

TOMMI RYTKÖNEN

Tarjouskaupalla tuli turpaan

Hanasaaren kulttuurikeskuksen 231-paikkainen auditorio on nimetty Celsiukseksi ruotsalaisen 1700-luvulla eläneen meteorologin ja tähtitieteilijän mukaan. Vihreän eri sävyillä verhoillut penkit kohoavat auditorion esiintymislavalta kohti takaseinää.

Tommi Rytönen seiso i auditorion etuosassa ja antoi katseensa kiertää. Penkit täyttyivät Kiinteistömaailman yrittäjistä, jotka oli koottu Helsinkiin kuulemaan suurta uutista: Kiinteistömaailma lanseerai syksyn 2007 aikana Suomeen aivan uudenlaisen tavan tehdä asuntokauppaa.

Tänään yrittäjille julkistettava Tarjouskauppa toimisi huutokaupan tapaan asetetusta hinnasta ylöspäin eikä asuntoilmoitetusta myyntihinnasta alaspäin tinkien niin kuin alalle vakiintunut tapa oli. Sitovat tarjoukset olisivat avoimesti kaikkien nähtävillä netissä, joten kaupanteon läpinäkyvyys paranisi. Kiinteistömaailma uudistaisi taas koko toimialaa.

Rytönen oli hankkeesta innoissaan. Hän oli aloittanut Kiinteistömaailma toimitusjohtajana vasta saman vuoden helmikuussa, ja Tarjouskauppa oli hänen ensimmäinen suuri projektinsa.

Ajatus sen kehittämiseen oli tullut hänen edeltäjältään Paavo Aunolalta, joka puolestaan oli saanut idean Ruotsista, jossa sitomattomiin tarjouksiin perustuva tarjouskauppa oli vakiintunut asuntokaupan muodoksi. Rytönen oli lähtenyt kehittämään toimintatapaa yhdessä ketjuohjauksen ja muutamista yrittäjistä kootun ryhmän kanssa. Oppia oli haettu länsinaapurista, keskustelua eri viranomaisten kanssa käyty loputtomasti.

Asuntokauppa on yksittäisen kansalaisen suurimpia taloudellisia päätöksiä, joten sen säateleminen on poliitikkojen erityisessä suojeluksessa eikä toimintatapojen muuttaminen ollut helppoa. Lakien ja asetusten sana-



”Entä jos me kokeilemme?” Rytkönen oli ehdottanut. Viranomaiset olivat puistelleet päätään.

muotoja oli luettu, omaa konseptia sovitettu niiden raameihin. Kaikista tulkinnoista viranomaisillakaan ei ollut selvyyttä.

”Entä jos me kokeilemme?” Rytkönen oli ehdottanut.

Viranomaiset olivat puistelleet päätään.

Viimein oltiin kuitenkin tässä vaiheessa. Tänään olisi suuri päivä. Tästä tulisi hieno juttu!

Rytkönen nousi lavalle, toivotti kuulijat tervetulleiksi ja piti esityksensä. Lavalle nousivat myös Antti Asteljoki ja Seppo Kinnunen. He kertoivat yleisölle Tarjouskaupan luonteesta. Rytkönen ennusti, että pian joka kolmas kauppa tehtäisiin Tarjouskaupalla.

Jo diojen vaihtuessa Hanasaaren auditorion valkokankaalla Rytkönen alkoi aavistella, ettei tämä olisikaan paraatimarssia Uralille. Kun esitys lopui, Celsius-auditorion lämpötila tuntui laskeneen lähelle nolaa.

Ei me tällaiseen lähdetä!

Sinä kun tulet alan ulkopuolelta, et ymmärrä asuntokaupan ansaintalogiikkaa.

Rytköstä lyötiin molemmille poskille. Tarjouskauppaa kehittäneessä ryhmässä mukana ollut yrittäjä tilasi eteensä neljä salmiakkikossua.

Tarjouskauppa sai täystyrmäyksen. Siltä se tuntui, vaikka osa yrittäjistä kommentoi kannustavasti.

ARVOSTELIJAT OLIVAT OIKEASSA SIINÄ, että Tommi Rytkösen ura kiinteistönvälitysmaailmassa ei ollut läheskään yhtä pitkä kuin ketjun kokeneimmilla yrittäjillä. Iisalmelaispoika oli lähtenyt ylioppilasmerkonomina pankkiuralle ensin Säästöpankki-ryhmään. Suomen Säästöpankin muodostamisen ja pilkkomisen myötä hänestä oli tullut postipankkilainen ja postipankkilaisesta pankin nimenmuutoksen myötä leonialainen ja sampopankkilainen.

Hän oli edennyt uralla nopeasti rahoituspäälliköstä konttorinjohtajaksi ja 15 konttorista vastaavaksi aluepäälliköksi. 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen alkupuolen hän toimi Päijät-Hämeen henkilöasiakas-konttoreista vastaavana pankinjohtajana. Työn ohessa Rytkönen oli opiskellut ensin MBA-tutkinnon, ja kun kauppatieteiden maisterin paperit alkoivat häämöttää, hän alkoi katsella ympärilleen: mitähän seuraavaksi?

Silmiin osui tieto, että Kiinteistömaailma haki pääkaupunkiseudun ja Uudenmaan alueelle aluejohtajaa. Rytkönen otti yhteyttä ketjun toimitusjohtajaan Paavo Aunolaan ja aloitti työssä syksyllä 2005.

Hän ryhtyi neuvottelemaan rakennusliikkeiden myyntijohtajien kanssa, jotta Kiinteistömaailma pääsisi paremmin mukaan uudiskohteiden myyntiin. Suhteiden rakentaminen alkoi tuottaa tulosta, ja yrittäjät saivat liidejä isoihin nippuihin ja siten vastinetta ketjumaksulle. Sitähän aluejohtajan piti tuottaa. Hän oli yrittäjien näkökulmasta kulu ja palvelija.

Suuret rakennusliikkeet toimivat valtakunnallisesti, joten yhteistyön syventäminen niiden kanssa oli valtakunnallista toimintaa, vaikka Rytkösen varsinainen tontti loppui Uudenmaan rajoille. Pankkitaustainen mies ryhtyi myös ajamaan uutta vaihdetta sisään kiinteistönvälitysketjun ja pankin yhteistyölle. Selviä synergioita oli poimittavissa, joten miksi ne jättäisi killumaan oksille?

TALVELLA 2005–2006 Paavo Aunola pyysi Rytkösen huoneeseensa kahville. Se, mitä asiaa Aunolalla oli, yllätti aluejohtajan. Aunola kertoi aikovansa vetäytyä lähitulevaisuudessa Kiinteistömaailman toimitusjohtajan paikalta. Yllätys se oli, sillä Aunola oli vasta reilun 50 vuoden ikäinen ja hyväkuntoinen eikä mitään työntäviä tekijöitä ollut.

”Ihan vain tiedoksi.”

Indikaatiota enempiä Aunola ei tietenkään voinut antaa, onhan toimitusjohtajan valinta ketjun täysin omistavan pankin tehtävä, mutta viesti toimi Rytköselle ainakin pidäkkeenä: hillitään nyt ainakin joksikin aikaa menokengän vipattamista muiden firmojen suuntaan.

Marraskuun yhdeksännen päivän aamuna 2006 Suomen finanssimarkkinoille iski uutinen: Sampo oli myynyt pankkitoimintansa eli Sampo Pankin tanskalaiselle Danske Bankille neljän miljardin kauppahinnalla. Pian tämän jälkeen Aunola viestitti Rytköselle, että hän ei aikoisu opetella uuden omistajan tavoille.

Sen kuultuaan Rytkönen ilmoittautui Kiinteistömaailman hallituksessa puhetta johtaneelle Sampo Pankin henkilöasiakkaista ja yksityispankista vastanneelle johtajalle Maarit Näkyvälle. Hän olisi kiinnostunut Aunolalta tyhjäksi jäävästä jakkarasta.

Näkyvä tokaisi, että odotettavissa olevien organisaatiomyllerrysten myötä hänellä olisi varmaankin kohta käsissään rivi tehtäviä vailla olevia johtajia, joilla olisi kaulassa enemmän rautaa kuin vasta edellisvuonna Kiinteistömaailmaan tulleella aluejohtajalla. Rytkönen poistui Näkyvän huoneesta ja pankin pääkonttorin käytäville ja sieltä Unioninkadulle pettyneenä.

”Arvostan Maaritin suorapuheisuutta. Vaikka olin pettynyt, olin kiitollinen rehellisestä tilannekuvasta. Moni johtaja olisi toiminut toisin.”

Rytkönen alkoi etsiä uusia hommia.

Paavo Aunola oli irtisanoutunut, ja hän lopettaisi työnsä helmikuun loppussa. Rytkönen kävi neuvotteluja toisten työnantajien kanssa.

Kello kävi, mutta Hakulista ei näkynyt, eikä kuulunut tietoa Kiinteistömaailman uudesta vetäjästä. Pari päivää ennen helmikuun loppua Maarit Näkyvä pyysi Tommi Rytkösen luokseen Unioninkadulle.

”No haluatko sä sen paikan?” Näkyvä kysyi.

”Joo, joo, olen sanonut, että...”

Sitten vain ottamaan valokuvia nimitysuutista varten!

Toimitusjohtaja Tommi Rytkösellä oli kunnia julkistaa Kiinteistömaailman 20-vuotisjuhlassa ketjun Elämäntyöpalkitut eli Maire Sainion, Juhani Sillanaukeen, Jouni Perttalan, Miika Muroman, Anita Mouhun, Pekka Laukkasen ja Riitta Flycktin – viimeksi mainittu Tommin kanssa kuvassa.



TIETENKIN RYTKÖNEN OLI PETTYNYT Tarjouskaupan vastaanotosta. Vaikka osa yrittäjistä suhtautui siihen myönteisesti, vastustus jäi päällimmäisenä mieleen.

”Kiinteistönvälitysala on mieluummin uudistuksia vastustava kuin niitä etsivä, minkä vahvistaa vaikkapa Igglon kohtalo. Tarjouskaupan idea oli,

ja on, hyvä ja asiakasta palveleva, mutta tulkintani on, että suurin vastavoima oli välittäjien pelko oman tilipussinsa puolesta.

Tarjouskauppaa jarruttivat siis Rytkösen mukaan ehkä eniten välittäjien palkkiorakenteeseen liittyvät välitysalan toimintatavat. Myyntitoimeksiantosopimuksen hankkinut välittäjä sai valtaosan asunnon myynnistä aikanaan kertyvästä palkkiosta. Pienempi osa meni välittäjälle, joka löysi kohteelle ostajan.

”Osa erityisesti kokeneemmista välittäjistä keskittyy toimeksiantohankintaan, antaa nuorempien sinkoilla asuntoa näyttämässä ja jakaa ilomielin palkkion. Osa haluaa hallita koko prosessia ja varmistaa ettei ’tarvitse’ jakaa palkkiota muiden kanssa. Jälkimmäiset pyrkivät jarruttamaan yhteismyyntiä. He halusivat itse ottamaan vastaan myös ostotarjoukseen puumerkit ja sitten vakuuttaa toimeksiantaja siitä, että juuri tämä tarjous on paras mahdollinen.”

Tarjouskauppa muutti pelin luonteen. Tarjouksilla on minimivoimassaoloaika, ja ne pitää tallentaa välittömästi järjestelmään muiden asunnosta kiinnostuneiden ja välittäjäkollegoiden nähtäväksi.

Rytköselle on jäänyt elävästi mieleen, kuinka eräskin välittäjä kysyi, tarkoittiko Tarjouskauppa sitä, että joku kollega voisi tuoda hänen hankkimansa ostajaehdokkaan tarjouksen voimassaoloaikana paremman tarjouksen. Ja että jos myyjä hyväksyisi korkeamman tarjouksen, tuo kollega saisi myyjän osuuden palkkiosta.

Juuri sitä se tarkoitti.

”Uskon, että merkittävä osa yrittäjistä pelkäsi paitsi muutosta myös menettävänsä työntekijöinä juuri näitä jyrä.”

Kun Tarjouskauppa soraäänistä huolimatta julkistettiin kaikelle kansalle elokuun 2007 alussa, se joutui kilpailijoiden ja median hampaisiin. Nytkö sitä vain asuntojakin ostettaisiin nettihuutokaupalla? No ei, vaan jokainen tarjous menisi edelleen eteenpäin kirjallisena välittäjän kautta. Myyjällä olisi edelleen oikeus hylätä tai hyväksyä tarjous, toimitusjohtaja sai selittää kerta toisensa jälkeen.

Mediakohu toi julkisuutta ja lisäsi asiakkaiden kiinnostusta Tarjouskauppaa kohtaan. Toiminta lähti kuitenkin liikkeelle yskähdellen, ja yllälyöntejäkin sattui. Välittäjä saattoi laittaa 200 000 euron arvoisen asunnon lähtöhinnaksi 120 000 euroa. Saihan sillä pitkän jonon asuntonäytölle, mutta menettely herätti artyymystä ostajaehdokkaiden joukossa. Oli ilmeistä,

että myyjä ei olisi suostunut myymään asuntoa lähellekään pohjahintaa. Itse menettelyssäkin oli kaikenlaista hienosäätöä.

Sitten iski finanssikriisi.

SUBPRIME-LAINOIHIN LIITTYVÄSTÄ EPÄTIETOISUUDESTA alkanut luottamusputla laajeni vuoden 2008 aikana finanssimarkkinoille. Loppukesällä ja syksyllä osakekurssit syöksyivät. Yhdysvaltalaispankkien noteerauksista saattoi kadota yhden pörssipäivän aikana viidennes – ja seuraavana päivänä uudelleen viidennes. Lehman Brothers -investointipankki ajautui konkurssiin, Yhdysvaltain liittovaltio joutui pelastamaan asuntorahoittajia. Pari Suomesakin toiminutta islantilaispankkia ajautui vakaviin vaikeuksiin.

Ison veden takana kiinteistöjä joutui pakkomyyntiin. Hinnat painuivat. Uutisten kuvavirta täyttyi pelokkaista sijoittajista ja For Sale -kylteillä varustetuista yhdysvaltalaisista omakotitaloista.

Suomessakin asuntokauppa pysähtyi kuin seinään: myyntimäärät putosivat kymmenillä prosenteilla. Kauppojen arvolla mitattuna pudotus oli vielä rajumpi kuin kauppamäärällä mitattuna, sillä etenkin kalliimmat kohteet eivät liikkuneet. Ostajat lukivat lehdestä kiinteistöjen hintojen romahtaneen. Myyjät olivat sitä mieltä, että asunto on sama kuin eilen, eivätkä halunneet tinkiä toiveistaan.

Osto- ja myyntilaidat erkanivat kauas toisistaan. Matcheja ei syntynyt.

Tähän ratkaisun tarjosi Tarjouskauppa. Sen avulla sekä ostaja että myyjä näkivät, mikä oli käypä markkinahinta.

Ajat olivat välitysalalla vaikeita. Kilpailijaketjut kävivät yt-neuvotteluja, muutamat Kiinteistömaailman yrittäjät olivat vaikeuksissa. Hädän hetkellä myös Tarjouskauppa kiihkeästi vastustaneet yrittäjät ottivat sen käyttöön.

Tarjouskauppa lähti lentoon ja veti mukanaan koko ketjun.

”Meidän markkinaosuutemme kasvoi pääkaupunkiseudulla jonnekin 35 prosenttiin”, Rytkönen muistelee.

Kun kauppamäärät shokin jälkeen palasivat, markkinaosuudet muuttuivat euroiksi. Siinä sivussa Tarjouskauppa oli lyönyt itsensä läpi ja saanut kilpailijat kopioimaan konseptia.

TOMMI RYTKÖSESTÄ KEHITTYI NOPEASTI Suomen asuntomarkkinoiden kommentaattori numero yksi. Missä tarvittiin kommenttia asumisen kysymyksistä, siellä näkyi Rytkönen.



Hänen suosionsa salaisuus toimittajien keskuudessa oli taito ylittää toimittajan odotukset. Hän pystyi paitsi vastaamaan toimittajan kysymyksiin myös heittämään tälle täkyjä ilmiöistä ja aiheista. Toimittaja sai oman uutisen ja soitti toistekin. Rytköselä lohkesi myös otsikkokelpoisia sitaatteja: räväköitä, olennaisen tiivistäviä ja asiantuntevia.

”Savolaisjuurista on varmaan ollut hyötyä”, Rytönen rohkenee arvella. Vihreistä kravateista hän kehitti show’n ja vitsin.

”Ostin Petrifunin malliston kaikki vihreäsävyiset solmiot.”

Toimitusjohtajan medianäkyvyys paitsi lisäsi asunnon myymistä harkitsevien asiakkaiden kiinnostusta Kiinteistömaailmaa kohtaan myös loi kuvaa Kiinteistömaailmasta potentiaalisten yrittäjien suuntaan. Uusien yrittäjien rekrytoiminen on keskeinen osa ketjuliikevaihdon kasvattamista. Kilpailijoiden toimia tarkkailtiin, sopivia persoonia bongattiin ja heitä lähestyttiin tiedustelemalla, mahtaisiko yrittäjäksi ryhtyminen kiinnostaa.

Rytönen pyrki myös kasvattamaan ketjuun kuuluvien yritysten kokoa.

”Siinä emme oikein onnistuneet. Yrittäjäksi tullaan tyypillisesti alan sisältä. Yrittäjät ovat taustaltaan ja sielultaan välittäjiä, eivät esimerkiksi

johtamisen ammattilaisia tai edes halukkaita sellaisiksi kehittymään”, hän arvioi.

Toiseenkin suuntaan yrittäjiä joutui taluttamaan. Eräässä tapauksessa ketjun toimitusjohtaja oli yrittäjän kanssa eri mieltä siitä, voiko talousrikoksista tuomittu henkilö toimia Kiinteistömaailman välittäjänä. Eri mielisyyys johti siihen, että Rytköstä uhattiin väkivallalla. Uhkaus jäi kuitenkin sanojen ja takaraivoon iskostetun ohuen olon asteelle.

KUN TOMMI RYTKÖNEN ALLEKIRJOITTI Maarit Näkyvän kanssa työsopimuksen Kiinteistömaailman toimitusjohtajan paikasta helmikuun 2007 lopussa, hän sanoi lähtevänsä viiden vuoden keikalle.

”Olen käynnistäjä ja kasvun hakija”, hän määrittelee.

Kun viisi vuotta tuli täyteen alkuvuonna 2012, Kiinteistömaailma oli kasvanut suurimmissa kaupungeissa selväksi markkinajohtajaksi. Ketjuun kuului satakunta yrittäjää, asuntomyymälöitä oli noin 130 kappaletta.

Oli aika katsoa seuraavaa paikkaa. Rytkönen palasi pankkimaailmaan, Nooa Säästöpankin toimitusjohtajaksi ”kiusaamaan suurempia”.

Kun päätös siirtymisestä oli jo tehty ja Rytkönen vietti kesälomaa mökillä, hänen puhelimensa soi. Soittaja oli aluehallintoviraston juristi, jonka kanssa hän oli keskustellut useita kertoja Tarjouskauppa-konseptin yksityiskohdista.

Juristi kertoi, että asuntokauppa-asetukseen tehtäisiin muutos, jota Kiinteistömaailma oli toivonut ja ajanut.

Se oli hyvä merkki siitä, että työ kiinteistönvälitysalalla oli saatu maaliin. Oli muutettu toimialaa ja vaikutettu lainsäädäntöön. Tarjouskauppa on 2000-luvulla tähän mennessä eniten käytäntöjä disruptoinut oivallus. Se on vaikuttanut paitsi asuntojen ostajien ja myyjien myös välittäjien ajatteluun ja toimintaan.

Tarjouskaupan ja kohentuneen markkina-aseman lisäksi Tommi Rytkönen jätti Kiinteistömaailmaan perinnöksi nipun vihreitä solmioita.

”Oli niitä varmaan neljäkymmentä. Joitakin niistä ainakin kuvittelen nähneeni vielä vuosien jälkeen Heikkisen Erkin kaulassa.”

TOMMI RYTKÖNEN toimi Kiinteistömaailma Oy:n toimitusjohtajana vuosina 2007–2012.