

Opinnäytetyö (AMK)

Myyntityö

MYYS11

2017

Antero Pajunen

# PROVISIOPALKKAUKSEN VAIKUTUS KIINTEISTÖNVÄLITTÄJÄN TYÖHÖN

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Myyntityön koulutusohjelma

Kevät 2017 | Sivumäärä 38

Antero Pajunen

## PROVISIOPALKKAUKSEN VAIKUTUS KIINTEISTÖNVÄLITTÄJÄN TYÖHÖN

Tämän työn tarkoituksena on selvittää provisiopalkkauksen vaikutusta kiinteistönvälittäjän työhön ja asiakaspalveluun. Teoreettisen työn perusteella esitetään kaksi vaihtoehtoista palkkamallia nykyisen provisioon perustuvan palkkiomallin rinnalle.

Asiakaspalvelu on yksi markkinoiden tärkeimmistä ja parhaista kilpailukeinoista myös kiinteistönvälittäjän työssä. Teoreettisessa osuudessa tutustutaan tarkemmin asiakaspalvelun ja sen laadun merkitykseen.

Palkka on tyypillisesti rahallinen korvaus siitä kun ihminen tekee töitä. Palkka on yksi suurimmista ulkoisista motivoivista tekijöistä. Työssä käsitellään millainen motivaation lähde palkka on ja millaisia erilaisia palkkamalleja on käytössä. Provisiopalkka on yksi palkkamalleista johon tutustutaan työssä tarkemmin, myös siltä kannalta millainen motivaation lähde provisiopalkkaus on.

Työssä haastatellaan yhtä Turun alueen suurimpien kiinteistönvälitysliikkeiden esimiehistä ja pohditaan lähemmin provisiopalkkausta mallina ja minkälainen tulevaisuus sillä on kiinteistönvälitysalalla. Haastateltava antaa omat kantansa kiinteistönvälityksen tulevaisuuteen ja provisiopalkkaukseen.

Lopussa esitellään kaksi vaihtoehtoista palkkiomallia provisiopalkan rinnalle. Ensimmäinen on kollektiivinen palkkiomalli, jossa yrityksen yhteiset tavoitteet merkitsevät enemmän kuin henkilökohtainen tulos. Toinen vaihtoehtoinen palkkiomalli on suurempi kiinteä pohjapalkka, joka mahdollistaisi kiinteät työtunnit ja rahaliikenteen ennalta-arvattavuuden.

ASIASANAT:

Provisiopalkkaus, kiinteistönvälitys, asiakaspalvelu

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Professional sales

Spring 2017 | Total number of pages 38

Antero Pajunen

## COMMISSION AND ITS EFFECTS ON REAL ESTATE AGENT'S WORK

The purpose of this study is to investigate the effects of commission payment to brokerage work and customer service. Based on the theoretical work there is two alternative models presented alongside the current commission-based model.

Customer service is one of the most important and the best competitive weapons in the sales industry and also in brokerage work. The theoretical part introduces the importance of customer service and its quality.

Salary is typically a financial compensation from work. Salary is one of the largest external motivating factors. The study covers what kind of source of motivation the salary is and what salary models are available. Commission is one of the models which is introduced in the study in more detail. The study also covers what kind of source of motivation commission is.

In the study there is an interview with the supervisor of one of the Turku region's largest real estate agencies. In the interview we discuss commission payment in more detail and what kind of future it has in the real estate sector. The interviewee provides his own opinions on the future of real estate and on commission payment.

At the end there are two alternative remuneration models presented. The first is a collective reward model with common goals of the company being more important than personal profit. Another alternative model is a bigger base salary, which would allow the fixed number of hours worked and the money transactions of foreseeability.

### KEYWORDS:

Commission, real estate agent, customer service

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 ASIAKASPALVELU</b>	<b>6</b>
2.1 Asiakaspalvelu	6
2.2 Palvelun laatu	7
<b>3 PALKKA</b>	<b>9</b>
3.1 Provisiopalkkaus	11
<b>4 KOKEMUSASIAANTUNTIJOIDEN KUVAUKSET PROVISIOPALKKAUKSEEN</b>	<b>13</b>
4.1 Provisiopalkkauksen vaikutus kiinteistönvälittäjän työhön	16
4.2 Alkutilanne	18
4.3 Haastattelu provisiopalkan vaikutuksesta työtehtäviin ja asiakaspalveluun	19
4.4 Tutkimus käytännössä	23
4.5 Vaihtoehtoiset palkkiomallit	29
4.6 Tulevaisuus	35
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>37</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>38</b>

## TAULUKOT

Taulukko 1 Swot analyysi kiinteistönvälittäjän provisiopalkasta	14
Taulukko 2 Swot analyysi kollektiivisesta palkkiomallista	31
Taulukko 3 Swot analyysi korkeamman pohjapalkan palkkiomallista	34

# 1 JOHDANTO

Kiinteistönvälitysala on nuorennusleikkauksen partaalla ja yhä enemmän alalle etsitään ja kaivataan nuoria työntekijöitä. Alalla yleisesti käytetty palkkamalli, jossa koko tai suurin osa palkasta koostuu myyntiprovisiosta hankaloittaa kuitenkin nuorten työntekijöiden alkua alalla ja vaikuttaa kiinteistönvälittäjien jokapäiväiseen toimintaan ja työtapoihin. Myynnin parissa provisiopalkka on erittäin tuttu ja monesti pidetty palkkamalli, mutta kiinteistönvälitysalalla se esiintyy usein raa’asti pelkän provisiopalkan muodossa, jolloin välittäjä joutuu huonona kuukautena turvautumaan vanhoihin palkkoihin ja säästöihin, sillä palkkaa ei välttämättä tule lainkaan.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää provisiopalkkauksen vaikutusta kiinteistönvälittäjän tapaan työskennellä ja myös, miten provisiopalkkaus mahdollisesti vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun. Aikaisempien tutkimusten pohjalta voidaan jo todeta, että provisiopalkkauksella on vaikutus työntekijän motivaatioon. Tutkimuksessa on käytetty kokemusasiantuntijoiden kuvauksia provisiopalkkauksesta.

Provisiopalkkaus kiinteistönvälitysalalla on yleistä, jonka myötä välitysliike ei puutu olennaisesti välittäjän jokapäiväiseen työskentelyyn ja antaa yksittäiselle välittäjälle paljon vapauksia. Välitysliike valvoo että välittäjän noudattavat yrityksen sääntöjä ja lakia, mutta asiakaspalveluun yritykset puuttuvat varsin vähän. Provisiopalkkauksen ja sen johdosta, ettei kiinteistönvälittäjillä ole liittoja, pohjapalkkoja tai viikkotyöaika, kiinteistönvälitysalaa pidetäänkin hieman villinä läntenä.

Teoria osiossa käsittelen asiakaspalvelua ja tarkkailen sitä, mistä asiakaspalvelun laatu koostuu. Teoria osiossa myös kerrotaan eri palkkamalleista ja provisiopalkasta tarkemmin.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan päätellä olisiko jokin toisenlainen palkkausmalli, kuin pääasiassa provisioon pohjautuva palkkaus, asiakaspalvelun laadun kannalta parempi vaihtoehto, varsinkin uusille työntekijöille, uutena kiinteistönvälitysalalla. Tutkimuksen perusteella voidaan ehdottaa myös vaihtoehtoisia tai muunneltuja palkkiomalleja nykyisen vahvasti provisiopalkkaisen mallin tilalle.

## 2 ASIAKASPALVELU

Asiakaspalvelu on jokaisen myyjän ja asiakaspalvelijan opittavissa oleva taito, se tulee toisille ihmisille paremmin luonnostaan, kun taas toisille kestää kauemmin oppia se. Aloilla, joilla on kovaa kilpailua, asiakaspalvelu on erittäin tärkeää ja loistava tapa erottua edukseen kilpailijoiden joukossa. On erittäin tärkeää, että asiakaspalvelu hoidetaan hyvin jokaisessa yrityksessä. Asiakaspalvelu koostuu työntekijöiden ja esimiesten taidoista, tiedoista ja kokemuksista. Hyvä sääntö asiakaspalvelussa on määrittää tavallinen asiakaskohtaaminen, jota voidaan parantaa. Asiakkaat haluavat tulla kohdelluiksi yksilöinä ja arvostavat yksilöllistä asiakaspalvelua, jossa asiakas tuntee että paikalla ollaan juuri häntä varten.

### 2.1 Asiakaspalvelu

Yksi markkinoinnin parhaista ja tärkeimmistä kilpailukeinoista on asiakaspalvelu. Suomessa on jo yli 50 000 palvelualalle sijoittuvaa yritystä ja palvelusektorilla työskentelee yli 65 % koko Suomen työvoimasta (Lahtinen & Isoviita 2001, 45).

Suomalaisia pidetään yleisesti asiakkaina passiivisena. Yleisin palautteen muoto on täysi hiljaisuus. Jos asiakas saa yritykseltä huonoa palvelua tai huonon tuotteen ja eivät enää halua asioida liikkeen kanssa, palaute menee harvoin yritykselle asti. Asiakaspalvelu on yritykselle paras keino erottautua kilpailijoista, koska toimivan palvelukonseptin ja ihmissuhdetaitojen kopioiminen on vaikeampaa, lähes mahdotonta, kun taas tuotteiden kopioiminen ja hintojen polkeminen muihin yrityksiin nähden on paljon helpompaa. Jos yritys haluaa käyttää hyvää asiakaspalvelua kilpailutekijänä, se tulee huomioida jo liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä. Yrityksen tulee jatkuvasti kehittää ja parantaa työntekijöitään ja heidän asiakaspalveluaan ja tietojaan, muuten jää kilpailussa jälkeen (Rissanen 2005).

Asiakaspalvelu on jokapäiväinen ja olennainen osa lähes kaikkien yritysten työtä. Asiakkaat ovat yrityksen tärkein asia ja asiakkaiden ansiosta yritys tekee rahaa. Kun asiakkaat ovat tyytyväisiä, he suosittelevat yritystä ystävilleen ja muille ihmisille. 2010-luvulla kuluttajat ovat tietoisempia kuin koskaan ja varsinkin nyt, asiakaspalvelun tärkeys on nousemassa uudelle tasolle, myös kiinteistönvälitysalalla.

## 2.2 Palvelun laatu

Palvelun laatu mittaa, pystyykö palvelu saavuttamaan sille ennalta asetetut tavoitteet. Laatu voidaan jakaa objektiiviseen ja subjektiiviseen palvelun laatuun. Objektiivinen laatu on konkreettinen. Mitattavissa oleva laatu voi muuttua helposti subjektiiviseksi palvelulaaduksi. Asiakkaiden ensimmäiset ensivaikutelma palvelusta ja työntekijöiden kyky palvella ovat merkittäviä osia subjektiivisessa palvelun laadussa. Subjektiivisen ja objektiivisen palvelun laatua on välillä hankala eroitella, jonka vuoksi yritykset käyttävät varsinkin kaupan alalla B2C myynnissä mystery shopper asiakkaita, joilla subjektiivinen asiakaspalvelun laatu koitetaan kääntää numeroiksi. B2B puolella ja kiinteistönvälityksessä mystery shoppereita käytetään erittäin vähän.

Palvelun laadun lähtökohtana ovat asiakkaan odotukset. Usein asiakkaan perimmäisenä odotuksena on, että yritys tekee mitä sen pitäisikin tehdä. Asiakkaan odotuksiin vaikuttaa myös olennaisesti palvelun hinta, mitä korkeampi hinta, sitä korkeammat ovat myös odotukset palvelun laadusta. Aiemmat kokemukset vastaavanlaisista tilanteista muokkaavat asiakkaan mielipiteitä ja odotuksia molempiin suuntiin. Asiakas olettaa saavansa aina yhtä hyvää palvelua liikkeistä vaikkei hän olisi niissä aikaisemmin vierailutkaan.

Hän on myös saattanut kuulla tuttaviltaan kehuja yrityksen hyvästä palvelusta. Tällöin odotukset ovat korkealla ja pettymys suuri, jos ne eivät käy toteen. Palvelun laatu on silloin hyvällä tasolla, kun asiakkaan kokemukset vastaavat hänen odotuksiaan (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2009, 47; Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 228).

Palvelun tarjoamisessa, työntekijöiden kyky tarjota palvelua ja hyödyntää omaa tietoa ja kokemusta samankaltaisista tilanteista, ovat tärkeitä. Asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta vaikuttaa myös se, miten tekninen laatu eli prosessin lopputulos toimitetaan hänelle ja millaiseksi hän kokee samaan aikaan tarjotun palvelun. Tätä kutsutaan prosessin toiminnalliseksi laaduksi. Myös yrityksen imagolla ja brändillä on hyvin suuri rooli laadun kokemisessa (Grönroos 2003, 100-101).

Asiakkaan palvelukokemus voidaan jakaa tekniseen ja toiminnalliseen osaan (Kuvio 1). Tekninen laatu pitää sisällään koko palveluympäristön. Siihen kuuluu kaikki konkreettinen mitä asiakas kohtaa asioidessaan liikkeessä tai yrityksessä, kuten kyltit,

siisteys, kalusteet sekä ympäristön yleinen toimivuus. Toiminnallisella laadulla tarkoitetaan itse palvelutapahtumaa, kohtaamisia, ilmapiiriä ja vuorovaikutusta (Pakkanen ym. 2009, 47).

Tekninen laatu	Toiminnallinen laatu
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koneet ja laitteet</li> <li>- Toimintaympäristö</li> <li>- Työntekijöiden taidot, tiedot asiantuntemus ja osaaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työntekijöiden asiakaspalvelutaidot, itsetunto ja ammattitilpeys</li> <li>- Vuorovaikutus, käyttäytyminen, innostuneisuus ja aktiivisuus</li> <li>- Toiset asiakkaat</li> </ul>

Kuvio 1 Palvelun laatu (Pakkanen ym. 2009, 47).

Asiakaspalvelussa avainasemassa ovat palveluhenkilöstö, heidän osaamisensa ja ystävällisyys (Pakkanen ym. 2009, 48). Asiakaspalvelijan tärkeimmät ominaisuudet ovat oikea palveluasenne, halu palvella sekä perehtyä asiakkaaseen pyrkimyksenään ennakoita ja vastata hänen odotuksiinsa, sekä tarjota asiakkaalle jotain lisää. Jokainen asiakaskohtaaminen on ainukertainen ja rakentaa yrityksen tai organisaation mainetta. Ainutkertaisuutta kuvastaa se, että yhden kielteisen kokemuksen unohtaminen edellyttää 12 positiivista kokemusta. Asiakkaan ja asiakaspalvelijan kohtaamista ei turhaan nimitetäkään totuudenhetkeksi (Aarnikoivu 2005, 59, 61, 93; Jokinen ym. 2000, 225).



### 3 PALKKA

Palkka on työntantajan työntekijälle maksama, tyypillisesti rahallinen korvaus siitä, kun työntekijä tekee työtä. Rahapalkan lisäksi tai mahdollisesti myös sen sijaan voidaan maksaa palkkaa tai osaa palkasta luontaisetuina. Työntekijä voi saada esimerkiksi puhelin-, ateria-, asunto- tai autoedun. Joissain yrityksissä palkkaa saatetaan myös maksaa osakkeina tai optioina, näin saadaan myös työntekijää kiinnostumaan enemmän koko yrityksen toiminnasta ja sen menestyksestä, joka on varsinkin suurissa yrityksessä erittäin tärkeää. Bruttopalkka on palkka josta ei ole vielä vähennetty veroja tai muita maksuja. Kun bruttopalkasta on maksettu kaikki verot ja maksut, saadaan nettopalkka.

Monet teoriat luokittelevat palkan ulkoiseksi motivaatioiksi. Teoriat kertovat että ulkoisen motivaation merkitys katoaa siinä vaiheessa kun tietyt perustarpeet on täytetty. Pidempien tutkimusten jälkeen voidaan kuitenkin kertoa, että palkan vaikutus työntekijän motivaatioon on paljon monimutkaisempi. Palkan vaikutus on paljon monialaisempi, eikä se ainoastaan tyydytä työntekijän perustarpeita. Palkka lisää turvallisuuden tunnetta, mutta sillä on myös vaikutusta arvostuksen ja vallan tarpeen tyydyttämiseen. Palkan ja palkitsemisen avulla voidaan myös tyydyttää yksilön suoritustarvetta ja voidaan vaikuttaa yksilön sisäiseen motivaatioon. Pitää kuitenkin huomioida että kaikki lähtee työntekijästä. Palkan merkitys ja vaikutus työntekijän motivaatioon on sidoksissa työntekijän omaan arvomaailmaan, taloudelliseen tilanteeseen sekä työntekijän omaan varallisuuteen. (Peltonen, Ruohotie, 1987, 44).

Syy ihmiselle tehdä töitä, löytyy perinteisen ajattelun mukaan ihmisen halusta ansaita elantonsa. Kokonaismotivaation kannalta palkan merkityksen suuruus riippuu siitä, kuinka mielekkäänä yksilö pitää tekemäänsä työtä ja siitä kuinka suuri osa sisäisestä motivaatiosta tulee itse työstä. Palkan merkitys korostuu silloin, kun yksilö ei pidä työstään tai kokee sen olevan epämiellyttävää eikä sisäisesti palkitsevaa. Mikäli yksilö nauttii työstään ja työ itsessään palkitsee sisäisesti, tällöin palkan merkitys ei ole niin suuri. Motivaatioon vaikuttaa tietysti monet muutkin tekijät eikä palkan suhde motivaatioon ole näin yksiselitteinen. Palkitseminen ja palkkaus vaikuttaa suuresti työntekijän motivaatioon. Se, miten työntekijää palkitaan voi myös joissain tapauksissa olla tehotonta työnteon kannalta. (Viitala, 2004, 287.)

Brophy (1981) on tutkinut eri palkitsemiskeinojen tehokuutta ja tehottomuutta:

Tehokas palkitseminen	Tehoton palkitseminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• suoritukseen perustuvaa</li> <li>• kohdistetaan selkeästi muuttujaan</li> <li>• keskittyy suoritukseen, on luotettava</li> <li>• palkitsee tavoitteiden saavuttamista</li> <li>• tuottaa tietoa yksilölle tämän suorituksen tasosta</li> <li>• yksilön kehitystä verrataan omaan kehitykseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umpimähkäisesti annettu</li> <li>• ei kohdisteta mihinkään muuttujaan</li> <li>• ei ole sidottu suoritukseen, ei ehdollista</li> <li>• palkitsee onnistumisesta, ei suorituksesta</li> <li>• ei anna yksilölle tietoa omasta asemastaan</li> <li>• yksilöä verrataan suhteessa muihin</li> </ul>

Kuvio 2 (Ruohotie, 1998, 40).

Palkasta tehdyissä tutkimuksissa on todettu, että palkan merkitys yksilölle riippuu hänen tarpeistaan. Esimerkiksi yksilölle, jolle on tärkeää tyydyttää perustarpeet, myös palkan merkitys korostuu. Tutkimuksissa on myös tullut esille palkan suuruuden vaikuttavan siihen millainen merkitys palkalla on yksilöön. Kun saavutaan tiettyyn pisteeseen palkka voi saavuttaa oman rajahyötynsä. Tässä tapauksessa mitä enemmän yksilö saisi palkkaa, sitä pienempi merkitys sillä olisi yksilölle. Myös yksilön asema organisaatiossa ja yrityksen hierarkiassa vaikuttaa kokemukseen palkan merkityksestä. Palkalla on sitä pienempi merkitys yksilön motivaatioon, mitä korkeammassa asemassa yrityksen hierarkiassa hän on. Myös yksilön halu ja tarve menestyä työssään ja suoriutua hyvin työtehtävistään vaikuttavat koettuun tunteeseen palkan suuruuden merkityksestä. Mitä enemmän yksilö saa sisäistä motivaatiota ja tyydytystä työstään ja mitä enemmän halua hänellä on menestyä työssään, sitä pienempänä hän kokee palkan merkityksen (Viitala, 2004, 287).

Palkan suhde yksilön motivaatioon on monimuotoinen eikä sitä pysty suoraan selittämään. Muutos palkassa ei välttämättä tuo muutoksia suoritustehoon ja motivaatioon, sillä yksilö ei aina pysty tunnistamaan kaikkia itseään motivoivia tekijöitä. Eri ryhmissä palkalla on myös tutkittu olevan vaihteleva merkitys ja yksilöt jotka kuuluvat alempiin palkkaluokkiin voivat motivoitua palkasta suuresti. Alemmille palkkaluokille

perustarpeiden tyydytys on suuremmassa roolissa kuin yksilöille jotka ansaitsevat paljon (Viitala, 2004, 287).

Yleisesti voidaan todeta, että kun yksilöllä on mahdollisuus käyttää omia voimavarojaan, hän kokee usein mielihyvää. Työtehtäviä tulisi yleisellä tasolla muotoilla niin, että niiden tekeminen johtaisi sisäisiin palkkioihin. Käytännön työssä on yleistä, että yksilö odottaa saavansa myös ulkoista palkkiota tekemästään työstä ja yksilöt ohjaavat toimintaansa ja työtapojaan niiden toivossa. Juuri tästä syystä yksilön saaman palkkion tulisi olla sidonnainen suoritukseen ja kohdistettava selkeästi muuttujiin.

Se kuinka oikeudenmukaisena ja reiluna yksilö pitää saamaansa palkkaa suhteessa annettuun työpanokseen määrää miten palkkio vaikuttaa yksilön motivaatioon. Kun yksilö kokee korvauksen tai palkkion olevan oikeudenmukainen suhteessa annettuun työpanokseen, vallitsee tällöin tyytyväisyyden ja suorituksen välillä positiivinen yhteys (Ruohotie, 1998, 46-47).

### **3.1 Provisiopalkkaus**

Monet eri yritykset kuluttaja- ja yritysmyyntin parissa maksavat myyjilleen provisiota myyntituloksiin perustuen, vaikka onkin todettu palkan merkityksen olevan erilainen eri yksilöiden välillä. Yleisin palkkiomalli myynnin saralla koostuu pohjapalkasta, jonka lisäksi myyjä ansaitsee myyntitulokseen sidottua bonusta eli provisiota. Tämä palkkiomalli antaa myyjälle mahdollisuuden vaikuttaa palkan suuruuteen omalla työnteollaan ja aktiivisuudellaan samalla kuitenkin antaen tietynlaisen turvan pohjapalkan muodossa. On myös olemassa provisiopalkkiomalleja, joissa työntekijälle maksetaan palkkaa ainoastaan tehdyn tuloksen ja myynnin perusteella ilman pohjapalkan tuomaa turvaa. Tässä palkkiomallissa ansio perustuu siis täysin työntekijän itse tekemään tulokseen (Jobber, Lancaster, 2009, 411-412).

Provisiopalkkaus voi joidenkin teorioiden ja tutkimusten mukaan toimia työntekijää motivoivana tekijänä, tarjoten suoraan palkkion suuremmasta työpanoksesta, kuten Vroomin teoria esittää, tai toimimalla palkkiona hyvin tehdystä työstä. Suurempi provisiio suuremman tuloksen tekemisestä oli tehdyn tutkimuksen mukaan kaikista suosituin vaihtoehto myyntityötä tekevien Amerikkalaisten mukaan. Samassa tutkimuksessa myyjiltä tiedusteltiin myös toivepalkkiomallia, jossa yli 50% vastanneista kertoi toivovansa provision olevan pohjapalkkaa suurempi. Tutkimuksen perusteella voidaan

todeta, että myyntityön parissa työskentelevät arvostavat mahdollisuutta ansaita korkeampaa palkkaa työsuorituksiin perustuen (Jobber, Lancaster, 2009, 412–413).

Provisiopalkkaus pyrkii motivoimaan työntekijöitä pääsemään aina aiempaa parempiin suorituksiin. Onnistuakseen tässä, kolmen edellytyksen on täytyttävä:

1. Henkilö on valmis kokemaan negatiivisiakin asioita, kuten ylitöitä tai suurta työmäärää ja arvostaa rahaa itsessään paljon.
2. Palkan on pienennyttävä heikkojen tulosten ja kasvavan hyvien tulosten seurauksena ja yksilön on tunnistettava selkeä yhteys työsuorituksen ja siitä maksettavan palkan välillä.
3. Yksilön on nähtävä yhteys työsuorituksen ja palkan välillä ja hänen on itse voitava vaikuttaa omaan suoritukseensa (Viitala, 2004, 288).

Työpanoksen ja palkan suhteen tulee siis olla kohdallaan ja jos näin ei ole, yksilö saattaa kokea tyytymättömyyttä, joka taas itsessään laskee työmotivaatiota. Vroomin odotusarvoteoria ja Adamsin kohtuullisuusteoria tukevat yllämainittuja olettamuksia siitä, millainen vaikutus palkkauksella on työntekijän motivaatioon. Kognitiivinen evoluutioteoria puolestaan on näitä olettamuksia vastaan.

Tutkimuksissa on tullut ilmi, että yksilön motivaatio- ja suoritustaso ovat alempana tuntiperusteisessa palkkiomallissa kuin suoritukseen perustuvassa palkkiomallissa. Tämän uskotaan johtuvan siitä, että työsuorituksen ja esimerkiksi myyntiin perustuvassa palkkiomallissa yksilö tuntee enemmän pätevyyttä työssään ja kokee että hänellä on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan tulotasoonsa (Viitala, 2004, 288).

## 4 KOKEMUSASIAANTUNTIJOIDEN KUVAUKSET PROVISIOPALKKAUKSEEN

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on Albert Humphreyn kehittämä nelikenttämenetelmä, jota voidaan käyttää strategian laatimisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Tässä tutkimuksessa käytän SWOT-analyysia selvittääkseni provisiopalkan strategisia vahvuuksia teorian keinoin. ("SWOT-analyysi". Wikipedia. < <https://fi.wikipedia.org/wiki/SWOT-analyysi> >. 24.4.2016.)

SWOT-analyysi on hyödyllinen ja yksinkertainen työkalu yrityksen toiminnan, hankkeiden ja projektien suunnittelussa. SWOT-analyysin kohteena voi olla koko yrityksen toiminta, jonkin tuotteen tai palvelun kilpailukyky tai esimerkiksi kilpailijan toiminta ja kilpailukyky. ("SWOT-analyysi". Wikipedia. < <https://fi.wikipedia.org/wiki/SWOT-analyysi> >. 24.4.2016.)

SWOT-analyysissä kirjataan ylös analysoidun asian:

- sisäiset vahvuudet
- sisäiset heikkoudet
- ulkoiset mahdollisuudet
- ulkoiset uhat

SWOT-analyysi on neljäruutuinen nelikenttä. Kaavion vasempaan puoliskoon kuvataan myönteiset ja oikeaan puoliskoon negatiiviset asiat. Kaavion yläpuoliskoon kuvataan organisaation sisäiset ja alapuoliskoon ulkoiset asiat. Tämän jälkeen SWOT-analyysia voidaan käyttää hyödyksi miettimällä miten ulkoisia ja sisäisiä asioita kehitetään ja miten heikkouksia käännetään vahvuuksiksi ja miten vahvuuksia parannetaan entisestään. ("SWOT-analyysi". Wikipedia. < <https://fi.wikipedia.org/wiki/SWOT-analyysi> >. 24.4.2016.)

### SWOT-analyysi kiinteistönvälittäjän provisiopalkasta

<p><b>Sisäiset vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaikutus motivaatioon</li> <li>• Ei ylärajaa</li> <li>• Antaa välittäjälle vapauksia</li> <li>• Lähes yrittäjän toimintaa</li> <li>• Firman tuloksen kannalta hyvä palkkamalli</li> </ul>	<p><b>Sisäiset heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antaa välittäjälle vapauksia</li> <li>• Ei tuntipalkkaa</li> <li>• Lähes yrittäjän toimintaa</li> <li>• Ei viikonloppu- tai iltalisiä</li> <li>• Jos ei myyntiä, ei myöskään palkkaa</li> </ul>
<p><b>Ulkoiset mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvät myyjät hakeutuvat alalle</li> <li>• Asuntojen hinnat nousussa</li> <li>• Taloudellisen tilanteen paraneminen jatkossa</li> </ul>	<p><b>Ulkoiset uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaikea houkutella nuoria alalle</li> <li>• Myyjät hakeutuvat aloille jossa pohjapalkkaa huonona talousaikana</li> <li>• Huono talouden tila. ”Lama”</li> </ul>

Taulukko 1

Sisäisiä vahvuuksia on helppo listata muutama heti alkuun. Provisiopalkkauksen vaikutusta motivaatioon on tutkittu yleisesti ja sen tuoma tekemisen meininki on ensimmäinen vahvuus. Provisiopalkka ei tuo kuukausipalkalle ylärajaa, joka on tietysti kiinteistönvälittäjän kannalta hyvä asia. Provisiopalkkauksen malli antaa kiinteistönvälittäjille tiettyjä vapauksia, ei ole työaikoja ja välittäjä saa itse päättää käytännössä mitä hän tekee milloinkin. Kiinteistönvälittäjän arki on lähellä yrittäjän arkea, ilman ehkä kuitenkaan niin suurta vastuuta. Jos haluat koittaa yrittäjänä pärjäämistä, suosittelen kiinteistönvälittäjän työtä vaihtoehtona. Provisiopalkkaus on myös yrityksen tuloksen kannalta hyvä palkkiomalli. Työntekijät saavat rahaa ainoastaan silloin kun yritys saa, joten niin sanottuja turhia työntekijöitä ei yrityksessä helposti ole. Tietysti yritys maksaa lakisääteisiä vakuutuksia jokaisesta työntekijästä, mutta ei maksa välittäjälle siitä, että hän istuskelee toimistolla ja juo kahvia.

Sisäisiä heikkouksia löytyi myös monta. Samoja myös kuin vahvuuksissa. Se että kiinteistönvälittäjä saa palkkauksen myötä tiettyjä vapauksia, ei ole välttämättä ainoastaan hyvä asia. Välitysliikkeen on hankala kontrolloida mitä ja milloin jokainen välittäjä tekee, kun tiettyjä työtunteja ei ole olemassakaan. Se, että kiinteistönvälittäjänä

toimiminen on lähes yrittäjämäistä toimintaa, ei ole välttämättä hyvä asia myöskään. Itse välittäjänä olisin kaivannut ehkä enemmän kontrollia ja tukea yrityksen puolesta, johon uskon että moni muukin kiinteistönvälittäjä yhtyy. Ei tuntipalkkaa tarkoittaa myös sitä ettei iltaja- ja viikonlopputyöstä saa minkäänlaista palkanlisää. Suurin kaikista sisäisistä heikkouksista on se turvattomuus, minkä provisiopalkka tuo tullessaan. Välittäjä ei saa välttämättä minkäänlaista korvausta kuukauden työstä, jos ei ainuttakaan kauppaa synny.

Oma mielipiteeni siitä, että provisiopalkkaus on vanhentunut ja heikko palkkamalli kiinteistönvälitysalalle varjostuu ehkä koko tutkimukseen, mutta etenkin SWOT-analyysin ulkoiisiin mahdollisuuksiin. Se, ettei provisiopalkassa ole kattoa, on tietysti houkutteleva tekijä jos lahjakas myyjä miettii alaa jolle suuntautua. Kiinteistönvälitysalan palkkaerot ovat huimia ja parhaat tienaatkin kuusinumeroisia vuosiansioita helposti. Elämme tällä hetkellä kuitenkin aikaa, jolloin asuntojen myyminen on suhteellisen hankalaa, mutta siihen on ilmeisesti tulossa muutosta. Asuntojen hinnat, ainakin kasvukeskuksissa, ovat nousussa, joka tietysti houkuttelee ihmisiä myymään ja ostamaan voiton toivossa ja tämä puolestaan työllistää kiinteistönvälittäjiä entisestään. Myös yleinen huono taloustilanne vaikuttaa tällä hetkellä kiinteistönvälittäjien toimintaan. Suomen kansantalous on kuitenkin pikkuhiljaa lähdössä nousuun, jonka myötä myös työtilanne ja markkinat kaikille kiinteistönvälittäjille näyttävät siis tulevaisuudessa paremmilta.

Ulkoisten uhkien ehkä tärkein kohta tulee esille myös tutkimuksessa ja haastateltavani mielipiteissä. Kiinteistönvälitysalan keski-ikä on tällä hetkellä suhteellisen korkea, eikä provisiopalkkaus auta sitä yhtään. Juuri valmistuneet yliopiston tai ammattikorkeakoulun käyneet, joilla on hyvällä tuurilla vielä opintolainaa ja oma ensimmäinen asunto haaveissa, tuskin heittäytyvät omien taitojensa varaan ja lähtevät pelkällä provisiopalkalla töihin. Myyntialan töitä on suhteellisen paljon tarjolla, jos katsoo yleistä työtilannetta. Suurin osa ainakin B2B-puolen myynnillisistä tehtävistä pohjautuu provisiopalkkaan, mutta niissä töissä kaupat ovat pienempiä ja niitä tulee useammin, sekä pohjapalkka on huomattavasti suurempi. Myös kiinteistönvälitysalalta lähtee ihmisiä sellaisiin töihin, jossa on turvallisempaa ja pohjapalkka suurempi. Suomen taloudellinen tila pelottaa myös varmasti monia, eikä provisiopalkka ole tässäkään tapauksessa hirveän houkutteleva vaihtoehto.

#### 4.1 Provisiopalkkauksen vaikutus kiinteistönvälittäjän työhön

Kiinteistönvälittäjillä ei ole liittoa, ei pohjapalkkaa eikä tuntipalkkaa. Aineistoa kiinteistönvälittäjien palkasta ei siis käytännössä löydy lainkaan, voin vain kertoa omasta kokemuksestani ja siitä mitä vanha työnantajani, sekä haastateltavani kertoi. Kiinteistönvälittäjien yleisin palkkamalli on täysi provisio. Kiinteistönvälittäjän palkka kertyy siis käytännössä ainoastaan jos hän myy asuntoja tai kiinteistöjä kuun aikana. Provisiota kertyy sitä enemmän, mitä enemmän välittäjä myy. Kaikki edellä mainittu ja tuleva vaihtelee hieman välitysliikkeittäin. Välittäjä voi saada myös pieniä palkkioita kuun mittaan tekemistään arvioinneista pankeille, asiakkaille ja yhteistyökumppaneille.

Välittäjän keskimääräinen provisio alalla on noin 30% tekemästään myynnistä. Jos näinollen välittäjän myymistä asunnoista välityspalkkiota kertyy yhteensä 10 000€, saa välittäjä silloin noin 3000€ palkkaa, joista hän maksaa vielä verot. Välityspalkkiot ovat keskimäärin noin 4 % asunnon myyntihinnasta. Jos välittäjän myymän asunnon myyntihinta on 200 000€, on välityspalkkio silloin noin 8 000€ jolloin välittäjän kuukausipalkaksi tulee noin 2 400€, josta välittäjä maksaa kuitenkin vielä verot. Välittäjä tekee helpommin rahaa myymällä yhden kalliimman asunnon, kuin monta pientä. Esimerkiksi 80 000€ asunnosta välittäjän lompakkoon tipahtaa vain 960€, kun välittäjä näkee kuitenkin lähes saman vaivan edullisemman asunnon myymiseen, kuin kalliimman. Asunnon myyminen ei ole se palkanteon vaikein osa, vaan myyntitoimeksiantojen sopiminen, eli asuntojen myyntiin saaminen. Välitysalalla on kovaa kilpailua välittäjien kesken, osa välittäjistä kilpailee myös halvalla välityspalkkiolla, niinkin alhaisella kuin 3%, jolloin taas kerran välittäjän palkka yhden asunnon myymisestä taas pienenee.

Tutkimustyyppiä valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimustyyppiä, jossa otanta, tässä tapauksessa haastateltavien määrä, on määrällistä tutkimusta huomattavasti suppeampi, ja jokaisella vastauksella on tutkimuksen kokonaiskuvaa tarkasteltaessa paljon suurempi merkitys.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ennen kaikkea tarkastella ilmiötä, tässä tapauksessa provisiopalkkausta ja sen vaikutusta työtapoihin ja asiakaspalveluun. Kuten kvalitatiivisissa tutkimuksissa yleisesti, tämäkin tutkimus tehtiin henkilökohtaisen haastattelun kautta ja tavoitteena oli saada haastateltava miettimään tarkasti omaa ja työntekijöidensä palkkamallien vaikutusta motivaatioon ja asiakaspalveluun.



Haastattelussa esitettiin avoimia kysymyksiä, joista oli mahdollista esittää jatkokysymyksiä ja keskustelunomaisesti edetä tutkimuksen ja haastattelun kanssa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen haastateltavaksi oli tarkoitus saada mahdollisimman kokenut ihminen alalta, jolla on kokemusta eri palkkamalleista työntekijänä ja esimiehenä. Kun haastatteluun osallistui vain yksi henkilö, oli ehdottoman tärkeää että tämä henkilö olisi juuri oikea.

Haastatteluun valittiin perusrunko ja sen keskeisimpiä kysymyksiä olivat:

- Minkälaisista palkkamalleista sinulla on kokemusta työntekijänä ja esimiehenä?
- Minkälaisia erilaisia palkkamalleja yrityksessänne on käytössä ja mistä syystä ne eroavat toisistaan?
- Onko eri palkkamalleilla mielestäsi vaikutusta työntekijän motivaatioon ja millä tavalla?
- Vaikuttavatko eri palkkamallit mielestäsi asiakaspalvelun laatuun?
- Näetkö että tulevaisuudessa oltaisi menossa toisenlaisiin palkkamalleihin?
- Minkä palkkamallin näkisit olevan paras uudelle työntekijälle, uutena alalla?

## 4.2 Alkutilanne

Haastatteluihin valmistautuessani kontaktoin kaikkia Turun alueen suurimpien välitystoimistojen esimiehiä tai vastuussa olevia henkilöistä, pois lukien vanhan työpaikkani. Pyrin saamaan haastattelussa mahdollisimman paljon tietoa kokemuksen kautta ja keskityinkin kutsuttaessa kokeneempiin välittäjiin, jotka olivat toimineet jo hetken esimiesasemassa. Yhtenä kriteerinä oli myös välitysliikkeen koko. Lähestyin ennen haastatteluja vain niitä, joiden alaisuudessa oli vähintään 4 välittäjää.

Jo hieman tutkimuksen johtopäätöksistäkin ja kiinteistönvälittäjien suhtautumisesta motivaatioon oli se, kuinka hankalaa oli haastattelu järjestää. Yhteydessä moniin kiinteistönvälitystoimistoihin ja kiinnostusta opinnäytetyötä kohtaan löytyikin suurimmasta osasta. Haastatteluja ehdin sopimaan yhteensä 4 joista yksi loppujenlopuksi toteutui, vaikka sekin ehdittiin perua ja sopia monta kertaa. Asunonäytöt ja kauppojen teko meni monta kertaa tämän tutkimushaastattelun edelle. Motivaatio keskustella opiskelijan kanssa ilman korvausta ei siis ollut kovin korkealla tasolla.

Haastateltava kiinteistönvälittäjä on yhden Turun suurimman kiinteistönvälitysliikkeen aluepäällikkö. Hänellä on yli kahdenkymmenen vuoden kokemus kiinteistönvälityksestä ja siitä noin puolet esimiesasemassa. Kokemus kiinteistönvälitysalalta on kertynyt monesta eri välitysliikkeestä ja kokemusta erilaisista palkkamalleista on myös eri aloilta. Kokemusta kiinteistönvälitys alalta hänellä on yhteensä vajaan kahdenkymmenenvuoden ajalta. Hän on toiminut muutamassa eri välitysliikkeessä ja sekä esimiehenä että alaisena. Viimeiset kymmenen vuotta esimiestehtävissä. Tällä hetkellä hänen alaisuudessaan on kahdeksan välittäjää, joista yksi on vuokranvälittäjä. Vuokranvälittäjä tekee työtä kuukausipalkalla ja kaikki välittäjät tekevät provisiopalkalla.

### 4.3 Haastattelu provisiopalkan vaikutuksesta työtehtäviin ja asiakaspalveluun

#### Minkälaisista palkkamalleista sinulla on kokemusta työntekijänä ja esimiehenä?

Haastateltava kertoo olleensa nuorempana töissä toisella alalla, jolloin hänellä on ollut tavallinen kuukausipalkka.

*”Kuukausipalkka on toki ennakoitavissa, tietyinä päivämäärinä tulee tietty määrä rahaa, mutta siinä se jo melkein on.”*

- *Haastateltava*

Haastateltava alkaa pohtimaan sitä, minkälainen kuukausipalkka hänelle oli: palkka oli käytännössä sama joka kuukausi, eikä siihen vaikuta oma työsuoritus ja työpanos lähes millään tavalla. Jos tietenkin sattuu tulemaan ylitöitä, tai sairastumisia ja sairauslomaa, voi palkka vaihdella. Kun haastateltava siirtyi kiinteistönvälitysliikkeeseen töihin, oli hänelle jo tiedossa että kiinteistönvälittäjillä on provisiopalkka. Haastateltava kertoo että hänen mielestään provisiopalkka toimii välittäjillä erittäin hyvin. Välitysalalla voi jonain kuukautena olla huono kuukausi eikä saa ollenkaan palkkaa kun taas hyvänä kuukautena välittäjä voi tienata yli seitsemän tuhatta euroa helposti. Pitkässä juoksussa palkka tasoittuu. Osa tienaa kuitenkin tietysti muita enemmän. Kun se on etukäteen tiedossa, jokainen voi ajatella sen jo etukäteen ja tehdä työtä sen vaatimalla tavalla.

Haastateltava ei ole koskaan ollut huolissaan provisiopalkasta, tietysti joskus se aiheuttaa paineita kun vapaa-ajan puolelta joutuu väliillä leikkaamaan että työt sujuisivat paremmin.

#### Minkälaisia palkkamalleja teidän yrityksessänne on käytössä?

Haastateltavan vetämässä välitysliikkeessä kaikilla välittäjillä on samanlainen palkkamalli. Välittäjällä on noin tuhannen euron pohjapalkka jonka päälle provisio. Provisio on samankaltainen kuin alalla yleisesti, noin kolmekymmentä prosenttia verottomasta myynnistä. Kun oma myynti on kymmenentuhannen euron luokkaa, tienaa siis välittäjä silloin reilun kolme tuhatta euroa, joista välittäjä maksaa vielä itse verot. Tuhat euroa pohjapalkkaa välittäjä saa vain siinä tapauksessa kuin provisioon perustuva palkka ei ylitä tuhatta euroa.

## **Onko eri palkkamalleilla mielestäsi vaikutusta työntekijän motivaatioon ja millä tavalla?**

*”Provisiopalkka kannustaa ja motivoi, se on itsestä kiinni periaatteessa mitä tienaat. Riippuen yrityksestä, suurimmalla osalla on verkosto, työkalut ja tapa toimia kunnossa, jolloin oma aktiivisuus, hyvyys ja ammattitaito tulee paremmin esiin.”*

- *Haastateltava*

*”Jos välittäjillä olisi kuukausipalkka, olisi helppo sanoa ettei ehdi näytölle tänään, ei näitä töitä tulisi hoidettua samalla tavalla.”*

- *Haastateltava*

Haastateltava uskoo että provisiopohjainen tai tuloksiin sidottu palkkaus olisi muillakin aloilla suotavaa, jotta saataisiin ihmisiin lisää virtaa. Haastateltava heti perään toteaa kuitenkin ettei provisiopalkkaus sovi kaikille aloille. Julkiset tahot, kuten lääkärit, eivät voisi toimia provisiopalkalla. Haastateltavan mielestä turvattu kuukausipalkka ei välttämättä myöskään sovi kaikille, eikä työntekijästä saa välttämättä kaikkea irti, eikä hän tee työtään niin hyvin kuin ehkä pystyisi.

Haastateltavan mielestä kuukausipalkka kiinteistönvälitysalalla tarkoittaisi sitä, että työn tehokkuus tippuisi aika merkittävästi. Haastateltava vertaa kiinteistönvälitystä ja muita myyntialoja toisiinsa ja toteaa että myös esimerkiksi autokauppiaille provisiopalkkaus toimii mainiosti.

Haastateltava toteaa myös provisiopalkan tuovan tietynlaisia vapauksia, varsinkin kiinteistönvälitysalalla.

*”Jos sinulla on sellainen olo että kahden viikon jälkeen on hyvä tili tulossa, kaksi viimeistä viikkoa kuusta voi ottaa lomaa tekemättä mitään. Täällä on vapaa työaika, saat suunnitella itse aikataulusi ja tehdä asiat omassa järjestyksellä. Se vapaus on myös aika hieno asia.”*

- *Haastateltava*

Välittäjillä vastuu on usein itsellä, riippuu tietysti paljon välityслиikkeen käytännöistä. Välittäjät noudattavat tietysti myös lakeja ja hyvää välitystapaa, mutta käytännönasioista välittäjät vastaavat itse. Välittäjät suunnittelevat itse omat näyttöaikataulusensa ja

asiakastapaamisensa. Yhdelläkään välittäjällä ei ole tiettyjä tunteja kun pitäisi olla toimistolla, päivystysaikoja lukuun ottamatta. Välittäjät ovat paljon sunnuntaita töissä ja välittäjien illat ovat myös usein työntäyteisiä. Välittäjät ovat useimmiten silloin töissä, kun kuukausipalkkaiset, eli useat välittäjien asiakkaat, ovat vapaa-ajalla.

Haastateltava myös kertoo siitä, kuinka hankalaa välittäjälle olisi määritellä. Kiinteistönvälittäjillä ei ole liittoa tai mitään takanaan, mistä palkka tulisi. Ylitöitä olisi hankala merkata mihinkään ja niiden maksamisesta tulisi erittäin kallista yrityksille. Ylitöitä alettaisi säännöstelemään ja välittäjät joutuisivat kieltäytymään asiakkaiden toivomista näytöistä ja tapaamisista ylitöiden kasvaessa liian suuriksi.

### **Vaikuttavatko eri palkkamallit mielestäsi asiakaspalvelun laatuun?**

*”Toisaalta provisiopalkkaus tekee välittäjille hyvää ja antaa potkua persauksiin, mutta toisaalta se saattaa esiintyä pakkomyyntinä ja kireytenä asiakkaalle.”*

- Haastateltava

Haastateltava kertoo myös että ymmärtää provisiopalkkauksen ehkä mielestään ainoat negatiiviset puolet, jotka piilevät juurikin asiakaspalvelussa. Kun välittäjän palkka ja elanto on pelkästään kaupasta ja myynnistä kiinni, se saattaa myös huonoina kuukausina aiheuttaa kireyttä ja tuputtamista välittäjissä. Haastateltava kertoo että on myös tyytyväinen siitä, että on taho joka valvoo välittäjien toimintaa, eikä välittäjät voi viedä kauppoja väkivalloin läpi kaupan saamiseksi. Paine palkan saamiseksi nousee joskus erittäin korkeaksi, mutta välittäjien pitää silti välttää huonoa mainetta ja huonoja asiakaspalautteita, kiinteistönvälittäjän palkka kuitenkin tulee asiakkaiden kaupoista ja välittäjän verkosto kasvaa suuremmaksi aina kun asiakas saa hyvää palvelua ja kertoo siitä eteenpäin lähipiirilleen.

### **Näetkö että tulevaisuudessa oltaisi menossa toisenlaisiin palkkamalleihin?**

*”Uskon että provisiopalkka on paras vaihtoehto kiinteistönvälitysalalle, nyt ja tulevaisuudessa.”*

- Haastateltava

Haastateltava ei usko että oltaisi menossa kuukausipalkkaan tai muihin palkkamalleihin. Hän perustelee provisiopalkkausta edelleen alan itsenäisyydellä ja sillä kuinka vaikeaa olisi maksaa jonkinlaista kuukausittaista palkkaa ilman että tulisi puhetta ylityö – ja viikonloppulisistä.

Haastateltava huomauttaa kuitenkin että provisiopalkkaakin voi olla montaa eri laatua vaihtelua yrityksen sisällä, mitä muissa yrityksissä ehkä jo vähän onkin, voi tulla tulevaisuudessa enemmän. Esimerkiksi koulutuksen, kokemuksen ja oman asiantuntemuksen avulla omia provisioprosenttejaan voisi korottaa, jolloin välittäjä saisi aina enemmän ja enemmän osuutta kaupoistaan. Palkankorotukset tulisivat myös näin osaksi kiinteistönvälitysalaa ja välittäjiä pystyttäisi motivoimaan ja pysymään samoissa liikkeissä pidempään, sillä myös vaihtuvuus välittäjien liikkeiden välillä on suhteellisen yleistä kiinteistönvälitysalalla.

Haastateltava kertoo esimerkkejä Ruotsista missä kiinteistönvälitysala on aivan toisella tasolla. Kiinteistönvälittäjiä arvostetaan Ruotsissa ja kaikki kiinteistönvälittäjät käyvät muutaman vuoden kestävän koulutuksen ennen kuin pääsevät tositoimiin, mikä on ihan oikeutettua, kiinteistönvälittäjät käsittelevät ihmisten koko säästöjä ja elämän isoimpia ostoksia kuitenkin. Haastateltava onkin samaa mieltä kanssani kun esitän mielipiteeni, että ehkä Suomi on tässäkin aiheessa vain Ruotsia kymmenisen vuotta perässä.

Vuoden 2016 alusta tullut lakimuutos, jossa jokaisen välitysliikkeen työntekijöistä vähintään puolella on oltava LKV pätevyys on viemässä jo alaa hieman siihen suuntaan kuin Ruotsissa. Haastateltava vaikuttaakin tyytyväiseltä huomattessaan että kiinteistönvälityksestä tehdään entistä paljon enemmän opinnäytetöitä ja yhteydenottoja opiskelijoilta tulee kuukausittain. Kiinteistönvälitysalalla on tulossa melkein väkisin nuorennusleikkaus, alan keski-ikä ollessa suhteellisen korkealla ja kovimpien välittäjien jäädessä auttamatta eläkkeelle pian. Haastateltava kertookin että se on hänen mielestään ihan positiivinen asia ja että ala kaipaa uutta sukupolvea ja koulutettuja fiksuja korkeakouluihmisiä.

Haastateltava pohtii kiinteistönvälittäjistä olevaa, ehkä hieman lipevää, julkisuuskuvaa ja kertookin hänen mielestään sen johtuvan tietyistä tv-sarjoista ja siitä, että alalla ei juuri kouluttautuneita ihmisiä tällä hetkellä ole. Alalle on hakeutunut aikoinaan myyjät, ja ennen 2000-lukua ei ole myyjäksi pystynyt opiskelemaan oikeastaan millään tavalla. Kiinteistönvälitysala on ehkä vieläkin omanlaisensa villi länsi ja duunari-myyjien luvattu

maa, ehkä nykyään vähemmän, koska jokaisen kaupan eteen on tehtävä paljon enemmän töitä kuin aikaisemmin.

### **Minkä palkkamallin näkisit olevan paras ja motivoivin uudelle työntekijälle, uutena alalla?**

*”Provisiopalkkaus onkin ehkä juuri toisaalta se ongelma. Aika vähän tulee uusia välittäjiä, ennen uskallettiin kokeilla siipiään ja käydä koittamassa kiinteistönvälitystä.”*

#### *- Haastateltava*

Haastateltava kertoo alan myös muuttuneen hänenkin ollessaan alalla. Ennen ihmiset kokeilivat kiinteistönvälitystä enemmän, silloin tietysti asunnotkin menivät helpommin kaupaksi. Nykyään alalla vallitseva provisiopalkka pelästyttää aloittelevia ja alalle kiinnostuneita välittäjiä. Haastateltava neuvoo, että palkkausmalliakin tärkeämpää uudelle alalla on se, mihin yritykseen uusi työntekijä siirtyy. Haastateltava kertoo, että kannattaa valita iso, mielellään pankkiyhteistyötä tekevä yritys, jolle asiakkaita tulee ehkä sitäkin kautta, ilman välittäjän omaa verkostoa. Myös välitysliikkeen päivystävään puhelimeen voi tulla uusia toimeksiantoja, mitä isompi yritys siis, sitä parempi. Myös työkavereiden avulla pääsee alkuun. Välittäjät auttavat usein uusia aloittavia työkavereitaan antamalla heille asuntoja myyntiin ja näin ollen uusi välittäjä pääsee näytöille ja luomaan uusia kontakteja ja pikkuhiljaa eteenpäin alalla.

Haastateltava kertoo heidän yrityksensä auttavan uusia välittäjiä kolmen ensimmäisen työkuukauden ajalta maksamalla 2500€ kuukausipalkkaa. Tuo summa on jo merkittävä ja välittäjä pääsee selkeästi alkuun joutumatta heti alusta alkaen stressaamaan asuntolainan ja laskujen maksamista. Kolmen kuukauden jälkeen välittäjä putoaa siis sille 1000€/kk pohjapalkalle, joka sekin on alalla vertausta tehden jo erittäin hyvä pohjapalkka, koska suurin osa välitysliikkeistä maksaa puhtaasti provisiopalkkaa.

#### **4.4 Tutkimus käytännössä**

Tämän tutkimuksen tekeminen ehkä yllätti minutkin hieman. Omasta kokemuksestani pystyn kertomaan kiinteistönvälitysalalta jo suhteellisen paljon. Toimin

kiinteistönvälittäjänä yhdessä Turun suurimmista välitysliikkeistä noin vuoden ajan, jonka jälkeen provisiopalkkaus ja alan karu luonne saivat minut vaihtamaan kuukausipalkkaiseen työhön, niin kuin haastateltavanikin jo sanoi, provisiopalkka ei sovi kaikille. Välitysliikkeessä, jossa minä olin töissä, välittäjät saivat pelkkää provisiopalkkaa. Muutaman ensimmäisen kuukauden ajan uudet välittäjät saivat pohjapalkkaa, mutta sekin vain nimellinen korvaus työajasta. Omat säästöt ja lopputili vanhasta työstä tulivat siis tarpeeseen ja käytettyä ensimmäisten kuukausien aikana. Uutena työntekijänä alalla, alkaa työ aivan nollassa. Kontaktit ja verkostot, johon kiinteistönvälittäjän palkka perustuu, ovat aivan eri tasolla kuin kokeneilla kiinteistönvälittäjillä. Alan keski-ikä ja vanhoillisuuden sain kokea myös, eikä 24-vuotiaasta kiinteistönvälittäjää uskota samalla tavalla kuin 55-vuotiaasta, joka on tehnyt kolmekymmentä vuotta välittäjän työtä. Provisiopalkkaus oli ennen töitteni alkamista mielestäni erittäin hyvä ja motivoiva asia, se mitä tienaa on täysin itsestä kiinni. Kiinteistönvälittäjänä oleminen on lähimpänä yrittäjyyttä mitä tulen todennäköisesti ja toivottavasti koskaan kokemaan työurani aikana. Kiinteistönvälitys alana kiinnostaa minua edelleen, josta syystä myös opinnäytetyöni kyseiselle alalle luonnollisesti ja helposti suuntautuu. En ollut samassa liikkeessä välittäjänä missä haastateltavani on johdossa, joten saan omista kokemuksistani erittäin hyvää vertailukohtaa tälle haastattelulle ja mukaan tutkimukseen.

Provisiopalkan vaikutusta motivaatioon on tutkittu aikaisemminkin ja tutkimuksia lukiessa on helppo päätellä, että provisiopalkka on erittäin motivoiva palkkausmalli, varsinkin myyntialalla. Provisiopalkkojakin on tosin monenlaisia ja pohjapalkan suuruuteen vaikuttaa myös motivaatioon. Kiinteistönvälitysalalla yleinen käytäntö on raaka, täysin provisiopalkkainen malli, jolloin nollakuukausi on oikeasti nollakuukausi. Provisiopalkka vaikuttaa välittäjän tapaan tehdä töitä erittäin paljon, kaikki mitä välittäjät tekee, kulkee palkka ja kauppa edellä. Sain kokea sen työssäni ja nyt myös opinnäytetyön haastattelua sopiessani uudestaan. Ollessani päivätöissä, tapaamisten ehdotukset menivät usein iltapäivälle, neljän jälkipuolelle, jolloin kiinteistönvälittäjillä päivä vasta usein alkaa. Asiakkaiden tapaamiset, asunto näytöt, kaupantekotilaisuudet ja asiakkaiden pyytämät asuntojen yksittäisesittelyt ajoivatkin lähes joka kerta ammattikorkeakouluopiskelijan haastattelun edelle, jonka lopputuloksena oli kaksi haastattelua, yksi puhelimitse ja yksi kasvotusten. Päätin käyttää vain toista haastattelua mielipiteiden ja vastausten ollessa hyvin samanlaiset ja toisen haastateltavan antaessa itsestään ja mielipiteistään paljon enemmän irti.



Niin kuin jo mainitsinkin, provisiopalkka vaikuttaa kaikkeen mitä kiinteistönvälittäjä tekee, sen pystyn sanomaan myös omasta työkokemuksesta. Provisiopalkka tuo kiinteistönvälittäjälle myös paljon vapauksia. Yleisesti asuntonäyttöjen ollessa iltaisin, ei välttämättä toimistolle ilmestynyt välittäjistä yksikään ennen lounasta. Työ on täysin arvaamatonta ja aikaisin kotiin lähtemisen suunnittelu saattoi yhtenä päivänä kääntyä siihen, että lähdetään sadan kilometrin päähän toimistolta katsomaan asiakkaan omistamaa mökkiä. Kalenteri täytetään sitä mukaa kun saadaan asiakastapaamisia ja asuntonäyttöjä ja mitä täydemmältä kalenteri näyttää, sitä suuremmalta palkkakin todennäköisesti. Totesin myös jo tässä tutkimuksessa myös sen mitä haastateltavanikin sanoi, kiinteistönvälitysala ja raaka provisiopalkka ei sovi kaikille. Stressi tilin tekemisestä ja kaupan klousaamisesta voi kiristää hermoja, mikä ei auta työssäsi lainkaan. Aina kun puhelin soi, pitää olla tarkkana vastaamassa ja kauppa silmissä. Kaikki teot perustuvat provisiopalkkaan.

Provisiopalkan vaikutuksesta asiakaspalvelun laatuun voidaan olla montaa mieltä. Ehkä asiakastytyväisyyskyselyllä päästäisiin syvälle sen alle, mutta omien kokemuksieni ja haastateltavan kertomusten perusteella pystytään jo päättämään paljon. Ollessani vielä koulutusvaiheessa uudessa työssäni kiinteistönvälitysliikkeessä, olin myyntikoulutuksessa, jossa painotettiin paljon asiakaspalvelun tärkeyttä. Kouluttaja kertoi mielipiteestään ettei osaa erotella nykypäivän kiinteistönvälittäjien asiakaspalvelua ja myyjänä olemista. Hän kertoi että hyvä asiakaspalvelu on myyntiä, kykyä luoda asiakkaalle tarve jota hän ei tiennyt vielä itsekkään, kykyä tarjota asiakkaalleen askeleen enemmän, asioita mitä asiakas ei tiennyt tarvitsevansa. Kouluttaja myös kertoi meille, että hyvä myynti on asiakaspalvelua, välittäjän etsivät ja auttavat asiakkaitaan löytämään uutta kotia ja mahdollisesti myös pääsemään eroon vanhastaan. Nykypäivän kiinteistönvälittäjät usein myös auttavat asiakkaitaan hoitamaan pankkiasioita, hakemaan lainaa, kilpailuttamaan omia palveluitaan, jolloin asiakkaan kulut pienenevät ja asiakkaan kuva välittäjästä paranee. Kiinteistönvälittäjät ovat mukana ihmisten elämän suurimmissa ostoksissa ja yhdestä suurimmista päätöksistä. Sanotaan että yhteinen asuntolaina on pariskunnalle isompi asia kuin avioliitto, joten kiinteistönvälittäjät toimivat lähes vihkijän ominaisuudessa, antaen pariskunnillekin yhteisen kodin. Silti kuva lipevästä kiinteistönvälittäjästä on jäänyt syvälle ihmisten mieliin, ja sitä ennakkoluuloa myös itse kohtasinkin paljon ollessani välittäjänä. Kun paikalle saapuu 24-vuotias farkkuihin ja pikkutakkiin pukeutunut mies, asiakkaat yllättyivät usein, jotkut positiivisesti ja jotkut negatiivisesti.

Provisiopalkka vaikuttaa asiakaspalveluun positiivisesti. Se, että välittäjä suunnittelee kalenterinsa kaupanteko mielessä, parantaa asiakaspalvelua. Ilman provisiopalkkaa, ei välittäjät poistuisi kotoaan iltaisin ja viikonloppuisin lähteäkseen esittelemään asuntoja, karsimalla omaa vapaa-aikaansa. Kuten tässäkin tutkimuksessa on todettu, välittäjän palkka koostuu myynnistä, kontakteista ja verkostoista mitä välittäjä luo uransa aikana. Hyvä asiakaspalvelu auttaa välittäjää kaikissa näistä. Suomalaiset ovat hyvin varautunutta kansaa, eikä hyviä asiakaspalautteita tule usein, mutta negatiivisia tulee varmasti jos asiakas kokee vääryyttä. Kiinteistönvälittäjällä ei ole varaa saada negatiivisia asiakaspalautteita. Jos suomalainen asiakas saa hyvää palvelua, hän kertoo siitä keskimäärin yhdelle tai kahdelle läheiselleen, kun taas huonosta palvelusta hän muistuttaa keskimäärin kuutta tuttavaansa ja parhaimmassa tapauksessa jakaa huonot kokemuksensa sosiaalisessa mediassa. Kiinteistönvälittäjillä ei ole varaa saada huonoa mainetta, heidän palkkansa kärsisi siitä.

Provisiopalkka vaikuttaa asiakaspalveluun myös negatiivisesti. Kun välittäjän leipä, asuntolainan maksaminen ja parhaassa tapauksessa perheen elättäminen on kaupanteosta kiinni, aiheuttaa se usein kireyttä. Sen voi huomata jos etsii asuntoa ja käy paljon yleisillä näytöillä. Alkukuusta välittäjät ovat useimmiten hyvällä tuulella ja jaksavat jutella turhanpäiväisiä ilman ihmeemmin kauppaamatta asuntoa katsojille. Loppukuusta, jos kauppaa ei ole tehty tarpeeksi, voi pahimmassa tapauksessa alkaa pakkomyynti ja asiakkaiden päätöksiin painostaminen. Huomasin sen myös itse ollessani välittäjänä. Parhaat suoritukset ja näytöt tapahtuivat silloin kun stressi rahasta ja kaupanteosta oli poissa. Onnistuneet asuntokaupat parantavat välittäjän mielialaa hetkeksi ja silloin koin ainakin itse olevani parhaimmillani. Jonain kuukausina kauppoja tuli monet, asiakaspalveluni oli hyvällä mallilla ja jaksoin auttaa asiakkaitani paljon enemmän saamatta kaikista kauppaa, mikä on verkostojen kannalta erittäin hyvä asia. Kun taas huonoina kuukausina, joita on myös, aloin ehkä painostamaan asiakkaita päätöstentekoon, soittelemaan nopeammin perään kuin oli tarkoitus, ja jättämään tiettyjä asiakaspalvelutehtäviä tekemättä, kun niistä ei palkkaa saanut.

Kun provisiopalkkaa verrataan Pakkasen määritelmään asiakaspalvelusta, voidaan päätellä sen vaikutuksesta (Kuvio 1). Vasemmalla sarakkeella kuvattavaan tekniseen laatuun, provisiopalkka ei vaikuta käytännössä ollenkaan. Haastateltavani mainitsema välitysliikkeen valinta, uudelle työntekijälle alalla, vaikutta tähän asiakaspalvelun tekniseen laatuun huomattavasti. Koneet ja laitteet, toimintaympäristö ja työntekijöiden taidot, tiedot, asiantuntemus ja osaaminen tulevat kaikki työnantajan puolesta. Mitä

isompi yritys, sitä paremmat valmiudet. Isoilla yrityksillä on varaa tarjota kaikille välittäjilleen uudet tietokoneet, matkapuhelimet, käyttäjätunnukset kaikille tarvittaville sivustoille ja myös suuret välitysliikkeet ostavat usein näkyvyyttä myös lehdistä. Toimintaympäristö on myös suurissa ja tunnetuissa välitysliikkeissä paremmalla tasolla. Toimistot ovat usein keskustassa keskeisillä paikoilla, johon ihmisten on helppo tulla. Toimistot voivat sijaita pankkien yhteydessä, johon myös pankista on siis helppo ohjata pankkien asiakkaita suoraan välittäjien asiakkaiksi. Myös taidot, tiedot, asiantuntemus ja osaaminen tulee pitkälti uudelle välittäjälle koulutusvaiheesta. Isot välitysliikkeet saattavat tarjota ulkopuolisia kouluttajia ja niillä on myös varaa pitää välittäjiä pidempään koulutettavana, jolloin kaikki edellä mainitut asiat paranevat huomattavasti. Oikealla sarakkeella kuvattavaan asiakaspalvelun toiminnalliseen laatuun, provisiopalkka vaikuttaa suuresti. Työntekijöiden asiakaspalvelutaidot, itsetunto ja ammattilypeys, vuorovaikutus, käyttäytyminen, innostuneisuus, aktiivisuus ja toiset asiakkaat. Nämä ovat juuri niitä asioita, mitä haastateltavanikin painotti mielipiteessään provisiopalkan osuvuudesta kiinteistönvälitysalalle. Niin kuin totesinkin jo johtopäätöksissäni, provisiopalkkaus vaikuttaa asiakaspalveluun positiivisesti ja negatiivisesti. Itsetunto tulee välittäjille hyvien kuukausien ja omien tietojen kautta. Ammattilypeys muodostuu ehkä ajan saatossa. Provisiopalkkaus vaikuttaa juuri vuorovaikutukseen, käyttäytymiseen, innostuneisuuteen ja aktiivisuuteen. Toisten asiakkaiden mielipide ja se, että välittäjällä on paljon muitakin asiakkaita, vaikuttaa tietysti asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Kun verrataan provisiopalkkaa Brophyn (1981) tutkimukseen eri palkitsemisvaihtoehtojen tehosta, voidaan päätellä provisiopalkasta yleisesti jo paljon. (Kuvio 2) Brophyn mukaan tehokas palkitseminen pääasiallisesti perustuu suoritukseen ja on selkeästi kohdistettu muuttuun, provisiopalkkaus on juuri tätä. Provisiopalkka perustuu suoritukseen, siihen myyntiin mitä myyjä, tämän tutkimuksen kohdalla kiinteistönvälittäjä, tekee kunkin kuukauden aikana ja saa siitä palkkansa. Provisiopalkka on selkeästi kohdistettu muuttuun, joka taas tässä tapauksessa on se myynti, jonka kiinteistönvälittäjä tekee kunkin kuukauden aikana. Brophy toteaa myös että tehokas palkitseminen vertaa yksilön kehittymistä omaan itseensä, jota provisiopalkka ei ainakaan tässä muodossa tee. Myyntiprovisio suuruus on joka kuukausi yhtä iso prosenttiosuus, eikä näin ollen palkitse työntekijän kehittämisestä tai itsensä parantamisesta millään tavalla.

Brophy kertoo tehottomasta palkitsemisesta että se annetaan umpimähkäisesti eikä ole kohdistettu mihinkään, josta provisiopalkkaus poikkeaa kyllä, niin kuin jo todettu. Brophy kertoo että tehoton palkitseminen palkitsee onnistumisesta, ei suorituksesta, jota

provisiopalkkaus taas on. Tehoton palkitseminen myös vertailee yksilöä suhteessa muihin, jonka provisiopalkka taas kiinteistönvälitysalalla varsinkin, mahdollistaa erittäin hyvin. Toimistolla tiedetään hyvin, kuka on tehnyt eniten kauppoja ja näin ollen, saa siinä kuussa parhaan palkan. Niin kuin jo ehkä aikaisemmin tässä tutkimuksessa on todettu, provisiopalkasta voi olla montaa mieltä, se jakaa mielipiteitä. On paljon ihmisiä jotka ovat vahvasti provisiopalkkaa vastaan ja paljon ihmisiä, jotka vannovat provisiopalkan nimeen.

Provisiopalkka jakaa toisaalta omatkin mielipiteeni, voisin hyvin kuvitella työskenteleväni vielä provisiopalkalla, joskin en pelkällä provisiopalkalla. Se, että kiinteistönvälittäjäkonkarit ja veteraanit pitävät provisiopalkasta, on täysin ymmärrettävää. Se tuo heille tiettyjä vapauksia ja mahdollistaa erittäin korkeankin ansiotason, kun kontaktit ja verkosto on kunnossa. Uutena alalle saapuvana työntekijänä pelkkä provisiopalkka on kuitenkin pelottava asia. Tyhjän päälle heittäytyminen voi olla nuorelle ihmiselle kova paikka, ja ehkä juuri tästä syystä kiinteistönvälitysalalla ei nähdäkään nuoria välittäjänalkuja niin paljon kun voisi kuvitella.

Niin kuin haastateltavanikin kertoi, kiinteistönvälitysala on muuttumassa ja kaipaa nuorennusleikkausta. Vuodenvaihteen 2016 lakimuutos saattaa ajaa alaa jo hieman siihen suuntaan, mutta alan keski-ikä on edelleen mahdottoman korkea. Alalle tulo alan ulkopuolelta, täysin uutena, on varsinkin nuorelle työnhakijalle aika kova paikka. Pelkkä provisiopalkka nuorelle vastavalmistuneelle työntekijälle saattaa olla erittäin luotaantyöntävä asia, eikä siitä ole varmasti apua alan keski-ikään.

## 4.5 Vaihtoehtoiset palkkiomallit

Tutkimuksen ja haastattelun perusteella esittelen kaksi vaihtoehtoista palkkiomallia nykyisen suosituksen lähes pelkkään provisioon perustuvan palkkiomallin tilalle. Myös ehdottamissani palkkiomalleissa on omat heikkoutensa ja vahvuutensa, käytän SWOT-analyysia apuna esittämään myös molempien mallien heikkoudet ja vahvuudet myös selkeänä kuviona.

### **Kollektiivinen palkkiomalli**

Kollektiivinen palkkiomalli on tietynlaisissa asiakaspalvelu ja myyntikeskuksissa suosittu palkkiomalli. Myös nykyisessä työpaikassani hetken käytössä ollut palkkiomalli palkitsee kollektiivisesti koko työyhteisön saavutetuista tavoitteista ja myös omalta osaltaan henkilökohtaisilla palkkioilla jokaisen työntekijän.

Kollektiivisen palkkiomallin perusta on pohjapalkka. Jokainen työntekijä saa käytännössä saman pohjapalkan tietyn poikkeuksin. Kiinteistönvälitysalalla esimerkiksi LKV pätevä välittäjä voisi saada parempaa pohjapalkkaa kuin vasta uutena alalle pyrkivä välittäjä. Myös pitkä ja menestyksekkäs työsuhde ja työntekijän iso arvo yritykselle voisi olla perusteena korkeammalle pohjapalkalle kuin toisella työntekijällä.

Ehdotuksessani olisi koko välittäjäjoukolla määritetty yhteinen myyntitavoite koko vuodelle. Joka kvartaalin jälkeen verrattaisi myyntituloksia tavoitteisiin ja maksettaisi prosentuaalinen palkkio kaikille, joka olisi siis samansuuruinen. Vuotuista myyntitavoitetta voidaan tarkastaa vuoden mittaan jos huomataan esimerkiksi että se on määritelty liian korkeaksi alun perin. Jos välittäjät saavuttaisivat esimerkiksi 80% sovitusta tavoitteesta, maksettaisi silloin 80% suuruinen provisiio etukäteen kerrotusta täydestä provisiosta jokaiselle välittäjälle. Ehdotuksessani myös joka kvartaalin parhaalle välittäjälle maksettaisi oma lisäprovisio. Parhaan välittäjän titteli määräytyy myyntien, myyntiin hankittujen asuntojen ja kerättyjen asiakaspalautteiden perusteella.

Tämän ehdotuksen tärkeänä osana on se, että jokaiselle välittäjälle pystytään määrittelemään kuukausittain työajat, eivätkä välittäjät lähde iltaisin asiakkaiden pyytämille yksityisesittelyille. Ehdotuksessani olisi kullekin viikolle määritetty yksi tai useampi päivystävä välittäjä. Otetaan esimerkkinä kuuden välittäjän yritys. Kuuden

välittäjän myytävänä olisi yhteensä 30 asuntoa, jolloin jokaiselle välittäjälle tulisi 5 asuntoesittelyä viikon aikana. Asuntoesittelyt olisi sovittu alkamaan 17:00, tai mahdollisimman lähelle sitä. Välittäjien työaika olisi siis 10:00 – 18:00 välillä tiistaista lauantaihin. Suosituimpien asuntosivustojen, oikotie.fi ja etuovi.com, suosituimmat päivät asuntoesittelyille kohdistuvat juuri tiistaista lauantaihin. Monet välittäjät pitävät myös asuntoesittelyjä sunnuntaisin, mutta esimerkissäni nämä jäisivät kokonaan pois.

Päivystävälle välittäjille ei olisi ennalta määritelty viikolle asuntoesittelyjä. Heidän tarkoituksensa olisi vastata päivystyspuhelimeen ja sähköpostiin, sekä istua paikalla mahdollisessa toimistossa johon asiakkaat voivat kävellä ovesta sisään. Päivystävät välittäjät pystyisivät näin palvelemaan asiakkaita jotka haluavat käydä rauhassa yksin katsomassa asuntoja. Yksityisesittelyjen tarve on usein myös päivisin, jos he eivät illalla ehdi yleisesittelylle.

Kollektiivisen palkkiomallin ansiosta ei olisi käytännössä merkitystä kuka välittäjistä asunnon lopulta myy. Välittäjien keskinäinen työ ja tietojen jakaminen olisi tärkeämmässä roolissa kun nykyisessä palkkiomallissa.

Jotta kuitenkin asuntoja tulisi välittäjien myytäväksi kiinteässä tahdissa, olisi myös tärkeää palkita välittäjä jokaisesta myyntiin saadusta asunnosta erikseen. Palkkio myyntiin otetusta asunnosta, olisi kiinteä prosenttimäärä välityspalkkiosta, joka veloitetaan asunnon myyjältä kaupanteon yhteydessä. Myytävän asunnon täytyy näin toki mennä kaupaksi, että välittäjä saa palkkiota myyntiin ottamisesta.

## SWOT-analyysi

<p><b>Sisäiset vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keskinäinen kilpailu vähenee</li> <li>- Välittäjät tasavertaisia</li> <li>- Mahdollisuudet kiinteään työaikaan</li> <li>- Huippumyyjälle bonuksia myyntiin ottamisesta</li> </ul>	<p><b>Sisäiset heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei motivoi myyntiin samalla tavalla kuin provisiopohjainen palkkiomalli</li> <li>- Kokeneet välittäjät välttäisivät todennäköisesti</li> </ul>
<p><b>Ulkoiset mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mahdollisuus kilpailla välityspalkkiolla</li> <li>- Tarkka arvio koko yrityksen menoista</li> <li>- Suoraan koulusta alalle</li> </ul>	<p><b>Ulkoiset uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakaspalvelun kärsiminen</li> <li>- Ei pysty kilpailemaan huippuvälittäjistä samalla tavalla kuin provisiopohjaisessa palkkiossa</li> </ul>

Taulukko 2

SWOT-analyysin kuviossa on esitetty sisäiset vahvuudet ja heikkoudet, sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Sisäisiä vahvuuksia on mielestäni selkeimmin keskinäisen kilpailun väheneminen ja välittäjien tasavertaisuus. Nykyisellä provisiopalkkaisella palkkiomallilla välittäjät osittain kilpailevat myös keskenään myyntitoimeksiannoista ja myynneistä, kun taas kollektiivisella palkkiomallilla välittäjiä rohkaistaisi yhteistyöhön ja yrityksen tuloksen parantamiseen. Kokeneemmat ja menestyneemmät välittäjät on kuitenkin otettu huomioon henkilökohtaisilla bonuksilla jotka tulevat tiettyjen ehtojen täyttymisestä. Myös suurena vahvuutena on mahdollisuudet kiinteään työaikaan. Toki on välittäjästä itsestä kiinni paljon, haluaako tehdä taustatöitä ja asiakkaihin suuntautuvaa yhteydenottoa iltaisin tai muuten työaikojen ulkopuolella, mutta on kuitenkin olemassa mahdollisuus kiinteään työaikaan, jota ei käytännössä nyt ole lainkaan. Sisäisiin heikkouksiin vahviten voi laskea motivaation keskittyä myyntiin. On hyvinkin mahdollista että kuukausipalkkainen välittäjä ei oman sisäisen motivaation puuttuessa tee aktiivista myyntityötä asuntonäytöillä, vaan hoitaa näytöt rutiinilla ja nostaa kuukausipalkkaa ilman myyntejä. Tässä astuu vahvemmin mielestäni tärkeään asemaan rekrytoinnit ja työntekijöiden laatu yrityksessä. Nyt provisioon pohjautuvalla palkkiomallilla on yrityksen mahdollisuus ottaa monta välittäjää listoille ja katsoa pärjäävätkö he, ilman suurempia riskejä, jos välittäjä ei menesty eikä tee tulosta, on

tappiot myös välitysliikkeelle huomattavasti pienemmät kuin kollektiiviseen palkkioon pohjautuvassa mallissa.

Ulkoisiin mahdollisuuksiin tärkeimpänä olen nostanut välityspalkkiolla kilpailemisen. Välitysliikkeen jolla on kiinteäpalkkaisia välittäjiä listoilla, on mahdollista muuttaa välityspalkkioita tapauskohtaisesti, kun kiinteät kulut on selkeämmin hallittavissa. Esimerkiksi välityspalkkiokampanjat ja alennukset on helpompi laskea, kun jokaisen kuukauden kiinteät välittäjien palkat on jo etukäteen selkeästi tiedossa. Myös ulkoiseen markkinointiin ja mainontaan voidaan budjetoida varoja sen mukaan kuinka paljon tulosta yritys tekee. Ulkoisena mahdollisuutena on mielestäni myös selkeämpi mahdollisuus palkata suoraan koulun penkiltä välittäjiksi potentiaalisia huippuvälittäjiä. Tämä sama mahdollisuus on toki nytkin olemassa, mutta vaatii enemmän välittäjältä. Uutena alalla aloittavalla välittäjällä on lähes pakko olla muutamaksi kuukaudeksi omia säästöjä, joita hän voi tarvittaessa käyttää jos ei myyntiä muutaman ensimmäisen kuukauden aikana tule.

Ulkoisiin uhkiin vahvimpana olen nostanut asiakaspalvelun kärsimisen. Olen käsitellyt asiakaspalvelua ja asiakaspalvelun tärkeyttä työssäni jo aiemminkin ja olen sitä mieltä, että se on tämän ehdottamani kollektiivisen palkkiomallin suurin kompastuskivi. Jos välittäjä tekee työtä kiinteillä työajoilla ja kuukausipalkalla, on hänellä aina pienempi motivaatio lähteä työaikojen ulkopuolella esittelemään asuntoa asiakkaille, jos kyseessä ei ole selkeä ja lähes varma myyntitilanne. Uhkana on myös huippuvälittäjistä kilpailu. Tämänhetkisessäkin markkinatilanteessa, Turussakin on jo monta suurta välitysliikettä ja jos seuraa huippuvälittäjien matkaa, on usein jo esimerkiksi 50-vuotiaalla menestyneellä välittäjällä takanaan jo useampi työnantaja. Asiakkaat seuraavat välittäjän mukana liikkeestä toiseen, eikä erittäin hyvän välittäjän työn kannalta ole suurta merkitystä minkä yrityksen väreissä hän kaupungilla kulkee. Tällä hetkellä on mahdollisuus houkutella huippuvälittäjiä, tarjoamalla heille isompaa provisiota myynneistä ja myös mahdollisesti suurempaa pohjapalkkaa saadakseen heidät omaan yritykseensä töihin.

### **Vuokravälittäjien tyylinen korkea pohjapalkka**

Toinen ehdotukseni korvaamaan nykyinen provisioon perustuva palkkiomalli on vuokravälittäjien mallia mukaileva korkea pohjapalkka, johon liittyy pieni provisio-osuus. Vuokravälittäjillä on kiinteät työtunnit ja pohjapalkka. Palkkaan vaikuttaa monessa yrityksessä se, kuinka monta asuntoa välittäjä saa vuokrattua kuukauden aikana ja



asiakkaat maksavat siitä. Ehdottamassani mallissa välittäjä saisi provisiota myynnistä ja myyntiin ottamisesta, mutta huomattavasti pienemmässä mittakaavassa kuin kollektiiviseen palkkioon perustuvassa mallissa.

Tässä ehdotuksessa jokaisella välittäjällä olisi kiinteät työvuorot. Työvuorot sijoittuisivat 10 ja 18 välille arkipäivisin ja päivystävät välittäjät tekisivät tiistaista lauantaihin 12-20 vuoroa. Päivystävä välittäjä toimisi samalla tavalla kuin kollektiivisen palkkiomallin ehdotuksessa, jossa päivystäjä olisi vastuussa yksityisesittelyistä, joita asiakkaat viikon mittaan pyytävät. Kiinteiden työvuorojen aikana näytöt olisivat keskustan alueella 16:00 tai 16:30 ja toinen näyttö ehkä keskustan ulkopuolella pidemmän ajomatkan päässä 17:00 tai 17:30, johon työpäivä aina päättyisi. Toimistolla työaikojen puitteissa ehdittäisi taas kontaktoida asiakkaat ja laittaa paperit järjestykseen illan töitä varten. Myös kaupanteko pankeissa tapahtuu yleisesti ottaen päivisin, johon välittäjät pääsisivät aina kiinteinä työaikoina.

Ehdotuksessa välitysliikkeellä olisi mahdollisuus myydä toimintaansa myös näyttöjen määrään perustuen. Näyttökerrat määräisivät myös osaksi hintaa. Asiakkaat joilla ei ole niin kova kiire tai haluavat säästää välityspalkkiossa, pystyisivät valitsemaan että heidän asunnollaan olisi yleisnäyttö esimerkiksi kerran kahdessa tai kerran kolmessa viikossa. Asiakkaat jotka haluaisivat että asunnolla olisi näyttö joka viikko, maksaisivat enemmän välityspalkkiota.

Tämä palkkiomalli tietysti myös mahdollistaa välittäjän oman aktiivisuuden työaikojen ulkopuolella asuntojen myyntiin hankkimisessa, mutta mahdollistaa ja suosii kiinteitä työaikoja, jolloin välittäjät eivät ylikuormitu ja saavat vapaata aikaa myös uran alussa kuten muissakin palkkatöissä.

## SWOT-analyysi

<p><b>Sisäiset vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiinteät työajat</li> <li>- Välittäjät eivät ylikuormitu</li> <li>- Mahdollisuus parempaan palkkioon omalla aktiivisuudella</li> </ul>	<p><b>Sisäiset heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakaspalvelu saattaa kärsiä</li> </ul>
<p><b>Ulkoiset mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Välityspalkkiolla kilpaileminen</li> </ul>	<p><b>Ulkoiset uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei houkuttele konkareita välitysliikkeeseen joilla on jo olemassa oleva asiakaskunta</li> <li>- Motivoiminen</li> <li>- Välitysliikkeen talous kärsii</li> </ul>

Taulukko 3

Sisäisiin vahvuuksiin olen nostanut ehdottomasti kiinteät työajat ja välittäjien oman vapaa-ajan. Nykyisellä provisioon perustuvalla palkkiomallilla ei uraansa aloitteleville välittäjille jää välttämättä omaa vapaa-aikaa kun töissä ollaan käytännössä aina. Kiinteät työajat mahdollistavat uusien välittäjien saapumisen alalle paremmin kuin provisioon perustuva. Provisioon perustuvassa työssä ei uusi välittäjä välttämättä saa palkkaa lainkaan muutaman ensimmäisen kuukauden aikana. Tietysti tässäkin palkkiomallissa rekrytointi korostuu entisestään kun välittäjiksi pitää saada sellaisia ihmisiä joiden motivaatio tulee enemmän sisäisistä tavoitteista kun ulkoisesta porkkanasta.

Sisäisiin heikkouksiin ainoana olen nostanut asiakaspalvelun. Kiinteistönvälittäjät elävät suosituksista ja asiakaspalvelu on aina kaikki kaikessa. Kiinteän pohjapalkan omaava välittäjä ei todennäköisesti kerää itselleen samankaltaista lojaalia asiakaskuntaa kuin provisiolla työskentelevä välittäjä. Tässä palkkiomallissa välitysliikkeen maine ja asiakkaat korostuvat entisestään kun jokaisella asiakkaalla ei välttämättä olekaan sitä vakiovälittäjää jonka kanssa aina asioivat, vaan asiakkaan kanssa työskentelee se välittäjä joka on näytöllä tai päivystävässä vuorossa.

Mahdollisuutena on ehdottomasti välityspalkkiolla kilpaileminen. On useita asiakkaita jotka edelleen antavat asuntonsa siihen välitysliikkeeseen, jossa on edullisimmat hinnat välittämättä lopputuloksesta. Halutuissa asunnoissa tämä voi toimia hyvin kun asunnot käytännössä myyvät itsensä esimerkiksi sijaintinsa tai harvinaisuutensa takia.

Uhkana tässä mallissa on ehdottomasti välittäjien haaliminen välitysliikkeeseen. Kokeneet välittäjät suosivat edelleen provisioon perustuvaa palkkiota, koska heillä on oma valmis asiakaskunta jota he palvelevat ja saavat asuntoja myyntiin. Tässä palkkiomallissa huippuvälittäjien ansiot jäisivät selkeästi pienemmiksi kuin provisioon perustuvassa mallissa. Uhkana on myös välittäjien motivoiminen. Ehdottamassani mallissa on tärkeää kuitenkin että jokainen välittäjä on motivoitunut myymään ja ottamaan myyntiin asuntoja, sillä myynnistä kuitenkin välitysliike saa ainoat tulonsa. Tämän myötä uhkana on ehdottomasti myös välitysliikkeen talouden kärsiminen. Hiljaisina aikoina välitysliike maksaisi kuitenkin jokaiselle välittäjille pohjapalkkaa vaikka sisään ei tulisikaan yhtä paljon rahaa kuin hyvinä kuukausina.

#### **4.6 Tulevaisuus**

Kiinteistönvälittäjien tulevaisuus on varmasti keneltä tahansa kysyttäessä epäselvää. Välittäjien keski-ikä on jo lähempänä eläkeikää kuin vastavalmistunutta työntekijää, mutta se ei tarkoita sitä että ala tulisi muuttumaan hetkessä. Kiinteistönvälittäjiä vaivaa edelleen ehkä huono maine joka kumpuaa stereotyyppisestä kiinteistönvälittäjästä, jota voi verrata vanhan ajan pölynimurikauppiaseen. Stereotypiat ovat pohjimmiltaan tietysti osaksi totta, sen huomasin nyt opinnäytetyötä tehdessäni kun olin myös ensikertaa asiakkaana ostamassa asuntoa. Kiersimme vaimoni kanssa yhteensä yli kymmenen asuntoa, niin yleisnäytöillä kuin myös välittäjän kanssa yksin. Törmäsimme muutamaan stereotyyppiseen myyntiin tähtäävään välittäjään, mutta myös moneen selkeästi asiakaslähtöisempään välittäjään. Lopulta kuitenkin välittäjä ei vaikuttanut nykyisen kotimme ostoon läheskään yhtä paljon kuin itse asunto, johon ihastuimme ensimmäisellä näytöllä täysin. Välittäjä tekee kodin vaihdosta miellyttävän kokemuksen jos hän on asiantunteva ja ammattitaitoinen. Tietysti välittäjällä on myös suuri vastuu, varsinkin kun myydään kiinteistöjä joissa pääasiallinen huoltovastuu on kiinteistön omistajalla eikä osakeyhtiöllä kuten esimerkiksi kerrostaloissa ja rivitaloissa.

Uskon että muutos tulee tapahtumaan viimeistään silloin kun suuret ikäluokat ja kokeneet konkarivälittäjät jäävät eläkkeelle. Seuratessani välitysliikkeiden ikkunoita ja nettisivuja olen huomannut kuitenkin alan nuorentuvan ja uusien välitysliikkeiden, jotka kilpailevat nykyaikaisemmilla markkinointikanavilla nousevan pinnalle. Uudemmat välitysliikkeet käyttävät paljon sosiaalista mediaa ja visuaalista markkinointia asuntojen myymiseen. Yhä useammat ensiasunnon ostajat ovat kuitenkin kasvaneet Facebookin

ja Instagramin kanssa ja heille on luonnollista etsiä omaa kotia myös somesta, eikä lehtien sivuilta. Eri sukupolven kiinteistönvälittäjät ovat näillä kanavilla taas huomattavassa etulyöntiasemassa konkareihin verrattuna.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Asiakaspalvelu on nykykuluttajalle tärkeässä asemassa ja sen myötä jokaisen myyjän ja yrityksen yksi valttikorteista. Kiinteistönvälittäjät elävät myynneistä ja asiakkaat joissain tapauksissa saattavat nykypäivänä valita välittäjänsä ja kotinsa myös asiakaspalveluun perustuen. Palkalla ja palkkionnin mallilla on suuri vaikutus yksilön motivaatioon ja työtehoon. Kuten tässäkin tutkimuksessa on todettu, provisiopalkkaus motivoi yksilöitä kovempaan työpanokseen ja parempiin myynteihin.

Kiinteistönvälitysala on muuttumassa ja mielestäni kaipaakin uudistumista. Videosittelyjen ja sosiaalisen median kasvu välitysalalla on tuonut jo pientä piristystä hieman kankealle alalle. Olen jo huomannut pääkaupunkiseudulla nuorien välittäjien menestyvän entistä paremmin ja luovan tietä uudelle välittäjä sukupolvelle ja uskon myös että palkkiomallit ja vanhan, pelkkään provisiioon perustuvan, palkkiomallin on syytä jossain vaiheessa siirtyä sivuun. Tutkimuksen perusteella on vaikea sanoa koska tämä muutos on tulossa tai tuleeko sitä lainkaan, mutta jotain suurempaa uudistumista on varmasti tulossa kiinteistönvälitysalalle. Kun vanhat konkarit, jotka ovat provisiopalkkioon tottuneet jäävät pikkuhiljaa eläkkeelle kaipaa ala uusia tuulia myös palkkioiden muodossa ja uskon että myös ehdottamani kaksi vaihtoehtoa, kollektiivinen palkkiomalli ja vuokravälittäjien tyylinen suurempi pohjapalkka, ovat varteenotettavia vaihtoehtoja uusien välittäjien palkkiomalleiksi tulevaisuudessa.

Ainoastaan aika näyttää onko nuorennusleikkaus isolla mittakaavalla oikeasti tulossa vai onko kiinteistönvälitys yksi niistä aloista joka on ja tulee aina olemaan samanlainen.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY

Gustafsson R & Jokinen A. 1998. Tulospalkalla tavoitteeseen. Kauppakaari Oy. Yrityksen tietokirjat. Helsinki. Tampere: Tammer-Paino Oy

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin - Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. Talentum Media Oy. E-kirja.

Jobber, D., Lancaster, G. 2009. 8. painos. Selling and Sales Management, Pearson education limited

Jokinen, T.; Heinämaa, L. & Heikkonen, I. 2000. Tervetuloa asiakas: myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Helsinki: Edita.

Lahtinen, J; Isoviita, A; Heikkilä, M. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummerus

Lahtinen, J; Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus.

Pakkanen, R., Korkeamäki, A. & Kiiras, H. 2009. Palvelun taitajaksi. Helsinki: WSOY.

Peltonen, M., Ruohotie, P. 1989. 3. painos. Motivaatio Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu: Otava

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. 1. painos. Helsinki: Edita

Viitala, R. 2004. 4. painos. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy

Wikipedia. < <https://fi.wikipedia.org/wiki/SWOT-analyysi> >. 24.4.2016.