Heidi-Maria Sumukari

Henkilöbrändin rakentamiseen rohkaisemisella parempia tuloksia?

Case Kiinteistömaailma

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Markkinoinnin pro gradu -tutkielma
Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO
Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Tekijä: Heidi-Maria Sumukari
Tutkielman nimi: Henkilöbrändin rakentamiseen rohkaisemisella parempia tuloksia? : Case Kiinteistömaailma
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine: Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma
Työn ohjaaja: Harri Luomala
Valmistumisvuosi: 2020 **Sivumäärä:** 99

TIIVISTELMÄ:

Henkilöbrändäyksen historia vie kauas vuosikymmenien taakse, mutta sen merkitys työelämässä menestymisen kannalta on ymmärretty vasta hiljattain. Henkilöbrändiin vahvasti vaikuttanut markkinalähtöinen myyjärooli on muokannut myyntihenkilöistä oman alansa moniosaajia, sillä asiakaspalvelun tärkeys on korostunut viime vuosina. Oikeanlainen johtaminen tukee myyntihenkilön työskentelyä ja luo puitteet menestykselle. Asiantuntijaroolissa toimivan myyntihenkilön keino erottua markkinoilla on luoda itsestään persoonallinen henkilöbrändi, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. Usein henkilöbrändi syntyy tiedostamatta ammattitaitoisen työskentelyn myötä, mutta brändin luomiseksi sekä kehittämiseksi on luotu myös erilaisia prosessimalleja.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on arvioida myyntihenkilöiden kokemaa henkilöbrändäyksen ja kouluttamisen mielekkyyttä sekä toteuttamisen haasteita ja tuloksellisuuden nostokykyä Kiinteistömaailmassa. Tutkielman toimeksiantajana toiminut Kiinteistömaailma Oy on kiinnostunut ketjussa palkittujen huippumyyjien henkilöbrändäyksestä ja siitä, mitä muut välittäjät voisivat heiltä oppia. Tutkimuksen tarkoituksen selvittämiseksi on asetettu kolme tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena on luoda mahdollisimman kattava kuva henkilöbrändin rakentamisprosessista peilaten sitä asiantuntijarooliin, jossa kiinteistönvälittäjät toimivat. Toisena tavoitteena on tunnistaa tuloksellisen myynninjohtamisen kulmakivet. Kolmantena tavoitteena on tutkielman johtopäätöksissä tuottaa Kiinteistömaailmalle tietoa sen myyjien sekä johtajien näkemyksistä henkilöbrändäyksen nykytilanteesta ja siihen rohkaisemisesta sekä antaa kehitysehdotuksia henkilöbrändäyksen kehittämiseen tulevaisuudessa. Aihe on ajankohtainen, koska henkilöbrändäys kiinteistönvälitysalla on nouseva trendi ja siihen sisältyy tuloksellisuuden näkökulmasta paljon hyödyntämätöntä potentiaalia. Aikaisemmin ei ole tehty tutkimusta henkilöbrändäyksestä yhdistettynä johtamisen näkökulmaan, mikä lisää tämän tutkimuksen merkittävyyttä.

Empiirinen tutkimus kohdistui Kiinteistömaailmassa palkittuihin huippumyyjiin ja heidän esimiehiinsä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella lähestymistavalla ja empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Tutkimuksen tuloksia analysoimalla havaittiin useita eri tekijöitä, miten henkilöbrändäystä voidaan jatkossa kehittää Kiinteistömaailma-ketjussa. Henkilöbrändäystä ei tunneta laajana kokonaisuutena, vaan se mielletään sosiaalisen median markkinoinniksi. Tuloksista oli myös todennettavissa se olettamus, että henkilöbrändäyksessä on Kiinteistömaailmassa vielä melko paljon hyödyntämätöntä potentiaalia. Tutkimus osoittaa, että esimiesten henkilöbrändäykseen liittyvä työntekijöidensä johtaminen on puutteellista. Tämä johtuu siitä, että esimiehet suhtautuvat henkilöbrändäykseen varauksella ja kokevat yksittäisen työntekijän vahvan henkilöbrändin uhkana yritysbrändilleen. Kiinteistömaailma-ketjun tulee panostaa henkilöbrändäykseen jatkossa laatimalla ajantasaiset ohjeistukset koskemaan koko ketjua sekä kouluttamalla henkilökuntaa siten, että he ymmärtävät henkilöbrändin kokonaisuuden.

AVAINSANAT: henkilöbrändäys, asiantuntijuus, tuloksellisuus, johtaminen

Sisällys

1 Johdanto 6

1.1 Kiinteistömaailma lyhyesti 8

1.2 Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet 9

1.3 Tutkielman rakenne 11

2 Henkilöbrändi asiantuntijakontekstissa 12

2.1 Henkilöbrändin luomisprosessi 13

2.2 Henkilön taustan vaikutus brändiin 16

2.3 Asiantuntijan henkilöbrändi 18

2.4 Henkilöbrändin markkinointi 22

2.4.1 Henkilökohtainen myyntityö 23

2.4.2 Sosiaalinen media 25

2.4.3 Asiantuntijaesiintymiset 28

2.5 Johtopäätökset 29

3 Myyntityön tuloksellisen johtamisen uudet keinot 31

3.1 Myyntityön muuttuminen 31

3.2 Myyntityön tuloksellinen johtaminen 33

3.3 Johtopäätökset ja viitekehyksen luominen 37

4 Tutkimuksen metodologia 40

4.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus ja metodologiset valinnat 40

4.2 Aineiston keruu 43

4.3 Haastateltavien valinta ja haastateltavat 44

4.4 Aineiston analyysi 47

4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi 48

5 Huippumyyjien henkilöbrändin nykytilanteen ja sen johtamisen arviointi 50

5.1 Henkilön uratausta 50

5.1.1 Huippumyyjät 51

5.1.2 Esimiehet 53

5.2 Henkilöbrändäys 54
5.2.1 Mikä on henkilöbrändi – haastateltavat kertovat 54
5.2.2 Henkilöbrändin synty ja kehittäminen 55
5.2.3 Henkilöbrändin markkinointi 57
5.2.4 Huippumyyjä-palkinnon vaikutus henkilöbrändiin 60
5.2.5 Erottautuminen kilpailijoista 61
5.2.6 Palvelun laatu 63
5.2.7 Asiantuntijatehtävien rooli 64
5.2.8 Kiinteistömaailma-brändi 65
5.3 Myyntityön johtaminen 65
5.3.1 Myyntityön muuttunut luonne 67
5.3.2 Huippumyyjien suoriutumisen ydintekijät 69
5.3.3 Sitoutuminen työhön ja työyhteisöön 71
5.3.4 Osallistavan ilmapiirin tekijät 74
5.3.5 Seuraa johtajaa? 76
5.3.6 Itsensä kehittäminen ja henkilöbrändäyksen tulevaisuus 78
5.4 Arviointi henkilöbrändäyksen vaikutuksista parempiin tuloksiin 79
6 Johtopäätökset 85
Lähteet 89
Liitteet 95
Liite 1. Haastattelurunko huippumyyjät 95
Liite 2. Haastattelurunko huippumyyjien esimiehet 98

Kuviot

Kuvio 1. Henkilöbrändin luomisprosessi (Khedher, 2014, s. 33) 13
Kuvio 2. Brändirakennuksen malli (Gorbatov ja muut, 2018, s. 7–12). 16
Kuvio 3. Toimitusjohtajan brändin rakentuminen (Erdogmus & Esen, 2018, s. 46). 17
Kuvio 4. Kolmikantainen brändäys. 19
Kuvio 5. Myyntiprosessin vaiheet (Kotler ja muut 2017, s. 482). 23
Kuvio 6. Markkinalähtöinen myyjärooli (Huges & Olgilvie, 2020, s. 25). 32
Kuvio 7. Myyntihenkilön suorituskyky (Medhurst & Albrecht, 2011, s. 400). 34
Kuvio 8. Teoreettinen viitekehys. 38
Kuvio 9. Toimintatutkimuksen spiraali (Vallin & Aaltola, 2015, s. 212). 43

Taulukot

Taulukko 1. Haastatteluun osallistuneet huippumyyjät. 45
Taulukko 2. Haastatteluun osallistuneet yrittäjät. 46

1 Johdanto

”Ensi vuonna minäkin nousen tuonne lavalle hakemaan palkinnon”, unelmoi moni Kiinteistömaailman välittäjä joka tammikuu, kun välitysketju palkitsee parhaiten suoriutuneita välittäjiä huippumyyjäpalkinnolla edellisen vuoden suorituksista. Tämä ei kuitenkaan ole mikään helppo tehtävä, sillä kova kilpailu huippumyyjien paikoista käydään usean sadan välittäjän kesken. Huippumyyjä-palkinnon eteen tehdään monesti töitä useita vuosia ennakkoon luomalla itselle henkilöbrändiä, jonka ansiosta paikka palkittujen joukosta myöhemmin aukeaa. Ketjussa on nähty myös toisenlaisia tarinoita, kun uudet alalle tulleet välittäjät ovat heti ensimmäisenä vuotenaan ponnistaneet palkittujen joukkoon ja huippumyyjä-palkinto on auttanut heitä luomaan omanlaisensa henkilöbrändin.

Huippumyyjiä yhdistää intohimoinen suhtautuminen myymiseen, asiakassuhteiden rakentaminen pitkällä aikajänteellä, itsensä kehittäminen ja halu edetä uralla (Harma, 2015, s. 20). Rummukaisen (2015, s. 19) mukaan huippumyyjän tunnusmerkkejä on kahdeksan. Ne ovat asenne, ajankäytön hallinta ja tavoitteellisuus, myyntiesittelytaidot ja tuloksellinen asiakaskohtaaminen, tuotetietous, ulkoinen olemus, asiakashankinta ja lisämyynti, kyky tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa sekä kaupanpäätöstaidot. Mikään edellä mainittu osa-alue ei tee yksin huippumyyjää ja vain harvalla huippumyyjällä on jokainen osa-alue täysin hallussa. Jokainen myyjä voi kuitenkin kehittyä ja kehittää itseään saavuttaakseen huippumyyjän tittelin, sillä kaikki edellä mainitut huippumyyjän piirteet ovat sellaisia, mihin jokainen pystyy itse vaikuttamaan.

Henkilöbrändäyksen juuret vievät kauas historiaan vuoteen 1937, kun Napoleon Hill julkaisi ensimmäiset opit henkilöbrändäyksestä teoksessaan *Think and grow rich* (Hill 1937, s. 92–104). Hänen mukaansa isoimmat onnistumiset ovat seurausta henkilökohtaisesta palvelusta tai mielikuvien myymisestä. Nykyaikaisessa muodossaan henkilöbrändäystä esittelivät Al Ries ja Jack Trout (2001, s. 183–191) jo vuonna 1981, kun heidän kirjansa *Positioning: The Battle Of Your Mind* julkaistiin ensimmäistä kertaa. Heidän mukaansa henkilö voi saada apua uran kehittämiseen käyttämällä hyödyksi itsensä asemointia

kyseisellä alalla tai markkinassa. Kuitenkin vasta viimeisen kymmenen vuoden aikana henkilöbrändäys on noussut omana käsitteenä laajemmin ihmisten tietoisuuteen ja sitä on alettu hyödyntämään alasta riippumatta varsin kattavasti. Henkilöbrändi on siitä tehokas markkinointiväline, että kahta samanlaista brändiä ei ole, sillä jokainen henkilö on yksilö ja tuo brändiin oman persoonan. Näin ollen henkilöbrändiä ei voi kopioida. Lisäksi onnistuneesti luodun henkilöbrändin myötä henkilöllä on merkittävä mahdollisuus yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen esimerkiksi osallistumalla sosiaalisen median keskusteluihin. Henkilöbrändin myötä henkilöstä voi tulla niin sanottu vaikuttaja ja jopa julkisuuden henkilö, jonka mielipiteitä halutaan kuulla ja seurata. Nykyään vaikuttajana toimivaa henkilöä seuraavan yleisön radikaali käyttäytymisen muutos saattaa saada alkunsa esimerkiksi täysin viattomalta tuntuvasta sosiaalisen median päivityksestä.

”Myyjän tärkein työkalu on hänen persoonansa.” kirjoittavat Koivumäki ja Kortesuo (2019, s. 61) myyntityöhön liittyvässä kirjassaan. Asiakkaat arvostavat nykyään yksilöllistä, henkilökohtaista ja ammattitaitoista palvelua. Persoonaton massa-asiointi on mennyttä aikaa. Vahva henkilöbrändi toimii myyntihenkilön ja asiantuntijan käyntikorttina, jolloin henkilön ei tarvitse tehdä jatkuvasti suuria ponnisteluja pitääkseen asiakasvirran tasaisena, vaan parhaassa tapauksessa brändi markkinoi itse itseään. (Koivumäki & Kortesuo, 2019, s. 90.) Andrei Koivumäki tuntee hyvin aiheen, mistä kirjoittaa, sillä hän on onnistuneesti ja suunnitelmallisesti brändännyt itsensä kiinteistönvälitysalalle. Hän perusti yhdessä kolmen ystävänsä kanssa Neliöt Liikkuu LKV Oy:n vuonna 2019 työskenneltyään ensin noin seitsemän vuotta välitystyössä muissa alan yrityksissä. (Neliöt Liikkuu LKV Oy, 2020.)

Huippumyyjää ja hyvää henkilöbrändäystä yhdistää kiistatta suunnitelmallisuus ja intohimo omaan tekemiseen. Koivumäki (2019, s. 90) peräänkuuluttaa kirjassaan henkilöbrändäystä käsittelevässä kappaleessa omaa kiinnostusta henkilöbrändäystä kohtaan – muuten brändin luominen on hänen mukaansa turhaa. Harma (2015, s. 20) toteaa, että huippumyyjiä yhdistää suunnitelmallisuus, joka liittyy kaikkeen heidän tekemiseensä. Sekä huippumyyjällä että henkilöbrändillä on myös jatkuva tarve kehittyä, joka on

vähintään yhtä tärkeä osa-alue kuin edellä mainitut suunnitelmallisuus ja intohimo. Kehittyvä huippumyyjä hioo omaa myyntitaktiikkaansa jatkuvasti ja ottaa käyttöön uusia työkaluja esimerkiksi teknologian kehittyessä. Henkilöbrändiä ei voi myöskään ajatella siten, että se rakennetaan kerran ja sitten se on valmis. Itse asiassa se ei ole koskaan valmis, vaan vaatii jatkuvaa uudistamista sekä ylläpitoa. Tässä tutkimuksessa paneudutaan tarkemmin siihen, kuinka suunnitelmallista huippumyyjien henkilöbrändäys on ja miten huippumyyjän kiinnostus omaa henkilöbrändiään kohtaan näkyy sen kehittämisessä.

1.1 Kiinteistömaailma lyhyesti

Kiinteistönvälitysketju Kiinteistömaailma täyttää 30 vuotta tänä vuonna (2020) ja on alansa markkinajohtaja, kun mittarina on kauppamäärät. Franchising-ketjussa toimii yhteensä lähes 700 henkilöä erilaisissa asuntokaupan tehtävissä. Jokainen asuntomyymälä noin 60 eri paikkakunnalla on yrittäjävetoinen. Kaikkiaan myymälöitä on laajasti ympäri Suomen yli sata kappaletta. Kiinteistömaailma Oy:n eli ketjuohjauksen ja brändin omistaa kotimainen osakeyhtiö, jossa osakkaina ovat Risto Kyhälä sekä omien yhtiöidensä kautta Arto Martonen, Kenneth Kaarnimo ja Merasco Real Estate. (Kiinteistömaailma Oy, 2019a.) Edellä mainitut tahot ostivat Kiinteistömaailma Oy:n Danske Bankilta syyskuussa 2019 (Kiinteistömaailma Oy, 2020b).

Koko Kiinteistömaailma-ketjun väki kokoontuu vuosittain yhteen ja tilaisuudessa palkitaan niin välittäjiä kuin yrittäjiä edellisen vuoden saavutuksista. Vuoden huippumyyjä – palkinnon saavat 20 ketjun parasta välittäjää. Palkitsemiskriteerit tarkentuvat ja julkaistaan vuosittain, mutta luonnollisesti parhaiden joukkoon pääsemiseen vaaditaan sekä asuntojen myynnin että myytävien asuntojen hankinnan osa-alueilla lukuisia onnistumisia. Lisäksi yksi tärkeä kriteeri on ollut asiakastyytyväisyys. Viimeiset neljä vuotta ykköspalkinnon voittanut huippumyyjä on ollut sama henkilö, Satu Saranen Nurmijärveltä. (Kiinteistömaailma, 2020a.) Lisäksi iso osa muista sijoittuneista huippumyyjistä on yltänyt listoille aikaisemminkin, mutta vuosittain palkittujen joukossa on myös uusia

tulokkaita. Maantieteellisesti huippumyyjiä löytyy ympäri Suomen aina Helsingistä Rovaniemelle saakka. Palkitut huippumyyjät pääsevät yhteiselle palkintomatkalle, jotka ovat viime vuosina suuntautuneet johonkin Euroopan kaupungeista.

1.2 Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen aihe on kummunnut alun perin Kiinteistömaailma Oy:n ketjuohjauksen kiinnostuksesta huippumyyjien henkilöbrändäystä kohtaan. Tutkijan oma suhde Kiinteistömaailmaan on läheinen, sillä hän toimii yrittäjänä yhdessä ketjuyrityksistä. Tämä on tutkimuksen kannalta etu, sillä tutkija ymmärtää ketjun käytännöt ja tuntee kiinteistönvälitysalan kymmenen vuoden kokemuksella. Haasteen tutkimukseen tuo se, miten tutkija saa esitettyä asiat riittävän selkeästi siten, että myös alan ulkopuolelta tulevat ymmärtävät, mistä on kyse. Tutkimus on hyvin ajankohtainen, sillä henkilöbrändäys on kiinteistönvälitysalalla nouseva trendi ja monelle välittäjälle vielä täysin hyödyntämätön osaalue. Kiinteistönvälitysalalla henkilöbrändäys isossa mittakaavassa on melko tuore ilmiö. Toki jo noin kymmenen vuotta sitten oli nähtävissä ensimmäisiä kiinteistönvälittäjien henkilöbrändejä kuten ”kiinteistökuningatar” Kaisa Liski ja Jethro Rostedt. Heidän brändinsä eivät kuitenkaan liity niin sanottuun kiinteistönvälittäjän asiantuntijakontekstiin, vaan ovat olleet enemmän viihteellisiä.

Sen lisäksi, että tutkimus on ajankohtainen kiinteistönvälitysalalla, voidaan sitä hyödyntää myös muilla aloilla, sillä aihe sopii myös moneen muuhun työympäristöön. Aikaisempia tutkimuksia aihepiiriin liittyen löytyy niin henkilöbrändäyksestä kuin johtamisesta erikseen. Kuitenkin tuloksellinen henkilöbrändäys yhdistettynä myyntityön johtamiseen, on täysin uusi näkökulma asiaan, joten tutkimuksen relevanssi on tämän vuoksi merkittävä. Tutkimus saattaa hyvinkin avata laajempaa keskustelua siitä, miten iso rooli myyntityön laadukkaalla johtamisella on henkilöbrändäyksen näkökulmasta ja miten tämä kaikki vaikuttaa myyntihenkilön tuloksellisuuteen.

Tutkimuksen tarkoituksena on *arvioida myyntiedustajien kokemaa henkilöbrändäyksen rohkaisemisen ja kouluttamisen mielekkyyttä sekä toteuttamisen haasteita ja tuloksellisuuden nostokykyä Kiinteistömaailmassa.* Tutkimus tuottaa Kiinteistömaailman ketjuohjaukselle liikkeenjohdon tueksi tietoa siitä, miten luodaan toimiva henkilöbrändi kiinteistönvälitysalalla ja miten brändiä kehitetään siten, että se nostaa tuloksellisuutta. Tämä tieto auttaa ketjuohjausta määrittelemään Kiinteistömaailman henkilöbrändäykseen liittyviä ohjeita sekä suunnittelemaan oikeanlaista henkilöbrändäykseen liittyvää koulutusta koko ketjun henkilökunnalle. Lisäksi tutkimus antaa myös yleisellä tasolla työkaluja siihen, miten kuka tahansa ketjun välittäjä voi kehittää omaa tekemistään oikeaan suuntaan, että paikka 20 parhaan huippumyyjän joukosta voi aueta tulevaisuudessa. Tarkoituksena on tarkastella henkilöbrändiä mahdollisimman laajana käsitteenä siten, että se sisältää kaikki brändin rakentamisen eteen tehdyt toimenpiteet, eikä vain nykypäivänä kovassa suosiossa olevaa sosiaalista mediaa.

Tutkimuksen tarkoitusta lähdetään ratkomaan kolmen tavoitteen kautta. Ensimmäinen tavoite on *luoda mahdollisimman kattava kuva henkilöbrändin rakentamisprosessista peilaten sitä asiantuntijarooliin, joissa kiinteistönvälittäjät toimivat*. Teoriaosuudessa käydään läpi henkilöbrändin tarkempi määrittely, hyvän henkilöbrändin rakentamisen elementit ja henkilön taustan vaikutusta henkilöbrändiin. Lisäksi selvitetään erilaisia henkilöbrändäyksen kanavia sekä keinoja, joita asiantuntijatehtävissä toimivat voivat hyödyntää saadakseen brändinsä näkyviin.

Toisena tavoitteena on *tunnistaa tuloksellisen myynninjohtamisen kulmakivet*. Edellisen tavoitteen kaltaisesti, myös tämä toinen tavoite käsitellään teorian kautta. Tavoitetta lähdetään ratkomaan käymällä läpi, miten myyntityö on muuttunut viime vuosina ja lisäksi tarkastellaan, miten myyntityötä johdetaan tuloksellisesti. Teoriaosuuden lopuksi henkilöbrändäys ja johtaminen nivotaan yhteen siten, että saadaan mahdollisimman hyvä kuva siitä, miten henkilöbrändäykseen kannustamisella saadaan enemmän myyntituloja. Tästä muodostuu tutkimukselle teoreettinen viitekehys.

Kolmantena tavoitteena on *tuottaa Kiinteistömaailmalle tietoa sen myyjien ja johtajien näkemyksistä henkilöbrändäyksen nykytilanteesta ja siihen rohkaisemisesta.* Lisäksi paneudutaan henkilöbrändäyksen kouluttamisen haasteisiin sekä onnistuneen henkilöbrändäyksen tarjoamiin mahdollisuuksiin nostaa tuloksellisuutta. Näihin tavoitteisiin vastataan laadullisen tutkimuksen keinoin siten, että suoritetaan ensin teemahaastattelut joukolle Kiinteistömaailman huippumyyjiä sekä heidän esimiehilleen. Tämän jälkeen analysoimalla haastattelutuloksia tuodaan esille keinoja, joilla Kiinteistömaailman huippumyyjät ovat rakentaneet henkilöbrändinsä. Lisäksi johtajia haastattelemalla selvitetään, miten tuloksellista henkilöbrändäystä johdetaan. Edellä mainittuja asioita analysoidaan tutkimuksen empiriaosuudessa, kun haastattelujen tuloksia verrataan toisiinsa ja niiden perusteella muodostetaan käsitys siitä, mikä on henkilöbrändäyksen nykytilanne sekä tuotetaan Kiinteistömaailmalle tietoa, miten henkilöbrändäystä tulisi ketjussa kehittää tulevaisuudessa.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu siten, että johdantoluvussa esitellään tutkielman aiheen taustat sekä tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet. Toisena lukuna on ensimmäinen teorialuku, jossa käsitellään tarkemmin henkilöbrändiä asiantuntijakontekstissa. Kolmas luku on toinen teorialuku ja siinä käsitellään myyntityön tuloksellista johtamista. Toinen ja kolmas luku yhdessä muodostavat teoreettisen viitekehyksen tutkimuksen empiirisen osuuden pohjalle. Luvut neljä ja viisi ovat tutkimuksen empirialuvut. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen metodologiaa sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuus, siirrettävyys, laatu sekä aineiston käsittelytapa. Lisäksi neljännessä luvussa kerrotaan tarkemmin haastatteluista. Viidennessä luvussa analysoidaan haastattelut sisällönanalyysin keinoin. Viimeinen luku sisältää tutkimuksen johtopäätökset sekä esityksen siitä, mihin suuntaan ketjuohjauksen tulee jatkossa kehittää Kiinteistömaailma-ketjun välittäjille suunnattua koulutusta ja ohjeistusta henkilöbrändin rakentamiseksi.

2 Henkilöbrändi asiantuntijakontekstissa

Henkilön ei tarvitse olla julkisuudessa tai muuten kuuluisa ollakseen henkilöbrändi. Hyvin usein menestyneen uran avainasia on se, että työkaverit, esimiehet sekä ihmiset työympäristön ulkopuolella tunnistavat henkilön ja havaitsevat hänen lahjakkuutensa sekä hyvän asenteen. Rakentamalla tunnettuutta ja hyvää mainetta omalla alallaan kuka tahansa pystyy luomaan oman henkilöbrändin. (Keller & Swaminathan, 2020, s. 46.) Aina henkilöbrändin luominen ei tapahdu suunnitellusti, sillä Kortesuon (2010, s. 25) mukaan henkilöbrändin suunnittelu voi tapahtua hitaasti ja tiedostamatta alitajunnassa. Henkilöbrändi voi syntyä joissakin ammateissa myös tahtomatta ja vahingossa ilman, että sen eteen on tehty kovasti töitä.

Henkilöbrändäys on alkujaan kehittynyt menestyneen tuotebrändäyksen seurauksena, kun työnhakijat alkoivat käyttää tuotebrändäyksestä tuttuja menetelmiä asemoidakseen itsensä mahdollisimman kilpailukykyisesti suhteessa muihin työnhakijoihin ja haettuun työpaikkaan (Khedher, 2014, s. 30). Enää sitä ei käytetä pelkästään työnhaussa, vaan henkilöbrändäys on noussut viime vuosina markkinointitoimenpiteenä kovaan suosioon. Sitä käytetään yksittäisen henkilön markkinointiin oman alansa asiantuntijana. Eri henkilöillä voi olla henkilöbrändäykselle erilaisia tavoitteita, mutta yhteistä kaikille on se, että tavoitteena on kasvattaa tunnettuutta ja maksimoida henkilön näkyvyys oman alansa asiantuntijoiden keskuudessa. Kotimaisten kielten keskuksen (2020) ylläpitämä Kielitoimiston sanakirjan mukaan brändi on ”*tuote(merkki), yritys, henkilö, tms., jolle on markkinoinnin yms. avulla luotu tai syntynyt laaja (myönteinen) tunnettuus”*. Tässä luvussa tarkastellaan henkilöbrändin luomisprosessin vaiheita, henkilön taustan vaikutusta brändiin, henkilöbrändiä asiantuntijaroolin näkökulmasta sekä henkilöbrändin markkinointikanavia.

2.1 Henkilöbrändin luomisprosessi

Brändin luomisprosessista on monia eri malleja. Laakson (2004, s. 83) mukaan brändin rakentaminen tapahtuu viisivaiheisen mallin pohjalta. Ensimmäisessä vaiheessa tehdään brändiin liittyvät analyysit, toisessa vaiheessa luodaan tunnettuus, kolmannessa vaiheessa liitetään tuotteeseen tai palveluun halutut mielikuvat, neljäs vaihe sisältää ostamisen tai kuluttamisen aikaansaamisen ja viimeinen viides vaihe on brändiuskollisuuden saavuttaminen. Khedher (2014, s. 33) taas kuvailee henkilökohtaisen brändin kehittämistä kolmivaiheiseksi luomisprosessiksi (ks. kuvio 1) ja se on hiukan Laakson mallia yksinkertaisempi. Prosessin vaiheita ovat henkilökohtaisen brändi-identiteetin määrittäminen, brändin asemointi ja brändin arviointi. Kolmas vaihe eli arviointi on äärimmäisen tärkeä, eikä sitä tule unohtaa brändinrakentamisesta, joten tutustutaan Khedherin malliin tarkemmin.

Kuvio 1. Henkilöbrändin luomisprosessi (Khedher, 2014, s. 33)

Brändi-identiteettiä lähdetään Khedherin (2014, s. 33) mukaan määrittämään siten, että ensin käydään läpi sitä, millaisena henkilö kokee muiden hänet näkevän ja toisaalta asetetaan tavoite siitä, millaisena halutaan kohdeyleisön näkevän henkilön. Tarkastelun alle on syytä ottaa ainakin henkilön ominaisuudet, kuten arvot, motiivit, kokemukset ja uskomukset. Edellä mainittuja ominaisuuksia tulee verrata siihen, mitä odotuksia ja tarpeita kohdeyleisöllä on. Edellytyksenä onnistuneelle vertailulle on täydellinen ymmärrys sekä kohdeyleisöstä että kilpailijoista. Henkilöbrändin identiteetti perustuu brändiä

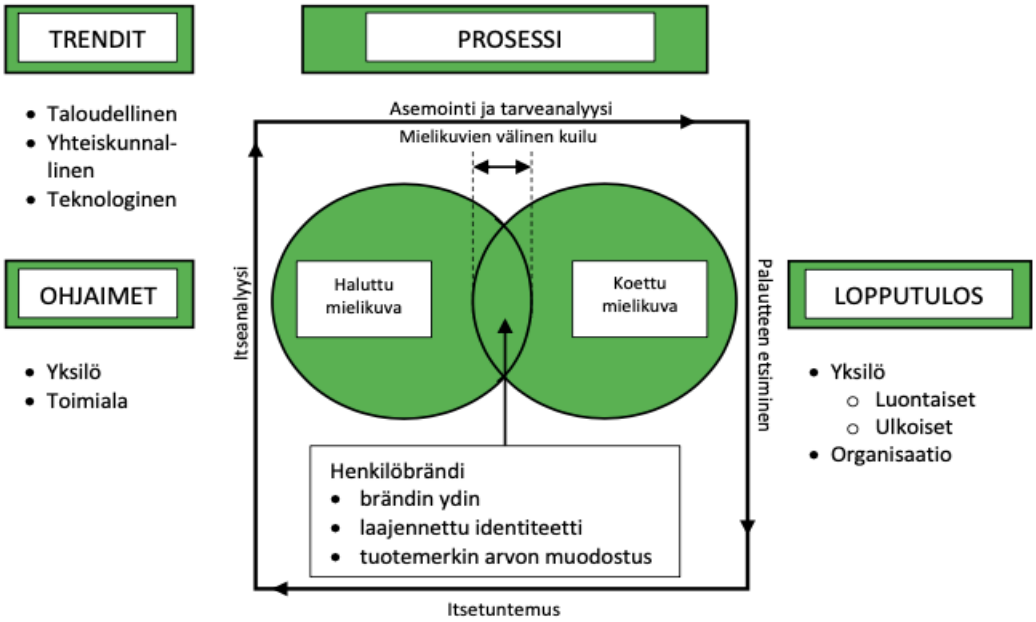
luovan henkilön sisäisiin ominaisuuksiin eli henkilön vahvuuksiin, ja lisäksi ulkoisena ominaisuutena vaikuttaa henkilön olemassa oleva suhde muihin ihmisiin eli se, miten ainutlaatuisena kohdeyleisö henkilön kokee. Kortesuon (2011, s. 23) mukaan henkilöbrändin suunnittelu ja brändi-identiteetin määritys lähtee liikkeelle siitä, että määritellään henkilön omat vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet. Ensin täytyy siis tutustua itseensä, ennen kuin voi rakentaa itsestään brändin.

Brändin asemoinnilla tarkoitetaan henkilöbrändin identiteetin aktiivista markkinointiviestintää kohdeyleisölle. Jos asemoinnissa onnistutaan optimaalisesti, henkilöbrändi erottuu markkinoilla olevista kilpailijoista ja korostaa niitä brändättävän henkilön positiivisia ominaisuuksia, jotka ovat kohdeyleisön kannalta merkityksellisiä. Brändin edistämiseen liittyvän markkinointiviestinnän keskiössä on siis brändättävä henkilö itse ja hänen persoonansa esittäytyminen kohdeyleisölle. Keinoja ovat kaikki ulospäin suunnattu tiedostettu ja julkinen markkinointi, mutta myös niin sanottu hiljainen viestintä on otettava huomioon. Hiljaisella viestinnällä tarkoitetaan tässä yhteydessä henkilön sanattomia viestejä kohdeyleisölle, kuten ulkonäkö, pukeutuminen, puhetyyli ja esiintyminen. Julkisten ja hiljaisten viestien yhdistelmästä kohdeyleisö muodostaa käsityksensä henkilöbrändistä sekä henkilön osaamisesta, luonteesta ja kyvykkyydestä. Onnistuneen brändi-identiteetin markkinoinnin kulmakiviä ovat nykypäivänä sosiaalisuus ja verkostoituminen. Henkilöbrändi leviää laajemmin ja on kohdeyleisön silmissä arvokkaampi, mitä paremmin henkilö on sosiaalisesti verkostoitunut. Verkostoituminen voi tapahtua joko fyysisesti tai digitaalisesti esimerkiksi sosiaalisen median palveluissa. Sosiaalisuus ilmenee useimmiten monipuolisena aktiivisuutena niin töissä kuin vapaa-ajalla ja edesauttaa myös verkostoitumista. (Khedher, 2014, s. 33–34.)

Brändin arvioinnin tavoitteena on selvittää, miten hyvin brändin identiteetin määrityksen yhteydessä asetetut tavoitteet on saavutettu. Elinkelpoisen brändin edellytyksenä on, että tavoitteet saavutetaan, sillä lähtökohtaisesti brändin luomisen taustalla on tavoite saavuttaa entistä parempi markkina-asema. Brändin jatkuva arviointi on edellytys

sille, että brändi säilyttää saavutetun asemansa markkinoilla jatkossakin ja toisaalta myös sille, että asemaa voidaan parantaa entisestään. (Khedher, 2014, s. 34.)

Gorbatov ja muut (2018, s. 7–10) esittelevät myös brändinrakennuksesta kattavan mallin (ks. kuvio 2). Heidän mallinsa pitää sisällään henkilöbrändäykseen vaikuttavat trendit, ohjaimet, prosessin kokonaisuudessaan sekä tulokset. Henkilöbrändäystä ohjaavia trendejä ovat taloudelliset, yhteiskunnalliset ja teknologiset seikat. Ohjaimina voidaan pitää toimialaa ja yksilöä. Henkilöbrändäyksen prosessi pitää sisällään asemoinnin ja tarveanalyysin, josta seuraa palautteen etsiminen. Palautteen löytämisen jälkeen seuraava vaihe on itsetuntemus ja neljäntenä vaiheena itsensä analysoiminen, josta siirrytään uudelleen alkuun, sillä henkilöbrändin prosessi on myös heidän mukaansa jatkumo. Henkilöbrändi muodostuu lopulta siitä, kun henkilön oma mielikuva brändistään sekä asiakkaiden muodostama mielikuva brändistä kohtaavat, sillä pohjimmiltaan henkilöt ymmärtävät itseään ympäristön kautta. Brändin rakentumisen kannalta on erityisen tärkeää, että ympäristön tehokas aistiminen, palautteen etsiminen, itsensä analysointi ja itsetuntemus toimivat, sillä niiden myötä halutun sekä havaitun brändimielikuvan välinen kuilu pienenee. Näin saadaan rakennettua entistä vahvempi ja johdonmukaisempi henkilökohtainen brändi.



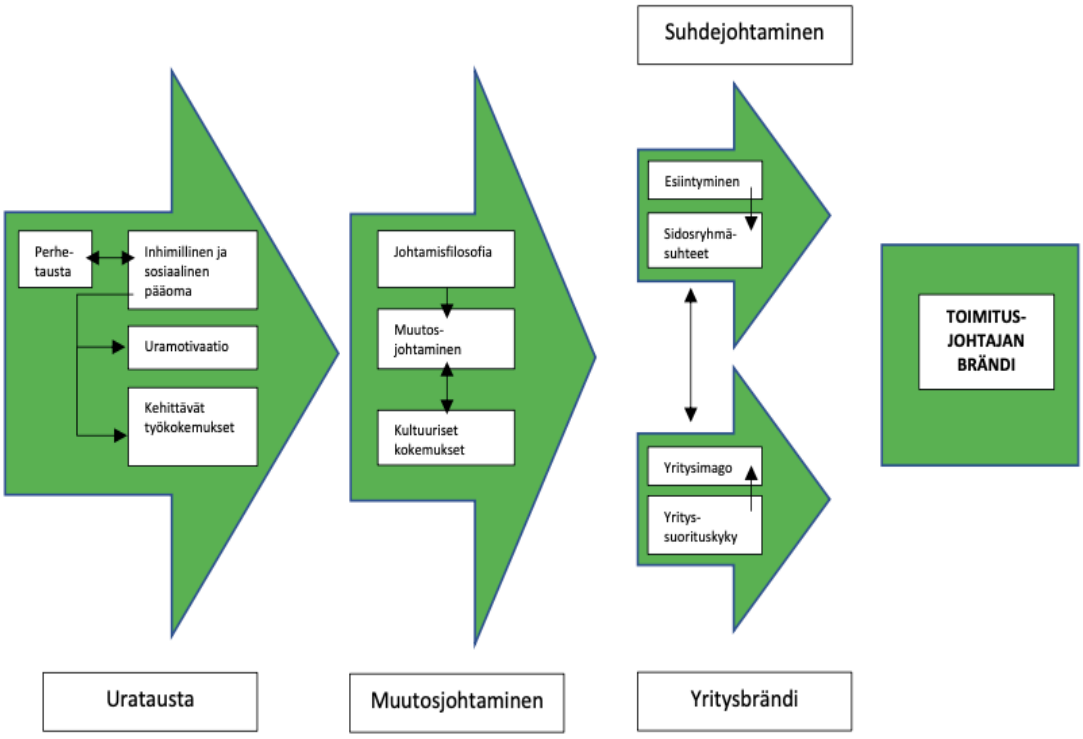
Kuvio 2. Brändirakennuksen malli (Gorbatov ja muut, 2018, s. 7–12).

Henkilöbrändäyksen tulokset voivat olla yksilöön tai myös organisaatioon liittyviä. Yksilöön liittyvät tulokset Gorbatov ja muut (2018, s. 10–12) ovat jakaneet kahteen eri kategoriaan: luontaisiin tai ulkoisiin. Luontaiset yksilöön liittyvät tulokset syntyvät siitä, kun henkilö tutustuu itseensä brändiä luodessaan. Ulkoiset yksilöön liittyvät tulokset tarkoittavat sitä, että henkilöbrändi edesauttaa esimerkiksi urakehityksessä sekä auttaa luomaan sosiaalista pääomaa. Organisaatioon liittyvät henkilöbrändäyksen tulokset tarkoittavat sitä, että jokaisen yksittäisen työntekijän henkilöbrändi edistää merkittävästi myös koko yrityksen ideologiaa.

2.2 Henkilön taustan vaikutus brändiin

Erdogmus ja Esen (2018) ovat tutkineet toimitusjohtajien henkilöbrändäystä Turkissa. Tutkimuksessaan he esittelevät urakehityksen, muutosjohtamisen, suhdejohtamisen sekä yrityksen brändin vaikutuksia toimitusjohtajan henkilökohtaisen brändin rakentumiseen (ks. kuvio 3). Edellä mainittujen osa-alueiden voidaan olettaa vaikuttavan myös muiden kuin tutkimukseen osallistuneiden toimitusjohtajien henkilöbrändäykseen.

Urakehitykseen positiivisesti vaikuttavia seikkoja Erdogmus ja Esen (2018, s. 40–43) havaitsivat tutkimuksessaan neljä: perhetausta, inhimillinen ja sosiaalinen pääoma, uramotivaatio sekä kehittävät työkokemukset. Vahva perhetausta ja äidin välittävä sekä huolehtiva asenne lapsiaan kohtaan ovat antaneet hyvät lähtökohdat tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden elämälle ja mahdollistaneet hyvän koulutuksen. Koulut, joista toimitusjohtajat olivat valmistuneet, vaikuttivat positiivisesti heidän persoonaansa, uramotivaatioon ja sosiaalisiin suhteisiin. Myös inhimillisen ja sosiaalisen pääoman tausta tarjosi hyvän lähtökohdan toimitusjohtajien urakehityksen, motivaation sekä ammattitaidon kannalta. He asettivat uraansa liittyvät tavoitteet jo hyvin varhaisessa vaiheessa ja saavuttivat ne korkean motivaation avulla. Edellisten lisäksi brändin kehitysprosessissa yksi merkittävä vaikuttava tekijä havaittiin olevan kehittävät työkokemukset aikaisemmassa työhistoriassa.



Kuvio 3. Toimitusjohtajan brändin rakentuminen (Erdogmus & Esen, 2018, s. 46).

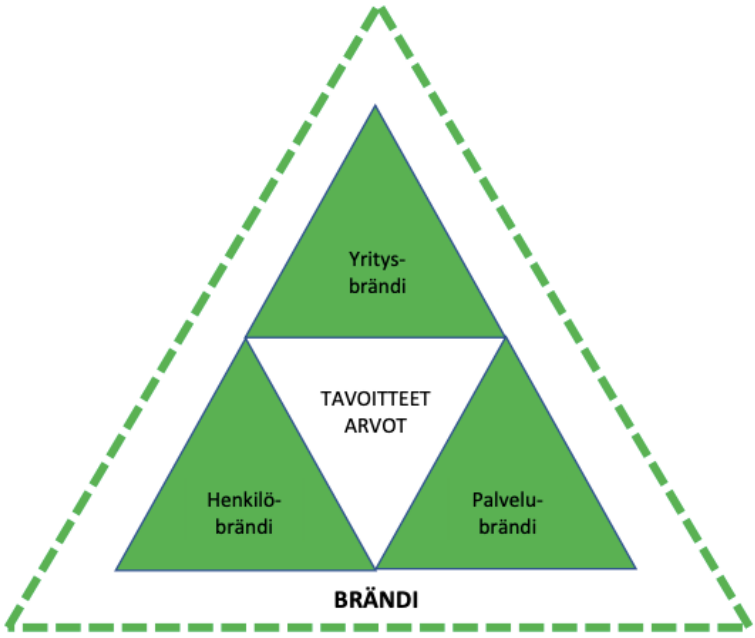
Tutkimuksessaan Erdogmus ja Esen (2018, s. 44–45) osoittivat edellä esitetyn urataustan vaikuttaneen toimitusjohtajien muutostilanteiden johtamiseen ja erityisesti näiden tilanteiden havaittiin vaikuttaneen henkilöbrändin syntymiseen, sillä muutostilanteissa arvioitiin erityisesti johtajan esiintymistä, mainetta ja imagoa. Suotuisan urataustan omaava toimitusjohtaja kykeni hyödyntämään työssään erityisesti muutostilanteiden johtamisessa myös pehmeämpiä johtamisarvoja, kuten innovatiivisuutta, tuottavuutta, osallistumista ja avointa kommunikaatiota. Poikkeustilanteessa onnistuneen johtamisen myötä johtajan arvovalta lisääntyi ja henkilöbrändin kehitys oli positiivinen.

Suhdejohtaminen on Erdogmusin ja Esenin (2018, s. 44–45) mukaan yksi merkittävä osaalue toimitusjohtajan henkilöbrändin synnyssä. Vaikutelman hallinnan keinoin toimitusjohtajat kykenivät vaikuttamaan positiivisesti sekä henkilökohtaiseen että yrityksen imagoon. Toimitusjohtajilla oli erinomaiset sekä luottamukselliset suhteet niin sidosryhmiin kuin työntekijöihin ja lisäksi he olivat liittyneet erilaisiin järjestöihin sekä järjestäneet konferensseja ja seminaareja. Tämän ansiosta heillä oli useita mahdollisuuksia viestiä ympäristöön sekä omasta että yrityksen menestyksestä ja luoda sillä keinoin vahvaa yritysbrändiä, jonka kautta he onnistuivat kehittämään positiivisesti myös omaa henkilöbrändiään.

2.3 Asiantuntijan henkilöbrändi

Henkilöbrändi on asiantuntijan mahdollisuus markkinoida omaa palveluaan kohdeyleisölle. Asiantuntijan työ on usein palveluammatti, jossa ei voida osoittaa mitään fyysistä tuotetta, vaan markkinoidaan palvelua (Kotler ja muut, 2017, s. 238). Esimerkki tällaisesta asiantuntijan työstä on tässä tutkimuksessa keskiössä oleva kiinteistönvälittäjän työ, sillä välittäjälle maksetaan siitä palvelusta, jonka hän tuottaa auttaakseen eri osapuolia myymään ja ostamaan asuntoja. Kotler ja muut (2017, s. 214) toteavat, että nykypäivänä kilpailu on kaikilla aloilla kovaa ja erottautuminen tarjolla olevista muista vastaavista palveluista saattaa muodostua haasteeksi, eikä hinnalla kilpailu ole kestävä ratkaisu. Ratkaisuksi Kotler ja muut (2017, s. 214) ehdottavat palvelutarjooman, jakelun ja imagon

erilaistamista. Edellä mainituista imagon erilaistaminen pitää sisällään myös brändin luomisen, ja kun puhutaan palvelubrändistä niin yksi sen merkittävin osa-alue on henkilö, joka palvelua tuottaa. Näin ollen parhaimmillaan henkilöbrändin luominen tukee palvelubrändin ja yritysbrändin luomista sekä kehittämistä, kunhan kaikki kolme ovat tavoitteiden ja arvojen suhteen synkronoitu keskenään (ks. kuvio 4). Riskinä tämän kaltaisessa kolmikantaisessa brändäyksessä on se, että mikäli henkilöbrändi on vahva ja kyseinen henkilö päättää esimerkiksi vaihtaa yritystä, kärsii myös kaksi muuta osa-aluetta. Kellerin ja Swaminathanin (2020, s. 44) mukaan juuri tämän vuoksi yrityksen tulee varmistaa, miten he säilyttävät brändikokonaisuuden elinvoimaisena myös silloin, kun henkilövaihdoksia tulee.



Kuvio 4. Kolmikantainen brändäys.

Geurin-Eaglemanin ja Burchin (2016) tutkimuksessa tutkittiin olympiaurheilijoiden kommunikointia yleisön ja fanien kanssa valokuvien välityksellä. Tutkimusaineistona toimi olympiaurheilijoiden Instagram-kuvat. Tulokseksi saatiin muun muassa, että urheilijan tulee tarkoin harkita, millaisia kuvia hän haluaa yleisön itsestään näkevän, ja millainen reaktio kustakin kuvasta on odotettavissa. Jokainen jaettu kuva rakentaa heidän brändiään johonkin suuntaan. Tämä sama tutkimustulos voidaan yleistää henkilöbrändäykseen

yleisellä tasolla ja lisäksi voidaan todeta, että kyse ei ole vain kuvien jakamisesta, vaan sama harkinnanvaraisuus koskee kaikkea viestintää kohdeyleisölle. Näin ollen myös myyntihenkilön tulee olla varsin kriittinen siitä, että millaisia päivityksiä hän tekee sosiaalisen median sivuille, etenkin jos ne ovat julkiset. Potentiaaliset asiakkaat todennäköisesti tutustuvat myyntihenkilöön jo etukäteen esimerkiksi sosiaalisen median avulla ja mahdolliseen myyntihenkilön valintaan vaikuttaa paljon se, millaisen kuvan henkilö itsestään antaa sosiaalisessa mediassa. Monet henkilöbrändääjät perustavat sosiaalisen median palveluihin tästä syystä omat sivut henkilökohtaiselle elämälleen ja toiset sivut työhön liittyen. Tämä voi olla hyvä ratkaisu, mutta Geurin-Eaglemanin ja Burchin (2016, s. 136) tutkimus osoittaa myös sen, että mikäli henkilö jakaa kuvia myös henkilökohtaisen elämän tilanteista urheilun ulkopuolella, tuo se faneja lähemmäs idoliaan. Lisäksi idoliin muodostuu henkilökohtaisempi suhde. Tämän saman voidaan olettaa tapahtuvan myös muiden henkilöiden kuin urheilijoiden brändäyksessä. Henkilökohtaisen elämän jakaminen kohdeyleisön kanssa on keino päästä huomattavasti lähemmäs asiakkaita ja näin ollen se lisää asiakkaiden tunnetta siitä, että henkilöbrändin takana on täysin inhimillinen henkilö. Asiakas voi samaistua brändiin ja henkilöstä brändin takana tulee helpommin lähestyttävä.

Onnistuneet henkilöbrändit saavat useimmiten yhteystyötarjouksia eri tahoilta ja muun muassa menestyneet urheilijat toimivat useimmiten esimerkiksi yhteistyössä jonkin urheilubrändin kanssa tai eri tapahtumien suojelijoina. Geurin-Eaglemanin ja Burchin (2016, s. 136) mukaan yhteistyön myötä niin urheilijan oma brändi kuin urheilijan kanssa yhteistyössä toimivan kumppanin brändi vaikuttavat kohdeyleisön käsitykseen heistä molemmista. Tämän vuoksi yhteistyökumppanit tulee valita huolella. Vahvojen suhteiden kehittäminen on kuitenkin merkittävä etu henkilöbrändin rakentamisessa ja ylläpitämisessä, sillä positiiviset brändisuhteet lisäävät molempien brändien kiinnostavuutta ja parantavat tämän ansiosta molempien liiketoiminnan tuloksia. Myös Erdogmus ja Esen (2018, s. 47) totesivat tutkimuksessaan, että ne toimitusjohtajat, jotka hallitsivat sidosryhmäsuhteitaan hyvin, kasvattivat eniten positiivista kuvaa niin yrityksen kuin oman brändinsä osalta, joten vaikutukset ovat moninkertaisia. Eri tahojen kanssa tehtävän

yhteistyön merkitystä ei voi vähätellä asiantuntijaroolissa olevan henkilön brändäyksessä, sillä se on keino tuoda oman alan asiantuntijuutta esille niin aikaisemmalle asiakaskunnalle kuin uudelle potentiaaliselle kohdeyleisölle. Lisäksi hyvin onnistunut yhteistyö lisää asiantuntijan vakuuttavuutta. Sounio (2010, s. 180) puhuu myöskin verkostoitumisen puolesta brändäyksen yhteydessä. Hänen mukaansa nykypäivänä ei riitä se, että tekee työnsä hyvin, vaan nimenomaan verkostot vievät uralla eteenpäin. Verkostojen tulisi olla mahdollisimman monipuolisia, sillä uusia ideoita ja näkökulmia alkaa syntyä silloin, kun erilaiset ihmiset kohtaavat.

Suhdemarkkinoinnin määritelmä on Grönroosin (2015, s. 53) käsialaa ja kuuluu seuraavasti: ”*Markkinointi tarkoittaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa ylläpidettävien suhteiden tunnistamista, solmimista, vaalimista ja kehittämistä – sekä tarvittaessa katkaisemista – niin, että kaikkien osapuolten taloudelliset tavoitteet täyttyvät.*” Suhdemarkkinointi ulottuu näin ollen asiakkaiden lisäksi myös yhteistyöverkostoihin ja on erittäin tärkeä osa-alue henkilöbrändäyksessä. Asiantuntijan henkilöbrändin näkökulmasta tarkasteltuna suhdemarkkinointi tähtää siihen, että asiakas palaa käyttämään samaa asiantuntijaa uudelleen pitkänkin ajanjakson jälkeen. Brändin on tämän tavoitteen valossa oltava näkyvissä ja kuuluvissa asiakkaalle myös silloin, kun asiakkaalla ei ole tarvetta käyttää palvelua, sillä siten varmistetaan asiakkaan palaaminen myöhemmin. Putra ja Putri (2019, s. 234–236) toteavat, että nykypäivänä palvelun laatuun liittyvät odotukset ovat korkeammat kuin aikaisemmin ja nykyteknologian myötä kynnys uuden palveluntarjoajan etsimiseksi on madaltunut. Heidän mukaansa onnistunut suhdemarkkinointi vaatii erinomaista palvelun laatua asiakaskohtaamisesta toiseen, sillä se on seikka, joka luo asiakastyytyväisyyttä ja lujittaa asiakasuskollisuutta sekä vahvistaa asiakkaan sidettä brändiin. Asiakasuskollisuus ja -tyytyväisyys lisäävät suosittelua. Nykypäivänä sosiaalisen median avulla suhdemarkkinointi on tehty entistä helpommaksi, sillä sen avulla on helppo tavoittaa asiakkaita silloinkin, kun he eivät aktiivisesti etsi tietoa brändistä. Sosiaalinen verkosto on suora yhteys asiakkaisiin ja mahdollistaa kommunikoinnin jopa reaaliajassa heidän kanssaan. Tämä kaikki lisää mahdollisuutta luoda pitkäaikaisia ja entistä henkilökohtaisempia suhteita asiakkaiden kanssa.

2.4 Henkilöbrändin markkinointi

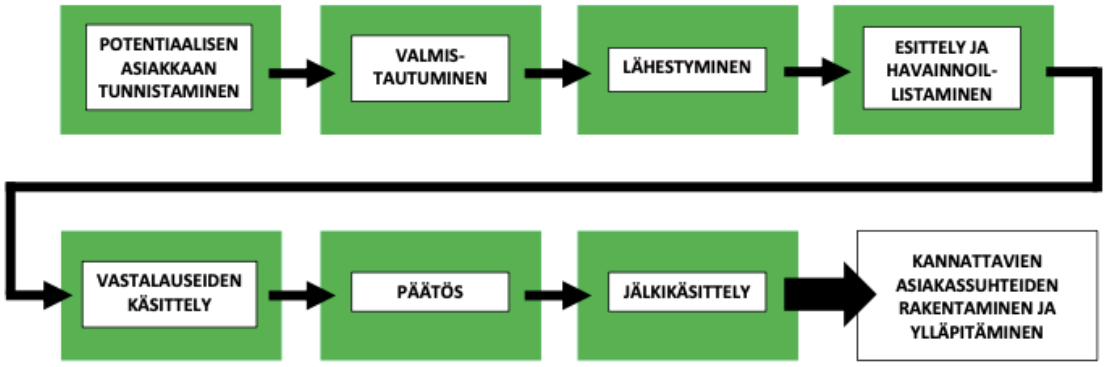
Lemon ja Verhoef (2016, s. 69–70) toteavat, että nykypäivän asiakaskokemus muodostuu yhä useammasta eri kosketuspisteestä asiakkaan kanssa. Kosketuspisteitä on jo ennen varsinaista asiakaspalvelutapahtumaa, asiakaspalvelutapahtuman aikana sekä sen jälkeen. Lemon ja Verhoef (2016, s. 76–78) ovat jaotelleet myyjän ja ostajan väliset kosketuspisteet neljään eri kategoriaan: tuotemerkin, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden omistamat kosketuspisteet sekä sosiaaliset ja ulkoiset kosketuspisteet. Tuotemerkin omistamat kosketuspisteet ovat myyjäyrityksen hallinnassa ja pitävät sisällään esimerkiksi internetsivut, yritysilmeen, palvelun ja hinnoittelun. Yhteistyökumppaneiden omistamat kosketuspisteet ovat yrityksen ja yhden tai useamman yhteistyökumppanin hallinnassa. Yhteistyökumppaneita voivat olla esimerkiksi markkinointiyritykset ja yrityksen viestintäkanavien kumppanit. Asiakkaiden omistamilla kosketuspisteillä tarkoitetaan asiakkaiden toimintaa, joka liittyy yritykseen ja vaikuttaa asiakaskokemukseen. Asiakkaiden omistamat kosketuspisteet ovat asiakkaiden hallinnassa ja yritys ei pysty suoraan niitä hallitsemaan. Suusanallinen viestintä eli ”word of mouth” on yksi esimerkki asiakkaiden omistamasta kosketuspisteestä. Sosiaalisen ja ulkoisen kosketuspisteen rooli on tärkeä asiakaskokemuksen kannalta. Näillä tarkoitetaan esimerkiksi muita asiakkaita, ympäristöä sekä yrityksestä riippumattomia tietolähteitä, joilla voi olla vaikutusta asiakkaan kokemukseen. Hyvän asiakaskokemuksen edellytyksenä on positiivinen onnistuminen valtaosassa edellä mainituista kosketuspisteistä.

Keller ja Swaminathan (2020, s. 216) toteavat, että mainonta ja muu markkinointikommunikaatio voivat olla keskenään täysin eri rooleissa markkinointiohjelmassa, mutta kaikki toimenpiteet edistävät omalla tavallaan brändipääoman muodostumista. Sounion (2010, s. 29) mukaan brändin markkinointiviestintää tulee kehittää siten, että se antaa tilan kuluttajille ja heidän kokemilleen tunteilleen. Sitä vahvempi brändi on, mitä enemmän se herättää intohimoja. Kuluttajat haluavat ottaa brändejä omikseen ja olla niin sanottuja brändintekijöitä. Tämä tarkoittaa sitä, että brändin markkinointi ei ole enää ainoastaan markkinointiosaston vastuulla ja kontrollissa, vaan brändejä hallitsevat enenevissä määrin kuluttajat. Viime vuosina markkinoinnin suunnittelun ja ohjelmoinnin

haasteena on ollut myös mittavat muutokset mediaympäristössä, kun perinteiset mainoskanavat, kuten televisio, radio ja lehdet, ovat menettäneet asemansa keskeisinä mainontakanavina digitaalisille markkinointikanaville. Markkinoinnin digitalisoituminen tarjoaa paljon uusia keinoja asiakkaille kommunikoida vaivattomasti brändeistä toisten asiakkaiden kanssa sekä jopa brändiä edustavan yrityksen itsensä kanssa. Seuraavaksi esitellään tarkemmin tyypillisiä asiantuntijan henkilöbrändäykseen liitettyjä markkinointikanavia.

2.4.1 Henkilökohtainen myyntityö

Kotlerin ja muiden (2017, s. 467) mukaan myyjän työ on yksi vanhimmista ammateista. Markkinoinnin näkökulmasta henkilökohtainen myyntityö voi olla tuloksellisempaa kuin mikä tahansa muu markkinointikampanja. Henkilökohtaisessa myyntitilanteessa myyjä pystyy kartoittamaan asiakkaan yksilölliset tarpeet ja tarjoamaan jokaiselle asiakkaalle tilanteeseen parhaiten sopivan ratkaisun, mikä lisää asiakkaan tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta. Kotlerin ja muiden (2017, s. 482) mukaan henkilökohtaisen myyntityöprosessin, joka tähtää kannattavien asiakassuhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen, voi jakaa seuraaviin vaiheisiin: potentiaalisen asiakkaan tunnistaminen, valmistautuminen, lähestyminen, esittely ja havainnollistaminen, vastalauseiden käsittely, päätös sekä jälkikäsittely (ks. kuvio 5).



Kuvio 5. Myyntiprosessin vaiheet (Kotler ja muut 2017, s. 482).

Potentiaalisen asiakkaan tunnistaminen on hyvin kriittinen vaihe myyntiprosessissa, sillä väärään asiakasryhmään keskittyminen on resurssien tuhlausta. Usein myyjän täytyy kontaktoida monta potentiaalista asiakasta yhtä toteutunutta kauppaa kohden, joten mikäli kontaktoidut asiakkaat ovat lähtökohtaisesti väärästä asiakasryhmästä, joutuu myyjä tekemään moninkertaisen työn saadakseen kaupat toteutumaan. Toimiva keino löytää potentiaalisia asiakkaita on ottaa yhteyttä aikaisempiin sekä olemassa oleviin asiakkaisiin ja pyytää heiltä suositteluja tai jopa suoria kontakteja. Valmistautumisella tarkoitetaan sitä, että myyjän tulee ennen myyntiprosessin alkua opetella tuntemaan vastapuoli eli asiakas. Ammattitaitoinen myyjä osaa lukea asiakasta jo pienistä merkeistä ja tietää, vetoaako häneen esimerkiksi numeerisesti painottuva vai enemmän tunteisiin vetoava tuote- tai palveluesittely. Lähestymisvaihe tapahtuu kunkin asiakkaan kohdalla vain kerran eli silloin, kun myyntihenkilö lähestyy asiakasta aivan ensimmäistä kertaa. Vaihe pitää sisällään keskustelun avaavan repliikin lisäksi muun muassa myyntihenkilön ulkoisen olemuksen, kuten pukeutumisen ja liikkeet. (Kotler ja muut, 2017, s. 482–483.)

Kotlerin ja muiden (2017, s. 483) mukaan esittely ja havainnollistaminen tarkoittaa vaihetta, jolloin myyjä kertoo ostajalle, miten hänen tarjoama tuote tai palvelu ratkaisee asiakkaan ongelman. Ratkaisukeskeinen myyntitekniikka vahvistaa asiakkaan sitoutumista yritykseen, tuotteeseen, palveluun ja jopa myyntihenkilöön. Myyjän on tärkeintä kuunnella herkällä korvalla asiakasta ja tunnistaa tarve sekä poimia keskustelusta asiakkaalle merkitykselliset asiat ongelman ratkaisemiseksi, jolloin hänen on helpompi myydä puheellaan tuote tai palvelu asiakkaalle. Vastalauseiden käsittely voi olla haastavaa, mutta harjoittelu auttaa myyntihenkilöä tunnistamaan ne entistä paremmin ja sen myötä tarjoamaan asiakkaalle niihin ratkaisua. Tärkeintä vastalauseiden käsittelyssä on, että myyntihenkilö pysyy positiivisena eikä lähde myötäilemään asiakasta vastalauseiden kanssa.

Päätösvaihe myyntiprosessissa tarkoittaa Kotlerin ja muiden (2017, s. 484) mukaan sitä, kun myyjä pyrkii sopimaan kaupan asiakkaan kanssa. Joillekin myyjille kaupan ehdottaminen asiakkaalle on vaikeaa. Kyse voi olla itseluottamuksen puutteesta, väärästä

ajoituksesta tai siitä, että myyjä kokee syyllisyyttä ehdottaessaan kauppoja asiakkaalle. Useimmiten asiakas antaa palvelutapahtuman edetessä merkkejä siitä, milloin kauppaa olisi oikea aika ehdottaa ja näiden merkkien opettelu on myyjälle tärkeää. Merkki voi olla esimerkiksi se, että asiakas nojautuu eteenpäin tai kysyy hintaa. Kaupan ehdottaminen voi tapahtua esimerkiksi kysymällä, että ”tehdäänkö kaupat?” tai tarjoamalla apua tilauksen tekemiseen. Jälkikäsittelyvaiheen tarkoitus on varmistaa asiakkaan tyytyväisyys kauppojen jälkeen ja lujittaa asiakkaan sitoutuneisuutta myyjään sekä ostamaansa tuotteeseen tai palveluun.

2.4.2 Sosiaalinen media

Sosiaalinen media eli kansan kielellä some on nostanut rooliaan markkinoinnin näkökulmasta valtavasti viime vuosina. Osa myyntityön parissa työskentelevistä kokee sosiaalisen median jopa niin tärkeäksi, että mikäli henkilöbrändi ei ole esillä sosiaalisen median kanavissa, ei brändiä ole olemassa ollenkaan (Rangarajan ja muut, 2017, s. 663). Kellerin ja Swaminathanin (2020, s. 272) mukaan erilaiset sosiaalisen median kanavat tarjoavat pääsyn yhteisöihin, joihin ovat hakeutuneet esimerkiksi maantieteellisesti, ikähaarukaltaan tai jonkin intohimon pohjalta toistensa kaltaiset henkilöt. Kotlerin ja Kellerin (2016, s. 642) määritelmän mukaan sosiaalinen media on paikka, jossa kuluttajat ja yritykset voivat jakaa tietoa tekstinä, kuvina, äänenä ja videoina toistensa kanssa. Sosiaalisella medialla on monia rooleja, mutta markkinoinnin näkökulmasta voidaan sille erotella neljä tehtävää: mahdollistaa julkisen äänen ja läsnäolon verkossa, vahvistaa markkinointiviestejä, helpottaa saamaan ja seuraamaan asiakkaiden palautetta sekä edistää asiakkaiden sitoutumista (Keller & Swaminathan, 2020, s. 272). Markkinoijan näkökulmasta sosiaalinen media on useilla aloilla kustannustehokas markkinointikanava, sillä sen kautta tavoittaa potentiaalisia asiakkaita nopeasti ja parhaimmillaan se edistää merkittävästi asiakkaiden kesken tapahtuvaa markkinointia sekä suosittelua (Kotler & Keller, 2016, s. 642). Karadumanin (2013, s. 466, 472) mukaan henkilöbrändin markkinointiin ei useinkaan ole käytettävissä isoja markkinointibudjetteja, mutta sosiaalinen media mahdollistaa henkilöbrändin markkinoinnin edullisesti ja tehokkaasti. Hänen tutkimuksensa

osoitti, että hyvin suunniteltu henkilöbrändin markkinointi sosiaalisessa mediassa parhaimmillaan luo lisäarvoa henkilöbrändin lisäksi myös yritysbrändille ja yrityksen muille brändeille. Tämän vuoksi brändimarkkinointi sosiaalisessa mediassa tulee huomioida riittävän hyvin koko yrityksen markkinointistrategian suunnittelussa, koska siten varmistetaan, että kaikki yrityksen työntekijät ovat tietoisia sosiaalisen median tärkeydestä ja vaikutuksista markkinoinnissa.

Suosituin ja käyttäjämäärältään isoin sosiaalisen median kanava on Facebook, joka on perustettu vuonna 2004. Yrityksen missiona on luoda yhteisö, joka tuo ihmisiä ympäri maailman lähemmäs toisiaan. Facebook omistaa sosiaalisen median palveluista nimikkoyhteisönsä eli Facebookin, mutta sen lisäksi myös monia muita suosittuja palveluja, kuten Instagramin, Facebook Messengerin, WhatsAppin ja Oculuksen. Vuoden 2019 lopussa Facebook työllisti yrityksenä lähes 45 000 työntekijää. Facebookilla on yhteensä kaikissa palveluissaan noin 1,7 miljardia päivittäistä käyttäjää ja sen mainostulot olivat vuonna 2019 lähes 70 miljardia dollaria eli 63 miljardia euroa. (Facebook Inc., 2020a.) Suomessa suosituin sosiaalisen median palvelu on WhatsApp, jota käyttää vähintään kerran viikossa 3,3 miljoonaa suomalaista. Muita suosittuja sosiaalisen median palveluita Suomessa ovat YouTube, Facebook, Instagram ja Twitter, joita kaikkia käytetään nykypäivänä hyödyksi myös markkinoinnissa. (DNA, 2020; Suomen virallinen tilasto, 2020.) Edellisten lisäksi yksi markkinoijan tärkeä kanava on nykypäivänä LinkedIn, joka erityisesti on syytä ottaa haltuun, jos suunnitelmissa on luoda itselle ammatillinen henkilöbrändi. Seuraavassa avataan hiukan tarkemmin edellä mainittuja viittä eri sosiaalisen median kanavaa, jotka ovat tutkimuksen näkökulmasta tarkasteltuna olennaisimmat.

Facebookilla on Suomessa noin 2,9 miljoonaa käyttäjää, jotka käyttävät palvelua vähintään kerran viikossa tai useammin (DNA, 2020; Suomen virallinen tilasto, 2020). Palvelun tarkoituksena on pitää yhteyttä ystäviin ja perheenjäseniin sekä yhteisöihin, jotka jakavat keskenään saman kiinnostuksen kohteen (Facebook Inc., 2020b). Käyttäjät voivat jakaa palveluun kuvia, tekstiä ja videoita. Markkinoinnin näkökulmasta Facebook tarjoaa paikan, jossa myyjät ja ostajat voivat kohdata toisensa maailmanlaajuisesti. Mainostamalla

Facebookissa myyjät voivat välittömästi tavoittaa suuren joukon käyttäjiä ja lisätä sitä kautta tietoisuutta brändistään. Facebookissa on myös mahdollisuus kohdentaa markkinointia hyvinkin tarkalle vastaanottajien joukolle esimerkiksi iän, sukupuolen, asuinpaikan, harrastusten, poliittisen suuntauksen tai muiden kiinnostuksen kohteiden mukaan. Kohdennetun markkinoinnin käyttö tekee mainostamisesta entistä kustannustehokkaampaa. (Keller & Swaminathan, 2020, s. 273.)

Instagram on kuvapalvelu, jota käyttää Suomessa vähintään kerran viikossa 1,9 miljoonaa käyttäjää. Instagramin tavoitteena on olla käyttäjilleen paikka, jossa he voivat inspiroitua joka päivä (DNA, 2020; Suomen virallinen tilasto, 2020). Lisäksi Instagram tarjoaa turvallisen ja osallistavan ympäristön itsensä ilmaisuun ja samalla käyttäjät voivat tuntea olevana lähempänä toisiaan (Facebook Inc., 2020c). Käyttäjät jakavat palveluun kuvia ja videoita lyhyiden kuvatekstien kera. Tyypillisesti kuvatekstissä käytetään hashtageja eli tunnisteita, joiden avulla käyttäjä voi hakea palvelusta itselleen mieluista sisältöä. Instagram tarjoaa visuaalisen markkinointikanavan, jonne voi ladata käyttäjiä kiinnostavia videoita sekä kuvia, jolloin se tavoittaa hyvin erityisesti visuaalisuudesta kiinnostuneita, monesti nuorempia asiakasryhmiä, joita perinteinen markkinointi esimerkiksi sanomalehdessä ei nykypäivänä tavoita. (Keller & Swaminathan, 2020, s. 274.)

Twitteriä käyttää vähintään kerran viikossa noin miljoona suomalaista (DNA, 2020; Suomen virallinen tilasto, 2020). Palvelun tavoitteena on jakaa käyttäjiensä kirjoittamana tietoa siitä, mitä maailmalla tapahtuu juuri nyt ja mistä ihmiset puhuvat. Twitter tarjoaa käyttäjilleen paikan keskustella niin uutisista, urheilusta, politiikasta kun muistakin jokapäiväisistä kiinnostuksen kohteista eri näkökulmista ja rehellisesti. (Twitter Inc., 2020.) Yksi viesti eli twiitti voi olla enimmillään 280 merkkiä pitkä ja aiheen seuraamisen helpottamiseksi siinä voidaan käyttää samankaltaisia tunnisteita eli hashtageja kuin Instagramissakin. Twitterin kautta markkinointi on nopeaa, sillä jokainen viesti menee suoraan yrityksen seuraajille ja lisäksi palvelu mahdollistaa suoran kommunikaation asiakkaan ja asiakaspalvelun välillä. (Keller & Swaminathan, 2020, s. 274.)

YouTube-palvelua käyttää Suomessa on noin 3,1 miljoonaa henkilöä (käyttötiheys vähintään kerran viikossa) (DNA, 2020; Suomen virallinen tilasto, 2020). Maailmanlaajuisesti YouTubessa käy kuukausittain yli kaksi miljardia käyttäjää ja päivittäin videoita katsellaan yli miljardi tuntia. YouTuben omistaa Google. YouTuben tarkoituksena on tarjota palvelu, joka ”*haluaa antaa kaikille äänen ja mahdollisuuden tutustua maailmaan*”. Palvelun taustalla on ajatus siitä, että jokaisella tulee olla oikeus ilmaista itseään ja näin ollen maailma on parempi paikka, kun ihmisillä on foorumi, jossa he voivat kuunnella toisiaan ja jakaa henkilökohtaisia kokemuksiaan sekä tarinoita. (Google LLC, 2020.) YouTubessa mainostaminen voi tapahtua yrityksen omalla kanavalla, jonne yritys voi ladata potentiaalisia asiakkaita kiinnostavia videoita tuotteista ja palveluista. Toinen vaihtoehto on ostaa YouTubesta mainostilaa sen näyttämien videoiden yhteydestä.

LinkedIn on saavuttanut edellä mainittuihin palveluihin verraten rajatumman suosion, sillä sitä käyttää Suomessa noin 0,7 miljoonaa käyttäjää vähintään kerran viikossa (DNA, 2020; Suomen virallinen tilasto, 2020). Palvelua käyttää maailmanlaajuisesti lähes 690 miljoonaa käyttäjää. LinkedInin visiona on luoda maailmanlaajuisesti taloudellisia mahdollisuuksia jokaiselle työtä tekevälle henkilölle. Palvelun tarkoitus on yhdistää kaikki maailman ammattilaiset tehden heistä tuottavampia ja entistä paremmin pärjääviä. (LinkedIn, 2020.) Kuten yllä on todettu, tulee jokaisen henkilöbrändäystä suunnittelevan tutustua LinkedInin palveluihin ja mahdollisuuksiin, sillä se tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden verkostoitua ja tuoda esiin omaan asiantuntemusta sekä markkinoida henkilöbrändiä omalle verkostolleen.

2.4.3 Asiantuntijaesiintymiset

Asiantuntijaesiintymiset ovat yksi tärkeä keino markkinoida ja tuoda asiantuntijatyössä olevan henkilön brändiä esiin. Esiintymiset voidaan lukea niin sanotuksi PR-työksi, joka on ollut yhtenä keskeisenä markkinoinnin keinona jo vuosikymmeniä. Esiintyminen voi olla esimerkiksi lehti-, radio- tai televisiohaastattelu, asiantuntijaluento tai sosiaalisen median kanavalla julkaistu video, jossa henkilö kertoo omaan asiantuntijuuteensa

liittyvästä asiasta (Keller & Swaminathan, 2020, s 235). Useimmiten edellä mainitun kaltaiset esiintymiset suoritetaan ilman varsinaista markkinoinnillista tarkoitusta enemmänkin tiedottavasta näkökulmasta. Kaikki julkinen esiintyminen kuitenkin muokkaa brändiä, joten se täytyy muistaa myös esiintymisiä suoritettaessa.

Kortesuo (2011, s. 78) ohjeistaa asiantuntijaa keskustelemaan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa harkitusti. Asiantuntijan olisi hyvä profiloitua oman alansa sisällä ja ottaa jokin itselle sopiva osa-alue haltuun. Nettiin tulee kirjoittaa aina omalla nimellä ja julkisesti. Nettiportaaleissa läsnäoloa on hyvä rajata laadullisesti ja olla kommentoimatta jokaiseen keskusteluun, sillä henkilöbrändiä rakennettaessa täytyy muistaa, että ajan myötä julkisista verkkokeskusteluista muodostuu eräänlainen netti-CV.

Asiantuntijuuden myötä voi henkilöstä tulla myös vaikuttaja ja jopa julkisuuden henkilö. Vaikuttajamarkkinoinnilla tarkoitetaan sitä, että vaikuttaja kertoo tietoja ja mielipiteitä tietyistä tuotteista sekä brändeistä (Keller & Swaminathan, 2020, s. 280). Useimmiten vaikuttajille maksetaan siitä, että he sovitusti kertovat kokemuksiaan brändistä. Asiantuntijan henkilöbrändille tyypillistä on toimia vaikuttajana siten, että henkilö jakaa tietoa esimerkiksi valikoiduista yhteistyökumppanien tuotteista. Toisaalta myös asiantuntija voi sopia yhteistyöstä jonkin tunnetun vaikuttajan kanssa siten, että vaikuttaja markkinoi omille seuraajilleen kyseistä asiantuntijaa.

2.5 Johtopäätökset

Kirjallisuudessa on esitelty monenlaisia henkilöbrändin luomisprosesseja. Kaikille niille on yhteistä, että prosessi on monivaiheinen eikä henkilöbrändi ole milloinkaan valmis, vaan sitä kehitetään jatkuvasti saadun palautteen perusteella. Yhteistä kaikilla henkilöbrändäyksen malleilla on myös se, että niissä tiedostetaan toisaalta kohdeyleisön näkemys brändistä ja toisaalta se, miten halutaan, että kohdeyleisö jatkossa näkee kyseisen henkilöbrändin. Tämän nykytilan ja tulevaisuuden tavoitetilan välisen kuilun jatkuva kurominen umpeen vaatii säännöllistä henkilöbrändin kehitystyötä.

Henkilön varhaisilla lapsuuden kokemuksilla voidaan katsoa olevan vaikutusta myöhemmin elämässä työuran suotuisan kehittymisen kannalta, sillä hyvä lapsuus ja koulutus vaikuttavat positiivisesti persoonan kehittymiseen, uramotivaatioon ja myös sosiaalisiin suhteisiin. Inhimillisen ja sosiaalisen pääoman yhteys korkeaan motivaatioon on kiistaton ja ne ruokkivat myös kunnianhimoa asettaa korkeita tavoitteita ja sen myötä mahdollistavat uralla etenemisen. Suhdejohtamisen yhteys henkilöbrändin syntymiseen sekä kehittämiseen on merkittävä, sillä hyvän suhdejohtamistaitojen ansiosta brändin markkinointi ja tunnettavuuden parantaminen on huomattavasti helpompaa, kuin ilman minkäänlaisia suhteita. Suhdemarkkinointi tähtää siihen, että asiakas palaa käyttämään samaa palvelua yhä uudelleen.

Asiantuntijan henkilöbrändi on mahdollisuus markkinoida julkisesti aineetonta hyödykettä eli asiantuntijan palvelua. Tällaisessa henkilöbrändissä korostuu se, että brändi täytyy olla ennen kaikkea samassa linjassa palvelun brändin kanssa (kuvio 4). Lisäksi sekä palvelubrändi että asiantuntijan henkilöbrändi jakavat yhteiset tavoitteet ja arvot niiden toimintakenttänä olevan yrityksen yritysbrändin kanssa. Näin ollen mikään edellä mainituista kolmesta brändistä ei ole ylitse muiden vaan muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. Tämän vuoksi onkin tärkeää pitää huolta siitä, että brändikokonaisuuden kaikkia osa-alueita kehitetään tasaisesti.

Asiakkaiden odotukset palvelun laatua kohtaan ovat kasvaneet ja samalla digitalisaatio on ajanut asiakaspalvelutilanteen siihen, että asiakkaiden kanssa kommunikointi reaaliajassa on yhä helpompaa ja sen myötä asiakaskokemus muodostuu yhä useammasta kosketuspisteestä perinteisen henkilökohtaisen myyntityön rinnalla. Henkilöbrändin näkökulmasta tämä on lisännyt haasteita, sillä uusien sukupolvien osalta enää ei riitä, että hoitaa työnsä hyvin ja menestyy pelkästään sen avulla, vaan nyt on otettava uusia kanavia käyttöön saadakseen oman brändinsä näkyviin. Digitalisaation hurjassa kehityksessä on pysyttävä mukana saadakseen oman henkilöbrändinsä näkyviin ja kuuluviin myös tulevaisuudessa.

3 Myyntityön tuloksellisen johtamisen uudet keinot

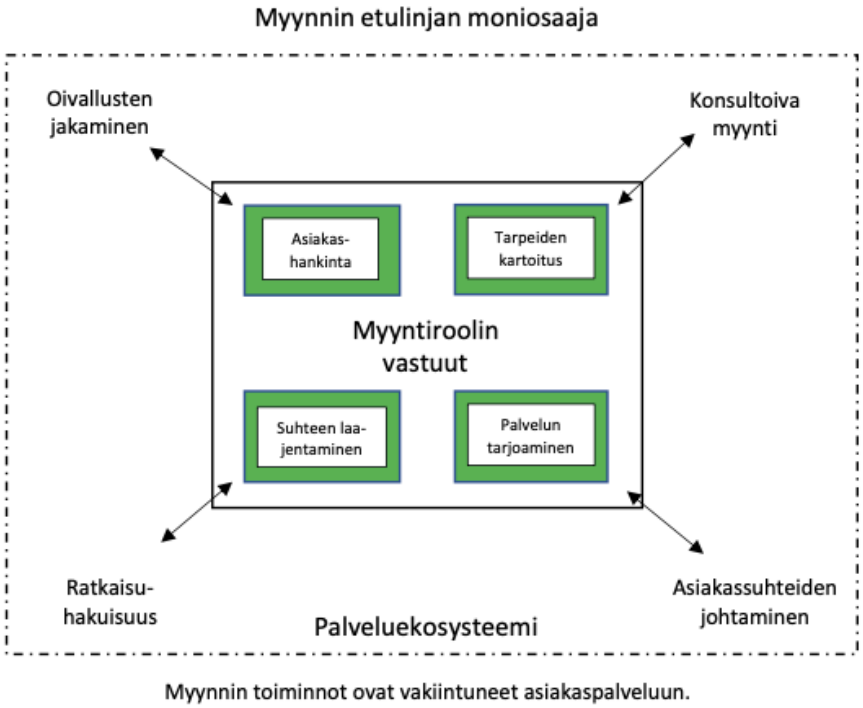
Myynnin tuloksellinen johtaminen ei tapahdu itsestään. Se vaatii suunnittelua, johdonmukaisuutta ja oikeudenmukaisuutta, mutta myös vaatimista ja läsnäoloa. Ennen kaikkea on kuitenkin ymmärrettävä asiakasta ja osattava sopeuttaa omaa tekemistä vastaamaan asiakkaan tarpeita. Tässä luvussa on käsitelty ensin myyntityön muuttumista pelkästä myymisestä asiakkaiden palvelemiseksi. Toisena käsittelyyn on otettu se, miten myyntityötä johdetaan tuloksellisesti. Luvun lopussa esitellään teoreettinen viitekehys tutkimukselle.

3.1 Myyntityön muuttuminen

Moni myyntityön ammattilainen tuskastelee, että asiakkaat ovat entistä vaativampia. Näin varmasti osaltaan onkin, sillä yksi iso tekijä myyntityön muuttuneessa luonteessa on asiakkaan tarve saada palvelua. Näin ollen ne myyjät, jotka ovat tottuneet ainoastaan kylmästi myymään, saattavat tosissaan tuntea asiakkaat hankaliksi. Pääkkösen (2017, s. 48) mukaan yksi tärkeä ja huomionarvoinen asia muuttuneessa myyntityössä on asiakkaiden tiedonhaun muuttuminen ennen koko myyntiprosessin alkamista. Nykypäivänä asiakas tutustuu useimmiten verkossa ennakkoon tuotteeseen tai palveluun, jonka aikoo hankkia. Näin ollen myynti alkaa jo siitä, että myyjätahon tai palveluntarjoajan on tuotettava tietoa asiakkaan saataville.

Anderson ja Huang (2006, s. 140) toteavat, että nykyaikana hyvin suoriutuva myyjä panostaa myyntiprosessiin ja sisällyttää siihen enemmän vaiheita, kuin mitä perinteisesti voidaan myyntiprosessissa olettaa tapahtuvan. Asiakaspalvelijoista on tullut asiakkaille luottohenkilöitä sekä pitkäaikaisia yhteistyökumppaneita, jotka työskentelevät yhdessä asiakkaan kanssa löytääkseen asiakkaalle sopivan ratkaisun. Myös Hughesin ja Ogilvien (2020, s. 22–25) mukaan myyntityö on muuttunut pelkästä myymisestä asiakkaan palvelemiseksi. Myyjän uudessa roolissa korostuu yhä enemmän moniosaaminen, sillä enää tuloksien saamiseen ei riitä ainoastaan hyvät myyntitaidot, vaan on kartoitettava ja

tunnistettava asiakkaan tarpeita yhä paremmin sekä tehtävä jatkuvaa asiakashankintaa. Lisäksi moniosaaja luo pelkkien asiakassuhteiden sijaan pysyvämpiä ihmissuhteita ja panostaa palvelutarjontaan siten, että se vastaa asiakkaiden tarpeita. Edellä mainitut seikat nousevat markkinalähtöisestä myyjäroolin kehityksestä (ks. kuvio 6).



Kuvio 6. Markkinalähtöinen myyjärooli (Huges & Olgilvie, 2020, s. 25).

Grönroos (2015, s. 56) puolestaan puhuu palvelukilpailusta. Hän toteaa, että yritysten on ensin opittava ymmärtämään palvelujen johtamisen luonnetta tarkemmin voidakseen vastata nykyaikaisen kilpailutilanteen vaatimuksiin. Toisin sanoen yrityksen palvelutarjooman tulee vastata mahdollisimman kokonaisvaltaisesti asiakkaiden muuttuneita tarpeita. Toimiva palvelutarjooma lisää asiakkaan kokemaa arvoa ja sitoutuneisuutta.

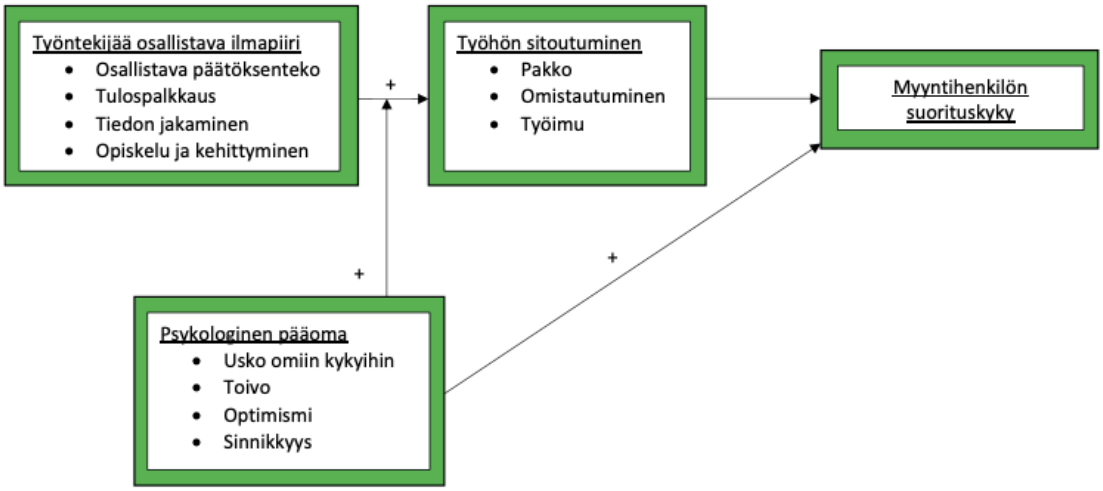
Myyntialalla asioiden hallitseminen kokonaisuuksina on tärkeää, mutta kaikkien ei tarvitse kuitenkaan osata täydellisesti kaikkea, sillä tiimityöskentelyn rooli on noussut viime vuosina uuteen merkitykseen. Usein erityisesti niin sanotuilla etulinjan myyjillä on käytössään erillinen taustatiimi, joka hoitaa sitä työtä, jonka myyjä voi ulkoistaa, alentamatta kuitenkaan tarjoamansa asiakaspalvelun laatua. Helpotusta asiakkaiden

parempaan palveluun tuovat myös erilaiset digitaaliset palvelut sekä tietotekniset ratkaisut, jotka auttavat myyjää suoriutumaan itse asiakaspalvelusta entistä paremmin. Huolimatta taustatiimistä ja erilaisista työtä helpottavista palveluista, ei kuitenkaan voi unohtaa sitä, että hyvän myyjän ominaisuuteen kuuluu ymmärtää ja tuntea prosessi kokonaisuudessaan. (Huges & Olgilvie, 2020, s. 28.)

3.2 Myyntityön tuloksellinen johtaminen

Medhurst ja Albrecht (2011, s. 399–400) toteavat, että organisaation ilmapiirillä ja korkealuokkaisilla työtavoilla on todettu olevan vaikutusta koko organisaation suoriutumiseen. Heidän mukaansa työtulosta voidaan pitää työhön sitoutumisen tason sekä työntekijöiden hyvinvoinnin mittarina. Nykypäivänä työntekoon liitetään usein korkeita vaatimuksia ja liian korkeiden vaatimusten vaikuttaessa työntekoon negatiivisesti, on oikein mitoitetuilla tavoitteilla positiivisempi vaikutus, sillä ne vaikuttavat työntekijän motivaatioprosessiin myönteisesti. Niin sanotuksi korkean suorituskyvyn työympäristöksi kutsutaan sellaista työympäristöä, joka tarjoaa työntekijälle riittävästi itsenäisyyttä ja tukea, mutta myös motivoi sopivasti sekä ottaa huomioon työntekijän oman kapasiteetin. Työntekijät ovat sitä sitoutuneempia ja omistautuneempia työhönsä, mitä paremmin työnantajalla on tarjota työn suorittamiseen tarvittavat resurssit.

Kuviossa 7 on esitelty Medhurstin ja Albrechtin (2011, s. 400) luoma malli siitä, miten työntekijää osallistava ilmapiiri sekä psykologisen pääoman tekijät vaikuttavat positiivisesti työhön sitoutumiseen ja sitä kautta tukevat myyntihenkilön parempaa suoriutumisen tasoa työssään. Esitetyssä mallissa työntekijää osallistava ilmapiiri on organisaation resurssi ja työntekijän henkilökohtainen resurssi on psykologinen pääoma. Organisaatio kykenee kuitenkin tukemaan ja kehittämään molempia resursseja yhdessä työntekijän kanssa. Huomioitavaa on, että organisaation tulee kehittää molempia resursseja tasapuolisesti sekä sitä, että resurssit on organisaatiossa synkronoitu keskenään. Organisaation keskittyessä vain toiseen resurssiin, jää saavuttamatta tärkeä synergiaetu optimoitaessa myyjien sitoutumista ja suorituskykyä.



Kuvio 7. Myyntihenkilön suorituskyky (Medhurst & Albrecht, 2011, s. 400).

Medhurstin ja Albrechtin (2011, s. 399–400) mukaan työntekijöiden osallistaminen työprosessiin on tärkeää, sillä sitä pidetään nykyaikaisessa työyhteisössä hyvänä johtamistapana ja mahdollisuutena kehittää organisaation inhimillistä pääomaa. Työntekijöiden osallistamisen ilmapiiriin on sisällytetty neljä eri osa-aluetta: organisaation osallistava päätöksenteko, tiedon jakaminen avoimesti, suoritusperusteinen palkkiojärjestelmä sekä viimeisenä koulutus ja kehittäminen. Osallistavalla päätöksenteolla tarkoitetaan sitä, että myyjillä on valmius ja oikeus tehdä päätöksiä itsenäisesti myyntiprosessin aikana, jolloin asiakkaiden näkökulmasta heidän osaamisensa sekä imago paranevat. Näin ollen myyjät tuntevat, että heillä on enemmän psykologista valtaa ja motivaatiota hallita asiakassuhteita. Avoin tiedon jakaminen tarkoittaa sitä, että työntekijät tietävät avoimesti organisaation tavoitteet ja tulevaisuuden suunnitelmat. Kun organisaation visio sekä kulttuuri on yleisesti tunnistettu ja siitä kommunikoidaan työyhteisön kesken sekä sitä vahvistetaan johdonmukaisesti, on myyntihenkilön suorituskyky tehokkaampi. Siten he ovat motivoituneempia toimimaan yhdenmukaisesti. Suoritusperusteisen palkkiojärjestelmän avulla työntekijät tunnistavat paremmin sen, miten heidän käyttäytymisensä ja toiminta työssä määrittelevät heille maksettavan palkan. On todennäköistä, että kun työntekijä ymmärtää yhteyden toiminnan ja palkkion välillä, hän muokkaa käyttäytymistään yhä enemmän organisaation tavoitteiden mukaiseksi. Työntekijöiden jatkuva

kouluttautuminen ja kehittäminen on tärkeää, sillä siten yritys kykenee tarjoamaan heille tarvittavat resurssit ja he suoriutuvat työstään entistä paremmin. Koulutuksen ansiosta henkilöstöstä kehittyy korkeatasoinen ja he voivat vastata entistä tehokkaammin asiakkaiden kasvaviin odotuksiin.

Medhurst ja Albrecht (2011, s. 403–404) käyttävät työhön sitoutumisesta määritelmää, jonka mukaan se on positiivinen ja motivoiva tila, jossa työntekijä on työssään elinvoimainen, työlleen omistautunut sekä uppoutuu työhön niin, että kokee sen vievän mennessään. Elinvoimaisuus näkyy työntekijän korkeana energiatasona sekä hyvänä henkisenä kestävyytenä. Työhönsä sitoutunut ja tehtävilleen omistautunut työntekijä suoriutuu tehtävistään myös haastavina hetkinä eikä ole vaikeassakaan tilanteessa valmis luovuttamaan. Työnimu kuvaa sitä, miten työntekijä on voimakkaan keskittynyt työhönsä, eikä huomaa miten nopeasti aika kuluu. Vahva työnimu aiheuttaa myös sen, että työntekijä ei malttaisi irtautua työtehtävistään välttämättä edes vapaa-ajalla. Sitoutunut henkilökunta toimii työssään positiivisella asenteella sekä on sitoutunut organisaation tavoitteisiin ja tyytyväinen työhönsä. Näin ollen sitoutuminen on myös vahvasti yhteydessä hyvään asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen sekä lopulta yrityksen kannattavuuteen, tuottavuuteen ja liikevaihtoon. Sitoutumisen lisäämisen kannalta on tärkeää organisaation ja työntekijän välinen vuorovaikutus sekä työntekijän osallistaminen.

Medhurstin ja Albrechtin (2011, s. 404–405) mukaan psykologinen pääoma muodostuu neljästä ydinosa-alueesta: kyvykkyys, optimismi, toivo ja kestävyys. Nämä osa-alueet muodostavat yksilön positiivisen psykologisen kehityksen tilan. Myyntihenkilöt, joilla on todettu olevan heikko kyvykkyys, kokevat myyntiprosessin ja neuvottelut asiakkaan kanssa useimmiten haastavaksi, sillä he eivät luota omiin kykyihinsä. Samoin käy henkilöille, joiden asenne ei ole toiveikas ja optimistinen, sillä heidän odotuksensa omaa tekemistä kohtaan eivät toimi tekemistä parantavana seikkana. Tällaisilla henkilöillä ei ole kykyä käyttää tarvittavaa energiaa siihen, että saavuttaisivat myyntitavoitteensa, sillä he eivät kykene hyödyntämään motivaatiotaan. Lisäksi henkilön kohdatessa haasteita työssään voi jo pienikin ongelma tuntua ylitsepääsemättömältä eikä hän osaa itsenäisesti

luoda suunnitelmaa ongelma poistamiseksi. Edellä mainitut seikat saattavat aiheuttaa vaikeuksia vastata nykyaikaisen kilpailutilanteen luomiin yhä kovempiin vaatimuksiin, mikä aiheuttaa sitoutumisen tason alenemisen sekä ongelmia työstä suoriutumiseen. Organisaatiossa voidaan kehittää psykologista pääomaa kehittäviä ja parantavia toimenpiteitä, jotka tuovat positiivisia vaikutuksia myyjien suoritukseen sekä sitoutumiseen tehtäviään ja organisaatiota kohtaan. (Medhurst & Albrecht, 2011, s. 404–405)

Omiin kykyihin luottamisen lisäksi menestyksen kannalta tärkeää on ihmissuhdetaidot ja kyky lukea asiakkaiden käyttäytymisen piiloviestejä. Gabler ja muut (2018, s. 232–234) ovat tutkineet ihmissuhdetaitojen kehittämisen vaikutusta myyntihenkilöiden kyvykkyyteen suoriutua entistä paremmin tehtävästään. Heidän mukaansa ne henkilöt, jotka kykenevät lukemaan asiakkaan sanattomia viestejä, keskustelemaan asiakkaan kanssa luontevasti ja ymmärtävät ihmissuhdetaitojen merkityksen myyntityössä kykenevät hankkimaan asiakkaalta enemmän tietoa myyntiprosessin aikana ja näin ollen suoriutuvat myyntityöstä toisia paremmin. Kyvykkyys suoriutua tehtävistä hyvin lisää itseluottamusta ja näin ollen parantaa myynnin suorituskykyä entisestään. Gablerin ja muiden (2018, s. 232–234) mukaan myyntitulosten ja suorituskyvyn parantamiseksi olisi tärkeää kehittää ihmissuhdetaitoja. Myyjien taito mukauttaa omaa käyttäytymistään asiakaskohtaisesti on niin sanottu jäävuoren huippu, joka näkyy ulospäin, mutta isompi osa jäävuoresta on myyntihenkilön sisäinen ymmärrys ihmisten käyttäytymisestä. Menestyneen myyntihenkilön tavaramerkki on yhä useammin erityisen hyvät ihmissuhdetaidot ja niin sanotut pehmeät taidot, joilla tarkoitetaan käyttäytymisen muutosta asiakastilanteen mukaan.

Parantaakseen työntekijöidensä sitoutuneisuutta ja sitä kautta tuottavuutta, tulee organisaation tarjota työntekijöille riittävät resurssit ja tuki, huomioiden kuitenkin myyjän henkilökohtaisen psykologisen pääoman resurssin. Lisäksi on tärkeää huomioida se, että myyjällä on riittävästi tietoa, työkaluja ja valtaa itsenäisen päätöksenteon taustalle. Myyjien suorituskyvyn parantamiseksi kaikkia edellä mainittuja resursseja tulee jatkuvasti kehittää ja myyjiä kouluttaa, että saavutetaan optimaalinen synergia organisatoristen ja

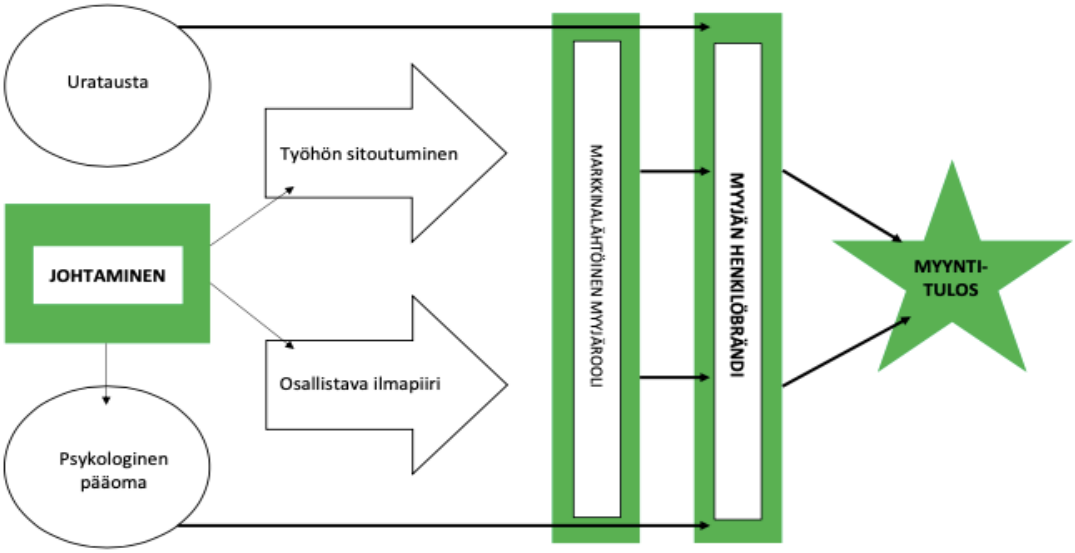
henkilökohtaisten resurssien välille. Resurssitarpeiden selvittämiseksi organisaation tulee jatkuvasti mitata niitä, sillä siten organisaatio pystyy kehittämään resurssejaan oikeaan suuntaan. Mittaaminen voi tapahtua esimerkiksi asiakastyytyväisyys-, asiakasuskollisuus- ja henkilöstön työtyytyväisyyskyselyjen avulla. (Medhurst & Albrecht, 2011, s. 403–404.)

3.3 Johtopäätökset ja viitekehyksen luominen

Myyntityön muuttunut luonne kumpuaa asiakkaiden lisääntyneestä tiedosta. He etsivät omatoimisesti tietoa tuotteista, palveluista ja niitä tarjoavista yrityksistä ennakkoon, joten myös myyntihenkilön on nykypäivänä oltava entistä valmistautuneempi kohdatessaan asiakkaita. Yhä useammin myyntihenkilö ja asiakas etsivät yhdessä vuorovaikutteisesti ratkaisua asiakkaan ongelmaan, jolloin varsinainen myyminen jää taka-alalle ja sen tilalle on tullut asiakaspalvelu, jossa korostuu myyntihenkilön rooli moniosaavana asiantuntijana. Toisaalta myyntihenkilöllä on nykyään yhä useammin käytössä myös apuvoimia ja asiakasta palvelee yhden henkilön sijaan kokonainen tiimi henkilöitä, vaikka yhteyshenkilönä asiakkaan suuntaan olisikin selkeyden vuoksi vain yksi tiimin jäsen.

Myyntityötä johdetaan tuloksellisesti ymmärtämällä tekijöitä myyntihenkilön suorituskyvyn taustalla. Ottamalla huomioon jokaisen työntekijän psykologinen pääoma ja yksilölliset resurssit sekä tukemalla ja vahvistamalla niitä oikein, on esimiehellä mahdollisuus parantaa työntekijän suorituskykyä olennaisesti. Hyvä esimies ottaa myös työntekijänsä huomioon osallistamalla heitä yrityksen prosesseihin ja kysymällä heidän mielipiteitään. Lisäksi avoin tiedon jakaminen yrityksen sisällä sekä lisäkoulutusmahdollisuuden tarjoaminen tukevat hyvän ilmapiirin rakentumista. Hyvä ilmapiiri vaikuttaa positiivisesti niin sanottuun työn imuun sekä omistautumiseen työlle, jotka taas lisäävät työhön sitoutuneisuutta.

Edellä esitetty kirjallisuuskatsaus toimii pohjana tämän tutkimuksen teoreettiselle viitekehykselle, jota havainnollistetaan kuviossa 8. Myyjän henkilöbrändiin vaikuttavia tekijöitä ovat myyjän uratausta sekä psykologinen pääoma. Kiinteistönvälitysalalle tulijoilta ei vaadita mitään tiettyä pohjakoulutusta, joten heillä on hyvin erilaisia urataustoja. Kiinteistönvälittäjältä vaaditaan myös vahvaa luottoa omaan tekemiseensä, sillä alalla on yleisesti käytössä tulosperusteinen palkkaus, joten hiljaisempina kauppakuukausina tarvitaan sinnikästä ja optimistista asennetta, että saadaan myyntiluvut kääntymään uudelleen nousuun. Mikäli myyntihenkilö ei usko omiin kykyihinsä, on sillä negatiivinen vaikutus hänen suorituskykyynsä (Medhurst & Albrecht, 2011, s.400).



Kuvio 8. Teoreettinen viitekehys.

Lisäksi esimiehen johtamisella voidaan kirjallisuuskatsauksen pohjalta tulkita olevan merkittävä rooli henkilöbrändäyksessä etenkin psykologisen pääoman vahvistamisen kautta. Kiinteistönvälittäjä toimii asiakastilanteissa useimmiten itsenäisesti ja hoitaa tehtäväänsä melko isoin valtuuksin, joten hyvällä johtamisella on merkittävä rooli menestyksen kannalta. Toisaalta kiinteistönvälittäjän on osattava johtaa itseään, mutta myös olla esimiehen johdettavana sekä osana työtiimiä työn itsenäisestä luonteesta riippumatta. Toisaalta esimiehellä on johtajana iso rooli pitää hyvä yhteys kaikkiin

työntekijöihinsä ja saada johdettua heitä siten, että työpaikalle muodostuu hyvä tiimihenki sekä osallistava ilmapiiri.

Esimiehen tehtävä on mahdollistaa johtamisen avulla myyjän työhön sitoutuminen sekä luoda osallistava ilmapiiri, jotka ovat edellytys nykyajan markkinalähtöiselle myyjäroolille. Markkinalähtöinen myyjärooli on esitelty edellä kuviossa 6. Kiinteistönvälittäjän työssä korostuu Hughesin ja Ogilvien (2020, s. 22–25) esittelemä myyntityölle ominainen muutos, jossa myyntihenkilö pelkän myymisen sijaan on nykypäivänä moniosaaja, jonka tulee tuntea myytävä tuote entistä paremmin sekä osata kartoittaa asiakkaan tarpeet riittävällä laajuudella tarjotakseen tälle parasta ratkaisua. Myyjän henkilöbrändi muodostuu viime kädessä sen seurauksena, miten hän hoitaa myyjäroolinsa eri osa-alueet, kuten asiakashankinnan, tarpeiden kartoituksen, palvelun tarjoamisen sekä suhteen laajentamisen yksin työskentelystä kohti verkoston kanssa tehtävää tiimityötä. Lopputuloksena edellä kuvatusta prosessista on myyntituloksen paraneminen.

Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen metodologia. Metodologialuvussa esitellään tutkimuksessa käytetyt tieteelliset menetelmät ja perustellaan, miksi kyseisiä menetelmiä on käytetty. Lisäksi luvussa kerrotaan tarkemmin haastatteluprosessista, haastateltavista sekä tutkimuksen luotettavuudesta. Metodologia jatkuu luotettavuuden arvioinnin jälkeen seuraavassa pääluvussa tutkimuksen tulosten esittelemisellä sekä arvioimalla niitä edellä esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen peilaten, joten luvussa viisi tarkastellaan tarkemmin tutkimustulosten kautta sitä, miten edellä mainittu teoria käytännössä toteutuu.

4 Tutkimuksen metodologia

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen metodologiset valinnat. Ensin käydään läpi lähestymistapa ja metodologia sekä sen valintaan vaikuttaneita seikkoja. Tämän jälkeen esitellään tarkemmin tutkimuksen aineiston keräämistä ja kerrotaan haastatteluista. Luvun lopuksi käydään läpi tutkimustulosten analysointia ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

4.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus ja metodologiset valinnat

Tutkimuksen tieteenfilosofiseksi näkökulmaksi valikoitui fenomenologis-hermeneuttinen perinne. Kyseisen tutkimussuunnan erityispiirre on se, että ihminen on tutkimuskohteena ja myös tutkijana. Fenomenologis-hermeneuttisessa ihmiskäsityksessä keskeisiä käsitteitä tutkimuksen teon kannalta ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys. Hermeneuttinen ulottuvuus tulee mukaan fenomenologiseen tutkimukseen tulkinnan tarpeen myötä, jolloin hermeneutiikalla tarkoitetaan ymmärtämisen ja tulkinnan teoriaa. Tulkinnalle yritetään etsiä sääntöjä, joita noudattamalla voidaan puhua oikeista ja vääristä tulkinnoista. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 1.3.3)

Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Laadulliselle tutkimukselle on Hirsjärven ja muiden (2009, s. 161) mukaan tyypillistä todellisen ja moninaisen elämän kuvaaminen. Lisäksi laadullinen tutkimus pyrkii heidän mukaansa tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja sitä kautta löytämään tosiasioita tutkimusaiheeseen liittyen. Tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus, sillä tarkoituksena oli ymmärtää rajatun joukon eli Kiinteistömaailman huippumyyjien henkilöbrändäyksen keinoja sekä heidän johtajiensa tuloksellista johtamista. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) toteavat, että tapaustutkimukselle ominaista on juuri tietyn rajatun joukon tai ilmiön tutkiminen ja tavoitteena on lisätä ymmärrystä. Lisäksi tapaustutkimukselle ei ole tyypillistä tuottaa yleistettävää tietoa, vaan se valitaan tutkimusmetodiksi, jos halutaan ymmärtää paremmin jotakin tiettyä ilmiötä. Hirsjärven ja Hurmeen (2009, s. 58) mukaan

tapaustutkimukseen ryhdytään silloin, kun halutaan tietoa jostakin erityistapauksesta. Tämän tutkimuksen kohteena oli nimenomaan erityistapaukset, eli Kiinteistömaailman palkitut huippumyyjät sekä heidän esimiehensä. Tutkimuksen tavoitteena ei ollut tuottaa yksiselitteistä ohjeistusta, miten henkilöbrändäystä tulisi jatkossa kaikkien Kiinteistömaailma-ketjussa toimivien välittäjien toteuttaa, sillä tuskin samat metodit toimisivat kaikilla henkilöillä. Tarkoituksena oli tuottaa erilaisia vaihtoehtoja sekä näkökulmia henkilöbrändäyksen toteuttamiseksi sekä antaa tietoa siitä, mihin osa-alueisiin brändäykseen liittyvää koulutusta tulisi painottaa.

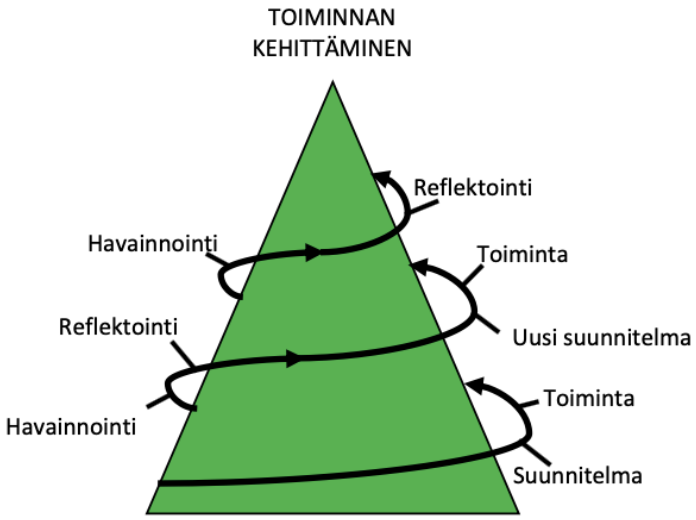
Tutkimus sai myös toimintatutkimukselle tyypillisiä piirteitä. Toimintatutkimukselle on Vallin ja Aaltolan (2015, s.204–205) mukaan tyypillistä yhdistää käytännön kehittämistyö ja tutkimus. Toimintatutkimuksen taustalla on ajatus siitä, että halutaan tietää, miten tutkimuksen kohteena olevat asiat voidaan tehdä entistä paremmin ja sen avulla pyritäänkin löytämään käytänteitä siitä, miten toimintaa voidaan kehittää. Teoria ja käytäntö yhdistyvät toimintatutkimuksessa siten, että ne eivät ole toisistaan erillisiä osia, vaan niitä käsitellään saman asian eri puolina. Toiminnan taustalla on tyypillisesti niin sanottua hiljaista tietoa, jota ei sanota ääneen, joten toimintatutkimuksen tavoitteena on nostaa tätä implisiittistä tietoa tietoisuuteen, että siitä voidaan käydä avointa keskustelua. Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää juuri sekä huippumyyjien että heidän esimiestensä eli yrittäjien henkilöbrändäykseen liittyvän toiminnan taustalla olevaa hiljaista tietoa. Tämän myötä saatiin muodostettua kuva siitä, miten henkilöbrändäys heidän näkökulmastaan näyttäytyy tällä hetkellä ja mitkä taustalla olevat tekijät ohjaavat heidän toimintaansa henkilöbrändäykseen liittyen.

Toimintatutkimukselle tyypillistä on tutkijan osallistuminen tutkimuskohteen toimintaan. Tutkijan osallistuva rooli saattaa paljastaa tutkimuskohteesta sellaisia sosiaalisia mekanismeja sekä valtarooleja, joita olisi hankala havaita ilman tietoista toimintatutkimusta ohjaavaa muutospyrkimystä. (Valli & Aaltola, 2015, s. 214). Tässä tutkimuksessa tutkijan osallistuminen tutkimuskohteen toimintaan toteutui siten, että tutkija on itse töissä kiinteistönvälittäjänä ja yrittäjänä Kiinteistömaailma-ketjussa. Näin ollen voidaan olettaa,

että tutkija tunsi hyvin tutkittavan ilmiön ja siihen liittyvät seikat sekä osasi hyödyntää olemassa olevaa tietoaan tuloksia analysoidessa.

Toimintatutkimus etenee Vallin ja Aaltolan (2015, s. 209) mukaan tyypillisesti siten, että tutkijalla on mielenkiinto selvittää jostakin tietystä ilmiöstä, että miten asioiden tulisi olla tulevaisuudessa ilmiöön liittyen. Tästä seuraa se, että tutkijalle muodostuu tavoite, miten haluttu asiantila saadaan aikaan ja millaista tietoa sen saavuttamiseksi tarvitaan. Tässä tutkimuksessa ilmiönä oli henkilöbrändäyksen johtamisen positiivinen vaikutus myyntihenkilön menestykseen. Tavoitteena oli selvittää, miten myyntihenkilön tulosta voidaan parantaa henkilöbrändäyksellä ja sen johtamisella. Tämän tutkimuksen pohjaksi tietoa lähdettiin keräämään Kiinteistömaailman huippumyyjiltä, joiden menestys on jo hyvällä tasolla. Tavoitteena ei siis ollut niinkään kehittää huippumyyjien henkilöbrändäystä entisestään, vaan oppia heiltä ja selvittää, mitä he ovat tehneet henkilöbrändäyksen osa-alueella menestyksensä eteen.

Toimintatutkimuksen vaiheita ovat suunnitelma, toiminta, havainnointi, reflektointi, uusi suunnitelma ja niin edelleen. Tämä tutkimustapa muodostaa vaiheittain etenevän spiraalin, jonka seurauksena on toiminnan jatkuva kehittäminen (ks. kuvio 9). Tässä tutkimuksessa toimintatutkimus jäi kuitenkin hieman vajaaksi. Tutkija havainnoi toimintaa myös organisaation sisältä päin ollessaan itse organisaation jäsen, mutta reflektointi ja uuden suunnitelman laatiminen jäi suorittamatta, sillä ne voidaan tehdä vasta tulevaisuudessa, kun tutkimustulokset on implementoitu organisaatiossa.



Kuvio 9. Toimintatutkimuksen spiraali (Vallin & Aaltola, 2015, s. 212).

4.2 Aineiston keruu

Tutkimuksessa käytettiin tiedonkeruumenetelmänä haastattelua ja tarkemmin kuvattuna teemahaastattelua. Haastattelu on Hirsjärven ja Hurmeen (2006, s. 34, 41) mukaan yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelu tapahtuu välittömässä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, joten se mahdollistaa haastattelijan tarkentavat kysymykset ja helpottaa löytämään motiiveja vastausten taustalta. Kasvokkain tai videon välityksellä tehtävässä haastattelussa haastattelijan on mahdollista havainnoida myös haastateltavan ilmeitä ja eleitä. Lisäksi haastattelussa haastattelija pystyy nopeasti muuttamaan haastatteluaiheiden järjestystä, mikäli se on tarpeen. Haastattelua tekevä tutkija toimii haastateltavan ajatusten, käsitysten, kokemusten ja tunteiden välittäjänä. (Hirsjärvi & Hurme, 2006, s. 34, 41.) Tässä tutkimuksessa haastattelu oli luonteva keino kerätä aineistoa, sillä tarkoituksena oli ymmärtää ilmiötä toiminnan taustalla ja muodostaa henkilöbrändäyksestä ilmiönä mahdollisimman laaja kuva. Haastattelutilanteessa haastattelijalla oli mahdollisuus varmistua siitä, että haastateltava on ymmärtänyt kysymyksen ja myös esittää tarkentavia kysymyksiä. Lisäksi haastattelutilanteessa oli mahdollista tulkita

haastateltavien ilmeitä ja eleitä niiltä osin, kun haastattelut tehtiin videoyhteyden välityksellä.

Teemahaastattelu on yksi haastattelun toteuttamistapa ja siitä voidaan käyttää myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Tässä haastattelumuodossa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin. Haastattelijalla on valmiiksi mietittynä teemoihin sopivia kysymyksiä, joihin haastateltavat vastaavat omin sanoin valmiiden vastausvaihtoehtojen sijaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2006, s. 47–48.) Teemahaastattelu valikoitui tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi sen vuoksi, että jokainen haastattelutilanne olisi mahdollisimman luonnollinen ja keskusteleva, eikä noudata liian tiukkaa kaavaa, mutta noudattaa kuitenkin ennalta mietittyjä teemoja.

Tähän tutkimukseen liittyvät pääteemat johdettiin teoreettisesta viitekehyksestä. Niitä olivat henkilön urataustа, henkilöbrändäys ja johtaminen. Teemojen alle laadittiin tarkentavia lisäkysymyksiä. Urataustaan liittyen haluttiin selvittää muun muassa henkilön lapsuuden, koulutuksen, aikaisemman työkokemuksen sekä verkostojen vaikutusta henkilöbrändiin. Henkilöbrändäykseen liittyen tarkempia haastattelun osa-alueita olivat brändin kehittämisen suunnitelmallisuus, asiantuntijuuden näkyminen brändissä, henkilöbrändin markkinointi sekä palvelun laadun merkitys henkilöbrändin näkökulmasta. Johtamisen osalta oltiin kiinnostuneita siitä, miten myyntityön luonne on muuttunut, onko päätöksenteko yrityksessä osallistavaa, miten psykologinen pääoma näkyy johtamisessa ja millä tasolla henkilöiden työhön sitoutuminen on.

4.3 Haastateltavien valinta ja haastateltavat

Tutkimuksen aineisto kerättiin edellä kerrotusti teemahaastatteluin. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisella otannalla kahdenkymmenen viime vuoden huippumyyjän joukosta. Heistä haastateltiin yhdeksän henkilöä. Otanta valittiin siten, että se oli maantieteellisesti, työvuosien osalta sekä ikäjakaumaltaan mahdollisimman kattava. Taulukossa

1 on listattu haastateltavat huippumyyjät ja kerrottu haastatteluajankohta sekä heidän sukupuolensa. Haastateltavista huippumyyjistä ei ollut mahdollista kertoa tarkempia tietoja, sillä se vaarantaisi heidän anonymiteetin säilymisen. Lisäksi haastateltavien nimet korvattiin havaintotunnuksella samasta syystä. Yleisellä tasolla haastatteluun osallistujien iästä sekä muista taustatiedoista on kerrottu luvussa 5.

Taulukko 1. Haastatteluun osallistuneet huippumyyjät.

Havaintotunnus	Haastattelu-päivämäärä	Sukupuoli
H1	2.7.2020	Nainen
H2	12.8.2020	Mies
H3	12.8.2020	Mies
H4	14.8.2020	Nainen
H5	19.8.2020	Nainen
H6	19.8.2020	Nainen
H7	8.9.2020	Nainen
H8	9.9.2020	Nainen
H9	17.9.2020	Mies

Huippumyyjien lisäksi haastateltiin kyseisten huippumyyjien johtajat eli käytännössä kunkin yrityksen omistaja. Johtajien haastatteluja toteutui kuusi kappaletta. Taulukossa 2 on listattu haastateltavat esimiehet ja kerrottu haastatteluajankohta sekä heidän sukupuolensa. Anonymiteetin säilyttämiseksi myös kaikkien yrittäjien nimet korvattiin havaintotunnuksella, eikä heistä ollut mahdollista kertoa yksityiskohtaisempia tietoja. Myös yrittäjien taustatiedoista, kuten heidän iästään ja työvuosien määrästä on kerrottu yleisellä tasolla luvussa 5.

Taulukko 2. Haastatteluun osallistuneet yrittäjät.

Havaintotunnus	Haastattelu-päivämäärä	Sukupuoli
Y1	14.9.2020	Mies
Y2	21.9.2020	Nainen
Y3	21.9.2020	Mies
Y4	21.9.2020	Nainen
Y5	22.9.2020	Mies
Y6	23.9.2020	Mies

Kaikkiin haastateltaviin otettiin yhteyttä sähköpostilla jo hyvissä ajoin ennen haastatteluajankohtaa ja kerrottiin tulevasta tutkimuksesta. Lähempänä haastatteluja heidät kontaktoitiin uudelleen sähköpostin tai puhelimen välityksellä ja sovittiin haastatteluajat. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, mutta kukaan haastatteluun kutsutuista ei kieltäytynyt haastattelusta. Haastattelut toteutuivat pääsääntöisesti hyvin ajallaan, mutta muutama viime hetken aikataulun muutos johti siihen, että viimeisiä haastatteluja jouduttiin siirtämään hieman alkuperäistä suunnitelmaa pidemmälle. Haastattelut ajoittuivat yhtä heinäkuun alussa tehtyä haastattelua lukuun ottamatta loppukesään ja alkusyksyyn 2020.

Tavoitteena oli tehdä kaikki haastattelut ensisijaisesti kasvotusten, mutta vallitseva COVID-19-epidemia pakotti muuttamaan suunnitelmaa. Haastattelut toteutettiin pääsääntöisesti videoyhteyden välityksellä, mutta yksi haastattelu toteutui kasvotusten ja muutama haastattelu tehtiin aikataulullisista syistä puhelimitse. Kaikissa haastatteluissa puhe nauhoitettiin litterointia ja myöhäisempää tarkastelua varten. Haastateltujen huippumyyjien osalta haastattelut olivat kestoltaan noin 45 minuutista aina puoleentoista tuntiin. Haastattelut etenivät ennalta laadittujen haastattelurunkojen mukaan. Huippumyyjille oli laadittu oma haastattelurunko (liite 1) ja heidän esimiehilleen oma (liite 2).

Saturaatiolla tarkoitetaan Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 3.4.1) mukaan sitä, että aineisto alkaa toistaa itseään ja haastattelujen edetessä ei tule ilmi enää mitään

tutkimuksen kannalta uutta tietoa. Saturaatiosta on perusteltua puhua, mikäli aineistosta haetaan samankaltaisuuksia. Samankaltaisuuden voivat tulla esiin vastauksista samojen teemojen toistumisena. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.4.1.) Tässä tutkimuksessa saturaatiota saavutettiin erityisesti johtajien osalta, sillä heidän vastauksensa olivat hyvin toistensa kaltaisia ja niissä toistui hyvin pitkälti samat asiat. Huippumyyjien osalta saturaatio jäi heikommaksi, mutta toisaalta heidän osaltaan voidaan todeta, että haastateltavat olivat taustaltaan vähemmän samankaltaisia kuin yrittäjät.

4.4 Aineiston analyysi

Teemahaastatteluilla kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin teemoittamalla saadut vastaukset. Sisällönanalyysin tavoitteena on saada aikaan tutkittavasta ilmiöstä yleiselle tasolle tiivistetty kuvaus. Sisällönanalyysiä ohjaavat perinteisesti tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet ja niiden pohjalta luotu olettamus siitä, mikä haastattelun lopputulos tulee olemaan. (Hirsjärvi & Hurme, 1993, s. 115.) Teemoittamisella tarkoitetaan Hirsjärven ja Hurmeen (2006, s. 173) mukaan sitä, että aineistosta etsitään analyysivaiheessa erilaisia esiin nousevia teemoja. Useimmiten aineistosta löydetyt teemat pohjautuvat haastatteluteemoihin, mutta teemoitukselle on tyypillistä, että analyysivaiheessa aineistosta nousee esiin myös muita kiinnostavia teemoja. Mielenkiintoista teemojen analyysissä ovat löydökset yhteyksistä eri teemojen välillä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksen oli saada muodostettua sisällönanalyysin keinoin tiivistetty kuvaus huippumyyjien henkilöbrändäystä ja sen johtamisesta. Analyysi oli aineistolähtöinen ja se pyrki tuottamaan uutta tietoa henkilöbrändäyksestä sen johtamisen näkökulmasta, peilaten tutkimuksen aineistoa teoreettiseen viitekehykseen. Analyysi tehtiin teemoittamalla haastatteluaineisto sen mukaan, miten henkilöbrändäys on vaikuttanut kunkin huippumyyjän menestykseen ja millaisia erilaisia henkilöbrändi-tyyppejä huippumyyjiltä löytyy. Johtajien osalta teemoitus tapahtui heidän henkilöbrändäyksen johtamisen mukaan. Teemoituksen myötä arvioitiin eri tavalla tehtyjen henkilöbrändäyksien vaikutuksia menestykseen ja nostettiin esiin erilaisia huippumyyjien

henkilöbrändäyksen strategioita sekä heidän johtajiensa henkilöbrändäyksen johtamistapoja. Tutkimuksen aineistoa kuvaillaan tarkemmin luvussa viisi, jonka lopussa on esitetty arviointi lukujen kaksi ja kolme teoriaan peilaten henkilöbrändäyksen ja sen johtamisen vaikutuksista menestykseen.

4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimusta tehtäessä vältetään Hirsjärven ja muiden (2009, s. 231) mukaan tekemästä virheitä, mutta siitä huolimatta tulee tutkimuksen luotettavuudesta tehdä arviointia. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sen reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että mikäli tutkimus uusittaisiin tai saman tutkimuksen tekisi eri tutkija, niin saadut tutkimustulokset olisivat samankaltaisia kuin aikaisemmin tehdyssä tutkimuksessa. Validiteetin avulla arvioidaan sitä, miten hyvin tutkimusmenetelmä kykenee mittaamaan sen, mitä on tarkoituskin mitata. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa kertomalla mahdollisimman tarkasti ja vaiheittain, miten ja millaisissa olosuhteissa tutkimus on toteutettu (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 231–232). Vaikka laadullista tutkimusta voidaan arvioida edellä esitellysti myös reliabiliteetin ja validiteetin avulla, ovat Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 6.2) kritisoineet sitä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointimenetelmänä. Heidän mukaansa reliabiliteetti ja validiteetti ovat syntyneet kuvaamaan kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta. Tämän tutkimuksen luotettavuutta voitiin arvioida myös reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Tutkimuksen toistaminen täysin samanlaisena toisen tutkijan toimesta saattaisi tuoda ilmi erilaisia tuloksia siinä tapauksessa, että tutkija ei tuntisi kiinteistönvälitysalaa ja case-yrityksenä toimivaa Kiinteistömaailmaa. Validiteetin osalta voidaan todeta, että tämä tutkimus onnistui tuottamaan sellaisen tuloksen, joka vastaa tutkimuksen alussa annettuun tutkimuksen tarkoitukseen. Lisäksi edellä kerrottiin yksityiskohtaisesti tutkimuksen toteuttamisesta.

Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on arvioida tutkimuksen luotettavuutta sen uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vakiintuneisuuden kautta (Tuomi & Sarajärvi,

2018, luku 6.2). Nämä edellä mainitut neljä kriteeriä olivat toimivia myös tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 6.2) mukaan kriteerien tarkka määritteleminen on osittain hankalaa, sillä ne saavat eri kontekstissa erilaisia merkityksiä. He esittelevät kuitenkin määritelmät kyseisille kriteereille. *Uskottavuudella* tarkoitetaan muun muassa sitä, vastaavatko tutkittavien käsitykset ja tutkijan tekemä tulkinta toisiaan. Tutkimuksen *siirrettävyyttä* arvioitaessa pohditaan sitä, ovatko tulokset siirrettävissä tutkimuksen ulkopuoliseen kontekstiin. *Varmuuden* arviointiin sisällytetään ulkopuolisen henkilön tekemä tarkistus siitä, miten tutkimusprosessi toimii ja lisäksi tutkijan tulee ottaa huomioon sellaiset tekijät, jotka saattavat vaikuttaa tutkimukseen ennalta ennustamattomasti. Neljäs luotettavuuden arvioinnin kriteeri on *vakiintuneisuus*, joka tarkoittaa sitä, että ulkopuolinen henkilö arvioi tutkimuksen löydökset ja tulkinnat.

Tämän tutkimuksen luotettavuus uskottavuuden kriteereillä arvioituna voitiin todeta hyväksi, sillä tutkittavien käsityksien ja tutkijan tulkinnan vastaavuus olivat todennäköisemmin toisiaan vastaavaa, kun tutkijalla oli hyvä ymmärrys siitä, millaisessa toimintaympäristössä tutkittava toimii. Henkilöbrändäyksen johtamiseen liittyvän tutkimuksen tulosten siirrettävyys tutkimuksen ulkopuoliseen kontekstiin oli myös täysin mahdollista, sillä tutkimustulosten valossa tarkasteltuna voitiin olettaa samankaltaisia asioita nousevan esille myös toisissa konteksteissa. Näin ollen tulosten siirrettävyys paransi tutkimuksen laatua. Varmuuden arvioinnin osalta oli tutkimuksen toimivuutta parannettu pro gradu -tutkimukseen liittyvän raportoinnin ja opponoinnin kautta. Tällä keinolla varmistettiin, että tutkimusprosessi oli toimiva. Tämän tutkimuksen osalta vakiintuneisuuden arvioinnin ajankohta oli kirjoitushetkellä vasta edessäpäin, sillä viimeistään tutkimuksen tultua julki, oli ulkopuolisten aika arvioida sen vakiintuneisuutta.

5 Huippumyyjien henkilöbrändin nykytilanteen ja sen johtamisen arviointi

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen löydöksiä purkamalla haastatteluaineistoja ja vertailemalla vastauksia keskenään. Tarkoituksena on analysoida tulokset edellä esitettyyn empiriaan peilaten ja teorialuvun kolme lopussa luotua viitekehystä (ks. kuvio 8) hyödyntäen. Aineiston analyysin tuotoksena luonnehditaan sitä, miten huippumyyjien henkilöbrändäys on vaikuttanut heidän menestykseensä ja lisäksi tuodaan esille yrittäjien johtamiskeinot liittyen myyjien henkilöbrändäykseen.

5.1 Henkilön uratausta

Haastateltavien huippumyyjien taustatietoja selvitettäessä kysyttiin heidän ikäänsä sekä sitä, miten kauan he ovat työskennelleet kiinteistönvälitysalalla ja miten kauan siitä ajasta he ovat olleet Kiinteistömaailmassa. Lisäksi selvitettiin, kuinka monta huippumyyjä-palkintoa kukin haastateltava oli saanut. Yhtenä osa-alueena taustatiedoissa oli lapsuuden perhetausta ja lapsuuden unelma-ammatti sekä urapolku kiinteistönvälittäjäksi. Huippumyyjiltä kysyttiin myös heidän harrastuksistaan sekä mahdollisista luottamustoimista.

Esimiesten eli yrittäjien taustatiedoista selvitettiin heidän ikänsä, työkokemusvuodet kaikkiaan ja lisäksi kysyttiin, kuinka monta vuotta he ovat olleet kiinteistönvälitysalalla yrittäjinä. Yksi kysymys koski sitä, kuinka monta vuotta he ovat olleet Kiinteistömaailmassa. Esimiehiltä kysyttiin myös, kuinka monta palkittua huippumyyjää heidän yrityksessään työskentelee ja kuinka moni heidän työntekijöistään on myyntityössä. Lisäksi kiinnostavana osa-alueena taustatietoihin liittyen oli esimiesten johtaminen, sillä heiltä kysyttiin arviota siitä, kuinka paljon he käyttävät aikaa johtamiseen joko päivittäisellä tai viikoittaisella tasolla. Mielenkiintoinen kysymys oli myös se, että tekevätkö esimiehet itse asiakastyötä kiinteistönvälittäjinä.

5.1.1 Huippumyyjät

Haastatteluun osallistuneista huippumyyjistä kuusi on naisia ja kolme miehiä. Naisten keski-ikä on 56 vuotta ja miesten 37 vuotta. Tämä jakauma kuvastaa melko hyvin sitä, että historiatietoon peilaten Kiinteistömaailmassa palkittujen huippumyyjien joukosta löytyy selkeästi kaksi tyypillisintä kategoriaa: nuori, melko hiljattain alalle tullut henkilö (useimmiten mies) tai hieman kokeneempi nainen, joka on useimmiten pitkän linjan kiinteistönvälittäjä ja omaa runsaasti työkokemusta alalta. Tietoa tukee myös huippumyyjien työvuosien määrä, sillä haastateltujen miesten keskimääräinen aika kiinteistönvälittäjän työssä on kolme vuotta, kun taas naisilla vastaava luku on yli kolminkertainen eli 10 vuotta. Yhdellä haastateltavista on työkokemusta jopa lähes 17 vuotta. Kaikki haastatteluun osallistuneet huippumyyjät on palkittu vähintään kaksi kertaa Kiinteistömaailman huippumyyjänä ja eniten palkintoja on saanut yksi haastateltava, joka on ollut Kiinteistömaailman huippumyyjänä peräti 13 kertaa. Haastateltuja huippumyyjiä yhdistää selkeästi sitoutuneisuus Kiinteistömaailma-ketjuun, sillä vain yksi heistä on aikaisemmin työskennellyt toisen kiinteistönvälitysketjun palveluksessa.

> *”Oon aina ollu hyvin uskollinen, niinku aikaisemmissakin töissä… olin edellisissäkin paikoissa yli 20 vuotta. Tietenkin kosittu on moneenkin paikkaan.” (H6)*

Toisaalta muutama vuonna 2019, ja myös aikaisempina vuosina palkituista huippumyyjistä, on siirtynyt palkitsemisen jälkeen kilpailevien välitysliikkeiden palvelukseen tai perustaneet oman kiinteistönvälitysyrityksen.

Kiinnostava näkökulma huippumyyjien taustatiedoista on perhetaustan ja koulutuksen vaikutus menestykseen. Perhetaustan osalta nousee esille selkeästi kaksi pääkategoriaa: vaatimattomat olot lapsuuden perheessä ja yrittäjäperheen tai -suvun kasvatit.

> *”Äiti ja isä on ollu siivoaja ja talonmies ja ne on aina toivonu, että lapset kouluttautuis ja ne oli ikionnellisia, että mä lähdin opiskelemaan.” (H7)*

Vaatimattomista oloista lähtöisin olevat huippumyyjät ovat tottuneet selviämään ja selkeästi perineet sitkeän sekä yritteliään asenteen vanhemmiltaan. Osa heistä on ansainnut jo pienestä pitäen omaa rahaa kaupankäynnillä.

”Mä oon sellasesta kodista kotoisin maalta, jossa ei rahaa liikaa ollut. Meillä oli paljon lapsia. Oon pienestä pitäen tehnyt aina tosi paljon töitä ja mä oon ollu aina tosi ahkera. Oon mukulasta saakka keränny aina kyläläisille korvausta vastaan kaiken maailman marjoja ja sieniä ja harventanu lanttupellolla.” (H8)

”…meillä on aina tykätty tehdä kauppaa jossain muodossa, et suvussa on ollu kauppiaita.” (H9)

Yrittäjäperheen tai -suvun kasvatit ovat tehneet lähipiirin yrityksissä töitä pienestä pitäen ja saaneet ensimmäiset kosketukset työelämään sekä myyntityöhön jo hyvin nuorina.

”Isän veljet ja ukki on ollu kauppiaita, eli olin pienestä lähtien sedän kaupassa 60-luvulla kun punnittiin kaikki, niin siellä auttamassa. Aina kun mentiin kylään, niin sain touhuta ja olla auttamassa siellä kaupassa. Kauppiassukua on pohjalla.” (H5)

”Oon yrittäjäpeheessä kasvanu, kauppojen hyllyjen välissä. Ja tietenkin tuolta kuudennelta luokalta lähtien kun oon ala-asteelta päässy, niin sieltä asti mä oon kesät toreilla viettäny myyntihommissa.” (H3)

Koulutustausta haastatelluilla huippumyyjillä sitä vastoin on hyvin monenkirjavaa ja sieltä ei noussut mitään selkeitä kategorioita. Haastatelluilla on kokemusta aikaisemman myyntityön lisäksi muun muassa opettajan työstä, pankkialalta, kirjanpitäjän ja insinöörin töistä sekä rakennusalalta. Myöskään lapsuuden unelma-ammateista ei löytynyt merkittäviä yhtäläisyyksiä, mutta kaksi haastateltavaa mainitsi haaveammatikseen opettajan ammatin ja kaksi lentoemännän työn.

Kysyttäessä huippumyyjien harrastuksista ja niiden luomista verkostoista on vastauksista havaittavissa yhdistävä tekijä eli kiire ja kiinteistönvälittäjän työn kokonaisvaltaisuus.

”En ole ikinä ollut mikään hirveen aktiivinen näis jutuissa. Teen niin intohimolla tätä työtä, että ei mulla riitä aika sellaseen.” (H8)

Toisaalta lähes kaikki haastateltavista ovat harrastaneet historiassaan aikaisemmin jotain tai olleet luottamustoimissa, joista heille on muodostunut verkostoja. Lisäksi verkostoja on muodostunut myös aikaisemmista työkavereista sekä lasten harrastusten kautta. Vuosien saatossa luotujen verkostojen hyödyntäminen nykyisessä työssä ei ole ollut

kuitenkaan itsestään selvää, vaan verkostoissa olevien henkilöiden luottamus kiinteistönvälitystyön osalta on täytynyt ensin ansaita.

> *”Mutta ennen kun musta tuli hyvä, niin eihän ne insinöörit kokenu että mä olisin jotenkin pätevä ku sillon alussa. Että nyt niitä on niinku enemmän, kun ne on nähny että mä oon hyvä ja mä pärjään tässä.” (H1)*

> *”…jos ajatellaan että mä oon ehkä myyny tässä reilun kolmen vuoden aikana varmaan jotaki 230 asuntoa, voisko olla.. Jotain sellasta. Mä luulen, että näin. Tai sanoaan että 250 asuntoa, niin mä sanoisin, että maksimissaan 15 niistä on tullut vanhoilla kontakteilla. Että se on hyvin pieni prosentti, mutta niitä on tullut.” (H9)*

> *”Lasten harrastuksista vuonna yksi ja kaksi, niin sieltä tulee, että vanhemmat soittaa ja kertoo että heillä olis tämmöstä.” (H4)*

5.1.2 Esimiehet

Haastatteluun osallistuneita esimiehiä eli yrittäjiä oli kaikkiaan kuusi ja heistä kaksi oli naisia ja neljä miehiä. Kaikkien haastateltavien esimiesten keski-ikä oli 54 vuotta. Kiinteistönvälitysalalla he ovat toimineet keskimäärin 13 vuotta. Kiinteistömaailmassa he ovat toimineet yrittäjinä keskimäärin 11 vuotta ja useampi heistä on aloittanut suoraan uudella alalla yrittäjänä, ilman aikaisempaa työkokemusta kiinteistönvälitysalalta. Neljän haastateltavan yrityksessä työskentelee kaksi huippumyyjää ja kahden haastatellun yrittäjän yrityksessä työskentelee yksi huippumyyjä, jotka ovat olleet viime vuoden 20 parhaan huippumyyjän joukossa. Yrityksissä työskentelee myyntitehtävissä keskimäärin yhdeksän henkilöä. Kaikki haastateltavat yrittäjät tekevät myös itse myyntityötä ainakin jossain määrin ja kysyttäessä aikaa, jonka he käyttävät johtamiseen joko päivittäisellä tasolla tai viikoittain, on vastaukset vaihtelevia. Osa haastateltavista käyttää johtamiseen lähes puolet kaikesta työajastaan ja vähimmillään johtamiseen käytettävä aika on tunti päivässä. Keskimääräinen johtamiseen käytetty aika on kahdesta kolmeen tuntia päivässä.

> *”Mä oon kyllä aika surkimus sillä sektorilla. Kai mä nyt sitten jotain teen oikein. Mä pidän kaksi palaveria viikossa ja tottakai mä jatkuvasti olen käytettävissä, mutta semmosta fiksua johtamistoimintaa, niin.. Mitähän mä nyt sanoisin: ehkä mä yhden päivän teen sitä viikosta.” (Y5)*

5.2 Henkilöbrändäys

Haastattelun henkilöbrändäystä käsittelevässä osiossa haluttiin ensin selvittää haastateltavien käsitystä henkilöbrändistä yleisellä tasolla sekä heidän omasta henkilöbrändistään ja siitä, miten heidän henkilöbrändinsä on syntynyt. Tämän jälkeen lähdettiin selvittämään sitä, miten huippumyyjänä palkitseminen on muuttanut henkilöbrändiä ja vaikuttanut siihen. Haastateltavilta kysyttiin myös, että miten he kehittävät brändiään ja mitä kanavia he käyttävät brändinsä markkinointiin. Huippumyyjien henkilöbrändiin liittyen kysyttiin myös sitä, mistä asioista he haluavat tulla tunnetuiksi ja onko jotain asioita, joita he eivät halua liitettävän omaan brändiinsä. Asiakaspalveluun liittyen kysyttiin sitä, miten huippumyyjät huolehtivat palvelun laadusta ja mitä odotuksia asiakkailla on huippumyyjälle sekä miten he kokevat pystyvänsä vastaamaan asiakkaiden odotuksiin. Sidosryhmiin liittyen kysyttiin, mitä yhteistyökumppaneita huippumyyjillä on käytössään ja miten he kokevat Kiinteistömaailman brändin vaikuttaneen heidän omaan henkilöbrändiinsä. Lopuksi kysyttiin ikään kuin osion yhteenvetona, että mitä vaikutusta henkilöbrändäyksellä on ollut haastateltavan menestykseen.

Esimiehille suunnatussa haastattelussa kysyttiin myös alussa sitä, mitä henkilöbrändi heille tarkoittaa ja miten he kuvailisivat heillä työskentelevien huippumyyjien henkilöbrändiä. Seuraavaksi heitä pyydetiin kertomaan, miten huippumyyjien henkilöbrändi erottuu heillä työskentelevien muiden välittäjien henkilöbrändistä. Esimiehiä pyydettiin vielä kertomaan, että miten huippumyyjän henkilöbrändi heidän kokemuksensa mukaan vaikuttaa heidän yrityksensä brändiin ja millaisia vaikutuksia he kokevat huippumyyjän henkilöbrändillä olleen heidän menestykseensä.

5.2.1 Mikä on henkilöbrändi – haastateltavat kertovat

Henkilöbrändiä on huippumyyjien mielestä vaikea tarkasti määritellä. Heidän mukaansa se ei eroa valtavasti muistakaan brändeistä, kuten yrityksen brändistä. He kuvailevat henkilöbrändin olevan mielikuva, joka muille syntyy henkilöstä hänen tekemisensä,

käyttäytymisensä sekä markkinoinnin myötä. Lisäksi he mainitsevat, että henkilöbrändiin liitetään jollain tapaa oma tapa toimia ja positiivisten asioiden esille tuomista.

> *”Kai henkilöbrändi on tavallaan se, että sun tekemisessä ja tyylissä on jotain sellasta mikä erottaa sut.. Tai joka mielletään sinuun. Ja ei kai se ihan hirveästi eroa yrityksenkään brändistä viime kädessä, että sä voit tehdä itsestäsi näkyvän sinne kilpailuun ja saat itsestäsi muistijäljen jätettyä. Että kai se siihen tähtää se henkilöbrändäys.” (H9)*

Myös esimiehiltä kysyttiin henkilöbrändiin liittyen ensimmäiseksi, että mikäli heidän täytyisi selittää mikä on henkilöbrändi, niin miten he sitä kuvailisivat. Vastaukset ovat hyvin toistensa kaltaisia ja lähes kaikissa vastauksissa mainitaan tavalla tai toisella henkilön julkisuuskuva.

> *”Henkilöbrändihän on sen julkisuuskuva, miten asiakkaat ja kollegat sen näkee.” (Y2)*

> *”Henkilöbrändihän on ihmisen luoma kuva siitä työminästä, miten se on julkisuuteen tuotu, miten sitä markkinoidaan ja hoidetaan.” (Y6)*

5.2.2 Henkilöbrändin synty ja kehittäminen

Huippumyyjät mieltävät oman henkilöbrändinsä helposti pelkästään sosiaalisen median markkinoinniksi ja vasta lisäkysymyksien avulla ymmärtävät sen laajemman merkityksen. Tätä havaintoa tukee myös se, että lähes kaikki kertovat henkilöbrändin syntyneen tekemisen kautta tiedostamatta, eikä tietoisesti niinkään markkinoinnin keinoin brändiä luoden. Useammat haastatteluun osallistuneista mainitsevat, että heillä ei ole omia välittäjäsivuja sosiaalisessa mediassa, sillä ne ovat jääneet aikanaan tekemättä. Yksi mainitsee aikaisemmin luoneensa oman välittäjäsivun, mutta kertoo myöhemmin poistaneensa sen, sillä hän kokee, ettei halua olla tuote, vaan aito ihminen ja käyttävänsä mieluummin omaa henkilökohtaista Facebook-tiliään henkilöbrändin luomiseen.

> *”Mulhan ei ole välittäjäsivua. Eli mä tein aikanaan sen välittäjäsivun, mut mä poistin sen. Koska tuota mä ajattelin tän asian näin, että.. Sit ku mä poistin sen niin mä kirjoitin omalla Facebook-sivulla, että mä haluan olla ihminen, enkä tuote. Eli tota.. mä haluan itestäni luoda sellasen kuvan, että mä oon ihminen.” (H8)*

Yrittäjien vastauksissa tulee vahvasti esille, että henkilöbrändi tulisi olla mahdollisimman luonnollinen eikä liian tuotteistettu, jolloin brändäys tapahtuu useimmiten itsestään ja teot puhuvat puolestaan yhdessä ammattitaidon kanssa.

> *”Mä jotenkin ajattelen sitä niin että me jokainen ollaan yksilöitä ja yksilön pitäis säilyttää yksilönä, eikä tehdä siitä välittäjää ollenkaan. Että tehdä vaan tätä työtä niinku ihmisenä eikä välittäjänä, niin sillon se brändäys on sattunu kaikista parhaiten kohdilleen. Eli oman itsensä säilyttäminen niin paljon, kun se vaan on mahdollista, niin se on sitä kaikista parasta brändäystä. Sillon se työnteko on sille ihmiselle kaikista helpointa, kun sen ei tarvi olla jotakin muuta mitä se ei ole.” (Y3)*

> *”Mun mielestä se on tässä työssä, niin suurin osa meidän asiakaskohtaamisista ja työstä liittyy siihen persoonaan. Kuinka otetaan se ihminen haltuun ja jos joku on siinä toisia taitavampi ja osaa tän työn muut vaatimukset, niin sitten siitä alkaa varmaan se henkilöbrändi kehittymään. Sanotaan vaikka näin.” (Y5)*

Yrittäjien mukaan huippumyyjien henkilöbrändi on syntynyt selkeästi tekemisen kautta. He kehuvat huippumyyjiä ahkeriksi ja kunnianhimoisiksi sekä ammattitaitoisiksi. Näiden ominaisuuksien ansiosta huippumyyjiä suositellaan ja vanhat asiakkaat useimmiten palaavat asioimaan heidän kanssaan.

> *”Ja tuota mutta sitten se brändi tulee sieltä pitkästä työstä ja asiakkaiden keskuudessa kulkevasta positiivisesta palautteesta. Heidän brändi on siellä asiakkaissa.” (Y2)*

> *”Jatkuvasti tekevät laadukasta työtä. Sitä kautta tavallaan niiden toiminnasta jää jälki asiakkaalle, jonka ne muistaa…” (Y1)*

> *”No kyllä se valtava ammattitaito on ihan se ykkösjuttu.” (Y3)*

> *”…koska mä ajattelen sitä, että henkilö brändää itseään sillä, että kuinka tuolla toimii ja suositusten kautta ja miten se sana kiirii. Mä uskon, että näillä molemmilla henkilöillä on nimenomaan sitä kautta se suurin. Että on päässyt näyttämään, miten myy ja sitä kautta saanu sitä jalansijaa ja tulee paljon suositusten kautta ja joku tuttava maininnut, että tää on hyvä välittäjä…” (Y4)*

> *”…huippumyyjiä yhdistää se ahkeruus ja kunnianhimo. Et se on niinkun se mistä he eroavat, että jos mä ajattelen mun muuta väkeä, niin meillä on hyviä tyyppejä täällä, mutta he ehkä arvostaa sit niinkun enemmän vielä sitten näitä elämän muita vapauksia…” (Y5)*

”Että kyllä se henkilöbrändäys on sillä tavalla onnistunut, että se suosittelijoiden kautta tuleva toimeksiantojen määrä on erittäin merkittävä. Voi sanoa ehkä jopa että merkittävin. Se on ehkä enempi tällästä joka tulee puhtaasti sen työn kautta että ei mitään semmosia Andrei Koivumäki-tyyppisiä brändejä meillä ei oo.” (Y6)

Haastateltujen yrittäjien näkemyksen mukaan huippumyyjien henkilöbrändi syntyy todennäköisimmin tekemisen eli muun muassa hyvän asiakaspalvelun kautta. Markkinoinnin keinoja ei käytetä niinkään brändin luomiseen, vaan enemmänkin sen tehostamiseen. Toisaalta kaksi haastateltavista mainitsee, että uusien välittäjien tullessa alalle heidän menestystään voidaan merkittävästi parantaa uran alussa luomalla heille omat sivut sosiaalisen median kanaviin ja markkinoimalla heidän brändiään siellä. Tällöin markkinoinnin kautta saadaan lisää asiakaskontakteja ja sitä kautta syntyy tekemistä, joka kartuttaa uuden välittäjän ammattitaitoa.

5.2.3 Henkilöbrändin markkinointi

Osa huippumyyjistä kokee huonoa omatuntoa siitä, että sosiaalisen median markkinointi on jäänyt joko kokonaan hyödyntämättä tai se on hyvin vähäistä. Useimmat heistä mainitsevat syyksi kiireen ja osa kertoo myös, että heillä ei ole tarvetta markkinoida omaa henkilöbrändiään sosiaalisessa mediassa, sillä töitä on riittänyt tarpeeksi ilmankin. Yksi haastateltavista sanoo suoraan, että häntä ei kiinnosta sosiaalinen media ja tämän vuoksi ei halua olla siellä juurikaan esillä.

”Ja harmittaa etten ole sitä tehnyt. Ja vaikkapa kun kattelen instaa Kiinteistömaailma-hashtagilla olevia virtoja mitä kyllä seuraan, niin tulee huono omatunto, että mä en ehdi tehdä mitään. Mutta sitten mä oon miettiny sen, että okei, että no kuinka mulle sieltä tulis enemmän asiakkaita, että kuinka paljon enemmän mä saisin sitten rahaa, jos mä tekisin sitä, niin mä en tiäkkö oo varma. Niin mä oon sitten ajatellu, että olkoon.” (H4)

”Mullahan ei ole esimerkiksi omaa välittäjäsivua Facebookissa, vaikka siitä on puhuttu viimeiset 10 vuotta, että mun pitäis sellanen luoda. Mutta mä vaan oon ajatellu että mitä hyötyä siitä mulle olis ja mä en jaksa päivitellä niitä.” (H5)

> *”En ole tehnyt noita tilejä erikseen niinku Facebookiin omia enkä muuta ja tuntuu, että on riittäny ihan mukavasti muutenkin työtä, että enempää ei oikeastaan voi tehdäkään.” (H6)*

Brändin rakentaminen ja kehittäminen ei ole haastateltujen huippumyyjien keskuudessa useinkaan suunnitelmallista toimintaa, vaan he tekevät työn, jonka myötä brändi rakentuu. Yksi haastateltava mainitsee jopa ahdistuvansa ajatuksesta, että hänen täytyisi alkaa kehittämään omaan brändiään.

> *”Mä vaan teen työn ja jos jollakin tutulla tulee asuntoasiaa, niin sitten, mutta mulla ei oo minkäännäköistä systematiikkaa siinä. Mä vierastan sitä kokonaisuudessaan ja se alkaa ahdistamaan mua jos mun pitää alkaa tehdä jotain että kalenterissa olis brändäys.” (H4)*

Ainoastaan kaksi haastatelluista huippumyyjistä kertovat suunnittelevansa tarkemmin, mitä sisältöä he sosiaaliseen mediaan laittavat ja pohtivansa sitä, minkä tyyliset päivitykset keräävät eniten tykkäyksiä sekä kommentteja. Toinen heistä mainitsee käyttävänsä suunnitteluun noin tunnin viikossa. Lisäksi hän kertoo ajoittain käyttävänsä omilla sivuillaan myös sponsoroituja mainoksia kohdemarkkinointiin, jolloin hän maksaa markkinoinnin itse. Lisäksi hän kertoo itse olevansa seuraajiensa ja kaveriensa kanssa vuorovaikutuksessa sosiaalisessa mediassa siten, että tykkää muiden henkilöiden päivityksistä puhtaasti siksi, että haluaa pysyä paremmin heidän mielissään. Yksi huippumyyjä kertoo pitävänsä itsensä sekä ammattinsa ihmisten mielissä siten, että laittaa sosiaalisen median päivityksiin tunnisteiksi #kiinteistömaailma ja #kiinteistönvälitys.

> *”Käytän noin tunti per viikko sen suunnittelemiseen. Mutta ei mulla oo mitään monen kuukauden suunnitelmaa, että mitä mä teen. Mutta mietin sitä kyllä ihan viikottain. Se on kuitenkin osa tätä myyntijuttua, että mitä minusta on tuolla. Ja seuraan sitä, että jos pistän jostain asunnosta, niin se ei kuitenkaan oo ehkä se tykätyin juttu, että se pitäis ollakin ihan jotain muuta. Että oon mä vähän testaillutkin sitä tässä. Että justiin mihin on tuonu niitä tunteita muuten, niin ne näyttäis olevan semmosia mitkä saa enempi tykkäyksiä ja kommentteja. Mulla ei ole budjettia henkilöbrändäykseen, mutta jos on halunnu vaikka Facebookissa jotain mainostaa, niin kyllä mä oon sitä ihan omalla lompakolla tehny.” (H3)*

Sosiaalisen median palveluista useimmilla on käytössä Facebook, mutta myös Instagram ja LinkedIn mainitaan haastatteluissa. Seuraajina useimmilla huippumyyjillä on omien kavereiden ja tuttujen lisäksi myös asiakkaita. Haastatelluista huippumyyjistä useammat

eivät aktiivisesti kerro työasioista henkilökohtaisillakaan sosiaalisen median sivuilla, vaan haluavat tuoda enemmän esiin omaa persoonaa ja henkilökohtaiseen elämään liittyviä asioita, kuten perhettä, harrastuksia ja vapaa-ajan viettoon liittyviä asioita. Useimmiten jollain tapaa erityiset myyntikohteet pääsevät markkinointiin myös huippumyyjien omille sivuille. Onnistumisista ja esimerkiksi huippumyyjä-palkinnosta voidaan kertoa sosiaalisessa mediassa seuraajille, mutta huippumyyjien mukaan päivitysten ei saa olla liian itsekeskeisiä, vaan niitäkin laittaessa täytyy muistaa tietty nöyryys asiakkaita kohtaan.

> *”Haluan olla semmonen niinku jalat maassa-tyyppi, että en halua antaa sillai itestäni minkäänlaista sellasta kuvaa. Että nöyrä pitää olla tätä työtä tehdessä.” (H3)*

Useimmat haastatteluun osallistuneet huippumyyjät mainitsevat kuitenkin sosiaalistakin mediaa tehokkaammaksi henkilöbrändin markkinointikeinoksi niin sanotun puskaradion eli tyytyväisten asiakkaiden suosittelut. Huippumyyjät kokevat myös vapaa-ajallaan edistävänsä omaa henkilöbrändiään. Useimmat heistä kertovat juttelevansa asiakkaiden kanssa esimerkiksi ruokakaupassa aina kun tunnistavat ja on aikaa pysähtyä vaihtamaan kuulumiset. Toisinaan asiakassuhteista on vuosien varrella muodostunut myös ystävyyssuhteita.

> *”Mun henkilöbrändi on se, että puskaradio toimii ja sillä tavalla menee täällä.” (H4)*

> *”Se on muodostunut työtä tekemällä. Mulla on hyvä maine, mutta en ole tietoisesti rakentanut sitä näkyväksi niinku missään somessa tai tuolla… …. Kyllä mä ite näen, että mä oon sellanen kävelevä käyntikortti. Että mä kohtaan ihmisiä kaupassa ja rupean juttelemaan.. onhan se niinku sellasta jatkuvaa brändin luomista.” (H1)*

> *”Ehkä mulla nyt on siinä minun henkilöbrändäyksessä semmonen että mä oon niinku pitkän aikaa onnistunut siinä myyntityössä niin hyvin että varmaan sitten kun tämä paikkakunta on sellanen, että kun täällä on esillä, niin ihmiset niinku helposti tuntee että tää on kuitenkin sen verran pieni paikka…. …Kun kaupungissa on tiettyjä tapahtumia, niin kyllä mut sieltä bongaa että kyllä mä niinku haluan olla esillä että mut nähdään siellä.. Se on tärkeää. Ja tietenkin se, että se suosittelu on tärkeässä roolissa ja välillä otan vaan puhelimen ja tallennan joka ikisen puhelinnumeron mitä mulle tulee ja haetaan sieltä niitä suositteluja ja kontakteja.” (H3)*

Yrittäjien mukaan huippumyyjien henkilöbrändäys sosiaalisessa mediassa tulee tapahtua enimmäkseen heidän omien sivujensa kautta ja yrityksen sivuilla keskitytään yrityksen

brändäykseen sekä Kiinteistömaailma-ketjun brändin esiin tuomiseen. Yrityksen sivuilla ja sosiaalisen median kanavissa ei haluta liiaksi tuoda esiin yksittäisiä persoonia, vaan koko tiimiä ja useampia onnistuneita välittäjiä kerralla. Kuitenkin kysyttäessä huippumyyjän henkilöbrändin vaikutusta yrityksen brändiin lähes kaikki sanovat vaikutuksen olevan erittäin merkittävä ja useammat kokevat, että huippumyyjä nostaa heidän yrityksensä brändiä pelkällä olemassaololollaan ja tekemisellään ilman, että sitä erityisemmin hyödynnetään markkinoinnissa. Ainoastaan yksi haastatelluista sanoo, että huippumyyjien vaikutus yrityksen brändiin ei ole merkittävä ja he ovat panostaneet siihen, että kaikkien välittäjien tekeminen olisi tasalaatuista.

5.2.4 Huippumyyjä-palkinnon vaikutus henkilöbrändiin

Kysyttäessä haastateltavilta mitä vaikutuksia huippumyyjä-tittelillä on ollut heidän henkilöbrändiinsä jakautuvat vastaukset selkeästi kahteen eri vaihtoehtoon. Noin puolet haastateltavista ei kerro olevansa palkittu huippumyyjä ja toinen puoli haastateltavista mainitsee asian asiakaskohtaamisissa aina kun mahdollista. Toisaalta se osa huippumyyjistä, jotka mainitsevat palkinnon asiakkailleen, korostivat myös sitä, että asia täytyy tuoda ilmi hienovaraisesti, mahdollisesti jonkin muun asian yhteydessä.

> *”Onhan se mahtavaa päästä sanomaan ihmisille, että mä oon Kiinteistömaailmalla 20 parhaan joukossa.” (H1)*

> *”En oikeastaan tuo sitä ilmi. Että kerran vuodessa kun saan sen palkinnon niin jonkun kuvan oon siitä laittanu.” (H2)*

Moni haastateltavista mainitsee palkinnon muuttaneen heidän tekemistään siten, että se motivoi entistä parempiin tuloksiin jatkossakin, sillä palkittujen joukosta ei haluta tippua pois. Kaksi haastateltavaa sanoo jopa lopettavansa työt kiinteistönvälittäjänä ja vaihtavansa alaa, elleivät tule ensi kerralla palkituiksi. Lisäksi yksi haastateltava sanoo, että jos huippumyyjien palkitsemisjärjestelmää ei olisi, niin hän tuskin tekisi yhtä hyvää tulosta. Nämä seikat kertovat heidän sitoutuneisuudestaan työhönsä ja siitä, miten merkityksellinen kyseinen palkinto heille on.

5.2.5 Erottautuminen kilpailijoista

Huippumyyjät haluavat tulla tunnetuiksi asiakkaiden keskuudessa ennen kaikkea rehellisyydestä ja ahkeruudesta sekä aidosta asiakkaan palvelemisesta ja välittämisestä. Lähes kaikki haastateltavat mainitsevat myös iloisuuden tai positiivisuuden asioina, mitkä haluavat asiakkaiden muistavan heistä. Kun kysytään asioita, joita he eivät halua liitettävään omaan henkilöbrändiinsä on yleisimmät vastaukset ahneus ja epärehellisyys. Lisäksi kaksi haastateltavaa mainitsee henkilökohtaiseen elämään liittyviä asioita, joita eivät tahdo tuoda esiin työelämässä.

Muista välittäjistä huippumyyjän erottaa hyvin harjaantunut ihmistuntemus, sillä kaikille asiakkaille ei yksinkertaisesti toimi samat myyntipuheet. Vaikka harva haastatelluista huippumyyjistä osaa pukea sanoiksi omaa persoonallista tyyliään kohdata asiakkaita ja tehdä työtään, on selvää, että silläkin on merkitystä. Huippumyyjät ovat kaikki erilaisia persoonia ja he tuovat itsensä mahdollisimman luonnollisena asiakkaiden eteen. Silloin, kun persoonaa ei lähdetä muuttamaan, tapahtuu henkilöbrändäys useimmiten itsestään ja brändistä tulee tekijänsä näköinen.

> *”Kyllä kaikessa, kun meen asiakkaalle, niin lähden sillä kärjellä, että mikä on asiakkaan etu ja mikä on hänelle paras.” (H3)*

> *”Mä oon hyvä ihmisten kanssa, asiakkaiden kanssa, mä herätän luottamusta, kun mulla on sitä asiantuntemusta. Mä oon rehellinen asiakkaille, että jos mä näen, että on joku, mikä kannattais laittaa kuntoon ennen myyntiä, niin sanon sen kyllä suoraan et se kannattais. Uskon että annan niille lisäarvoa siinä myynnin aikana... …Aito. Ja mennään ihmisen lähelle. Kuunnellaan ja käydään läpi elämän kirjoa. Ja sitte päästään luottamuksen tasolle...” (H1)*

> *”Kyllä mä semmosen huumorin pidän mukana.. Vaikka en mä tiedä.. Todennäköisesti siitä on ollu enemmän hyötyä, kun haittaa, mutta tuota varmastikin semmonen aika rento kokemus on, että jos käy monta välittäjää.” (H2)*

Osa haastatelluista yrittäjistä ei näe suurta eroa huippumyyjän ja ”tavallisen” välittäjän tekemisessä tai työn laadussa. Toisaalta kuitenkin suurimmassa osassa haastatteluista mainitaan, että muut välittäjät hoitavat työnsä hyvin, mutta huippumyyjien ammattitaito on omaa luokkaansa ja he hoitavat asiakaspalvelun hiukan vielä tavallista välittäjää

paremmin, jolloin suosittelujen määrä kasvaa. Huippumyyjillä koetaan olevan myös tervettä ahneutta sekä parempi systemaattisen tekemisen laatu, jotka ajavat heitä parempiin tuloksiin. Lisäksi maininnan saa huippumyyjäkriteerit, joissa on leikkureita ja näin ollen hyväkin myyjä saattaa herkästi jäädä palkinnotta.

> *"…se johtuu ihan siitä, että kumpikin on hyviä tekijöitä, ne on hyviä tuolla asiakkaiden kanssa ja on sillä omalla tekemisellään saanu niitä suosituksia, mitä kautta sitä tulee sitten lisää." (Y4)*

> *"Kyllä siinä varmasti sellasta älyllistäkin eroa pikkusen on, että sä niinku tajua nopeammin, että hei mä vien ton tonne ja toi vois ostaa ton, että etukäteen suunnitellaan sitä niinku asiakkaan puolesta. Se on varmaan yks sellanen ominaisuus kans. Tavallinen ihminen menee esittelyyn ja sinne tulee asiakas ja jos se ostaa sen asunnon, niin hieno homma ja jos se sama vielä pyytää et haluisitko tulla arvioimaan minun asunnon, niin sellanenkin joku voi tulla himaan. Mutta kyllä huippumyyjä osaa sen, et se pyörittää montaa asiaa yhtä aikaa ilmassa: monta palloa yhtä aikaa ilmassa ja saa ne kaikki vielä kiinni, ettei ne lävähdä lattialle." (Y5)*

Huippumyyjät ovat yrittäjien mukaan usein voimakkaita persoonia, joka täytyy osata ottaa huomioon heidän johtamisessaan. Tähän liittyen koetaan jonkinlaisena uhkana, jos huippumyyjä haluaa tuoda esiin vain omaa brändiään ja persoonaansa, eikä niinkään sitä, että he työskentelevät menestyvässä tiimissä, jonka valitsemalla asiakas saa monta asuntokaupan ammattilaista hoitamaan asuntoasioitaan.

> *"Mun tehtävänä on ne langat pitää käsissä, että puhutaan minun firman tuottamasta hyödystä asiakkaille täs kodinvaihdossa ja että siellä on huippumyyjiä, niin ei ole huono asia. Tavallinen huippumyyjä, kun sä olet kotikäynnillä niin sanoo, että sä saat hirveän hyvän tiimin tekemään töitä sun asunnon vaihtosi eteen." (Y5)*

> *"Onhan ne myös persoonaltaan vähän haastavampia sitten. Omalla tavallaan se että niiden kanssa täytyy työyhteisössä osata toimia oikein, että sä et voi.. se että se suurin virhe tulee siitä yleensä että ne nostetaan niin sampetin suurelle jalustalle, että ne käyttäytyy sitten ihan miten ne haluaa.. Se on haasteellista." (Y2)*

> *"Mutta sitten kun ihminen niinku takertuu siihen huippumyyjä-identiteettiin, niin se saa kyllä kauheitakin ilmenemismuotoja, tiedäksä.. Ihminen rupee tiuskimaan ja äyskimään, jos ei tuu kauppaa. Ja sit tulee sellanen primadonna tyyppinen juttu." (Y5)*

5.2.6 Palvelun laatu

Palvelun laadun ylläpitämiseksi ja parantamiseksi noin puolet haastatelluista sanoo seuraavansa asiakaspalautteitaan säännöllisesti, mutta toinen puoli haastatelluista ei lue palautteita lainkaan. Syyksi sanotaan hankala löydettävyys järjestelmästä. Niillä haastateltavilla, jotka seuraavat palautteitaan, on pääasiassa positiivisia kommentteja asiakkailta, mutta toki joukkoon on mahtunut joitakin negatiivisiakin palautteita ja ne ovat jääneet harmittamaan. Kehitettäviksi asioiksi palautteiden perusteella on noussut yhteydenpito asiakkaisiin ja välittäjän liiallinen kiire. Huippumyyjillä on kertomansa mukaan myynnissä vähimmillään neljä myyntikohdetta, mutta enimmillään jopa sata omaa myyntikohdetta. Myyntikohteiden määrän noustessa yli 50 kappaleen on selvää, että jatkuva yhteydenpito asiakkaisiin on vähäisempää ja heille soitetaan silloin, kun on todellista asiaa. Tätä ei ole koettu kuitenkaan ongelmaksi, jos se on kerrottu asiakkaalle jo toimeksiantosopimuksia tehtäessä. Lisäksi monet haastatelluista huippumyyjistä kertovat tarvittaessa jakavansa omia myyntikohteitaan esimerkiksi uusille, alalle juuri tulleille kollegoille hoitoon. Huippumyyjät ovat myös omaksuneet Kiinteistömaailmassa toimivan yhteismyynnin hyödyt ja tuovat esille sen hyödyn eli myös kollegoilta saattaa löytyä ostaja heidän myyntikohteeseensa.

> *”Mä niinku tykkään ihan älyttömästi tästä, että meitä on kahdeksan ja muutkin hakee niille minun kohteille… …Mutta en olisi huippumyyjä ilman yhteismyyntiä, että se on vaan fakta että se on etu että kaikki myy kaikkea.” (H3)*

> *”Sillon kun on semmonen tilanne, jos niitä tulee monta, niin kyllä mä niitä jaan. Ja sanon kollegoille, että saa kyllä mennä näyttämään niitä mun kohteita ja tuos nyt kun on pari uutta, niin mielelläni annan heille niitä mun kohteita, että jos he vaan haluaa, niin saa mennä näyttämään. En pidä niinku tiukasti omistani kiinni ja aina oon innostunu jos jollakin asiakas ja menee näyttämään mun kohteita ja jos tulee tarjous niin oon aina innoissani. Jos on iso määrä, niin mulle tulee huono omatunto, jos en kerkeä hoitaa niitä ja kontaktoida niitä kaikkia myyjiä.” (H4)*

Asiakkailla on paljon odotuksia huippumyyjälle ja joskus huippumyyjät kokevat odotusten olevan kohtuuttoman suuria. Tällaisia tilanteita on ollut muun muassa silloin, kun asiakkaat ovat odottaneet huippumyyjän saavan heidän kodistaan huomattavasti paremman myyntihinnan, kun välittäjä, joka ei ole huippumyyjä. Useimmiten huippumyyjät

kokevat kuitenkin pystyvänsä lunastamaan asiakkaiden odotukset, sillä he kertovat avoimesti omasta toimintatavastaan ja ovat avoimia siitä, jos kohde on haastava myytävä.

> *”Koska homman nimi on se, että kun joku on huippumyyjä ja ne ihmiset mieltää sut huippumyyjäksi, niin aika usein se ihminen mieltää, että okei… kun se on huippmyyjä, niin se saa huikeasti paremman hinnan ja sä joudut aina selittään siellä, että huippumyyjäksi päästään sillä, että se kohde on hinnoiteltu suhteellisen oikein, että siinä ei oo hirveesti ilmaa. Kukaan ei oo huippumyyjä, jos ylihinnoittelee kohteet. Ei kukaan.” (H8)*

> *”Mä hirvein usein sanon kuitenkin, että on haastava myytävä. Et mä en ikinä lähde silleen, että tästä vaan myydään ja tää on viikos myyty. Et mä melki aina niinku tuon esille sen, että nyt on haastava markkina ja tää kohde on tosi haastava, mut hei lähdetään yrittämään ja tehdään kaikkemme.” (H7)*

5.2.7 Asiantuntijatehtävien rooli

Moni haastateltava huippumyyjä kertoo vierailleensa eri paikoissa kertomassa omasta työstään sekä yleisesti kiinteistönvälittäjän ammatista. He ovat käyneet puhumassa muun muassa pankissa, työvoimatoimistossa, asuntosijoittajille, paikallisradiossa, televisiossa ja koulussa. Lisäksi palkittuja huippumyyjiä on haastateltu Kiinteistömaailman vuosittaisilla huippumyyjille suunnatuilla koulutuspäivillä, jonne kokoontuu sata ketjun parasta välittäjää.

Kukaan haastateltavista huippumyyjistä ei mainitse käyttäneensä esimerkiksi nykyaikaista vaikuttajamarkkinointia edistääkseen työskentelyään tai tietoisesti yrittäneensä luoda itsestään kiinteistönvälitysalalla toimivaa sosiaalisen median vaikuttajaa. Kysyttäessä huippumyyjien yhteistyökumppaneista on listalla pankkihenkilöt, kosteus- ja kuntokartoittajat, lakitoimistot, isännöitsijät, perunkirjoittajat sekä erilaiset yrittäjätuttavat. Suurin osa huippumyyjistä kokee verkostot tärkeiksi kanaviksi saada uusia myyntitoimeksiantoja ja löytää ostajia.

5.2.8 Kiinteistömaailma-brändi

Kiinteistömaailma-ketjun vaikutus huippumyyjien menestykseen ja omaan henkilöbrändiin nähdään positiivisena. Iso valtakunnallinen ketju, tunnettuus sekä ketjun tarjoamat taustapalvelut koetaan isoksi eduksi menestyksessä ja ne lisäävät huippumyyjien sitoutuneisuutta ketjuun.

> *”Kyllä mä uskon että siitä on sillai hyötyä, että tulee sellanen positiivinen mielikuva, että kun se on kumminkin.. Ollaan iso ja näyttävä ja sit mä tuon sitä monesti esiinkin asiakkaille, että on helppoa olla töissä Kiinteistömaailmalla, kun se on niin iso ja meillä on niin paljon apujoukkoja täällä, jotka huolehtii perusasiat.” (H7)*

> *”Kiinteistömaailmalla on hyvä brändi. On. On ehdottomasti. Sen takia mä en oo ikinä ajatellu lähteväni minnekään. Mä oon eläkepäiviin saakka Kiinteistömaailmassa.” (H8)*

> *”En usko, että missään muualla olisin päässy niin hyvin alkuun. Ja ois muutenkaan niin hyvin menny. Pitäähän se työ tehdä ite, mutta ois se työ ollut isompi se työ jossain mikä ei oo niin iso.” (H2)*

Huippumyyjät kokevat henkilöbrändillä olleen vaikutusta heidän menestykseensä etenkin siten, että myyntikohteiden hankinta on helpompaa, kun brändi on kunnossa. Ostajien löytymisen osalta he kokevat olevansa muiden välittäjien kanssa samassa asemassa, eikä henkilöbrändillä ole sen osalta niin suurta merkitystä, sillä ostaja harvoin ostaa asuntoa välittäjän perusteella, ellei kyseessä ole sijoittaja-asiakas. Toki myös ostajan löydyttyä tarvitaan välittäjän ammattitaitoa ja neuvottelukykyä ennen kuin tehdään kaupat.

5.3 Myyntityön johtaminen

Haastattelun toisessa kokonaisuudessa syvennyttiin myyntityön ja itsensä johtamiseen. Ensiksi lähdettiin selvittämään sitä, kokevatko huippumyyjät myyntityön luonteen muuttuneen viime vuosina ja jos kokevat, niin miten. Myyntityön johtamiseen liittyy myös asiakashankinta ja siihen liittyen huippumyyjiltä kysyttiin, miten he tekevät asiakashankintaa ja missä roolissa suosittelu on heidän asiakashankinnassaan. Asiakashankintaan

liittyen kartoitettiin myös se, kuinka paljon huippumyyjillä on heidän oman näkemyksensä mukaan kanta-asiakkaita ja pitävätkö he asiakkaisiinsa yhteyttä myös silloin, kun asiakkaat eivät ole aktiivisesti vaihtamassa kotia. Asiakaspalvelutilanteisiin liittyen kysyttiin, miten huippumyyjät kartoittavat asiakkaiden tarpeet asiakaspalvelutilanteissa ja miten he toimivat haastavissa asiakastilanteissa. Huippumyyjiä pyydettiin myös listaamaan tärkeimmät henkilökohtaiset ominaisuudet, jotka auttavat heitä suoriutumaan työstään hyvin.

Tässä osiossa selvitettiin myös, onko huippumyyjällä käytössään taustatiimiä, kuten sihteeriä, valokuvaajaa tai stailaajaa. Myyntityön johtamiseen liittyen huippumyyjiltä tiedusteltiin myös sitä, miten he rajaavat työ- ja vapaa-ajan vai ovatko he ylipäätään kokeneet sitä tarpeelliseksi. Lisäksi kysyttiin, mikä huippumyyjiä motivoi työssään ja miten he kokevat tulospalkkauksen sekä ovatko se tyytyväisiä omiin tuloksiinsa ja ovatko he saavuttaneet asetetut tavoitteensa. Osallistamisesta yrityksen asioihin haastattelussa kysyttiin sitä, että ovatko myyjät päässeet mukaan yrityksen päätöksentekoon ja mikäli olivat, niin heitä pyydettiin kertomaan esimerkein siitä, millaisissa asioissa he olivat päässeet osallistumaan. Osallistamisen lisäksi kysyttiin huippumyyjän päätösvallasta asiakastilanteissa ja siitä, onko heillä mahdollisuus tehdä asiakaspalvelutilanteessa täysin itsenäisiä ratkaisuja kaupan tai myyntitoimeksiannon saamiseksi. Haastattelun lopuksi kysyttiin vielä huippumyyjän näkemystä siitä, miten heidän esimiehensä ovat ottaneet huomioon heidän henkilöbrändinsä ja johtaneet heitä sen osalta. Lisäksi kysyttiin, että mitä työhön liittyviä koulutuksia huippumyyjä on käynyt ja onko heille tarjottu henkilöbrändäykseen liittyvää koulutusta ja jos on, niin millaista se on ollut sisällöltään sekä laadultaan. Viimeisenä kysymyksenä kysyttiin henkilöbrändäyskoulutukseen liittyen, että millaista koulutusta he mahdollisesti kaipaisivat aiheeseen liittyen.

Yrittäjien haastattelussa oli myös oma osio liittyen johtamiseen sekä yleisellä tasolla että myyntityön johtamisen näkökulmasta. Yrittäjiltä kysyttiin myös ensimmäiseksi sitä, kokevatko he myyntityön muuttuneen viime vuosina ja jos kokevat, niin miten. Tämän jälkeen kysyttiin, miten yrittäjät motivoivat työntekijöitään ja osallistavatko he työntekijöitään

yrityksen päätöksentekoon. Yhtenä haastattelun osa-alueena oli, miten laaja päätösvalta työntekijöillä on asiakaspalvelutilanteissa ja onko yrityksessä sovittu niin sanotut rajat, joiden ylittämisestä asiakaspalvelutilanteessa tulee sopia yrittäjän kanssa. Yrittäjiltä kysyttiin myös, että tarjoavatko he työntekijöilleen käyttöön taustatiimiä kuten sihteeriä, valokuvaajaa tai stailaajaa ja jos tarjoavat, niin ovatko ne kaikkien työntekijöiden käytössä. Lisäksi kysyttiin, miten he huomioivat johtamisessaan työntekijöidensä henkilöbrändin ja tuodaanko henkilöitä yksittäin esiin yrityksen sosiaalisen median kanavissa. Haastattelun lopuksi kysyttiin, onko yrittäjä tarjonnut henkilökunnalleen henkilöbrändäykseen liittyvää koulutusta ja jos on, niin millaista. Lisäkysymyksenä lopussa oli, että kokevatko he henkilöbrändäykseen liittyvän koulutuksen tarpeelliseksi jatkossa.

5.3.1 Myyntityön muuttunut luonne

Kysyttäessä huippumyyjiltä, että miten myyntityön luonne on muuttunut viime vuosina, on yksi vastaus ylitse muiden: asiakkaiden tietoisuus asioista on lisääntynyt huomattavasti ja välittäjän täytyy itse olla hyvin yksityiskohtaisesti perillä joka kohteesta. Asiakkaat osaavat kysellä hankaliakin kysymyksiä ja ovat myös entistä hintatietoisempia. Lisääntyneet digitaaliset palvelut helpottavat välittäjän työtä huomattavasti, mutta digitalisoitumisen kääntöpuolena on asiakkaiden kasvaneet vaatimukset. Nykyvälittäjän menestyksen edellytyksenä on esimerkiksi entistä nopeampi reagointiaika yhteydenottopyyntöihin, sillä illalla tulleeseen viestiin voi olla myöhäistä vastata aamulla – asiakas on voinut sopia jo kaupat toisesta kohteesta.

> *”Mun mielestä asiakkaat on ollu hintatietoisia aina, mutta sehän riippuu niin paljon tuosta mediasta, että mitä ne suosittelee.. Että suositteleeko tinkimään parikymmentä prosenttia. Sen perässä ne menee.” (H6)*

> *”Asiakkaiden palveleminen on tänä päivänä paljon, paljon hankalampaa kun sillon kun mä alotin. Ne kyselee ihan ihme kysymyksiä, mihin ei tahdo löytää mistään vastauksia ja rakennusvalvonta on aivan tukossa. Sit ootetaan ja ootetaan. Yks kauppakin peruuntui sen takia että mä en kerinny rakennusvalvonnasta saamaan vastausta. Asiakkaat on v-moisia ja vaatii välittäjältä joskus pikkasen liikaa ja ne ei välttämättä ymmärrä sitä, että välittäjä ei tiedä kaikkea tai pysty heti vastaamaan,*

että tarvii saada se vastaus jostain muualta ja kun sitä ei tuu niin se on välittäjän vika. Niin silleen on muuttunu, että välittäjältä vaaditaan välillä vähän liikaa.” (H5)

COVID-19-epidemian myötä myös kiinteistönvälittäjien työ on muuttunut erityisesti perinteisten sunnuntain yleisesittelyjen osalta. Muutos joka sunnuntaisten yleisesittelyjen muuttamiseksi enemmän yksityisesittelyjen puolelle on ollut alalla käynnissä jo muutaman vuoden, mutta vuosikymmeniä kestäneestä käytännöstä luopuminen ei käy nopeasti. Maailmaa kurittanut COVID-19-epidemia nopeutti tätä muutosprosessia huomattavasti, sillä yleisesittelyjen pitäminen jopa kiellettiin hetkellisesti keväällä 2020 eikä kiellon jälkeen ole palattu lähtöpisteeseen, sillä harva asiakas on halunnut isoja ihmisjoukkoja kotiinsa epidemian jyllätessä. Huippumyyjien mukaan turha työ on muutoksen ansiosta vähentynyt ja nyt voi keskittyä paremmin olennaiseen, tuottavaan työhön. Lisäksi lisääntynyt vapaa-aika otetaan ilolla vastaan, koska sen seurauksena oma tekemisen taso nousee ja päästään entistä parempiin tuloksiin. COVID-19-epidemian katsotaan myös vauhdittaneen asuntokauppaa merkittävästi.

”Että nyt korona-ajan jälkeen, niin kaksi yleisnäyttöä olen pitänyt ja toimii. Ei ole niinku mitään muutosta myynneissä ja tää on niin paljon mielekkäämpää ja mukavampaa, kun sulla on aina asiakas sielä. Et sillai tää on niinku muuttunu tää työ mukavammaksi. Turha tekeminen jää pois, vaan sä teet niinkun oikeasti tuloksellista työtä. Että joka kerta sulla on se kaupan mahdollisuus, kun sä meet yksityisnäyttöön, niin sulla on se kiinnostunut ostaja sielä ja jos se ei ole siitä kiinnostunut, niin sulla on aikaa käydä läpi sen kanssa, että mitä se hakee ja ettiä jotain muuta.” (H1)

”Korona on tavallaan muuttanu sillä tavalla, että ne ihmiset mitä on, niin ne on oikeasti aidosti kiinnostuneita, että siellä ei ole sitä renkaanpotkijaa niinku yhtään. Tuntuu että nopeammin tehdään ratkaisuja ja päätöksiä. Tietyt ihmiset on muuttunu varovaiseksi. Mutta sitte ne, jotka on liikkeellä, varsinkin ostajat on muuttunu.” (H3)

”Niin kyllähän se sillai muutti, että siinä oli sellanen vaihe, kun mä sanon, että oli hyvin erilaista, kun oli sunnuntaina vapaata, mitä ei oo yleensä ollut.” (H9)

”Korona räjäytti pankin meillä täällä. Mä en ikinä oo tehny tämmöstä kauppaputkea mitä oon tehny. Ehkä pari kolme viikkoa siinä alussa kotona oltiin ja vähän niinku ihmeteltiin, että mitäs nyt. Mä oon tehny nyt sellasen työputken neljä kuukautta, että neljässä kuukaudessa oon varmaan tehny koko vuoden tuloksen.” (H5)

Esimiehet vastasivat huppumyyjien tapaan kysymykseen siitä, miten myyntyön luonne on viime vuosina muuttunut. Yrittäjien mukaan muutokset ovat hyvin samankaltaisia kuin huippumyyjien mukaan. Asiakkaiden tiedonsaanti on helpottunut, mikä vaikeuttaa osaltaan välittäjän tehtävää, sillä pohjatyö ja valmistautuminen täytyy tehdä entistä paremmin. Lisäksi myyntityötä on tullut helpottamaan ja nopeuttamaan erilaiset digitaaliset palvelut. Esimiehiltä saa lisäksi kiitosta se, että ala on kehittynyt oikeaan suuntaan ja nykyään asiakasta palvellaan siten, että tuotetaan asiakkaalle aitoa hyötyä ja haetaan aktiivisesti ratkaisua asiakkaan ongelmaan. Yrittäjien mukaan aikaisemmin välittäjät olivat passiivisempia ja odottivat, että asiakas ilmoittaa olevansa kiinnostunut jostakin kodista. Myyntikulttuurin muutoksen ansiosta hyödyttömän työn määrän koetaan vähentyneen.

> *”Sä saat omalla tavalla samalla työllä vähän enemmän ja sitten taas niin, että se työn painotus on saatu pois sieltä sattuman odotuksesta eli se on saatu niin että me oikeasti tuotetaan sille asiakkaalle oikeasti hyötyä eli me tehdään sitä myyntityötä ja me ei vaan odoteta yleisesittelyssä, että jos joku sattuis tulemaan.” (Y2)*

> *”Kyllä ihmiset nykyään ottaa paljon enemmän asiasta selvää ja välittäjä joutuu tiukemmalle kun ennen. Ennen saatettiin mennä vähä niinku riman ali, aika monessakin asiassa, että nyt pitää kyllä tehdä tarkasti ja hyvää työtä.” (Y3)*

> *”Onhan se myyntityö muuttunut sillä tavalla, että on tullu sähköiset työkalut ja nopeus on tullu aivan erilaiseksi, että sillä on sillä tavalla iso merkitys ja nyt kun pystytään sähköisesti tekemään niin paljon, niin kasvotusten tapahtuvien kontaktien määrä on tippunu paljon.” (Y6)*

5.3.2 Huippumyyjien suoriutumisen ydintekijät

Tärkeimmät asiakashankintakanavat haastatelluille huippumyyjille ovat ehdottomasti suosittelut sekä vanhat asiakkaat, jotka palaavat käyttämään palvelua uudelleen. Lisäksi haastateltavat mainitsevat esittelyissä tavatut asiakkaat sekä päivystysvuorossa tulleet asiakkaat. Muutama haastatelluista huippumyyjistä ei ole itse yrityksen aktiivisessa päivystysringissä mukana, sillä he kokevat saavansa riittävästi asiakaskontakteja muista kanavista.

”Mä toivon, että tietysti suositusten kautta alkais pikkuhiljaa tulla, kun tässä on nyt kolme vuotta tätä työtä niin. Sillä tasolla on jo jonkinlaista omaa asiakasrekisteriä, niin ihan niinku työn kautta tullutta. Mutta toki sitten täytyy toivoa pientä onnea myös päivystysvuoroissa, että tulis kotikäyntejä sieltä. Mutta sitten varmaan merkittävin olis voittaa niitä asiakkaan luottamuksia siellä esittelyissä, että saa sieltä kentältä niitä. Niinku varmaan kaikilla on varmaan sama toive, että jatkotoimeksiannot on aika iso osa tässä hankinnassa.” (H9)

Haastatteluun osallistuneista huippumyyjistä ne, jotka ovat olleet pidempään alalla kokevat, että heillä on hyvä kanta-asiakkaiden verkosto ja he ovat saattaneet palvella tiettyä asiakasta jo useita kertoja tai toimia jonkin suvun niin sanottuna luottovälittäjänä. Lyhyemmän uran omaavat huippumyyjät eivät ole vielä ehtineet saada juurikaan kanta-asiakkaita, mutta ovat optimistisia sen suhteen, että tilanne muuttuu, kunhan työvuosia kertyy lisää.

”Kyllä sieltä tulee semmosta, että tuota niin jonkun suvun välittäjäkin oon, että oon myyny mummun asunnon ja äitin ja isän ja ei aina tiedä kun on eri sukunumiä, niin.. ykskin sanoi, että sähän oot meidän koko suvun asunnot välittäny. Et kyllä sieltä tulee sellasia, että useampaan kertaan saattaa olla asiakkaana.” (H6)

Yhteydenpito niin sanottuihin passiivisiin asiakkaisiin ei ole kenelläkään haastatelluista huippumyyjistä systemaattista tai säännöllistä. Tämän monet toteavatkin omaksi kehityskohteekseen. Toisaalta vastaan saattaa tulla myös realiteetit, sillä sadan kaupan vuositahdilla pelkät jälkihoitopuhelut vievät paljon aikaa. Huippumyyjät myös kokevat, että jälkihoitopuheluun tulee varata riittävästi aikaa, koska asiakkaat mielellään juttelevat kuulumisistaan. Näin ollen puhelut jäävät useimmiten ottamatta, mutta toisaalta haastatellut huippumyyjät myös toteavat, että töitä on riittänyt hyvin tälläkin toimintatavalla ja asiakkuudet ovat saaneet jatkoa, kun asunnon vaihto on tullut uudelleen ajankohtaiseksi.

”Sitä on joka koulutuksessa sanottu, että pitäis kahden vuoden päästä olla yhteydessä. No mähän niinku tällei, että nehän olis kyllä tosi ilahtuneita ja toki kun on hiljaisempaa. Muistan kyllä sellasen pätkän tässä pari kolme vuotta sitten, että sillon mä soittelin. Tosin se ei tuottanu muuta tulosta, muuta kun että ne oli tosi ilahtuneita kun mä soitin ja muistin ja muistin kysyä kuulumisia. Mutta oikeasti on sellanen tilanne, että mä en pysty tehdä yhtään enempää töitä. Että mun ei tarvi sen takia soitella, että mä tarvisin yhtään enempää myytävää. Ehkä sitten, jos olis sellanen pula myytävästä, niin varmaan alkaisin penkomaan vanhoja asiakkaita. Toki se asiakaspalveluna olis ihan huippua se, että soittelis kahden vuoden päästä.” (H5)

Huippumyyjien listatessa heidän henkilökohtaisia ominaisuuksiaan, jotka auttavat heitä työssään, nousee kolme asiaa ylitse muiden. Nämä ovat ahkeruus, asiakkaan kuuntelu ja kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Edellisten lisäksi myös huolellisuus ja rauhallisuus katsotaan eduiksi kiinteistönvälittäjän työssä. Haastavissa asiakastilanteissa korostuvat erityisesti edellä mainittu kuuntelutaito sekä rauhallisuus. Asiakkaan ollessa tyytymätön palveluun, ei auta menettää omaa malttia, vaan mikäli tilanne sen vaatii, voidaan harkita myös välittäjän vaihtamista tai pyydetään apua yrittäjältä.

> *”Mä oon tosi ahkera, eli mä teen todella paljon töitä. Mä teen ihan huomattavasti enemmän töitä, kun keskivertovälittäjä. Sen näkee ihan noista meidän tiedostoistakin, että kuinka paljon tota teen noita yksityisesittelyjä ja yleisesittelyjä ja muita niin ihan huikeasti enemmän kun meidän myymälässä kellään.” (H8)*

> *”Tietenkin riippuu vähän siitä asiasta, että mikä on mutta kyllähän mä sitten tukeudun ympärillä oleviin ihmisiin. Et tota jos tilanne vaatii, että siihen vaaditaan joku toinen henkilö niin mä otan sen, mutta käytännössä minä oon ajatellu, että minun ei tarvi tietää kaikkea eikä osata kaikkea, että jos tulee semmosia tilanteita.” (H3)*

> *”Kuunnella sitä asiakasta. Harvoin ne niinku ihan turhasta, tyhjästä rupeaa hankaliksi. Kuuntele miksi. Vähä yritä kysellä, kartoittaa että miten tämä menikin näin.” (H1)*

5.3.3 Sitoutuminen työhön ja työyhteisöön

Suurin osa huippumyyjistä motivoituu menestyksestä ja sen myötä rahasta. Moni haastateltavista sanoo, että aikaisemmin raha ei ole motivoinut heitä, mutta sen merkitys on kasvanut menestyksen myötä. Saavutettu tulotaso halutaan säilyttää ja lisäksi iästä riippumatta huippumyyjät miettivät jo tulevan eläkkeen määrää. Osalla eläkeikä on lähellä ja eläkeotteelta on tarkistettu tulevan eläkkeen määrä, mutta osalla eläkevuosiin on vielä aikaa, jolloin turvaa eläkepäiville haetaan sijoittamisen kautta. Myös huippumyyjien välinen kilpailu motivoi tekemään työtä entistä paremmin.

> *”Vielä joku vuosi sitten mä olin sillai että ei se raha niinku merkkaa, että ihana kun löytää unelmien kodin niinku jollekin, mutta kyllä mä nyt voin rehellisesti sanoa, että kyllä se on se raha. Että tässä tienaa hyvin, jos tekee paljo töitä.” (H1)*

”On se nyt ihan kivaa, että aina tavottelee, kun on nähny että se on mahdollista, että olis siinä huippumyyjien kahdenkymmenen parhaan joukossa, kun tietää että siihen pystyy.” (H2)

Haastatellut yrittäjät kertovat käyttävänsä motivoinnin keinoista eniten positiivista palautetta, mutta he lisäksi he haluavat panostaa myös hyvään työympäristöön. Työympäristöön liittyvinä esimerkkeinä mainittiin muun muassa hyvä yhteishenki ja nykyaikaiset työkalut, mutta myös esimiehen huolehtiminen siitä, että työntekijöillä on riittävästi laadukasta vapaa-aikaa. Useampi haastateltavista yrittäjistä mainitsi, että raha ei yksistään toimi motivointikeinona, mutta mikäli henkilökunta onnistuu joko yhdessä tai yksilötasolla poikkeuksellisen hyvin, voidaan onnistumisesta palkita bonuksella tai esimerkiksi matkalla.

”Antamalla palautetta sillon kun pitää. Positiivinen palaute on meillä tosi paljon käytössä. Sitten meillä on tuloksiin perustuva bonus… … Ja tämmönen reiluus ja välittäminen yritetään pitää siinä päivittäisessä työssä esillä niin ne on ehkä sellasia parhaita motivaattoreita. Me maksetaan ehkä pikkusen enemmän, kun jotku muut ihan normi provisiotakin ja sitten annetaan ihan tälläsiä välipalkkioitakin, sitten hyvistä suorituksista.” (Y1)

Tulospalkkaus on haastateltavien huippumyyjien mielestä oikeudenmukainen ja sopii alalle hyvin. Tuloksen mukaan maksettu palkka toimii myös motivaationa ja palkitsee onnistumisista oikeudenmukaisesti. Lähes kaikki haastateltavat tekevät töitä ilman pohjapalkkaa ja kokevat sen hyvänä käytäntönä. Tulospalkkauksen toinen puoli on kova stressi ja huoli taloudellisesta pärjäämisestä silloin, kun kauppa ei käy, mutta tätä huippumyyjät kertovat harvemmin kokeneensa.

”Joo porkkanahan se on, että tuota niin varmaan jossakin on kokeiltu sitä että kaikilla olis sama palkka, niin oisko se sitten vähä niin että rukkaset putois tuohon maahan ihan että kyllä mun mielestä tällä alalla täytyy olla..” (H6)

”No siis tulospalkkaus on erittäin motivoivaa silloin kun tulosta tulee. Mutta tietysti jos tulosta ei tule, niin onhan se sitten aika piinaavaa ja ei se lähtökohtaisesti mitään mielekästä oo, jos ei tuu tulosta ja on asuntolainaa maksettavana, niin sillon se on aika piinaavaa se elämä.” (H9)

Työajan ja vapaa-ajan ero on veteen piirretty viiva monen haastatteluun osallistuneen huippumyyjän mielestä. Töitä tehdään lähtökohtaisesti viikon jokaisena päivänä ja aamusta iltaan. Osa huippumyyjistä rajaa vapaa-aikaa siten, että pitää viikoittain vähintään lauantain tai sunnuntain vapaata töistä, ellei jopa koko viikonlopun tietyin väliajoin. Toisinaan suunniteltu vapaapäivä jää pitämättä, kun tulee kiireellisiä työtehtäviä, joita ei haluta siirtää tulevaisuuteen. Kaikki tutkimukseen osallistuneet huippumyyjät kertovat vastaavansa puhelimeen ja lukevansa sähköpostia myös loma-aikoina, mutta osa delegoi asiakastehtävät pääsääntöisesti kollegoiden hoitoon tuolloin. Tarjousneuvottelut eivät katso aikaa eikä paikkaa ja niitä on haastattelujen perusteella käyty myös uima-altaan reunalta ulkomailta käsin. Yksi haastatteluun osallistunut kertoo pitävänsä puhelimen aina äänettömällä ja kokee, että se on ollut monin tavoin helpottava keino. Hän kokee, että silloin hän itse hallitsee paremmin sitä, milloin on saatavilla.

> *”Nyt on oppinu paremmin hallinnoimaan tuota kalenteria. Mä pyrin sinne joka viikolle jättämään tyhjiä päivä, mutta nekin on sillä tavalla, että mä pyrin aikatauluttaan sillä tavalla, että mulla jää vaikka se keskiviikko ihan tyhjäksi. Että mulla on keskellä viikkoa ihan vapaa päivä. Jos nyt tulee joku akuutti, pakollinen niin mä voin sen ottaa, mutta että siellä olis vähän löysempi päivä keskellä viikkoa. Myös mä pyrin siihen, että mä rauhotan viikonlopun sillä tavalla, että perjantaina puolenpäivän, kahden jälkeen ja lauantai olis ihan täysin vapaata. Toki ennen, kun oli sunnuntaina niitä näyttöjä niin sitte se oli niinku sellanen työpäivä, mutta nykyään myös se sunnuntaikin. Mutta toki sitten noita yksityisesittelyjä ja kotikäyntejäkin, niitä on helppoja nykyään ottaa sunnuntaillekin. Ne on ihan eri mielekkäitä päiviä lähteä töihinkin, kun siellä on jotain sovittua.” (H1)*

> *”Se on jännä nyt kun on muutamina vuosina oltu tuolla etelässä lomalla, vielä sillon kun pääsi tuonne noin, niin eikö ollu molemmilla kerroilla tarjousneuvottelut käynnissä, niin koko ajan vastatarjouksen vastatarjousta ja sitä ja tätä. Sähköpostilla toimin ja mähän sanoin, että tämähän käy ihan hyvin täältä uima-altaalta käsin tämä homma ja aina tuulettaa, kun tulee kauppa. Että eihän tästä pääse sillä tavalla eroon, ellei laita pois puhelinta. Että jos sä et vastaa, niin joku toinen vastaa. Mä ajattelin, että pidetään sitte lomaa, kun jäädään eläkkeelle kokonaan. Sitten on aikaa, eikä soi puhelin.” (H6)*

Lähes kaikki haastatellut huippumyyjät, yhtä lukuun ottamatta, ovat tyytyväisiä tämän hetkiseen tulokseensa ja ovat saavuttaneet tai jopa ylittäneet tavoitteensa tämän vuoden osalta. Vallitsevan COVID-19-epidemian koetaan vauhdittaneen kaupankäyntiä merkittävästi ja osa jopa kiittää epidemiaa siitä, että koko tämän vuoden 2020 myyntitavoite

on jo saavutettu haastattelujen aikaan eli elo- ja syyskuussa. Tavoitteet asetetaan korkealle, mutta ei kuitenkaan sellaisiksi, että niitä on mahdoton saavuttaa.

> *”Olen ylittänyt tavoitteeni reippaasti (nauraa). Kiitos koronan.” (H5)*

> *”Oon tyytyväinen tulokseen, mun tämän hetkiseen. Mä tiedän, että mä pystyisin tekemään paljon enemmänkin, mutta sitten se on just niinkun oman hyvinvoinnin, jaksamisen ja vapaa-ajan kustannuksella. Et mulla on nyt löytyny sellanen sopiva. Se on 250 vuosimyynti. Se on sellanen niinku sopiva. Mä voin hyvin. Tää ei oo liian stressaavaa. Mä joudun tekeen töitä kyllä, mutta homma on hanskassa. Voin hyvin ja tienaan hyvin ja kaikki on niinku balanssissa tällä hetkellä.” (H1)*

5.3.4 Osallistavan ilmapiirin tekijät

Huippumyyjät ovat vastauksiensa perusteella päässeet jossain määrin osallistumaan yrityksen päätöksentekoon. Yleisimmin esimies eli yrittäjä on kysynyt mielipidettä markkinointiin sekä mainontaan liittyviin asioihin ja lisäksi muutama huippumyyjä on päässyt osallistumaan yrityksen uuden henkilöstön rekrytointiprosesseihin. Osa haastatteluun osallistuneista huippumyyjistä kuvaa välejään yrittäjien kanssa kaverillisiksi ja avoimiksi. Muutama huippumyyjä osallistuu myös yrityksessä uusien työntekijöiden kouluttamiseen.

> *”Kyllä mä periaatteessa pääsen vaikuttamaan tosi tosi paljon. Mutta ne on meillä sellasia, että me ihan epävirallisesti tuossa vaan heitellään juttuja. EI me pidetä sen kummemmin pitää palavereja tai muuta. Kyl mä koen, että mä pääsen tosi paljon vaikuttamaan täällä.” (H7)*

> *”No kyllähän meillä yhdessä noissa palavereissa, että jos on jotain tapahtumaviikonloppuja, niin kyllähän meitä kaikkia kuunnellaan siellä ja mietitään juttuja. Toki on niinku sitte meillä ihan rekrytointejakin sitte tehty niin että oon ollu.” (H3)*

Kaikki haastatellut yrittäjät osallistavat työntekijöitään yrityksen päätöksentekoon jossain määrin, mutta korostavat sitä, että lopullinen päätäntävalta on kuitenkin heillä itsellään. Työntekijöillä ei välttämättä ole valtaa tehdä varsinaisia päätöksiä, mutta heiltä kysytään mielipidettä muun muassa markkinointiin ja rekrytointiin liittyvissä asioissa. Useissa yrityksissä suunnitellaan koko henkilökunnan kesken tulevia isompia markkinointitempauksia. Rekrytoinnin tukena työntekijät ovat olleet niin sanotussa viimeisessä

vaiheessa, kun yrittäjä on halunnut varmistaa uuden henkilön sopivuuden tiimiin. Yksi yrittäjä kertoo haastattelussa, ettei rekrytoi ketään sellaista henkilöä, jota hän itse, joku hänen henkilökunnastaan tai tuttavistaan ei tunne.

> *”Kyllä mä siis yksin omistan ja yksin päätän. Mutta esimerkiksi markkinointi niin niistä päätetään aina yhdessä. Ja yleensähän se markkinointi perustuu sitten johonkin yhteiseen tekemiseen.” (Y6)*

> *”Nyt jos meillä on tullu näitä uusia työntekijöitä.. Se on nyt varmaan ainoa esimerkki missä vois ajatella, että on. Jos ollaan otettu haastatteluun joku ja on katottu että se on hyvä, niin sit ollaan pyydetty haastatteluun silleen että kaikki on ollu paikalla. Ja sitten on kysytty jälkikäteen mielipiteitä, että mitä piditte tästä, niin se on oikeastaan vahvin sellanen esimerkki, mutta sitte tietenkin ite näissä yrityksen hyvin sisäisissä aisoissa ei tietenkään.” (Y3)*

Mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä asiakastilanteissa on huippumyyjien mielestä ehdoton edellytys sille, että saadaan luotua luottamuksellinen suhde asiakkaan kanssa. Kaikki huippumyyjät kokevat, että heillä on täydet valtuudet päättää asioista asiakaskohtaamisissa, eikä heidän esimerkiksi tarvitse lähteä varmistamaan esimieheltä, onko mahdollista tehdä sopimus yleistä tasoa alemmalla välityspalkkiolla. Yrityksissä ei ole välttämättä määritelty tarkkoja rajoja esimerkiksi palkkiolle, mutta yleisesti on tiedossa, että isompiin poikkeamiin normaalista tasosta puututaan. Niistä tulee keskustella ennakkoon yrittäjän kanssa ja on valmistauduttava perustelemaan oma näkemys, miksi juuri tässä tapauksessa tehdään normaalitasoa alempi välityspalkkiotarjous tai muuten poikkeava ratkaisu.

> *”Se luotto pitää ollakin niin, koska tuota.. Se ei herätä luottamusta, jos vaikka välityspalkkiossa tulee, että onkin joku raja ja mun pitäis alkaa soittelemaan siitä jollekin, niin se ei niinku.. Se ei oo hyvä juttu ollenkaan. Ei mun oo koskaan tarvinnu eikä multa oo koskaan kyselty perään, että miksi oot sopinu näin tai mikä on tämä juttu. Tai jos on omasta mielestä joutunu tekemään poikkeuksellisen ratkaisun, niin mä oon sen sitte perustellu, että miks näin tämä on tehty.” (H3)*

Kuten huippumyyjät, niin myös yrittäjät ovat sitä mieltä, että välittäjillä pitää olla täysi mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä asiakastapaamisissa saadakseen esimerkiksi toimeksiantosopimuksen tehtyä. Yksi yrittäjä mainitsee heillä käytössä olevan tarkan palkkiorajan, minkä alle ei voi mennä kysymättä yrittäjän lupaa. Muissa yrityksissä säännöt

ovat enemmänkin kirjoittamattomia, niin sanottuja hiljaisia käytäntöjä ja yrittäjät kertovat, että välittäjät kyllä kysyvät heiltä luvan, mikäli tekevät poikkeavia ratkaisuja.

> *”Oon sanonu, että jos käyt kattomassa asuntoa, jonka hinta on satatuhatta ja sä tiedät, että se menee heti kaupaks ja jos se prosentti nyt sitten ei ole kovin suuri, mutta se on nopee kauppa, niin ota myyntiin vaan. Et kyl meillä on aika isot valtuudet. Aina suosituksia annetaan ja välillä vähä sparraillaan, että miten sitä vois puhua vähän prosenttia paremmaksi, jos se saumapaikka on, mutta ei kyllä ehdottomia kieltoja tai tämmösiä oo.” (Y5)*

> *”Päätäntävalta on, voi sanoa että 100%, sillä välittäjällä. Mutta se välittäjä ite reagoi siihen ja sanoo, että hän haluaa keskustella tästä yrittäjän kanssa, että ei oo semmosta sisäänkirjoitettua, että missä vaiheessa mennään ja se on sitten oikeasti hyvä, että mennään vähän niinkun sen yrittäjän taakse, vaikka ei oikeasti mentäiskään. Semmonen konsti.” (Y3)*

Sihteeri on huippumyyjän tärkein apulainen ja auttaa haastattelujen mukaan esimerkiksi kauppakirjojen laatimisessa, kohdetietojen syöttämisessä järjestelmiin sekä tilaa tarvittavat asiakirjat. Kaikilla haastatteluun osallistuneilla huippumyyjillä on käytössään sihteerin palvelut yhdenvertaisesti muiden yrityksessä toimivien välittäjien kanssa. Osassa yrityksiä sihteereitä on monta, jolloin huippumyyjälle on nimetty heistä yksi, mutta sama sihteeri avustaa samalla myös muita välittäjiä. Muita taustatiimin palveluita ovat valokuvaaja ja osassa yrityksiä myös stailaaja. Huippumyyjät korostavat haastatteluissa erityisesti sihteerin ja hyvän valokuvaajan merkitystä menestykseen.

5.3.5 Seuraa johtajaa?

Kysyttäessä huippumyyjiltä, miten heidän esimiehensä eli yrittäjät ovat ottaneet heidän henkilöbrändinsä huomioon ja johtaneet heitä sen osalta, on vastaus yksimielinen: ei mitenkään. Osaa haastateltavista oli lähinnä kehotettu laatimaan omat välittäjäsivut sosiaaliseen mediaan, mutta jos niitä ei ollut tehnyt, ei asiaa ollut vaadittu hoidettavan. Huippumyyjät ovat saaneet luoda itsestään omanlaisensa brändin ja valita juuri itselleen sopivat kanavat sen markkinoimiseksi sekä kehittämiseksi. Haastateltavat kokevat osin hyväksi asiaksi, ettei heitä ole pakotettu mihinkään muottiin, mutta toisaalta vastauksista käy ilmi myös se, että tämä olisi monen yrityksen kohdalla tulevaisuuden kehityskohta.

Lisäksi muutamassa haastatteluissa tulee ilmi, että yrittäjä on käyttänyt huippumyyjän henkilöbrändiä hyväksi edistääkseen yrityksen liiketoimintaa. Huippumyyjien mielestä se on ollut hyväksyttävää, mutta he toivovat, että asiasta käytäisiin avointa keskustelua myös huippumyyjän itsensä kanssa, eikä heidän maineellaan ratsastettaisi salaa.

Haastatteluun osallistuneiden yrittäjien mukaan kukaan heistä ei erityisemmin huomioi työntekijöiden henkilöbrändiä johtamisessaan, joten tämä vastaus on linjassa huippumyyjien näkemyksen kanssa. Kaikki yrittäjät mainitsevat keskittyvänsä esimerkiksi markkinoinnissa mieluummin koko porukan mainostamiseen, kun yksilöiden esiintuomiseen. Yrityksissä vallitsee vahva tiimihenki ja menestys perustuu yrittäjien mukaan kaikkien yhteiseen tekemiseen. Henkilöbrändi terminä tuntuu olevan yrittäjille hiukan vieras käsite ja haastateltavien osalta syntyy vaikutelma, että he eivät osaa ajatella henkilöbrändiä sen laajemmasta näkökulmasta, vaan keskittyvät markkinoinnin keinoihin. Kaksi yrittäjistä mainitsee haastattelussa, että henkilöbrändin kehittäminen tuo välittäjälle nopeammin tuloksia ja siihen panostetaan tulevaisuudessa heidän yrityksissään erityisesti uusien välittäjien kohdalla. Yksi haastateltavista kertoo, että huomioi henkilöbränditasolla työntekijöitään siten, että tuloksellisimmat työntekijät saavat enemmän vastuuta.

> *”Porukkanahan mä tätä yritän viedä tätä eteenpäin, mutta täysin päivänselvää on se, että kun syötetään kiekko lapaan niin kyllähän se näille parhaimmille sisäänottajille menee. Sille ei vaan voi mitään. Eikä se.. Eihän niinku jääkiekon mm-kisoissakaan, jos on minuutti peliaikaa jäljellä ja ollaan maalin tappiolla, niin ei sillon vitosketjua laiteta kehiin, niin sillon laitetaan ykkösketju. Ne, jotka pystyy tekemään tuloksellista työtä, niin ne myös johtamisessa saa sitä vastuuta.” (Y6)*

> *”En varmaan yksilöön niinkään, että se mikä markkinoinnin keinoin tehdään, niin se yleensä koskee koko porukkaa. Että tietysti siitähän mä paljon puhun siitä palvelusta ja mä oon oikeasti sitä mieltä, että se on ainut keino millä me tämä paikkamme pidetään ja erottaudutaan, niin se että miten me hoidetaan ne asiat.” (Y4)*

> *”Mä yritän näitä välittäjiä ohjata toimimaan omana itsenään niin paljon kun mahdollista. Se on niinku sen mun johtoajatus.” (Y3)*

5.3.6 Itsensä kehittäminen ja henkilöbrändäyksen tulevaisuus

Yleisesti kouluttautuminen on ollut osalle huippumyyjistä säännöllistä ja tärkeää. Osa haastateltavista mainitsee käyneensä vain Kiinteistömaailman peruskurssin, mutta suurin osa on kouluttautunut vuosien varrella useissa eri alan koulutuksissa, joissa on kartutettu ammatillista tietoa ja valmentauduttu entistä paremmiksi myyntityössä. Kaksi haastateltavista mainitsee kuitenkin käytännön opettaneen enemmän kuin yksikään käyty koulutus.

Henkilöbrändykseen liittyvää koulutusta huippumyyjät eivät ole juurikaan käyneet. Osa mainitsee, että peruskurssiin on sisältynyt lyhyt osio henkilöbrändäyksestä ja osassa yrityksiä on käynyt joku taho puhumassa henkilöbrändäyksestä lyhyesti. Yksi haastateltavista mainitsee Kiinteistömaailma-ketjun intrasta löytyvän koulutusosion pitävän sisällään myös henkilöbrändäykseen liittyvän koulutuksen. Kysyttäessä, kaipaavatko huippumyyjät lisäkoulutusta henkilöbrändäykseen liittyen, jakautuvat vastaukset kahteen eri kategoriaan. Osa haluaisi saada lisäkoulutusta, ja osa kokee, ettei henkilöbrändäykseen liittyvä koulutus tuo heille mitään lisäarvoa, sillä töitä on jo nykyisellään niin paljon, kun he vain pystyvät tekemään. Haastatteluista käy myös ilmi, että uran alkupuolella kyseisestä koulutuksesta olisi voinut olla hyötyä, mutta eläkeiän lähestyessä ei kiinnostusta osallistumiseen enää juurikaan ole. Muutama haastateltavista mainitsee myös, että olisi hienoa kokeilla ulkopuolisen palveluntarjoajan käyttämistä sosiaalisen median markkinointiin ja kokee sen erityisen mielenkiintoisena vaihtoehtona. Henkilökohtainen brändäys nähdään huippumyyjien keskuudessa selkeästi myös yrityksen etuna ja koetaan, että yritys hyötyy huippumyyjän hyvästä henkilöbrändistä.

> *”Jos olis joku ihminen, joka miettis mun puolesta mun henkilöbrändäystä ja [nimi] tarjoais sen henkilön mun käyttöön, niin ottaisin ilomielin. Kyllä. Ja se vois tehdä sen. Tai se vois multa kysellä ja haastatella ja ottaa kuvia ja laittaa sinne niin. Niin ilman muuta ottaisin.” (H1)*

> *”Hän kävi meidän oman myymälän porukalle tekemässä, olikohan se koko päivän vai puoli päivää niin siinä oli yleensä henkilöbrändäykseen ja someen ja tämmösiin liittyvää juttua.” (H2)*

> *”Nyt on rehellisyyden nimissä sanottava, että mulla on kolme vuotta jäljellä ennen, kun mä jään eläkkeelle, että jos mä jonkun brändäyksen kautta saisin enemmän, niin mä en jaksais ja pystyis tehdä niitä. Okei, siitä saattais olla firmalle hyötyä, että mä olisin vähän niinku sisäänheittäjä ja muut tekis, mutta mulle niinku henkilökohtaisesti niin tän ikäsenä, niin mä koen että mä en tarvis sitä. En tarvi yhtään enempää töitä, kun mitä mulla on.” (H5)*

Puhtaasti henkilöbrändäykseen liittyvä koulutus on ollut yrittäjien mukaan varsin vähäistä ja mahdolliseen tulevaan koulutukseen suhtaudutaan varauksella. Osa yrittäjistä jopa sanoo, ettei henkilöbrändäykseen liittyvä koulutus ole tulevaisuudessa lainkaan tarpeen, mutta samalla he tiedostavat, että maailma muuttuu sillä saralla ja kehityksen kyydissä tulisi pysyä. Tässä yhteydessä tuodaan esille myös huoli siitä, että yksittäisen työntekijän henkilöbrändin ei olisi hyvä nousta ketjun ja yrityksen brändiä korkeammalle, vaan olla linjassa niiden kanssa.

> *”Niinku mä sanoin, että se brändäys menee sielä.. Että jokainen saa kehua ja instaan laittaa mitä haluaa ja muuta. En mä oo sitä ajatellu niinku silleen. Tää on enempi niinku tiimi tää meikälaisen touhu ehkä ollu kumminkin.” (Y5)*

Yksi yrittäjä kertoo käyttäneensä viime aikoina ulkopuolisen kouluttajan apua työntekijöidensä henkilöbrändäyksen kehittämiseen. Ulkopuolinen ja henkilöbrändäykseen perehtynyt taho on alan asiantuntija ja tietää esimerkiksi, millaisia viestejä laitetaan mihinkin sosiaalisen median kanavaan sekä mitä keinoja käytetään henkilöbrändin kehittämiseen myyntityön keinoin. Hän kokee, että kaikille työntekijöille suunnattu yhteinen koulutus ei ole niin toimiva tapa, kuin henkilökohtainen sparraus. Kyseisen yrittäjän yrityksessä on olemassa suunnitelma siitä, miten uusien työntekijöiden henkilöbrändi luodaan ja miten sitä tulevaisuudessa kehitetään.

5.4 Arviointi henkilöbrändäyksen vaikutuksista parempiin tuloksiin

Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat huippumyyjät ja heidän esimiehensä edustavat melko hyvin eri tyyppisiä kiinteistönvälittäjägenrejä. He ovat eri ikäluokista, heillä on eri mittaisia uria kiinteistönvälittäjinä ja maantieteellisesti he sijoittuvat ympäri Suomen, joten heidän toiminta-alueensa ovat myös hyvin eri tyylisiä. Näin ollen tutkimuksen

tulokset voidaan yleistää jossain määrin koskemaan myös muita alalla toimivia kiinteistönvälittäjiä ja jopa muilla aloilla toimivia myyjiä, vaikka tässä tutkimuksessa on haastateltu vain Kiinteistömaailman henkilöstöä.

Erdogmus ja Esen (2018) esittivät tutkimuksessaan turkkilaisten toimitusjohtajien henkilöbrändäystä. He löysivät neljä osa-aluetta, joiden vaikutus henkilöbrändin kehitykseen voitiin osoittaa. Nämä osa-alueet olivat perhetausta, inhimillinen ja sosiaalinen pääoma, uramotivaatio sekä kehittävät kokemukset. Myös tässä tutkimuksessa haastateltujen huippumyyjien perhetaustalla voidaan todeta olevan vaikutusta heidän menestykseensä. Vaatimattomista perheistä lähtöisin olevat välittäjät ovat pienestä pitäen tottuneet tekemään töitä saadakseen omaa rahaa ja pärjätäkseen omillaan. Kun taas toisaalta yrittäjäperheiden kasvatit, joiden lapsuuden perheissä on ollut enemmän varallisuutta, ovat tottuneet tekemään töitä pienestä pitäen vanhempien tai sukulaisten yrityksissä. Lapsuudesta opittu työnteko sekä yritteliäisyys ovat yhteisiä tekijöitä huippumyyjien taustalla ja heillä on korkea työmoraali. Lisäksi tutkimukseen osallistuneiden huippumyyjien usko omiin kykyihin ja optimistinen asenne ovat hyvällä tasolla. He ovat haastattelujen perusteella myös sinnikkäitä hakemaan ratkaisua asiakkaan parhaaksi monin eri keinoin eivätkä luovuta helposti. Medhurst ja Albrecht (2011, s. 404–405) liittivät omassa tutkimuksessaan myyntihenkilön sinnikkyyden sekä uskon omiin kykyihinsä psykologiseen pääomaan, joka on yksi myyntihenkilön suorituskykyyn positiivisesti vaikuttava tekijä ja tämän voidaan todeta pätevän myös tässä tutkimuksessa.

Haastattelutuloksiin pohjautuen voidaan todeta, että vaikka henkilöbrändi osataan yleisellä tasolla määritellä hyvin, niin käytännössä sekä huippumyyjien että yrittäjien keskuudessa kuitenkin henkilöbrändäys mielletään lähes pelkästään sosiaalisessa mediassa tapahtuvaksi markkinoinniksi. Henkilöbrändäyksen laajempi käsite ei siis vaikuta olevan tuttu. Tämän johdosta sellaiset henkilöt, jotka eivät käytä sosiaalista mediaa luontevasti, kokevat, ettei he voisi tehdä itsestään brändiä ja ovat jopa sitä mieltä, ettei heillä tällä hetkellä ole omaa henkilöbrändiä. Huippumyyjistä ne, jotka käyttävät sosiaalista mediaa myös henkilökohtaisessa elämässä enemmän, käyttävät sitä luontevasti myös

henkilöbrändinsä kehittämiseen sekä markkinointiin. Geurin-Eagleman ja Burch (2016, s. 136) tutkivat olympiaurheilijoiden kommunikointia yleisön sekä fanien kanssa ja heidän tutkimustuloksensa osoittavat, että kun henkilö jakaa sosiaaliseen mediaan kuviaan henkilökohtaisesta elämästä, niin häntä seuraavat fanit pääsevät lähemmäksi idoliaan. Tämä sama ilmiö toteutuu myös huippumyyjien kohdalla: sosiaaliseen mediaan päivitetään ensisijaisesti henkilökohtaisesta elämästä ja mikäli työasioita halutaan tuoda ilmi, niin kiinnitetään erityistä huomiota julkaisun rentoon tyyliin.

Henkilöbrändin luominen ja kehittäminen on sekä Khedherin (2014, s. 33) että Gorbatovin ja muiden (2018, s. 10–12) mukaan jatkuva prosessi. Prosessi vaatii suunnitelmallisuutta siitäkin huolimatta, että brändi syntyy usein tekemisen kautta. Huippumyyjien haastattelutulosten perusteella heidän henkilöbrändinsä on syntynyt pääsääntöisesti tiedostamatta ja vain harvoilla heistä on olemassa minkäänlaista suunnitelmaa henkilöbrändin kehittämiseksi tulevaisuudessa. Myös Gorbatov ja muut (2018, s. 7–10) tuovat esille henkilöbrändäykseen vaikuttavat trendit eli taloudelliset, yhteiskunnalliset ja teknologiset seikat. Tutkimustuloksen perusteella tähän liittyen tarvittaisiin selkeästi ammattilaisten apua, sillä haastattelujen perusteella henkilöbrändiin liittyviä koulutuksia ei ole pidetty säännöllisesti, vaan jokainen tutkimukseen osallistuneista muisteli saaneensa aihepiiriin liittyvää koulutusta jo useampi vuosi sitten. Brändin luominen, kehittäminen ja ylläpito edellyttää ajantasaista tietoa siitä, mitkä ovat kunkin hetken toimivat markkinoinnin foorumit ja millaista viestiä kuhunkin foorumiin tulisi laittaa. On tärkeää perehtyä siihen, millä kaikilla asioilla sosiaalisen median lisäksi on merkitystä henkilöbrändin kehityksessä ja valita sieltä omaan henkilöbrändiin liitettävät osa-alueet. Lisäksi tulee huomioida, että myyntityö muuttuu jatkuvasti, jolloin tätäkin osa-aluetta tulisi kehittää henkilöbrändin näkökulmasta jatkuvasti. Ei siis riitä, että koulutuksen käy kerran, vaan tietoja tulisi päivittää säännöllisesti, että osataan vastata paremmin asiakkaiden muuttuvaan kuluttajakäyttäytymiseen.

Lemonin ja Verhoefin (2016, s. 69–70) mukaan nykyään asiakaskokemuksen muodostaa yhä useampi kosketuspiste asiakkaan kanssa. Heidän mukaansa sosiaalisen median

lisäksi henkilöbrändin markkinoinniksi voidaan lukea esimerkiksi henkilökohtainen myyntityö ja asiantuntijaesiintymiset. Myös huippumyyjillä voitiin todeta olevan useita eri keinoja kosketuspisteiden aikaansaamiseksi. Perinteisen henkilökohtaisen myyntityön lisäksi osa huippumyyjistä kertoi käyttävänsä sosiaalista mediaa markkinoidakseen henkilöbrändiään ja kertovansa tuttavilleen työstään. Lisäksi he kertoivat toisinaan jäävänsä muun muassa juttelemaan asiakkaiden kanssa, mikäli kohtaavat heitä vapaa-ajallaan esimerkiksi tapahtumissa tai ruokakaupassa. Esimerkiksi nämä kohtaamiset voidaan lukea Lemonin ja Verhoefin (2016, s. 69–70) tarkoittamiksi kosketuspisteiksi.

Henkilökohtaisen myyntityön osalta tutkimustulokset osoittavat, että huippumyyjät vain harvoin tunnistavat itse omassa tekemisessään heille ominaisen tyylin toimia tai pystyvät kysyttäessä nimeämään sitä tarkemmin. Khedher (2014, s. 33–34) kuvailee brändi-identiteetin määrittelyn prosessiksi, jossa tutustutaan omaan persoonaan, arvoihin ja motiiveihin ja verrataan niitä kohdeyleisön tarpeisiin. Tämä on osa oman persoonallisen työtavan määrittelyä. Haastatteluvastauksista käy ilmi, että jokainen huippumyyjä on persoona ja toimii työssään vahvasti sitä esille tuoden, vaikka he eivät ole sitä erityisesti ennalta pohtineet. Se on heidän keinonsa erottua kilpailijoista – tehdä työtä täysin omana itsenään esittämättä mitään muuta. Persoonaa on myös vaikea kenenkään kopioida, joten tämä on todellinen kilpailuetu. Asiantuntijaesiintymisten osalta löytyy paljon kehitettävää, sillä harva kiinteistönvälittäjä on brändännyt itseään systemaattisesti alan asiantuntijaksi tiedon puolesta, vaan useimmat olemassa olevat ja tunnetut kiinteistönvälittäjien henkilöbrändit perustuvat enemmän tuloksellisen myyntityön esille tuomiseen. Tämä on varmasti yksi tulevaisuuden keino erottua massasta ja saada kilpailuetua suhteessa muihin välittäjiin.

Hugesin ja Olgilvien (2020, s. 25) esittelemään markkinalähtöiseen myyntirooliin peilaten (ks. kuvio 6) huippumyyjien menestys perustuu ratkaisuhakuisuuteen eli siihen, että haetaan asiakkaan tilanteeseen kodinvaihtoon liittyen ratkaisua aktiivisesti eikä passiivisesti odoteta asiakkaalta aktiivista yhteydenottoa. Huippumyyjät ovat Hugesin ja Olgilvien (2020, s. 22–25) peräänkuuluttamia myyntityön moniosaajia, joista myös Grönroos

(2015, s. 56) kirjoittaa kertoessaan palvelukilpailusta. Tähän on ajanut myös vahvasti muuttunut myyntityön luonne: asiakkaat ovat nykyään muun muassa hintatietoisempia ja valveutuneempia asioista, joten välittäjältä vaaditaan enemmän. Lisäksi asiakkaiden tarpeita kartoitetaan nykypäivänä kokonaisvaltaisesti selvittämällä myös taustatekijöitä kodinvaihdon syistä sekä uuden kodin tarpeisiin liittyen. Tällaisia ovat muun muassa perheen harrastukset ja se, että ollaan aidosti kiinnostuneita perheelle tärkeistä asioista sekä huomioidaan nämä kodinvaihtoprosessin kannalta. Asiakasta halutaan siis ymmärtää laajempana kokonaisuutena, kun vain tietyn kodin ostajana tai myyjänä. Onnistunut asiakaspalvelu on johtanut joissakin tapauksissa siihen, että useat huippumyyjät kertoivat asiakassuhteista muodostuneen pitkäaikaisia eli kanta-asiakkuuksia ja jopa ystävyyssuhteita. Tämän johdosta asiakassuhde on laajentunut ja se helpottaa pitkäjänteisesti tarkasteltuna asiakashankintaa, sillä vanhat asiakkaat palaavat todennäköisemmin. Myös Putra ja Putri (2019, s. 234–236) ovat todenneet, että nykypäivän asiakkaiden odotukset ovat aikaisempaa korkeammat. Mikäli palvelun laatu ei tyydytä asiakkaita, on kynnys uuden palveluntarjoajan etsimiseksi matala, sillä nykyteknologia mahdollistaa sen helposti. Tämän vuoksi niin asiakaspalvelu kuin asiakassuhteiden johtaminen on tärkeää.

Asiakashankinnan kulmakiveksi on muodostunut haastattelujen perusteella suosittelut, mutta hiljaisina hetkinä huippumyyjät tarttuvat puhelimeen tai täyttävät kalenterinsa yleisesittelyillä. Anderson ja Huang (2006, s. 140) toteavat, että myyntiprosessiin kannattaa panostaa ja verkostojen merkitystä ei tule unohtaa. Lähes kaikki haastatellut huippumyyjät ovat ymmärtäneet tämän asian tärkeyden, sillä heillä on käytössään erilaisia yhteistyökumppaneita. Asiakassuhteiden johtamisen osalta lähes kaikilla huippumyyjillä on kehitettävää, sillä lähes kaikki kertoivat, etteivät ole aktiivisesti asiakkaisiinsa yhteydessä silloin, kun asiakkaat eivät ole aktiivisia. Toisaalta huippumyyjät ovat kokeneet, ettei tähän ole välttämätöntä tarvetta, mutta uudet alalle tulevat saavat varmasti tämän osa-alueen paremmalla hoitamisella nopeammin kasvatettua omien kanta-asiakkaidensa määrää ja sitä kautta tulosta.

Medhurst ja Albrecht (2011, s. 400) tuovat esille sen, miten työhön omistautuminen sekä työnimu vaikuttavat positiivisesti myyntihenkilön suorituskykyyn ja tuloksellisuuteen. Haastattelutulosten perusteella yrittäjät ovat ymmärtäneet tämän tärkeyden, sillä työhön sitouttamisen keinot sekä osallistavan ilmapiirin luominen ovat heillä selvästi henkilöbrändäystä paremmin hallussa. Yrityksissä halutaan panostaa siihen, että työtiimi voi hyvin, töissä on mukava olla ja työntekijöille syntyy hyvä työnimu. Työntekijöitä on myös otettu mukaan yritysten päätöksentekoon monenlaisissa asioissa ja heille on jaettu vastuuta sitä kautta. Huippumyyjät ovat päässeet vaikuttamaan yrityksen asioihin erityisesti markkinoinnin osalta. Nämä kaikki toimenpiteet ovat osaltaan vaikuttaneet positiivisesti työntekijöiden suorituskykyyn (ks. kuvio 7).

Yrittäjien haastatteluvastausten perusteella huippumyyjät eivät tule juurikaan millään tavalla johdetuksi henkilöbrändäyksen näkökulmasta, sillä yrittäjät eivät näe siitä olevan hyötyä yritykselle. Karadumanin (2013, s. 466, 472) tutkimustuloksiin pohjautuen voidaan kuitenkin todeta toisin, sillä hänen mukaansa hyvin suunniteltu henkilöbrändin markkinointi luo lisäarvoa myös yritysbrändille. Samaa asiaa on avattu myös kuviossa 4, jossa esitellään henkilöbrändäys yhdessä palvelubrändin kanssa kiinteänä perustana yritysbrändille. Yrittäjien kohtuullisen varauksellisen suhtautumisen henkilöbrändäystä kohtaan voidaan tutkimustulosten perusteella katsoa johtuvan siitä, että henkilöbrändäyksen kokonaisvaltainen sisältö ei ole myöskään yrittäjille tuttu siitäkään huolimatta, että heidän mukaansa huippumyyjien henkilöbrändi on kuitenkin syntynyt tekemisen kautta. Myös yrittäjien keskuudessa henkilöbrändin kehittäminen mielletään lähes pelkästään sosiaalisessa mediassa mainostamiseksi. Yrittäjät kokevat jonkinlaisena uhkana sen, että mikäli yksittäinen työntekijä kehittää henkilöbrändistään tunnetun ja yrityksen brändistä erillisen, on silloin suurempana riskinä, että työntekijä lähtee yrityksen palveluksesta joko kilpailijalle tai kilpailevaksi yrittäjäksi. Tosiasiassa hyvin johdettu työntekijän henkilöbrändäys on kuitenkin yksi tärkeä keino sitouttaa työntekijä entistä paremmin yritykseen.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen mukaan henkilöbrändäys on varsin vähän hyödynnetty voimavara ketjussa. Tällä hetkellä olemassa olevia sisäisiä ohjeita henkilöbrändäyksestä ei hyödynnetä juurikaan ja suurin osa haastatelluista ei vaikuta tutustuneen niihin, sillä vain yksi mainitsi ne haastattelutilanteessa. Uudistetun ohjeistuksen avulla olisi annettava vaihtoehtoja erilaiselle henkilöbrändäämiselle, sillä esimerkiksi brändin rakentaminen sosiaalisen median kautta ei ole kaikille lainkaan luontevaa, mutta silti he voivat haluta kehittää omaa henkilöbrändiään. Tällä hetkellä välittäjillä ja yrittäjillä ei vaikuta olevan käsitystä siitä, miten henkilöbrändiä voidaan luoda muuten kuin sosiaalisessa mediassa, vaikka he ymmärtävätkin sen, että henkilöbrändi syntyy tekemisen kautta.

Tutkimustuloksista yllättävää oli se, että huippumyyjät suhtautuvat henkilöbrändiin lähtökohtaisesti positiivisesti ja ovat kiinnostuneita sen kehittämisestä, mutta valtaosa esimiehistä eli yrittäjistä ei pitänyt henkilöbrändäyksen roolia tärkeänä ja he eivät olleet myöskään kiinnostuneita kehittämään sitä liiketoiminnan osa-aluetta tulevaisuudessa. Tämä johtuu siitä, että yrittäjillä on tällä hetkellä osittain puutteellinen käsitys henkilöbrändäyksestä. Ottaakseen henkilöbrändistä jatkossa kaiken hyödyn irti, tulisi kiinteistönvälittäjien ja yrittäjien ensisijaisesti ymmärtää se, mitä henkilöbrändäys kokonaisuudessaan tarkoittaa. Lisäksi yrittäjien tulisi ymmärtää, että henkilöbrändäyksen tarkoitus ei ole nostaa yhtä tai muutamaa välittäjää ylitse muiden eikä työntekijän vahva henkilöbrändi kilpaile yrityksen brändin kanssa. Yksittäisen työntekijän sitoutuminen yritykseen vahvistuu hänen hyvän henkilöbrändinsä myötä silloin, kun työntekijän henkilöbrändiä ei ole rakennettu yrityksen brändistä irralliseksi, vaan sen rinnalle tiiviissä yhteistyössä yrittäjän ja työntekijän kanssa.

Kaikkien yrityksessä toimivien välittäjien henkilöbrändin tulisi olla hyvin hoidettu ja yrityksen tavoitteiden sekä arvojen mukainen. Tämä toteutuu, mikäli yrittäjä on entistä paremmin työntekijän tukena henkilöbrändäystä kehitettäessä. Hyvin hoidettu ja johdettu henkilöbrändi auttaa työntekijöitä menestymään, mikä tarkoittaa sitä, että myös yritys menestyy. Lisäksi yritys kykenee luomaan omasta yritysbrändistään entistä paremman,

sillä palvelubrändin lisäksi henkilöbrändi on toinen kulmakivi yritysbrändin pohjalla (ks. kuvio 4). Tämän ovat todenneet myös Potgieter ja Doubell (2020, s. 125–126) tutkimuksessaan, kun he ovat tutkineet työntekijän henkilöbrändin vaikutuksia ja yhteyttä yritysbrändiin. Heidän mukaansa yrityksen tulee kannustaa työntekijöitään kehittämään omia henkilöbrändejään siten, että ne ovat johdonmukaisia yrityksen arvojen, mission ja vision kanssa. He näkevät yrityksen työntekijät yritysbrändin brändilähettiläinä, joilla on merkittävä rooli vahvan yritysmaineen rakentajina.

Tutkimuksen myötä syntyi kehitysehdotuksia Kiinteistömaailman ketjuohjaukselle henkilöbrändäyksen kehittämiseksi ketjussa tulevaisuudessa. Ensinnäkin ketjuohjauksessa tulisi perehtyä henkilöbrändäykseen kokonaisvaltaisesti alan asiantuntijan kanssa. Heidän tulisi selvittää se, mitkä ovat tämän hetken trendit henkilöbrändäyksessä ja tehdä suunnitelma siitä, mihin suuntaan ketju haluaa välittäjiensä henkilöbrändäystä viedä. Koska pullonkaulana henkilöbrändäyksen kehittämisessä tuntuu tämän tutkimuksen perusteella olevan yrittäjät, tulee heidän ymmärrystään lisätä aihepiirin ympärillä merkittävästi. Koko ketjulle tulee laatia selkeät henkilöbrändäyksen ohjeet erilaisine vaihtoehtoineen ja huomioiden esimerkiksi se, että ketjuun tulevan uuden henkilön onnistunut henkilöbrändäys heti uran alussa parantaa sekä nopeuttaa merkittävästi hänen mahdollisuuttaan menestyä alalla. Lisäksi tulee kehittää täysin oma koulutuksensa asiaan liittyen, jonka koko ketjun henkilökunta käy läpi. Koulutusta tulee myös päivittää säännöllisesti ja ketjuohjauksen tulee varmistaa, että henkilöstöllä on päivitetty tieto asioista käytössään. Vaihtoehtoisesti ketjun markkinointitiimiin voidaan palkata henkilö, joka on brändäyksen asiantuntija ja kehittää samalla koko ketjun markkinointia sekä brändiä. Tämän ohella hän voisi kouluttaa välittäjien henkilöbrändäystä edellä esitetyn suuntaisesti ja lisäksi asiantuntija voisi tarjota myös ketjuyrityksille palveluitaan yritysbrändin kehittämiseksi. Asiantuntijan tulisi hallita kaikki sosiaalisen median kanavat ja myös henkilökohtaisen myyntityön vaikutukset henkilöbrändin näkökulmasta.

Tutkimuksen myötä nousi esille yhteiskunnallinen ongelma siitä, että henkilöbrändäys nähdään ainoastaan sosiaalisessa mediassa tapahtuvana markkinointina. Tämä herättää

kysymyksen, onko mikä tahansa henkilöbrändi asiakkaalle vain se, mitä hän näkee sosiaalisessa mediassa eikä esimerkiksi henkilökohtaisella myyntityöllä ole enää juurikaan vaikutusta brändin kehittämiseen? Yhteiskunta vaikuttaa vahvasti kehittyvän tähän suuntaan – etenkin kun digitaaliset palvelut yleistyvät useilla aloilla ja henkilökohtaisen myyntityön rooli supistuu jatkuvasti. Mitä jos myyntihenkilön henkilöbrändi ei ole lainkaan esillä sosiaalisessa mediassa? Törmätäänkö tulevaisuudessa ongelmaan, että asiakkaiden mielestä henkilöbrändiä ei silloin ole lainkaan? Jos asiakkaat mieltävät brändin olevan yhtä kuin sosiaalisen median markkinointi, on yhä tärkeämpää pysyä kehityksessä mukana ja varmistaa, että markkinointi on laadukasta sekä käyttää markkinointiin oikeita kanavia. Digitalisaatiosta ja valtavasta sukupolvien välisestä kuluttajakäyttäytymisen muutoksesta selviää voittajana se, joka ei ole tippunut kehityksen tahdista jo alkumetreillä.

Tutkimuksen aikana syntyi useita jatkotutkimusaiheita liittyen kiinteistönvälitysalan henkilöbrändäykseen. Ensinnäkin mielenkiintoista olisi tehdä samankaltainen tutkimus niin muille kiinteistönvälittäjille kuin huippumyyjille. Heihin kohdistuva tutkimus toisi merkittävää lisäarvoa, sillä tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että useimmiten huippumyyjillä henkilöbrändi on jo syntynyt ja jollain tapaa kunnossa. Heillä ei ole motiivia kehittää sitä sen vuoksi, että saisivat lisää töitä, koska niitä heillä on riittävästi jo nyt. Henkilöbrändäykseen liittyvä tutkimus muille kuin huippumyyjille olisi tärkeä, sillä etenkin uusien alalle tulevien henkilöiden näkökulmasta henkilöbrändäyksen kehittäminen alalla on tulevaisuudessa myös merkittävä kilpailutekijä, kun alalle tulija valitsee, mihin kiinteistönvälitysketjuun hän haluaa työskentelemään. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimus olisi kiinteistönvälitysalan henkilöbrändäyksen tutkimus asiakkaiden näkökulmasta. Tällä saataisiin vahvistettua sekä tämän nyt tehdyn että yllä esitetyn toisen jatkotutkimuksen tulokset, ja samalla varmistettua, että henkilöbrändäyksen kehitys alalla on menossa oikeaan suuntaan.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi kiinnostavaa myös selvittää yleisesti henkilöbrändäykseen liittyen sitä, miten iso rooli sosiaalisella medialla on henkilöbrändäyksessä ja

esimerkiksi vertailla sitä, mikä vaikutus sosiaalisella medialla on ollut menestykseen henkilöillä, jotka käyttävät sitä ja miten ne henkilöt menestyvät, jotka eivät käytä sosiaalista mediaa lainkaan. Tämä voitaisiin toteuttaa siten, että valitaan tutkittaviksi henkilöitä, jotka hyödyntävät aktiivisesti sosiaalista mediaa henkilöbrändäyksen näkökulmasta ja lisäksi valittaisiin tutkittavaksi toinen joukko henkilöitä, jotka eivät hyödynnä sosiaalista mediaa lainkaan henkilöbrändäyksen näkökulmasta. Kiintoisaa olisi myös toistaa edellä kuvailtu tutkimus muutaman vuoden kuluttua eri joukolle, jolloin saataisiin tietoa siitä, mihin suuntaan tilanne mahdollisesti on kehittymässä henkilöbrändäyksessä. Tutkimalla lisää saataisiin kehitettyä ymmärrystä siitä, mikä todellisuudessa on sosiaalisen median luonne henkilöbrändäyksessä. Tämän tutkimuksen tulosten yllätyksellisyys liittyy siihen, etteivät esimiehet olleet halukkaita kehittämään myyntityössä olevien työntekijöiden henkilöbrändiä, joten jatkotutkimukset olisivat paikallaan myös myyntityön johtamisen vaikutuksista henkilöbrändäykseen.

Henkilöbrändäys ei ole kiinteistönvälitysalalla vaihtoehtoinen asia, jonka voi tehdä tai olla tekemättä. Kaikilla alalla toimivilla välittäjillä alkaa muodostua oma henkilöbrändi viimeistään tekemisen myötä ja uran edetessä. Siksi tämä ei myöskään ole osa-alue, joka voidaan unohtaa ja jättää kokonaan huomioimatta, jos se ei herätä itsessä kiinnostusta. Hyvin hoidettu henkilöbrändi on kiinteistönvälittäjän näkyvin käyntikortti, joka takaa menestyksen alalla nyt ja tulevaisuudessa.

Lähteet

Anderson, R. E. & Huang, W. (2006). Empowering Salespeople: Personal, Managerial, and Organizational Perspectives. *Psychology & Marketing*, Vol. 23 (2), 139–159. https://doi.org/10.1002/mar.20104

DNA, (2020, 14. toukokuuta). *Digitaaliset elämäntavat 2020 kyselytutkimus, sosiaalisen median käyttö*. DNA Oyj. Noudettu 1.6.2020 osoitteesta https://www.sttinfo.fi/data/attachments/00513/ceded4cb-ddeb-4441-9081-46990b8e41ac.pdf

Erdogmus, N. & Esen, E. (2018). Constructing the CEO Personal Brand: The Case of Four Pioneering CEOs on Turkey. *Corp Reputation Review*, Vol. 21 (2), 37–49. https://doi.org/10.1057/s41299-017-0042-3

Facebook, Inc. (2020a). *Annual Report 2019*. Facebook Inc. Noudettu 29.5.2020 osoitteesta https://investor.fb.com/financials/?section=annualreports

Facebook, Inc. (2020b). *Let's find out more that brings us together*. Facebook Inc. Noudettu 1.6.2020 osoitteesta https://about.fb.com/technologies/facebook-app/

Facebook, Inc. (2020c). *Bringing you closer to the people and things you love.* Facebook Inc. Noudettu 1.6.2020 osoitteesta https://about.fb.com/technologies/instagram/

Gabler, C.B., Vieira, V. A., Senra, K. B. & Agnihotri, R. (2018). Measuring and testing the impact of interpersonal mentalizing skills on retail sales performance. J*ournal Of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 39 (3), 222–237. https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1578661

Geurin-Eagleman, A. & Burch, L. (2016.) Communicating via photographs: A gendered analysis of Olympic athletes visual self-presentation on Instagram. *Sport Management Rewiev*, Vol. 19 (2), 133–145. https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.smr.2015.03.002

Google LLC. (2020). *YouTube About*. Google LLC. Noudettu 1.6.2020 osoitteesta https://www.youtube.com/intl/fi/about/

Gorbatov, S., Khapova, S. N. & Lysova, E. I. (2018). Personal Branding: Interdisciplinary Systematic Review and Research Agenda. *Frontiers in Psychology,* Vol. 9, 1–17. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02238

Grönroos, C. (2015). P*alvelujen johtaminen ja markkinointi.* Talentum.

Harma, O. (2015). *Myyntitykki kertoo - 50 huippumyyjän paljastukset.* Talentum Media oy.

Hill, N. (2000). *Think and grow rich* (Electronic facsimile edition). (Alun perin julkaistu 1938). Tony Segura. http://s3.amazonaws.com/Worksheets_and_Shownotes/OTHER%20GUIDES/ThinkandGrowRichebook.pdf

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1993). *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2009). *Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita.* Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hughes, D. E. & Ogilvie, J. L. (2020). When Sales Becomes Service: The evolution of the professional selling role and an organic model of frontline ambidexterity. *Journal of Service Research*, Vol. 23 (1), 22–32. https://doi.org/10.1177%2F1094670519878882

Karaduman, I. (2013). The Effect of Social Media on Personal Branding Efforts of Top Level Executives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 99, 465–473. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.515

Keller, K. L. & Swaminathan, V. (2020). *Strategic Brand Management - Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson Education Limited.

Khedher, M. (2014). Personal Branding Phenomenom. *International Journal of Information, Business and Management*, Vol. 6 (2), 29–40. https://doi.org/10.1509%2Fjm.15.0420

Kiinteistömaailma Oy. (2020, 20. tammikuuta a). *Päivi ja Hannu Salo valittu jälleen Kiinteistömaailman vuoden yrittäjiksi ja Satu Saranen huippumyyjäksi*. Kiinteistömaailma Oy. Noudettu 26.3.2020 osoitteesta https://www.kiinteistomaailma.fi/tiedotteet/päivi-ja-hannu-salo-valittu-jälleen-kiinteistömaailman-vuoden-yrittäjiksi-ja-satu-saranen-huippumyyjäksi

Kiinteistömaailma Oy. (2020, 29. tammikuuta b). *Käytettyjen asuntojen kauppa ja vuokraus vetureina: Kiinteistömaailmalla kasvun vuosi 2019.* Kiinteistömaailma Oy. Noudettu 25.3.2020 osoitteesta https://www.kiinteistomaailma.fi/tiedotteet/käytettyjen-asuntojen-kauppa-ja-vuokraus-vetureina-kiinteistömaailmalla-kasvun-vuosi-2019

Koivumäki, A. & Kortesuo, K. (2019). *100 faktaa myynnistä*. Alma Talent Oy.

Kortesuo, K. (2011). *Tee itsestäsi brändi - asiantuntijaviestintä livenä ja verkossa*. Docendo.

Kotimaisten kielten keskus. (2020, 24. helmikuuta). *Kielitoimiston sanakirja.* Kotimaisten kielten keskus. Noudettu 12.5.2020 osoitteesta https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/

Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C. & Piercy, N. (2017). *Principles of Marketing.* 7th European edition*.* Pearson Education Limited.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). *Marketing management.* Global Edition*.* Pearson Education Limited.

Laakso, H. (2004). *Brändit kilpailuetuna*. Talentum.

Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, Vol. 80, 69–96. https://doi.org/10.1509%2Fjm.15.0420

LinkedIn. (2020). *About LinkedIn*. LinkedIn Corporation. Noudettu 1.6.2020 osoitteesta https://about.linkedin.com/?trk=homepage-basic_directory_aboutUrl

Medhurst, A., & Albrecht, S. (2011). Salesperson engagement and performance: A theoretical model. *Journal of Management and Organization, 17*(3), 398–411. https://doi.org/10.5172/jmo.2011.17.3.398

Neliöt Liikkuu LKV Oy. (2020). *Andrei Koivumäki.* Neliöt Liikkuu LKV Oy. Noudettu 26.3.2020 osoitteesta https://neliotliikkuu.fi/tiimi/andrei-koivumaki/

Putra, I. W. J. A. & Putri, D. P. (2019). The Mediating Role of Relationship Marketing between Service Quality and Customer Loyalty. *Journal of Relationship Marketing*, 18(3), 233–245. https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1589246

Potgieter, A. & Doubell, M. (2020). The influence of employer branding and emplyees' personal branding on corporate branding and corporate reputation. *African Journal of Business and Economic Research*, Vol. 15 (2), 109–135

Pääkkönen, L. (2017). *Social Selling - henkilöbrändi, verkostot ja sosiaalinen media B2B-myynnissä.* Noblea.

Rangarajan, D., Gelb, B. D. & Vandaveer, A. (2017). Strategic personal brandin — And how it pays off. *Business Horizons*, Vol. 60, 657–666. http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.009

Ries, A. & Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle Of Your Mind*. The McGraw-Hill Companies.

Rummukainen, T. (2015). *Huippumyyjä - tositarinoita myynnin huipulta.* Suomen yrittäjät.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Noudettu 2.6.2020 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/

Sounio, L. (2010). *Brändikäs*. Talentum.

Suomen virallinen tilasto (SVT). (2020). *Väestön ennakkotilasto*. Helsinki: Tilastokeskus. Noudettu 1.6.2020 osoitteesta http://www.stat.fi/til/vamuu/2020/02/vamuu_2020_02_2020-03-24_tie_001_fi.html

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. PS-Kustannus.

Valli, R. (toim.) (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. PS-Kustannus.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko huippumyyjät

Taustatiedot:

Sukupuoli

Ikä

Kerro lyhyesti perhetaustastasi

Onko sinulla luottamustoimia? Harrastuksia?

Kuinka kauan olet työskennellyt kiinteistönvälitysalalla?

Kuinka kauan olet ollut Kiinteistömaailmassa?

Montako kertaa olet palkittu huippumyyjänä?

Kerro lyhyesti lapsuuden unelma-ammatista ja tiestäsi kiinteistönvälittäjäksi.

(Millainen on sinun aikaisempi työkokemuksesi ennen kiinteistönvälitysalaa?)

Henkilöbrändi:

Mitä mielestäsi tarkoittaa henkilöbrändi.

Kerro omin sanoin omasta henkilöbrändistäsi.

Miten henkilöbrändisi on syntynyt? (Tiedostamatta vai tietoisesti?)

Onko huippumyyjän titteli muuttanut henkilöbrändiäsi?

Miten kehität henkilöbrändiäsi? Kuinka paljon olet pohtinut sitä mitä asioita haluat omaan henkilöbrändiisi liitettävän? Kuinka paljon käytät aikaa tietoiseen henkilöbrändisi tunnetuksi tekemiseen?

Millaisten asioiden varaan haluat rakentaa oman henkilöbrändisi ja mistä haluat tulla tunnetuksi? Onko jotain asioita joita haluat välttää liitettävän henkilöbrändiisi?

Miten erotut kilpailijoista ja kollegoista? Onko sinulla myyntiprosessissa jokin vaihe, jonka hoidat mielestäsi eri tavalla kuin kollegasi, ns. tavaramerkki josta sinut tunnistaa?

Miten huolehdit palvelusi laadusta?

Millaisia odotuksia asiakkailla on (huippumyyjälle) ja miten pystyt vastaamaan niihin?

Millaisia tietoisia keinoja ja kanavia käytät henkilöbrändisi rakentamiseen?

Millaisia toimenpiteitä teet brändisi markkinoimiseksi? (Tiedostettu ja myös hiljainen viestintä? Budjetti?)

- henkilökohtainen myyntityö
- sosiaalinen media
- asiantuntijaesiintymiset ja vaikuttajamarkkinointi
- mahdolliset muut kanavat?

Millaisia yhteistyökumppaneita/sidosryhmiä/verkostoja sinulla on? Miten tärkeänä pidät niiden roolia työssäsi?

Miten Kiinteistömaailman brändi vaikuttaa omaan henkilöbrändiisi?

Millaista vaikutusta koet henkilöbrändäyksellä olleen sinun menestykseesi?

Myyntityön johtaminen:

Onko myyntityön luonne muuttunut mielestäsi viime vuosina ja jos on niin miten?

Miten teet asiakashankintaa/mistä saat uusia asiakkaita? Missä roolissa asiakkaiden suosittelu on?

Onko sinulla paljon kanta-asiakkaita? Miten pidät yhteyttä asiakkaisiisi silloin, kun he eivät etsi aktiivisesti asuntoa tai ole juuri myymässä?

Millä keinoin kartoitat asiakkaiden tarpeet asiakaspalvelutilanteessa?

Mitkä ovat tärkeimmät henkilökohtaiset ominaisuutesi liittyen työhösi?

Miten toimit haastavassa asiakastilanteessa? Mitkä asiat auttavat sinua ratkaisemaan tilanteen?

Mikä motivoi sinua työssäsi ja miksi?

Miten rajaat työajan ja vapaa-ajan?

Oletko päässyt mukaan yrityksen päätöksentekoon, miten?

Miten koet tulospalkkauksen?

Oletko tyytyväinen tulokseesi? Oletko saavuttanut tavoitteesi?

Onko sinulla mielestäsi riittävästi päätösvaltaa, että voit asiakastilanteissa tehdä itsenäisiä ratkaisuja kaupan/myyntitoimeksiannon saamiseksi?

Onko sinulla käytössä taustatiimiä, kuten sihteeri, valokuvaaja, stailaaja?

Miten esimiehesi on ottanut huomioon henkilöbrändisi ja johtanut sinua sen osalta?

Millaista työhösi liittyvää koulutusta olet saanut/käynyt? Tai miten olet muuten koulut-tanut itseäsi?

Onko sinulle tarjottu henkilöbrändäykseen koulutusta ja jos on niin millaista? Ellei niin millaista koulutusta kaipaisit?

Liite 2. Haastattelurunko huippumyyjien esimiehet

Taustatiedot:

Sukupuoli

Ikä

Kuinka kauan olet työskennellyt kiinteistönvälitysalalla? Entä yrittäjänä/esimiehenä?

Kuinka kauan olet ollut Kiinteistömaailmassa?

Kuinka monta palkittua huippumyyjää yrityksessäsi työskentelee?

Montako työntekijää?

Teetkö itse kiinteistönvälitystyötä?

Kuinka paljon käytät aikaa johtamiseen päivittäin tai viikoittain?

Henkilöbrändi:

Kerro omin sanoin omasta henkilöbrändistä.

Kuvaile huippumyyjäsi henkilöbrändiä.

Miten huippumyyjän henkilöbrändi erottuu muiden välittäjien henkilöbrändistä?

Miten huippumyyjän henkilöbrändi vaikuttaa yrityksesi brändiin?

Millaisia vaikutuksia koet huippumyyjäsi henkilöbrändillä olevan hänen/heidän menestykseensä?

Johtaminen:

Onko myyntityö muuttunut mielestäsi viime vuosina ja jos on niin miten?

Miten motivoit työntekijöitäsi?

Miten osallistat työntekijöitäsi yrityksen päätöksentekoon?

Miten laaja päätösvalta työntekijöilläsi on asiakastilanteissa? Missä menevät niin sanotut rajat?

Onko työntekijöilläsi käytössä taustatiimiä, kuten sihteeri, valokuvaaja, stailaaja? Kaikilla/osalla?

Miten huomioit johtamisessasi työntekijäsi henkilöbrändin? Tuodaanko henkilöitä esiin yrityksen sivuilla?

Tarjoatko/oletko tarjonnut henkilökunnallesi henkilöbrändäykseen koulutusta ja jos tarjoat niin millaista? Koetko tarpeelliseksi?