

TARTU ÜLIKOOL

Sotsiaalteaduste valdkond

Ühiskonnateaduste instituut

Infokorralduse õppekava

Merle Tolk

Vaiketeadmuse muutmine väljendatud teadmuseks OÜ Kontaktikeskus näitel

Lõputöö

Juhendaja: Avo Trumm, PhD

Tartu 2021

SISUKORD

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| SISUKORD | 2 |
| SISSEJUHATUS | 3 |
| 1 TEADMUSE UURIMISE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD | 5 |
| 1.1 Teadmuse mõiste ja liigid | 5 |
| 1.2 Teadmusjuhtimine organisatsioonis | 6 |
| 1.3 Vaiketeadmuse konverteerimine väljendatud teadmuseks | 9 |
| 2 TEADMUSE KASUTAMINE SKRIPTIS | 11 |
| 2.1 Vaiketeadmiste rakendamise võimalused ja probleemid telefonimüügis | 13 |
| 2.1.1 Hea skripti tunnused ja loomine | 15 |
| 2.1.2 Skripti analüüs/ hindamine ja muutmine | 16 |
| 3 UURING VAIKETEADMUSE MUUTMISEST VÄLJENDATUD TEADMUSEKS KONTAKTIKESKUSES | 18 |
| 3.1 Uurimisküsimused | 18 |
| 3.2 Ülevaade ettevõttest Kontaktikeskus OÜ | 19 |
| 3.3 Valim ja uurimismeetod | 20 |
| 4 TULEMUSED JA ANALÜÜS | 23 |
| 4.1 Müügitöö olulisemad faktorid ja teadmuse kasutamine müügitöös | 23 |
| 4.2 Skripti roll töötaja igapäevatoos | 30 |
| 4.3 Skripti arendamine, lähtudes töötajate kogemustest ja vajadustest | 31 |
| 4.4 Arutelu | 34 |
| 4.5 Järeldused ja ettepanekud | 37 |
| 4.6 Meetodi kriitika | 39 |
| KOKKUVÕTE | 41 |
| SUMMARY | 43 |
| KASUTATUD KIRJANDUS | 45 |
| LISAD | 49 |
| Lisa 1. Intervjuu kava | 49 |
| Lisa 2. Kategooriate moodustumine | 51 |

SISSEJUHATUS

Teadmus on intuiitiivne ja seega raskesti arusaadav või sõnades väljendatav (Davenport ja Prusak, 1998: 4). Teadmus on organisatsiooni oluline ressurss, seetõttu on oluline, et seda ettevõttes luuakse, jagatakse ja kasutatakse. Selleks on vaja teada, millist teadmust on organisatsioonil vaja ning kuidas seda juhtida. Eriti keeruline on see vaiketeadmuse puhul, kuna see teadmus on töötajate meeltes ja seda on raske verbaalselt väljendada ehk keeruline muuta väljendatud teadmuseks.

Distsantsilt tehtav müük on praeguses ühiskonnas muutumas aktuaalsemaks ja vajalikumaks, sest kliendil on praegusel COVID-19 viiruse leviku ajal tervise suhtes mugavam ja turvalisem osta tooteid ja teenuseid telefoni teel. Telefonimüügi korral ei ole teenindajal vaja sõita kliendi juurde ja sõiduaja arvelt kokkuvõttes on rohkem aega leida uusi kliente. Telefonimüük on reaalses toimuv mitmepoolne häälkõne, mille eesmärgiks on otseturustuse sõnumi edastamine kõne jooksul. Seejuures ei ole oluline, kas ettevõtja telefonimüük toimub telefonimüüki teostava ettevõtte enda või oma kliendi nimel või huvides (Telefonimüügi..., i.a).

Töötan Kontaktikeskus OÜ-s ja tegelen telefonimüügiga ning tooteks, mida mina müün on elukindlustus. Skript on loodud tekstid, et kontrollida seda, mida teenindajad kliendile räägivad (Woydack ja Lockwood, 2017). Skripti on talletatud väljendatud teadmus, nii on konsultandil mugavam jälgida skripti struktuuri ja kõik müügiks vajalik info saaks kliendile edastatud. Meie algne skript põhinebki koostööpartneri tehtud müügikõnedest Kontaktikeskuse telefonimüügikonsultantidele. Teiste müügikonsultantide tehtud kõnedest selgub hilisemal kõnede kuulamisel vaiketeadmusest või väljendamata teadmusest uus väljendatud teadmus, mida saab hiljem skripti juurde lisada või skripti muuta, et müük kliendile läheks sujuvamalt ja oleks rohkem edukamaid müüke.

Telefonimüügis on vaiketeadmusel oluline roll, sest eelnevatest müügikõnedest kogetud kogemused jäävad töötajate meeltesse ja sageli see teadmus ununeb, kuid uues müügikõnes sarnase olukorra kordudes tuleb meelde varasemas sarnases situatsioonis kogetu. Seetõttu ei osata enda kogemusi nii mõnelgi korral teistele kirjeldada ja vaiketeadmus jääbki väljendamata teadmuseks.

Sellest tulenevalt soovin uurida, kuidas toimub vaiketeadmuse muutmine väljendatud teadmuseks skriptides Kontaktikeskus OÜ näitel.

Lõputöö eesmärgiks on selgitada vaiketeadmuse muutmist väljendatud teadmuseks OÜ Kontaktikeskus elukindlustuse telefonimüügi näitel ja kui suur osa on selles skriptil. Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised töö struktuuri järgivad uurimisülesanded:

- kirjeldada vaike- ja väljendatud teadmuse olemust;
- selgitada (telefonimüügi kontekstis) vaiketeadmuse muutmise võimalusi väljendatud teadmuseks ja sellega seotud probleeme;
- kirjeldada organisatsiooni vaiketeadmuse muutmist väljendatud teadmuseks telefonimüügil skriptide abil;
- koostada ja läbi viia intervjuud telefonimüügifirmas;
- analüüsida intervjuude tulemusi;
- tuua välja seosed skriptide kasutamise ja organisatsioonis olevate vaiketeadmiste rakendamise võimaluste vahel.

Lõputöös kasutan kvalitatiivset lähenemist ja töö põhineb Kontaktikeskus OÜ Võru kontori töötajatega tehtud intervjuudel. Töö koosneb neljast peatükist. Esimeses peatükis annan ülevaate teadmusjuhtimisest ning kuidas vaiketeadmus muutub väljendatud teadmuseks. Teises peatükis selgitan, mis on telefonimüük, kuidas kasutatakse teadmust telefonimüügis, mis on külm kõne ja skript. Kolmandas peatükis kirjeldan uuringu meetodikat ja valimit ning tutvustan ettevõtet, kus uuring toimub. Viimases peatükis analüüsin ja arutlen uuringu tulemuste üle.

Täna kõiki uurimuses osalejaid pühendatud aja eest. Täna enda töö juhendajat Avo Trummi igakülgse abi ja toetuse eest.

1 TEADMUSE UURIMISE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Selles peatükis seletan lahti töös kasutatavad põhimõisted, mis aitavad lugejal paremini aru saada minu töö taustast. Kirjeldan vaike- ja väljendatud teadmuse olulisust ning milline osa on teadmusel organisatsioonis.

1.1 Teadmuse mõiste ja liigid

Alavi ja Leidner (2001) sõnastanud teadmuse, kui informatsiooni, mis on salvestunud indiviidi teadvusesse, see võib olla ainulaadne, kasulik ja asjakohane, seotud faktiteadmistega, protseduuridega, kontseptsioonidega, ideedega, vaatlustega ning hinnangutega. Teadmust liigitatakse: väljendatud teadmus (*explicit knowledge*), vaiketeadmus (*tacit knowledge*) ja väljendamata teadmus (*implicit knowledge*) (Nickols, 2000).

Cambridge sõnastik (i.a) defineerib vaiketeadmust, kui teadmisi, mida ei saada raamatute ning õppimise kaudu, vaid isiklikust kogemusest, kasvõi töötades organisatsioonis kus kujunevad välja erinevad vaiketeadmuse vormid. Kogemustest õpitakse palju, sest igal erialal tekivad kogemused erinevatest olukordadest ning palju oleneb töötatud ajast. Varjatud ehk vaiketeadmus on personaalne teadmus, mida on raske esitada formaalkeeles või verbaalselt väljendada. See on juurdunud individuaalses kogemuses, tihti sooritusega omandatud ning seotud isiklike veendumuste, uskumuste ja väärtuste süsteemiga, samuti institutsiooniga (Virkus, 2017).

Vaiketeadmust aitab Wagner-Döbler'i (2004) arvates jagada ja edastada isiklikud vestlused, jutustamine ning vaatlemine ja jälgimine. Samas toob ta välja ka probleemid, et vaikiva teadmise avaldamine ettevõttes võib olla kulukas. Sama autor on ka välja toonud, et raske on prognoosida, millised vaiketeadmised peaksid olema väljendatud süsteemselt, hiljem on keeruline tuvastada

vaiketeadmusi jaganud inimesi ning vaiketeadmusest saanud väljendatud teadmiste dokumenteerimine on vähe arenenud.

Vaiketeadmuse ei tohiks ajada segamini väljendamata teadmusega, mis on teadmised, mida saab tuletada eelnevalt omandatud teadmiste ja kogemuste põhjal (Wagner-Döbler, 2004: 42). Seda kinnitab ka Nickols (2000), et väljendamata teadmised on teadmised mida saab väljendada, kuid on kaudsed ja väljendamata teadmisi saab juba piisavalt artikuleerida ja kodeerida nagu väljendatud teadmisi. Cabrera ja Cabrera (2002) artiklist on välja toodud, et väljendatud teadmisi võib olla lihtsam otsida ja teistega jagada, võrreldes vaiketeadmuse ja väljendamata teadmusega. Lisaks arvab Nickols (2000), et väljendatud teadmine on teadmine, mis väljendatud tekstina (sõnadena), tabelite, diagrammide, toote kirjeldustena jne. Väljendatud teadmus on omandatud üsna sageli hariduse teel, seda edastatakse dokumenteeritud kujul. (Maravilhas ja Martins, 2019). Oluline on omandada oskus, et muuta vaiketeadmus väljendatud teadmuseks ja nii saavad sinu kogemusest osa ka kolleegid.

1.2 Teadmusjuhtimine organisatsioonis

Teadmusjuhtimine on protsess, kus toimub indiviidide vahel suhtlemine ja üksteise mõistmine ning selle protsessi jooksul luuakse, kasutatakse ja hallatakse informatsiooni ja teadmisi (Huie, Cassaberry ja Rivera, 2020). Teadmised on organisatsiooni jaoks olulised ja teadmusjuhtimine aitab ettevõtetel püsida konkurentsivõimel.

Vaiketeadmuse juhtimisel on organisatsiooni tulemuslikkusele oluline mõju. David Skyrme (2000) usub, et organisatsioonis on raskusi vaiketeadmuse haldamises, mida on raske väljendada ja lahti mõtestada. Skyrme sõnul võiks vaiketeadmuse üle kanda selgemalt dokumentidesse, organisatsiooni protsessidesse, andmebaasidesse jne, et organisatsioon oleks tugevam.

Probleemiks on, et töötajatel on keeruline omandada ja jagada vaiketeadmuse, sest uuel töötajal puudub eelnev kogemus erinevat tüüpi klientidega suhtlemisel. Kauem töötanud töötajal on vaiketeadmuse järele raske edasi anda, kuna nad arvavad, et vaiketeadmus on iseenesest mõistetav. Kauaaegne töötaja oskab ainult öelda, kuidas ta kriitilistes situatsioonides on käitunud, kuid millest ta lähtus enda valikuid tehes, seda on juba raskem väljendada. Brătianu, Vasilache ja Jianu (2006) arvavad, et intelligentset organisatsiooni iseloomustab võimekus saada töötajate kaudu võimalikult

palju vaiketeadmust, kui töötajatel on oskused kasutada vaiketeadmust on organisatsioon edukas ning neil on ühised arusaamad tulevikust.

López-Cabarcos, Srinivasan ja Vázquez-Rodríguez (2020) uurimistöö tulemused näitavad, et toote paremaks arendamiseks on vaja vaikivat ja väljendatud teadmusi. See on vajalik organisatsioonidele, et nad saaksid saavutada parema kasumlikkuse vaike- ja väljendatud teadmiste kasutusele võtmisega. Rõhutatakse, et vaiketeadmuse mõju on tootearendusele suurem, kui väljendatud teadmus ning on vastuolus varasemate uuringutega. Tulemused näitavad, et mõlemad teadmused on olulised konkurentsieeliste saamiseks. Seetõttu ongi oluline kirjutada üles enim enimlevinumad keerulised olukorrad klientidega suhtlemisel.

Sama tulemus on Jasinskase, Svagzdiene ja Simanaviciuse (2015) tehtud uuringutel, mille tulemused näitavad samuti, et vaike- ja väljendatud teadmised on omavahel seotud ning nende puudumine võib põhjustada ettevõtte konkurentsivõime langust. Teadmuse kasutamine töös parandab ettevõtte müügitulemusi. Oluline on, et turundus- ja müügiosakond oleksid pidevas suhtluses. Kuna müügiosakond suhtleb otseselt klientidega, oskavad nemad turundusosakonnale soovitusi anda selle kohta, mida kliendid soovivad ning mis tüüpi inimestega on tegu (Arnett, Wittmann ja Hansen, 2021).

Teadmust on raske edasi anda, kuna see on õppimine läbi oma kogemuste ning õpitu rakendamine erinevates olukordades. Teadmust ei saa edasi anda kasutades tehnoloogiat, selleks et seda edasi anda on vajalik inimestega suhelda (Arnett jt, 2021). Seega peab organisatsioonidel olema asjakohane süsteem vaikivateadmuse edastamise ja haldamise süsteem, et need oskusteabe alased teadmised jäävad siiski organisatsiooni, juhul kui kogenenud töötajad lahkuvad organisatsioonist (Muthuveloo, Shanmugam ja Teoh, 2017). Teadmisi ei loo organisatsioon, vaid inimesed organisatsioonis (Nonaka ja Takeuchi, 1995). Organisatsioone võib pidada süsteemideks, mis loovad uusi teadmisi või täiendavad olemasolevaid (Connely ja Kelloway, 2003).

Liu ja Batt (2005, 2007) arvavad, et väga oluline on meeskonnale ja juhile pidev õppeprotsess. Autorid näitasid, et koolitus, mis viiakse läbi koos juhendamise ja samal ajal saadakse tagasidet vanematelt kolleegidelt, kõik see aitab luua kriitilist teadmistevaru, samas koguneb aja jooksul sinna rohkem inimkapitali. Samad autorid toovad välja näiteks koolituse, kus uued töötajad osalevad koos vanemate töötajatega, et parandada enda praktilisi oskusi, selline tava võimaldaks

meeskonnajuhtidel soodustada teadmiste jagamist, luua meeskonna koostööd ja täiustada seetõttu suhtlus- ja õppeprotsesse.

Telefonimüügi konsultandid näivad intensiivsed teadmiste kasutajad, kuigi samal ajal teadmuse vaikiv osa ei saa olla teisejärguline, sest müügikonsultandid tuginevad suurel määral vaiketeadmusele, mille nad omandavad pideva tõlgendamisega, mis on suureks erinevuseks kui nad suhtlevad klientidega, rakendades üldisi protseduure spetsiifilistele nõuetele ja olukordadele, et olla teenuse pakkumisel isikupärane ja pakkuda tõhusat teenust (Tsoukas ja Vladimirou, 2001). Kui ühiselt luuakse vaiketeadmus, siis meeskonnas on tugevad ja usalduslikud suhted ning ühised väärtused ja põhimõtted.

Teadmusjuhtimise suurim väljakutse on tagada töötajate osalemine teadmiste jagamisel ja koostööl, et saavutada ettevõttes paremaid tulemusi (Bhojaraju, 2005). See nõuab paljudes organisatsioonides traditsioonilise mõtteviisi ja organisatsioonikultuuri muutmist, alates „teadmiste kogumisest“ (hoida varjatuna ja privaatsena) kuni „teadmiste jagamiseni“ (teadmiste jagamine meeskonnaliikmete vahel) ja usaldusliku õhkkonna loomiseni meeskonnas.

Wang, Huang, Davison ja Yang (2018) avaldasid, et teadmiste edasiandmine on positiivselt seotud meeskonna tulemuslikkusega ning meeskonna ülesannete tõhusaks ja tõhusaks täitmiseks on vajalik teadmiste jagamine üksikisikute vahel. Teadmusbaasist saab kiirelt suuniseid ja vastuseid korduma kippuvatele küsimustele ja sinna pääseb juurde igal ajal ja mis tahes seadmest.

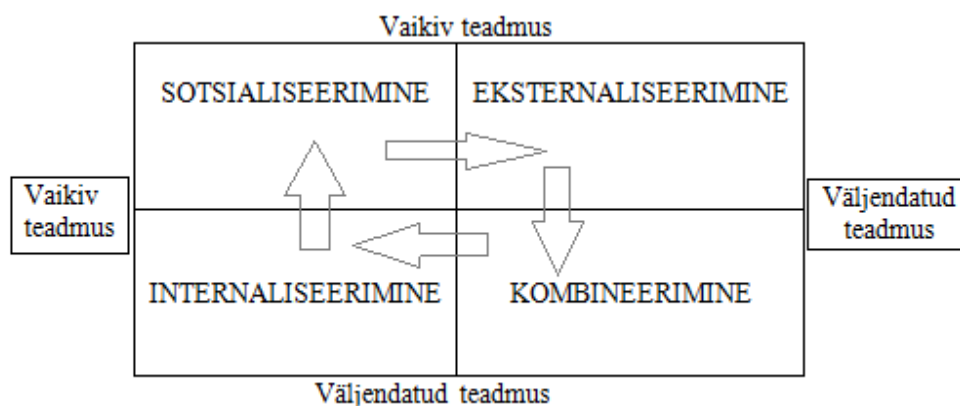
Vaiketeadmust ei ole dokumenteeritud, seetõttu on teenindajal raske hakkama saada keerulistes olukordades ning teenindajad ei saa ka ise vaiketeadmust dokumenteerituna edasi anda. Teadmusbaasi aitavad luua koosolekud ja mitteametlikud koosviibimised. Sotsialiseerimist aitavad luua mitteametlikud koosviibimised (nt ettevõtte õhtusöögid), müügikoosolekud, mis hõlmavad üksikisikud teistest meeskondadest või võimalused koostööks projektide, koolitusprogrammide ja teiste meeskondade vahel (Sinkovics, Sinkovics, Lew, Jedin ja Zagelmeyer, 2015).

Teadmusbaas on oluline, et tugevdada organisatsiooni, et kõik saavad teadmusbaasi kasutada, nii müügikonsultandid, tiimijuhid ja projektijuht. Seda enam et paraneb kõnede kvaliteet, sest nad saavad teadmusbaasis olevaid vastuseid kasutada kliendipäringute lahendamiseks. Pettunud klient ei

pruugi tagasihelistamisel enam vastata ja toode jääbki tema poolt ostmata ning lisandub negatiivne info ettevõtte kohta.

1.3 Vaiketeadmuse konverteerimine väljendatud teadmuseks

Nonaka ja Takeuchi tulid välja 1995. aastal oma raamatus „The Knowledge-Creating Company“ välja SECI mudeliga, mis on enimlevinud teadmusringi mudel. Mudelis toimuvad protsessid vaiketeadmusest väljendatud teadmuse kaudu uuesti vaiketeadmuseks. Tsüklit saab korrata, kuid iga protsess võib toimuda omaette või olla kombinatsioonis teise põhiprotsessiga. Teadmuse loomisel on neli etappi, mis jaguneb: sotsialiseerimise, eksternaliseerimise, kombineerimise ja internaliseerimise etapiks (vt Joonis 1).



Joonis 1 Nonaka ja Takeuchi SECI mudel (Allikas: Nonaka ja Takeuchi, 1995)

Sotsialiseerimise etapis antakse edasi vaiketeadmisi. Uued oskused omandatakse vaadeldes, praktiseerides ning koos oma mentoriga asju läbi tehes (Maravilhas ja Martins, 2019). Eksternaliseerimise etapis toimub vaiketeadmiste muutumine väljendatud teadmuseks. Teadmisi antakse edasi üksteisega suheldes, ajurünnakute kaudu ning katseid läbi viies. Üheks näiteks saab tuua, kui teadlased teevad katseid ning märgivad tehtud sammud üles, siis saavad teised nendest kogemustest õppida ning ise teistmoodi teha.

Kolmas etapp on kombineerimine, kus toimub olemasoleva väljendatud teadmuse muutumine uueks väljendatud teadmuseks. Kasutatakse erinevaid töövahendeid teadmiste omandamiseks, näiteks töövihikuid, looduses käimisi ja õpikutest õpitut. Viimane etapp on internaliseerimine, kus

omandatakse uusi teadmisi vanade teadmiste abil ehk väljendatud teadmus muutub uueks vaiketeadmuseks.

Cabrera ja Cabrera (2002) arvavad, et kollektiivsed teadmised on organisatsiooni väärtus, mille kaudu saab leida võimalusi, et julgustada teadmiste jagamist, sest see on oluline konkurentsiallikas. Nonaka ja Takeuchi (1995) analüüsisid, selgub et ettevõtete edu on seotud vaiketeadmuse väärtustamisega ning SECI mudel on hea alus organisatsiooniliseks õppimiseks. Nad märgivad, et organisatsiooni teadmuse loomine on protsess, kus inimesed loovad teadmust, mis laieneb edasi organisatsiooni sees ja väljas.

Teadmusjuhtimine on oluline ka telefonimüügis, kuna aitab püsida konkurentsivõimelisena telefonimüügiturul, teadmiste jagamisel on hea tugineda kaastöötajatele, et suurenda müüki ja saada uusi teadmisi. Teadmusjuhtimise käigus toimub töötajate omavaheline suhtlemine ja mõistmine ehk teadmuse jagamine.

2 TEADMUSE KASUTAMINE SKRIPTIS

Teises peatükis selgitan kuidas muutub telefonimüügi kontekstis vaiketeadmuse muutmine väljendatud teadmuseks ja millised probleemid sellega kaasnevad. Kirjeldan lähemalt Kontaktikeskuses kasutatavat skripti ja enda teadmust elukindlustuse müümisel. Lisaks toon välja hea skripti tunnused ning kuidas analüüsitakse ja muudetakse skripte.

Telefonimüük on klientidele kaupade või teenuste müük telefoni teel (Columbia..., i.a). Telefonikõne on isiklikum, kui suhtlemine sotsiaalmeedias või e-kaubanduses. Klientidel on mugavam rääkida reaalses inimesega, sest saab kiirelt info kätte ja ei pea e-kirja ootamisele kaua aega kulutama.

Taylor, Mulvey, Hyman ja Bain (2002) defineerivad kõnekeskust järgmiselt: spetsiaalne operatsioon, mille käigus arvutiga töötajad võtavad vastu sissetulevaid või teevad väljaminevaid telefonikõnesid, kusjuures neid kõnesid töödeldakse ja kontrollitakse automaatse kõnede või sõnastikupõhise valimissüsteemiga. Väljaminevaid kõnesid klientidele tehakse peamiselt toote või teenuse müügiks või kliendirahuloluküsitluseks (Xu, Wang, Forey ja Li, 2010).

Külm kõne on helistamine kellelegi, kelle kohta puudub igasugune info ning robot valib ise andmebaasist telefoninumbri. Sellise kõne puhul on oluline endast hea esmamulje jätta, sest skriptist saab vaadata, kuidas kõnet alustada ja mida rääkida. Külm kõne on müüja poolt algatatud kohtumine, müüja võtab ühendust potentsiaalse kliendiga, enne lepingu sõlmimist võib kliendile mitu korda helistada (Huma, Stokoe ja Sikveland, 2019).

Kontaktikeskuses on soe kõne kliendile teistkordne helistamine, kui oleme kliendiga varem suhelnud ja teise kõne toimumise aja eelnevalt kokku leppinud. Samas on soe andmebaas baas, kus on eelnevalt teiste projektide poolt läbi helistatud andmebaas ning teame eelnevalt kliendist rohkem

kui külma andmebaasi puhul, näeme lisaks kliendi telefoninumbrile kliendi sugu ja millisesse vanuserühma kuulub, kas on noor, keskealine või vanur (pensionär).

Tegelik müümine või ostmine toimub harva külma kõne korral, sest külmad kõned on reeglina soovimatud kõned, siis klient ei ole pärast esimest kõne huvitatud toote ostmisest (Huma jt, 2019). Samad autorid lisavad, et külma kõne peamisi murekohti on kliendile helistamine, kui tegelikult klient ei ole kõneks valmis ja on hõivatud tööga. Arvan, et paljud kliendid kardavad praeguseks levivaid petuskeeme ja ei ole ka sellepärast huvitatud rääkimisest. Pigem võivad mõned kliendid tõrksaks muutuda, kui neile pressitakse liialt toote kohest ostmist peale, soovitakse ostmise mõttega kohaneda ja veenduda et tehakse endale kasulik ja vajalik ost.

Kõnesid salvestatakse ja hoitakse alles teatud ajavahemikus, et töötajad saavad hiljem kasvõi lepingu sõlmimisel salvestatud andmeid kontrollida ja tiimijuhid kasutavad salvestatud kõnesid teenindajate kõnede kvaliteedi hindamiseks. Wang jt (2018) uurimuses on kasutatud kümne erineva kõnekeskuse andmeid, tehes valimikõne kvalitatiivset analüüsi. Selleks, et töö oleks eetiline on vajalik seada kõrged standardid ning kindlaks määrata reeglid. Kui juhtkond räägib kvaliteedi olulisusest ja näitab head eeskujut, siis hakkavad ka töötajad tunnetama ning kvaliteedile ja eetikale rohkem tähelepanu pöörama (Brubaker, 2007).

Rafaeli, Ziklik ja Doucet (2008) uurisid kõnede kvaliteeti ja olulisemad punktid, mis olid pärast uuringut välja toodud:

- teenindaja kasutab skripti abi, avab kõne, kasutades sealjuures sobivat hääletooni ja kõne tempol on korrapärane rütm;
- pöörab kliendile tähelepanu ja on suhtlemisel viisakas, oluline on rääkimisel naeratamine, klient tajub hääle soojust ja entusiasmi;
- on empaatiline ja oskab esitada küsimusi kliendi vajaduste väljaselgitamisel;
- teenindaja juhib kõnet ja annab õiget teavet toote/teenuse kohta.

Alati tuleb küsida kliendilt kõne lõpetamisel, kas kliendil on küsimusi, millele saaksite veel vastata. Ei ole hea jätta klienti lõpus unarusse ja hakata mõtlema uue kõne tegemisele, kõige lõpus alles sulgeda tehing (Rafaeli jt, 2008). Müügi järgse teenindamisega saab teenindaja kontrollida, kas klient on ostuga rahul (Mauring, 1997).

Telefonimüügi plussiks teenindajale on, et saab teha kõnesid kodus, kuid miinuseks võib tuua seda, et puudub näost näkku suhtlemine ja peab kasutama palju verbaalseid oskusi. Inimesed on praegusel ajal kodukontorites ja see annab hea võimaluse teenindajal ja kliendil rahulikumas keskkonnas telefonimüügi teel müüdavasse tootesse süveneda.

2.1 Vaiketeadmiste rakendamise võimalused ja probleemid telefonimüügis

Teadmus telefonimüügis on vaiketeadmuse, väljendamata teadmuse ja väljendatud teadmuse. Vaiketeadmus juurdub iga kliendile tehtava kõnega ja ei ole teistele klienditeenindajatele ilmne ega arusaadav. Vaiketeadmuse jagamine aitab töötajatel suurendada professionaalsust ja kõnede kvaliteeti. Müügikonsultandid ei oska sageli väljendamata teadmuse üle kanda väljendatud teadmuseks ja seetõttu ongi abiks teenindajale skript, kus on teadmised müügikõneks olemas ehk varasemate kõnede vaiketeadmised ja väljendamata teadmised on muudetud väljendatud teadmiseks.

Telefonimüügis on skripti abil võimalik vaiketeadmuse ja väljendamata teadmuse muutmise väljendatud teadmuseks. Minu kogemuseks on, et kõnedes kasutatakse skripti aidates klienditeenindajal müüa toodet ja müügikõne eesmärgiks on kõne lõpus müüa toode kliendile. Olen ise ka kogenud, et skript on kõne ajal oluline, et kõne ajal ei kalduks liialt kõrvale toote kirjeldusest ja skriptile toetudes kliendile tuuakse välja kõik tootega kaasnevad hüved. Skripti puudumisel on raske kliendile edasi anda olulist infot ja võib kaotada kliendi huvi toote vastu ja usalduse firma vastu.

Kontaktikeskuse skriptis hakkab kõne kontakti loomisega, kus tutvustan ennast ja millist toodet kliendile soovin müüa ning küsimuste abil saan teada, kas klient on kindlustatud või mitte. Edasi toimub kliendi kaardistamine, küsin kliendi vanuse ja saan infot tervise, töö ja hobide kohta. Seejärel tutvustan toodet ehk kaitseid, mida klient saab vastavalt enda vajadustest lähtuvalt võtta ning klient saab kaasa rääkida, millised kaitsesummad igale kindlustuskaitsele panen.

Toote tutvustuses toon alati välja, miks just antud lisakaitse kliendile on vajalik ja lisan juurde elulisi näiteid, mis on juhtunud minuga või räägin paari lausega põhjustest, miks just konkreetne lisakaitse on kliendile vajalik. Neljandaks etapiks on kõne sulgemine ehk kliendile ostuettepaneku tegemine, nii saan teada, kas kliendi igakuisesse eelarvesse pakkumises tehtud kuumakse sobib või mitte. Kuna tegemist on külma andmebaasi kõnega, siis klient alati ei nõustu koheselt lepingut

sõlmima, vaid soovib pakkumist saada e-posti aadressile. Kui klient esitab vastuväiteid, et ei vaja kindlustust, ei ole raha, tahan mõelda jne, siis tuleb kindlasti argumenteerida ja tegeled kliendi konkreetse vastuväitega ja sulgeda kõne uuesti.

Skriptis on olemas väljendatud teadmus, kuid Võru kontori müügikonsultantide iganädalaste kõnede kuulamistest selgub, et tegelikult on müügikonsultantides peidus palju vaike- ja väljendamata teadmust. Neid saavad teised müügikonsultandid hiljem enda kõnedes ära kasutada, kuna kogemused ajas suurenevad, siis muutub ka vaiketeadmus ja väljendamata teadmus. Vaiketeadmus ja väljendamata teadmuses tulebki välja, kuidas on kogenumad müügikonsultandid avastanud uue lause või mõttetera kaitsetele „enda lugude“ rääkimises, tehingu täiendavaks sulgemiseks või argumenteerimiseks.

Uue töötajana tundsin puudust nn eriolukorda lahendavast täiendavast abimaterjalist, näiteks kui klient on töötu, kui klient põeb juba kriitilist haigust või on kliendil eelnevalt olnud negatiivsed kogemused elukindlustusest hüvitise kättesaamisega. Nüüdseks on mul see materjal endal olemas, olengi saanud abistavaid lauseid tiimijuhilt või kogenumatelt müügikonsultantidelt. Abimaterjal on mul prindituna olemas, nii mõnigi kord juhtub, et kasutan võimalust ja otsin „abimehest“ sobiva lause kliendile vastamiseks.

Kuigi teenindajal on kõne tegemisel ajal skript ees, eeldatakse Kontaktikeskuses siiski teenindajalt head eesti keele oskust ja korrektset hääldust, sõnad peavad olema välja hääldatud ja klient peab sõnadest aru saama. Skript on meil koostatud selliselt, et kliendiga areneks välja sundimatu vestlus. Sealjuures aitab skript teenindajal kõnes rahulikult jääda ja annab ka kindluse, et mida öelda ja kuidas öelda ning kuidas käsitleda kliendi vastuväiteid. Skript on loodud peamiselt teenindaja tootlikkuse, kõne tõhususe ja müügitulemuslikkuse suurendamiseks, võimaldades teenindajal klienti kõne kaudu suunata ostuotsuse kasuks.

Woydack'i ja Lockwood'i (2017) uurimuses on välja toodud, et pank on töötanud välja enda skripti võlgade sissenõudmiseks, mis on panga poolt kirjeldatud nagu redel, mida mööda teenindaja läheb ülespoole, et saada kliendilt võlg tagasi. Kõik „sammud“ on skripti sisse kirjutatud, et telefoniteenindaja jõuaks paremini lahenduseni, et klient maksaks võla panga ees. Woydack'i ja Lockwood'i (2017) uurimusest selgub, et skriptile keskendumine aitab teenindajal olla professionaalne ja pädev ning telefonikõne on tõhusam ja tulemuslikum.

2.1.1 Hea skripti tunnused ja loomine

Ideaalne skript tagab sujuva kõne ja olulise teabe edasiandmise kliendile ning on toeks klientidele, kes vajavad sõnalisel väljendamisel abi ning stsenaarium on alati oluline, sest on hea dialoogi aluseks (Woydack ja Lockwood, 2017). Hea skripti puhul klient ei taju, et temaga räägitakse etteantud stsenaariumi järgi, vaid kõne on lõpptulemusena dialoog müügikonsultandi ja kliendi vahel. Selline skript eristub teistest samalaadsete toodete või teenuste skriptidest ning on aimatud ära kliendi tegevust kõne ajal.

Skript on minu meelest psühholoogiline tugi müügikonsultandile, juhaks kui klient küsib midagi ja anda agendile eelis, mida öelda vastuseks kliendile, ilma et hakkaks kogeleva või ei ajaks midagi segi, sest skript selgitab kohe juurde, miks kliendile on vaja midagi täpsemalt öelda. Woydack ja Lockwood (2017) uurimuses räägivad teenindajad ja meeskonnajuhid skriptide kahest peamisest kasust. Algajale teenindajale maandab skript hirmu ja ärevuse, maandades hirmu telefonikõnede tegemise võõrastele inimestele või olles päeva lõpuks väsinud. Kogenumad arvavad samas uurimuses, et mõnikord ei olegi vaja skripti maha lugeda, vaid aitab teadmine et stsenaarium on ikkagi ees.

Väljaminevad kõned on peamiselt ettekirjutatud, kindlasti ka sellepärast, et kõne algatab agent ja seetõttu on kõne agendi poolt ka paremini kontrollitav (Woydack ja Lockwood, 2017). Skript peab alati millelgi põhinema, näiteks tootel või teenusel mida soovitakse müüa ning kliendile peab alati jääma võimalus ise otsustada ning töötajad peavad kõnede tegemisel jälgima skripti (Woydack ja Rampton, 2016). Kontaktikeskuses on oluline skripti koostamisel jälgida ka teenuse tellija juhiseid, kuidas tutvustada toodet ning milline info peab kliendile olema alati edasi antud.

Skripti tegemist alustatakse Woydack ja Rampton (2016) sõnul tühja vormiga, kus on kaheksa tühja lahtrit. Esimeses tuleb kirjeldada kõne algust, tervitusi ja enda tutvustust. Teises ja kolmandas lahtris on kirjutatud, mida teha kui klient hakkab küsimusi küsima. Neljandas tutvustatakse ennast pikemalt ning veendutakse, kas on saadud kliendi tähelepanu. Viiendas lahtris selgitatakse miks kõne tehakse, kuuendas räägitakse toodest või teenusest lähemalt. Seitsmendas kinnitatakse kõik andmed ning kaheksandas viiakse tehing lõpuni.

Lisaks oli (Woydack ja Rampton, 2016) uurimistöös välja toodud, et meeskonna juhid joonivad alla laused, mida nad peavad oluliseks ning lisavad omapoolseid täiendusi. Mõned töötajad kirjutavad skripti ümber tühjale paberile, teised muudavad sõnade järjekorda ning osad mõtlevad peas muudatused läbi. Müügikonsultandid kasutavad erinevaid tehnikaid, et muuta skripti endale sobivamaks ning kõik pidasid skripti personaliseerimist normaalseks protsessiks enne kõnede tegemisega alustamist. Kõik töötajad kinnitasid, et skripti põhi jääb samaks, kuid seda vaadatakse pidevalt üle, kas saab teha täiendusi. Mitme müügikonsultandi ja meeskonnajuhi arvates aitas skriptile lisada agendi isikupära asesõnade lisamine kõne tegemise ajal, näiteks: „ja“ või „meie, sina, mina“, sest nii muutus skript neile kergemini loetavamaks (Woydack ja Rampton, 2016). Skriptile lisatavad väljendid annavad skriptile juurde värskust ja elavdavad taaskord dialoogi müügikonsultandi ja kliendi vahel.

2.1.2 Skripti analüüs/ hindamine ja muutmine

Mõnikord küsivad müügikonsultandid kliendilt kõne lõpus, kuidas oli teenuse kvaliteet. Müügikonsultantide kõned salvestatakse ja hiljem on kõnesid võimalik kuulata ja analüüsida. Kõnekeskuse personali töö tulemuslikkust hinnatakse kõnede järgi mis motiveerib neil oma tööd hästi tegema (Xu jt, 2010).

Woodcock, (2017) tegi proovipäeva kindlustust müüvas ettevõttes, kus töötajaid julgustati kliendiga suhtlust looma ja soovitati sealjuures õppida täiendavaid üksikasju, mida agent saab hiljem aluseks võtta, et improviseerida juurde skripti kasutamisel. Woydack ja Lockwood (2017) uurimuses rääkis üks kõnekeskuse juhte, et skripti raamistik on küll paigas, kuid konsultantidele õpetatakse kõigepealt, kuidas skripti isikupärasemaks teha, mis muudab skripti rohkem omaks, kuid samas lähtutakse ikkagi algsest raamistikust.

Woodcock (2017) jälgis samal proovipäeval kõnekeskuse juhendajaid, kes salvestasid iga agendi kõne olenemata sellest, kas müük oli edukas või mitte. Kõnesid salvestati juhuslikkuse alusel ja hiljem kuulasid kõnesid kvaliteedimeeskonnad. Lisaks sellele, kuulasid juhendajad regulaarselt kõnesid ning analüüsisid, kuidas töötajad saaksid tulevikus müügis edukamad olla. Iganädalastel koosolekutel juhendavad juhendajad kõnede tulemuslikkust ning annavad seejärel juhiseid, kuidas töötajad saavad enda kõnet kliendile parandada.

Woydack ja Lockwood (2017) tehtud uuringust selgus, et kõnekeskuse juhid eelistasid, et agendid ei loeks sõna-sõnalt skripti maha, skriptid on loomulikult ettevõtte jaoks vajalikud, kuid samas see ei tähenda et agendid peaksid sõna-sõnalt skripti maha lugema. Samast uuringust tuli välja et igal töötajal on talle omane viis sõnumi edastamiseks ja kogu skripti ideeks on anda suuniseid selle kohta mida tuleb kliendile öelda ja mida kliendilt küsida.

Skripti lisatakse ka pretensioonika kliendi puhuks „lisalauseid“, mida müügikonsultant saab koheselt kasutada kliendi rahustamiseks, mõnikord see aitab müügikonsultanti, eriti kui tegemist on uue töötajaga, selgub Woydack, J. ja Lockwood, J. (2017) uuringust. Pingelises olukorras ei pruugi meelde tulla, kuidas on parem keerulisest olukorrast rahulikult välja tulla ning ennetavad lisalauseid aitavad müügikonsultandil seda kõike ilma lisapingeid tekitamata teha.

3 UURING VAIKETEADMUSE MUUTMISEST VÄLJENDATUD TEADMUSEKS KONTAKTIKESKUSES

Uuringu eesmärgiks on teada saada, missugust teadmust kasutatakse ja jagatakse elukindlustuse müümisel ja kui suur osa on selles skriptil. Järgnevates peatükkides kirjeldan ettevõtet Kontaktikeskus OÜ ning annan ülevaate, kuidas kogusin ja analüüsisin andmeid.

3.1 Uurimisküsimused

Erinevate toodete müük on erinevate raskusastmetega. Kliendi kaardistamine ja toote tutvustamine on elukindlustuse müümisel ajaliselt pikem protsess, samuti võib argumenteerimine võrreldes teiste toodete müügiga pikemaks minna. Elukindlustuse müümisel on vaja teadmisi kaitsete kohta, konkurentide poolt pakutavate elukindlustuskaitsete kohta ja lisateenuste kohta, mis kaasnevad kindlustuse müügiga. Näiteks on vaja kliendile lahti rääkida, kuidas toimub lepingu allkirjastamine või kuidas lahendatakse ära klientide kahjunõuded kindlustuse poolt.

Uurimistöö eesmärgiks on teada saada, millist teadmust Kontaktikeskuses elukindlustuse müügikõnedes kasutatakse ja jagatakse ning kuidas see teadmus on väljendatud praegu kasutatavas skriptis.

- Lähtudes töö eesmärgist olen püstitanud järgmised uurimisküsimused:
- Millist teadmust kasutavad Kontaktikeskuse müügikonsultandid elukindlustuse müügitöös ning mida peetakse müügitöös oluliseks?
- Kuidas kirjeldavad töötajad skripti rolli enda igapäevatöös?
- Kuidas saab skripti arendada lähtuvalt töötajate kogemustest ja vajadustest?

3.2 Ülevaade ettevõttest Kontaktikeskus OÜ

Kontaktikeskus OÜ on Eesti kapitalil põhinev ettevõtte, mis on tegutsenud eduka kõnekeskusena 2009. aastast. Müügikontorid asuvad üle Eesti: Tallinnas, Haapsalus, Pärnus, Valgas, Tartus, Võrus, Jõhvis ja Paides. Kontaktikeskuse põhitegevuseks on klienditeenindus ja telefonimüük (Kontaktikeskus, i.a).

Kontaktikeskus OÜ on tegelenud elukindlustuse telefonimüügiga alates 2020. aasta märtsi kuust, mina alustasin töötamist Võru kontoris 5. oktoobril 2020. aastal. Kontaktikeskuses tegelevad elukindlustuse müügiga ainult Võru ja Pärnu kontorid, neid aitavad alati mõlema kontori tiimijuhid. Kontaktikeskus OÜ tiimijuhid ja projektijuht panid kokku esialgse skripti 5. märtsil 2020. aastal. Skripti koostamisel lähtuti müükidest, mida tegid tiimijuhidele elukindlustuse (koostööpartneri) müügiagendid ning tiimijuhid lisasid hiljem skripti siduvaid lauseid ja küsimusi.

Klientidele tehakse kõnesid külma andmebaasi põhjal, kus kliendist ei ole teada mitte midagi, müügikonsultandid ei tea kliendi sugu, vanust, elukohta jne. Seetõttu toimub üle poolte kindlustuslepingute sõlmimistest peamiselt teisel või kolmandal tagasi helistamisel või ka hiljem.

Kontaktikeskuse müügikonsultante aitab kindlustuse müügil skript, kus alguses tuuakse kliendile välja helistamise eesmärk ning samas saadakse teada, kas klient on kindlustatud või mitte. Tutvustatakse, millised kaitsed on vajalikud elu kindlustamisel, täpsustatakse ära kliendi vanus ja tervislik olukord, et juba kõne alguses teada saada, ega kliendil ei ole haigust, mille puhul ei saagi kindlustada või tuleb igakuisele maksele juurde riskilisa, mis suurendab märkimisväärselt kindlustusmakse suurust.

Skriptis on kuus kaitset koos põhielukindlustuskaitsega, iga kaitse juures on ära toodud orienteeruvad summad, mille ulatuses klient võiks kaitseid enda kindlustusele võtta. Kaitsete juures on ühelauselised põhjendused, miks just see kaitse on kliendile vajalik ja oluline. Tiimijuhide soovitusel räägivad müügikonsultandid ühe kuni kahe kindlustuskaitse juures lisaks skriptis toodule kliendile lühikese loo, mis seondub vastava kaitsega. Näiteks: „Kriitiliste haiguste kaitse on oluline, kuna tänapäeva ühiskonnas on üks inimene nagu hunt kriimsilm oma üheksa ametiga, peab palju

jõudma ja tegema“. Seda lauset kasutan ma ise kliendile tehtavas kõnes ja loomulikult tiimijuhil heakskiidul.

Skripti muudetakse ajas, vastavalt iga töötaja müügitehnikale koostöös tiimijuhiga, parema müügitöö eesmärgil ning Kontaktikeskusest teenuse sisseostja soovitudel. Peamiselt toimubki skripti muutmise koostöös tiimijuhiga või kaastöötaja kõne kuulamisel. Kontaktikeskuse elukindlustuse müügimeeskonnad koostöös teenuse sisseostjaga kuulavad ja analüüsivad üks kord nädalas müügikonsultantide poolt klientidele tehtud telefonikõnesid, mida võiks teha paremini ning vajadusel soovitatakse lisada uusi lauseid skripti. Kõnede kuulamisel saavad rääkida kõne tegija, projektijuht ning teised töötajad, kõnede kuulamine kestab ajaliselt poolteist tundi ning keskmiselt jõutakse ära kuulata kolm kõnet. Kõnede kuulamisel analüüsitakse, kuivõrd müügikonsultant jälgib skripti ning korrektset keelelist kasutust kõnes.

3.3 Valim ja uurimismeetod

Vaiketeadmused on raske uurida ja seda on Eestis vähe tehtud ning varasemalt ei ole Eestis uuritud kõnekeskuste skriptide kasutamist. Töötan Kontaktikeskuses ja tahan teada, mis aitab minu töös saavutada paremaid tulemusi. Sellest tulenevalt sean eesmärgi teada saada, millist teadmused kasutatakse Kontaktikeskuses elukindlustuse müümisel ja millisel määral kajastub see teadmus olemasolevas skriptis.

Uurimistöö tulemuste põhjal soovin teha ettepanekuid skripti täiendamiseks ja mida võiks kajastada nn eriolukordade skriptis, mis aitab uuel töötajal hakkama saada erinevates teenindusolukordades. Luua seega uued väljendatud teadmised, et aidata töötajatel hakkama saada erinevates teenindusolukordades klientidega suhtlemisel.

Uuringu kavandamiseks valisin kvalitatiivse lähenemisviisi, et paremini aru saada skripti muutmise saadud kogemustest ja konsultantide ettepanekutest skripti täiendamisel. Kvalitatiivses uurimises käsitletakse teavet, mida arvuliselt on väljendada ebaotstarbekas või võimatu (Lagerspetz, 2017: 122). Uuringu tulemusel teen ettepanekuid olemasoleva skripti parandamiseks ja seeläbi organisatsiooni töö tõhustamiseks.

Kvalitatiivuuringus osalesid kõik Võru kontori elukindlustuse müügiga tegelevad müügikonsultandid ja tiimijuht ehk tegemist on kõikse valimiga. Uuringu läbiviimiseks valisin eelnevalt kooskõlastades tiimijuhiga Võru kontori töötajad ning intervjuueeritavateks oli kokku tiimijuhiga viis töötajat, kaks töötajat olid töötanud intervjuude tegemise ajaks kauem kui neli kuud ja kaks töötajat olid töötanud kaks nädalat. Selleks, et saada paremat ülevaadet skripti põhja arendamise olulisusest esitasin tiimijuhile lisaküsimused.

Tiimijuht on töötanud Kontaktikeskuses kuus aastat, koostöös projekti- või müügijuhiga koostab erinevate projektide jaoks müügiskriptid. Projektijuht koolitas kõigepealt tiimijuhi välja ning tiimijuht teeb ka ise mõnikord klientidele kõnesid, et ka ise saada teadmisi, kuidas on realselt klientidele tooteid müüa. Lisaks teeb tiimijuht koos müügikonsultandiga üks kuni kaks korda eraldi kõnede kuulamisi ja hiljem kuulatud kõne koos analüüsitakse, mis läks kõnes halvasti ja mis läks hästi. Tiimijuht on müügimeeskonna motiveerija, toetaja, õpetaja ja abistaja, tema käest saab müügikonsultant alati nõu ja abi küsida, juhul kui kõnes on tekkinud enneolematud olukorrad.

Intervjuude tegemise ajaks olin töötanud Kontaktikeskuses OÜ pool aastat, seega oli minul ja intervjuueeritavatel kolleegidel kergem suhelda. Samas, kui oleksin neile võõras olnud, oleks jäänud paljuski mulle arusaamatuks ning on üsnagi tõenäoline, et minult oleks tulnud juurde rohkem täpsustavaid lisaküsimusi. Minu küsimused olid paljuski tingitud sellest, et sain muuta kolleegide vaiketeadmust ja väljendamata teadmust väljendatud teadmuseks. Kõik müügikonsultandid peale minu on eelneva telefonimüügi kogemusega ja seetõttu lootsin saada enda müügikõnedesse juurde uusi teadmisi.

Andmekogumismeetodiks valisin poolstruktureeritud individuaalintervjuud, kus küsimused esitatakse küll kindlas järjekorras, kuid neile vastatakse vabalt (Lagerspetz, 2017: 140). See meetod annab vastajale hea võimaluse rääkida enda kogemusest ja jagada oma teadmisi juurde. Küsimustiku täiendamiseks ja täpsustamiseks tegin ühe pilootintervjuu, mille tagajärjel muutsin küsimuste järjekorda ja lisasin juurde küsimusi. Küsimused on ära toodud Lisas 1.

Küsimused olid ettevalmistatud, küsimuste järjekord intervjuu käigus ei muutunud, kuid vajadusel küsisin täpsustavaid küsimusi, sest see võimaldab küsitlaval olla avatum. See võimaldab saada vastuseid soovitud küsimustele ja lisainfot läbiviidava intervjuuga seotud teemadel (Galleta,

William, 2013). Küsitluse käigus võib selguda veel olulisi andmeid, mida saan hiljem kasutada järelduste tegemisel.

Uuringu läbiviimiseks võtsin osalejatega ühendust, küsisin nõusoleku ning leppisin kokku intervjuude läbiviimise aja. Intervjuude läbiviimiseks kasutasin Skype'i, sest nii oli kõigile osapooltele mugavam ja tervise suhtes turvalisem. Intervjueeritavad olid koostöövalmis ja vastasid meelsasti minu esitatud küsimustele. Intervjuud viidi läbi ajavahemikus 6. – 12. märtsil 2021. aastal.

Intervjuud kestsid ajaliselt 41 minutit kuni 1 tund ja 15 minutit. Intervjuud salvestasin ja seejärel transkribeerisin, mis oli abiks hilisema analüüsi koostamisel. Intervjuude transkribeerimisel kasutasin TTÜ transkriptsiooni süsteemi (Alumäe, Tilk ja Asadullah, 2019). Salvestatud intervjuud konverteeris süsteem tekstiks, seejärel kuulasin intervjuusid ja lugesin transkriptsioone korduvalt, et paremini leida põhiteemasid.

Väljatrükitud tekstide baasil tegin esmase kodeerimise, kuna nii oli parem keskenduda tekstis ilmnevatele tähendustele. Seejärel kodeerisin transkribeeritud teksti ja kasutasin *in vivo*, avatud ja etteantud koodide kombinatsioone. Andmete analüüsimiseks kasutasin induktiivse ja deduktiivse lähenemise kombineerimist, mille puhul kasutatakse samas uurimuses nii teooriast tuletatud kui ka uusi, andmetel tuginevaid koode (Kalmus, Masso ja Linno, 2015).

Kodeerimisel tegin kooditabelid ja seostasin need uurimisküsimistega ning uurimistöö kodeerimistabelist annab ülevaate Lisa 2. Alakategooriad selgusid intervjuudes välja tulnud märksõnade analüüsil. Intervjuusid analüüsisin kooditabelist võetud koodide ja alakategooriate põhjal, mis aitas mõista ja koondada intervjueeritavate mõtteid.

4 TULEMUSED JA ANALÜÜS

Töö tulemused põhinevad uurimisküsimustel ja uuringu käigus viisin läbi viis poolstruktureeritud intervjuud Kontaktikeskuse Võru kontori tiimijuhiga ja nelja töötajaga. Esitan tulemused intervjuudes esitatud intervjuustruktuuri järgides. Esimesena käsitlen teadmuse kasutamist müügitöös, teisena soovin selgusele jõuda skripti rollist töötaja igapäevatöös ja viimasena selgub, kuidas arendatakse skripti lähtudes töötajate kogemustest ja vajadustest.

Tulemustes on eraldi välja kirjutatud väljavõtted intervjuudest, mis lähtuvad uurimisküsimustest ja on kursiivkirjas. Intervjueeritavad on eraldatud nimetusega, näiteks [Intervjueeritav A]. Neljast töötajast kaks on töötanud selles projektis viis kuud ja kaks töötajat on müügikõnesid teinud kaks nädalat ja siit tekibki hea võrdlus erinevatest kogemustest ja teadmusest. Kõik neli müügikonsultanti on eelnevalt müünud tooteid Kontaktikeskuse varasemates projektides. Tiimijuht on töötanud ettevõttes kokku kuus aastat ning sellest elukindlustuse projekti juhtinud ühe aasta.

4.1 Müügitöö olulisemad faktorid ja teadmuse kasutamine müügitöös

Müügitöö olulised komponendid. Intervjueeritavad peavad kliendile tehtavas müügikõnes vajalikeks osadeks meeldivat hääletooni ning olla rõõmsameelne ja avatud. Kuna kliendile tehakse külm kõne, siis klient ei tea meist ega pakutavast tootest midagi ning positiivsus kõnes häälestab ka sageli kliendi ümber paremale meeleolule, mis aitab kaasa toote müügile.

/.../ sest isegi kui kliendil on kehv tuju, siis ta muutub ise ka kohe meeldivamaks [Intervjueeritav B].

[Intervjueeritav C]: Kõik läheb edukalt, kõik läheb hästi ja ma usun, et head kliendi jõuavad ka minuni, vahel peangi endaga sellist sisemist kahekõne, et hääl on ju selline, et keegi ei taha sind kuulata, nüüd leia üles mis sind rõõmustab – leia pisikesi asju millest rõõmu tunda.

Uuritavad töid välja, et klientidega peab samastuma, saavutama teineteise mõistmise ja usalduse, viimast on keeruline saavutada, kuid lõpuks hakkab klient müügikonsultanti usaldama ja kindlustabki ennast ära. Uuritavate peamised nõuanded ongi, et kuula klienti, jõua probleemini ja nii saab muuta kliendi mõttemaailma ning jõuda lahenduseni ehk kliendile vajaliku elukindlustuse müügini. Siit ka ühe intervjueeritava poolne soovitus, et müügitöös on oluline jõuda probleemini ja klienti natukene nii-öelda heas mõttes mõjutada, et klient kindlustaks enda elu ära.

Klient sõlmib lepingu, kui tuua välja kliendi vajadused, mille peale klient ei ole varem mõelnud või on mõelnud, kuid ei ole neid vajadusi endale teadvustanud. Paljud kliendid ikkagi ei mõtle elukindlustamise peale, kindlustatakse ära majad ja autod, kuid ennast pigem unustatakse ära.

[Intervjueeritav A]: Tee kliendile elukindlustus hädavajalikuks, sest niimoodi saab kasu klient, kes sõlmibki lepingu.

Eduka müügini jõudmine. Tiimijuht ütleb kohe alustuseks, et eduka müügi tunnuseks on, kui klient küsib toote kohta küsimusi. Küsimuste esitamine annab müügikonsultandile juba märku, et klient on huvitatud tootest ja miks ka mitte lepingust. Lisaks arvab tiimijuht, et edukas müük on see, kui teisel pool telefoni klient tunneb ära, et ta on teinud õige otsuse.

[Tiimijuht]: Kahtlemata on oluline, et klient tunnetaks, et tema kõnele vastamist helistaja poolt ka oodati, seejärel on vaja kliendiga võita usaldussuhe ning võimalikult avatult vestelda, võib-olla isegi kliendiga naerda mingis olukorras.

Uuritavate meelest aitab eduka müügini jõuda kohe kõne alguses „Ei“-dest sujuvalt üleminek, personaalne lähenemine ning kunagi ei tohi eeldada, et klient ei taha kindlustust. Kõik eelnev nõuab enesekindlust ja julgust, mida peetakse üheks eduka müügikonsultandi väga vajalikuks iseloomujooneks.

[Intervjueeritav A]: Esimest „Ei“-d peab ignoreerima, kindlasti üle minema ja juhul klient ütlebki, et tal on neli minutit aega, siis ikkagi edasi rääkima ja kõne lõpuks me olemegi märkamatuult rääkinud 20 minutit, sest ma olen võitnud tema usalduse, ühise keele ja sealt läheb edasi lepinguni.

Edukaks müügiinimeseks saavad julged, teotahtega ja pikas plaanis ambitsioonikad müügikonsultandid. Tiimijuht on küsinud alati töölevärbamisel kandideerijalt, mis on tema eesmärk ja mida nad soovivad meie ettevõttes arendada, ühesõnaga tulevase töötaja kogu arenemissoov. Kõigist eelpoolnimetatud iseloomuomadustest saabki kõik alguse ning kõik muu, mida on vaja edukaks müügiks saab juurde õppida.

Vaiketeadmuse kasutamine müügitöös. Kõik intervjueeritavad on enne praegust kindlustuse projekti eelneva müügi- või klienditeeninduse kogemusega, sellest tulenevalt on olemas vaiketeadmus klientidega suhtlemisel, kõik see aitab paremini suhelda ja toodet müüa. Varasemaga võrreldes ja kogemuste kasvades on nii mõnelgi müügikonsultandil oluliselt arenenud väljendusviis, kuidas ennast korrektsemini ja lugupidavamalt kliendi suhtes väljendada, mis aitab kaasa ka paremate müügitulemusteni.

Enda elukogemused ja vaiketeadmus müügis aitab kaasa kliendiga samastumisel igas olukorras. Kui kliendil on olnud varasemalt sarnane kogemus müügikonsultandiga, siis ta muutub ise ka kõnes empaatilisemaks, kuna ka temal on olnud sama olukord ja siis ollakse koos sarnases olukorras, mis aitab samuti kliendi usalduse võitmisele kaasa.

Paljud kliendid ei ole mõelnud varasemalt elu kindlustamise peale, keegi meist ei ole ju ootamatuteks olukordadeks valmis, kui juhtub õnnetus või trauma. Intervjueeritavad peavad müügitöös oluliseks, et elukindlustus on meile kõigile vajalik ja oluline on tõsta inimeste teadlikkust elukindlustusest.

[Intervjueeritav B]: Mul endal on olnud varasemalt elukindlustus ja siis ma tean mida see hõlmab, kuidas toimuvad väljamaksed ja ma tean kuidas kogu protsess toimub ja ma tunnen seda teemat ja ongi müümine lihtsam. Elukindlustus ongi tegelikult väga tähtis ja minul endal ka on lapsed ja ma näen enda pealt ka, et sa tõesti ei teagi kunagi, kuna see kõige hullem võib juhtuda.

Nii mõnigi kord juhtub, et kohe kõne alguses tajutakse, et just selle kliendiga tulebki leping, klient räägib kaasa, küsib küsimusi ja leiab aja konsultandi kuulamiseks. Äratundmise tunnet ei osatagi

täpsemalt kirjeldada, see tunne tulebki justkui seestpoolt. Intervjueeritavatest keegi ei olegi varem mõelnud, kas tunnetus tuleneb enda meelolust, kliendi meeleolust või mingist kolmandast asjaolust.

[Intervjueeritav D]: Mul on veel vähe lepinguid olnud, kuna olen helistamisi teinud ajaliselt vähe, aga ikka tunnen ära kui klient on huvitatud lepingust, saatsin talle pakkumise ja panin teise kõne tegemise ajaks kommentaarina juurde „moosi“, kuna ma tundsin, et sealt võib tulla leping ja leping tuli teisel korral, kui ma talle helistasin.

Kõnesid tehakse intervjuude toimumise ajal külma baasi salvestatud numbrite põhjal ning intervjuude tegemise ajal on külm baas olnud nädal aega, praeguses baasis ei ole välja sorteeritud alaealisi ja üle 65 aastaseid kliente. Nii tulebki müügitöös ette olukordi, kus ei ole abi varasematest kogemustest, kuid on ikkagi sisetundmist, et kliendiga tuleb leping. Klientidega on kõigil raskem jutule saada pärast külma baasi lisamist.

[Intervjueeritav D]: Päevad ei ole muidugi vennad, viimasel nädalal on meil baas olnud teistmoodi ja sellepärast on tegemist keerulisemate klientidega, kui oli eelmises baasis.

Kuid on ka vastupidist kogemust lepingu sõlminud kliendiga, kõne alguses ei pruugigi üldse olla tunnet, et kliendiga tehakse leping, klient kuulab rahulikult kõne ära. Kuid siiski tehakse müügikonsultandi poolt kõne sulgemine ja pakkumine ära ning hiljem tagasihelistamisel sõlmiti leping.

Müügitöös tuleb ette ka psühholoogiliselt keerukaid läbielamisi, kus on kindlasti oluline, et on olemas eelnev kogemus sarnaste klientidega suhtlemisel. Tiimijuht on enda meeskonnaga rahul, seda enam, et ka kaks viimast tulijat ei ole probleemsetes kõnedes midagi valesti teinud, ei ole valesid sõnu kasutanud, kõik müügikonsultandid on loomulikust intelligentsist suutnud keerulised olukorrad ära lahendada.

[Intervjueeritav A]: Inimene oli nokastunud, ta lõõpis, ma samastusin temaga, viisakalt muidugi ja minu käest küsiti, miks sa üldse nägid vaeva, et see kõne oli ajaraiskamine, et võtnud järgmine kõne, kuid ma tundsin, et pean kliendile uuesti helistama ja kui helistasin kliendile ülejärgmine päev, oli ta kaine ja tegime väga korraliku lepingu – see on mul väga kauaks ajaks meeles.

Tiimijuhi arvates on keerulised olukorrad eelkõige tingitud kliendipoolsetest takistustest, kuna skript on meil kõigil sarnane ja skript ei ole kindlasti takistuseks probleemidele, mis kõnes ette tulevad. Kõige keerulisem olukord kõnes on teadmatus, kui ei teata tootest midagi või klient hakkab provotseerima, viimasel juhul on müügikonsultandil alati võimalik kõne viisakalt lõpetada. Tiimijuht lisab, et tegelikult on tema kogemuse järgi elukindlustuse projektis kõige vähem ebameeldivaid kliente, mis on välja tulnud intervjueeritavate vastustest.

[Tiimijuht]: Kõige keerulisemad olukorrad tekivad siis, kui inimesel on terviseprobleem ja tal on selline haigus, mida sa ei tea, kui suur tuleb riskilisa võib-olla ei anta üldse kindlustust, see on kõige keerulisem.

Vaiketeadmust saab kasutada ka pärast enda kõnede analüüsi juba hilisemates kõnedes. Tiimijuht on soovitanud müügikonsultantidel kindlasti kord nädalas kuulata mõnda enda kõnet, sest nii saab kõige kiiremini aru, mida oled teinud õigesti või valesti ja milline nipp kõnes aitas kliendiga paremini suhelda või lepinguni jõuda.

[Intervjueeritav C]: Kui mõni kõne ei ole lõppenud lepinguga, siis võtan seda kui proovimist ja katsetamist ja mõtlen, mida ma järgmises kõnes paremini võiksin teha.

Vaike- ja väljendatud teadmuse kasutamine telefonimüügis. Elukindlustuse müügis on vaja toodet hästi tunda ja omada häid müügioskusi. Tootekoolitustel osalemine on müügikonsultandile oluline ja ise peab juurde uurima, mida teised elukindlustusseltsid pakuvad. Kindlustuse müügiprojektis on olulised projektipõhised koolitused, mida teevad kindlustuse enda esindajad. Suurim koolituse tagaja ongi kindlustusettevõtte ise, kuna elukindlustuse valdkond on väga spetsiifiline ja müügikonsultandid peavad kõnes olema korrektsed ehk tagama faktide täpsuse. Sellega tagab koostööpartner, et koolituse vältel saab kohe küsida, kui midagi arusaamatuks jääb, tagades sealjuures elukindlustuse müügi kvaliteedi toote põhjaliku tundmisega.

Mind huvitas, kuidas intervjueeritavad suhtuvad koolitustesse. Kõik uuringus osalenud müügikonsultandid on alati nõus osalema erinevatel koolitustel, sest isegi vanade asjade kordamisel saadakse endale midagi kasulikku juurde ja lisaks saab juurde kindlustunnet, et meie oleme koostööpartnerile olulised ja vajalikud. Koolituste lõpus toimub alati nn küsimuste ja vastuste voor.

Kellel on koolitusel oleva teemaga olnud erinevaid kogemusi, saab alati sõna võtta ja enda vaiketeadmust jagada.

[Intervjueeritav B]: Elukindlustus on selline teema, et koguaeg tuleb uut teavet juurde, asjad ju arenevad kiiresti, meil tänapäevalgi ikkagi palju asju muutub, koolitused on minu arust vajalikud.

Oluliseks peetakse lisaks koolitustele ka iseseisvalt erinevate müüki toetavate materjalide läbitöötamist, kuna nii saab juurde lisateadmisi. Peamiselt loetaksegi koostööpartneri kodulehte ja uudiskirja, et olla viimaste uudistega ja muudatustega kursis.

[Intervjueeritav A]: Tegelikult tuleb hästi palju tuleb ikkagi ise otsida, ise õppida ja hästi palju ise küsida.

Intervjueeritava inspiratsiooniks on edukate inimestega rääkimine või teiste töötajate kõnede kuulamine, kuna enda ja teiste kogemuste kaudu on võimalik olla hea müügiinimene, kuid lisaks võiks olla tööandja poolt sisseostetud motivatsiooni- ja suhtlemiskoolitusi. Ta on ka mõelnud võtta lisaks müügikoolitusi, kuid samas kardab, et pärast müügikoolitusi võib minna liialt raamidesse ja kliendiga suhtlemisel kaob ära loov mõtlemine. Kliendiga rääkimisel peab hästi palju mõtlema sõnastusele, mõnikord ei saa kliendile otse rääkida surm õnnetusjuhtumi tagajärjel, vaid peab lähenema neutraalsemalt ja pehmemalt

[Intervjueeritav B]: Võiks olla suhtlemise koolitus, kui klient tunneb et surm õnnetusjuhtumi kindlustuskaitse mõjub talle negatiivselt, et sel juhul kuidas läheneda positiivsemalt, et kliendile teha neutraalsemalt surm õnnetusjuhtumi kaitse vajadus selgeks.

Tiimijuht lisab omalt poolt, et projektiväliseid koolitusi üldjuhul ei ole tehtud kohe tervele meeskonnale, sest kõiki korruga töökohtadelt ei saa ju ära võtta ja selleks ju tiimijuhid ongi, et hoida vajalikke teemasid alati ringluses.

[Tiimijuht]: Meil on olnud, et tiimist väljastpoolt käib inimene, tehakse koos ülesandeid ja harjutusi, mis annavad müügile korraks efekti, kahjuks hiljem kõik on ununenud, saad selle positiivsuse ja tegelikult see vajub ära, läheb nädal mööda kõik kadunud, ma ei mäleta midagi enam.

Vaiketeadmised tulevad teiste ja enda kõnede analüüsimisest iganädalasel kõnede kuulamisel koos teenusepakkujaga. Kõigepealt kuulatakse juhusliku valiku põhjal tehtud müügikõne, seejärel

võtavad sõna koostööpartneri poolt müügidirektor ja Kontaktikeskuse poolt projektijuht. Enda kõne saab analüüsida või selgitada kõne teinud müügikonsultant, näiteks kui tegemist oli probleemse kliendiga, siis kuidas tundis ta ennast selles olukorras, mida ta teeks teisiti, kaasa saavad rääkida teised müügikonsultandid, et anda omalt poolt näpunäiteid, kui on oldud sarnases olukorras.

Müügikonsultandid on võtnud enda skripti lisalauseid, kui teise konsultandi kõnest jääb midagi huvitavat ja müügile kaasaaitavat meelde. Toimub suhtlemise kaudu vaiketeadmuse muutumine vaiketeadmuseks.

[Intervjueeritav C]: Enda ebaedust saab õppida ka sellest, kui näedki et üldse ei tule müüki ja siis aitabki kõnede analüüsimine ja mõtete jagamine, et mida keegi teine teeks samas olukorras.

Müügimeeskonda on alati toetamas ja abistamas tiimijuht, kes pakub tuge ja kindlustunnet, et kõnedes saab kliendile vajalik teave räägitud ning lepingute sõlmisel saaks kõik õigesti ja korrektselt tehtud. Müügikonsultantidega intervjuud tehes, mainiti kiitvate sõnadega ära Võru kontori tiimijuhti, kes on vajalikul hetkel alati toetamas ja abistamas ning ka töövälisel kellaajal vastab alati küsimustele. Ta on igakord olemas, märkab puudusi müügikonsultantide kõnedes, pakub välja omapoolseid lahendusi ja mõtteid, mida ise ei panegi tähele. Saadakse küll aru, et midagi on valesti, kuid tiimijuht leiab kiirelt probleemkoha ja lahenduse.

[Intervjueeritav A]: Vahel on motivatsioon nii maas, istud siin üksinda kodukontoris ja siis kirjutab tiimijuht, et teeme Skypes väikse grupikõne, eile ta näiteks joonistas, küsis et arvake ära mida ma joonistan ja siis me naersimegi, see oli kohe kell üheksa hommikul, tiimijuht toetab meid ja kõik see hoiabki meeled elevel ja müügitöös olenebki palju tiimijuhist.

Intervjuus tiimijuhiga selgus, et tema on saanud müügikonsultantidelt külma närvi, lisaks julgust ja kindlasti ka esinemisjulgust. Kuna inimesed on paljuski erinevad ja isegi kui öeldakse sulle vastu midagi halva tooniga, siis ei lase ta ennast sellel kõigutada, vaid hakkab otsima põhjust, millest see halvasti ütlemine on tingitud. Kui küsida, et mida tiimijuht on ise müügikonsultantidele andnud, siis ta arvab, et pigem positiivset ellusuhtumist ja leiab igas asjast head ja hindan seda, mis mul on, mitte seda, mida mul ei ole.

[Tiimijuht]: Minu roll ongi tegelikult ollagi nii-öelda parem käsi ja see, kes julgustab, suunab, aitab, juhendab, motiveerib nii palju, kui vähegi saab.

Märtsi kuu alguses pärast Võru tiimi koosolekut, kui tiimijuht läks ära Skype grupivestlusest tekkis omavaheline arutelu, sai rääkida ilma igasuguse filtrita muredest ja rõõmudest, kes tahtis sai kaasa rääkida ja jagada enda mõtteid. Ka intervjuudes toodi välja, et see oli hea võimalus toetada üksteist ja kõik jõudsid järeldusele, et ka vaba vestluse käigus saab teiste kogemustest õppida. Tekkis meeskonna- ja ühtsuse tunne, nii mõnelegi müügikonsultandile oli arutelu kui põhjalik restart.

[Intervjueeritav A]: Me teeme kõik kodus kõnesid ja nagu meil siin oli üks hommik, me unustasime ennast rääkima ja niivõrd hea on kallite kolleegidega rääkida, mis on uut, mida näiteks ise ei teadnud ning me oleme ühtne tervik, me teeme ühte ja sama tööd ja jagame omavahel kogemusi, oluline on meeskonnatunne, seeläbi toetame üksteist.

4.2 Skripti roll töötaja igapäevatoos

Kõigil töötajatel on skript nüüdseks pähe kulunud, alguses kasutati skripti maha lugemiseks, et ei tuleks kõnes eksimusi. Intervjuudes tuuakse välja, et skript on kõigi arvates loogilises järjekorras, selgitatakse esmalt kliendi vanus, kuidas kliendil on tervisega lood, ja edasi juba kaitsete pakkumine ja kõige lõpuks müügi sulgemine. Nii mõnigi kord kasutatakse praegu skripti abi esimese kolme tutvustava lause puhul, kuid siis kaitsete selgitamisel võetakse ette elukindlustuse kaitsete kalkulaator ja hakatakse kaitseid tutvustama. Intervjuus tiimijuhiga tuli välja, et praeguses skriptis on müügikõne struktuur olemas; tervitus, kaardistamine, tootetutvustus, seejärel sulgemine ja argumenteerimine. Kindlasti on oluline enne sulgemist küsida kliendilt, kas kliendil on vahepeal tekkinud lisaküsimusi.

Kindlustunde annab peamiselt skripti olemasolu, kas paberil kohe käe juures või arvutis hiireklõpsu kaugusel. Intervjueeritavatele annabki kindlustunnet teadmine, et tugi on kohe olemas, annab teadmise millest lähtuda ja saab kohe abi otsida, kui „järg“ kaob käest.

[Intervjueeritav D]: Minul ta tööpoolest alati kõrval olemas, neli kaitset on peas, kuid teinekord piilun kindluse mõttes, eriti just traumakitse juures, et mul hüvituste protsendid saaks õigelt välja öeldud.

Skript töötab enamasti kõigis olukordades, kuid jälgitakse põhiskripti järjekorda. Skript on arvutis avatud või paberile trükituna kõrval, juhul kui klient on oma küsimustega müügikonsultandi rivist

välja viinud või müügikonsultant on pidepunkti kaotanud, siis skripti abil saab kõne juhtimise taaskord endale tagasi võtta.

[Intervjueeritav D]: Kõik oleneb ikkagi kliendist, kui klient küsib küsimusi ja jutt läheb skriptist kõrvale, siis mul on järjehoidja kohe mõnusalt olemas, et ma tean, kuskohas ma skriptis olen, et saaks kogu info kliendile edasi antud.

Klientidega parema kontakti aitab saada skriptile lisatud lood, mis on vajalikud, et klient leiaks teenindajaga sarnaseid pidepunkte enda elust või milliseid õnnetusi on teiste inimestega juhtunud, pannes niimoodi kliendi mõtlema, et samuti võib ka minu endaga juhtuda. Eduka müügini aitab Intervjueeritava A sõnul jõuda skriptile lisatud oma lugu, sest klient samastub sinuga paremini ja toodki järjest näiteid, mis on sinuga juhtunud. Kuid kõhkleva kliendi puhul või kui kliendil on olemas leping teise kindlustusseltsi juures ei aita ka skript, isegi kui tuua välja olulisi punkte, et miks ta peaks tahtma meie pakkumist.

[Intervjueeritav B]: Skriptist ei ole siis abi, kui klient ongi juba kahtleval seisukohal, üritad talle välja tuua midagi olulist, et miks ta peaks võtma meie pakkumise, aga kuna klient on juba alguses vastu, siis ega ei saagi enam kuhugi edasi minna.

4.3 Skripti arendamine, lähtudes töötajate kogemustest ja vajadustest

Esimene skript sündis tiimijuhi sõnul, kui kindlustuse müügikonsultandid tegid kõigile tulevastele kindlustuse müüjatele ja tiimijuhtidele müügikõne. Alguses oli skript välja töötatud telemarketingi osakonna juhataja poolt ning edasi tegid tiimijuhid praeguse skripti. Võru kontori tiimijuhi sõnul ongi kokkuvõttes kolme eelneva tegevuse käigus jõutud praeguse skriptini. Tiimijuhtidele andis ka suuniseid elukindlustuse müügidirektor, kes teeb tiimidega üks kord nädalas Kontaktikeskuse müügikonsultantide kõnede kuulamisi. Müügidirektor andis küsimused ette, mida võiks küsida kliendilt kaardistamise ajal ja mida võiks rääkida kliendile toote kohta.

Pärnu ja Võru skriptide põhjad on samad, kuid iga tiimi juht on omalt poolt soovitanud enda tiimi müügikonsultantidele, milliseid lauseid võiks juurde lisada. Tiimijuht on õpetanud skripti loogilisuse järgi, iga müügikonsultant loomulikult võib järjestust ka muuta.

[Tiimijuht]: Kõige rohkem, mis on skriptis paika pandud on tervitus, kus sa räägid täpselt ära, millisest asutusest sa helistad, kes sa oled, millega sa tegeled ja kõned salvestatakse ning tervitus on see, kus väga eksida ei tohi, aga kõik muu on tegelikult vaba suhtlus dialoogis.

Skripti muutmine. Skripti on muudetud sel juhul, kui kõnede kuulamistel teiste töötajate kõnedest või teenusepakkuja kodulehelt on leitud häid lauseid. Tiimijuhi sõnul muudab praegu iga konsultant skripti enda järgi, ainult skripti lõpp, kus pärast lepingu tegemist tehakse nii-öelda kokkuvõte, see skripti osa on tulnud projektijuhilt ja kindlustuse poolse müügidirektori soovitusena. Kord nädalas kuulatakse koos koostööpartneriga kõnesid, nii mõnigi kord on intervjueeritavad leidnud häid lauseid, mida ka enda skripti juurde lisada.

[Intervjueeritav A]: Kõnede kuulamistelt kirjutasin endale skripti välja väga hea lause, mida saan kasutada elukindlustuse sulgemise puhul: „Tee kindlustus kohe ära, muidu jääbki see tegemata.“ ja klient oli minuga väga nõus.

Tiimijuhi sõnul saadakse kõnede kuulamisel tagasiside, kas me teeme õigesti või meil on midagi valesti, sest koostööpartner suunab väga palju, näiteks: „Tegelikult võiksid sa rohkem nagu tõesti klienti kaasata, dialoogi viia“, selge, muudame natuke. Natukene küsime lisaküsimuse juurde, kasvõi see, et: „Kas teil on finantskohustusi?“ on tegelikult lisaküsimus, mis tuli kindlustuse enda müügimeeskonna müügikonsultandilt, kuna tema kõnes see küsimus aitas elukindlustuse kaitsete summat suurendada. Tiimijuht arvab, skripti muutmine tuleb ikkagi niimoodi, et kellel on hea idee, see selle edastab ning kes tahab, võtab selle endaga kaasa.

Intervjueeritav A on lisanud enda skripti lause teenusepakkuja kodulehelt, esialgu ta katsetas, kuidas lause kliente kõnetab ja saades positiivse tagasiside nii klientidelt kui ka tiimijuhilt jättis ta lause enda skripti ja kasutab seda lauset praegu sagedasti. Kuid Intervjueeritav D on praeguse skripti põhjaga rahul ja leiab, et põhiskriptis ei ole vaja muudatusi teha, kuna kõik kaitsed on selgelt välja kirjutatud.

Intervjueeritav D on võtnud lauseid kahe kauem töötanud töötaja (Intervjueeritav A ja C) kõnedest, kuna väljendid on meeldinud ja uued laused värskendavad kõnet ning kõne ei lähe liialt üksluiseks ja mingi hetk avastadki, et see lause sobib minu kõnesse väga hästi.

[Intervjueeritav C]: Samas on alati suur andmisrõõm, et minu lausetest või sõnadest on abi olnud, et sa oled vajalik, tekitabki palju rõõmu, et minu ideedest on kellelegi kasu ja minu laused tema kõnes suurendavad tema müüginumbreid. Ajaga muutub skript rohkem meie enda nägu, sest me hakkame teda alateadlikult muutma või näiteks või mõni lause võib-olla enam „ei teeni“ mind ei lähe enam minu lähenemisega müügile enam kokku ning ma tunnen, et ma pean selle lause välja vahetama ja siis kui kujunebki juba välja, et sa räägidki kõnes nagu kuidagi nii enda käekirjaga ja siis vastupidiselt mõni lause enam ei kuulugi sinu käekirja.

Palju aitab müügile kaasa kaitsete juurde „enda lugude“ rääkimine, seda küsib tiimijuht kord kuus kõigilt üle, et mis lugu keegi kliendile kaitse juurde lisaks räägib või soovitab kellegi teise lugu traumakaitse või kriitiliste haiguste kaitsele juurde rääkida. Kindlasti on oluline oma loo rääkimise puhul, et töötaja ise tunneb, et lugu on talle sobiv rääkimiseks, veelgi parem kui räägitav lugu on töötajaga seotud.

[Intervjueeritav A]: Mul on lood, mis on mu enda lugu ja lapselapse lugu ja ega ma enamusele inimestele neid lugusid ei räägi, ikkagi tajun kellele rääkida või mitte.

Eriolukorrad kõnedes. Praeguseks on tiimijuhi poolt antud juhised, kui klient ei ole huvitatud kindlustusest või ei ole aega. Lisaks tuli intervjuu käigus veel välja, et intervjueeritavate sõnul nii mõnigi kord tekivad kõnedes olukorrad või klientide küsimused, mis võivad uue müügikonsultandi kohmetuks muuta. Peamised küsimused millele võiks olla intervjueeritavate arvates vastused eraldi välja toodud on: „Kuskohast Te mu numbri saite?“, „Kindlustus on minu jaoks mõttetu.“ Lisaks veel juhud, kui klient põeb kriitilist haigust või riskihaigust.

[Intervjueeritav B]: Võiks olla eraldi leheke, et teaks mida vastata, kui klient küsib mingi haiguse kohta, näiteks koroona viirus, kas see läheb kriitiliste haiguste alla või mitte, kohe alguses ma seda ei teadnud mida kliendile öelda.

Intervjueeritavad arvavad, et eriolukorrad kõnedes ehk enimlevinumad keerulisema küsimused võiks olla välja toodud, mis annaks algajatele müügikonsultantidele tuge juurde. Kui klient saab sinu peale kurjaks, kui sa ei oska mingile küsimusele vastata, siis sel juhul võiks olla eriolukordade jaoks abimees, mis aitab keerulisest olukorrast välja tulla. Samas saab tiimijuhilt hiljem üle küsida ja vajadusel endale üles kirjutada, kuidas mingis olukorras kliendile on kõige parem vastata.

[Intervjuueeritav C]: Tegelikult võiks olla pikemalt eriolukorrad kõnedes välja toodud, eriti esimestel nädalatel, kui tundsin ennast nii ebakindlalt, kui nüüd klient küsib mu käest midagi, mida ma ei tea nii päris täpselt, et kuidas ma käitun, kuna mul on telefonimüügiga kogemus, siis ma eriolukorra hetkedel oskan reageerida.

Tiimijuht on teisel arvamusel, et tegelikult inimesed õpivad läbi kõne kõige paremini, mida järgmine kord öelda, ma võin anda sealt paberid ette, kuid vajalikul hetkel seda paberit üles ei leita, sest kliendid õpetavadki meid, kuidas siis järgmine kord sellises olukorras käituda.

[Tiimijuht]: Ma olen pigem seda meelt, et kõike ei saagi korruga kirja panna paberile ja öelda ette, et nüüd ütle näed nii, sest mida rohkem sa hakkad ise mõtlema kaasa, seda paremaid ideid ja lahendusi leiad ja sa pead oma ajal laskma nagu ise genereerida, mitte et kõik ette öeldakse.

4.4 Arutelu

Peatükk on jaotatud kolmeks alapeatükiks, kus toon välja olulisemad uurimistulemused ja võrdlen uuringu tulemusi teooriaga.

- Lõputöö eesmärgist lähtuvad uurimisküsimused olid järgmised:
- Millist teadmust kasutavad Kontaktikeskuse müügikonsultandid elukindlustuse müügitöös ning mida peetakse müügitöös oluliseks?
- Kuidas kirjeldavad töötajad skripti rolli enda igapäevatoos?
- Kuidas saab skripti arendada lähtuvalt töötajate kogemustest ja vajadustest?

Müügitöö olulisemad faktorid ja teadmuse kasutamine müügitöös. Müügikonsultandid on saanud vaiketeadmised varasematest kogemustest klienditeeninduses ning uusi vaiketeadmusi saadakse koolitustelt, kõnede kuulamistelt ja iseõppimise teel. Vaike- ja väljendamata teadmised muutuvad väljendatud teadmuseks samuti kõnede kuulamistest, koosolekutelt ja koolitustelt saadud teadmistega.

Rafaeli jt (2008) pidasid enda tehtud uuringus oluliseks sobivat kõnetooni, et klient tajuks hääle soojust ja viisakust kliendiga suhtlemisel. Intervjuudest selgus samuti, et klientidega suhtlemisel peetakse vajalikuks kasutada meeldivat hääletooni, lisaks töid uuritavad välja, et müügikõnes on

oluline kliendiga usalduse loomine, teineteise mõistmine ja positiivsus. Lisaks toodi välja intervjueeritavate poolt, et töö käigus peab olema paindlik ning peab kliendile leidma kiirelt lahendusi, mis samuti on ära toodud Rafaeli jt uurimuses. Klientidele tehtav kõne on külma andmebaasi kõne ning intervjuudest ilmneb, et klientidega on raskem jutule saada võrreldes eelmise sooja andmebaasiga, kuna külmad kõned on soovimatud ning harva toimub tehing kohe pärast esimest kõnet, seda väidavad ka Huma ja Stokoe (2019).

Vaikivat teadmust on hea kasutada uuritavate ja tiimijuhhi arvates töötajate enda kõnede kuulamisel, et saada paremini aru, mida teha uues kõnes teistmoodi, mis ühtib Brătianu, Vasilache ja Jianu (2006) arusaamaga intelligentsest organisatsioonist, samas antakse teadmisi edasi vaiketeadmusest vaiketeadmusele ehk toimub sotsialiseerumine.

Positiivselt suhtutakse iganädalastesse kõnede kuulamisse, kus kõik töötajad kaasatakse kõnede kuulamisele järgnevasse analüüsi, mis on kõnes head ja mida võiks teha samas olukorras teisiti. Selline kõnede analüüs on intervjueeritavate arvates neile kasulik, et saab enda kõnedesse lauseid üle võtta samas saades nii kogemusi juurde teiste kõnedest ja nii areneb kõigi kõne ehk toode tervikuna. Wagner-Döbler (2004) arvab samuti, et vaiketeadmisi aitab jagada isiklikud vestlused ja jälgimine, viimane toimub Kontaktikeskuses teiste kõnede kuulamisel.

Koolitustel osalemistega ja kõnede kuulamistega luuakse ühiselt vaiketeadmus, mis aitab kaasa meeskonna tugevate ja usalduslike suhete loomisele, mida kinnitavad ka Tsoukas ja Vladimirou (2001).

Kõnede kuulamisega ja hilisema analüüsimisega antakse teadmisi edasi vaiketeadmusest väljendatud teadmusele ehk toimub eksternaliseerimine. Siit samm edasi on kombineerimine, kus antakse edasi väljendatud teadmust väljendatud teadmusele ehk iga müügikonsultandi kõne analüüs koos tiimijuhiga. Viimane etapp toimub skripti kaudu, väljendatud teadmus muutub uuesti vaiketeadmuseks, omandatakse uusi teadmisi vanade teadmiste abil. SECI mudel on hea alus organisatsiooniliseks õppimiseks ja ettevõtte edu on seotud vaiketeadmuse väärtustamisega nagu selgub ka Nonaka ja Takeuchi 1995. aastal tehtud analüüsist.

Eelmises lõigus kirjeldatud SECI mudel Kontaktikeskuse näitel toimib ja täieneb pidevalt tiimijuhi ja töötajate omavahelise suhtlemisega. Teadmus on pidevas liikumises, kuid kõik see on iseloomulik ja mõistetav, ilma et seda oleks eelnevalt eesmärgiks seatud.

Skripti roll töötaja igapäevatoos. Skript aitab intervjueeritavaid juba sellega, et on olemas kõne ajal kõrval välja printituna paberil või arvutis avatuna ning skriptist saab abi kõigis olukordades ning vajalikul hetkel kõne juhtimine taaskord enda kätte võtta. Uurijad Woydack ja Lockwood (2017) on uurimuses välja toonud, et ideaalne skript tagab sujuva kõne ja olulise teabe edasiandmise klientidele. Sama arvavad ka intervjueeritavad, et skript on loogilises järjekorras, et müügikonsultant saab paremini jõuda müügitehinguni ning samuti on praegune skript hea müügikõne struktuuriga.

Ainuüksi skripti olemasolu annab intervjueeritavatele kindlustunnet, et abi on kohe siinsamas, kui kõne ajal võib pidepunkt ära kaduda ja skript on abiks, et võtta taaskord kõne juhtimine üle. 2017. aastal tehtud uurimuses kinnitavad Woydack ja Lockwood, et nende uuritavatele on skripti olemasolu vajalik, sest agente aitabki teadmine, et stsenaarium on ees. Juurde võiks veel lisada, et Woydack ja Lockwood'i uurimuses märgiti ära, nagu ka intervjueeritavad mainisid, et alguses, kui oldi algaja, siis loeti skripti maha, sest nii sai maandada hirmutunde.

Skripti arendamine, lähtudes töötajate kogemustest ja vajadustest. Woodcock, (2017) uurimuses julgustati töötajaid, et nad õpiksid juurde täiendavaid üksiksaju, mida on hea kõnes kasutada. Samas uuringus kuulati samuti igapäevastel koosolekutel agentide kõnesid ning juhendajad annavad vajadusel juhiseid, kuidas agendid saavad enda kõnet parandada. Samamoodi teevad ka Võru kontori müügikonsultandid, kes on leidnud häid lauseid teiste töötajate kõnedest või hoopis teenusepakkuja kodulehelt, seda enam et uued laused värskendavad kliendile tehtavat kõnet ja nii muutubki skript üha rohkem helistaja enda omaks.

Tiimijuhi soovitusel räägivad intervjueeritavad lisaks skriptis kirjutatule „enda lugusid“, mis samuti lisab isikupära müügikonsultandi kõnesse, seda kinnitab Woydack, ja Lockwood, (2017) uurimus, kus agentidele õpetati, kuidas enda skripti muuta isikupärasemaks ja omasemaks, kuid skripti põhiraamistik jääb samaks.

Kokkuvõtteks võib välja tuua Brubaker'i (2007) arvamuse, et töötajatele annab eeskuju kvaliteeti väärtustav juhtkond ja töötajad hakkavad rohkem eetikale ja kvaliteedile tähelepanu pöörama. Kõik see on olemas praeguse elukindlustust müüvas Kontaktikeskuse kollektiivis, alates töötajatest ja lõpetades juhtkonnaga.

Uuringute tulemustest selgus, et intervjuude tulemused seostusid teooria osaga hästi, võrreldes varasemate uuringutega skripti ja teadmuse kohta erilisi kõrvalekaldeid intervjuudes ei olnud. Kokkuvõtteks võib öelda, et skript toetab müügikonsultanti ja müügikõne dialoogile aitab kaasa põhjalikult väljatöötatud ja struktuuri järgiv skript, mida on välja toodud ka eelpool mainitud uurimistöös.

4.5 Järeldused ja ettepanekud

Vaiketeadmuse muutumine väljendatud teadmuseks on organisatsioonis oluline just uute töötajate lisandumisel meeskonda või kui kogenumad töötajad lahkuvad meeskonnast. Uuele töötajale ongi oluline omandada kindlustuse müügi teoreetiline osa ja teha edukat müüki. Samuti aitab SECI mudel kogemustega töötajaid, et enda teadmisi ja oskusi täiendada või olemasolevaid teadmisi meelde tuletada.

Müügitöös olulisteks komponentideks on eelnev positiivne häälestatus eelnevas tööpäevaks, sest positiivsus meis endas kandub edasi meie tehtavatesse müügikõnedesse, kõik see aitab kaasa kliendiga usalduse loomisele. Lisaks on oluline kuulata klienti ja lahendada klientide küsimused ja vastuväited. Eduka müügi alustaladeks loetakse „Ei“-dest üleminekut ja eelkõige julgust tehingu sulgemisel, mis viib kohese või hilisema müügitehingu lõpetamiseni.

Vaiketeadmuse kasutamine müügitöös põhineb varasematel kogemustel, mis on saadud eelnevas kogemuses klienditeeninduses ja varasem kogemus töötamises eelnevates Kontaktikeskuse projektides. Samuti kasutatakse kogemust praegusest elukindlustus lepingust, sest ollakse kursis kõigi protsessidega ja on olemas teadmine, kuidas protsessid toimuvad. Kõik eelnev aitab kaasa mõistmisele ja tunnetamisele, et kui klient on huvitatud elu kindlustamisest.

Vaike- ja väljendatud teadmuse kasutamine telefonimüügis toimub koolitustel osalemise ja iseõppimise teel. Koolitustelt saadaksegi uusi teadmisi ja tiimijuht suunab ja õpetab ning koostöös

tiimijuhiga toimub õppimine kõnede analüüsimise kaudu. Ise tuleb olla aktiivne ja otsida uut infot teenusepakkuja kodulehelt ja alati küsida, kui jääb midagi arusaamatuks. Loomulikult peab ennast kurssi viima konkurentide poolt pakutavate elukindlustuse pakettidega ja tingimustega.

Vaike- ja väljendamata teadmuse muutmisele väljendatud teadmuseks aitab kaasa meeskonnasised omavahelised vestlused, kus tulevad omavahelises grupivestluses kõige paremini välja rõõmud, mured ja kogemused, nii mõnelgi korral tekib äratundmine, et ka mina olen seda kogenud või hilisemas kõnes kliendile saadakse teiste kogemust enda kõnes ära kasutada. Skripti roll töötaja igapäevatoos on pigem abistav ja toetav juba sellena, et on olemas arvutis avatuna või paberil väljaprintituna. Skript on loogilises järjestuses ja üles ehitatud kõiki hea müügikõnestruktuuri etappe järgides. Skripti kasutatakse peamiselt esimese kolme tutvustava lause mahalugemisel ning skriptis on välja toodud kõik kliendile vajalik info, mis on vajalik lepingu sõlmimiseks.

Skript on töötajale pigem kindlustunde andja, juhul kui müügikonsultant kaotab pidepunkti või algajale töötajale hirmutunde maandamiseks tundmatu olukorra ees. Skript aitabki kõne juhtimise enda kätte võtta, kui kliendil on tekkinud vahepeal palju küsimusi.

Esialgne skript on muutunud ajas väljendatud teadmuseks koostööpartneri poolt tehtud soovitude lisamisega skripti, samuti lisatakse kõnede kuulamise suuniseid ja lauseid koostööpartneri töötajatelt. Väljendamata ja väljendatud teadmuse muutmise väljendatud teadmiseks toimub iseseisvalt või koostöös tiimijuhiga. Skripti põhistruktuur on ajas jäänud samaks ja müügikonsultandid on lisanud iseseisvalt enda skripti lauseid teenusepakkuja kodulehelt ja teinud muudatusi enda skriptis pärast teiste kõnede kuulamist. Skriptile lisavad isikupära enda loo lisamine kaitsete juurde ja muutmise lähtuvalt enda kogemustest, et milliste lausete abil on müügikonsultant saanud paremini lepingut sõlmida.

Uurimistöö tulemuste põhjal soovin teha ettepanekuid skripti täiendamiseks ja mida võiks kajastada nn eriolukordade skriptis, mis aitab uuel töötajal hakkama saada erinevates teenindusolukordades.

Uurimistöö tulemuste põhjal teen ettepanekud skripti täiendamiseks:

- luua uutele töötajatele kõnedes ettetulevate eriolukordade lahendamiseks eraldi interaktiivne dokument, mis täieneks ajas ja kuskohast saab kiirelt abi, et ei tekiks kõnes ebameeldivaid vaikuse momente, kuna ei osata kiirelt vastata või ebameeldivat olukorda kõnes lõpetada;

- teha eraldi võrdlev tabel koostöös Võru müügikonsultantidega konkurentide elukindlustuse pakettidest.

Võrreldes praeguse uurimuse tulemust varasemate uuringutega selgub, et Kontaktikeskuses on toimiv SECI mudel, mis on tegelikult iga eduka ja intelligentse organisatsiooni aluseks. Skript on koostatud lähtudes koostööpartneri kogemustest elukindlustuse müügil ning skripti on täiendanud tiimijuhid ja edaspidi müügikonsultandid eraldi või koostöös tiimijuhiga.

Uurimuse teoreetiline osa on tasakaalus teooriaosaga, kus on välja toodud, et skripti on sisse kirjutatud eelnevalt pidepunktid, mille kaasabil saab agent olla oma töö professionaalseim ja edukaim müügis. Peale selle ühtivad teooria ja uuringu tulemused, et töötajatel on oluline skripti olemasolu töölaual või avatuna arvutis, pakkudes tuge nii algajale kui ka edasijõudnule müügikonsultandile. Samuti ühtivad teooriaosa ja uurimuse tulemused kõnede kvaliteedi hindamisel, seda peetakse oluliseks, et müügikonsultandid saavad enda kõnet parandada ja soovitatakse enda kõnet isikupärastada.

Uurimistöö kinnitab, et praegu kasutusel olev skript on juba töö teooriaosa teadusartiklites ära toodud soovitustega kooskõlas ning Kontaktikeskuses toimub teadmuse jagamine SECI mudeli järgi. Kõik neli etappi on läbitud: sotsialiseerumine, mis toimub omavahelise suhtlemise kaudu, seejärel eksternaliseerimine, mis on dokumenteeritud skriptina, kolmandaks etapiks on kombineerimine, kus otsitakse teavet koostööpartneri ja teiste kindluspakkujate kodulehtedelt ning viimaseks etapiks on internaliseerimine, kus koolituste kaudu omandatakse juurde uut teadmust.

4.6 Meetodi kriitika

Uurimistöö eesmärgi saavutamiseks kasutasin kvalitatiivset uurimismeetodit ja see sobis lõputöö kontekstiga. Intervjuude tegemise ja teooriaosa võrdlusega sain vastused uurimisküsimustele.

Andmekogumismeetodiks valisin poolstruktureeritud individuaalintervjuud, kuna see meetod annab vastajale hea võimaluse rääkida enda kogemusest ja jagada oma teadmisi. Lisaks andis see meetod võimaluse intervjuueeritavalt küsida juurde täpsustavaid küsimusi, mis nii mõningalgi juhul aitas täpsustada intervjuueeritavalt saadud vastuse mõtet.

Uurimistulemusi võis mõjutada varasem kokkupuude tööalaselt intervjueeritavatega, sest teema oli mulle tuttav ja võimalik et selle tõttu jäid ära lisaküsimused, mis oleks aidanud teemat rohkem avada. Samas oli intervjueeritavatel kindlasti minuga mugav suhelda, sest oleme kolleegid.

Uuringus olid intervjueeritavaks Võru kontori tiimijuht ja neli müügikonsultanti ja sain hea ülevaate müügitööst vajalikest komponentidest, skripti rollist töötajate igapäevatoos ning skripti arendamisest. Leian, et töö teema on huvitav ja ainulaadne, seega tulemuste kinnitamiseks või ümberlukkamiseks võiks edasiseks uurimiseks valimist suurendada ja intervjueerida Pärnu kontori müügikonsultante ja tiimijuhti.

KOKKUVÕTE

Uurimistöö andis ülevaate vaiketeadmuse muutumisest väljendatud teadmuseks Kontaktikeskus OÜ näitel. Püstitasin eesmärgi, et uurimistöö põhjal saadud tulemuste alusel teada saada, millist teadmust Kontaktikeskuses müügikõnedes kasutatakse ja jagatakse ja milline osa selles on skriptil.

Eesmärgi saavutamiseks sõnastasin järgmised uurimisküsimused:

Millist teadmust Kontaktikeskuse töötajad elukindlustuse müügitöös kasutavad, mida peetakse oluliseks müügitöös?

Kuidas kirjeldavad töötajad skripti rolli enda igapäevatöös?

Kuidas saab skripti arendada lähtuvalt töötajate kogemustest ja vajadustest?

Keskendusin probleemile, et nii uutel kui ka kauaaegsetel töötajatel on keeruline omandada ja jagada vaiketeadmust. Pikaajalistel töötajatel on enda kogemusi ehk vaiketeadmust keerulisem uutele töötajatele edasi anda, sest ei osata vaiketeadmust verbaalselt ja dokumenteerituna väljendada. Uutel töötajatel ei ole kogemusi, kuidas suhelda erinevat tüüpi klientidega ja ei osata vastata klientide keerulisematele küsimustele.

Teooria osas olid välja toodud olulisemad mõisted, mis aitasid paremini mõista uurimistöö tausta ning ülevaade varasematest uuringustest, kus selgus skripti vajalikkus telefonimüügis. Selgitasin, kuidas toimib telefonimüük ja tõin välja skripti olulisuse ja funktsiooni telefonimüügis. Lisaks selgub teooriasast, et varasemates uurimistöödes on jõutud veendumusele, et skripti muudetakse koostöös müügikonsultantide ja juhtidega.

Eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastamiseks tegin uurimuse, kus küsitlesin Võru kontori müügikonsultante ja tiimijuhti. Uuritavad olid elukindlustust müüvad müügikonsultandid, kaks kauaaegsemat ja kaks uuemat müügikonsultanti ning tiimijuht. Uurimistöö intervjuudes keskenduti, kui palju kasutavad ja jälgivad müügikonsultandid enda kõnes skripti ning mis on töötajate arust oluline eduka müügi tegemiseks ja millised teadmisi kasutatakse klientidega suhtlemisel.

Uuringust selgus, et skripti kasutavad uued töötajad esialgu mahalugemiseks, et kõnes ei kaoks enesekindlus ja ei oleks müügikõnes eksimusi. Peamiselt on skript ikkagi kindlustunde andja, kas paberile trükituna käe kõrval või arvutis avatuna. Skripti kasutakse pigem tutvustava osa ja lõpuosas kokkuvõtte juures, kuna kõigi intervjuueeritavate vastustest selgub, et skript on loogilises järjekorras, kuid skriptist paraku ei ole abi probleemse või kriitilist haigust põdeva kliendi puhul.

Skripti muudetakse koostöös tiimijuhiga või pärast kõnede kuulamist, kui teiste konsultantide kõnedest leitakse häid lauseid, mis võiks skripti täiendada või müügile kaasa aidata. Kõnede kuulamisel pakuvad ka koostööpartneri töötajad välja lauseid või mõtteid, mis neil on aidanud müügitulemusi parandada. Skripti on lisatud tooteid ka teenuspakkuja kodulehelt, kuna on saadud positiivset tagasisidet klientidel ja tiimijuhilt.

Kontaktikeskuse töötajad kasutavad enda töös vaiketeadmuse ning väljendatud teadmuse, mis on algselt juba dokumenteeritud skriptina ehk väljendatud teadmuseks. Müügitöös peavad müügikonsultandid oluliseks kliendiga suhtlemisel rõõmsameelsust, usalduse ja teineteise mõistmise saavutamist ning kliendi kuulamist ja oskust tulla välja keerulistest olukordadest. Müügitööle annavad palju juurde teadmised mida saab koolitustest ja kõnede kuulamistest ning lisaks omavahelisest suhtlusest. Kindlasti on oluline end ise täiendada, lugedes koostööpartneri kodulehelt juurde lisamaterjale ja kursis olla teiste elukindlustuse pakkujate toodetega. Kõik eelnev aitab kaasa väljendamata ja väljendatud teadmuse muutumiseks väljendatud ja vaiketeadmuseks.

Kokkuvõtteks jõudsin järeldusele, et Kontaktikeskuses on skriptile kaasaegne lähenemine, kaasatakse töötajaid skripti muutmisele ja töötajad on teadlikud, kuidas suhelda klientidega ja suurendada enda müüki. Kontaktikeskus on uuendusmeelne ja töötajate ideedega kaasminev ettevõtte. Loodan, et minu uurimistöö tulemused on Kontaktikeskusele kasuks.

SUMMARY

The topic of the thesis is *Changing tacit knowledge into explicit knowledge in OÜ Kontaktikeskus*. Research paper gave an overview of how tacit knowledge changes to explicit knowledge in Kontaktikeskus OÜ. The purpose of the research paper was to find out which knowledge is used and shared when making calls in Kontaktikeskus and how important is script.

To achieve the purpose of the research paper I formed questions:

Which knowledge do workers of Kontaktikeskus use when talking to customers about life insurance and what is considered important?

What role does script play in everyday work?

How can script be altered considering workers experience and needs?

The problem I noticed was that new and current employees have difficulty in learning and sharing tacit knowledge. Long term employees have trouble sharing their tacit knowledge (experience) with new workers because it is difficult to express it in words or document it. New workers do not have enough experience on how to communicate with different types of customers and do not know how to answer more complex questions.

In theoretical part I wrote about more important terms to help better understand the background of the paper. I also wrote an overview about earlier research papers which described the importance of script in telemarketing. Also there was information about how telemarketing works and I brought out the relevance of script in telemarketing. In theory it is also explained that script is changed working together with telemarketers and leaders.

To fulfill the purpose of the paper and answer research questions I interviewed telemarketers and our team leader in Võru. Interviewees were telemarketers who are selling life insurance, two long term and two new workers and also team leader. Main focus on the interview was to find out how much do telemarketers use script, what is important in making a successful sale and which knowledge is being used when communicating to clients.

New employees follow the script exactly to avoid any mistakes and because it gives them confidence. Script gives comfort whether it is in computer or printed out. Some workers use script in introduction or in the end of calls. All interviewees find that although script is helpful it does not prepare you for clients who have more serious illness or are hard to handle otherwise.

Script is changed with team leader or after calls when someone has any good ideas on how to improve scripts. When calls are listened and checked by partners they also come up with ideas what to change or add. Scripts also have additional information about products from service provider website because this has received positive feedback from customers and team leader.

Kontaktikeskus employees use tacit knowledge and explicit knowledge in their work which is documented as script in other words implicit knowledge. When working in sales all telemarketers consider being positive, happy, and trustworthy equally important. They also value listening to clients and experience to come out of complicated situations. A lot of knowledge comes from listening to old calls, communicating to each other and participating in trainings. It is important to read and learn new information constantly. All this helps in making implicit knowledge and explicit knowledge to explicit knowledge and tacit knowledge.

In conclusion, Kontaktikeskus has up-to-date information about scripts. All employees are included when changing the script and they know how to communicate with clients and make more sales. Kontaktikeskus is innovative and takes workers ideas into consideration. I hope Kontaktikeskus finds my conclusions useful.

KASUTATUD KIRJANDUS

Alavi, M., ja Leidner, D. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. Kasutatud 08.11.2020, <https://www.jstor.org/stable/3250961>

Alumäe, T., Tilk, O. ja Asadullah. (2018). Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech. *Human Language Technologies – The Baltic Perspective*, 307, 1-8. doi:10.3233/978-1-61499-912-6-1

Arnett, D. B., Wittmann, C. M. ja Hansen, J. D. (2021). A process model of tacit knowledge transfer between sales and marketing, *Industrial Marketing Management*, 93, 259-269. doi:10.1016/j.indmarman.2021.01.012

Bhojaraju, G. (2005). Knowledge management : why do we need it for corporates. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 10. doi: 10.2139/ssrn.3375572

Brătianu, C., Vasilache, S. ja Jianu, I. (2006). In search of intelligent organizations. *Management & Marketing*, 1(4), 71-82. Kasutatud 08.11.2020, <https://core.ac.uk/download/pdf/6711667.pdf>

Brubaker, S. (2007). Ethics and regulation in direct marketing. *An International Journal.*, 1(1), 55-58. doi:10.1108/17505930710734134

Cabrera, A. ja Cabrera, E.F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization studies*, 23(5), 687-710. doi:10.1177/0170840602235001

Cambridge sõnastik (i.a). Kasutatud 08.11.2020, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/tacit-knowledge>

Connelly, C.E. ja Kelloway, E.K. (2003). Predicators of employee's perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership and Organization Development Journal*. 24(3), 294-301.

Columbia Electronic Encyclopedia, 6th Edition (i.a). Kasutatud 14.02.2021, <https://books.google.ee/books?id=e8NAnQAACAAJ>

Davenport, T.H ja Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Press, 1-15. doi:10.1145/348772.348775

Galletta, A. ja William E. G, (2013). *Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond: From Research Design to Analysis and Publication*. New York; London: NYU Press. Kasutatud 14.02.2021, <http://www.jstor.org/stable/j.ctt9qgh5x>

Huie, C. P., Cassaberry, T. ja Rivera, A. K. (2020). The Impact of Tacit Knowledge Sharing on Job Performance. *International Journal on Social and Education Sciences*, 2(1), 34-40.

Humä, B., Stokoe, E. ja Sikveland, R. O. (2019). Persuasive Conduct: Alignment and Resistance in Prospecting "Cold" Calls. *Journal of Language and Social Psychology*, 38(1), 33-60. doi:10.1177/0261927X18783474

Jasinskas, E., Svagzdiene, B. ja Simanavicius, A. (2015). The Influence Of Knowledge Management On The Competitive Ability Of Lithuanian Enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 2469-2475. doi:10.1016/j.sbspro.2015.04.305

Kalmus, V., Masso, A. ja Linno, M. (2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs. K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, ja T. Vihalemm (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Kasutatud 10.05.2021, <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>

Kontaktikeskus, i.a. <https://www.ee.kontaktikeskus.ee/blog>

Lagerspetz M. (2017). *Ühiskonna uurimise meetodid. Sissejuhatus ja väljajuhatus*. Tallinna Ülikooli Kirjastus.

Liu, X. ja Batt, R. (2005). The Economic Pay-Offs To On-The-Job Training In Routine Service Work, CAHRS Working Paper Series. Paper 280. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/280>.

- Liu, X. ja Batt, R. (2007). The Economic Pay-offs to Informal Training: Evidence from Routine Service Work. *Industrial and Labor Relations Review*, 61(1), 70-89.
- López-Cabarcos, M. Á, Srinivasan, S. ja Vázquez-Rodríguez, P. (2020). The role of product innovation and customer centricity in transforming tacit and explicit knowledge into profitability. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 1037-1057. doi:10.1108/jkm-02-2020-0087
- Maravilhas, S. ja Martins, J. (2019). Strategic knowledge management in a digital environment: Tacit and explicit knowledge in Fab Labs. *Journal of Business Research*, 94, 353-359. doi:10.1016/j.jbusres.2018.01.061
- Mauring T. (1997). *Isiklik müük*. Tartu Ülikooli kirjastus.
- Muthuveloo, R., Shanmugam, N. ja Teoh, A. P. (2017). The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 22(4), 192-201. doi:10.1016/j.apmr.2017.07.010
- Nonaka, I., ja Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, New York.
- Nickols, F. (2000). *The knowledge in knowledge management*. The Knowledge management Yearbook, 2000-2001. Kasutatud 30.03.2021, https://nickols.us/knowledge_in_KM.pdf
- Rafaeli, A., Ziklik, L. ja Doucet, L. (2008). The Impact of Call Center Employees' Customer Orientation Behaviors on Service Quality. *Journal of Service Research*, 10(3), 239–255. doi:10.1177/1094670507306685
- Skyrme, J.D. (2000). *Developing a Knowledge Strategy: From Management to Leadership*, Chapter 3 in *Knowledge Management: Classic and Contemporary Works*, ed. Daryl Morey, Mark Maybury and Bhavani Thuraisingham, MIT Press, p.111.
- Sinkovics, R.R., Sinkovics, N., Lew, Y.K., Jedin, M.H. ja Zagelmeyer, S. (2015). Antecedents of marketing integration in cross-border mergers and acquisitions: Evidence from Malaysia and Indonesia, *International Marketing Review*, 32(1), 2-28. doi:10.1108/IMR-07-2014-0211

Taylor, P., Mulvey, G., Hyman, J. ja Bain, P. (2002). Work Organization, Control and the Experience of Work in Call Centres. *Work, Employment and Society*, 16(1), 133–150. doi:10.1177/09500170222119281

Telefonimüügi hea tava kokkulepe. (i.a). Kasutatud 08.11.2020, <http://www.eotl.ee/hea-tava>

Tsoukas, H. ja Vladimirou, E. (2001). What is Organizational Knowledge? *Journal of Management Studies*. 38(7), 973-993.

Virkus, S jt. (2017). *Infoteadused teoorias ja praktikas*. Tallinn: TLÜ Kirjastus.

Wang, Y., Huang, Q., Davison, R. M., ja Yang, F. (2018). Effect of transactive memory systems on team performance mediated by knowledge transfer. *International Journal of Information Management*, 41, 65-79. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2018.04.001

Wagner-Döbler, R. (2004). *Tacit knowledge, knowledge management, library science – no bridge between? - Knowledge management: libraries and librarians taking up the challenge*. Ed. H.-C. Hobohm. München : Saur, 39-46.

Woodcock, J. (2017). *Working the Phones: Control and Resistance in Call Centres*. London: Pluto Press. doi:10.2307/j.ctt1h64kww

Woydack, J. ja Lockwood, J. (2017). Scripts Are Beautiful”: Managers’ and Agents’ Views of Script Use in Call Centers. *International Journal of Business Communication*. doi:10.1177/2329488417738512

Woydack, J. ja Rampton, B. (2016). Text trajectories in a multilingual call centre: The linguistic ethnography of a calling script. *Language in Society*, 45(5), 709-732. doi:10.1017/S0047404516000610

Xu, X., Wang, Y., Forey, G. ja Li, L. (2010). Analyzing the Genre Structure of Chinese Call-Center Communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 24(4), 445–475. doi:10.1177/1050651910371198

LISAD

Lisa 1. Intervjuu kava

Sissejuhatus

Tere! Mina olen Merle Tolk, 3. aasta infokorralduse tudeng Tartu Ülikoolis. Intervjuu viin läbi lõputöö raames ja uurin skripti kasutamist kõnedes ja keeruliste olukordade lahendamist kõnedes. Soovin teada saada milliseid kogemusi müügis kasutatakse. Kõnede salvestusi kasutatakse ainult lõputöös ning intervjuueeritavad jäävad anonüümseks.

Küsimused müüjikonstultandile

Soojendusküsimused:

Kui kaua Sa töötad Mandatum Life'i projektis?

Kirjelda oma tavalist igapäevatööd. Miks see töö on oluline? Kes on Sinu tavapärased kliendid? Kirjelda mulle olukorda, kus on olnud tegemist hea kliendiga. Kirjelda mulle olukorda, kus oli tegemist „probleemse“ kliendiga. Mis Sulle selle projekti juures meeldib?

Põhiküsimused:

Mis on Sinu töös oluline? Mida Sinu meelest on vaja edukaks telefonimüügiks? Kuidas Sina jõuad eduka müügitehinguni?

Müügitöö nõuab teadmisi ja kogemust. Räägi, kuskohast Sina neid teadmisi/ kogemusi oled hankinud? Milliseid asju arutad kolleegidega? Mida kasulikku oled Sa neilt saanud ja/või ise neile andnud?

Millised on kõige keerulisemad olukorrad/kliendid? Kuidas ja miks nad tekkivad? Kuidas Sa oled neid lahendanud? Kuidas oled hakkama saanud kõnedes tulevate eriolukordadega/küsimustega klientidelt? Kuidas suhtud sellesse et teha eraldi eri-küsimuste (eriolukordadega) vastustega leht?

Räägime lähemalt skriptist ... Kuidas Sa seda kasutad? Millistes olukordades see „töötab“, millistes mitte? Kuidas Sa seda oled muutnud? Miks? Oskad sa öelda, mida selles peaks muutma? Kui palju sa skriptist juhitud?

Mida arvad koolitustest? Oled Sa neil osalenud? Mida oled neilt saanud? Mille kohta võiks koolitust teha? Mida veel võiks meie töö edendamiseks ja tulemuslikumaks muutmiseks teha?

Küsimused tiimijuhile

Soojendusküsimused:

Kui kaua Sa töötad Mandatum Life'i projektiga?

Kuidas sündis täitsa esimene skript? Kes töötas välja täitsa esimese skripti?

Põhiküsimused:

Mida on vaja edukaks telefonimüügiks? Milline müük on edukas? Millised on hea müügi tunnused?

Müügitoo juhendamine nõuab teadmisi ja kogemust. Räägi, kuskohast Sina neid teadmisi/kogemusi oled hankinud? Kuidas konsultandid võiksid teadmisi/kogemusi saada? Mida kasulikku oled Sa müügikonsultantidelt saanud ja/või ise neile andnud?

Millised on kõige keerulisemad olukorrad/kliendid? Kuidas ja miks nad tekkivad?

Kuidas Sinu arvates saavad hakkama müügikonsultandid keerulistest olukordades?

Kõnesid hinnates ja kuulates tuleb ette eriolukordi, näiteks riski- või kriitilise haigusega klient, kuidas suhtud sellesse et teha eraldi eri-küsimuste (eriolukordadega) vastustega leht?

Räägime lähemalt skriptist ... Kuidas konsultandid peaksid skripti kasutama? Kellega koostöös muudetakse skripte? Kui palju on vahepeal skript muutunud ja miks?

Lisa 2. Kategooriate moodustumine

| Kood | Alakategooria | Peakategooria |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Positiivne häälestatus tööpäevaks | Müügitöök vajalikud komponendid | OLULISED FAKTORID MÜÜGITÖÖS |
| Kõnes olla rõõmsameelne ja avatud | | |
| Kliendiga usalduse loomine | | |
| Kliendi kuulamine ja lahenduste leidmine | | |
| Kõne alguses "Ei"-dest üleminek | | |
| Julgus tehingut sulgeda | Edukas müük | |
| Endal on elukindlustus ja teadmine kuidas protsessid toimuvad | Eelnevad kogemused | VAIKETEADMUSE KASUTAMINE MÜÜGITÖÖS |
| Varasem kogemus klienditeeninduses | | |
| Varasem kogemus Kontaktikeskuses teistes projektides | | |
| Tunnetus, et klient on huvitatud elukindlustusest | | |
| Koolitustel saadavad uued teadmised | Koolitused | VAIKE- JA VÄLJENDATUD TEADMUSE KASUTAMINE TELEFONIMÜÜGIS |
| Tiimijuhi abi ja toetus | | |
| Koos tiimijuhiga kõne analüüs | | |
| Teiste kõnedest head laused ja müüginipid | Iseõppimine | |
| Kursi viimine konkurentide poolt pakutavaga | | |
| Ise otsida, õppida ja küsida | | |
| Grupisisene kogemuste vahetamine | | |
| Loogiline järjestus | Skriptis on olemas | SKRIPTI ROLL TÖÖTAJA IGAPÄEVATÖÖS |
| Saab abi esimese kolme tutvustava lause puhul | | |
| Hea müügikõne struktuur | | |
| Kliendile vajalik info | Skript abistab | |
| Saab abi kõigis olukordades | | |
| Kindlustunne skripti olemasolust | | |
| Aitab kõne juhtimise enda kätte võtta | | |
| Esialgne skript koostöös koostööpartneriga | Skripti väljendatud teadmus | SKRIPTI ARENDA MINE LÄHTUDES |
| Lisatakse lauseid kindlustuse kodulehelt | | |
| Kõnede kuulamisel suunised koostööpartnerilt | Väljendamata teadmuse muutmine väljendatud teadmuseks | TÖÖTAJATE KOGEMUSTEST JA VAJADUSTEST |
| Muudatused pärast teiste kõnede kuulamist | | |
| Koostöös tiimijuhiga sõnastuse ja lauseehituse parandamine | | |
| Enda loo lisamine kaitsete juurde | | |
| Skripti muutmine lähtudes enda kogemustest | | |
| Eriolukordade abimees uuele töötajale. | | |

Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Merle Tolk,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihlitsentsi) minu loodud teose

Vaiketeadmuse muutmine väljendatud teadmuseks OÜ Kontaktikeskus näitel,

mille juhendaja on Avo Trumm,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

4. Kinnitan, et lihlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Merle Tolk

24.05.2021