakkomarkkinointitaulu, jossa pyydetään yhteydenottoa rakennuskohteesta kiinnostuneilta. Kun ennakkokyselijät ovat saaneet ensin tiedon, kohde avataan Internetissä yrityksen sivuille, jokakoti.fi-, asunnot.fi-, oikotie.fi- ja etuovi.com -portaaleihin. Ennakkomarkkinoinnin alkaessa lupaavasti voidaan aloittaa RS-asiakirjojen hankinta ja laadinta. Yhtiön perustaminen ja rahoituksen kilpailuttaminen ta-

pahtuvat yleensä vasta, kun kohteelle on saatu aloituspäätös. Lopullisen esitteen ja markkinointimateriaalin laadinta ja painatus tehdään yleensä viimeiseksi, jotta kaikki mahdollisesti tulleet muutokset tulevat otetuiksi huomioon.

Yhteydenotto asiakkaisiin tapahtuu ennakkomarkkinoinnin alkaessa kirjeitse. Ne asiakkaat, jotka ovat aiemmin jättäneet rakentajalle yhteystietonsa, saavat tiiviin tietopaketin suunnitellusta kohteesta ja pääsevät harkitsemaan ostoaan, ennen kuin kohde tulee julkisesti tarjolle Internetiin tai paikalliseen lehteen. Jatkossa kontaktit otetaan puhelimitse, sähköpostitse ja Internetin kautta.

Myyntikeskustelu aloitetaan yleensä sopimalla asiakkaan kanssa tapaaminen. Tapaaminen tapahtuu yleensä asiakkaalle sopivana ajankohtana joko kohteessa, hänen kodissaan tai toimistolla. Ensin kartoitetaan asiakkaan tarve ja etsitään olemassa olevasta tai suunnitellusta asuntotuotannosta asiakkaalle sopivaa ratkaisua.

Kauppan päättäminen voi tapahtua prosessin eri vaiheissa. Ennakkovaraajat päättävät asunnon ostosta jo ennen, kuin kohteen rakentamista on edes päätetty. Tuolloin heidän kanssaan laaditaan varaussopimus ja he maksavat varausmaksun. Heillä on mahdollisuus perua varauksensa ilman taloudellisia seuraamuksia siihen asti, kunnes varsinaiset kauppakirjat allekirjoitetaan. Vaikka varsinainen kauppakirja on allekirjoitettu, ostaja voi perääntyä kaupasta varsin kohtuullisin kuluihin siihen asti, kunnes asunnon hallinta luovutetaan ostajalle. Kauppakirjassa vahingonkorvauksen määräksi voidaan valita joko tietty osuus kauppahinnasta tai myyjälle peruutuksesta aiheutuneet kustannukset. Tällöin myyjä on velvollinen maksamaan palautettavalle kauppahinnalle korkoa korkolain mukaisesti (AsuntokauppaL 4. luku, 32. §). Kaupan päättämisvaihe voi kestää useitakin kuukausia, mikäli ostajan oman asunnon myynti pitkittyy. Toisaalta kaupan päättäminen voi tapahtua nopeastikin, mikäli ostettava huoneisto on muuttovalmis ja ostajalla rahoitus valmiina. Myynnistä vastaava henkilö laatii kauppakirjat ja kauppakirjan liitteet sekä valvoo kauppahinnan maksun ja luovuttaa osakekirjat.

Jälkitoimenpiteet voivat alkaa joskus jo muuttopäivänä. Henkilö, jonka kanssa kauppa on tehty, on kontaktipinta rakennusliikkeeseen ja häneltä saatetaan kysyä apua kaikissa muuttoon liittyvissä ongelmissa. Myyntiprosessin mukaisesti jälkihoitoa on asukaskysely kuukauden kuluttua asukkaan muutosta. Muutamien kuukauden kuluttua talon valmistumisesta kutsutaan koolle asunto-osakeyhtiön hallinnonluovutuskokous. Samaan ajankohtaan ajoittuu vakuuksien vaihto rakentamisvaiheen vakuudesta rakentamisvaiheen jälkeiseen vakuuteen.

Myyntiin tehtäviin kuuluu edellä mainittujen tehtävien lisäksi lakisääteisen osakkeenostajien kokouksen järjestäminen, isännöitsijän kilpailuttaminen, vapaamuotoisen muuttokokouksen järjestäminen, asukasyhteyksien hoito rakentamisen aikana, myyntin raportointi yritys- ja konsernijohdolle sekä välittäjäyhteistyö.

4.2 Syitä oman myyntiorganisaation käyttöön

Rakennusliikkeessä on oltava henkilö, joka vastaa asuntokaupan toteutumisesta sovitulla tavalla, vaikka ostaja olisikin löytynyt välittäjän kautta. Koska myytäviä kohteita on useita, on järkevää keskittää tehtävät samalle henkilölle. Henkilön tulee olla perehtynyt uustuotannon asuntokaupan lainsäädäntöön sekä koko asuntokaupan prosessiin. Henkilöllä on käytännössä oltava kaikki se tieto, mitä tarvitaan uustuotannon markkinoinnissa. Luonnollisesti hänen ammattitaitoaan kannattaa hyödyntää myös rakennusliikkeen omana asuntomyyjänä, jos hänen tehtäväkuvansa muutoin sen mahdollistaa. Esittelen seuraavaksi neljä mielestäni tärkeää syytä rakennusliikkeen oman, ammattitaitoisin myyntiorganisaation käyttöön. Perustelut eivät ole tärkeysjärjestyksessä. Ne limittyvät keskenään – jokainen niistä kytkeytyy kaikkiin muihin.

4.2.1 Tuotetuntemus ja -kehitys

Oman kokemukseni mukaan rakennusliikkeen edustajalla on vankka tuotetuntemus. Tietämys muodostuu jo kohdetta suunniteltaessa ja yhtiön asiakirjoja

laadittaessa. Koska myynnistä vastaavat henkilöt vastaavat myös rakennettavan kohteen asiakirjojen valmistelusta ja laadinnasta kuten yhtiön perustamisesta, tontin hankinnasta, rahoituksen kilpailuttamisesta, kiinnitysten hakemisesta jne., heillä on kaikki tarvittavat tiedot myytävästä kohteesta. Kohde tulee myyntiorganisaatiolle tutuksi kivijalasta tai jopa edellisen rakennuksen purkutöistä alkaen. Varmuus myyntimateriaalin ja muun ostajille annettavan informaation sisällön virheettömyydestä lisääntyy, kun tietoa käsitellään samassa yksikössä. Asiakas arvostaa sitä, että saa haluamansa tiedon heti ja ilman välikäsiä, jolloin tiedon luotettavuus on suuri.

Esittelytilanteissa saadaan välitön kontakti asiakkaisiin. Saatu asiakaspalaute ostamista harkitsevilta ja jo ostaneilta saadaan välitetyksi suoraan oikeille henkilöille rakentavassa organisaatiossa. Näin saadaan tuoreinta tietoa asiakkaiden toiveista ja jatkuva tuotekehitysprosessi pysymään käynnissä.

4.2.2 Tuntuma markkinoihin

Suunnitellut rakentamiskohteet ennakkomarkkinoidaan aina kysynnän kar-toittamiseksi. Koska varaukset eivät taloudellisesti sido varaajaa ennakkomarkkinointivaiheessa, on rakentajan kannalta erittäin tärkeää saada totuudenmukaista tietoa varausten pitävyydestä. Oman myyntiorganisaation intresseissä ei ole antaa markkinoinnin tuloksesta parempaa kuvaa kuin se todellisuudessa on. Välittäjällä on tarve saada uustuotantoa myyntiin, sillä uustuotannon myynti vaikuttaa välittäjän imagoon ja mahdollistaa uusien myyntitoimeksiantojen saamisen ostajalta. Välittäjä saattaa näin antaa markkinatilanteesta rakentamispäätöksen saamiseksi optimistisemmän kuvan. Oka Oy:ssä ennakkomarkkinointi hoidetaan erittäin harvoja poikkeuksia lukuun ottamatta itse.

Markkinatilanteen muutokset havaitaan nopeammin olemalla itse mukana kentällä. Tällöin muutoksiin pystytään reagoimaan nopeammin ja mahdollisesti myös oikealla tavalla.

4.2.3 Annettujen tietojen oikeellisuus

Välittäjällä on yleensä myös muiden rakennusliikkeiden tuotantoa myynnissä ja jokaiseen kohteeseen perehtyminen vaatii innostuneisuutta – varsinkin, jos kohde on ennakkomarkkinointikohde eikä kohteen rakentamisesta ole tehty päätöstä. Rakennusliikkeen tulisivikin aktiivisesti tarjota välittäjälle tietoa kohteesta. Mitä paremmin välittäjä tuntee kohteen, sitä vakuuttavammin hän voi sitä esitellä asiakkaalle. Välittäjä myös helpommin tarjoaa ja suosittelee tuntemaansa kohdetta.

Välittäjän antamien tietojen oikeellisuus on tärkeää, sillä asuntokauppalain mukaan rakennusliike vastaa myös välittäjän asiakkaalle ennen kaupantekoa antamista tai antamatta jättämistä tiedoista (Asuntokauppalaki 23.9.1994/843). Myyjän epäröinti tietojen antovaiheessa luo ostajaan epävarmuutta, varsinkin kun kysymyksessä on arvokas ja merkittävä ostokohde. Jos ostaja ei saa täsmällistä ja luotettavaa tietoa, hän saattaa valita turvallisemmalta vaikuttavamman ostokohteen.

Rakennusliikkeen edustajan tulee mielestäni aina olla mukana varsinaisessa kaupantekotilaisuudessa, jossa asiakirjat käydään läpi. Asunnon rakennusvaiheen kauppakirja on kuusisivuinen, ja lisäksi kauppakirjan liitteitä on mittava määrä. Asuntokauppaa säätelevät lukuisat lait, jotka myyjän tulee hallita. Esimerkiksi asuntokauppalaisissa (Asuntokauppalaki 23.9.1994/843) on jaettu kaupan kohteena olevat asunnot kolmeen eri ryhmään: rakentamisvaiheessa tehtävä kauppa (2 luku), valmiin uuden asunnon kauppa (4 luku) ja käytetyn asunnon kauppa (6 luku). Asunto voi olla myös omalla tontillaan sijaitseva omakotitalo. Tällöin kysymyksessä on kiinteistö ja kiinteistön kauppaa koskeva keskeisin laki on 1997 voimaan tullut uudistettu maakaari (Maakaari 12.4.1995/540). Mikäli omakotitalo sijaitsee vuokratontilla, kauppaa säätelee maakaaren ohella myös maanvuokralaki (Maanvuokralaki 29.4.1966/258). On luonnollista, että rakennusliikkeen edustaja on perehtynyt paremmin omaan tuotteeseensa liittyvään lainsäädäntöön kuin välittäjä, jonka tulee hallita kaikki

edellä mainitut lait. Kaupantekotilaisuudessa voidaan vielä oikaista asiakkaan mahdollisesti saamat väärät tiedot.

Yrityksen ja konsernin johdolle annettavat myyntiennusteet vaativat markkina-tilanteen tuntemista. Sen voi saada vain olemalla jatkuvasti aktiivisesti mukana markkinoilla.

4.2.4 Imago

Annettujen tietojen oikeellisuuden lisäksi kokemuksen mukaan asiakas pitää tärkeänä, että rakennusliike myyjänä arvostaa todennäköisesti elämänsä suurinta ostosta tekevää asiakasta olemalla läsnä kaupantekotilaisuudessa. Tällöin asiakas saa myös inhimillisen kontaktipinnan usein isoon ja kasvottomaan rakennusliikkeeseen. Yrityksen ”henkilöityminen” helpottaa jatkossa yhteydenpitoa rakentajaan. Rakenteilla tai suunnitteilla olevan asunnon osto osoittaa ostajalta luottamusta rakentajaan kohtaan, sillä tuolloin ostetaan suurelta osin pelkkiä mielikuvia tulevasta kodista. Rakennusselosteen ja piirustusten tiedot eivät useimmiten anna ostajille selkeää kuvaa ostokohteesta.

Asuntojen markkinointi on näkyvä ja siten merkittävä osa yrityksen toimintaa ja yrityksen imagon muodostumista. Rakennusliike voi paremmin oman asuntomarkkinoinnin kautta ohjata yrityksestä syntyvää mielikuvaa kuin esimerkiksi myymällä tuotantoaan pelkästään välittäjien kautta. Oma myyntiorganisaatio varmistaa kohteiden markkinoinnin ja esilläolon halutulla, yrityksen imagoa tukevalla tavalla.

5 KUMPPANUUS

Kumppanuus on kahden yrityksen välinen, strategisesti tärkeä, vuorovaikutteinen ja intensiivinen yhteistyö (Viitala & Jylhä 2007, 382).

Pirjo Ståhle ja Kari Laento kirjassaan Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan määrittelevät kumppanuuden ”tavaksi käyttäen,

hallita ja maksimoida tietopääomaa eli lisätä sen arvoa”. Stähle ja Laento jakavat kumppanuuden kolmeen hyvin erilaiseen peruselementtiin: tietopääoman integrointiin, lisäarvon tuottamiseen ja luottamuksen rakentamiseen. Näistä kolmesta jokainen vaikuttaa välittömästi kahteen muuhun. Kyky rakentaa onnistunut kumppanuussuhde riippuu siitä, kuinka hyvin nämä kolme elementtiä hallitaan. (Stähle & Laento, 2000, 26, 27.)

Kumppanin kiinnostavuus on riippuvainen sen tietopääoman määrästä. Tiedon jakamisen tulee olla avointa onnistuneen kumppanuussuhteen saavuttamiseksi. Tällöin tulee olla myös molemminpuolinen ymmärrys kumppanuuden hyödyistä, siitä kuinka osapuolet täydentävät toisiaan. Tietopääoma on yrityksen kyky lisätä osaamistaan, uudistumiskykyään ja aineetonta varallisuuttaan ja muuttaa ne taloudelliseksi arvoksi. (Stähle & Laento, 2000, 28, 29.)

Onnistunut kumppanuus tuottaa kaikille osapuolille lisäarvoa. Kumppanuus vaatii ansaintalogiikan, arvoketjujen ja – verkkojen muodostumisen ymmärtämistä sekä mahdollisuuksien ja riskien tiedostamista. (Stähle & Laento, 2000, 26, 27.)

Ilman todellista win-win-asetelmaa liiketoiminnassa on vaikea kuvitella syntyvän aitoa kumppanuutta. Kumppanuus edellyttää molempien kumppaneiden ymmärrystä siitä, että molempien kilpailuedellytykset syntyvät parhaiten vain toisen kanssa yhdessä. Verkosto on mahdollisuus, joka saa taloudellisen arvonsa kumppanuuden osaamisen kautta. Verkostoja muodostetaan vain toimijoiden arvonlisän saamiseksi. (Stähle & Laento 2000, 40, 41.)

Luottamus vaikuttaa tietojen ja osaamisen jakamiseen. Mitä täydellisempää luottamus on, sitä suuremmat ovat mahdollisuudet kumppanuuden tuomaan tuottoon tai riskiin. Työhön liittyvissä kumppanuuksissa luottamus rakentuu Stählen ja Laennon mukaan siten, että kumppanusten on luotettava toistensa kompetenssiin, kumppanuksilla tulee olla sama arvoperusta ja molempien aikomusten toista kohtaan tulee olla hyvät. (Stähle & Laento, 2000, 55.)

Luottamus on avainsana – vain ne organisaatiot, jotka nauttivat kumppaneidensa kunnioitusta, voivat perustaa markkinointinsa suhdemarkkinoinnin pohjalle. Lahtinen ja Isoviita kirjassaan Markkinoinnin suunnittelu toteavat, että partnership- eli kumppanuussuhteet ovat nousseet markkinoinnin ratkaisevaksi menestystekijäksi. Partnershipin kanssa lähes samaa tarkoittava käsite on strateginen allianssi eli liittouma, joka muodostuu jäsentensä muodostamasta yhteistyöverkosta. (Lahtinen & Isoviita 1998, 1.)

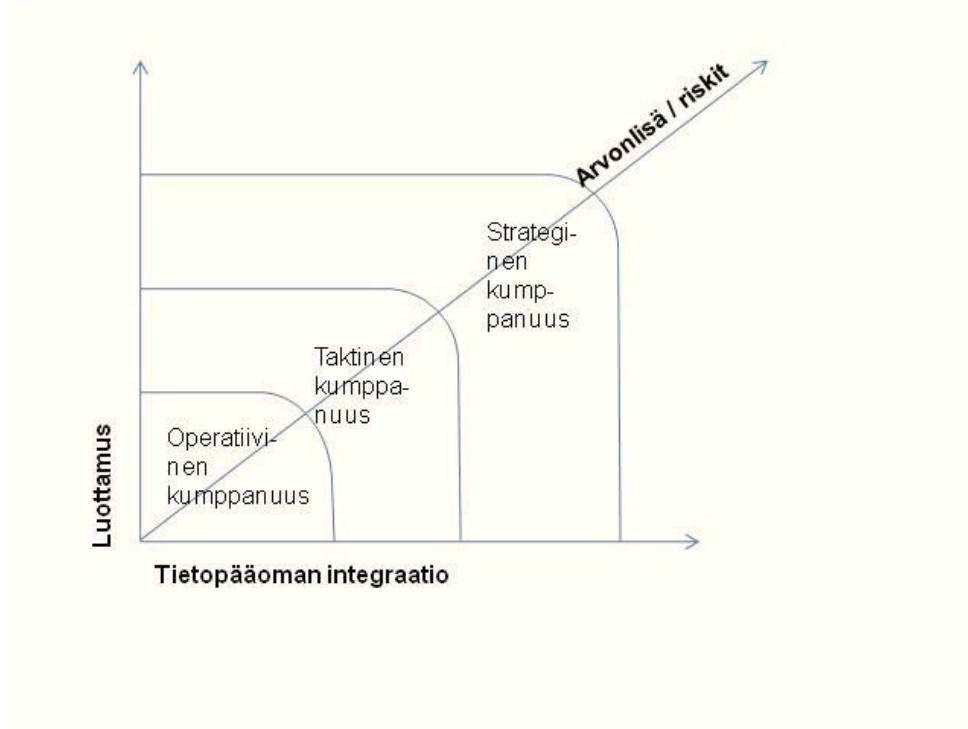
Kumppanuuden luonteesta riippumatta siinä on aina kyseessä tietopääoman hyödyntäminen. Kuvasta 6 ilmenee, kuinka eri kumppanuuksien, operatiivisen, taktisen ja strategisen kumppanuuden tavoitteet, tietopääoma, lisäarvo ja luottamuksen perusta eroavat toisistaan.

	Operatiivinen kumppanuus	Taktinen kumppanuus	Strateginen kumppanuus
	Istuttaminen	Integrointi	Innovointi
Tavoite	alentaa kustannuksia keskittyminen omaan ydinbisnekseen	yhdistää prosesseja oppia tehokkaampia toimintatapoja	tuottaa merkittävää strategista etua <ul style="list-style-type: none"> ➤ tuoteinnovaatio ➤ bisnesinnovaatio
Tietopääoma	määritelty tuote tai palvelu (explicit)	ilmenee osaamisena, toimintaprosesseina ja – kulttuurina (tacit)	vaatii ydinosaamisen tai aineettoman varallisuuden paljastamista / luovuttamista
Lisäarvo	taloudellinen	toiminnan tehostaminen uuden oppiminen	mahdollisuus nostaa bisnes kokonaan uudelle tasolle
Luottamuksen perusta	sopimus	dialogi yhteistyö	yhteinen aaltopituus <ul style="list-style-type: none"> ➤ yhteys ➤ innovatiivisuus ➤ luottamus

Kuva 6. Kumppanuudet (Stähle & Laento 2000, 103)

Luottamuksen ja tietopääoman kasvaessa mahdollisuudet yhä kasvavaan arvonlisään suurenevat, mutta myös riskit kasvavat. Kumppanuus kehittyy näiden kahden osatekijän kasvaessa operatiivisesta kumppanuudesta taktiseksi

ja edelleen strategiseksi kumppanuudeksi. Kuvassa 7 on kuvattu kumppanuuden kehittymistä tietopääoman integraation ja luottamuksen kasvaessa.



Kuva 7. Kehittyvä kumppanuus (Stähle & Laento 2000, 102)

Lahtinen ja Isoviita jakavat kumppanuudella saavutettavat hyödyt kuuteen ryhmään, tehokkuuden parantaminen, joustavuus, laajennetut voimavarat ja laajennetut markkinat, yhteenkuuluvaisuuden tunne, parempi työtyytyväisyys ja ihmisten henkinen kasvu. Tehokkuus paranee, kun pystytään tuottamaan korkealaatuisempia tuotteita ja parempaa palvelua alhaisemmillä kustannuksilla. Olosuhteiden muuttuessa kumppanuutta voidaan joustavasti muuttaa vastaamaan muuttunutta tilannetta. Kumppanuuden myötä voidaan hyödyntää kumppanin erityisosaamista, asiantuntemusta, materiaaleja, teknologiaa, markkinointiosaamista, tietoja ja tiloja. Kumppanuus mahdollistaa myös laajennetut markkinat, pääsyn uusille markkinoille, alueille tai uusille segmenteille. Yhteenkuuluvaisuuden tunne kasvaa, kun päästään kumppanin organisaation sisälle ja edelleen luodaan yhteydet kumppanin kumppaneihin. Yhteenkuuluvaisuudentunne taas parantaa osapuolten sitoutuneisuutta ja keskinäistä luottamusta. Kumppanuus lisää työtyytyväisyyttä ja ihmisten henkistä kasvu, kun opitaan ammatillisesti kumppaneiden kautta. (Lahtinen & Isoviita 1998, 2.)

6 VÄLITTÄJÄN JA RAKENNUSLIIKKEEN KUMPPANUUSSUHTEET

Onnistunut kumppanuus vaatii laaja-alaista ymmärtämistä kumppanuuden lainalaisuuksista. On tiedettävä tavoitteen ja hyödyn lisäksi haluttu kumppanuuden taso ja edellytykset, joilla se saavutetaan. Osapuolilla tulee olla selkeä näkemys asioiden käytännön toteutuksesta. (Stähle & Laento 2000, 81.)

Tarkastelen tässä luvussa välittäjän ja rakennusliikkeen kumppanuussuhteita Stählen ja Laennon kehittyvän kumppanuuden kolmijaon aspektista.

6.1 Operatiivinen kumppanuus

Stähle ja Laento kirjassaan Strateginen kumppanuus kuvaavat operatiivisen kumppanuuden piirteitä. Alihankinta on tyypillinen operatiivisen kumppanuuden muoto. Osapuolien rajapinta on ohut ja yhteistyö voi olla hyvin lyhytaikaista. Osapuolet ovat eri toimijoita, jolloin toinen on ottanut hoidettavakseen toisen jonkin osatoiminnon. Tällöin ostajan ei tarvitse panostaa asian vaatimaan koulutukseen, vaan varat voi käyttää ydinliiketoiminnan kehittämiseen. Kumppanin valinta perustuu aikaisempiin kokemuksiin tai ennakkotietoihin kumppanista. Palvelu on selkeästi määritelty ja siitä tehdään toimeksiantosopimus. Yhteistyö lähtee osapuolten omista tavoitteista ja kumpikin hoitaa omaa ydinosaamistaan - ei ole taloudellisesti järkevää tehdä kaikkea itse. Kummallakin on useita kumppanivaihtoehtoja ja yhteistyötä kilpailutetaan jatkuvasti. Kumppanuuden taloudellinen vaikutus pystytään laskemaan melko tarkasti. Toiminta pelkästään yhden kumppanin kanssa koetaan riskialttiiksi. (Stähle & Laento 2000, 81, 82, 83.)

Kun arvioidaan tämänhetkistä kumppanuutta kiinteistönvälitysliikkeen ja rakentajan välillä, kumppanuus on operatiivista. Välitysliikkeen kanssa tehdään toimeksiantosopimus, jossa määritellään välitysliikkeen tehtävät ja niistä maksettava korvaus. Valinta perustuu yleensä aikaisempiin kokemuksiin. Lemmin-

käinen Talo Oy:n tytäryhtiöistä ainoastaan yhdellä ei ole asuntomyyntiä, vaan myynti on kokonaisuudessaan annettu paikallisten välittäjien hoidettavaksi.

Stähle ja Laento ovat määritelleet kymmenen kriteeriä, jotta operatiivinen kumppanuus voisi toteutua. Ensinnäkin ostajalla tulee olla tiukka kustannustietoisuus. Toiseksi tulee olla taito tunnistaa hyvä alihankkija tai kumppani ja tarkka etukäteistieto ja –arviointi kumppanin tuotteesta tai palvelusta. Kumppanin kanssa käytävien neuvottelujen tulee olla selkeitä ja perustua faktoihin. Kumppanien roolien tulee olla tarkasti määritellyt. Sopimuksen tulee olla selkeä ja yksiselitteinen. Palautejärjestelmän tulee olla toimiva, joka seuraa laa-
tua ja kustannuksia. Tiedonkulun kumppanien välillä on oltava kitkatonta ja käytäntö tiedon liikkumisesta etukäteen määritely. Yhteistoiminnan systematisoinnin tulee olla mahdollisimman kattava. Kymmenentenä onnistumiskriteerinä Stähle ja Laento mainitsevat kumppanin kilpailukykyisyyden seurannan suhteessa muihin alan toimijoihin. (Stähle & Laento 2000, 85.)

Yhteistyön toimivuuden edellytys on tiedonkulun ja arviointimenettelyjen liittäminen alusta alkaen osaksi yhteistoimintaa. Rakennusliikkeen tulee omalta osaltaan hoitaa nämä prosessit, jotta itse toimintaa haittaavat häiriötekijät saadaan karsittua pois heti yhteistoiminnan alkuvaiheessa. Toiminnan tehokkuuteen vaikuttavat aina molemmat osapuolet. Operatiivisen kumppanuuden heikkous on, ettei uuden oppimista tapahdu kummallakaan osapuolella, koska palvelukokonaisuus ostetaan valmiina pakettina. Rakentajan ja välittäjän yhteistyössä oppiminen on mahdollista, jos osapuolten yhteistyö on kitkatonta ja osapuolilla halu oppimiseen.

6.2 Taktinen kumppanuus

Kehittyneempi kumppanuuden muoto on taktinen kumppanuus, jossa kumppanit poistavat päällekkäisiä toimintojaan ja yhdistävät prosessejaan sekä yhdistävät myös toimintakulttuureitaan. Suhde on tasapuolinen, jolloin molemmat osapuolet tuovat voimavarojaan ja osaamistaan ja vaikuttavat siten lopputulokseenkin tasapuolisesti. Taktinen kumppanuus vaatii jatkuvaa

kanssakäymistä ja keskinäistä kommunikointia sekä särötöntä luottamusta kumppaniin. (Stähle & Laento 2000, 92.)

Välittäjä-rakentajayhteistyössä taktinen kumppanuus tarkoittaisi mielestäni välittäjän yksinmyyntioikeutta rakentajan tuotantoon eikä rakennusliikkeellä olisi omaa myyntiorganisaatiota. Kumppanuuden tulisi olla tarkoin rajattu – visio, intressit, tavoitteet ja roolit. Kumppanin osapuolen tulisi määritellä omat oppimistavoitteet. Ilmapiirin tulisi olla avoin ja keskusteleva sekä luottamusta tulisi tietoisesti ylläpitää ja rakentaa. Tiedon hallinta – keräys, tallentaminen ja siirtäminen, toimiva mittaristo ja kumppanuuden jatkuva arvioiminen kumppanin kanssa mahdollistaisivat taktisen kumppanuuden onnistumisen.

Taktinen kumppanuus vaatisi mielestäni kokonaan uutta toimintatapaa myös välittäjältä. Välittäjän tulisi myydä vain yhden rakennusliikkeen tuotantoa, jotta täydellinen luottamus saavutettaisiin. Rakentajien välistä benchmarkkausta tapahtuu jatkuvasti – kilpailijoiden toimintatapoja, hintoja, tuotteita ja markkinointikanavia seurataan intensiivisesti. Taktinen kumppanuus kuitenkin välittäjän ja rakennusliikkeen välillä muodostaisi näistä perheen, jonka sisällä tiedonvaihto tulisi olla luottamuksellista. Samalla välittäjällä oleva yksinmyyntioikeus kahden kilpailevan yrittäjän tuotantoon taktisen kumppanuuden tasolla ei siten olisi mahdollinen.

6.3 Strateginen kumppanuus

Strateginen kumppanuus on intensiivistä ja riskialtista, mutta myös odotus saavutettavasta lisäarvosta on tässä kumppanuuden muodossa kaikista suurin. Kumppaneiden saavuttama hyöty on molemmilla tasavahva ja merkittävä. Kumppanit ovat riippuvuussuhteessa, sillä suuri määrä omaan osaamisalueeseen liittyvää tietoa annetaan kumppanin käyttöön. Tämä edellyttää täydellisen luottamuksen lisäksi taitoa suojata yrityksen aineeton omaisuus. Lisäarvo siirryttäessä strategiseen kumppanuuteen syntyy mahdollisuudesta nostaa liiketoiminta kokonaan uudelle tasolle. Tavoitteena on tuottaa merkittävää stra-

teigista etua tuote- tai bisnesinnovaation avulla. (Ståhle & Laento 2000, 93, 94, 95.)

Oka Oy:ssä rakennusliikkeen oman myyntiorganisaation ja rakentavan organisaation toiminta yrityksen sisällä toimii mielestäni kuten strateginen kumppanuus kahden yrityksen välillä. Tiedonsiirto on avointa ja tietopääoma lisääntyy niin rakentavassa kuin myyntiorganisaatiossa. Riskiä tietopääoman väärinkäyttöön ei ole ja molemmilla osapuolilla on samat tavoitteet. Luottamus on tämänkin suhteen yksi peruspilari. Strategisen kumppanuuden tavoite - tuote- tai bisnesinnovaatio - toteutuu oman organisaation sisäisellä tietotaidon vaihdolla. Todennäköisesti tämä on yksi syy, ettei välittäjäyhteistyötä ei ole tietoisesti kehitetty strategisen kumppanuuden suuntaan. Mikäli strategista kumppanuutta välittäjäyhteistyössä tavoiteltaisiin, yhteistyö voisi laajentua kattamaan koko asuntotuotannon rakentamisprosessin, joka on kuvattu luvussa 4.1.

6.4 Kumppanin valinta

Isohookana toteaa kirjassaan Markkinointiviestinnän osa-alueet ja keinot, että myyntityö on mielikuvia rakentavana tekijänä merkityksellinen. Ostaja suhtautuu myyntitilanteessa samalla tavalla niin myyjään, tuotteisiin tai palveluihin kuin yritykseenkin. Myyjä muokkaa siten merkittävästi yrityksen tuote-, palvelu- kuin yrityskuvaakin. (Isohookana 2007, 134.)

Grönroos kirjassaan Palveluiden johtaminen ja markkinointi määrittelee laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä. Ensimmäinen on ammattimaisuus ja taidot. Asiakkaat ymmärtävät, että palveluntarjoajalla on riittävä kompetenssi heidän ongelmiansa ammattitaitoiseen ratkaisemiseen. Toiseksi asiakaspalvelijan asenteet ja käyttäytyminen ovat sellaisia, että asiakas tulee huomioiduksi ja tuntee, että hänen ongelmansa halutaan ratkaista ystävällisesti ja spontaanisti. Kolmas kriteeri on palveluntarjoajan lähestyttävyyys ja joustavuus. Palvelu on asiakkaan helppo saada ja yritys on valmis joustamaan asiakkaan vaatimusten ja toiveiden mukaisesti. Neljäs laadukkaaksi koetun

palvelun kriteeri on luotettavuus. Asiakas voi kaikissa tilanteissa luottaa palveluntarjoajan antamiin lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan. Viidentenä Grönroos mainitsee palvelun normalisoinnin. Asiakas ymmärtää, että yllättävässä ongelmatilanteessa palveluntarjoaja toimii heti tilanteen normalisoimiseksi. Kuudes kriteeri on palvelumaisema. Asiakkaat tuntevat fyysisen ympäristön ja siihen liittyvien tekijöiden tukevan myönteisesti palvelutahtumaa. Seitsemäntenä on maine ja uskottavuus. Asiakas uskoo, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa, palvelu on oikein hinnoiteltua ja palveluntarjoajan suorituskriteerit ja arvot ovat asiakkaan odotusten mukaiset. (Grönroos 2003, 124.)

Rakennusliikkeiden valintakriteereitä, kun he valitsevat välittäjää yhteistyökumppanikseen, selvitän rakentajille tekemässäni kyselytutkimuksessa.

7 KYSELYTUTKIMUKSEN ANALYYSI

Helmikuun lopussa 2009 sähköpostitse tekemääni kyselyyn Lemminkäinen Talo Oy:n yhdestätoista kotimaan asuntotuotantoa rakentavasta tytäryhtiöstä vastasi toukokuuhun mennessä yhdeksän yritystä. Kyselyssäni (liite 1) oli kaksitoista kysymystä. Näistä neljä kysymystä kartoitti välittäjän käytön laajuutta, myytävien kohteiden määrää, kuinka moni niistä on välittäjän kautta myynnissä sekä kauppojen toteutumista välittäjän kautta. Kolmella kysymyksellä pyrin selvittämään syitä välittäjän käyttöön, useamman välittäjän käyttöön samassa kohteessa sekä perusteita välittäjän valintaan. Yksi kysymys koski välityssopimuksen mahdollisia erityisehtoja. Tyytyväisyyttä eri välittäjien kanssa tehtyyn yhteistyöhön rakentajat arvioivat neljän valtakunnallisen ketjun, Huoneistokeskuksen, OP-KK:n, SKV:n ja Kiinteistömaailman sekä rakentajien mahdollisten paikallisten yhteistyökumppaneiden osalta asteikolla tyytymätön (1) – tyytyväinen (5). Tyytymättömyyden syitä kartoitettiin yhdellä kysymyksellä. Onnistuneen yhteistyön osatekijöitä kysyin antamalla esimerkkiluettelon, luottamus, välittäjän ammattitaito, innokkuus, ideointikyky, toiminnan virheettömyys, aktiivinen yhteydenpito ja yhteiset tapahtumat. Itsekkriittisen analyysin muodossa pyysin rakentajilta ideoita välittäjäyhteistyön kehittämiseksi.

seen tai muuttamiseen, jotta se tuottaisi hyötyä erityisesti Lemminkäinen Talo Oy:lle.

Käsittelen vastauksia kokonaisuuksina ja vastanneita yrityksiä anonymisti, sillä vastausten kohdentaminen tietylle yritykselle ei tuo tutkimukselle lisäarvoa. Käytän jatkossa näistä yhdeksästä kyselyyn vastanneesta Lemminkäinen Talo Oy:n tytäryhtiöstä yhteisnimitystä rakentajat.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus – reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä. Tuloksen pysyvyys eli luotettavuus on sitä parempi, mitä vähemmän sattuma vaikuttaa tulokseen. (Lotti 2001, 119.) Välittäjien arviointikysymyksessä (kysymys nro 8) äskettäin saatu tavanomaisesta poikkeava (hyvä tai huono) kokemus välittäjästä on saattanut vaikuttaa annettuun arvosanaan. Koska tutkimuksessa ei ole tarkoitus asettaa välittäjiä keskenään paremmuusjärjestykseen, tällä seikalla ei ole merkitystä tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa. Myös vastaajan kiire tai väsymys vastaushetkellä, vähäinen kiinnostus asiaa kohtaan tai välinpitämättömyys kyselyä kohtaan ovat saattaneet vaikuttaa vastausten laajuuteen supistavasti. Tutkimuksen reliabiliteetti on kohtuullisen hyvä.

Tutkimuksen validius eli pätevyys tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226). Käytin tutkimusstrategiana tapaustutkimusta, joka antaa intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tutkimus antaa varsin luotettavan tuloksen, sillä yhdestätoista mahdollisesta yrityksestä yhdeksän vastasi kyselyyn. Vastaajat vastasivat kysymyksiin oman kokemuksensa ja edustamansa yrityksen tilastojen perusteella.

Oletin, että rakentajilla on käytössä hyväksi havaittuja toimintamalleja, joihin he esittävät kehitys- ja muutosehdotuksia. Vastauksista käy kuitenkin ilmi useiden rakentajien varauksellinen suhtautuminen välittäjiin, eikä uusia kehi-

tysehdotuksia löytynyt. Rakentajille olisi pitänyt esittää sama kysymys kuin välittäjille, eli millainen heidän mielestään on paras ja motivoivin yhteistoimintamalli välitysliikkeen ja rakentajan välillä. Vastauksiin olisi ehkä sisällynyt ideointia paremmasta toimintamallista.

7.2 Välitysliikkeen käytön laajuus

Kyselyyn vastanneilla yrityksillä oli vastaushetkellä myynnissä yhteensä 85 kohdetta, joista 66 eli lähes 78 % oli myös välittäjällä myynnissä. Näistä kohteista 11, lähes 13 %, oli myynnissä vähintään kahdella välittäjällä. Kohde tarkoittaa ennakkomarkkinoinnissa, rakenteilla tai valmiina olevaa asunto-osakeyhtiötä. Yhdeksän vastanneen yhtiön osalta asuntomyynti vuonna 2008 jakautui siten, että rakennusliike myi oman myyntiorganisaationsa kautta noin 60 % ja välittäjien kautta noin 40 %.

7.3 Syyt välittäjän käyttöön

Lemminkäinen Talo Oy:n asuntomarkkinoinnista vastaavista kolme mainitsi yhtenä syynä välittäjän käyttöön asiakkaan vanhan asunnon myynnin. Uutta asuntoa voidaan pitää ostajaehdokkaalle varattuna, kun tiedetään, että vanha asunto on aktiivisessa myynnissä ja oikealla hinnalla. Varsinkaan silloin, kun ostokohde on jo valmis, ostaja ei rohkene sitoutua uuteen ennen vanhan asunnon myyntiä.

Yksi vastaajista uskoi, että asiakas ehkä luottaa paremmin välittäjään eikä välttämättä rohkene kääntyä rakentajan puoleen. Lähes kaikilla yhtenä syynä oli oman toiminta-alueen laajuus – yksi henkilö ei pysty hoitamaan koko aluetta. Tällöin lisäresurssit eli välittäjien käyttö on välttämätöntä. Muita syitä olivat välittäjien työskentely myös viikonloppuisin, myynnin tehostus, välittäjän kyky hinnoitella asiakkaan nykyinen asunto – joko vaihtokauppaa varten tai asiakkaan ostopäätöksen tueksi sekä välittäjän paikkakuntatuntemus. Yksi vastaajista erikseen mainitsi, että välittäjää käytetään vain valmiissa kohteessa, rakentamisaikana myydään itse.

Välittäjä voidaan ottaa myynnin tueksi RS-pankkikytköksen vuoksi. RS tulee sanoista rahalaitosten neuvottelukunnan suosittama. Asuntokauppalain toisessa luvussa on ns. RS-säännöstö, jota on noudatettava asuntojen markkinoinnin alkaessa ennen kuin rakennusviranomaisen on hyväksynyt kohteen kaikki rakennukset käyttöön otettavaksi. Käytännössä RS-pankki lainoittaa rakentamiskohteen ja säilyttää rakentamisen ajan rakennuskohteen turva-asiakirjat (yhtiön perustamiskirjan, yhtiöjärjestyksen, kaupparekisteriotteen, selvityksen osakepääoman maksamisesta, taloussuunnitelman, luottoselvityksen, selvityksen tontin hallinta- ja omistusoikeudesta, rasitetodistuksen, rakennusluvan liitteineen, urakkasopimukset ja vakuusasiakirjat). RS-pankkiin avataan kauppahintaerien maksutili, jonka kautta rakennuskohteen maksuliikenne kulkee rakentamisaikana. (Kuningaskuluttaja 2005.)

7.4 Välittäjän valintaperusteet

Välittäjä, niin henkilö kuin välitysliike, toimii myyntitilanteessa rakennusliikkeen edustajana. Ostaja muodostaa mielikuvan laadusta edellä mainittujen kriteerien perusteella. Siten ei ole merkityksetöntä, millaisia yhteistyökumppaneita rakentajat käyttävät.

Parhaimmillaan onnistunut kiinteistönvälittäjäyhteistyö toimii win-win-periaatteella. Se laajentaa rakennusliikkeen kontaktipintaa potentiaalsiin asiakkaisiin sekä antaa välittäjälle mahdollisuuden kahteen tai jopa useampaan kaupan asiakkaan rahoittaessa uuden asunnon ostoa entisen asunnon ja sijoitusasunnon tai kesämökin myymisellä. Tämä motivoi välittäjää tekemään entistä enemmän ponnisteluja toimeksiantajan rakennustuotannon myymiseksi.

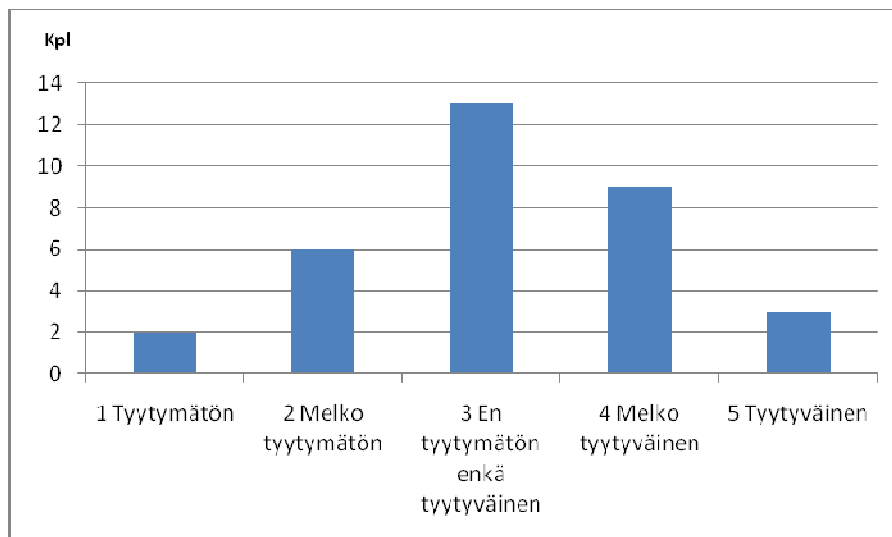
Lemminkäinen Talo Oy:ssä kiinteistönvälittäjän valintaan vaikuttavana tekijänä kaikki vastanneet mainitsivat ammattitaidon tai jonkin sen osatekijöistä, kuten välittäjien asiantuntemuksen, vahvan näytön tuloksista, paikallistuntemuksen, aktiivisuuden, tarkkuuden ja innovatiivisuuden. Tunnettuus, hyvä maine ja välitysliikkeen suuruus oli myös mainittu lähes kaikkien vastauksissa. Muita mainittuja valintaperusteita olivat aikaisemmat kokemukset, välityspalkkion

hinta/laatusuhde, välittäjän pankkisivonaisuus, rakentajan rinnakkaismyyntioikeuden ymmärtäminen (rakentaja myy itse välittäjän ohella) sekä henkilö-
kemia.

7.5 Tyytyväisyys käytettyihin välittäjiin

Kyselyyn vastanneet arvioivat, kuinka tyytyväisiä he ovat yhteistyöhönsä eri paikkakunnilla toimivien valtakunnallisesti tunnettujen välitysketjujen, Huoneistokeskuksen, OP-Kiinteistökeskuksen, SKV:n ja Kiinteistömaailman kanssa. Yhteensä arvioita oli 33, joista kolme oli valtakunnallisiin ketjuihin kuulumattomia.

Kuvassa 8 näkyy rakentajien eri välittäjille antamat arvosanojen lukumäärät. Nelisenkymmentä prosenttia rakentajien vastauksista oli neutraaleja ”En ole tyytymätön enkä tyytyväinen”. Täysin tyytyväisiä yhteistyöhön oli kolme ja vastaavasti tyytymättömiä kaksi. Rakentajien antama arvosana yhteistyölle eri välittäjien kanssa oli keskiarvoltaan 3,15, arvosana-asteikon ollessa 1 – 5. Yhteistyössä on siis vielä kehittämisen varaa, vaikka melko tyytyväisiä ja tyytyväisiä on neljä enemmän kuin tyytymättömiä ja melko tyytymättömiä.

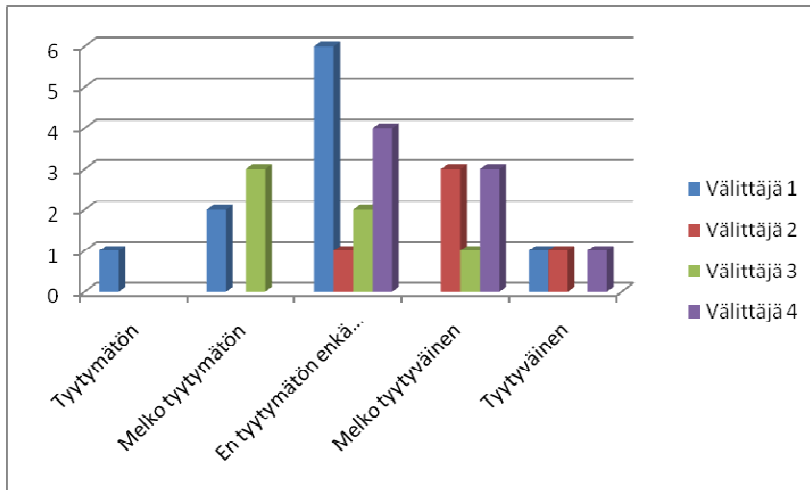


Kuva 8. Arvosanojen jakautuminen

Kuvassa 9 näkyy arvosanojen jakautuminen neljän suurimman välittäjän, Huoneistokeskuksen, OP-Kiinteistökeskuksen, Kiinteistömaailman ja SKV:n

kesken. Välittäjät ovat satunnaisessa järjestyksessä eivätkä taulukon numerot vastaa tämän luettelon järjestystä. Kysymys on eri paikkakunnista ja eri toimijoista. Välittäjien toiminta on paikkakunnittain erilaista ja rakentajien vaatimukset yhteistyöltä poikkeavat yritysakohtaisesti.

Kysely osoitti, ettei minkään välityslinkeketjun toiminta ole olennaisesti muita parempaa – ainakaan rakentajien mielestä. Välitysketju, jonka toimintaan rakentajat olivat eniten tyytymättömiä, sai arvosanan keskiarvoksi 2,67. Ketju, jonka toimintaan oltiin eniten tyytyväisiä, sai arvosanan keskiarvoksi 4.



Kuva 9. Annettujen arvosanojen jakautuminen neljälle valtakunnalliselle välittäjäketjulle

Parhaan arvosanojen keskiarvon saanut välittäjä 2 ja toiseksi sijoittunut välittäjä 4 eivät saaneet yhtään negatiivista arvosanaa, jos arvosana ”En ole tyytymätön enkä tyytyväinen” katsotaan neutraaliksi. Toiseksi huonoimman arvosanan saaneen välittäjä 1:n arvosanat jakautuivat siten, että keskiarvo oli 2,9. Huonoimman arvosanan, 2,67, saanut välittäjä 3 ei saanut ääriarvojen arvosanoja, tyytyväinen tai tyytymätön ollenkaan.

7.6 Yhteistyöhön tyytymättömyyden syitä

Toisinaan yhteistyöhön tulee säröjä ja kumppanin toimintaan ollaan tyytymättömiä. Vastauksissa oli lueteltu tyytymättömyyden syitä, jotka ryhmittelin kuuteen ryhmään. Eniten ärsyttivät informoinnin puute ja laiska toiminta, muut tyytymättömyyden syyt eivät ole vastauksissa esiintyvyyden mukaisessa järjestyksessä.

Informaation puute mainittiin useassa vastauksessa. Rakentaja toivoo saavansa ainakin esittelyjen jälkeen informaatiota esittelyn tuloksesta. Usein tietoa joudutaan kysymään välittäjältä, vaikka on sovittu välittäjän ilmoittavan yleisesittelyjen kävijämäärän heti esittelyn jälkeen. Tieto tuloksettomista näytöistä aktivoisi rakentajaa itseäänkin pohtimaan toimenpiteitä myynnin edistämiseksi.

Passiivinen ja laiska ote rakentajan kohteeseen mainittiin eri sanoin ilmaistuna. Toiminta koetaan passiiviseksi ja välittäjän ote toimintaan laiskaksi, jos välittäjä ei informoi ponnisteluistaan rakentajan kohteen myymiseksi. Tyytymättömyys syntyy luonnollisesti myös todellisesta passiivisuudesta – esittelyjä pidetään harvoin, ilmoittelu on satunnaista, haasteelliset eli viimeiset jäljellä olevat huoneistot eivät kiinnosta.

Välittäjän innovatiivisuuden ja oma-aloitteisuuden puute ärsyttää useita. Kun välittäjä otetaan mukaan markkinoimaan asuntoja, oletetaan myyntiin tulevan lisää voimaa – ideoita, näkyvyyttä ja lopputuloksena tietenkin enemmän toteutuneita kauppia. Kaupankäynnin tahmeus oli yksi tyytymättömyyden syy.

Ostajalle välittäjän antama väärä tieto kaupan toteutumiseksi – varsinkin jos se selviää vasta kaupan toteutumisen jälkeen – on erittäin kiusallinen rakentajan kannalta. Välittäjä ei saa myöskään tarjota asiakkaalle alennuksia tai muita rakentajalle kustannuksia aiheuttavia kaupan kylkiäisiä, jos niistä ei ole erikseen sovittu.

Välittäjän tarkkuus asioiden hoidossa on yksilöllistä – toiset ovat sääntillisempiä kuin toiset. Olen itse havainnut, että eri paikkakunnilla sijaitsevien toimistojen välillä on huomattavia eroja, vaikka kysymyksessä on samaan valtakunnalliseen ketjuun kuuluvat välitysliikkeet. Toimistojen esimiesten välitystapahtuman laadulle asettamat kriteerit vaihtelevat siis erittäin paljon. Rakennusliike vastaa välittäjän antamista tiedoista, joten virheettömän palvelutapahtuman vaatiminen on siinäkin mielessä perusteltua.

Luottamus välittäjään syntyy toiminnan virheettömyydestä sekä sovittujen toimintatapojen noudattamisesta. Vastauksissa oli mainittu yhtenä tyytymättömyyden syynä luottamuspula.

7.7 Yhteenveto rakentajien ajatuksista

Useat rakentajat olivat sitä mieltä, että ilman välittäjiä ei pärjätä – toiminta-alueet ovat laajoja eivätkä resurssit ja työaika riitä koko alueen tehokkaaseen hoitoon. Toisaalta todettiin, että jokainen itse, ilman välittäjän myötävaikutusta tehty kauppa on taloudellisesti kotiin päin. Yksi rakentaja esitti välittäjän tuloa mukaan markkinointiin jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tällöin välittäjältä saataisiin viimehetken tietoa asiakkaiden tarpeista sekä käytettyjen asuntojen hinnoista.

Myös vastakkaisia mielipiteitä oli. Välittäjän ammattitaitoa rakenteilla olevan kohteen myynnissä pidettiin riittämättömänä. Jotkut rakentajista eivät käytä välittäjää kuin valmiiden asuntojen myynnissä. Välittäjien hoitamat valmiiden asuntojen esittelyt täydentävät myynnin resursseja.

Korkeamman välityspalkkion merkitystä välittäjän motivaatiolle pohdiskeli pari rakentajaa. Palkkiot yleensä kilpailutetaan mahdollisimman alhaiseksi. Olen itse kokeillut aikarajallista kampanjaa, jonka aikana välittäjä olisi saanut tehdyistä kaupoista korkeamman palkkion. Kampanjan aikana ei toteutunut enemmän kauppoja kuin normaalitilanteessa. Omasta kokemuksestani tiedän, että motivoitunut ja ammattitaitoinen välittäjä pyrkii saamaan jokaisen mahdol-

lisen kaupan päätökseen. Palkkion määrä ei lisää tai vähennä tuota halua. Tilastoissahan näkyvät myös kauppamäärät. Lisäksi uustuotannon kauppa antaa mahdollisuuden asiakkaan entisen asunnon myymiseen.

Pelkästään välittäjän hoidettavaksi kaupantekoa ei hyväksytty – syynä rakentajan vastuu annetuista tiedoista. Samasta syystä esitteen ja muun markkinointimateriaalin laadinta pitäisi olla rakentajien mielestä heidän hoidossaan. Rakennusliikkeen osallistuminen kaupantekotilaisuuteen on omasta mielestäni myös yrityksen imagon kannalta tärkeää.

Yksi rakentaja on hakenut parin vuoden ajan yhteistyökumppaniksi luotettavaa ja aktiivista välittäjää, jonka kanssa myös henkilökemia toimisi. Tavoitteena olisi saada yhteistyö kasvamaan kumppanuuteen. ”Vasta kumppanuustasolla alkavat mielestäni tulokset näkyä”, toteaa rakentaja.

7.8 Välittäjien näkemykset parhaasta mahdollisesta yhteistoimintamallista

Pyysin Kymenlaakson alueelta kolmea eri välitysliikkeen esimiestä kertomaan millainen heidän mielestään on paras ja motivoivin yhteistoimintamalli välitysliikkeen ja rakentajan välillä. Yksi esimiehistä käsitteli aihetta aamupalaverissa ja muodosti vastauksensa koko välitysliikkeen työntekijöiden mielipiteistä. Kaksi vastaajista antoi oman spontaanin vastauksensa, joka kummallakin on muodostunut noin kahdenkymmenen vuoden kokemuksesta alalla. Kaikilla haastatelluilla oli haastatteluhetkellä, lokakuussa 2009, vähintään kahden eri rakennusliikkeen tuotantoa myynnissä. Oka Oy:n rakennustuotannosta välityssopimus oli kahdella haastatelluista.

Motivoiva palkkiotaso oli luonnollisesti kaikkien vastauksissa yksi osa hyvää toimintamallia. Vastaus oli ennustettavissa, kun kysyjänä oli palkkion maksava taho. Palkkion lisäksi yksi välittäjistä mainitsi kiitoksen ja huomioimisen motiivintikeinoina.

Yhteistyön alkuvaiheessa pidettävän aloituspalaverin merkitystä korostettiin, jotta kohde ja toimintatavat tulisivat kaikille tutuiksi. Mikäli rakentaminen on vielä alkuvaiheessa, tutustuminen tapahtuu asiakirjojen avulla. Työmaakäyntejä toivottiin niin varhaisessa vaiheessa, kuin se vain on turvallista ja mahdollista. Välittäjän mukanaoloa markkinoinnissa toivottiin myös heti suunnitteluvaiheesta alkaen, jotta kohde opittaisiin tuntemaan mahdollisimman hyvin alusta alkaen. Kaikki haastatellut halusivat rakennusliikkeeltä riittävää informaatiota välittäjälle kohteesta, jotta kohteen esittely asiakkaalle olisi luontevaa ja uskottavaa.

Välittäjän oma mielipide yhteydenpidosta oli, että yhteydenpidon välittäjän ja rakennusliikkeen välillä tulee olla aktiivista ja nimenomaan välittäjästä itseltään lähtöisin. Jotkut rakennusliikkeet edellyttävät viikoittaista yhteydenpitoa välittäjältä. Harjannostajaiset mainittiin hyvänä yhteishengen luojana niin asukkaiden kuin kohteen markkinoinnin parissa työtä tekevien välittäjien keskuudessa. Uustuotannon myyntiä arvostettiin välitysliikkeelle positiivisena imagoa nostavana asiana.

Rakennusliikkeestä toivottiin yhtä yhteyshenkilöä, jolla on täydet valtuudet päättää kaikki kaupankäyntiin liittyvät asiat. Kaupankäynti nopeutuu ja antaa asiakkaalle toiminnasta täsmällisen ja napakan kuvan. Itse kaupantekotilaisuuteen rakennusliikkeen edustajaa toivottiin, jotta ”iso tuntematon henkilöityisi”.

7.9 Kehitysideat ja yhteenveto

Yleispätevää, jokaiselle sopivaa, toimintamallia ei ole olemassa. Yritysten yrityskulttuuri, eri paikkakunnilla vallitseva erilainen markkinatilanne ja yritysten omat myyntiresurssit vaikuttavat eri toimintamallien valintaan. Yhteistyö lähtee osapuolten omista tavoitteista ja kumppanuus muotoutuu osapuolten tarpeiden mukaisesti. Nykyiseen yhteistyöhön ei oltu sen enemmän tyytymättömiä kuin tyytyväisiäkään. Viisastenkiveä ei valitettavasti kenelläkään ollut tarjota. Ehkä jokainen haluaa kuitenkin pitää kaikista parhaimmat ideat itsellään.

7.9.1 Kumppanin valinta

Operatiivisen kumppanuuden ollessa kyseessä kumppanin valinnassa tulee kiinnittää huomiota kumppanin luotettavuuteen, laatuun, saatavuuteen, uskotavuuteen ja siihen, että kumppanin eettinen koodi tai arvopohja on riittävä (Stähle & Laento 2000, 82). Kaikki neljä valtakunnallista välittäjää, joita rakentajat arvioivat, täyttänevät nuo asetetut kriteerit. Välitysliikkeen palvelun laatu muodostuu usean eri henkilön ja heidän esimiehensä toiminnasta, joten paikakkaintien välisiä eroja on, kuten tekemäni tutkimuskin osoittaa. Koettuun laatuun vaikuttavat myös vastapuolen odotukset.

Välittäjän valintakriteeriksi useat rakentajat vastasivat henkilökemian – yhteistyö tapahtuu aina henkilöiden välillä. Yhteistyön onnistumisen kannalta onkin tärkeää, että kumppaniksi valitaan se, jonka kanssa olettaa yhteistyön olevan kitkattominta. Kumppani kannattaakin valita aikaisempien kokemuksen perusteella.

Välitysliikkeessä voisi mielestäni olla kohteelle oma vastuuhenkilö, joka ei välttämättä olisi esimies. Vastuuhenkilö vastaisi kohteen esittelystä sovitusti, huolehtisi materiaalin päivityksestä sekä toimisi tiedonvälittäjänä ja kouluttajana muille välitysliikkeen välittäjille. Oma kokemukseni välittäjäajaltani on, että tuotetuntemus on kaiken A ja O. On helpompaa myydä tuotetta, jonka tunnet hyvin. Olet vakuuttavampi ja varmempi, mikä asuntokaupassa on erityisen tärkeää kaupan onnistuneen toteutumisen kannalta. Rakentajan tulisi tarjota välittäjälle kohteesta kattava koulutus heti, kun välityssopimus on allekirjoitettu ja ylläpitää välittäjän tietoutta rakentamisen vaiheista säännöllisesti koko myyntiprosessin ajan. Samaa mieltä kanssani olivat myös haastattelemani välittäjät.

7.9.2 Motivointi

Kohdassa 3.4 esitellyt toimintaa virittävät kannusteet sekä sisäisesti ja ulkoisesti palkitsevat palkkiot motivoisivat välittäjää yksilötasolla. Alemman asteen

tarpeita tyydyttäviä palkkioita voisivat olla mainitut koulutus, kannustava työilmapiiri ja palkkaus. Ylemmän tason tarpeita tyydyttäviä palkkioita olisivat esimerkiksi välittäjän käyttö asiantuntijana esimerkiksi pohjaratkaisujen ja sisustuksen suunnittelussa, kohderyhmän kartoituksessa ja erilaisten kampanjoiden ideoinnissa.

Kannustavan työilmapiirin ja motivoivan palkkion tarjoaminen välittäjälle ei pitäisi olla rakentajalle ongelma. Valmiit myymättömät asunnot maksavat rakentajalle mm. vastikkeiden ja sitoutuvan pääoman koron muodossa. Palkkiotaulukko voisi olla yksilöitä kannustavampi – mitä useampi kauppa tietyllä aikavälillä, sitä korkeampi palkkio. Kannustava työilmapiiri saavutetaan säännöllisillä palaverilla, joissa palkitaan menestyjät ja motivoidaan heikommin kauppaa tehneet. Ryhmähenkeä voisi lisätä koko ryhmälle osoitetulla huomionosoituksella onnistuneesta tavoitteesta.

Edellisessä kohdassa esitin, että kohteella voisi olla välitysliikkeessä tietty kohteesta vastaava henkilö. Vanhan sanonnan mukaan jaettu vastuu ei ole kenenkään vastuu. Henkilökohtaisesti olen samaa mieltä. Vastuuhenkilö pääsisi mukaan esimerkiksi kohteen kalustuksen ja markkinointikampanjoiden ideointiin, suunnitteluun ja toteutukseen. Tuotetuntemus ja sitoutuminen kohteeseen vastuuhenkilönä tyydyttäisivät välittäjän ylemmän asteen tarpeita ja motivoisi etsimään yhä tehokkaampia keinoja kohteen myymiseksi. Lisäksi rakentajan olisi helpompi löytää yhteyshenkilön palkitsemiskeinot, kun tuntee paremmin hänen arvomaailmansa.

Kysyin haastattelemiltani välittäjiltä mielipidettä vastuuhenkilöstä. Kaikki pitivät ajatusta hyvänä, yksi jopa ”loistavana”. Yhden vastuuhenkilön sijaan ehdotettiin kahta mahdollisten poissaolojen tai ylityöllistymisen varalle.

Kazenbachin ja Santamarian viisi kontaktihenkilöiden motivointikeinoa pätevät soveltaen myös yhteistyökumppanin motivointiin. Tuote tulee myydä välittäjälle niin, että hän tietää myyvänsä laadukasta tuotetta, josta voi olla ylpeä. Myös yrityksen esittely on tärkeää, jotta välittäjä ymmärtää yhteistyökumppaninsa

olevan vakavarainen ja luotettava. Suoritusten mittaaminen, arviointi ja jatkuva seuranta pitävät välittäjän aktiivisena. Välittäjä toimii kuitenkin vapaasti ja häntä tulee tukea omatoimiseen ideointiin. Kannustus ja tunnustus tehdystä työstä motivoivat yhä parempaan suoritukseen. Sopivan motivoivalla palkitsemisjärjestelmällä saadaan kumppani yrittämään parhaansa.

7.9.3 Neuvottelut, roolit, sopimus

Operatiivisen kumppanuuden kymmenen onnistumiskriteerin joukossa oli vaatimus neuvottelujen selkeydestä ja siitä, että ne perustuvat faktoihin. Lisäksi roolien tulee olla tarkasti määritellyt ja sopimuksen tulee olla selkeä ja yksiselitteinen. (Stähle & Laento 2000, 85.)

Välityssopimus on selkeä ja yksiselitteinen, mutta suppea. Lisäksi tulisi olla kirjallinen sopimus toteutettavista markkinointitoimenpiteistä ja niiden kustannusten jaosta, tiedonkulusta, palautejärjestelmästä ja osapuolten rooleista yhteistyössä. Säännöllisissä tapaamisissa, joiden ajankohdat määritellään jo välityssopimuksen allekirjoituksen yhteydessä, voisi olla vakiomuotoinen esityslista, jossa käydään joka tapaamiskerta läpi tietyt minimiasiat. Näitä voisivat olla toteutettujen markkinointitoimenpiteiden ja niiden tulosten kirjaaminen, arviointi ja seuraavien suunnittelu ja yhteistyön arviointi puolin ja toisin. Tämänkin toteuttaminen olisi helpompaa, jos välitysliikkeessä olisi yksi kohteesta vastaava henkilö. Tutkimuksen mukaan rakentajia ärsytti välittäjien laiskuus ja huono tiedonvälitys. Tällä yhteistyön sisällön määrittelevällä sopimuksella mielestäni pystyttäisiin poistamaan nämä molemmat ongelmat.

7.9.4 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää osatekijöitä, joista muodostuu rakennusliikkeen kannalta paras mahdollinen, kustannustehokas ja yrityksen imagoa tukeva win-win-periaatteella toimiva kiinteistönvälittäjäyhteistyö. Tavoitteena oli myös löytää Lemminkäinen Talo Oy:ssä käytössä olevia yhteistoimintamalleja ja tutkia yhteistyön mahdollisuuksia kehittyä kumppanuudeksi.

Tutkimuksen mukaan vastausajankohtana myynnissä olevista kohteista lähes 78 % oli myynnissä myös välittäjän kautta ja 13 % jopa useamman välittäjän kautta. Kaupoista toteutui edellisenä eli vuonna 2008 suoraan rakentajan kautta noin 60 % ja välittäjän kautta noin 40 %. Koska välittäjän organisaatiossa on enemmän myyjiä ja siten laajempi kontaktipinta markkinoihin, voisi olettaa kauppoja toteutuvan enemmän välittäjän kautta. Tutkimuksen tulos tuki oletustani siitä, että emme ole riittävästi hyödyntäneet välittäjiä voimavarana markkinoinnissa.

Kyselytutkimukseni rakentajille ei tuottanut uusia, konkreettisia ehdotuksia välittäjäyhteistyön kehittämiseksi tai erinomaiseksi todettuja käytössä olevia malleja. Tarkastellessani rakentajien antamaa palautetta kiinteistönvälittäjän valintaperusteista, onnistuneen yhteistyön osatekijöistä ja tyytymättömyyden syistä heidän palveluunsa, minulle muodostuivat nuo edellä käsitellyt kolme kehityksen kohdetta: huolellinen kumppanin valinta, kumppanin motivointi ja kattava, yhteistyön mahdollisimman yksityiskohtaisesti määrittelevä yhteistyösopimus, jossa sovitaan yhteistyön seurantamenetelmät. Lisäksi kohteesta vastaava yhteishenkilö helpottaisi yhteistyön toteutumista suunnitelman mukaisesti. Tutkimuksen tuloksena löytyi siis osatekijöitä, joista voisi muodostua rakennusliikkeen kannalta paras mahdollinen, kustannustehokas ja yrityksen imagoa tukeva win-win-periaatteella toimiva kiinteistönvälittäjäyhteistyö.

Välittäjäyhteistyössä kumppanuus on Ståhlen ja Laennon jaottelun mukaisesti operatiivista. Kun tiedostaa kumppanuuden monimuotoisuuden ja mistä kumppanuudesta kulloinkin on kysymys, tietää myös onnistumiseen tarvittavat elementit.

Edellä esittämäni kehitysehdotukset, että valitaan luotettava samalla aaltopituudella oleva kumppani, jonka kanssa tehdään tarkat sopimukset, joita valvotaan ja noudatetaan sekä motivoidaan yhteistyökumppani tekemään yhä enemmän kauppaa kohteestamme, johtavat hedelmälliseen kumppanuuteen. Testaan tätä toimintamallia, kun aloitan yhteistyön välittäjän kanssa seuraavissa, juuri valmistuneissa rakennuskohteissa.

Jatkotutkimuksen voisi tehdä laajempaan kiinteistönvälittäjille, ei ainoastaan esimiesasemassa oleville välittäjille. Tutkimuksella voitaisiin lisäksi kartoittaa välittäjän motivointikeinoja ja ongelmia, jotka välittäjä näkee heidän uustuotannon myyntiä jarruttavina tekijöinä.

LÄHTEET

Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Asuntojen hintojen lasku kiihtyi loka-joulukuussa. Tilastokeskus.

30.1.2009. Saatavissa:

http://www.stat.fi/til/ashi/2008/04/ashi_2008_04_2009-01-30_tie_001.html [viitattu 23.2.2009].

Asuntokauppalaki 23.9.1994/843.

Asuntomyyjä. Saatavissa:

<http://www.oikotie.fi/avoimet+tyopaikat/Asuntomyyj%E4/399186> [viitattu 14.10.2009].

Euribor-korot ja Eonia-korko, kuukauden keskiarvo. Suomen Pankki. Saatavissa://www.bof.fi/Stats/default.aspx?r=/tilastot/markkina-
_ja_hallinnolliset_korot/euribor_korot_short_fi. [viitattu 14.10.2009].

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Isohookana, H. 2007. Markkinointiviestinnän osa-alueet ja keinot. Juva: WS Bookwell Oy.

Joutsenkunnas, T. 1989. Esimiestyö palveluyrityksessä. Helsinki: Amer yhtiymä Oy - Weilin+Göös kirjapaino.

Kasso, M. 2008. Igglo, taivas kattona. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Katzenback, J. & Santamaria, J. 1999. Firing Up the Front Line. Harvard Business Review. Saatavissa: <http://hbr.harvardbusiness.org/1999/05/firing-up-the-front-line/ar/1>. [viitattu 12.10.2009].

Kiinteistönvälitysalan Keskusliitto ry. 2008. Ohje hyvästä välitystavasta. Saatavissa: www.kvkl.fi/files/Ohje_hyvasta_valitystavasta.pdf. [viitattu 1.3.2009].

Korhonen, R. 2008. Kiinteistövälittäjä unohti asiakkaansa. Talouselämä, 26.5.2008. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/article169360.ece/>. [viitattu 11.1.2009].

Kortelainen, M. 2009. Uusissa asunnoissa jo yli kolmen vuoden myyntivaroisto. Rakennuslehti, 26.02.2009. Saatavissa: <http://www.rakennuslehti.fi/uutiset/lehtiarkisto/17070.html>: [viitattu 14.10.2009].

Kuningaskuluttaja. 2005. Mikä on asuntokaupan RS-järjestelmä? Saatavissa: <http://kuningaskuluttaja.yle.fi/node/132> [viitattu 5.10.2009].

Kyttäysvaihe väistyy asuntokaupasta. Helsingin Sanomat, 8.10.2009. Saatavissa: <http://www.hs.fi/paakirjoitus/artikkeli/Kytt%C3%A4ysvaihe+v%C3%A4istyy+asuntokaupasta/1135249876275>. [viitattu 14.10.2009].

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Laki asuinhuoneiston vuokrauksesta 31.3.1995/481.

Laki kiinteistöjen ja vuokrahuoneistojen välityksestä. 15.12.2000/1074.

Laki kiinteistönvälitysliikkeistä ja vuokrahuoneiston välitysliikkeistä. 15.12.2000/1075.

Laki liikehuoneiston vuokrauksesta 31.3.1995/482.

Lehto A. 2002. Miten menestyn kiinteistönvälittäjänä. OP-Akatemian Avance-johtamiskoulutuksen 8. menestysjohtaja -kurssin lopputyö.

Lemminkäinen Talo Oy:n esittelykalvosarja.

LKV-tutkinnon läpäisi 139 henkilöä. Suomen Kiinteistölehti, 12.01.2009. Saatavissa: <http://www.kiinteistolehti.fi/uutiset.php?id=4458>. [viitattu 26.2.2009].

Lotti L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki: WSOY.

Maakaari 12.4.1995/540.

Maanvuokralaki 29.4.1966/258.

Myynti & Markkinointi, 6/2009. Näin säästät työpaikkasi laman aikana.

Myyntineuvottelija. Saatavissa:

<http://www.oikotie.fi/avoimet+tyopaikat/Myyntineuvottelija%2Bkiinteist%F6nv%E4litt%E4j%E4/173107> [viitattu 21.3.2009].

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2007. Johdon laskentatoimi. 6.-8. painos: Helsinki: Edita.

Nevala, T., Palo, M. & Sirén M. 2006. Kiinteistönvälittäjän käsikirja 2006. Helsinki: Yliopistopaino.

Nieminen, T. & Tomperi S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOYpro.

Noin 9 000 työntekijää kuullut lomautusuhasta alkuvuonna. Helsingin Sanomat, 13.1.2009. Saatavissa:

<http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Noin+9%C2%A0000+ty%C3%B6ntekij%C3%A4+kuullut+lomautusuhasta+alkuvuonna/1135242706764>. [viitattu 16.8.2009].

Robson, C. 1995. A resource for social scientists and practioner-researchers. 5. painos. Oxford: Blackwell.

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Juva: WS Bookwell Oy.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus. Helsinki: WSOY.

VNA kiinteistönvälitysliikkeistä ja vuokrahuoneiston välitysliikkeistä
15.2.2001/143.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen. 1.-2. painos. Helsinki: Edita.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä, merkitys vaikutus ja keinot. 1. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

LEMMINKÄINEN TALO OY:N KIINTEISTÖNVÄLITTÄJÄYHTEISTYÖ
ASUNTOMARKKINOINNISSA

1. **Kuinka monta kohdetta** (As Oy:tä) teillä on tällä hetkellä kaikkiaan myynnissä?
2. Kuinka monessa kohteessa teillä on **välittäjä mukana** myynnissä?
3. **Miksi käytätte välittäjää** apuna myynnissä (jos käytätte)?
4. Millä **perusteella** valitsette välittäjän?
5. Kuinka monessa kohteessa teillä on **useampi välittäjä** myymässä samaa kohdetta?
6. Luettele syitä miksi käytätte samanaikaisesti **useampaa välittäjää saman kohteen myynnissä** (jos käytätte)?
7. Millaisia **erityisehtoja** olette sopineet lakisääteisen välityssopimuksen ehtojen lisäksi (esim. ilmoittelusta, muista kuluista, ekstrapalkkioista jne.)?
8. Rastita kuinka **tyytyväinen** olet yhteistyöhön eri välittäjän kanssa:

Tyytymätön	1
Melko tyytymätön	2
En tyytymätön enkä tyytyväinen	3
Melko tyytyväinen	4
Tyytyväinen	5

	1	2	3	4	5
Huoneistokeskus					
OP-KK					
SKV					
Kiinteistömaailma					

9. Jos **et ole tyytyväinen** yhteistyöhön, luettele syitä miksi?
10. Mistä **osatekijöistä** mielestäsi onnistunut yhteistyö muodostuu (esimerkiksi luottamus, välittäjän ammattitaito, innokkuus, ideointikyky, toiminnan virheettömyys tai aktiivinen yhteydenpito, yhteiset tapahtumat)?

11. Kuinka mielestäsi meidän toimeksiantajina **tulisi kehittää tai muuttaa** välittäjäyhteistyötä, että se tuottaisi enemmän hyötyä erityisesti Lemminkäinen Talo Oy:lle (itse-kriittinen analyysi)?
12. Kuinka yrityksessäsi tehdyt kaupat **jakautuivat** v. 2008 prosentuaalisesti (tai kappalemääräisesti) välittäjän tekemät / oman myyntiorganisaation tekemät kaupat?