

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Pille Ülem

MENTORLUSE MÕJU SOUTHWESTERN ADVANTAGE

ESIMESE AASTA TUDENGITE ISIKLIKU MÜÜGI

TULEMUSTELE

Bakalaureusetöö

Õppekava TABB, peeriala Juhtimine

Juhendaja: Virve Siirde, MSc

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 8503 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Pille Ülem 12.05.2022

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 186030TABB

Üliõpilase e-posti aadress: pilleulem@gmail.com

Juhendaja: Virve Siirde, MSc

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
MÕISTED	6
1. KIRJANDUSE ÜLEVAADE.....	8
1.1. Mentorlus ja mentorsuhted	8
1.2. Mentorlus vs coaching.....	9
1.3. Isikliku müügi olemus ja mentorluse mõju	10
2. SOUTHWESTERN ADVANTAGE TUTVUSTUS	14
2.1. Southwestern Advantage	14
2.2 Mentorlus Southwestern Advantages	16
2.3. Isikliku müügi protsess Southwestern Advantages	17
3. UURINGU METOODIKA	21
3.1 Uuringu valimi ja meetodi kirjeldus	21
3.2 Uuringu protsessi kirjeldus	23
4. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD.....	25
4.1. Mentorluse mõju esimese aasta tudengite müügi tulemustele.....	25
4.2. Isikliku müügi mõistmine	26
4.3. Protsessid enne suve ja programmi jooksul.....	27
4.4. Järeldused ja ettepanekud	29
KOKKUVÕTE	34
SUMMARY	36
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	39
LISAD	41
Lisa 1. Intervjuu kava esimese aasta tudengile	42
Lisa 2. Intervjuu kava mentoritele	43
Lisa 3. Cross-case analüüs mentorite intervjuudest.....	44
Lisa 4. Cross-case analüüs esimese aasta tudengite intervjuudest	46
Lisa 5. Lihtlitsents	48

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on selgitada välja mentorluse mõju Southwestern Advantage esimese aasta tudengite suve müügi tulemustele, et aidata arendada mentorlust ja tõsta ettevõtte keskmisi müügitulemusi. Lõputöö uurimisobjektiks on raamatumüügiga tegelev ettevõtte Southwestern Advantage, mis on otsemüügifirma, kus on juba aastast 1868 pakutud üliõpilastele suvist võimalust saada põhjalik ettevõtlus- ja müügikoolitus ning seejärel veeta suvi Ameerika Ühendriikides reisides, ükselt uksele hariduslikke raamatuid müües ning õpinguteks raha kogudes.

Uuringu läbiviimiseks kasutab töö autor kvalitatiivset uurimismeetodit, mille raames intervjuerib poolstruktureeritud intervjuude abil nelja mentorit ja kuute menteed. Uuringu tulemustest selguvad mitmed puudused nii mentorite kui ka ettevõtte enda jaoks, samas selgub ka, et enda tiimi värbamine ja mentorlus on ettevõttes väga kasulik kõigile osapooltele ja aitab tõsta ka mentorite müügitulemusi. Lähtuvalt uuringu tulemustest teeb autor järeldused ja esitab ettepanekud probleemi lahendamiseks, näiteks mentorid peavad endale paremini selgeks tegema müügiga seotud mõisteid ja mõistma mentorluse ning *coachingu* erinevusi. Lisaks saab teemat edasi arendada ja teha kaks uut uuringut ettevõtte põhjal.

Võtmesõnad: mentorlus, isiklik müük, *coaching*, raamatumüük

SISSEJUHATUS

Raamatute müümine Ameerika Ühendriikides Southwestern Advantage ettevõtte suveprogrammi raames on tuntud kõigile Eesti tudengitele ning kogub iga aastaga järjest enam populaarsust. Bakalaureusetöö autoril on raamatute müügiga nimetatud ettevõttes kolme suve pikkune isiklik kogemus. Raamatumüügi edu üheks aluseks, lisaks meeskonnatööle, on mentorlustegevus, mida Southwestern Advantage ettevõttes ei ole senini uuritud. Sellest tulenevalt tekkis töö autoril huvi teema vastu ja soov seda põhjalikumalt käsitleda.

Uurimisprobleem saab alguse sellest, et igal aastal on väga palju tudengeid, kelle jaoks programm ei lähe nii hästi, kui on ootused. Tihti tullakse programmist varem tagasi või saadakse vaevu enda kulutused tasa. Southwestern Advantages on kindlaks tehtud, et kogu müük on numbrite mäng, ehk neil, kellel on halb distsipliin ja nõrk tööetika, ei lähe programmis hästi. Samas on ka neid tudengeid, kellel on väga hea tööetika, kuid tulemused on kesised. Kuna kogu ettevalmistus programmiks ja toetus programmi ajal tuleb mentorilt, siis on neil esimese aasta tudengite ees väga suur roll ja vastutus. Ettevõttes kõlavad tihti laused, kus räägitakse inimese mitte sobimisest programmi, kuid keegi ei tea, kuidas mõjutab müügi tulemusi mentor ja milline on tema roll tulemuste saavutamises.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on selgitada välja mentorluse mõju Southwestern Advantage esimese aasta tudengite suve müügi tulemustele, et aidata arendada mentorlust ja tõsta ettevõtte keskmisi müügitulemusi.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisküsimused:

1. Millised on mentorluse suveks ettevalmistuse programmi erinevused?
2. Milline on mentorluse mõju isiklikus müügis?
3. Kuidas mõjutab mentorluse enda ettevalmistus nende tiimi?
4. Millest tekivad erinevad müügitulemused ja kuidas neid muuta?

Autor viib läbi intervjuud kümne inimesega, kes osalesid 2021.aasta suvel raamatumüügi programmis Inglismaal - COVID-19 mõjude tõttu ei saanud esimese aasta tudengid minna Ameerika Ühendriikidesse raamatuid müüma. Intervjueeritavateks on esimese aasta tudengid ja nende juhendajad. Kuna autor on ise aktiivselt seotud antud ettevõttega, mis on ühtlasi ka üks käesoleva teema valiku põhjusi, siis toetub käesolev töö autori empiirilistel andmetel ning müügitöö ja mentorlusega seotud raamatutele, artiklitele ja uuringutele.

Southwestern Advantage on Ameerika Ühendriikides, Nashville otsemüügifirma, kus on juba aastast 1868 pakutud üliõpilastele suvist võimalust saada põhjalik ettevõtlus- ja müügikoolitus ning seejärel veeta suvi Ameerika Ühendriikides reisis, ükselt uksele hariduslikke raamatuid müües ning õpinguteks raha kogudes.

Lõputöö on jaotatud neljaks peatükiks. Esimeses peatükis kirjeldab töö autor seisukohti mentorluse ja isikliku müügi kohta. Autor toob välja mentorluse ja *coachingu* erinevused, mis on isikliku müügi eripärad ja tunnused. Lõpuks toob töö autor välja, kuidas mentorlus mõjutab müügitulemusi. Lisaks on toodud esimeses peatükis välja üks mentorluse praktiline meetod.

Teises peatükis selgitab autor Southwestern Advantage ajalugu ja kontseptsiooni. Kirjeldatakse lahti pikemalt ettevõttes praegu olevad mentorluse meetodid ja selle omadused. Lõpuks toob autor välja ka isikliku müügi antud ettevõttes ja konkreetselt müügitsükli etapid.

Kolmandas peatükis keskendub autor uuringu meetodile ja protsessidele. Kõigepealt kirjeldab töö autor, kuidas valitakse intervjueeritavad ja intervjuude küsimused. Edasi on konkreetne kirjeldus, kuidas toimub uuringu protsess, milliseid meetodeid kasutati ja miks.

Neljandas peatükis selgitab autor intervjuu tulemusi iga küsimuse kohta eraldi nii mentori kui ka mentee vaatest. Edasi on autor toonud välja punktide kaupa järeldused ja iga ühe juurde ettepanekud, kuidas edasi toimida.

MÕISTED

DSL (*District Sales Leader*) – otsene müügijuht; organisatsiooni juhtide liider

Baas - kõik tudengid, kes on ühe juhendaja all, kaasaarvatud tema eelmiste aastate värvatud inimesed ja nende tiimid.

E1 (*Europe One*) - Euroopa müügidirektorite grupp

FY (*First Year*) - esimese aasta tudeng, osaleb programmis esimest korda

OL (*Organizational Leader*) – kogenenud müüja, kes juhib suvel teisi tudengeid

PC (*Personal Conversation*) - juhendaja ja tema tiimi liikme vaheline *coachingu* sessioon

SL (*Sales Leader*) - müügi juht, isik kellel on all juba suurem hulk inimesi ja on teinud märkimisväärseid tulemusi isiklikus müügis.

SM- (*Student Manager*) - juhendaja, inimene kes on eelmisel suvel raamatuid müünud ja saab värvata enda tiimi ning juhendada uusi tudengeid.

1. KIRJANDUSE ÜLEVAADE

Järgnevas peatükis annab töö autor ülevaate mentorlusest ja erinevatest mentorlussuhetest. Teises osas toob autor välja erinevused mentorluse ja *coachingu* vahel, ning lõpuks annab ülevaate müügi teoreetilistest käsitlustest ja kirjeldab isikliku müügi protsessi, selgitades eraldi iga etappi ja seost mentorlusega.

1.1. Mentorlus ja mentorsuhted

Mõeldes mentorluse ja mentorsuhetele kujutatakse sageli ette vana ja tarka mentorit, kes õpetab ja juhendab kogematut noort. See ettekujutus tuleneb juba Vana-Kreeka mütoloogiast. Homerose Odüsseias oli mentor ja õpetaja Odüsseuse pojale Telemachosele. Sellel ajal kui Odüsseus oli sõjas, usaldati poeg õpetada, kaitsta ja nõustada mentorile. (Ragins, 2016)

Mentori kirjeldamiseks on väga palju erinevaid definitsioone. Enamus neist jagavad sama arvamust, et mentor on kogenum isik, kes annab nõu erinevatel isikut puudutavatel teemadel (Ragins, 2016). Mentorlus on suhe, kus üks persoon (mentor) hõlbustab teise (mentee) arengut, jagades oma teadmisi, kogemusi, võrgustikku ja palju muud kohandades seda mentee vajadustele vastavaks. See annab võimaluse mentoril arendada teist inimest ja aitab mõista inimese täielikku potentsiaali töös ja eraelus. (Shah, 2017) Lisaks eeltoodule pakub mentor psühholoogilist kaitset (Ragins, 2016).

Mentorluses on oluline usaldusväärne suhe mentori ja mentee vahel - mentor jagab enda teadmisi ja kogemusi nooremale, ja kogematule inimesele. Sellega on võimalik pakkuda õppimisvõimalusi, kuid oluline omadus mentorlussuhetes on ausus ja austus (Cole, 2015).

Ragins (2016) ja Shah (2017) leiavad, et saavutada kvaliteetset mentorlussuhet, peab enne olema usaldus. Usaldus tekib ajaga läbi haavatuse ja aususe. Kui mentee suhtub mentorisse kui kõrgemasse isikusse ja on omavahel tunda hierarhiat, siis on raske tekitada usaldust. Kuna see loob emotsionaalse distantssi inimeste vahel, millega ja kaasnevad teatud piirid. Ragins (2016) ütleb, et

mentor peaks jagama enda kohta ka personaalset informatsiooni, mitte ainult uurima seda menteelt ja jagama tööalaseid teadmisi. Personaalse elu jagamine loob sügavama, ausama ja usaldusväärsema suhte.

Mentorlussuhte kvaliteedi tagamiseks on oluline, et mentor ja mentee sobiksid omavahel kokku. Selleks on oluline enne suhte alustamist hinnata isikuid, selgitada välja isikutüübid ja valida vastavalt testidele kõige sobivam treener. Mentor ei pruugi teada inimese töövaldkonda põhjalikult, vaid peab oskama juurutada harjumusi ja anda edasi emotsionaalset poolt. Iga mentee on erinev ja neile tuleb läheneda vastavalt isiksusele. Kõigile ei sobi samad meetodid. (Connor, 2019)

Mentori ja mentee vahelise suhtluse aluseks on ausus ja usaldus. Mõlemad on valmis jagama enda lugusid ja eluraskusi, kuid antud suhe toimib hästi ainult siis, kui isikud sobivad omavahel hästi kokku. Kui ei ole sobivust, siis on raske leida usaldust ja mentee ei pruugi tunda ennast mugavalt.

1.2. Mentorlus vs *coaching*

Tihti kasutatakse tänapäeval valesti mentori ja *coachi* mõistet. Neil on väga palju sarnasusi, kuid tegelikult on tegemist täiesti erinevate inimestega. Kui *coachingu* puhul on tulemus suunatud rohkem üksikisiku tööle või elule, siis mentorlust seostatakse rohkem laiemaga terviku arengule ja karjääri edendamisele. (Clutterbuck, 2008)

Tabel 1 näitab, et mentor on keegi, kes jagab enda teadmisi, oskusi ja kogemust. Seeläbi aitab teistel areneda ja kasvada. Mentorluse eesmärk on jagada kogemusi, mitte tõsta enesekindlust ja teadlikkust, kuid see võib kaasneda protsesside käigus. *Coach* on keegi, kes juhendab klienti eesmärkide saavutamise suunas ja aitab neil saavutada täielikku potentsiaali. *Coachingu* eesmärk on tõsta inimeste teadlikkust iseenda kohta ja selle tulemusel tõuseb enesekindlus ja vastutus. (Power, Wilson, 2019; Ülavere, 2009)

Tabel 1. Mentorlus vs *coaching*

Mentorlus	<i>Coaching</i>
Vastab küsimustele; dialoog	Küsib küsimusi
Sekkub asjadesse ja hoolitseb nende eest	Vaatab eemalt ja laseb inimesel ise enda asjade eest hoolt kanda.
Mentee jälgib teda	Tema vaatab õpilast
Juhendab õpilase õppimist	Õpilane näitab, mida ta on õppinud <i>coachile</i>
Näitab menteele, kuidas asju teha	Õpilane peab ise näitama, kuidas asju teha
Räägib	Kuulab
Teeb sama tööd, mida varem aga koos õpilasega	Töötab vastavalt õpilasele teistmoodi kui varem
Otsib keskkonnast individuaalsed õppimisvõimalused	Kasutab keskkonda, et luua sobiv õppimise keskkond

Allikas: Autori koostatud Power, Wilson, 2019 põhjal.

Coachingu puhul ei ole tema varasem töökogemus eeliseks ja eelduseks. *Coachi* puhul on oluline küsitlustehnika, mis aitab inimesel endal jõuda vastusteni. Mentroluse puhul on oluline eeldus, et mentoril on sama kogemus ja ta teab valdkonna kohta rohkem. Mentroluse ülesanne on liigutada kogemusi ühelt inimeselt teisele. (Ülavere, 2009)

Raske on eristada mentorit ja *coachi*, see pigem lähtub tunnetusest ja tõlgendamisest. Seni otsustab iga mentor ja *coach* ise, kes nad on ja mis meetodeid kasutavad. Segadus nende kahe mõiste vahel jääb pikaks ajaks ja see kumb on parem ja tulemuslikum sõltub olukorrast, inimesest ja ettevõttest. (Ülavere, 2009)

Mentori ja *coachi* vahel on tänapäeval õhuke piir. Mentor on menteelega lähedasemas suhtes ning jagab enda kogemusi ning õpetab läbi näidete. *Coachi* eesmärk on suunata ja õpilane peab ise jõudma lahendusteni.

1.3. Isikliku müügi olemus ja mentorluse mõju

Isikliku müügiga on seotud Ameerika Ühendriikides rohkem kui 16 miljonit inimest ja maailmas peaaegu 100 miljonit (Direct Selling News, 2014). Isiklikku müüki tihtipeale mõistetakse valesti

ja kuna seda on uuritud pikki aastaid, siis on selle kohta toodud välja palju erinevaid definitsioone; Kuid võime öelda, et see on näost näkku või personaalse suhtluse kaudu loodud müük, mis toimub kindlast jaemüügikohast eemal (Peterson, Wotruba, 1996). Personaalne müük on oluline just kindlate toodete ja teenuste jaoks. See on otsene kommunikatsioon müügiesindaja ja kliendi vahel, mille lõppeesmärk on müügitehingu saavutamises kliendi rahulolu ning äritegevuse kasv (Direct Selling News, 2014).

Isiklik müük on ainuke kahepoolne infovahetuse kanal, mis muudab selle tõhusaks pöörates tähelepanu individuaalselt ja edastada infot viivitusteta. Müük on paindlikum ja saab teha muudatusi vastavalt kokkulepetele (Mauring, 1997). Mõistmaks täielikult otsemüüki, peab vaatama kolme perspektiivi: operatiivne, taktikaline ja strateegiline mõõde (Peterson, Wotruba, 1996).

Operatiivne mõõde koosneb näost-näkku müügist enamasti ostukeskustes ja inimeste enda kodudes. See on inimsuhete loomine müüja ja ostja vahel, näost-näkku kontakt eraldab otsemüügi otseturundusest. Otsemüük ei hõlma teisi turunduskanaleid, kõik toimub neutraalses keskkonnas. Taktikaline perspektiiv on otsekohelem erinevate taktikate tõttu, mida ettevõtte rakendab. See sõltub, millist tüüpi on müügiesindaja, töötaja, keskkond, kas tooted on kaasas või mitte ja palju muud. Sellist kombinatsiooni, mis tagaks täieliku edu ei ole veel välja mõeldud. Strateegiline perspektiiv on vahend turule pääsemiseks ja tõuke turunduse strateegia. (*Ibid.*)

Isikliku müügi esindajad on rohkem iseenda aja peremehed ja ei tööta kellegi alluvuses. Nii palju kui töötad, nii palju teenid ka tulu. Oluline on avatus, entusiastlik olek ja ettevõtlikkus. Passiivsed inimesed ei saavuta otsemüügis väga head edu. Püsivus ja algatusvõime on suurimad faktorid, et olla edukas otsemüügis (Peterson, Wotruba, 1996). Müügiesindajad on eetilised, hoolivad ja kliendi heaolu on keskmeks, kuna oluline on hoida ettevõtet kasumlikuna. Isikliku müügi edu keskmeks on näost-näkku suhtlus. (Loe, Inks, 2014)

Meghisani ja Anderson *et al* põhjal võib tabelist 2 öelda, et isiklik müük koosneb vähemalt seitsmest punktist: sihtgrupi kaardistamine, eellähenemine, lähenemine, presentatsioon, vastuväidete ümberlükkamine, müügiteostus ja edaspidine suhtlus kliendiga. Sõltuvalt müügi tüübist võib protsess natukene ka erineda.

Tabel 2. Isikliku müügi protsessi kontseptsioon

1. Sihtgrupi kaardistamine	Müügiprotsessi algus: soovitude ja külmade kontaktide otsimine
2. Eellähenemine	Info kogumine, kuidas läheneda potentsiaalsele kliendile
3. Lähenemine	Huvi tekitamine ja tähelepanu saamine, esimene kontakt
4. Presentatsioon	Huvi tekitamine toote ja teenuse vastu, seda esitledes
5. Vastuväidete ümberlükkamine	Küsimustele vastamine ja vastuväidete põhjal lisa informatsiooni andmine.
6. Müügiteostus	Potentsiaalsest kliendist saab klient.
7. Edaspidine kliendisuhetus	Järelkaja, et klient oleks tootega rahul, hea turunduse tagamine ja teeb tuleviku müügitehingud kergemaks.

Allikas: Autori koostatud Meghisani, 3156; Anderson *et al* 1992, 617 põhjal

Mentorlus on meetod et tõsta müügi tulemuslikkust. Ettevõtte sisesed mentorid on loodud pakkuma suuremaid ressursse, kaitset, kokkupuudet ja paremaid väljakutseid pakkuvaid ülesandeid menteele. Ning nad on paremaks eeskujuks kui mentor, kes on väljapoolt. Lisaks eelistatakse, et mentorlus oleks mitteametlik, kuid ka ametlikul mentorlusel on palju hüvesid. Näiteks on konflikte vähem ja rollid on inimeste vahel selgemad. Uuringud näitavad, et müügis on vaja ennast pidevalt täiendada ja palju arendada, et teha paremaid tulemusi. Mentorlus ja *coaching* on head võimalused, et pidevalt areneda tehniliselt ja emotsionaalselt ning analüüsida müügitulmusi. (Bradford, Rutherford, Friend, 2017)

Töö kogemus, rahulolu, inimeste pädevus ja oskus lahendada konflikte annavad inimestele ettevõttes võimaluse olla mentorid teistele töötajatele. See tõstab mentori töö motivatsiooni ja tulemuslikkust. Uued töötajad, kellel on juhendaja on kiiremini tulemuslikumad ja kohanevad keskkonnaga paremini. Mentor on neile eeskujuks ja aitab kohaneda suunates kõrgemate tulemuste poole mõlemat isikut. Uuringud tõestavad, et mentorlus on oluline just varajases staadiumis. Müügiteo algus on alati raske ja inimesed tahavad tööst loobuda. Kuid tänu mentorlusele on keegi,

kes alati aitab välja tulla raskustest, motiveerib edasi liikuma ja paremaks saama. Mentorid on läbinud sama teekonna ja teavad, mida uus müüja kogeb. (Rollins, Rutherford, Nickell, 2014)

Mentori olemasolul on võimalik kasutada erinevaid müügi treeningu meetodeid. Kõige efektiivsem on esimese asjana tutvustada menteele teooriat. Siis näitab mentor ise ette või kasutab selleks mingit õppematerjali ning peale seda kordab sama müügimeetodit uus esindaja. Kui on vajadust, siis teeb mentor uuesti näite läbi ja parandab vigu ning on õpilase kord uuesti proovida. Nii võib edasi minna kuni mentor on tulemusega rahul ja mentee on piisavalt enesekindel ja osav, et panna õpitu praktikasse. See on ohutu ja turvaline keskkond uute meetodite õppimiseks ja müügitulemuste parandamiseks. (Shirkey, 2018; Europe1, 2019)

Isiklikul müügil on palju erinevaid tegureid ja tahke, mida õppida. Selleks, et alustaval müügiesindajal oleks lihtsam, on oluline mentori olemasolu, kes toetab, motiveerib ja õpetab kasutama erinevaid müügi meetodeid ning taktikaid läbi praktiliste ülesannete. See aitab tõsta ka mentori müügitulemusi olles eeskujuks uuele menteele.

2. SOUTHWESTERN ADVANTAGE TUTVUSTUS

Antud peatükis kirjeldab autor Southwestern Advantage kontseptsiooni ja ettevõtte ajalugu. Käesolev peatükk annab ülevaate ettevõtte ülesehitusest ja mentorluse viisidest ja isikliku müügi protsessidest konkreetse ettevõtte kohta, et mõista paremini ettevõttes hetkel toimivad süsteemid ja olukorda.

2.1. Southwestern Advantage

Southwestern Advantage alustas oma tegevust 1855. aastal USA Tennessee osariigis Nashvilles. Algselt oli tegemist kirjastusega, mis avaldas Lõuna-Baptisti ajalehti ja usulisi voldikuid, mida müüdi posti teel. Peale Ameerika Ühendriikide kodusõda, mis lõppes 1865. aastal muutis J.R.Graves ettevõtlusmudelit ja koolitas noormehed välja vahendajateks, müües piibleid ja hariduslikke raamatuid ükselt-uksele. Nii said noormehed tasuta oma ülikooliõpingute eest. (Southwestern Advantage, 2020)

Aja möödudes kasvas äritegevus - vennad Hendersonid muutsid müügimeeste kontseptsiooni ning iga müügiagent sai enda tulemuste pealt vahendustasusid, mis ei sõltunud terve grupi müügitulemustest. Tänu headele mudelitelte ja oskustele suudeti hoida ettevõtet tegevuses Suure Depressiooni ja Teise Maailmasõja ajal. 1947. aastaks oli Southwestern kaotanud enamuse enda vahendajatest ja taastumine oli raske. Peale Suurt Depressiooni kasvas esindjate arv üle 1500 ja oli näha märkimisväärset kasvu. (Southwestern Advantage, 2020)

Tänaseks päevaks on Great American Incorporation üks Tennessee osariigi suurimaid privaatsetelt hoitud ettevõtteid. Sinna alla kuuluvad: Europe1 Ventures, Global Educational Concepts, Inspire Kindness, Southwestern Advantage, Southwestern Consulting Southwestern Insurance Group, Southwestern Investment Group, Southwestern Publishing House, Southwestern Real Estate Group ja paljud teised. (Southwestern Advantage Family of Companies, 2019)

Tänaseks päevaks on firma üle 160 aasta vana ja on üks suurimaid ükselt-uksele müügiga tegelev ettevõtte. Peamine tegevusala on pakkuda tudengitele müügi- ja juhtimiskogemust. Lisaks aidata Ameerika Ühendriikide ja Kanada peresid haridusega, arendada tudengites iseloomu ning vajalikke oskuseid, et elus edukas olla. (Southwestern Advantage, 2020)

Antud bakalaureusetöös on kirjutaja keskendunud Southwestern suveprogrammile, mis sai alguse 1868. aastal, kui Southwestern võttis tööle esimesed tudengid müües ükselt uksele sõduripiibleid ja teenides kooli jaoks raha. Igal suvel võtab programmist osa ligikaudu 1 500 üliõpilast, müües hariduslikke raamatuid ja nutitehnoloogiaid. (Europe1, 2019)

Müügiosakonnas on kokku kaheksa direktorgrupp, mis on jaotatud erinevate piirkondade vahel üle maailma. Kokku nimetatakse neid Europe 1 (E1). Antud grupp on Southwestern Company direktorgruppidest suurim ja kõige kiiremini kasvav. Lisaks on kõige paremad tulemused just selles ettevõttes. Direktorgrupid jagunevad omakorda DSL-gruppideks, ehk piirkonna müügijuhid. DSL-ks saamiseks peab juhi isiklik meeskond, kelle juht on ise värvanud või juhi all olevad inimesed on toonud ettevõttesse, tegema käivet vähemalt 85 000 dollarit. Europe 1 on hetkel 11 DSL grupp. DSL ei pea enam suvel ükselt-uksele müügitööd tegema. Nende ülesandeks on treenida oma inimesi, lahendada probleeme, motiveerida, et saavutada paremaid tulemusi müügis ja inimeste kasvus (*Ibid.*, 8).

DSL-grupp jaguneb omakorda SL-gruppideks. Need on müügijuhid, kellel on meeskonnas vähemalt viis inimest ja miinimum käive on 15 000 dollarit. Nemad käivad müügitööd ise tegemas, kuid neile langeb suurem vastutus inimeste ees, kelle nad on programmi toonud. Lisaks müügijuhtidele on nende gruppide sees omakorda liidrid, kes on käinud vähemalt ühe korra varem raamatuid müümas ning neil on mõned inimesed enda meeskonnas. Kõik tudengid on juriidiliselt alltöövõtjad ehk nendega on sõlmitud töölevõtuleping, mille alusel müüb ettevõtte neile omahinnaga raamatuid, mida tudengid vaheltkasu eest maha müüvad. Kõik müügiesindajad saavad võimaluse juhtida enda ettevõtet ja tegeleda ka raha haldamisega. (*Ibid.*, 9)

Tudengid teenivad palka suvetöö isikliku müügi pealt. Selleks on mõeldud välja ühikute süsteem, igale raaamatule vastab oma kindel arv ühikuid. (näiteks üks sotsiaalteaduste ja keelte raamat võrdub 7 ühikut). Iga ühiku pealt saab tudeng kasumit 7,5 dollarit (*Ibid.*, 94).

Southwestern Advantage on tugeva ärimudeliga ettevõtte, mis on igast raskusest välja tulnud veel tugevama ja paremana. Tegu on koolitusprogrammiga, kus edu ei tule lihtsalt kätte, aga muudab noorte mõtteviise. Tegemist on tudengitele suunatud ettevõttega, kus igapäev on oluline lüli. Noored saavad varases eas proovida oma ettevõtet juhtida, arendada sotsiaalseid oskuseid, reisida, raha teenida ja õppida müügiostust.

2.2 Mentorlus Southwestern Advantages

Kogu mentorluse protsess on Southwestern Advantages kujunenud välja mitme kümnete aastate jooksul. Iga juhendajale on etteantud kindlad teemad, mida peab uuele müügiesindajale tutvustama ning kriteeriumid, mis tuleb läbida enne suvele minekut. Ettevalmistus on kahes osas: emotsionaalne ja tehniline. (Europe1, 2019)

Esimese aasta tudengitel on iga nädalased kohtumised enda juhendajaga. Need on personaalsed ja keskenduvad konkreetsele isikule. Rohkem räägitakse eesmärkidest, ajaplaneerimisest ja muust taolisest. Lisaks sellele on suured E1 kohtumised, kus räägivad kogunud müüjad kindlastest printsiipidest suvel ja minnakse rohkem sügavuti müügiotsustusse. Enne suve toimuvad ka tiimi kohtumised, mis on tavaliselt maksimaalselt 15 inimega. Seal käiakse üle uuesti kõige olulisem info suveks ja tutvutakse koos tehniliste süsteemidega. (*Ibid.*, 15)

Kogu ettevalmistuse käigus on tudengil vaja teha koduseid ülesandeid, lugeda raamatuid, kirjutada esseesid, luua head harjumused ning teha endale mugavustsoonist väljaspool asju. Oluline on harjutada müügiotsustust vähemalt 30 korda ja tavaliselt harjutatakse kuskil sada korda uksest sisse saamise tekste. Lisaks peab tudeng enne suve läbi mõtlema kõik eriolukorrad, mis võivad suvel juhtuda. Näiteks sellised olukorrad, mis tudeng teeb siis, kui tal läheb auto katki või kui on terviseiga probleeme. (*Ibid.*, 156)

Kogu ettevalmistuse juures on oluliseks osaks toodete tundma õppimine. Selleks võiks iga tudeng käia läbi kõik tooted ja veebilehed. Samuti on soovituslik juba koduriigis proovida teha müügitööd. Populaarseimad võimalused on erinevad heategevuse projektid või Nublu suitsu- ja vinguanduri müümine. Kevadeti on ettevõttes alati heategevuslik päev, kus kogu firma läheb üheks päevaks välja uksest-uksele annetusi koguma. Enne suve tehakse ka erinevaid tiimi üritusi, kus pannakse üksteist proovile ja saadakse lähedasemaks. (*Ibid.*, 136)

Lisaks sellele veedavad tudengid neli kuni viis päeva müügikoolis, mis on võimalikult intensiivne treening, kus lisaks harjutatakse igal vabal hetkel müügitekste. Samuti on kohal erinevad esinejad, kes kordavad üle kõige olulisema info ning annavad tudengitele väga tugeva motivatsiooni. (*Ibid.*, 151)

Suvel on mentoril oluline roll - igal hommikul helistab juhendaja ja annab päevaks fookuse ja motivatsiooni. Õhtuti on tudengi ülesanne anda teada, mis on päeva statsitika ja kuidas päev läks. Kui tudengil on kaks päeva järjest ilma müügita, siis ta läheb juhendajaga koos tööle, et õppida, saada uut energiat ja motivatsiooni. Siin võib juhendaja kasutada mentorluse stiili, kus tema näitab ette ja siis laseb tudengil ise mõnele uksele koputada ja annab tagasisidet, nagu on kirjeldatud ka peatükis 1.3. Igal pühapäeval on kiired üks ühele kohtumised, kus võetakse nädal kokku ja pannakse eesmärgid uueks nädalaks. (Southwestern Advantage, 2021)

Kogu mentorluse protsess on ettevõttes väga põhjalikult ja detailselt läbi mõeldud ja programmi saamiseks peavad tudengid läbima kindlad koolitused ning ülesanded, et juhendajal oleks kindlust neid välismaale saata.

2.3. Isikliku müügi protsess Southwestern Advantages

Antud peatükis toob autor täpsemalt välja, mida kujutab isiklik müük Southwestern Advantage mõistes, et paremini aru saada, milleks tudengeid ettevalmistatakse.

Southwestern Advantage isikliku müügi eesmärk on pakkuda peredele lahendust. Müügiesindaja peab leidma iga pere juures põhjuse, kuidas hariduslikud raamatud neid aitaksid. Tudengite eesmärgiks on müüa maha idee, mitte toode. Kui potentsiaalne klient suudab ette kujutada, kuidas lapsed toodet kasutavad ja neid tulevikus aitab, siis on tõenäolisem, et hiljem raamatuid kasutatakse ja nad saavad tootest rohkem kasu. (Europe1, 2019)

Kogu raamatumüügi protsess on detailideni läbi mõeldud ja koosneb kaheksast sammust, mis on näha joonisel 1. Müügitreeningul öeldakse alati, et müük on numbrite mäng. Tudengite eesmärk on näha võimalikult palju potentsiaalseid ostjaid, kellest kaks kuni kolm oleksid kliendid. Selleks, et leida inimesi, kes vajavad abi haridusega, peab tudeng tegema vähemalt 50-60 koputust päevas.

Selleks on oluline, et tudeng oleks väga töökas ja kiire. Keskmise müügitsükkel peaks kestma keskmiselt 20 minutit. (*Ibid.*, 125)



Joonis 1. Southwestern Advantage müügitsükkel

Allikas: Autori koostatud Europe 1 First year dealer training manual, 2019 põhjal

Southwestern Advantage müügitsükkel sarnaneb kõigi teiste populaarsete müügiprotsessidega maailmas. Kõik saab alguse enda müügiterritooriumi kaardistamisega. See tähendab, et igale tudengile on määratud linnad, kus nad tohivad müüa. Seda võib võrrelda uurimisega ehk *prospecting*. Kui tudeng on enda linnas ja alustavad majade vahel käimist, siis esimesena nad kaardistavad, kus elavad lastega pered - nemad on potentsiaalsed kliendid. Sellele järgneb *pre-approach* ehk eelinfo kogumine. Kuna tudengitel ei ole potentsiaalsete klientide nimekirju või infot, siis eelinfo kogumine tähendab näiteks koolipiirkondade uurimist: palju on koole ~~on~~, kus koolis antud piirkonna lapsed käivad, mis on peamine elatusallikas, põhilised huvitegevused ja muu selline info, mis aitab tudengil luua personaalset sidet peredega. (*Ibid.*, 125)

Edasi läheb tudeng potentsiaalsete klientide uste taha koputama ja sellele järgneb *approach* ehk lähenemiskatse. Kuna alguses ei ole piirkonna kohta nii palju infot, siis tehakse ka palju külmasid koputusi ehk inimene ukse taga ei oota tudengit. Lähenemiskatse eesmärgiks on ennast tutvustada ja anda esmane info ettevõtte kohta. Eesmärgiks on saada müügiprotsessi järgmisesse etappi, kuid selleks peab pere istuma tudengiga maha. Kui kohe ei olda nõus maha istuma, siis tudeng proovib veel korra andes lisainformatsiooni teise lähenemisega ja kolmas kord tehakse väike tootetutvustus, kus tudeng näitab raamatut. Kui selleks hetkeks tudeng ei ole saanud tuppä, siis liigutakse edasi järgmise pere juurde. (*Ibid.*, 126)

Müügiprotsess on jaotatud mitmeks alaosaks. Iga etapp on väga oluline ja võib otsustada müügi tulemuse. Esimesena toimub sissejuhatus - eesmärk on luua kliendiga usaldus ja hea müügiõhkkond edasiseks protsessiks. Tutvutakse üksteisega ja ettevõttega, müügiesindaja loob usaldust näidates, et paljud selle linna elanikud on ostnud juba tooteid. Ükski pere ei taha olla ainuke, kes ei osta. Edasi tudeng selgitab välja küsimusi küsides, miks perel on raamatuid vaja. Selle tulemusel liigutase edasi järgmisesse etappi või müüja lahkub järgmise pere juurde. Edasi müüb tudeng paar ideed, miks on toode kasulik perele ja toob näiteid, miks keegi on ostnud raamatuid. See tekitab peres huvi ja saab aru, et tudeng päriselt tahab nende pere aidata. Antud meetod on tuntud kui haavale soola raputamist ja siis hiljem toote esitluse ajal pannakse haavale plaaster peale. Viimaks selgitab tudeng välja, kes on otsusetegija, et kindlasti oleks müügitsükli juures otsustaja, et tudeng ei peaks hiljem tagasi pere juurde tulema. Näiteks, kui ema on kodus ja talle väga toode meeldib, aga hiljem selgub, et peres otsustab selliseid asju isa, siis peab tudeng hiljem naasma raisates sellega enda aega ja nähes päeva jooksul ühte potentsiaalset kilenti vähem. Otsuse tegija olemasolul saab müügiesindaja luua uuesti hea müügiõhkkonna tehes perele selgeks, et ükskõik mis nad otsustavad on tema jaoks sobiv. Tudeng julgustab ütleva ka ära tootest, et ei raiskaks aega ja samas annab sellega märku, et ta ei ole tavaline müügimees. (Southwestern Company, 2021)

Järgmine etapp on tootesitlus, kus tudengil on aega viis minutit, et esitleda raamatut. Esitluse käigus küsib tudeng temperatuuriküsimusi, et saada teada, kas kliendil on huvi või peaks tudeng lahkuma. Lisaks sellele paneb tudeng kliendi mõtlema, kuidas ta raamatuid kasutaks ja saab ette ära katta mõned vastuväited, mida hiljem klient võib tuua välja, et mitte soetada raamatuid. (*Ibid.*, 5)

Peale seda kui klient on huvitatud veel tootest liigutakse kokkuvõtte juurde, mis on hästi kiire ja samas näitab kui palju asju meil on ja kui võimas on kogu süsteem, et siis selle peale hinnakujundus teha. Hinna ütlemine algab võrdlusega teiste toodetega ja alguses viiakse hind hästi kõrgele, et siis tuua välja õige hind, mis on palju odavam. Selle eesmärk on klienti mitte ära ehmatada ja panna mõstma, et meie toode ei ole kallis ja nii on see klientidele vastuvõtlikum. (*Ibid.*, 7)

Järgneb tehingu sulgemine ehk *close*. Müügiteostuse tehnikaid on väga palju, kuid antud ettevõtte kasutab *assumptive close* ehk siis tudeng eeldab juba toote müüki. 99% tõenäosusega on see koht, kus klient esitab vastuväiteid, miks nad ei osta toodet, kuid see tähendab tudengile ainult seda, et

klient ei ole ideest veel müüdud ja tuleb läbida vastuväidetele vastamise protsess. Selle jooksul toob tudeng sisse mõne emotsionaalse loo teisest kliendist, näitab veel toodet juurde ja küsib hulga temperatuuriküsimusi. Piisavalt positiivseid vastuseid saanud, liigub tudeng uuesti müügi sulgemise etappi, mis on igakord täpselt samasugune. (*Ibid.*, 9)

Kui müüki ei toimunud, siis liigub tudeng edasi ja kogub järgmiste majade kohta eelinfot. Näiteks uurib võimalusel naabrite kohta ning küsib linnas soovitusi, keda võiks kindlasti külastada. Seda juhul, kui on säilitatud positiivne kontakt ja hea atmosfäär müügitsükli jooksul. (Europe1, 2019)

Kui on toimunud müügitehing, siis vormistatakse tellimus ja liigutakse edasi raha kogumise juurde. Inimesed saavad tasuda koheselt või kokkulepitud maksegraafiku alusel. Tudeng peab ise vastutama, et tema klientide raha toote eest jõuaks ettevõtte kontole. Peale seda küsib tudeng veel küsimusi toote kohta kliendi käest, et klient ise müüks endale ideed kui hea otsuse ta ikkagi tegi. Lisaks tehakse kliendiga pilt, et hiljem seda sotsiaalmeedias jagada ja luua endale head mainet linnas. Edaspidi toimub kliendiga suhtlus sotsiaalmeedia vahendusel. (Southwestern Company, 2021)

Lõpetuseks liigutakse ka peale müüki eelinfo küsimuse etappi, kus on eesmärk saada võimalikult palju soojasid soovitusi, kelle uksele koputama minna, nii on tudeng produktiivsem, kohtub toredamate inimestega ja suurem tõenäosus leida järgmine klient. (Europe1, 2019)

Kõiki neid müügi etappe õpetab tudengile tema mentor enne suve detailideni. Tudeng peab aru saama iga müügi etapi eesmärgist, tähendusest ning kogu protsess peab tudengil olema peas unepealt. Ühtegi tudengit ei võeta kaasa, kui ta ei ole harjutanud müügitsüklit Eestis läbi vähemalt 30 korda erinevate juhendajatega, kes siis kõik tekitavad võimalikult sarnaseid olukordi, mis võivad tulla ette Ameerika Ühendriikides või Inglismaal.

3. UURINGU METOODIKA

Kolmandas peatükis kirjeldab autor, kuidas toimus uuringu läbiviimine ning intervjueritavate valimine. Välja on toodud küsimuste valiku põhjendus koos seletustega ning intervjuu protsessi kirjeldus.

3.1 Uuringu valimi ja meetodi kirjeldus

Antud bakalaureusetöös kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodit, kuna eesmärgiks on selgitada välja mentorluse mõju Southwestern Advantage esimese aasta tudengite suve müügi tulemustele, et aidata arendada mentorlust ja tõsta ettevõtte keskmisi müügitulemusi. Selleks otsib töö autor vastust küsimustele „millised“, aga mitte „kui palju“. Parem on küsitleda programmis osalejaid põhjalikumalt ja saada nende käest detailsemat infot. Kvalitatiivse uurimismeetodi kasutamine on detailne, saab pöörata tähelepanu harva esinevatele ja unikaalsetele aspektidele. Selle negatiivseks pooleks on kindlasti suur töömaht ja ei saa analüüsida suurel hulgal inimesi, millest võib tekkida üldistatus. Lisaks on oluline, et saaks küsida lisaküsimusi, et täpsustada vastuseid ja minna veel konkreetsemaks (Kalmus *et al.* 2015). Uuringu raames viib töö autor läbi poolstruktureeritud intervjuud, mis tähendab, et intervjuu käigus võib muuta küsimuste järjekorda ning küsida ka lisaküsimusi.

Kvalitatiivse sisuanalüüsi tehnikatest on kasutatud juhtumiülest ehk horisontaalset analüüsi (*cross-case analysis*). Selle tehnika korral vaadeldakse samal ajal mitut analüüsivat juhtumit korraga, näiteks kogutakse kõik konkreetse teema kohta käivad tekstiosad kokku ja võrreldakse kõigi kogutud intervjuude lõikes. Kodeerimisel on kasutatud suunatud kodeerimist, mille puhul kodeerimine toimub vastavalt uurimisküsimustele (*Ibid.*)

Uuringu raames viidi läbi kümme intervjuud 2021. aastal raamatumüügi programmis osalenud tudengitega. Antud suvi sai valitud selle tõttu, et viimased kaks aastat ei ole esimese aasta tudengid käinud Ameerika Ühendriikides raamatuid müümas COVID-19 piirangute tõttu ja 2021. aasta

tulemused on kõige realistlikumad. Lisaks on see ettevõtte jaoks juba teine suvi Inglismaal ja on sarnasem Ameerika Ühendriikide suvega kui 2020. aasta suvi.

Tudengid valiti nende tööstatistika ja müügitulemuste põhjal. Kõikide esimese aasta tudengite tööstatistika on kõrge ja vastab nõuetele, et teha edukas suvi. See tähendab, et neil kõigil on umbes 70 koputust päevas, nad teevad üle 30 raamatu näitamise ning saavad tuppä keskmiselt kümme korda päeva jooksul. Vahe tuleb sellest, et osadel tudengitel on müügi tulemused märgatavalt kehvemad kui teistel, kuigi tööeetika on sama. Uuringus osales kokku kuus esimese aasta tudengit. Neist kolmel olid müügitulemused väga head, üks tudeng, kes müüs keskmiselt ja kaks, kelle tulemus oleks pidanud parem olema. Lisaks intervjueris autor nende juhendajaid, kokku nelja. Üks neist on noori õpetanud juba kuus aastat. Ühe jaoks oli see esmakordne kogemus ja kahe jaoks oli see teine kord enda tiimi juhendada. Kõik juhendajad on olnud parimad esimese aasta tudengid ja on väga edukad olnud enda isiklikus müügis.

Uuringu alguses koostas autor intervjuu küsimused, mis läheksid kokku teooriaga ja annaksid vastuse uurimisküsimustele. Intervjuude läbiviimiseks oli vaja küsimusi kahele grupile, ühed esimese aasta tudengitele, kes olid mentee rollis ning teised mentoritele. Paljud küsimused kattusid, kuid esines ka erinevusi. Järgnevalt toob autor välja intervjuus esitatud küsimused ja seosed teooriaga.

Esimese küsimusega on oluline kohe lahti seletada, kes on mentor ja *coach*, kuna ettevõttes on väga palju mõlema jooni, siis on vajalik mõista, mis programmis osalejad ise arvavad. Lisaks toetub antud küsimus Power ja Wilsoni teooriatele.

Teise küsimusega soovib autor selgeks teha, kas programmis osalejatele on oluline isiksuste sobivus mentori ja mentee vahel ning mis põhjustel on see tähtis mõlemale osapoolele. Connor on oma artiklis ja sõnavõttudes rõhutanud, et on soovitatav valida endale mentor vastavalt isiksusetüübile. Kõige suurem aspekt pole teada valdkonna põhised tööd, vaid just isikute klappimine omavahel.

Autor uurib järgmise kolme küsimusega mentorluse mõju isiklikule müügile. Selleks on oluline, et kõik uuritavad mõistaksid ja oleks teada, mida tähendab nende jaoks mõiste „isiklik müük“. Samamoodi nagu Peterson ja Wotruba on oma uuringutes välja toonud. Lisaks on oluline, et uuritavad saaksid aru kõigist müügi etappidest, mida peale suve läbimist peaksid kõik osalejad

teadma väga täpselt. Täpselt samamoodi, nagu on oma uuringutes kajastanud Andreson ja Meghisani. Personaalsel müügil on palju erinevaid tunnuseid ning mentori omamine tehes müüki, aitab märgatavalt tõsta müügitulemusi nii mentoril endal, kui ka menteel. (Rollins, Rutherford, Nickell, 2014)

Edasi uurib kirjutaja lähemalt konkreetseid protsesse - suveks valmistumist ja kuidas toimub juhendamine kogu programmi jooksul. Üldiselt on ettevõttes paigas, kuidas käib ettevalmistumine, kuid iga mentor teeb kohandusi ning täiendab koolituskava vastavalt menteele ja tema vajadustele. Suvel toimub igapäevane mentorlus edasi ja see erineb iga mentori puhul. Selleks on oluline kaardistada ära erinevused juhendamisel iga mentee puhul eraldi.

Lisaks uurib autor mentorite käest lähemalt, kuidas nemad valmistuvad enda suveks ning mis on nende konkreetne arvamus, kust selline uurimisprobleem üldse tekib. Mentorluse juures on oluline, et ka mentor ise oleks suveks valmis ja oma ettevalmistusega eeskujuks tiimile. Seal võib tulla välja väga palju erinevusi, sest iga juhendaja valmistub suveks vastavalt enda nõrkustele.

3.2 Uuringu protsessi kirjeldus

Kogu uuringu protsess sai alguse tudengite esitatud statistika vaatamisest ja juhendajatelt informatsiooni küsimisest, et leida üldse üles sobivad tudengid, kellel on kõrge tööeetika, aga tulemused polnud märkimisväärsed. Peale seda oli vaja vaadata üle, et nende tööeetika on ühesugune ja vastab tõe ehk tudeng ei ole märkinud valesti süsteemidesse palju ta ustele koputab, raamatut näitab ja päriselt klientidega maha istub.

Valituks osutusid tudengid, kes tegid iga päev 12-13 tundi tööd, neil oli üle 30 kontakti ja vähemalt kaheksa kuni kümme müügitsükli päevas. Kui esimese aasta tudengid olid valitud, siis juhendajad tulid juba selle järgi välja.

Edasi kirjutas töö autor intervjuueeritavatele, kas nad on nõus uuringus osalema ja oma mõtteid jagama. Kõik väljavalitud olid õnneks hea meelega nõus protsessis kaasa lööma. Autor leppis kõigiga kokku sobiva aja ja koha, et siis intervjuu läbi viia. Enamus intervjuusid toimus *Zoomi* online keskkonnas või videokõne vahendusel läbi sotsiaalmeedia rakenduse *Messenger*. Enne kõne saatis autor natuke täpsustavat infot intervjuu kohta ja mõned näited, mida intervjuul

küsitakse. Loomulikult oli enne tutvustatud ka kõigile osalejatele lõputöö eesmärki ja uurimisküsimusi.

Kõik intervjuud kestsid umbes pool tundi ja kellelgi ei olnud midagi selle vastu, et vestlused ka salvestada. Autor tegi jooksvalt vestluse käigus märkmeid paberile, et hiljem oleks lihtsam salvestusi üle kuulata ja järke pidada kokkuvõtete tegemisel. Intervjuu alguses tegi intervjuuerija väikese sissejuhatuse teemasse ja hakkas seejärel ükshaaval küsimusi küsima. Vahepeal tekkis juurde ka lisaküsimusi vastavalt intervjueeritava vastustele või ei saadud küsimusest kohe aru. Intervjuud tehti vahemikus 07.03.2022 - 18.03.2022. Kõik intervjueeritavad on anonüümsed ja on kogu bakalaureuse töös nimetatud intervjueeritavateks ja seejärel eristatud numbriga. Hiljem autor transkripteeris intervjuud tekstina, mille võib leida Google Documents lingilt: https://docs.google.com/document/d/16vMWqEzriNTHhrFGf4s0tSd4_rnKCFq5/edit?usp=sharing&oid=103450401801130745873&rtpof=true&sd=true, mis on avatud kuni lõputöö kaitsmiseperioodi lõpuni. Pärast intervjuude transkripteerimist teostas autor saadud info põhjal *cross-case* analüüsid (Lisa 3 ja Lisa 4), et intervjuudest leida sarnasusi ja erinevusi ning teha nende põhjal järeldusi ja ettepanekuid.

Kogu intervjuude protsess läks väga sujuvalt ja osalejad olid koostööks valmis. Enim raskusi tekitas sobivate intervjueeritavate leidmine, kuid lõpuks said nad väljaalitud ja autor jätkas uuringuga.

4. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Antud peatükis annab autor ülevaate olulisematest tulemustest intervjuu käigus mentorluse, isikliku müügi ja programmi protsesside kohta. Toob välja järeldusi ja ettepanekuid muudatusteks.

4.1. Mentorluse mõju esimese aasta tudengite müügi tulemustele

Esimeseks sissejuhatavaks küsimuseks uuris töö autor, kas ettevõttes on kasutusel pigem mentorlus või *coaching*. Paljud intervjueeritavad tegelikult ei osanud tuua välja konkreetseid erinevusi ja rohkem väitsid, et ettevõttes on tegu mentorlusega, kuigi oldi arvamusel, et on natuke *coachingu* meetodeid ka kasutusel. Intervjueeritav number kaheksa väitis: „*Coach* on pigem see, kellele sa maksad pappi.“ Seda tõi veel välja kaks esimese aasta tudengit, et *coach* pigem on tippjuhtidele ja tasuline teenus. Peaaegu kõik intervjueeritavad tõid välja, et mentor on keegi, kes omab sama kogemust ja on valdkonnast teadlikum. Õpetab ja suunab tudengit, et olla programmis edukas läbi enda kogemuste. Kolm juhendajat oskasid tuua välja ka selle, et *coach* juhendab läbi küsimuste küsimise, aga mentor ikkagi suunab rohkem tegevuste ja kogemuste kaudu. Intervjueeritav number kolm tõi välja, et kasutatakse mentorluse ja *coachingu* segu: „Me küsime hästi palju küsimusi nagu *coachid* ja me pigem suuname tudengeid, mitte ei anna neile vastuseid ette. Samas teeme sama tööd nagu meie all olevad inimesed ja kui tegu on tehnilise poolega, siis oleme pigem nagu mentorid, näitame ette asju ja teeme tudengiga kaasa.“ Vaadates tabelit 1 peatükis 1.2, siis *coachingus* enamasti kasutatakse palju küsimuste küsimist. Samas kui tegu on müügiteksti harjutamisega, kasutatakse alguses mentorluse stiili, kus mentor näitab kõigepealt ise menteele ette. Juhendajad kohanduvad vastavalt menteele, nagu ka *coachid* ja töötavad vastavalt nende vajadustele ning loovad igale isiksusele sobiva õppimise keskkonna. Keegi intervjueeritavatest ei osanud tuua välja täpseid ja konkreetseid mentori ja *coachi* mõisteid.

Kõik uuringus osalejad peavad mentori ja tudengi omavahelist sobivust väga oluliseks. Intervjueeritavad number viis ja üheksa tõid välja, et kui poleks head sobivust, siis ei oleks ka

programmiga liitunud ja ei näeks põhjust suve kaasa teha. Esimese aasta tudengid tõid välja, et materjale on lihtsam omandada, kui on sobivus mentoriga ja suurem tõenäosus, et noor on programmis ka edukas. Noorte tudengite jaoks on see oluline, sest nad tunnevad, et saavad oma juhendajat usaldada. Siis ei teki hõõrdumisi ja nauditakse protsessi rohkem. Intervjueeritav number üks tõi välja, kui oluline on juhendada sama inimtüüpi, et ei tekiks lahkkelisid ja koostöö sujuks hästi. Intervjueeritav number üheksa tõi välja oma kogemuse, kus suvel ta ei sobinud kokku ühe tiimi mentoriga ja seal tekkis väga palju probleeme ja lahkkelisid, sest isiksused olid nii erinevad ja raske oli üksteist mõista. Juhendajad kolm ja neli väitsid, et kui ei ole head sobivust ja klappi, siis nad ei vali endale antud isikut tiimi, sest see muudaks nende enda jaoks kõik palju keerulisemaks. Kõik intervjueeritavad väitsid ühest suust, et mentori ja mentee vaheline sobivus on väga oluline.

4.2. Isikliku müügi mõistmine

Isikliku müügi täielikku mõistet ei toonud välja ükski intervjueeritav, aga positiivne oli kuulda, et kõik teadsid, et tegu on üks ühele müügiga ja ei arvanud sinna sisse teisi müügimeetodeid. Peab tõdema, et ükski intervjueeritav ei osanud juurde mainida, et isiklik müük on ainult siis, kui see toimub jaemüügikohast eemal. Uuringus osalejad on kõik ise teinud müüki kaubanduskeskustes, ükselt uksele või telefonimüüki proovides ja kõik mainisid, et isiklik müük on enda müügitulemus ja tulemustasul põhinev. Sisse toodi ka enda ettevalmistust müügiks ja selle rakendamist, eesmärkidele fookuse panemist ning lisaks seost töötundide ja müügi vahel.

Müügi tunnuste juures jäid kõik intervjueeritavad väga mõttesse, sest raske oli küsimusest aru saada. Osade vestluste puhul tõi töö autor näiteid juurde ning paljudel vastused kattusid mingil määral ka eelmise küsimusega. Lõpuks peaaegu kõik mainisid, et tegu on tulemustasul põhineva müügiga. Üks juhendaja rääkis üksi töötamisest ja kaks juhendajat paindlikkusest, lisaks paindlikkust tõi välja ka üks esimese aasta tudeng, mille all mõeldi võimalust ise oma aega planeerida ja otsustada, millist müügistiili kasutada. Kolm korda räägiti, et tegu on üks ühele müügiga. Lõpuks hakati mainima ka erinevaid müügi meetodeid, nagu keskuse müük, telefonimüük ja ükselt uksele. Lisaks boonussüsteemid heade tulemuste korral.

Isiklikus müügis on väga oluline tugi ja toetus. Mentor on esimese aasta tudengile eeskuju. Kõik uued programmiga liitujad kinnitasid, et see programm oleks võimatu ilma juhendajata, kes on sama asja läbi teinud, räägib oma kogemusest ja annab teadmisi edasi. Tiimijuht annab usku, aitab raskustest üle saada, hoiab järjel ja nii öelda kätt pulsil. Mentor kuulab ja vastab küsimustele, motiveerib ning jälgib, et iga tudeng oleks suveks valmis. Intervjueeritav number kümme tõi välja, et juhendaja tuletab koguaeg meelde põhitõdesid, ning intervjueeritav number kaheksa tõi välja, et aitab eesmärke saavutada ja neid koguaeg meelde tuletada. Tuli välja ka olulisus saada oma vahel sõbraks. Intervjueeritav number viis ütles, et see tegi lähedasemaks ja mentorlus oli rohkem avatum ning usaldus veel suurem. Poleks ta juba värbamise protsessis nii head sobivust mentoriga saavutanud, siis oleks programmi liitumise otsus raskemalt tulnud. Üks juhendaja ja tudeng mainisid, et mentor palub teha seda, mida ta ise on valmis tegema või on varem juba ise teinud. Intervjueeritavad üks ja kolm tõi välja, et mentoriks olemine annab juurde väga palju juhtimise teadmisi ning värbamise protsess on väga õpetlik ja arendav. Mentorid tõi kõik välja, et ilma juhendamiseta seda programmi ei saa läbida. Nende jaoks on oluline personaalne kasu, et nad õpivad koos uute tudengitega ning kordavad iga noorega uuesti üle kõige olulisemad teadmised programmis. See aitab ka nende ettevalmistusele kaasa ja nõuab tegema paremaid tulemusi ning olema eeskujuks. Kõik juhendajad ütlesid välja tuntud lause: „Õpetaja ise õpib kõige rohkem.“ Lisaks tõi nad välja, et mentor toob asjadele teise vaate ja on objektiivsem.

4.3. Protsessid enne suve ja programmi jooksul

Nagu varem töös mainitud, siis on juhendaja ja esimese aasta tudengi ettevalmistus üpris erinev ja iga mentori ettevalmistus omakorda täiesti erinev vastavalt nende nõrkustele ja valitud fookustele järgmiseks suveks.

Kõigi esimese aasta tudengite ettevalmistus on sarnane ja mainiti samu tegevusi: iganädalased üks ühele kohtumised enda mentoriga, lisaks suuremad kohtumised gruppides, müügiteksti harjutamine (reeglina peaks tegema 30, kuid näiteks üks tegi ainult 23 korda ja ei olnud ka parimad müügitulemused). Üks intervjueeritav tõi välja, et harjutas 40 korda ja oli üks parimaid müüjaid. Toodi välja, et ettevalmistuseks anti kodutöid ja raamatuid lugemiseks, väga palju mugavustsoonist väljas ülesandeid, näiteks oli palju sportlikke tegevusi, sotsiaalmeedia vaba päev, toitumisega seotud ja palju muud. Kolm tudengit tõi välja, et tegid müügitööd juba Eestis, et

saada nii öelda kätt valgeks. Lisaks tõi intervjuueeritav number kuus välja eesmärkide panemist, visualiseerimist, investeerimise kohta õppimist ja ajaplaneerimist. Seitsmes ja kümnes intervjuueeritav mainisid ka inimtüüpide õppimist ja nendest arusaamist. Seitsmes küsitletav rääkis müügikoolist, mis toimub täpselt enne suve ja on väga hea väljakutse ning motivatsiooni andja. Kolm intervjuueeritavat rääkisid eriolukordade läbi mõtlemisest. Näiteks, mis teha, kui ratas varastatakse ja kuidas ikkagi edasi minna ja mitte lasta sellel ennast mõjutada.

Juhendajate ettevalmistus erineb nende tiimi omast. Esimene intervjuueeritav tõi kohe välja, et juhendajana on väga raske teha enda ettevalmistust: „See on selline *boring work*, ma ütleks nagu, et palju lähedam on teisi õpetada ja teistele teadmisi anda.“ Kuid alati peab võtma endale umbes kolm tundi nädalas. Palju mainiti, et enamuse ettevalmistusest saavad juhendajad siis, kui õpetavad teisi. Intervjuueeritav number kolm tõi välja: „Ma ise õpin siis ju kõige rohkem, kui mul on viie inimese tiim, siis ma käin ühte teemat mingi viis korda läbi ja enne seda kogu selle PC kokkupanemine on ka suur materjali uurimine ja ma tegelikult saan ette valmistades rohkem infot isegi teada kui tudengile edasi annan.“

Kõik juhendajad harjutavad müügitekste ja intervjuueeritav number kaks rõhutas, kui oluline on teada enda eesmärgid, ja teadmist, miks sa üldse teed seda programmi. Samamoodi, nagu esimese aasta tudengid, lähevad mentorid mugavustsoonist välja ja teevad eelnevalt müüki Eestis. Kõigil on programmis mentor ja nii on ka juhendajatel üks ühele kohtumised iga nädal enda juhiga. Samuti toodi välja raamatute lugemist ja helisalvestite kuulamist. Üldiselt saab ettevalmistus alguse kohe, kui eelmiselt suvelt on tagasi tulnud, siis toimub taastumine ja algab oma suve analüüs. Ning ettevalmistuse protsessi jaoks pannakse paika põhiliselt fookused, millele siis iga juhendaja paneb rõhku kogu talve ja kevade, enne kui uuesti müüma minnakse.

Suvel on mentori roll väga sarnane. Kõik uuringus osalejad on samasuguse kogemusega. Igal hommikul on mentoriga kõne, kus siis antakse motivatsiooni ja fookuseid päevaks (näiteks jõululaulude laulmine majade vahel). Õhtul saab tudeng anda tagasisidet päeva kohta ja oma emotsioone jagada, lisaks küsida mentorilt vajadusel küsimusi ja abi. Kui on raskemad päevad või ei ole müüki, siis minnakse juhendajaga koos tööle, kus saab tema pealt õppida ja motivatsiooni juurde. Kaks intervjuueeritavat tõi välja, et juhendajaga koos elamine oli suureks abiks ja see toetas väga palju. Pühapäeviti saab rohkem juhendamist. Tavaliselt võeti nädal kokku ja seati uusi eesmärgid, pandi rohkem rõhku murekohtadele ja mõni mentor tegi ka praktilist harjutamist.

Intervjueeritav number seitse mainis, et tema otsene juhendaja oli Eestis ja tal oli lisaks temaga kolm kuni neli korda nädalas kõne, kus mentor uuris kuidas läheb ja kuidas saab aidata.

Intervjueerija uuris mentoritelt lisaks, mis nende arvates mõjutab enim müügitulemusi ja kõik neli tõi välja tööeetika ehk *scheduli* ja suhtumise ehk *attitude*. Kõige kogenum intervjueeritav mainis, et kui tahad müüa üle 5 000 ühiku raamatuid, siis on olulised ka tehnilised teadmised, aga enne seda on ainult vaja tööd teha ja olla hea suhtumisega. Palju mainiti enesekindlust - kui ei ole enesekindel, siis on raske müüa ja hakkama saada. Intervjueeritavad tõi välja, et müüki võib natuke mõjutada ka müügipiirkond ja kontrollimatud asjad, nagu näiteks haigestumine, peale mida on raske uuesti järjele saada. Kõik on ikkagi suhtumises kinni, nagu intervjueeritav kaks ütles: „Täiesti aus olles usun väga, et suhtumine ongi tegelikult kõige tähtsam! Sinna alla läheb enesekindlus, tänulikkuse tunne, probleemide lahendamise oskus, jne. Sest, kui sa ei tunne end seesmiselt hästi, võid küll majade vahel ringi joosta ja "numbreid" teha, aga keegi nagunii ei ostagi ja sellel pole mõtet. Kui pole õiget suhtumist, siis ei lähe ka hästi.“

Meetodite ja taktikate koha pealt, mida mentorid kasutavad tõi nad välja sarnaseid asju nagu esimese aasta tudengid kuuendas ja seitsmendas küsimuses. Tehakse palju rollimänge, viiakse neid mugavustsoonist välja, eriolukordade lahendamine, kohtumised tudengitega, kodutööd. Kolm juhendajat rääkisid müügitöö tegemisest Eestis. Intervjueeritav number kaks tõi välja enda isiklike kogemustlugude jagamise ja koos temaga küsitletav number üks tõstis esikohale aususe ning hoolivuse. Uuringus osaleja number üks teeb hommikuti ja õhtuti kõnesid ning koos tudengiga tööl käimise päevi. Teine intervjueeritav rääkis pinge peale panemisest või selle ära võtmisest vastavalt inimesele, tema jaoks üldse kõik need õpetamisemeetodid tulevad hästi loomulikult vastavalt isiksusele.

4.4. Järeldused ja ettepanekud

Intervjuud ja kogu protsess läks hästi. Uuringus osalejad andsid sarnaseid vastuseid küsimustele. Autori jaoks ei olnud midagi üllatavat, vaid pigem andis kinnitust, et tema arusaamad on samad nagu ka teistel programmis osalejatel.

Tulenevalt läbiviidud uuringust esitab autor järgmised järeldused ja ettepanekud:

- Southwestern Advantage programmis on kasutusel mentorlus süsteem - tihti öeldakse pigem mentorite kohta juhendajad. Ükski intervjueeritav ei toonud välja konkreetselt mentorluse ja *coachi* mõistet, millest võib järeldada, et tegelikult ei teata, milliseid juhendamisstiile kasutada. Positiivne oli, et siiski mõned erinevused toodi välja ja kõik uuringus osalejad väitsid, et programmis on pigem tegemist mentorlusega, kuigi on sees ka natuke *cachingu* tunnuseid.

Edaspidi peaks juhendajatele tegema konkreetsemalt selgeks nende kahe erinevused ja selgitama, mida endast täpsemalt tähendab mentorlus, et oleks ühtsus ja sarnane juhendamine kõigile tudengitele.

- Mentee ja mentori omavaheline sobivus oli kõigi jaoks väga oluline ja nii peabki olema. Kõigi arvates on koostöö raskendatud, kui ei ole omavahel head klappi, ei teki usaldust ja raskem on materjale omandada. Nagu paar intervjueeritavat mainisid, siis ei oleks nad tiimiga liitunud või siis juhendajad ei vali tiimi inimesi, kes ei sobi nendega kokku. Seda selleks, et hoida häid suhteid ja mentorid peavad valima tiimi kvaliteetseid inimesi, kellega neil tekib hea side ja ühendus. Oluline pole palju inimesi on tiimis, vaid see, et oleks hea koostöö ja usaldus inimeste vahel.

Mentoritele soovitab töö autor kindlasti saada enda tiimi liikmetega lähedasemaks ja tekitada ka sõprussidemeid. Selleks tuleks teha tiimiga ühiseid üritusi ja suhelda ka väljaspool programmi. Mentorid peaksid päriselt huvituma, kuidas inimestel eraelus läheb ja nendega koos aega veetma kui sõbrad, mitte kui mentor ja mentee. Selle juures on oluline säilitada oma tiimi ees ikkagi ka austus ja lugupidamine. See loob parema tiimi tunnetuse ja usalduse noortega. Ei tohiks värvata inimesi kellega ei teki kohest klappi ja sidet, kuna võivad tekkida lahkkelid.

- Isikliku müügi kohta käivad küsimused olid kõigile väga rasked ja tekitasid palju segadust. Nii suures müügiettevõttes ei teata üldse, mis on isiklik müük ja mida see endast kujutab. Osati tuua välja samu tunnuseid, kuid tegelikult väga paljud jäid veel ka nimetamata. Autori hinnangul ei oodanud ta, et esimese aasta tudengid oskaksid vastata nendele küsimustele nii hästi.

Ettepanek: mentorid peaksid teadma paremini ja viima ennast rohkem kurssi müügi terminite ja olemusega lugedes vastavat kirjandust või kuulates *podcaste*, et olla oma tööst teadlikumad ja kasvatada enesekindlust ja professionaalsust, mida oma meeskonna juhendamisel hiljem kasutada

- Mentorluse mõju isiklikus müügis on väga oluline ja antud programm ei toimiks ilma sellise süsteemita. Uued liitujad vajavad enda kõrval inimest, kes jagab reaalselt isiklikku kogemust ja on varem läbinud kogu protsessi. Keegi peab olema kõrval, kes suunab pidevalt õigele rajale ja vaatab, et tudengid oleksid valmis minema müüma ja läbiksid programmi edukalt. Lisaks on juhendamine väga hea mentoritele, sest nagu korduvalt on läbi käinud, siis õpetaja ise on parim õpilane. Antud meetod on hea mentoritele suveks ettevalmistumisel, paneb neid tegema asju mugavustsoonist väljas ja olema eeskujuks enda tiimile. Lisaks õpib eluks kasulikke oskusi nagu juhtimine ja värbamine.

Ettepanek: Kindlasti peaksid müügijuhid ja DSL juhid rohkem julgustama inimesi värbama ja tiime juhendama läbi toetuse ja tehes nende jaoks protsessi lihtsamaks. Aitavad erinevad motivatsioonipaketid ja juba esimesel aastal programmis suunama neid ja näitama kui palju eeliseid annab juhtimise kogemus. Mentoritel võiks olla endal huvi selle vastu, sest juhendamine aitab tõsta motivatsiooni, müügitulemusi ja eeskujulikkust. Uued programmi liitujad vaatavad neid kui kogenud inimesi ja tahavad olla nende moodi ning teha müüki sama hästi. Olles mentor, tõstab see müügitulemusi ja organisatsioonikultuuri väga palju.

- Suveks ettevalmistuse protsess on kõigi esimese aasta tudengite intervjuude põhjal väga sarnane. Suureks erinevuseks on tudengite müügitöö tegemine Eestis. Seda mainisid tudengid, kelle müügitulemused suvel ei olnud nii kõrged. Need, kes ei teinud Eestis müüki, olid ühed parimatest müüjatest. Siit võib järeldada, et eelnev müügitöö tegemine kodumaal ei anna tegelikult eelist suvel raamatuid müües. Kindlasti on see tudengitele hea võimalus lisaraha teenida ning mentor näeb mentee tugevusi, nõrkusi, kuid see ei ole üks põhjus, miks programmis tudeng edukas oleks. Müügiteksti harjutamine võib aidata. Raske on teha suuri järeldusi ainult kahe tudengi statistika põhjal. Tudeng, kes tegi ainult 23 korda müügiteksti läbi müüs tunduvalt vähem kui neiu, kes harjutas teksti 40 korda. Kahe näite põhjal ei saa küll suuri järeldusi teha, aga siin võib olla omavaheline seos, mida tasub terves ettevõttes põhjalikumalt uurida.

Ettepanek: Ettevõtte siseselt peab põhjalikumalt uurima müügitöö tegemise ja müügitulemuste omavahelist seost ning müügiteksti harjutamiste kordade arvu ja hiljem suve tulemuste seost. Vajalik on konkreetsemalt välja selgitada kas ja kui suur mõju on müügitulemustele müügiteksti korduval harjutamisel ning kodumaisel müügitöö praktiseerimisel.

- Mentorite ettevalmistus põhineb enamasti enda tiimi ettevalmistamisel ja koos nendega kõigi asjade läbi tegemisel. Kindlasti võib järeldada, et õpetaja on ise parim õpilane ja juhendajad saavad sellest palju kasu. Kõik juhendajad harjutavad müügitekste ja toodi mitmeid kordi välja, et kogu ettevalmistus põhineb fookustel, mis on valitud vastavalt analüüsile eelmise suve põhjal. Sellest tuleb ka juhendajate ettevalmistuse erinevus. Palju loetakse raamatuid, kuulatakse erinevaid helisalvestisi ja pannakse ennast koos tiimiga ebamugavatesse olukordadesse. Juhendajaid toetab tiimi olemasolu, sest nad peavad olema head eeskujud ja tegema kõike kaasa ning näitama, et tegelikult ei ole programm nii raske. Kindlasti, et olla heaks eeskujuks soovitan juhendajatel ise teha müügitööd Eestis. Nagu tõi üks intervjuueeritav välja, siis saab nii noorte uskumusi murda, tõsta nende enda tööeetikat ja näidata, et ka Eestis on võimalik müüa. Mida paremad on juhendaja tulemused ja on eeskuju, seda rohkem müüb ka tiim.

Ettepanek: Juhendajad peaksid tegema müügitööd Eestis, et meelde tuletada neid emotsioone ja tundeid, mis on suvel raamatuid müües. Antud punkt läheb kokku mentori rolliga isiklikus müügis, et kasulik on olla mentor ja seda peaksid ettevõttes kõik kõrgemad müügijuhid rohkem soovitama noortele programmis jätkavatele ja tegema antud rolli atraktiivsemaks läbi motivatsioonipakettide ja olles ise värbamisega eeskujuks. Mentor ise on parim õpilane ja olles juhendaja saab ise kõige enam kasu. Lisaks soovitus juhendajatele, et neile tuleb kasuks teha müügitööd ka Eestis ja see paneb neid samamoodi proovile nagu uusi tudengeid.

- Müügitulemus sõltub väga palju tööeetikast, mis antud uurimuse käigus oli kõigil samasugune ja väga kõrge. Teine pool on suhtumine: enesekindlus, tänulikkus, probleemise lahendamise oskus, pinge, positiivsus, oskus ennast motiveerida ja palju muud. Toodi välja väga palju ka enesekindlust, kui seda ei ole, siis tegelikult ei lähegi programmis hästi. Lisaks võib tulemust mõjutada kahe juhendaja arvates tööpiirkond.

Ettepanek: müügijuhid peavad mõtlema hoolega läbi, kus on parim töötada just esimese aasta tudengil. Lisaks on oluline mentoritel jälgida, et nad võtaksid endaga müüma kaasa noored, kes

on hea suhtumisega, positiivsed ja enesekindlad ning panna suurim rõhk ettevalmistusele. Sellele aitab kaasa võimalikult reaalsete emotsioonide loomine juba Eestis ning nende proovile panek tehes asju mugavustsoonist väljas või proovides müügitööd kodumaal.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli selgitada välja mentorluse mõju Southwestern Advantage esimese aasta tudengite suve müügi tulemustele, et aidata arendada mentorlust ja tõsta ettevõtte keskmisi müügitulemusi.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks püstitas autor neli uurimisküsimust:

1) Millised on mentorite suveks ettevalmistuse programmi erinevused?

Uuringu käigus selgus, et protsessi erinevus sõltub väga palju isiksuse tugevustest ja nõrkustest, mida juhendaja valib enda hooaja fookusteks. Kõik õpivad põhitõdesid ja peamisi teadmisi juhendades enda tiimi, kuid isiklik ettevalmistus tuleneb eelmise suve analüüsist. Osad juhendajad teevad Eestis müüki aga teised keskenduvad rohkem tiimi juhtimisele ja värbamisele, pannes ennast mugavustsoonist välja.

2) Milline on mentorluse mõju isiklikus müügis?

Töö autor selgitas välja, et paljud ei teadnud, mis on isiklik müük ja selle tunnused, mille tõttu on raskem anda konkreetseid tulemusi. Siiski saab tuua välja, et mentorlus on väga oluline osa programmist ja mängib suurt rolli ettevalmistusel ja mentee toetamisel suvel. Kõik intervjueritavad tõdesid, et ilma juhendajata ei saaks programmi läbida ja liidrite enda müügitulemused on paremad ning nad pingutavad rohkem, et olla eeskujuks enda tiimile.

3) Kuidas mõjutab mentorite enda ettevalmistus nende tiimi?

Mentorlus mõjub protsessi käigus hästi nii tudengile kui ka juhtile endale, mida rohkem on juhendaja eeskujuks, näeb vaeva ja teeb näiteks ise müügitööd Eestis, seda rohkem pingutavad ka tiimiliikmed ja teevad paremat ning põhjalikumat ettevalmistust. Mentee vaatab enim enda

juhendajat ja jälgib tema käitumist ning müügistiile ehk siis mentor peab olema suureks eeskujuks ning autoriteediks noorele tudengile.

4) Millest tekivad erinevad müügitulemused ja kuidas neid muuta?

Kaks põhilist mõjutegurit on tööeetika ja suhtumine. Antud lõputöös oli tööeetika fikseeritud ja kõigil uuritavatel ühtemoodi kõrge, seega mõjutas müügitulemusi noorte suhtumine, enesekindlus, emotsionaalsus, pingetaluvus ja motiveerituse tase. Rolli võis mängida ka töö piirkond ja kontrollimatud tegurid, nagu ilm ja tervis.

Töö kirjutaja tõi soovitusena välja, et kindlasti tasub müügijuhtidel ja DSL juhtidel suunata kõiki programmis osalejaid rohkem mentorlusega tegelema ja värbama enda tiimi liikmeid, see paneb mentoreid rohkem pingutama, nad õpivad enim ja värbamine on neile mugavustsoonist väljas tegevus ning nad õpivad kõige rohkem läbi selle. Lisaks peab tegema ettevõttes paremini selgeks mentori ja *coachi* mõiste. Mentorid peaksid arendama enda teadmisi isikliku müügi kohta, lugedes antud teemalist kirjandust või kuulates *podcaste*. Väga oluline on tiimi liikmetega sõprussidemete loomine ja lähedus, et tekiks suurem usaldus, parem koostöö ja side. Kindlasti ei ole soovitav värvata enda tiimi liikmeid, kellega ei teki sidet, kuna see võib tekitada raskusi ja lahkhelisid mõlemale osapoolele. Ettevõtte peab müügi protsessi puhul endaga kaasama noored, kes on hea suhtlemioskusega, positiivsed ja enesekindlad. Sellisele tegevusele peab suurt rõhku panema juba ettevalmistuse ajal Eestis, see aitab kaasa varakult reaalse emotsioonide loomisele ning võimaldab tudengitel ennast proovile panna väljaspool mugavustsooni, aga samuti proovides müügitööd Eestis. Lisaks soovitab autor ettevõttele teha uuringuid, et selgitada, mis seos on müügitulemustel, kui tehakse müügitööd eelnevalt Eestis ja samuti müügiteksti harjutamise kordadel. Selliseid uuringuid oleks vaja selleks, et näha kui palju see mõjutab suvel tudengite müügitulemusi. Nimetatud uuringute läbiviimine oleks käesoleva bakalaureusetöö edasiarendus.

SUMMARY

THE IMPACT OF MENTORING ON SOUTHWESTERN ADVANTAGE FIRST YEAR'S PERSONAL SALES RESULTS

Pille Ülem

Selling books in the United States of America as part of the Southwestern Advantage company's summer program is well-known to all Estonian students, and this activity is gaining more and more popularity every year. The author of the bachelor's thesis has a personal experience in selling books in this company. One of the foundations of book sales success, in addition to teamwork, is mentoring, which has not been studied at Southwestern Advantage so far. As a result, the author of the work became interested in the topic and wanted to discuss it in more detail.

The research problem starts with the fact that there are a lot of students every year for whom the program is not going as well as expected. Often, the program ends earlier or barely recoups its own expenses. Southwestern Advantages has determined that all sales are a game of numbers, meaning those with poor discipline and weak work ethic are not doing well in the program. At the same time, there are also students who have very good work ethic, but the results are poor. As all preparation for the program and support during the program comes from the mentor, they have a very big role and responsibility towards first year students. In a company, there are often phrases about a person not being eligible for the program, but no one knows how the mentor will influence the sales results and what his or her role will be in achieving the results.

The purpose of this bachelor's thesis is to determine the impact of mentoring on the summer sales performance of first-year Southwestern Advantage students to help develop mentoring and increase the company's average sales performance.

To achieve the goal of the bachelor's thesis, the author has asked the following research questions:

- 1) What are the differences between the summer preparation program for mentors?
- 2) What is the impact of mentoring on personal sales?
- 3) How do mentors' own preparation affect their team?
- 4) What makes different sales results and how to change them?

The author used a qualitative research method, conducted ten interviews: six with first-year students and four with supervisors. The interviews were later transcribed, and cross-case tables were compiled to draw conclusions and suggestions.

The bachelor's thesis is divided into four chapters. In the first chapter, the author describes the views on mentoring and personal sales. In the second chapter, the author explains the history and concept of Southwestern Advantage. The current mentoring methods and their nature in the company are described in more detail. Finally, the author points out personal sales in each company and specifically the stages of the sales cycle. The third chapter focuses on the research method and processes. The fourth chapter discusses the results of the interview for each question separately from the perspective of both the mentor and the mentee. The author has then presented the conclusions in points and suggestions on how to proceed. The appendices outline the interview questions, separately for the mentee and the mentor. After that, the cross-case analysis table is followed by the mentors' answers and then also by the mentees.

Mentor preparation for the summer depends very much on their chosen focus and where they need the most development, but it turned out that mentors learn most by teaching and preparing their team, going through five topics for example. They also have mentors who guide and teach on a weekly basis. Many mentors are already doing sales work in Estonia and are also out of the comfort zone.

The impact of the mentor on personal sales is great, all interviewees said that without a mentor the program could not be done and the mentors themselves have better sales results and they work harder to be an example to their team. Mentoring works well for both the student and the mentor during the process. The more the mentor is an example, works hard and, for example, does the sales work in Estonia himself, the more the team members make efforts and make better and more thorough preparation.

Differences in sales results are due to work ethic and attitudes. In this bachelor's thesis, all the respondents had a good work ethic, the difference in their sales results arose from their attitude and self-confidence. It turned out that it could also be affected by the work area and uncontrollable factors such as the weather or health.

The author suggested that it is worthwhile for sales managers and DSLs to direct all program participants to mentoring and recruiting their own teams, this will make mentors work harder, they will learn the most, and recruiting is an activity outside their comfort zone, and they will learn the most through it. In addition, the concept of mentor and coach needs to be better understood in the company, and mentors should develop their knowledge of personal sales by reading the literature on the subject or listening to podcasts. It is very important to establish friendship and closeness with team members to build more trust, better cooperation, and communication. It is not worth recruiting members of your own team with whom you do not have contact, it can cause difficulties and disagreements for both parties. The company should take to the program young people who are good-natured, positive, and confident, and that is where the greatest emphasis is placed on preparation. This is facilitated by creating as real emotions as possible already in Estonia and putting them to the test by doing things outside the comfort zone or trying sales work in Estonia.

The author of the work recommends that the company should carry out research on the connection between sales results when sales work is already being done in Estonia and practicing the sales text to see how much it affects students' results in the summer. It can also be a further development and continuation of a given bachelor's thesis topic.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Anderson, R. E., Hair, J. F., Bush, A. J. (1992). *Professional Sales Management*. McGraw-Hill Inc.
- Bradford, S. K., Rutherford, B. N., Friend, S. B. (2017.). The impact of training, mentoring and coaching on personal learning in the sales environment. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(1), 133-151.
- Clutterbuck, D. (2008). What's happening in coaching and mentoring? And what is the difference between them? *An International Journal*, 22(4), 8-10.
- Cole, G. (2015). The value of mentoring: A mutually beneficial experience for mentor and mentee. - Development and Learning in Organizations. *An International Journal*, 29(4), 22-24.
- Connor, L.-M. (2019). *Coach – inimene, kes aitab teha neid asju, mida teame, et peaksime tegema, aga alati teha ei taha* Kättesaadav: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2019/09/02/coach-inimene-kes-aitab-teha-neid-asju-mida-teame-et-peakside-tegema-aga-alati-teha-ei-taha>, 06.november 2011.
- Direct Selling News.b(2014). *The Big History of Direct Selling*. Kättesaadav: <https://www.directsellingnews.com/the-big-history-of-direct-selling/>, november 2021
- Europe1. (2019). *First year dealer training manual*. Tallinn: Southwestern Advantage.
- Kalmus, V., Masso, A., Linno, M. (2015). *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Kättesaadav: <https://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>, 24. märts 2022.
- Loe, T., Inks, S. (2014). The Advanced Course in Professional Selling. *Journal of Marketing Education*, 36(2), 183-185.
- Mauring, T. (1997). *Isiklik müük*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Meghisan, G. *Personal selling process*. University of Craiova.
- Peterson, R. A., Wotruba, T. R. (1996). What is Direct Selling?- Definition, Perspectives, and Research Agenda. *The Journal of Personal Selling Sales Management*, 16(4).
- Power, A., Wilson, A. (2019). Mentor, coach, teacher, role model: what's in a name? *British Journal of Midwifery*, 27(3).

- Ragins, B. R. (2016). From the ordinary to the extraordinary: High-quality mentoring relationships at work. *Organizational Dynamics*, 228-224.
- Rollins, M., Rutherford, B., Nickell, D. (2014). The role of mentoring on outcome based sales performance: A qualitative study from the insurance industry. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12(2), 119-133.
- Shah, A. (2017). What is mentoring? *The American Statistician*, 71, 1-2.
- Shirkey, A. (2018). Brainshark. *4 Learning Methods to Better Engage Sales Reps*. Kättesaadav: <https://www.brainshark.com/ideas-blog/2018/november/learning-methods-sales>, 15. jaanuar 2022
- Southwestern Advantage Family of Companies. (2019). *Southwestern Advantage Family of Companies*. Kättesaadav: <https://southwestern.com/#home-companies>, 26. aprill 2022.
- Southwestern Advantage. (2020). *Meie lugu*. Kättesaadav: <https://southwesternadvantage.eu/ee/ajalugu>, 05. mai 2022.
- Southwestern Advantage müügijuht. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn. 07.märts 2022.
- Southwestern Advantage kolmanda aasta mentor. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn. 09.märts 2022.
- Southwestern Advantage kolmanda aasta mentor. Autori intervjuu. Helisalvestis. Messenger. 09.märts 2022.
- Southwestern Advantage teise aasta mentor. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn. 10.märts 2022.
- Southwestern Advantage esimese aasta tudeng. Autori intervjuu. Helisalvestis. Zoom. 12.märts 2022.
- Southwestern Advantage esimese aasta tudeng. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn. 14.märts 2022.
- Southwestern Advantage esimese aasta tudeng. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn. 14.märts 2022.
- Southwestern Advantage esimese aasta tudeng. Autori intervjuu. Helisalvestis. Zoom. 17.märts 2022.
- Southwestern Advantage esimese aasta tudeng t. Autori intervjuu. Helisalvestis. Zoom. 17.märts 2022.
- Southwestern Advantage esimese aasta tudeng. Autori intervjuu. Helisalvestis. Messenger. 18.märts 2022.
- Southwestern Company. (2021). *Salestalk 2021*. Tallinn: Southwestern Company.

Ülavere, R. (2009). *Artikkel Directoris: Coaching vs mentorlus*. Kättesaadav: <https://raimoulavere.com/2009/09/07/artikkel-directoris-coaching-vs-mentorlus/>, 15. jaanuar 2022.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu kava esimese aasta tudengile

1. Kuidas aru saad mentori ja *coachi* mõistest Southwestern Advantages?
2. Kui oluliseks pead mentori ja tudengi omavahelist sobivust, miks?
3. Mis on sinu jaoks isiklik müük?
4. Mis on sinu jaoks isikliku müügi tunnused?
5. Miks on isiklikus müügis kasulik olla mentori juhendatav?
6. Kuidas nägi välja suveks ettevalmistamise protsess?
7. Kuidas juhendaja toetas sind suvel?

Lisa 2. Intervjuu kava mentoritele

1. Kuidas aru saad mentori ja *coachi* mõistest Southwestern Advantages?
2. Kui oluliseks pead mentori ja tudengi omavahelist sobivust?
3. Mis on sinu jaoks isiklik müük?
4. Mis on sinu jaoks isikliku müügi tunnused?
5. Miks on isiklikus müügis kasulik, et on olemas tudengil mentor, kuidas mõjutab tulemusi?
6. Miks on ise kasulik olla tudengile mentor ja kuidas aitab kaasa?
7. Kuidas nägi välja suveks ettevalmistamise protsess sinu enda jaoks?
8. Mis mõjutab sinu arvates enim müügitulemusi suvel, miks?
9. Miks sinu arvates kahel tudengil oli töö eetika sama aga tulemused nii erinevad?
10. Mis meetodeid ja taktikaid kasutad tudengite juhendamisel?

Lisa 3. Cross-case analüüs mentorite intervjuudest

Intervjueeritav	1	2	3	4
Mentor ja coach	mentor küsib küsimusi, ise jõutakse eesmärgini. SWs on mentorid pigem. Isiklik kogemus, käega asja küljes.	<i>Coach</i> aitab küsimustega suunata, mentor samal alal edukas, SWs on segu aga pigem mentor	SWs on segu mõlemast, tehniline õpe nagu mentor teeb ja emotsionaalne on nagu <i>coaching</i>	SWs on mentor, kogemus olemas samal alal. <i>Coach</i> ei pea antud valdkonda nii hästi teadma, suunab läbi küsimuste.
Mentee ja mentori omavaheline sobivus	Väga oluline. inimitüübid peavad samad olema, sarnased inimesed peavad koos töötama.	Väga oluline, peab olema keegi, kes meeldib, muidu koostööd pole.	Väga oluline, sõprus, kergem asju selgeks õppida, ei vali tiimi neid kellega ei sobi.	Väga oluline, koostöö ja teadmiste omandamine, usaldus, ausus, ei valik tiimi inimest, kes ei sobi.
Isiklik müük	Enda müük ja sellele fookus, mentorlus	minu suve müük, eeskujuks teistele.	üks ühele keskuse või ükselt uksele müük	Ise teeme ükselt uksele, keskuses, telefoni teel.
Isikliku müügi tunnused	enda tööaja sees tehtud müük, tulemustasu, telefonimüük, keskus, ükselt uksele	üksi töötamine, boonus.	üks ühele ja tulemustasul põhinev, paindlik graafik.	Üks ühele ja ise teen müügi, tulemustasu, asukoht, tööaeg on paindlik.
Mentori kasulikkus ja miks ise on hea olla mentor?	Teine vaade asjadele ja objektiivsus, accountability. Mina õpin enim teisi õpetades, neile olla eeskujuks ja toeks. Õpin juhtimist ja värbamist.	<i>accountability</i> , kõigil on mentori vaja, et areneda. Õpetaja õpib kõige rohkem, ettevalmistus suveks. Eeskujulikkus.	Tugi, motivaator, teine vaade asjadele. Õpetaja õpib kõige rohkem. Juhtimisoskused ja värbamine, tiim hoiab järjel ja neile peab eeskujule olema.	Muidu oleks võimatu edukas olla, hoiab järjel, toetab ja kuulab, tudengid hoiavad juhendajat järjel, eeskujuks olemine, uskumuste muutmine.

Lisa 3 järg

<p>Suveks ettevalmistus</p>	<p>Raske teha, enda tiimi ette valmistades, siis valmistan ka ennast ette. Kolm tundi enda jaoks nädalas peab võtma.</p>	<p>talvel hakkab, mentaalne, tehniline ja emotsionaalne pool. Müügiteksti harjutamine, teada oma “<i>why`d</i>”, fookused aastaks.</p>	<p>kohe peale suve saab alguse, analüüs, fookused, õpime õpetades teisi, audiod, raamatud, müügiteksti harjutamine, mugavustsoonis väljas tegevused.</p>	<p>Müügitöö tegemine ka Eestis, juhendajana väiksem ettevalmistus, müügiteksti harjutamine, enda mentoriga kohtumised, raamatute lugemine ja audiote kuulamine, eriolukorrad, värbamine.</p>
<p>Müügitulemuste mõjutajad</p>	<p><i>schedule ja attitude</i> peale 5000 ühikut ka tehniline pool. Enesekindlus, <i>soft skills, pressure</i>. Suhtumine erinev ja üks võis <i>pressurdada</i> ennast liiga palju.</p>	<p>Suhtumine ja tööetika, piirkonna eripärad ja kontrollimatud asjad. Mida rohkem inimesi näed, seda enam müüb, isiksus</p>	<p><i>schedule</i> ja suhtumine, müügiipiirkond ja inimese enda isiksus, enesekindlus ja distsipliin.</p>	<p><i>Schedule</i> ja <i>attitude</i>, enesekindlus, toodete tundmine ja müügiteksti teadmine, isiksus, tööipiirkond, tervis, maine piirkonnas</p>
<p>Meetodid ja taktikad juhendamisel</p>	<p><i>coaching</i> kõned, koos tööl käimine, rollimängud, kodutööd, ausus ja hoolivuse näitamine, müügitöö Eestis.</p>	<p>Ei tea täpselt, vastavalt inimesele, kas panna pinget juurde või ära võtta, rääkida enda isiklikust kogemusest ja vigadest realselt, ootuste alla tõmbamine.</p>	<p>rollimängud, vaatlus, mugavustsoonist väljas harjutused, <i>confrontimine, what if id, meetingud</i>, müügitöö Eestis juba</p>	<p>Mugavustsoonist väljas tegevused, müügitöö Eestis, toodetega tutvumine.</p>

Lisa 4. Cross-case analüüs esimese aasta tudengite intervjuudest

Intervju-eeritav	5	6	7	8	9	10
Mentor ja coach	Ise teinud sama asja, juhendab, pigem mentorid	Kogenud inimene, kes aitab ette valmistada, kõigil on mentor, läbi oma kogemuse.	Suunab, motiveerib, <i>accountability</i> . Mentor pigem on SWs. <i>Coach</i> pigem tippjuhtidel ja ostetav teenus, pole samas valdkonnas	Mentor, tase kõrgemal, ja on kogemus. <i>Coacile</i> maksad raha aga aitab samamoodi	Mentor on toeks teekonnal oma eesmärkide poole, oma kogemus, toetab kõrvalt, suunab.	Sama asi, juhendas ja õpetas, et olla edukas.
Mentee ja mentori omavaheline sobivus	Väga oluline, ei liituks muidu, formaalne oleks. Koostöö on oluline, materjalide omandamine	Väga oluline, koostöö sujumine, hõõrdumised raske materjali omandada, sobivusega naudib protsessi rohkem, usaldus.	Väga oluline, usaldus, mugavustunne, rasketest teemadest rääkimine.	Väga oluline, usaldus, ei õpi nii kergelt asju. Kohandumine inimestega	Väga oluline, usaldus, siirus, programmi raske usaldada muidu, lahkkelid, ei näe põhjust miks teed seda.	Väga oluline, raske usaldada. Suvel sai sellest aru, et kõigiga ei ole sobivust, õpetatavus.
Isiklik müük	Müüd ise kellelegi midagi maha	Enda töö tulemus.	Enda müügitulemus	Keskendumine enda müügile ja eesmärkide saavutamisele, otsene kontakt kliendiga	Eraldiseisev, nii palju kui panustad nii palju saab kasu.	Rakendad kõike õpitut ja teed oma enda müügi.
Isikliku müügi tunnused	Protsess, tulemustasu	Vastavalt tööle tuleb ka müük, keskus, telefoni või ükselt uksele müük	Teenitud summa, kontrollitavad tegurid: tunnid näiteks, tööaeg, boonused.	Iseendale keskendumine, ettevalmistus ja tulemused Painslikkus tulemustasu	Töö võrdub tasuga. Üks ühele müük, boonused	Õpitu panemine praktikasse, numbrite mäng.

Lisa 4 järg

Mentori kasulikkus	Ei toimiks programm muidu, suurem müügi tõenäosus	Tugi, raskustest aitab üle saada, usku andis, rõhk nõrkuste, sõbranna suhe, naudib rohkem ja parem usaldus	Toetab ja suunab, kuulab, vastab küsimustele kogemus, hoiab järjel, kuulab ja vastab küsimustele teised mentorid.	Juhendaja aitab eesmärke saavutada, fookuseid annab, motiveerib, hoiab kätt pulsil, et oleks valmis suveks.	Hoiab järjel, ta palub teha seda, mida on ise valmis tegema, usku tõstab ja motiveerib suunamine	ABCd tuletab koguaeg meelde ja vundament numbritest mäng, hoiab järjel ja vaatab, et oleks valmis suveks.
Ettevalmis tus suveks	Mentoriga kohtumised Müügiteksti harjutamine 23 korda, raamatud, kodutööd, mugavustsoo nist väljas tegevused, müügitöö Eestis, grupiga kohtumised	Kohtumised mentoriga ja grupis, toodete õppimine, müügitekst (40), kooli-süsteem, eri-olukorrad suvel, eesmärgid, visualiseerimine, investeerimine, ajaplaneerimine, lisa kohtumised teistega.	Üks ühele kohtumised suuremad kohtumised grupis, eriolukorrad, müügiteksti harjutamine, mugavustsoo nist välja minemine, müügitöö juba Eestis, inimtüüpide mõistmine, müügikool	Mentoriga kohtumised suuremad kohtumised grupis, mugavustsoonist välja panemine, ajaplaneerimine, distsipliin, oma mõtete kontrollimine	Mentoriga kohtumine grupi koosolekud, eesmärkide meeldetuletamine Müügiteksti harjutamine, võistlused ja väljakutsed, müük Eestis juba.	Mentoriga kohtumine, erijuhtum suvel, inimeste lugemine, väljakutsed müügi tegemine Eestis, müügiteksti harjutamine.
Mentori roll suvel	Homniku ja õhtu kõned, pühapäeval nädala kokkuvõtte ja uue nädala plaan. Tööle kaasa võtmine.	Sai küsida küsimusi õhtul helistades, hommikul motivatsioon ja päeva fookus, pühapäeviti analüüs ja eesmärkide seadmine, alguses ka tehniline harjutamine	3-4 korda nädalas kõne Kohapealse juhendajaga hommikuti ja õhtuti kõned. Pühapäeviti tehniline pool. Emotsionaalne tugi. Koos elas juhendajaga, oli suur tugi.	Homnikul andis motivatsiooni, õhtul tehniline ja küsimuste küsimine. Pühapäeviti pikemad kohtumised Juhendaja kellega elasin toetas palju.	Hea side oli ja usaldus, alati oli toeks. Helistasime hommikuti ja õhtuti, pühapäeviti uute eesmärkide panemine ja murede lahendamine	Pühapäeval nädala kokkuvõtmine ja ettevalmistus uueks nädalaks. Süstis usku ja toetas, positiivsus, vaimne toetus.

Lisa 5. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Pille Ülem

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Mentorluse mõju Southwestern Advantage esimese aasta tudengite isikliku müügi tulemustele, mille juhendaja on Virve Siirde, MSc

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

12.05.2022

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.