

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Infotehnoloogia teaduskond

Katarina Kala 211601IAAM

**Müügiboonuste infosüsteemi analüüs ja
kavandamine Telia Eesti ASi näitel**

Magistritöö

Juhendaja: Priit Rospel
MSc

Tallinn 2023

Autorideklaratsioon

Kinnitan, et olen koostanud antud lõputöö iseseisvalt ning seda ei ole kellegi teise poolt varem kaitsmisele esitatud. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, olulised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on töös viidatud.

Autor: Katarina Kala

13.05.2023

Annotatsioon

Magistritöös käsitletavaks probleemiks on keerulised, ajamahukad ja manuaalsed tööd nõudvad müügiboonuste haldamise protsessid ning töövahendid. Need ei rahulda enam kasutajate vajadusi ja takistavad Telia strateegiliste eesmärkide saavutamist.

Probleemi lahendamiseks on püstitatud eesmärk töötada välja lahendused strateegiliste eesmärkide saavutamiseks. Selleks optimeeritakse ja automatiseeritakse müügiboonuste haldamise protsesse ja luuakse kasutajasõbralik müügiboonuste haldamise töövahendi kavand. Seeläbi aidatakse kaasa kahele strateegilisele eesmärgile, milleks on müügikäibe suurendamine ja töötajate rahulolu tõstmine.

Magistritöös on lähtunud ettevõtte strateegiast, võimekustest ja väärtusvoost. Tulemusteks on koostöös müügiefektivsuse juhi, analüütikute ja andmearhitektiga kogutud ärinõuded ja süsteemianalüüsi käigus kaardistatud funktsionaalsed- ning mittefunktsionaalsed nõuded, mille põhjal lihtsustati müügiboonuste haldamise protsesse ning loodi müügiboonuste haldamise töövahendi arhitektuuriline ülesehitus. Loodud lahendustega on magistritöös käsitletav probleem lahendatud ja eesmärk saavutatud. Magistritöö tulemi kasutuselevõtmisega suureneb ettevõtte müügikäive, tõuseb müügiprotsessiga seotud töötajate rahulolu ja tööaega saab efektiivsemalt tähtsamatele ülesannetele kasutada.

Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ning sisaldab teksti 66 leheküljel, viit peatükki, 29 joonist, seitset tabelit.

Abstract

Analysis and Design of Sales Reward System on the Example of Telia

Eesti AS

The master's thesis addresses the problem of complex, time-consuming, and manual sales bonus management processes and tools that no longer satisfy user needs and hinder the achievement of two major strategic goals in Telia: increasing sales revenue and enhancing employee satisfaction. The objective of this study is to develop solutions that support the accomplishment of these strategic goals by optimizing and automating sales bonus management processes and creating a user-friendly design for a sales bonus management tool.

The thesis is grounded in the company's strategy, capabilities, and value stream. In collaboration with the sales effectiveness manager, analysts, and data architects, the study gathers business requirements and maps functional and non-functional requirements during the system analysis process. Based on these requirements, the sales bonus management processes are simplified, and an architectural structure for the sales bonus management tool is developed. Consequently, the problem addressed in the thesis is resolved, and the set objective is achieved.

By implementing the outcomes of the master's thesis, the company's sales revenue is expected to increase, and the satisfaction of employees involved in the sales process will improve. Moreover, the workforce can allocate their time more effectively to higher-priority tasks, further enhancing the overall efficiency of the organization.

The thesis is in Estonian and contains 66 pages of text, five chapters, 29 figures, seven tables.

Lühendite ja mõistete sõnastik

APEX	<i>Oracle Application Express</i> , rakendus, mida kasutatakse andmeidas vaherakendusena andmete rikastamiseks või manuaalseks sisestamiseks
Argos	Lairiba teenuste infosüsteem ettevõttes Telia Eesti AS
AS	Aktsiaselts
BPMN	<i>Business Process Model and Notation</i> , graafiline äriprotsesside modelleerimise keel
B2B	<i>Business-to-business</i> , ettevõttelt ettevõttele ehk teenuste osutamine ettevõtetele
B2C	<i>Business-to-consumer</i> , ettevõttelt tarbijale ehk teenuste osutamine eraisikutele
CAPI	<i>Customer Application Programming Interface</i> , kliendiandmete süsteem ettevõttes Telia Eesti AS
CSAT	<i>Customer Satisfaction Score</i> , kliendi rahuloluindeks
FIX INT	<i>Fixed Internet</i> , internetiühendus
FIX + FWA Intake	Internetiteenuste liitumistehingud
FURPS+	<i>Functionality, Usability, Reliability, Performance, Supportability</i> , tarkvara nõuete klassifitseerimise mudel
FWA	<i>Fixed Wireless Access</i> , traadita internetiühendus
Intake	Liitumistehingud
KPI	<i>Key Performance Indicator</i> , tulemusmõõdik
LiveLink	Dokumendi haldustarkvara ettevõttes Telia Eesti AS
MOB NP Intake	Mobiilsideteenuste liitumistehingud operaatorivahetusega
MoSCoW	<i>Must have, Should have, Could have, Won't have</i> , meetod kasutajanõuete prioritseerimiseks
MVP	<i>Minimum Viable Product</i> , minimaalne töötav toode ehk esimene versioon tootest, mida saab kasutada
NP	<i>Number Portability</i> , numbriliikuvus ehk klient vahetab mobiilsideoperaatorit, säilitades oma telefoninumbri
NP STOP	Tehingud, kus müügikonsultant on peatanud kliendi telefoninumbri üleviimise teise mobiilsideoperaatori juurde

OCB	<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> , organisatsiooniline kodanikukäitumine ehk tahe teha rohkem
OL	<i>Online Launcher</i> , müügikonsultandi poolt saadetud pakkumine kliendile Telia iseteenindusse
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> , sisemiste tugevuste, nõrkuste ja väliste võimaluste ning ohtude analüüs, hetkeolukorra hindamisvahend strateegilises planeerimises
Tableau	Rakendus andmete analüüsimiseks ja visualiseerimiseks
TBCIS	<i>Telecom Billing and Customer Care Information System</i> , mobiilside-teenuste infosüsteem ettevõttes Telia Eesti AS
Telia 1	Lojaalsuspakkumine Telia erakliendile, kes kasutab kolme põhiteenust (mobiilse andmeside-, televisiooni- ja internetiteenus) ning on avaldanud soovi liituda Telia 1 pakkumisega
TO-BE	Tuleviku lahendus
ToTeKa	Toodete ja teenuste kataloog, Telia Eesti ASis kasutusel olev müügisüsteem
TV Intake	Televisiooniteenuste liitumistingimused
UML	<i>Unified Modeling Language</i> , unifikatsioonitud modelleerimiskeel ehk graafiline keel tarkvara visualiseerimiseks, peamiselt kasutatav objekt-orienditud lähenemises

Sisukord

Sissejuhatus	12
1 Ülesande püstitus	14
1.1 Tausta kirjeldus.....	14
1.2 Probleemi püstitus	15
1.3 Töö eesmärk	15
1.4 Piirangud.....	16
1.5 Magistritöö skoop	16
1.6 Magistritöö etapid.....	16
1.7 Kasutatavad meetodikad.....	17
1.8 Teema aktuaalsus.....	19
1.9 Autori roll	19
2 Valdkonna kirjeldus.....	20
2.1 Tasustamine	20
2.2 Boonussüsteemide toimimine.....	22
2.2.1 Motivatsioon	22
2.2.2 Boonussüsteemide liigitamine	25
2.2.3 Boonussüsteemi komponendid	26
2.3 Olemasoleva boonuste haldamise meetodika ülevaade.....	28
2.3.1 Olemasoleva boonussüsteemi komponendid.....	28
2.3.2 Erakanalite juhtide boonussüsteem	30
2.3.3 Erakanalite müügitreenerite boonussüsteem	33
2.3.4 Erakanalite müügikonsultantide boonussüsteem.....	35
2.3.5 Ärikanalite müügikonsultantide ja juhtide boonussüsteem	36
2.3.6 Müügiboonuste AS-IS protsess	36
2.4 Ettevõtte strateegia	41
3 Analüüs.....	44
3.1 Ettevõtte ärianalüüs	44
3.1.1 Protsessid	44
3.1.2 Võimekuste põhine planeerimine	45

3.1.3 Motivatsiooni- ja strateegiamudel	47
3.1.4 Väärtusvoog.....	49
3.1.5 SWOT	50
3.1.6 Ärinõuded	53
3.1.7 Kasutusmallide diagramm	55
3.2 Süsteemianalüüs	57
3.2.1 Funktsionaalsed nõuded	58
3.2.2 Mittefunktsionaalsed nõuded.....	62
3.2.3 Loodava lahenduse arhitektuuriline ülesehitus.....	63
4 Loodava lahenduse kavand.....	66
4.1 Müügiboonuste TO-BE protsess	66
4.2 Loodava lahenduse prototüüp.....	67
5 Järeldused	74
Kokkuvõte	76
Kasutatud kirjandus	78
Lisa 1 – Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks	80

Jooniste loetelu

Joonis 1. Armstrongi ja Browni tasustamismudel [9].	20
Joonis 2. Ettevõtte strateegia ja tasustamispoliitika ühendamise mudel [10].....	21
Joonis 3. Maslow vajaduste püramiid [15].	23
Joonis 4. Boonussüsteemi komponendid (autori koostatud).	26
Joonis 5. Müügiboonuste süsteem [23].	28
Joonis 6. Esinduste juhtide boonussüsteem [25].	31
Joonis 7. Aktiivmüügi üksuse juhtide boonussüsteem [25].	32
Joonis 8. Müügitreenerite boonussüsteem [25].	34
Joonis 9. Erakanalite teenuste koefitsiendid [25].	35
Joonis 10. Müügiboonuste eesmärkide määramise AS-IS protsessimudel (autori koostatud).	37
Joonis 11. Müügiboonuste jälgimise eeltegevuste AS-IS protsessimudel (autori koostatud).	38
Joonis 12. Müügiboonuste väljamaksmise AS-IS protsessimudel (autori koostatud)....	40
Joonis 13. Telia strateegia 2023. aastal [26].	42
Joonis 14. Telia protsessikaart [28].	44
Joonis 15. Ettevõtte võimekuste kaart (autori koostatud).....	46
Joonis 16. Ettevõtte motivatsioonimudel strateegilisele teemale <i>Become digital leader</i> (autori koostatud).....	48
Joonis 17. Ettevõtte strateegiamudel strateegilisele teemale <i>Become digital leader</i> (autori koostatud).....	49
Joonis 18. Telia väärtusvoog [28].	49
Joonis 19. Telia väärtusvoog koos sinna panustavate võimekustega (autori koostatud).50	
Joonis 20. Kasutusmallide diagramm (autori koostatud).	56
Joonis 21. Komponentdiagramm (autori koostatud).	64
Joonis 22. Müügiboonuste jälgimise eeltegevuste TO-BE protsessimudel (autori koostatud).	66
Joonis 23. Müügiboonuste väljamaksmise TO-BE protsessimudel (autori koostatud)..	67
Joonis 24. Müügikonsultandi tehingute ülevaade (autori koostatud).	68

Joonis 25. Tehingu detailvaade (autori koostatud).	69
Joonis 26. Müügikonsultandi boonuste vaade (autori koostatud).	70
Joonis 27. Eesmärkide vaade (autori koostatud).	71
Joonis 28. Koefitsientide haldamise vaade (autori koostatud).	72
Joonis 29. Uue tehingu reegli lisamise vaade (autori koostatud).	73

Tabelite loetelu

Tabel 1. Olemasoleva boonussüsteemi komponentide kirjeldused (autori koostatud). .	29
Tabel 2. Olemasoleva boonussüsteemi erinevate osapoolte komponendid (autori koostatud).	29
Tabel 3. Müügiboonuste protsessi SWOT analüüsi tulemused (autori koostatud).	50
Tabel 4. Ärinõuded (autori koostatud).	53
Tabel 5. Funktsionaalsed nõuded (autori koostatud).	58
Tabel 6. Mittefunktsionaalsed nõuded (autori koostatud).	62
Tabel 7. Süsteemide kirjeldused (autori koostatud).	63

Sissejuhatus

Käesoleva magistr töö eesmärgiks on välja töötada lahendused kahe suure strateegilise eesmärgi saavutamiseks Telias, milleks on müügikäibe suurendamine ja töötajate rahulolu tõstmine. Nende eesmärkide saavutamiseks on Telias välja töötatud müügiboonuste skeem, kuid see ei rahulda enam kasutajate vajadusi. Müügiboonuste haldamiseks puudub kasutajasõbralik töövahend ja protsessid on keerulised. Probleemi lahendamiseks on magistr töö püstitatud eesmärk lihtsustada müügiboonuste protsesse ja luua müügiboonuste haldamise töövahendi kavand.

Eesmärgi saavutamiseks teeb autor koostööd müügiefektiivsuse juhi, analüütikute ja andmearhitektiga. Koos kaardistatakse olemasolev müügiboonuste haldamise protsess ja töövahendid, nende kitsaskohad ja puudujäägid. Seejärel kaardistatakse äri vajadused ning koostatakse loodava lahenduse äri- ja süsteemianalüüs. Nõuete põhjal pakub töö autor välja lihtsustatud protsesside lahenduse ja müügiboonuste haldamise töövahendi kavandi.

Käesolev magistr töö koosneb viiest suuremast peatükist, mis on järgnevad:

1. Ülesande püstitus – peatükis antakse ülevaade ettevõtte taustast, kirjeldatakse käesolev probleem ja selle aktuaalsus, püstitatakse eesmärk ning määratletakse skoop, piirangud, meetodikad ja autori roll.
2. Valdkonna kirjeldus – peatükis antakse ülevaade uuritud kirjandusest tasustamise, boonussüsteemide toimimise ja olemasoleva müügiboonuste haldamise meetodika kohta.
3. Analüüs – peatükis teostatakse nii äri- kui ka süsteemianalüüs. Kirjeldatakse ettevõtte strateegia, ärieesmärgid ja võimekused. Kaardistatakse olemasoleva müügiboonuste süsteemi tugevused ja nõrkused, loodava lahenduse äri- ja süsteeminõuded ning koostatakse komponentdiagramm.

4. Loodava lahenduse kavand – peatükis on kajastatud töö tulemid, milleks on ülevaade lihtsustatud protsessidest ja müügiboonuste haldamise töövahendi kavandist.
5. Järeldused – peatükis antakse ülevaade magistritöös teostatud analüüside järeldustest.

Magistritöö tulem on kasutatav peamiselt Telias, et aidata kaasa sealsete strateegiliste eesmärkide saavutamisele. Küll aga saavad tööst kasu ka teised ettevõtted, kus kasutatakse boonussüsteeme. Antud lõputöö annab ülevaate, mis komponendid on boonussüsteemis vajalikud, milline võiks olla müügiboonuste protsess ning milline võiks olla kasutajasõbralik müügiboonuste haldamise töövahend.

1 Ülesande püstitus

Käesolevas peatükis antakse ülevaade ettevõttest Telia Eesti AS ja seal esinevast probleemist seoses müügiboonuste protsessi ning seda toetavate töövahenditega. Probleemi lahendamiseks püstitatakse eesmärk ja kirjeldatakse magistritöö etapid, kasutatavad meetodikad ning piirangud. Viimaks antakse ülevaade, mis kuulub antud magistritöö skooopi ja mis on autori roll.

1.1 Tausta kirjeldus

Telia Eesti AS (edaspidi Telia) on telekommunikatsiooni ettevõte, mis on osa suuremast rahvusvahelisest ettevõttest Telia Company AB. Telia Eesti koosnes varasemalt kahest ettevõttest – AS EMT ja Elion Ettevõtted AS. Aastal 2014 need ühendati ning 2016. aastal sai ettevõtte nimeks Telia Eesti AS [1].

Ettevõtete liitmise tulemusena on siiani samaaegselt kasutusel kolm erinevat müügisüsteemi: TBCIS (*Telecom Billing and Customer Care Information System*), Argos ja ToTeKa. Kõige uuem süsteem nendest on ToTeKa ehk toodete ja teenuste kataloog, kuhu on plaan viia üle kõik andmed infosüsteemidest TBCIS ja Argos. TBCIS on mobiilside-teenustele suunatud ning Argos lairiba teenustele. Paraku ei lahenda ka ToTeKa praegusel kujul kõiki olemasolevaid probleeme.

Teenuste müük toimub kolmes erinevas osakonnas: esindustes, kõnekeskustes ja kontaktikeskustes. Selleks, et töötajaid motiveerida võimalikult palju teenuseid klientidele müüma, on kasutusele võetud boonussüsteem. Eduka müügi korral saab müügikonsultant tehingu eest boonust ehk rahalist tasu. Edukaks müügiks on tehing, millega kaasneb rahaline kasu. Näiteks kui klient on juba Telia mobiilside-teenuse kasutaja ja müügikonsultant müüb kliendile mobiilipaketi, mis maksab vähem, kui oli tema eelmine pakett, siis selle eest müügikonsultant boonust ei saa. Kui aga müüakse mobiilipakett, mille kuutasu on kallim, kui eelmisel paketil, siis saab konsultant selle tehingu eest boonust. Boonussüsteemi rakendatakse valitud toodetele/teenustele, tehingutele ja valitud perioodil.

1.2 Probleemi püstitus

Telia kaks suurt strateegilist eesmärki on teenuste käibe suurendamine ja töötajate kõrge rahulolu. Nende tõstmiseks on Telias välja töötatud müügiboonuste skeem. Küll aga ei rahulda praegune müügiboonuste haldamise protsess ega töövahendid enam kasutaja vajadusi ja sellega seotud osapoolte rahulolu on madal. See omakorda toob kaasa madalamad müügitulemused, sest töötajad ei ole motiveeritud teenuseid müüma.

Müügiboonuste kujunemisel on kasutatavate reeglite hulk ja keerukus sedavõrd suur ning hajutatud süsteemide erinevate komponentide vahel, et boonustasude haldamisprotsess ei jõua alati eduka lõpuni, vaid seda tuleb tihti korrata. Mitmed etapid müügiboonuste kujunemisel nõuavad käsitööd, mis võiksid olla automatiseeritud. Lisaks on osapooltel keeruline hoomata, milliste reeglite alusel ja kui palju nad boonust saavad, sest praeguses süsteemis puudub läbipaistvus.

Esialgusel müügiboonuste saamise protsessi kaardistamisel koostöös müügiefektiivsuse juhiga tuli välja, et hetkel tehakse aastas kokku ligikaudu 288 tundi üleliigset tööd. Arvesse võeti seejuures kolme osapoole panus: üks müügijuht, üks müügikonsultant ja üks analüütik. Antud lõputöö raames uuritakse, kuidas seda tööaega saaks müügiboonuste protsessis kokku hoida ja muude ülesannetega efektiivsemalt sisustada.

Reeglite rohkus, käsitöölised etapid ning läbipaistmatus süsteemis raskendavad ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamist, mis näevad ette müügi suurendamist läbi müüki teostavate isikute motivatsiooni suurendamise.

1.3 Töö eesmärk

Töö eesmärgiks on aidata kaasa kahe suure Telia strateegilise eesmärgi saavutamisele: suurendada teenuste käivet ja tõsta töötajate rahulolu. Selleks tuleb muuta boonuste haldamise protsesse ja luua müügiboonuste haldamise töövahendi kavand. Seeläbi saavad müügijuhid mugavalt boonuste arvestamise reegleid kirjeldada ja näha kohe uutest reeglitest tulenevaid boonuste arvutamise muudatusi. Müügikonsultantide jaoks muutub müügiboonuste protsess läbipaistvamaks ja nad saavad arusaadava ülevaate enda tehtud müügist ning boonustest. Lisatasude arvestamine toimub automaatselt ja neid ei pea käsitsi palgaarvestussüsteemi lisama.

Loodava lahendusega peab suurenema teenuste käive, tõusma müügiboonuste protsessiga seotud osapoolte rahulolu ja vähenema töötundide arv, mis hetkel kulub müügiboonuste protsessi teenindamisele.

1.4 Piirangud

Tehtava töö piiranguteks on teiste valdkonnas kasutatavate süsteemidega toimimine. Boonuste haldamise töövahendi loomiseks on vajalik, et see sobituks kokku olemasolevate müügisüsteemidega (TBCIS, Argos, ToTeKa), et oleks võimalik kätte saada tehingud ning teenused, mille eest tuleb müügikonsultantidele boonustasusid maksta. Teise süsteemina peaks uus töövahend kokku sobituma ka palgaarvestussüsteemiga. Seal saavad kokku müügikonsultandi põhipalk ning boonustasud. See võimaldaks müügikonsultantide tulemuste automaatse arvestuse ja edastamise raamatupidamisse.

1.5 Magistritöö skoop

Töö skoopis on müügiboonuste protsessi ärianalüüsi koostamine, nõuete kogumine, loodava lahenduse arhitektuurimudelite koostamine ja esialgse prototüübi tegemine. Töö skoopist jääb välja detailne süsteemianalüüs, tasuvusanalüüs, detailse prototüübi koostamine ja uue töövahendi arendamine.

1.6 Magistritöö etapid

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks läbib autor neli suuremat etappi. Esimene etapp on andmete kogumine, mille raames uuritakse erinevatest kirjandusallikatest boonussüsteemide toimimist ja kaardistatakse olemasolev boonustasude protsess koos seda toetavate ettevõtte strateegiliste eesmärkidega. Sellest lähtudes saab tuvastada, millised võimekused on olemasolevast lahendusest puudu ning aitaksid saavutada ettevõtte ärilised eesmärgid.

Teise etapi raames teostatakse ärianalüüs, kus võetakse kokku ettevõtte strateegia koos ärieesmärkidega ning kaardistatakse seotud osapooled. Kirja pannakse ka eelmises etapis kogutud võimekused, et oleks hea ülevaade, millised neist on juba olemas ning millised vajavad arendamist. Lisaks kaardistatakse koostöös müügiefektiivsuse juhi ja

analüütikutega olemasoleva lahenduse tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud ning kogutakse loodava lahenduse ärinõuded, mis on sisendiks süsteemianalüüsile.

Kolmandas etapis teostatakse süsteemianalüüs. Selle käigus tehakse koostööd müügiefektiivsuse juhi, analüütikute ja andmearhitektiga. Siin etapis pannakse kirja nii funktsionaalsed kui ka mittefunktsionaalsed nõuded, mis on viimase etapi sisendiks. Lisaks koostatakse komponentdiagramm, mis annab ülevaate, milliste süsteemidega ja kuidas loodav lahendus peab andmeid vahetama.

Neljandaks ehk viimaseks etapiks on kavandatava lahenduse kirjeldus, kus koostatakse TO-BE protsessimudel ja loodava lahenduse prototüüp. Seejärel tehakse teostatud analüüside järeldused ning antakse müügi- ja teenindusüksusele sisend protsesside parendamiseks ning uue töövahendi loomiseks.

1.7 Kasutatavad meetodikad

Boonustasude haldamisprotsessi hetkeolukorrast ja kavandatavast protsessist antakse ülevaade AS-IS ning TO-BE protsessijoonistega, mille modelleerimiseks on kasutatud BPMN (*Business Process Model and Notation*) notatsiooni. Seeläbi on näha nii seotud osapooled kui ka protsessi töövoog [2], [3].

Ärianalüüsi alustatakse ettevõtte strateegia ja ärieesmärkide kirjeldamisega. Selleks koostatakse motivatsiooni- ja strateegiamudel, et aru saada, kuidas seostuvad ettevõtte ärieesmärgid ja strateegia, kes on boonustasude haldamisprotsessi osapooled ning mis on nende huvi. Kui on teada, mis on ettevõtte ärieesmärgid ja mis on osapoolte motivatsioon, siis kaardistab autor boonustasude haldamisprotsessi võimekused. Seda tehakse võimekuste kaardi [3] abil, kust saab sojuskaardi abil ülevaate, millised võimekused on juba olemas ning milliseid on vaja muuta või juurde arendada. Võimekused seostatakse väärtusvooga, kus on kujutatud kliendile väärtust loovaid tegevusi [2]. Olemasoleva müügiboonuste süsteemi tugevuste, nõrkuste, võimaluste ja ohtude kaardistamiseks koostatakse SWOT mudel [3], [4], mille abil on hea tuvastada olemasoleva lahenduse kitsaskohad ja puudujäägid.

Nii äri- kui ka süsteeminõuded prioritseeritakse MoSCoW [5] meetodi abil. Antud meetod annab hea ülevaate, millised nõuded on vajalikud minimaalse töötava toote jaoks

ning mis järjekorras tuleks nõuded realiseerida. MoSCoW meetod sümboliseerib järgnevat:

- M – *Must have*, peab olema. MVP (*Minimum Viable Product*) ehk minimaalse töötava toote jaoks kriitiline;
- S – *Should have*, võiks olla. Oluline lisandväärtus, aga ei ole MVP jaoks kriitiline;
- C – *Could have*, hea oleks. Teevad kasutajakogemust paremaks, kuid ei ole hädavajalikud;
- W – *Won't have*, jääb MVP skoobist välja.

Ärinõuetest kõige tähtsamad (*Must have*) kantakse kasutusmallide diagrammile UMLis (*Unified Modeling Language*). Kasutusmallide diagramm annab ülevaate, mida erinevad osapooled loodavas lahenduses teha saavad [6].

Süsteemianalüüsi käigus esitatakse funktsionaalsed nõuded kasutuslugudena (*user story*) [3], mis annavad ülevaate erinevate rollide vajadustest loodavas lahenduses. Nõuete kaardistamiseks kasutab autor FURPS+ [7] meetodit, mis sümboliseerib järgnevat:

- F – *Functionality*, funktsionaalsus, kasutusmugavus;
- U – *Usability*, kasutatavus;
- R – *Reliability*, töökindlus;
- P – *Performance*, jõudlus;
- S – *Supportability*, toetatavus;
- + – nõuded disainile, teostusele ja süsteemide vahelistele tarkvaralistele seostele.

Süsteemianalüüsi käigus koostatakse ka komponentdiagramm UMLis [8], mis annab ülevaate, kuidas loodav lahendus erinevate süsteemidega suhtleb ja millist informatsiooni vahetab.

Töö lõpeb esialgse prototüübi koostamisega, mis tehakse programmis nimega Figma, mille kasutamisel on autoril varasem kogemus olemas.

1.8 Teema aktuaalsus

Magistritöö teema aktuaalsus tuleneb Telia strateegilistest eesmärkidest kasvatada pakutavate teenuste müüki ning suurendada töötajate rahulolu. Eesmärkide saavutamise toetamiseks on oluline müügiboonuste protsessi efektiivsemaks muutmise ning kasutajasõbraliku ja läbipaistva boonuste haldamise töövahendi loomine.

Lisaks Teliale on boonused kasutusel paljudes teistes ettevõtetes ning antud lõpuööst saab ideid, kuidas võiks kujundada müügiboonuste protsessi, mis komponendid on seal olulised ja milline võiks olla töövahend nende haldamiseks.

1.9 Autori roll

Töö autor koostab kõik etapid ise ehk vastutab ärianalüüsi, süsteemianalüüsi ja kavandi koostamise eest võttes seejuures ärianalüütiku, süsteemianalüütiku ja andmearhitekti rolli. Töö käigus konsulteerib autor strateegia ja arendusportfelli juhiga, et täpsustada ettevõtte strateegiat, võimekusi ja väärtusvoogu. Koostööd tehakse ka müügiefektiivsuse juhi, analüütikute ja andmearhitektiga, et koguda neilt nõuded ning täpsustada protsessi detaile.

2 Valdkonna kirjeldus

Käesolevas peatükis antakse ülevaade tasustamispoliitikast, boonuste toimimisest ja nende eesmärkidest. Seejärel annab autor ülevaate Telias kasutusel olevast müügiboonuste haldamise meetodikast. Viimaks kirjeldatakse Telia strateegilised eesmärgid ning nende seotus müügiboonuste haldamisega.

2.1 Tasustamine

Hästi läbimõeldud tasustamispoliitika mängib ettevõtte edukuses väga olulist rolli. Heade tulemuste saavutamisel on tähtsal kohal ettevõtte töötajad, kes peavad klientidele tooteid või teenuseid müüma ja selleks peavad nad olema motiveeritud. Armstrong ja Brown on välja töötanud tasustamismudeli, mis motiveerib töötajaid (Joonis 1) [9].

Tasu	Rahaline tasu	Põhipalk
		Tulemustasu
		Hüvitised
	Mitterahaline tasu	Õppimine ja arenemisvõimalused
		Töökogemus

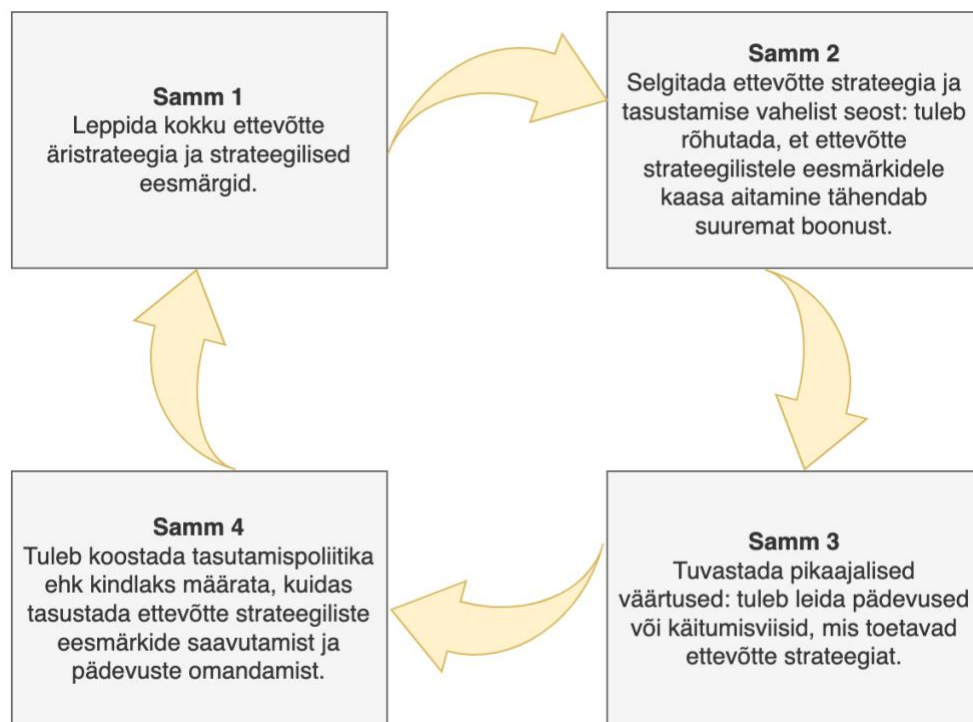
Joonis 1. Armstrongi ja Browni tasustamismudel [9].

Kõige laiemalt võib tasu jagada kaheks: rahaline ja mitterahaline tasu. Rahalise tasu alla kuuluvad põhipalk, tulemustasu ehk bonus ja hüvitised. Tulemustasu on lisatasu põhipalgale heade tulemuste või hea soorituse eest ning sellest räägitakse täpsemalt järgmises peatükis (vt peatükk 2.2). Hüvitised on töötajatele pakutud lisaprogrammid, kuhu kuuluvad näiteks tervisekindlustus ja spordihüvitis. Mitterahalise tasu alla kuuluvad õppimine ja arenemisvõimalused ning töökogemus. Töökogemuse alla kuuluvad omakorda tunnustus ja staatus [9].

Tunnustamist hea soorituse eest tasub teha mõnel suuremal üritusel, kus kiidetakse paljude inimeste ees. Nii tunnevad hea soorituse teinud töötajad uhkemat tunnet ja samuti näevad teised isikud, kuhu poole nad võiksid pürgida ning seeläbi motivatsiooni juurde saada. Oluline on tunnustada neid, kes on teinud midagi erakordset, sest nii on

tunnustamisel suurem tähtsus inimeste jaoks. Tunnustada võiks mõni tähtis isik. See ei pea olema ettevõtte tegevjuht, vaid võib olla näiteks üksuse eest vastutav juht, kes teab isiklikumalt sinna kuuluvaid inimesi ja saab seeläbi tänamise personaalsemaks ning tähendusrikkamaks teha [10].

Hea tasustamispoliitika on oluline nii töötajate motiveerimiseks, nende hoidmiseks kui ka uute töötajate meelitamiseks. Lisaks on see oluline ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamiseks, sest ilma töötajate motiveerimiseta, on eesmärke raske saavutada. Seega peaksid ettevõtte strateegilised eesmärgid ja tasustamispoliitika olema omavahel kooskõlas. Alloleval joonisel (Joonis 2) on välja toodud, kuidas võiksid ettevõtte strateegia ning töötajate tasud olla läbi mõeldud ning kujundatud [10].



Joonis 2. Ettevõtte strateegia ja tasustamispoliitika ühendamise mudel [10].

Kõik saab alguse ettevõtte strateegiast. Strateegilised eesmärgid vaadatakse igal aastal üle ning sama tuleks teha ka tasustamispoliitikaga, et töötajad oleksid motiveeritud ettevõtte eesmärkide teostamisele kaasa aitama ning tunneksid seost enda tehtud töö ja strateegiliste eesmärkide vahel. Seega tuleb töötajatele selgitada seost nende töö ning ettevõtte strateegiliste eesmärkide vahel ja rõhutada, et eesmärkide täitmise korral on ka töötajate tasud suuremad. Seejärel tuleb kokku leppida väärtused ja pädevused, mis on olulised ettevõtte edukuses pikemaajaliselt, mitte ainult jooksva aasta eesmärkide saavutamisel. Viimasena tuleb eelnevates punktides kogutud teadmised kokku panna

tasustamispoliitikaks, mis toetab ettevõtte jaoks oluliste väärtuste järgmist ning strateegiliste eesmärkide saavutamist [10].

2.2 Boonussüsteemide toimimine

Boonussüsteeme on kasutatud 20. sajandi algusest, kuid laialdasemalt hakati neid kasutama ligikaudu 60 aastat tagasi Ameerika Ühendriikides. Need võeti kasutusele, et motiveerida müügitöötajaid levitama kiiremini tarbekaupasid, näiteks autosid [11]. Tänapäeval kasutatakse boonussüsteeme väga paljudes erinevate valdkondade ettevõtetes, näiteks pankades, jaemüügis, telekommunikatsioonis, ravimite müügis, kinnisvaras, autotööstuses jne.

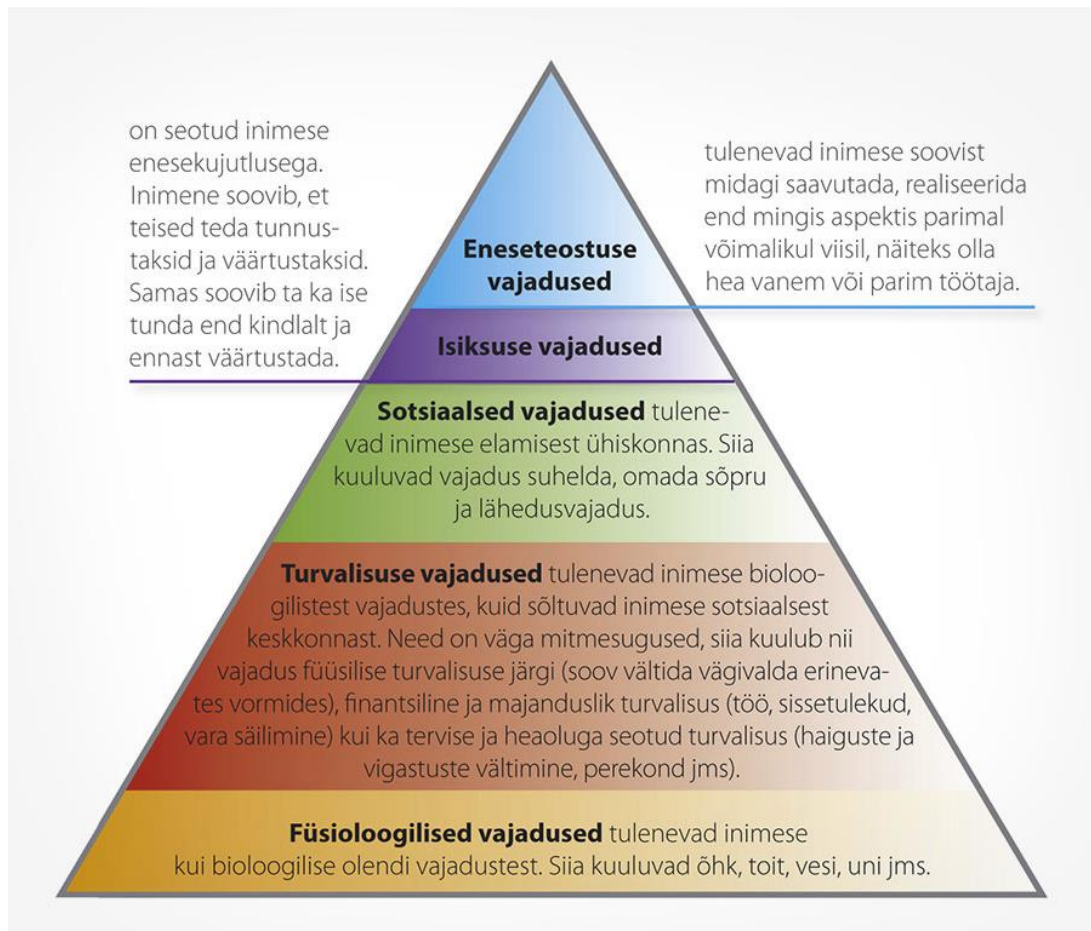
Boonusena ehk premeerimisena heade tulemuste eest kasutatakse tavaliselt raha, kuid see ei ole alati nii. Raha asemel kasutatakse boonusena ka ettevõtte osakuid või optioone, vabade päevade arvu suurendamist, sooduspakkumisi, ettevõtte auto kasutamist, pileteid mõnele üritusele jne. Tasu võib olla näiteks ka inimese kiitmine teiste kolleegide poolt või staatuse tõstmine ehk töötaja jaoks tähendab see karjääriredelil tõusmist [12]. Tihti kombineeritakse bonus kokku nii rahalisest kui ka mitterahalisest tasust, sest mõlemad on töötajatele olulised.

2.2.1 Motivatsioon

Tulemustasude ehk boonuste eesmärk on töötajate motiveerimine, et nad saavutaksid paremaid tulemusi. Motivatsioon tuleneb ladinakeelsest sõnast *movere* ehk liikumine ja see tähendab erinevaid asjaolusid, mis ajendavad inimesi teatud viisil käituma. Motivatsioon liigitatakse kaheks [13]:

1. Sisemine motivatsioon – tahe, mis tuleb inimese enda seest. Sisemise töömotivatsiooni puhul inimene usub või tunneb, et tema töö on vajalik, tähtis, väljakutsuv ja pakub arenemisvõimalusi.
2. Väline motivatsioon – tahe on mõjutatud välistest teguritest. Välise töömotivatsiooni alla kuuluvad raha, vabade päevade arv, tööpositsiooni edendamine, tunnustus jne.

Ameerika psühholoog Abraham Maslow avaldas 1943. aastal artiklis motivatsiooniteooria [14], kus tõi välja inimvajaduste hierarhia, mida tuntakse ka Maslow vajaduste püramiidi nime all (Joonis 3).



Joonis 3. Maslow vajaduste püramiid [15].

Maslow teooria kohaselt pürgib inimene püramiidis järjest kõrgemale, kui alumised tasemed on rahuldatud. Püramiidis on kõige madalamal inimeste füsioloogilised vajadused, kuhu kuulub kõik eluks vajalik (õhk, toit, vesi, uni jne). Järgmisel tasandil asuvad turvalisuse vajadused, kuhu alla kuuluvad füüsiline turvalisus, majanduslik turvalisus ja tervise ning heaoluga seotud turvalisus. Kolmandal tasemel on sotsiaalsed vajadused ehk soov suhelda teiste inimestega ja tunda ennast armastatuna. Neljandal tasemel asuvad isiksuse vajadused ehk soov saada teistelt tunnustust ja olla enesekindel ning iseseisev, näiteks kuulub siia alla heade müügitulemuste eest tunnustamine. Kõige kõrgemal tasemel asuvad eneseteostuse vajadused ehk inimese soov midagi saavutada ja teha seda parimal viisil, näiteks olla parim müügitöötaja [16].

Need viis vajaduste püramiidi taset jagatakse omakorda kahte gruppi: puuduse vajadused (tasemed 1 – 4) ja kasvuvajadused (tase 5). Esimesed neli tasandit motiveerivad inimesi, kui need on rahuldamatud ehk kui nendest on puudus. Näiteks mida kauem on inimene ilma toiduta, seda näljasemaks ta muutub ning tema motivatsioon leida toit järjest kasvab

ehk inimese motivatsioon tekib puudusest. Kasvuvajadused ehk püramiidi viies tase ei teki puudusest, vaid inimese soovist kasvada ja olla parim [16].

2020. aastal tehti Indoneesia telekommunikatsiooni ettevõtetes uuring [13], kus vaadeldi motivatsiooni mõju organisatsioonilisele kodanikukäitumisele (edaspidi nimetatud OCB), mis on väga tugevalt seotud Maslow vajaduste püramiidi kõige kõrgema taseme ehk eneseteostusega. OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*) [17] tähendab tahet teha rohkem. Sinna alla kuuluvad töötajate tegevused, mis jäävad väljapoole tööjuhendit. OCBga olevad töötajad on positiivsed, innukad ja head tiimimängijad. Neile on oluline, et tervel tiimil läheks hästi ning seeläbi ka ettevõttel. OCB on telekommunikatsiooni ettevõtetes väga oluline, sest tegemist on tiheda konkurentsiga valdkonnaga ning motiveeritud töötajad, kes tagavad hea müügitulemuse, on väga olulised. Uuringust tuli välja, et töötajate motivatsiooni ja OCBd mõjutab ka ümberkujundav juhtimine [18]. Mõiste pärineb aastast 1973 James V. Downtoni raamatust [19], kuid sai laialdasemalt kasutust alates aastast 1978, kui James MacGregor Burns kirjutas raamatu „*Leadership*“ [20]. Tegemist on juhtimisstiiliga, mis inspireerib alluvates positiivseid muutusi. Ümberkujundavad juhid on energilised, entusiastlikud ja kirglikud enda tegemistes. Nende jaoks on oluline nii tööprotsess kui ka iga töötaja abistamine ja nende edule kaasa aitamine. Ümberkujundav juhtimisstiil innustab ja motiveerib alluvaid töötama ja saavutama eesmärgid üle tavapäraste ootuste ehk see on väga oluline OCB kaasa aitamisele. Ümberkujundaval juhtimisstiilil on neli olulist komponenti:

1. Idealiseeritud eeskuju – juht peab olema alluvatele eeskujuks. Juhil peab olema enesekindlus, selge visioon ja kirg oma tegemiste vastu, et tema alluvad peaksid teda enda eeskujuks.
2. Inspireeriv motivatsioon – juht suudab ettevõtte strateegilised eesmärgid alluvatele edastada ja nende töö eesmärkidega suhestuma panna.
3. Intellektuaalne stimulatsioon – juht peab toetama alluvate arengut.
4. Individuaalne arvestamine – juht näitab austust ja hoolivust oma alluvate suhtes.

Telekommunikatsiooni ettevõtetes läbiviidud uuringu [13] tulemuseks leiti, et motivatsioon ja ümberkujundav juhtimine on alustaladeks organisatsioonilisele kodanikukäitumisele ja juhil on väga oluline roll. Juhi eeskujul peaks töötajates tõusma OCB, mis tekitab töötajates soovi panustada rohkem ettevõtte strateegiliste eesmärkide

saavutamisele. Uuringust saab järeldada, et lisaks välisele motivatsioonile (enamasti rahale) on oluline ka töötajate sisemine motivatsioon ja juhi roll.

2.2.2 Boonussüsteemide liigitamine

Eelnevalt mainiti (vt peatükk 2.2), et kõige üldisemalt jagatakse boonused ehk tulemustasud rahaliseks ja mitterahaliseks ehk kuidas tasu töötajatele välja makstakse. Küll aga on ka teisi viise, mille põhjal boonuseid liigitatakse.

Tulemustasusid saab liigitada selle järgi, kelle vahel bonus ära jaotatakse ja selleks on kolm varianti [10]:

1. Individuaalne bonus – tasu makstakse töötaja enda panuse eest.
2. Tiimibonus – tasu makstakse tiimi panuse eest ja selle võib ära jaotada kas tiimi vahel võrdselt või põimida sisse ka individuaalne panus ehk kes tiimis kõige rohkem panustas, saab kõige suurema tasu ja vastupidi. Küll aga on oluline esmalt hinnata tiimi panust ja seejärel individuaalset panust, sest siis töötab tiim tervikuna paremini. Oluline on, et tiimiliikmed toetavad ja abistavad üksteist ning selgitavad arusaamatuks jäävaid asju.
3. Ettevõttebonus – tasu makstakse ettevõtte kui terviku tulemuste eest.

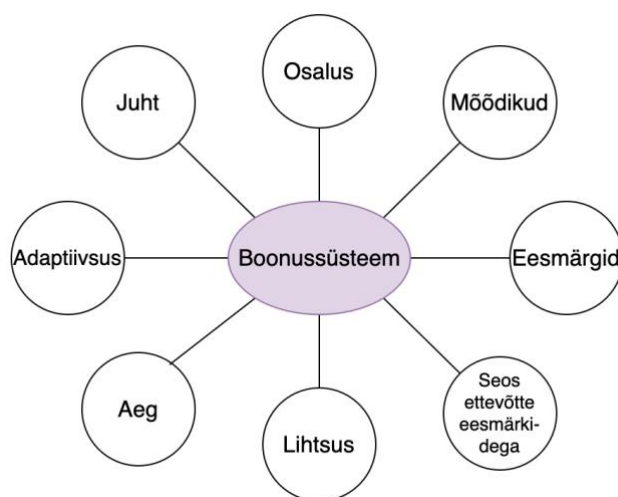
Kolmandana saab tulemustasusid liigitada selle järgi, mille eest boonust makstakse. Selleks on kolm varianti [10]:

1. Müüüdud toodete või teenuste eest – tavaliselt püstitatakse töötajatele, tiimile või ettevõttele eesmärk ehk kindel lävend, kui palju tooteid või teenuseid peab müüma või kui palju käivet peab teenima ning sõltuvalt sellest saadakse boonust. Tulemustasu suuruse jaoks on tavaliselt välja mõeldud mingid kindlad reeglid, mille põhjal kättesaadav bonus välja arvutatakse.
2. Soorituse eest ehk kuidas töö on tehtud – selle mõõdikuks on tavaliselt juhi hinnang ja sooritusele on määratud erinevad tasemed, mille põhjal boonust arvestatakse. Näiteks on kokku lepitud kolmetasemeline süsteem, kas töötaja sooritus oli suurepärase, hea või vajab parandamist, ning sõltuvalt sellest, kuhu tasemele juht töötaja soorituse hindab, määratakse töötaja tulemustasu. Üldiselt makstakse sellisel viisil individuaalseid boonuseid, aga vahel ka ettevõtte või tiimiboonuseid.

3. Oskuste arendamise eest – siin kasutatakse tavaliselt punktisüsteemi. Iga uus omandatud oskus annab punkte juurde ja selle eest saab teatud tulemustasu. Seda kasutatakse individuaalse boonuse jaoks.

2.2.3 Boonussüsteemi komponendid

Boonussüsteeme saab liigitada erinevat moodi, kuid on mõned komponendid, mis peaksid igas boonussüsteemis olema ja neid on näha alloleval joonisel (Joonis 4).



Joonis 4. Boonussüsteemi komponendid (autori koostatud).

Komponentide kirjeldused on järgmised [10]:

1. Osalus – boonuse saamine ei saa olla alati garanteeritud, vaid selle eest peab olema minimaalne tegevus. Kui tulemustasu saaks alati, siis töötajad ei oleks nii motiveeritud ja ei pingutaks nii palju. Telias ei ole müügikonsultantidel hetkel tulemustasu saamisel lävendit ja seda annaks muuta.
2. Mõõdikud – väga oluline on leida õiged asjad, mida mõõta ja mille eest tasu maksta. Need peavad olema midagi, mille üle indiviidil või tiimil on kontroll ja samas midagi, mis toob ettevõttele väärtust. Mõõdikud lähevad kokku eesmärkidega, sest eesmärkide saavutamiseks tuleb tulemusi mõõta. Üks oluline äri põhimõte on järgmine: „Mida mõõdetakse, see saab tehtud“. Kui tegevust ei saa mõõta, siis see ei saa suure tõenäosusega ka tehtud.
3. Eesmärgid – väga oluline on, et eesmärgid oleksid kõikidele selged, et nad teaksid, mida ja miks nad proovivad saavutada. Lisaks tuleb arvestada, et tiimidele ei saa panna alati samasuguseid eesmärke. Tuleb jälgida tiimi sooritust ja panna neile

kättesaadavad, ent pingutust nõudvad eesmärgid. Näiteks kui ettevõtte poed asuvad Tallinnas ja Rakveres, siis ei saa neile panna samasuguseid müüdavate tükide eesmärke, sest Tallinnas on klientide arv tunduvalt suurem.

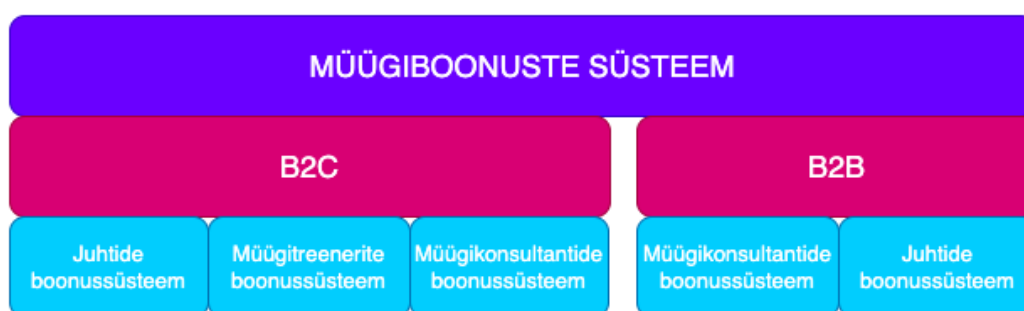
4. Indiviidide või tiimide ja ettevõtte eesmärkide vastavusse viimine – oluline, et indiviidide või tiimide eesmärkide saavutamine aitaks kaasa ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamisele ja seeläbi ettevõtte edukusele. Kui töötaja tunneb seost enda eesmärkide ja ettevõtte eesmärkide vahel, siis on neid tunduvalt lihtsam ja motiveerivam saavutada.
5. Lihtsus – väga oluline on, et töötaja saaks aru, mille eest ta boonust saab. Reeglid peavad olema lihtsad, kõigile arusaadavad ja alati kättesaadavad. Kui luuakse uut tasustamissüsteemi, siis on hea sinna kaasata ka töötajad, sest siis saavad nad paremini aru, kuidas ja mille eest nende teenitud tulemustasu kujuneb.
6. Aeg – oluline on läbi mõelda, kui tihti töötajatele boonust makstakse. Tavaliselt kehtib reegel, et mida tihemini makstakse, seda motiveeritum töötaja on.
7. Adaptiivsus – boonussüsteem peab olema ehitatud nii, et seda saab vajadusel muuta. Hea oleks iga aasta boonussüsteem koos strateegiliste eesmärkidega üle vaadata ning vajadusel teha muudatused. Küll aga on oluline, et boonussüsteemi ei muudetaks liiga tihti, sest siis on töötajatel raske järge pidada.
8. Juht – juhil on tiimi jaoks väga oluline roll, sest tema vastutab tiimi edukuse eest. Tema seab ja edastab tiimidele eesmärgid ning tagab, et need oleksid ettevõtte strateegiliste eesmärkidega vastavuses ning kõigile arusaadavad. Seeläbi mõistavad tiimiliikmed oma rolli ettevõtte edu saavutamisel. Tiimijuht jälgib tiimiliikmete sooritust ja annab neile tagasisidet, et nad saaksid areneda ja parendada ettevõtte tulemuslikkust. Tiimijuht tunnustab hea soorituse eest, aidates seeläbi kaasa positiivse ja toetava töökeskkonna loomisel, mis omakorda tõstab tiimiliikmete motivatsiooni ja töörahulolu.

Lisaks nendele komponentidele võiks boonuste arvutamiskäik olla automaatne, sest käsitöö tegemisel tekib vigu rohkem. 2019. aastal viidi läbi uuring [21] üle 90 ettevõtte seas, et saada rohkem teada nende boonussüsteemidest. Uuringu käigus leiti, et 83%

ettevõtetest leidub boonuste arvutamises vigu. Küll aga nende ettevõtete seas, kes on boonuste arvutamise automatiseerinud, esineb vigu vaid 5% ettevõtetest.

2.3 Olemasoleva boonuste haldamise meetoodika ülevaade

Käesoleva magistritöö raames keskendutakse Telia müügiüksuse rahaliste boonuste haldamise meetoodika ülevaatele. Müügiüksuses töötab ligikaudu 200 inimest ja nende müügiboonuste süsteemi ülevaadet on näha alloleval joonisel (Joonis 5) [22].



Joonis 5. Müügiboonuste süsteem [23].

Praegune müügiboonuste arvestus on jaotatud kaheks suuremaks ploki [23]:

1. B2C (*Business-to-consumer*) ehk erakanalite boonussüsteem – sinna kuuluvad esindustes, erakliendi kõnekeskustes ja aktiivmüügi üksuses töötavad juhid ja müügikonsultandid ning esindustes töötavad müügitreenerid. Nendel kolmel ametikohal on erinev rahalise boonuse arvestus, millest räägitakse täpsemalt allolevates peatükkides (vt peatükk 2.3.2, 2.3.3 ja 2.3.4).
2. B2B (*Business-to-business*) ehk ärikanalite boonussüsteem – sinna kuuluvad ärikliendi kõnekeskustes ja ärikliendi aktiivmüügi grupis töötavad müügikonsultandid ja nende juhid. Ärikanalite müügikonsultantidel on bonus sarnane erakanalites töötavate müügikonsultantidega, kuid juhtide oma erineb erakanalite juhtide boonussüsteemist. Detailsemalt on boonuste arvestused lahti seletatud järgnevas peatükkides (vt peatükk 2.3.5 ja 2.3.6).

2.3.1 Olemasoleva boonussüsteemi komponendid

Üksuste juhtide ja müügitreenerite bonus sõltub erinevate komponentide eesmärkide täituvusest. Ülevaade praegustest komponentidest ja nende tähendusest on näha allolevast tabelist (Tabel 1).

Tabel 1. Olemasoleva boonussüsteemi komponentide kirjeldused (autori koostatud).

Komponent	Kirjeldus
FIX + FWA Intake	Internetiteenuste liitumiste mahud.
MOB NP Intake	Mobiilsideteenuste liitumiste mahud. Arvesse lähevad ainult NP tehingud ehk numbriliikuvusega tulnud kliendi tehingud ehk tehingud, kus klient on tulnud enda telefoninumbri teise operaatori juurest Teliasse.
TV Intake	Televisiooniteenuste liitumiste tükid.
CSAT	Kliendi rahulolude indeks.
Efficiency (€ / hours)	Efektivsuse mõõdik, mis näitab, kui suure summa eest müügikonsultandid teenuseid müüvad ühes töötunnis.
Efficiency (pcs / hours)	Efektivsuse mõõdik, mis näitab, mitu teenust müügikonsultandid ja müügitreenerid müüvad ühes töötunnis.
Telia / Diil NP STOP %	Tehingud, kus müügikonsultant on peatanud kliendi telefoninumbri viimise teise operaatori juurde.
Telia 1 Intake	Telia 1 on lojaalsuspakkumine Telia erakliendile, kes kasutab kolme põhiteenust (mobiilside-, televisiooni- ja internetiteenus) ning on avaldanud soovi liituda Telia 1 pakkumisega [24]. Antud mõõdik näitab mitu Telia 1 liitumislepingut müügikonsultandid või müügitreenerid on vormistanud.
Digikanalisse suunamine	Mõõdik, mis näitab, kui paljud teenindatud klientidest on tehingu ise digikanalis sooritanud.
Klientide antud soovitusindeks	Ärikliendid hindavad pärast Telias käimist enda kogemust.
Käive	Kõikide müüdüd teenuste käive.

Ülevaade, millised komponendid erinevate osapoolte müügiboonuse kujundavad, on näha allolevast tabelist (Tabel 2).

Tabel 2. Olemasoleva boonussüsteemi erinevate osapoolte komponendid (autori koostatud).

Komponent / Osapool	Esinduse juht	Aktiivmüügi üksuse juht	Kõnekeskuse juht	Müügitreener	Ärikanalite juht
FIX + FWA Intake	X	X			
MOB NP Intake	X	X			
TV Intake	X				

Komponent / Osapool	Esinduse juht	Aktiivmüügi üksuse juht	Kõnekeskuse juht	Müügitreener	Ärikanalite juht
CSAT	X		X		
Efficiency (€ / hours)	X	X		X	
Efficiency (pcs / hours)				X	
Telia / Diil NP STOP %		X			
Telia 1 Intake				X	
Digikanalisse suunamine			X		
Klientide antud soovitusindeks					X
Käive					X

Tabel annab ülevaate, millistest komponentidest juhtide ja müügitreenerite boonus kujuneb. Müügikonsultantide boonused ei ole seotud komponentidega, vaid müüdüd teenuste tükidega. Detailsemalt räägitakse nendest järgnevates peatükkides (vt peatükk 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4, 2.3.5 ja 2.3.6).

2.3.2 Erakanalite juhtide boonussüsteem

Erakanalite juhtide rahaline boonus erineb vastavalt sellele, millises üksuses juht töötab ja nad saavad boonust selle eest, kui hästi nende alluvuses olevad müügikonsultandid tööd teevad. Kõnekeskuste juhtidele makstakse aastaboonust ja esinduste ning aktiivmüügi üksuste juhtidele kuupõhist boonust vastavalt eesmärkidele, mis kujunevad erinevatest komponentidest. Esinduste ja aktiivmüügi üksuste juhid jälgivad müükide tulemusi analüütikute koostatud Tableau aruannetest. Kuiseid eesmärke sisestavad analüütikud käsitsi Oracle APEX (*Oracle Application Express*, edaspidi APEX) haldusvahendi rakendusse, kust laetakse need andmeaita ning sealt omakorda Tableau aruannetesse [23].

Esinduste juhte on hetkel neli ning nende boonussüsteem koosneb viiest komponendist (Joonis 6) [23]. Konfidentsiaalsuse tõttu on numbrid allolevatel pildidel hägustatud.



Joonis 6. Esinduste juhtide boonussüsteem [25].

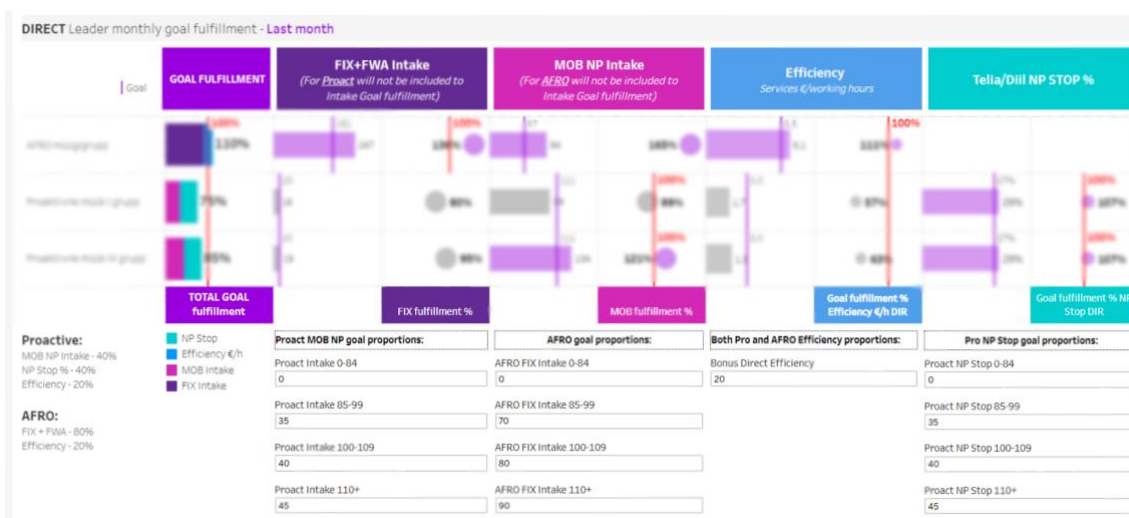
Joonisel on näha kuvatõmmis Tableau aruandest, kust esinduste juhid jälgivad enda tulemusi. Tulemused on kuvatud esinduste kaupa. Kui seatud eesmärk on täidetud, siis on tulemused heledal, vastasel juhul on hallid. Tulemused on näha nii tükiliselt kui ka protsendiliselt. Esinduste juhtide müügiboonus koosneb viiest allolevast komponendist [23]:

1. FIX + FWA Intake – internetiteenuste liitumiste tükid.
2. MOB NP Intake – mobiilside-teenuste liitumiste tükid. Arvesse lähevad ainult NP tehingud ehk numbriliikuvusega tulnud kliendi tehingud ehk tehingud, kus klient on tulnud enda telefoninumbriga teise operaatore juurest Teliasse.
3. TV Intake – televisiooniteenuste liitumiste tükid.
4. CSAT – kliendi rahuloluindeks.
5. Efficiency (*Services € / working hours*) – efektiivsuse mõõdik, mis näitab, kui suure summa eest müügikonsultandid teenuseid müüvad ühes töötunnis.

Oluline on tähele panna, et interneti-, mobiilside- ja televisiooniteenuste müükide puhul arvestatakse ainult uusi liitumisi. Kui kliendile tehakse paketi vahetus, näiteks muudetakse kliendi internetikiirus suuremaks, siis see ei lähe juhtide müügiboonus arvesse [23].

CSAT (*Customer Satisfaction Score*) ja efektiivsuse mõõdik moodustavad kumbki 20% tervikust. Interneti-, mobiilside- ja televisiooniteenustega on erinevad vahemikud. Kui täidetud on 0% – 84% eesmärgist, siis läheb koguarvestusse komponendi eest 0%. Kui täidetud on 85% – 99%, siis läheb koguarvestusse 12%. Kui täidetud on 100% – 109%, siis läheb koguarvestusse 20% ning kui täidetud on rohkem kui 110%, siis läheb koguarvestusse 23%. Kõik lüvendid on Tableau aruannetesse analüütikute poolt käsitsi sisestatud ja mida rohkem tingimusi ning reegleid aruandesse lisada, seda rohkem on aruanne koormatud. Selle tulemusel muutub aruanne järjest aeglasemaks [23].

Aktiivmüügi üksuses on juhte praegu kolm ning nende boonussüsteem koosneb neljast komponendist (Joonis 7) [23].



Joonis 7. Aktiivmüügi üksuse juhtide boonussüsteem [25].

Joonisel on näha kuvatõmmis Tableau aruandest, kust aktiivmüügi üksuse juhid jälgivad enda tulemusi. Tulemused on kuvatud üksuste kaupa. Kui seatud eesmärk on täidetud, siis on tulemused helelillad, vastasel juhul on hallid. Tulemused on näha nii tükiliselt kui ka protsendiliselt. Aktiivmüügi üksuse juhtide müügiboonus koosneb neljast allolevast komponendist [23]:

1. FIX + FWA Intake – internetiteenuste liitumiste tükid.
2. MOB NP Intake – mobiilside- ja televisiooniteenuste liitumiste tükid. Arvesse lähevad ainult NP tehingud ehk numbriliikuvusega tulnud kliendi ehk tehingud, kus klient on tulnud enda telefoninumbri teise operaatori juurest Teliässe.

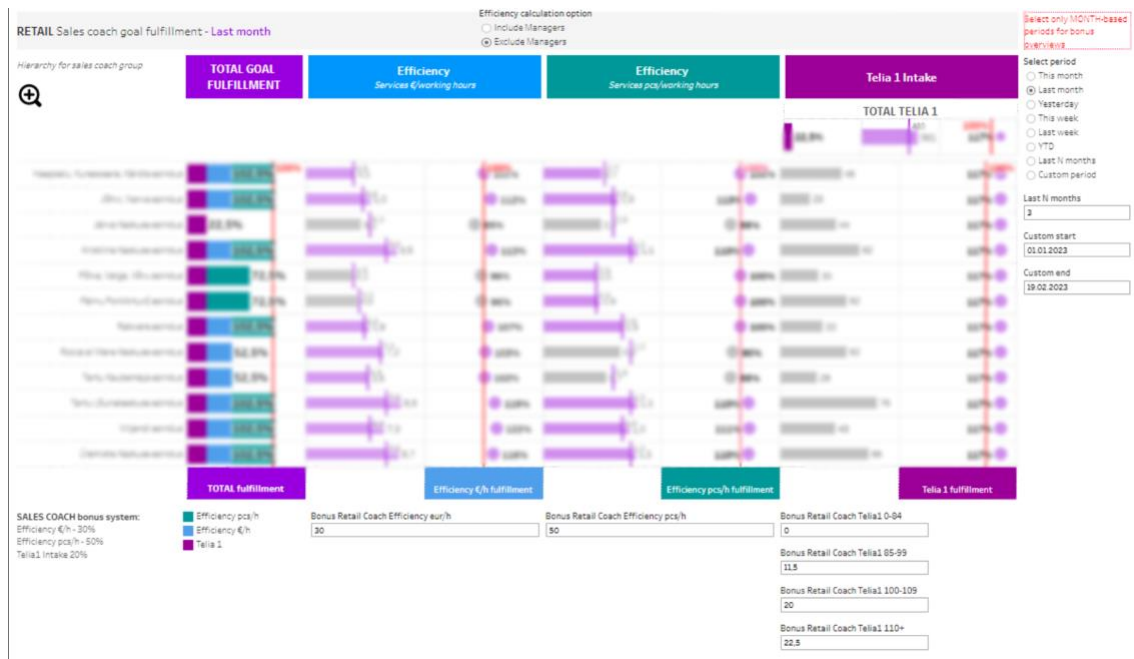
3. Efficiency (*Services € / working hours*) – efektiivsuse mõõdik, mis näitab, kui suure summa eest müügikonsultandid teenuseid müüvad ühes töötunnis.
4. Telia/Diil NP STOP% – tehingud, kus müügikonsultant on peatanud kliendi telefoninumbri viimise teise operaatori juurde.

Aktiivmüügi üksuse all on kolm tiimi. Esimese müügigrupi boonuse terviku moodustavad internetiteenuste liitumiste tükid (80%) ja efektiivsuse mõõdik (20%). Teise ja kolmanda müügigrupi boonuse terviku moodustavad mobiilsideteenuste liitumiste tükid (40%), telefoninumbri liikuvuse peatamise mõõdik (40 %) ja efektiivsuse mõõdik (20 %) [23].

Kõnekeskuse juhte on kokku viis ja nende boonussüsteem muutus 2023. aasta alguses. Kui varem maksti ka neile kuupõhist müügiboonust, siis nüüd mindi üle aastapõhisele boonusele. Nende boonus on nüüdsest palju rohkem suunatud efektiivsusele, mitte nii palju müüdüd teenustele. Boonuse komponentide hulka kuuluvad näiteks CSAT ja digikanalisse suunamise suurendamine.

2.3.3 Erakanalite müügitreenerite boonussüsteem

Müügitreener on esinduses töötav isik, kelle tööülesandeks on esinduse töötajate müügioskuste treenimine. Müügitreenereid on kokku 11 ja neile on loodud eraldi boonussüsteem, mis koosneb kolmest komponendist, mille tulemusi jälgitakse allolevast Tableau aruandest (Joonis 8) [23].



Joonis 8. Müügitreenerite boonussüsteem [25].

Müügitreeneri boonussüsteem kujuneb tema ja esinduse töötajate tehtud müügist. Komponentid on järgnevad:

1. Efficiency (*Services € / working hours*) – efektiivsuse mõõdik, mis näitab, kui suure summa eest müügikonsultandid ja müügitreenerid teenuseid müüvad ühes töötunnis.
2. Efficiency (*Services pcs / working hours*) – efektiivsuse mõõdik, mis näitab, mitu teenust müügikonsultandid ja müügitreenerid müüvad ühes töötunnis.
3. Telia 1 Intake – Telia 1 on lojaalsuspakkumine Telia erakliendile, kes kasutab kolme põhiteenust (mobiilse andmeside-, televisiooni- ja internetiteenus) ning on avaldanud soovi liituda Telia 1 pakkumisega [24]. Antud mõõdik näitab mitu Telia 1 liitumislepingut müügikonsultandid ja müügitreenerid on vormistanud.

Rahaline efektiivsuse mõõdik moodustab tervikust 30% ja tükiline efektiivsuse mõõdik moodustab tervikust 50%. Telia 1 mõõdiku täitmisega on erinevad vahemikud. Kui sellest mõõdiku eesmärgist on täidetud 0% – 84%, siis läheb koguarvestusse komponendi eest 0%. Kui täidetud on 85% – 99%, siis läheb koguarvestusse 11,5%. Kui täidetud on 100% – 109%, siis läheb koguarvestusse 20% ning kui täidetud on rohkem kui 110%, siis läheb koguarvestusse 22,5% [23].

2.3.4 Erakanalite müügikonsultantide boonussüsteem

Müügikonsultandid saavad individuaalse panuse eest igakuist müügiboonust. Tiimitöö ja -tunnetuse saamiseks korraldatakse aeg-ajalt erinevaid müügivõistlusi [23].

Erakanalite müügikonsultantidel müügiboonuste saamisel lävendid ja eesmärgid puuduvad. Müügikonsultandid jälgivad enda tulemusi analüütikute koostatud Tableau aruandest. Bonus saadakse positiivsete tehingute eest ehk kui tehing tõi ettevõttele rahalist kasu. Positiivsete tehingute alla lähevad uued liitumised ja pakativahetused, mille käigus klient hakkab rohkem maksma (näiteks vahetatakse internetiteenuse pakett suurema kiirusega paketi vastu). Teenustel on erinevad koefitsiendid, mis sõltuvad veel ka teistest komponentidest. Üks näide nende kohta on toodud alloleval joonisel (Joonis 9) [23]. Konfidentsiaalsuse tõttu on koefitsientide numbrid hägustatud.

Detail chan..	Product area	Product level2	Product level3	Product level4	Action_level 2	ERA coeff
Esindused	FIX	Internet	Wifi	KontoriWiFi	Intake	---
	MOB	MDU	Kõne	Dii17	Change	---
					Intake	---
					Intake (Rewrite)	---
					Intake NP	---
	VAS	IT	Telia SAFE	Telia SAFE Mini	Change	---
					Intake	---
		VAS	Device insurance	Seadmekindlustus erakliendile	Intake	---

Joonis 9. Erakanalite teenuste koefitsiendid [25].

Jooniselt on näha, et teenustel on erinevad koefitsiendid sõltuvalt üksusest, tehingutüübist (uus liitumine või pakativahetus) ja konkreetsest teenusest.

Lisaks tavamüükidele saavad erakanalite müügikonsultandid tasu ka *Online Launcheri* kaudu saadetud tehingute (edaspidi OL tehing) eest. OL tehing on müügikonsultandi poolt kliendile Telia iseteenindusse saadetud pakkumine. Kui klient liitub teenusega saadetud pakkumise järgselt kolme päeva jooksul, siis saab müügikonsultant selle eest müügiboonust. Ka siin on samasugune koefitsientide süsteem nagu tavateenustel. Küll aga on siin tehniliselt keerulisem lahendus, sest pakkumine on konkreetse teenuse ja tehingu tüübiga (liitumine või paketi vahetus) Tableau aruande allikasse käsitsi sisse kirjutatud, kuna seda ei ole võimalik süsteemide tasandil andmetes otseselt kokku viia [23].

Kolmanda komponendina arvestatakse müügikonsultantidele juurde, kui palju nad on saatnud klientidele ostukorvidesse seadmekindlustusi ja kui paljud kliendid on selle

endale ostnud. Kui klient ostab endale Telia e-poes seadme, siis müügikonsultant saab talle ostukorvi saata seadmekindlustuse ning kui klient selle ostab, siis saab müügikonsultant tehingu eest müügiboonuse [23].

2.3.5 Ärikanalite müügikonsultantide ja juhtide boonussüsteem

Ärikanalite müügikonsultantide boonus on väga sarnane erakanalite müügikonsultantide boonusele selle erinevusega, et nemad saavad ainult tavamüükide eest boonust. OL tehingute ega seadmekindlustuste eest nemad tulemustasu ei saa [23].

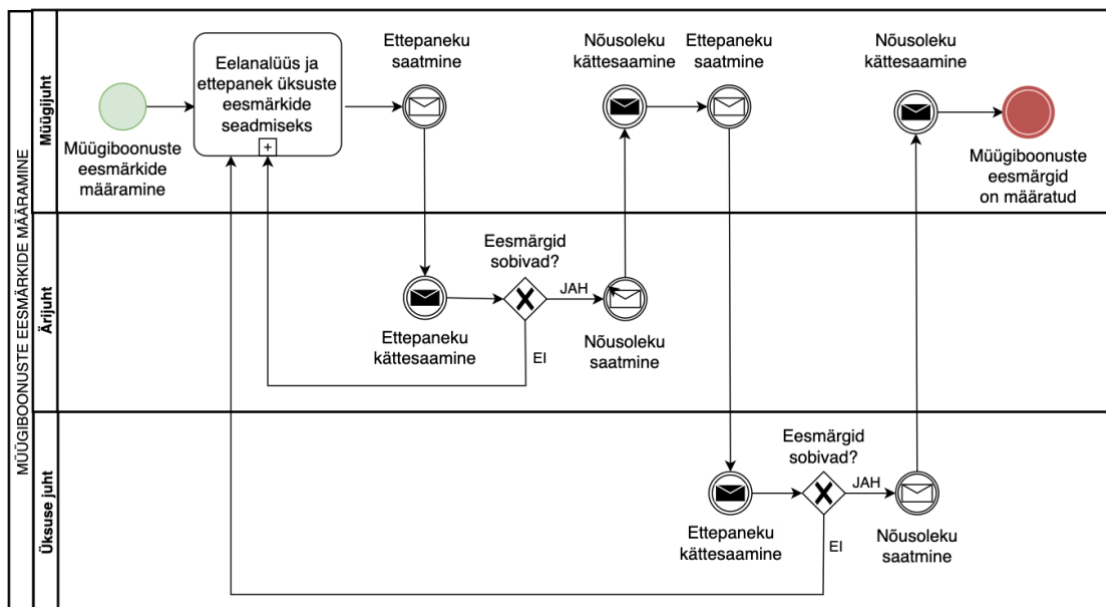
Ärikanalite juhtide boonussüsteem on aastapõhine ja nende boonus kujuneb käibest ja klientide antud soovitusindeksist [23].

2.3.6 Müügiboonuste AS-IS protsess

Müügikonsultantide, -juhtide ja -treenerite boonuste arvestuse protsess on parema loetavuse tõttu jaotatud kolmeks:

1. Müügiboonuste eesmärkide määramine
2. Müügiboonuste jälgimise eeltegevused
3. Müügiboonuste väljamaksmine

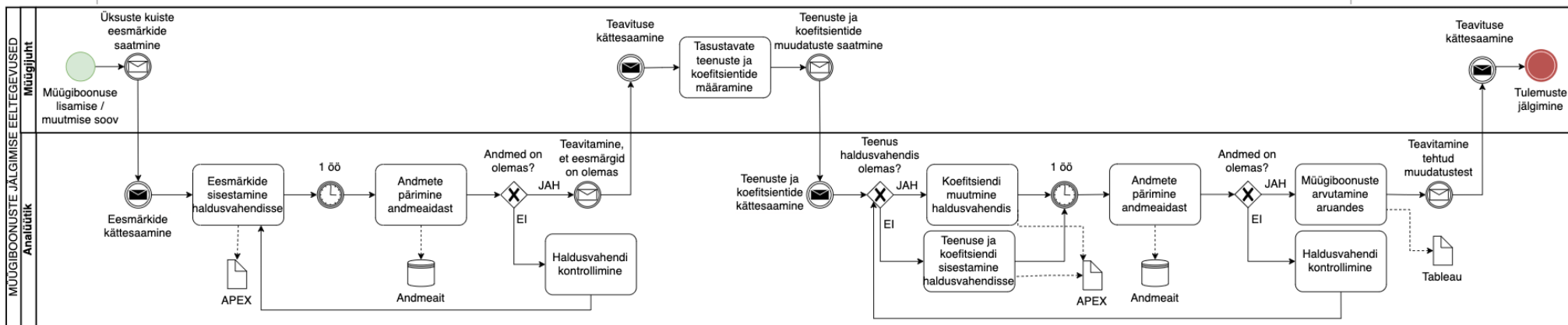
Kõik saab alguse müügiboonuste eesmärkide määramisest, millega on seotud kolm erinevat rolli: müügijuht, ärijuht ja kanalite juht (Joonis 10).



Joonis 10. Müügiboonuste eesmärkide määramise AS-IS protsessimudel (autori koostatud).

Müügiboonuste eesmärkide määramise protsessi alustab müügijuht, kes teeb eelanalüüsi, kui palju milliseid teenuseid järgmisel kuul müüma peab ja püstitab vastavalt sellele müügieesmärgid. Seejärel saadab ta ettepaneku eesmärkide kohta ärijuhtidele, kes annavad eesmärkidele nõusoleku või lükkavad ettepaneku tagasi, misjärel peab müügijuht uuesti analüüsi tegema ja eesmärgid korrigeerima. Kui eesmärgid sobivad, siis saadab müügijuht need kinnitamiseks üksuste juhtidele, kes võivad samuti ettepaneku kinnitada või tagasi lükata. Kogu suhtlus käib meili teel. Kui lõpuks on ka üksuste juhid enda nõusoleku müügijuhile saatnud, siis saab protsessi lõppenuks lugeda.

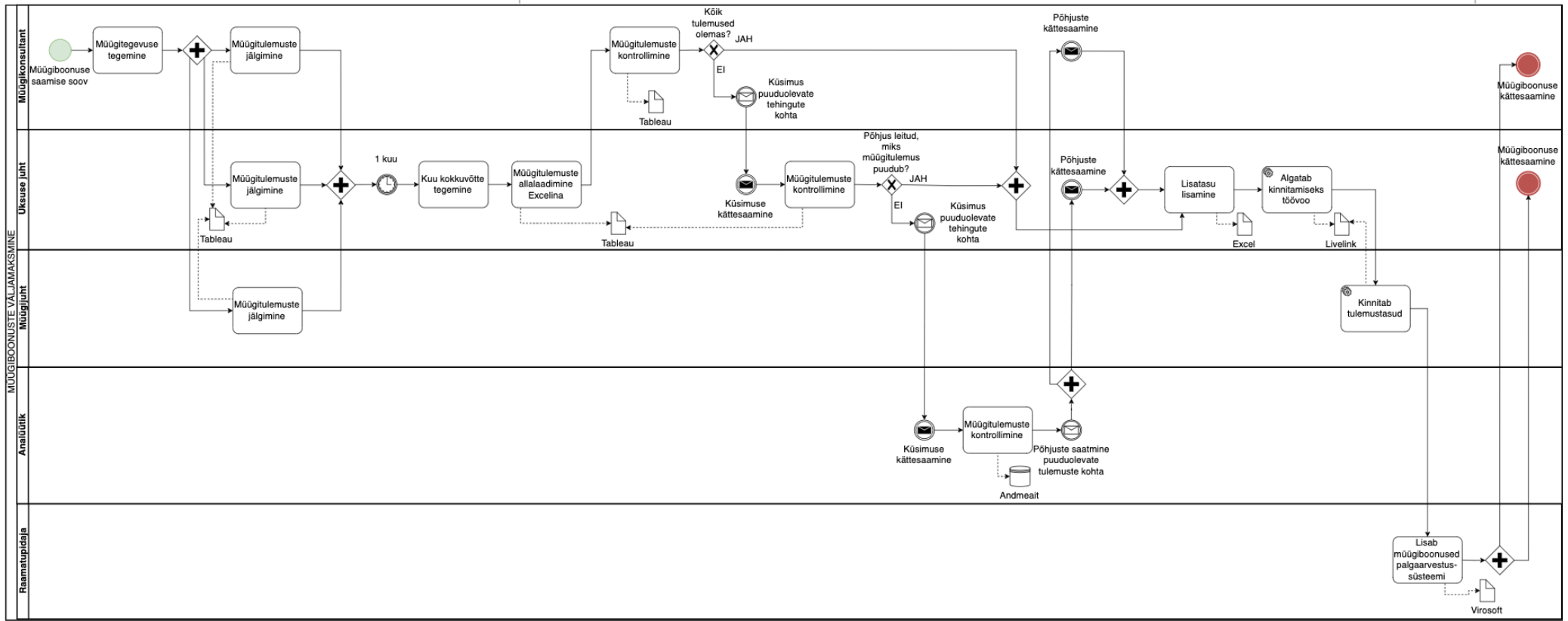
Pärast müügiboonuste eesmärkide kokkuleppimist on soov müügitulemusi ja boonuseid jälgida. Selleks pöördub müügijuht analüütiku poole, kes vastutab selle eest, et Tableau aruandes oleksid kõik vajalikud andmed müügitulemuste jälgimiseks nähtavad (Joonis 11).



Joonis 11. Müügiboonuste jälgimise eeltegevuste AS-IS protsessimudel (autori koostatud).

Esmalt saadab müügijuht analüütikule meiliga eelmises protsessis (Joonis 10) kokkulepitud eesmärgid. Analüütik sisestab eesmärgid haldusvahendisse ehk veebiliidesesse, milleks on programm nimega APEX. Haldusvahendist laetakse sisestatud andmed öö jooksul andmeaita, kust analüütik saab järgmisel päeval andmepäringu teha ja kontrollida, kas eesmärgid on olemas ning õiged. Kui kõik on nii nagu peab, siis annab analüütik meili teel sellest müügijuhile teada ning müügijuht saadab seejärel tasustatavad teenused ja nende koefitsiendid, kui midagi muutub võrreldes eelmise kuuga. Kui on vaja teha muudatusi, siis analüütik teostab need taaskord haldusvahendis nimega APEX. Andmete laadimine toimub taas öösel ning analüütik saab järgmisel päeval kontrollida nende korrektsust. Kui kõik on õige, siis teeb analüütik Tableau aruandes vastavad muudatused, saadab teavituse müügijuhile ja tulemusi saab hakata Tableau aruandest jälgima.

Viimasena toimub müügiboonuste väljamaksmine, mille protsessi on näha alloleval joonisel (Joonis 12). Joonisel on välja toodud viis erinevat rolli: müügikonsultant, üksuse juht, müügijuht, analüütik ja raamatupidaja. Müügitreeneri roll osaleb protsessis samamoodi nagu müügikonsultant, seega teda ei ole siin eraldi välja toodud.

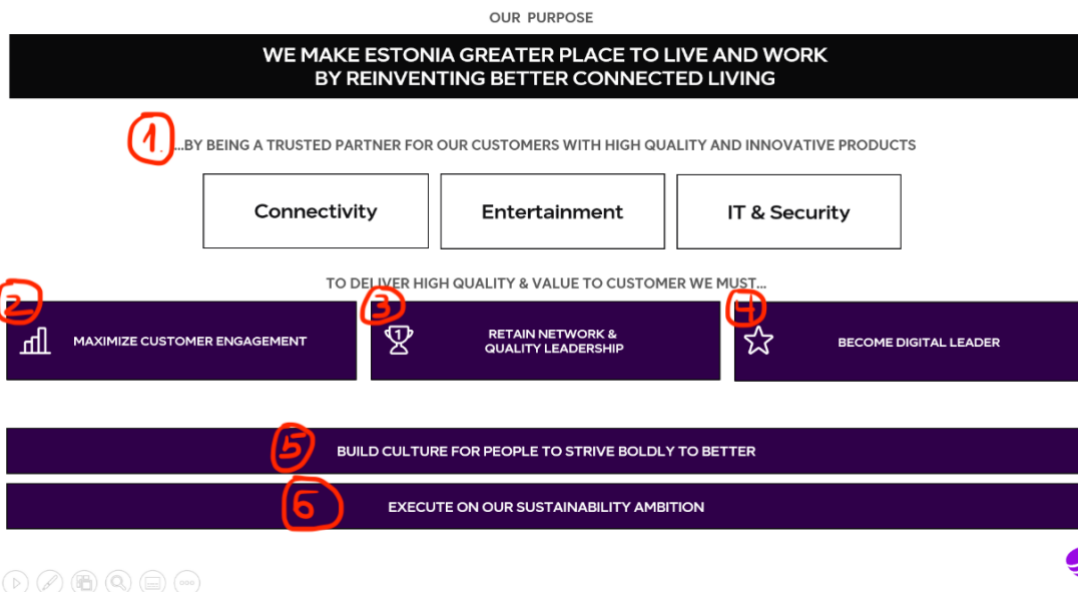


Joonis 12. Müügiboonuste väljamaaksmise AS-IS protsessimudel (autori koostatud).

Müügiboonuste väljamaksmine kujuneb sellest, kui palju müügikonsultandid ja -treenerid teenuseid müüvad ühe kuu jooksul. Müügikonsultandid, -treenerid, -juht ja üksuste juhid jälgivad tulemusi iga päev eelmises protsessis (Joonis 11) analüütiku koostatud Tableau aruandest. Kuu lõpus hakkavad üksuste juhid tegema kuukokkuvõtet. Selleks laevad nad Tableau aruandest Exceli failina müügitulemused alla. Müügikonsultandid, -treenerid ja üksuste juhid kontrollivad, kas kõik tehingud on olemas ja kas arvestatud tasu tundub korrektne. Üksuste juhid võrdlevad tulemusi teiste Tableau aruannetega ning müügikonsultandid ja -treenerid kontrollivad enda tehingud üle. Kui müügikonsultant või -treener avastab, et mõni tema tehtud tehing on müügiboonuste väljavõttest puudu, siis ta annab sellest enda ehk üksuse juhile teada. Üksuse juht kontrollib tulemusi ja kui ta põhjust ei tea, miks konkreetse tehingu eest tasu ei saa, siis ta kirjutab analüütikule meili. Analüütik teeb andmeaita päringuid ja kontrollib, mis põhjusel tulemus ei kajastu. Põhjuse leidmisel teavitab ta sellest üksuse juhti ja müügikonsultanti. Täiendavalt lisab üksuse juht müügikonsultantidele lisatasu erinevate müügivõistluste ja hea soorituse eest. Selle lisab ta sinna samasse Exceli faili, mille Tableaust eelnevalt alla laadis. Kui kõik on üle kontrollitud ja lisatasu sisestatud, siis algatab üksuse juht LiveLinkis ehk dokumendi haldustarkvaras töövoos, et ka müügijuht müügiboonused kinnitaks ning seejärel jõuab müügiboonuste väljavõtte raamatupidajale, kes sisestab tulemused palgaarvestussüsteemi Virossoft. Virossofti kaudu toimub palga ja müügiboonuse väljamaksmine müügikonsultantidele, -treeneritele ja üksuse juhtidele. Sellega on müügiboonuste arvestuse protsess lõppenud.

2.4 Ettevõtte strateegia

Telia strateegia kõige olulisem alustala on kvaliteet kõiges, mida ettevõtte teeb – võrkudes, teenustes ja teeninduses. Telia fookused, mis toetavad ettevõtet strateegiliste eesmärkide saavutamisel, täpsustatakse igal aastal üle ja 2023. aasta strateegilisi fookuseid on näha alloleval joonisel (Joonis 13) [26].



Joonis 13. Telia strateegia 2023. aastal [26].

Telia suurimaks eesmärgiks ehk katuseks on panustada ühiskonna arengusse, et Eesti oleks parem koht elamiseks ja töötamiseks [27]. Strateegilisi teemasid on 2023. aastal kokku kuus (joonisel tähistatud punaste numbritega) ja need on järgnevad [26]:

1. *Trusted partner for our customers with high quality and innovative products* – oluline on pakkuda klientidele kvaliteetseid ja innovaatilisi teenuseid ning olla neile usaldusväärne partner. Teenuste alla kuuluvad Telia peamised ärivaldkonnad – ühendusteenused (*Connectivity*) ehk mobiilside- ja internetiteenused, TV ja meelelahutus (*Entertainment*) ning IT teenused (*IT & Security*).
2. *Maximize customer engagement* – suhtlus klientidega peab olema asjakohane, nende kõige sobivamas kanalis ja õigel ajahetkel. Aastal 2023 on soov teha siin suurem samm edasi ja kasvatada klientide väärtust läbi nende personaalsema kaasatuse.
3. *Retain network & quality leadership* – Telia strateegia alustala on kvaliteet kõiges ehk olulisel kohal on võrgu- ja teenuste kvaliteet. 2023. aasta fookuseks on koduinterneti kogemuse tagamine läbi töökindla wifi ja mobiilvõrgu kvaliteet, kus on suuremahulised projektid 3G võrgu sulgemise ja 5G edasiarenduse vallas.

4. *Become digital leader* – eesmärgiks on klientide digitaalse kogemuse tõstmine Telia digikeskkondades. Kliendi jaoks tuleb muutuda personaalsemaks, automatiseeritumaks ja lihtsamaks. Oluline on muutuda digitaalsemaks ka sisemiselt ning seetõttu on antud eesmärk käesoleva magistritööga seotud. Müügiboonuste protsessi lihtsustamise ning automatiseerimisega toetatakse digitaliseerimise strateegilist eesmärki.
5. *Build culture for people to strive boldly better* – Telia suurimaks varaks on nende inimesed. Panustatakse nii oma inimeste kui ka juhtimiskultuuri arengusse ja tagatakse, et töökultuur toetaks julgelt parema poole pürgimist.
6. *Execute on our sustainability ambition* – jätkatakse panustamist olulistes mõjuvaldkondadesse nagu keskkonnahoid, digitaalne kaasatus, privaatsus ja küberturvalisus.

Igal strateegilisel teemal on alameesmärgid. Kuna käesolev lõputöö on kõige rohkem seotud teemaga *Become digital leader*, siis keskendutakse järgnevalt just sinna alla kuuluvatele eesmärkidele.

3 Analüüs

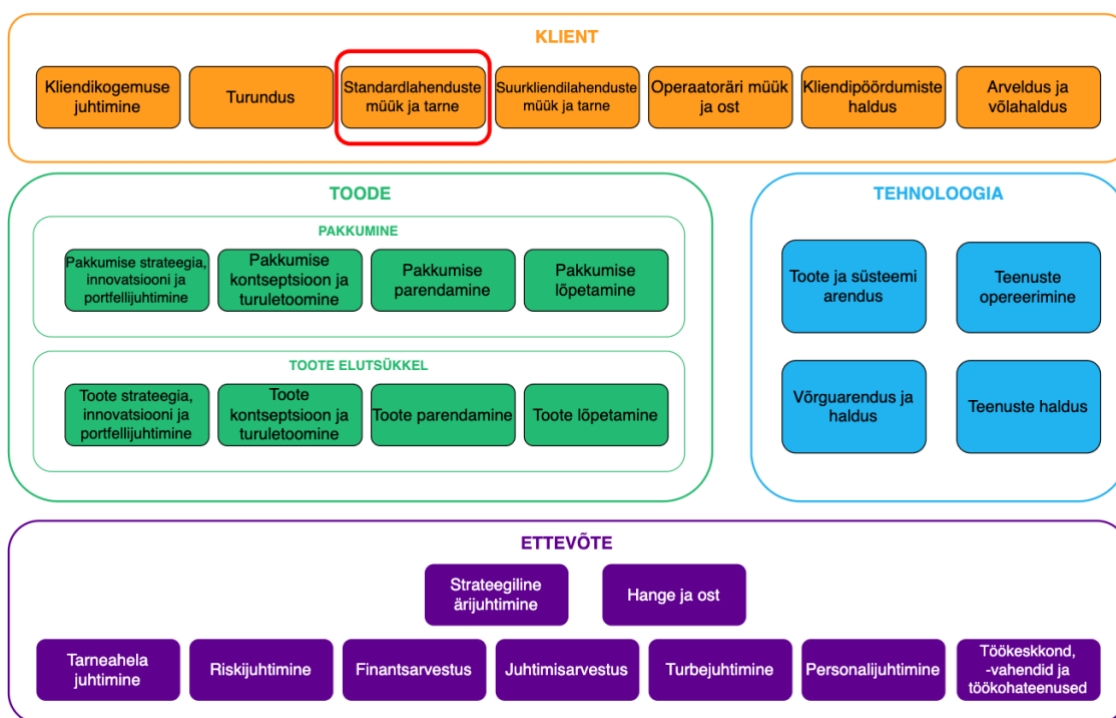
Kolmandas peatükis antakse ülevaade ettevõtte ärianalüüsist ning loodava lahenduse süsteemianalüüsist.

3.1 Ettevõtte ärianalüüs

Käesolevas peatükis antakse ülevaade ettevõtte protsessidest, võimekustest, strateegilistest eesmärkidest ning ärieesmärkidest. Esitatakse motivatsioonimudel, võimekuste kaardistamise tulemused, väärtusvoog ja SWOT analüüs. Koostöös müügiefektiivsuse juhi ja analüütikutega kaardistatakse ja prioritseeritakse ärinõuded ning kõige olulisemad nendest kantakse kasutusmallide diagrammile.

3.1.1 Protsessid

Telial on mitmeid erinevaid protsesse, mis on grupeeritud suurematesse kogumitesse (Joonis 14).



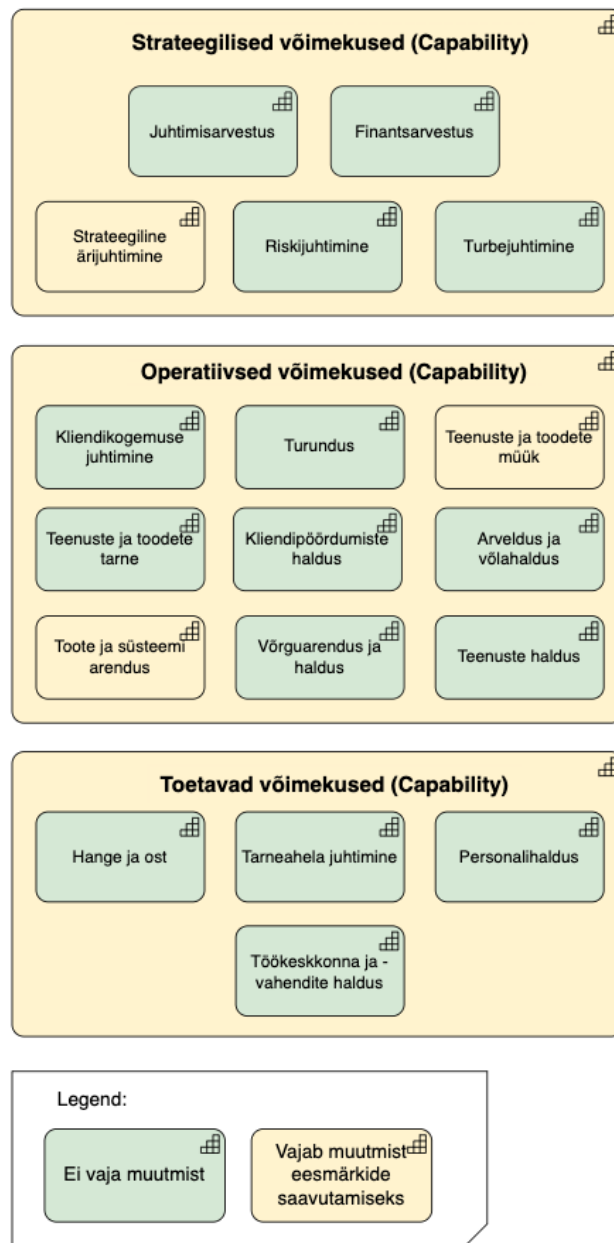
Joonis 14. Telia protsessikaart [28].

Antud magistr töö keskendub eelkõige kliendiprotsessidele (joonisel tähistatud oranžiga) ja täpsemalt alamprotsessile Standardlahenduste müük ja tarne (joonisel tähistatud punase ringiga). Selle eesmärgiks on tagada võimalikult sujuv Telia teenuste/kaupade soetamine

tagades võimalikult kõrge kliendirahulolu. Selles kõiges on olulisel kohal müügikonsultandi tehtud töö. Protsessi tulemusena on kliendil meelepärane toimiv teenus või toode ning tarne vastavalt vajadusele [29].

3.1.2 Võimekuste põhine planeerimine

Võimekuste põhise planeerimise eesmärgiks on anda ülevaade ettevõtte tegevusest ning abistada tehnoloogilisi lahendusi siduda äritegevusega. Võimekused esitatakse tavaliselt võimekuste kaardina, kus on esitatud olemasolevad võimekused, muutmist vajavad võimekused ja uued võimekused, mida on vaja strateegiliste eesmärkide saavutamiseks. Nende eristamiseks on loodud soojuskaart (*Heat Map*), kus erineva küpsusega võimekused on tähistatud erinevate värvidega. Kõige enam on levinud valgusfoori soojuskaart, kus punasega tähistatud võimekused on puuduolevad võimekused, kollasega tähistatud võimekused on olemasolevad võimekused, mis vajavad muutmist ning rohelisega tähistatud võimekused on olemasolevad võimekused, mis ei vaja muutmist. Telia võimekuste kaart lähtub protsessidest ja seal puuduolevaid võimekusi ei ole, kuid on müügiboonuste lihtsustamiseks muutmist vajavaid võimekusi, mis on tähistatud kollasega (Joonis 15).



Joonis 15. Ettevõtte võimekuste kaart (autori koostatud).

Võimekuste kaardilt on näha, et võimekused on jaotatud kolme allolevasse gruppi:

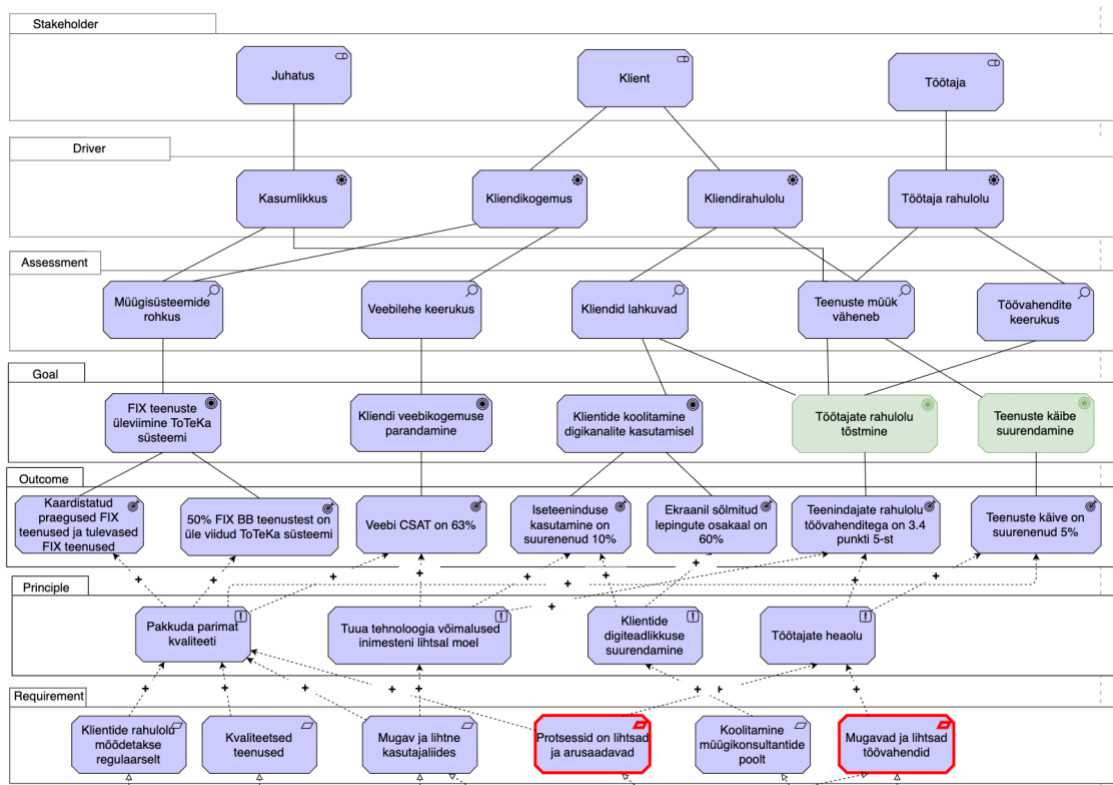
1. Strateegilised võimekused – seotud ettevõtte juhtimisega.
2. Operatiivsed võimekused – seotud ettevõtte põhitegevusega, mis pakub klientidele väärtust.
3. Toetavad võimekused – seotud ettevõtte igapäevaste toimingute ja jätkusuutlikkuse tagamisega.

Joonisel on kollasega tähistatud võimekused, mis vajavad seoses müügiboonuste protsessi lihtsustamise ja automatiseerimisega muutmist. Nendeks võimekusteks on: strateegiline juhtimine, mille raames toimub koostöös protsessijuhtidega olemasoleva protsessi ülevaatamine ning selle lihtsustamine, teenuste ja toodete müük, mille raames vaadatakse üle tasustavad teenused ja nende koefitsiendid ning viimasena toote ja süsteemi arendus, mille raames toimub uue müügiboonuste haldamise töövahendi loomine.

3.1.3 Motivatsiooni- ja strateegiamudel

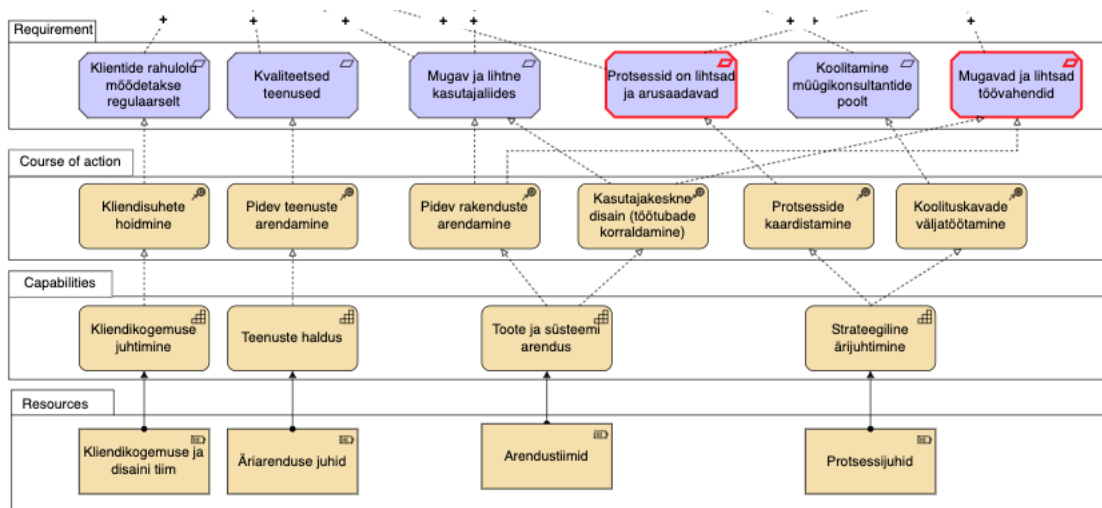
Antud motivatsiooni- ja strateegiamudel lähtub Telia strateegilisest teemast *Become digital leader* ja seal püstitatud mõõdikutest. Tervikuna näitab motivatsiooni- ja strateegiamudel millist väärtust, kellele ja miks ettevõtte loob. Paremaks loetavuseks on motivatsiooni- ja strateegiamudelid esitatud erinevatel joonistel.

Motivatsioonimudeli eesmärgiks on anda ülevaade ettevõtte olemusest ja seda liikuma panevatest põhimõtetest. Mudelil (Joonis 16) on esitatud peamised osapooled (*Stakeholder*), nende huvi ehk motivatsioon (*Driver*), hinnangud (*Assessment*), mis kujutavad endast olemasolevaid probleeme, ärieesmärgid (*Goal*), soovitud tulemused (*Outcome*), mis on esitatud KPIde (*Key Performance Indicator*) ehk tulemusmõõdikutena, põhimõtted (*Principle*), nõuded (*Requirement*) ja nendevahelised seosed.



Joonis 16. Ettevõtte motivatsioonimudel strateegilisele teemale *Become digital leader* (autori koostatud). Joonisel on roheline tähistatud strateegilised eesmärgid, mille tulemusi antud lõputöö aitab saavutada. Nendeks on töötajate rahulolu tõstmine, mis 2023. aasta lõpuks peab olema 3.4 punkti 5-st, ja teenuste käibe suurendamine, mis peab 2023. aastaga suurenema 5%. Punase joonega on tähistatud nõuded nende eesmärkide saavutamiseks, mida antud lõputöö raames parendatakse ja muudetakse. Vajalikeks nõueteks on lihtsad protsessid ja mugavad töövahendid. Lõputöö käigus lihtsustatakse olemasolevat boonuste arvestuse protsessi ning luuakse automatiseeritud ja kasutajasõbralik boonuste haldamise töövahendi kavand.

Strateegiamudeli (Joonis 17) eesmärgiks on anda ülevaade tegevusplaanist (*Course of action*), vajaminevatest võimekustest (*Capabilities*), mis kaardistati eelmises peatükis (Joonis 15), ja nende teostamiseks vajalikest osapooltest (*Resources*).



Joonis 17. Ettevõtte strateegiamudel strateegilisele teemale *Become digital leader* (autori koostatud).

Joonisel on sinisega tähistatud motivatsioonimudelilt (Joonis 16) pärit nõuded ning kollasega on lisatud strateegiamudeli komponendid. Punase joonega on tähistatud nõuded, mis on vajalikud antud lõputööga seotud strateegiliste eesmärkide saavutamiseks. Tegevustena on jooniselt näha, et lihtsate protsesside jaoks tuleb need esmalt kaardistada. Sellega on seotud strateegilise ärijuhtimise võimekus ja osapoolena protsessijuhid. Mugavate ja lihtsate töövahendite jaoks on oluline pidev rakenduste arendamine ja kasutajakeskne disain. Nende tegevustega on seotud toote ja süsteemi arenduse võimekus ja seotud osapoolteks on peamiselt arendustiimid.

3.1.4 Väärtusvoog

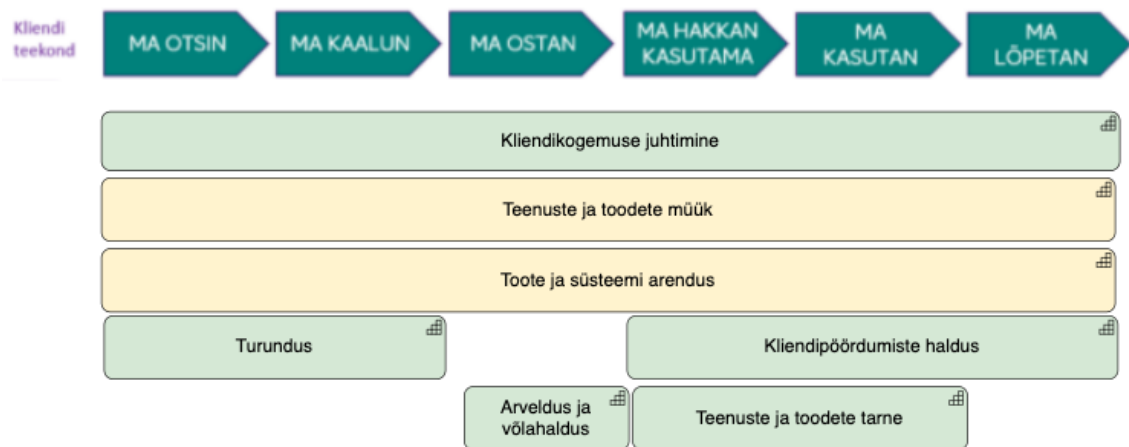
Väärtusvool on esitatud järjestikused tegevused, mis loovad klientidele väärtust. Telia väärtusvoog lähtub kliendi teekonnast ja koosneb kuuest järjestikusest tegevusest (Joonis 18).



Joonis 18. Telia väärtusvoog [28].

Kliendi teekond saab alguse Telia teenuste kohta info otsimisega. Seejärel klient kaalub teenuste võtmist, ostab teenuse, hakkab teenust kasutama, kasutab teenust ja viimaks lõpetab teenuse kasutamise, millega lõppeb ühtlasi kliendi teekond Telias.

Väärtusvoo ja võimekuste vahelist seost on näha alloleval joonisel (Joonis 19).



Joonis 19. Telia väärtusvoog koos sinna panustavate võimekustega (autori koostatud).

Joonisel on kollasega tähistatud kaks võimekust, mis on seotud müügiboonuste protsessi lihtsustamisega ning uue töövahendi loomisega. Võimekus „Teenuste ja toodete müük“ panustab igasse väärtusvoo etappi, sest selle eesmärgiks on, et teenuse otsimine, müümine, tellimine, muutmine ja lõpetamine oleks sujuv ning võimalusel teostatav digitaalselt. Teine võimekus „Toote ja süsteemi arendus“ panustab samuti igasse väärtusvoo etappi, sest terve kliendi teekond on seotud erinevate süsteemide kasutamisega.

3.1.5 SWOT

SWOT meetodit kasutatakse hetkeolukorra sisemiste tugevuste ja nõrkuste ning väliste võimaluste ja ohtude analüüsimiseks. Allolevas tabelis (Tabel 3) on näha praeguse müügiboonuste protsessi ja töövahendite SWOT analüüs.

Tabel 3. Müügiboonuste protsessi SWOT analüüsi tulemused (autori koostatud).

Tugevused (<i>Strengths</i>)	Nõrkused (<i>Weaknesses</i>)
Müügikonsultandid, müügitreenerid, müügijuhid ja üksuste juhid on motiveeritud tegema head müügitööd.	Andmete kadu andmeaida laadimiste või muudatuste tegemise tõttu (praeguses süsteemis ei ole piisavalt kontrollmehhanisme).
Igapäevane tulemuste ülevaatamise võimalus (eilse päeva seisuga).	Süsteem ei ole läbipaistev, sest paljud reeglid ja arvutused on aruannete sees. Üksuste juhid ja analüütikud peavad tihti uurima ja kontrollima müügikonsultantide tasu kujunemist. Puudub ülevaade hetkel

	kehtivatest ja minevikus kehtinud reeglitest.
Süsteem on agiilne ehk võimaldab teha kiiresti ja vastavalt vajadusele erinevaid muudatusi (nt teenustel erinevad koefitsiendid).	Puudub ühtsus – üksustel erinev reeglistik (juhtidel erinevad komponendid (vt Tabel 1), müügikonsultantidel erinevad koefitsiendid), mis teeb süsteemi haldamise keeruliseks.
Süsteem on isikupärastatav ehk iga üksus saab ise valida komponendid (vt Tabel 1), mille eest üksuste juhid boonust saavad.	Vigade tekkimise oht andmete käsitsi sisestamise tõttu aruannetesse. Töötajatele väljamakstava boonustasu arvestus võib olla vigane ning seda on keeruline tuvastada.
Aidatakse kaasa strateegiliste eesmärkide saavutamisele (nt koolitatakse kliente digikanalite kasutamisel, suurendatakse müügikäivet jne).	Müügiboonust makstakse tehingu tegemise, mitte raha laekumise eest ehk boonust makstakse ka juhul, kui klient teenuse eest ei maksa (tasuta perioodide eest makstakse müügiboonust, kuigi klient võib lahkuda pärast soodustuse lõppemist).
Otsused põhinevad andmetel.	OL tehingud ei täida enda eesmärki, milleks on tõsta klientide digiteadlikkust. Uuringute kohaselt ei ole klient pärast seda digikanalites aktiivsem.
	Süsteemi on võimalik müügikonsultantidel ära kasutada (nt müügikonsultant on haiguslehel, kuid tehingud on sellel perioodil tema nimel).
	Müügikonsultandid ei lähtu boonusest kui lisatasust hea töö eest, vaid kui palga osast.

Võimalused (<i>Opportunities</i>)	Ohud (<i>Threats</i>)
Kasvatada ettevõtte müüki.	Müügikonsultandid, müügitreenerid, üksuste juhid ja/või müügijuhid lahkuvad töölt.
Palgata häid spetsialiste.	Keskmise palga suurenemisel tuleb müügikonsultantide põhipalka suurendada, kuid selle arvelt nende müügiboonus väheneb.
Hoida olemasolevaid spetsialiste.	
Liidestada müügiboonuste süsteem müügisüsteemide ja palgaarvestussüsteemiga.	

SWOT analüüsist selgus, et üheks suureks nõrkuseks on vigade tekkimise oht, sest osa andmeid sisestatakse käsitsi ning andmeaidas puuduvad kontrollmehhanismid andmete laadimisel. Kuna andmed on käsitsi sisestatud, siis puudub müügiboonuste süsteemi läbipaistvus, sest paljud reeglid jäävad aruandesse peitu. Need nõrkused toovad endaga kaasa lisatööd üksuste juhtidele ja analüütikutele, kes peavad leidma tulemuste puudumisel juurpõhjuse ning selgitama müügikonsultantidele peidusolevaid reegleid.

Tuli välja, et kõik tegevused ei toeta strateegiliste fookuste kättesaamist. Näiteks OLi lisavad praegusesse süsteemi palju keerukust, kuid klientide digiteadlikkus seeläbi ei suurene. Selle tarbeks on Telias tehtud analüüs klientide käitumise kohta, kus vaadeldi kuue kuu jooksul peale OLi saatmist, millistes kanalites klient järgmised tehingud tegi. OLi idee on kliendi käitumise mõjutamine, et ta teeks rohkem tehinguid digikanalis iseseisvalt, kuid analüüsi tulemusena selgus, et peale OLi saatmist ei tee klient rohkem tehinguid digikanalis.

Nõrkuseks on ka see, et müügikonsultantide palka ja boonust vaadatakse kui tervikut. Seega, kui keskmine palk riigis kasvab, suurendatakse ka müügikonsultantide põhipalka, kuid selle arvelt vähendatakse müügiboonuste eelarvet. See toob endaga kaasa olukorra, kus müügikonsultandid ei võta boonust kui lisatasu hea töö eest, vaid osana palgast.

Müügiboonuste süsteem on siiski vajalik, sest motiveerib töötajaid rohkem teenuseid müüma ja aitab toetada ettevõtte strateegilisi eesmärke. Nimelt on ettevõttes varem läbi viidud katse, kus boonussüsteem kasutusest eemaldati. Selle tulemusel langes ka müügikäive.

Küll aga on praeguses süsteemis palju käsitööd ning vigade tekkimise oht on suur. Võimalus liidestada müügiboonuste haldamise süsteem müügisüsteemide ning palgaarvestussüsteemidega aitaks nendest probleemidest vabaneda.

3.1.6 Ärinõuded

Ärinõuete kogumisel tehti koostööd müügiefektiivsuse juhi ja analüütikutega. Kogutud nõuded on esitatud allolevas tabelis (Tabel 4). Nõuded on prioriseeritud MoSCoW meetodi abil järgnevalt:

- M – *Must have*, peab olema. MVP jaoks kriitiline.
- S – *Should have*, võiks olla. Oluline lisandväärtus, aga ei ole MVP jaoks kriitiline.
- C – *Could have*, hea oleks. Teevad kasutajakogemust paremaks, kuid ei ole hädavajalikud.
- W – *Won't have*, jääb MVP skoobist välja.

Tabel 4. Ärinõuded (autori koostatud).

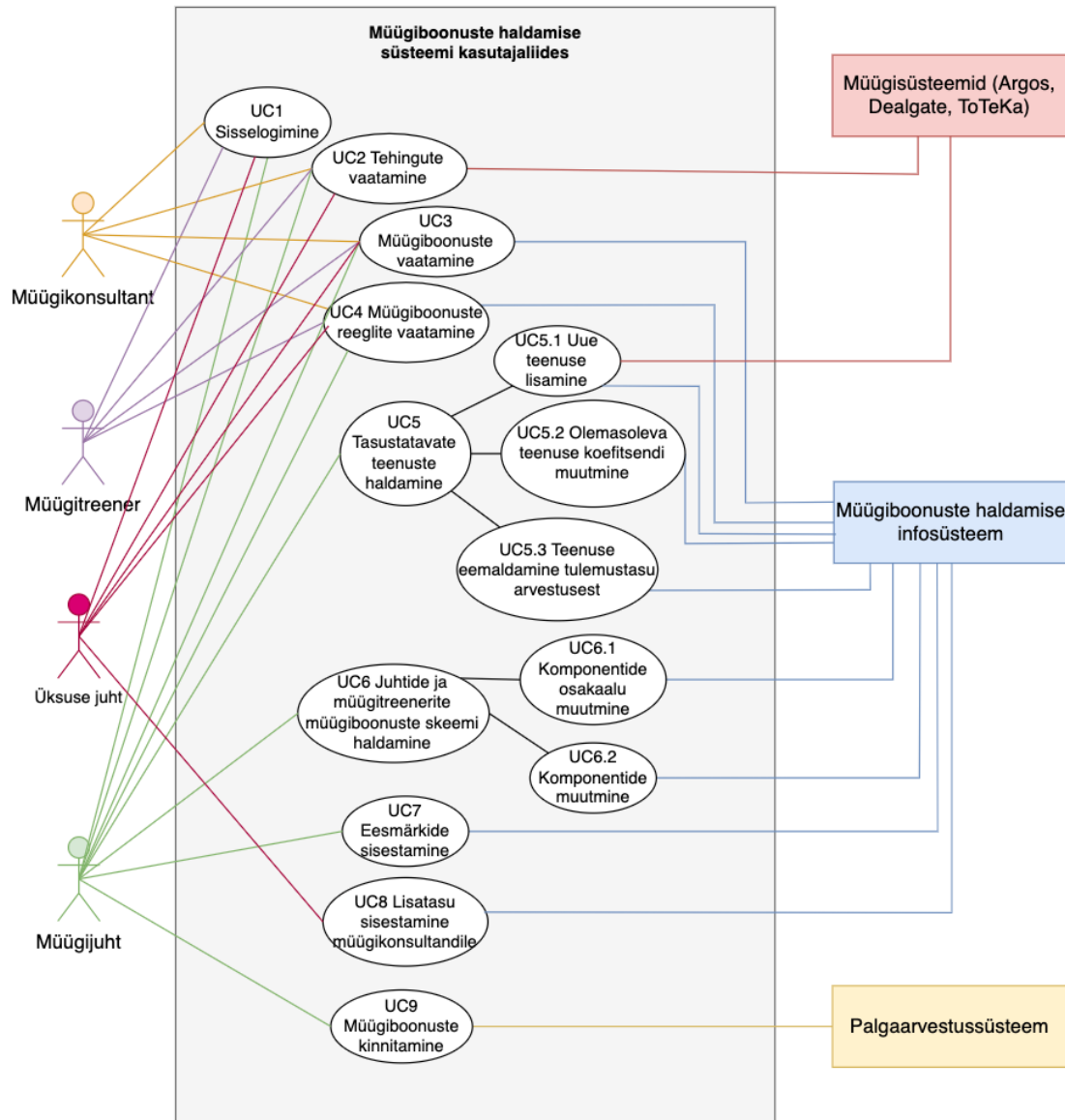
Tähis	Ärinõue	Prioriteet
ÄN1	Müügiboonuste süsteem motiveerib üksuste juhte, müügijuhte, -konsultante ja -treenereid suurendama teenuste müüki.	M
ÄN2	Läbi müügiboonuste aidatakse kaasa strateegiliste eesmärkide saavutamisele (nt suunatakse kliente rohkem digisse).	M
ÄN3	Müügiboonuste süsteem on läbipaistev (reeglid ei ole Tableau aruande sees, kust ainult analüütik neid näeb).	M
ÄN4	Põhimõtted on üksuste vahel samasugused (nt tasustatakse ainult uusi liitumisi).	M
ÄN5	Võimaldab näha ülevaadet müüdnud teenustest ja nende pealt teenitud boonustest.	M
ÄN6	Võimaldab näha ülevaadet müügiboonuste arvutusreeglitest.	M
ÄN7	Peab olema võimalik tulemusi näha reaalajas, et müügijuhid saaksid võimalikult kiiresti vajalikke muudatusi teha ning	M

Tähis	Ärinõue	Prioriteet
	müügikonsultandid näeksid ülevaadet enda sooritatud tehingutest.	
ÄN8	Võimaldab müügijuhtidel hallata müügiboonuste reegleid ja komponente (vt Tabel 1).	M
ÄN9	Võimaldab vaadata sooritatud tehinguid erineva perioodi jooksul, et jälgida trende ja teha tulevikuks vajalikke prognoose ning otsuseid.	M
ÄN10	Peab olema võimalik eesmärged sisestada ning jälgida, kas tulemused saavutati.	M
ÄN11	Võimaldab näha tehinguid üksuste ja tiimide lõikes ressursi haldamiseks (kas kuskile vaja rohkem/vähem töötajaid, kas kuskil panna tiim kinni).	M
ÄN12	Võimaldab näha tehinguid inimeste lõikes, et motiveerida suuremat müüki tegema.	M
ÄN13	Müügiboonuste kokkuvõtted jõuavad raamatupidamisse automaatselt.	M
ÄN14	Peab olema liidestatud müügisüsteemidega, et saada ülevaade sooritatud tehingutest.	M
ÄN15	Peab olema liidestatud palgaarvestussüsteemiga, et müügiboonus läheks automaatselt palgale lisaks.	M
ÄN16	Müügiboonust makstakse kliendilt raha laekumise, mitte tehingu sooritamise eest.	W
ÄN17	Võimaldab üksuste juhtidel sisestada müügikonsultandile lisatasu.	M
ÄN18	Võimaldab näha ülevaadet kujunenud müügiboonusest (tasu tehingute sooritamise eest + lisatasu).	M
ÄN19	Võimaldab müügijuhil näha, kui palju müügiboonust jagamiseks alles on (et eelarvet ei ületaks).	S
ÄN20	Võimaldab avastada kahtlaseid müügitegevusi (nt müügikonsultant on haiguslehel, aga tema nimel vormistatakse tehinguid).	S
ÄN21	Peab nägema teavitusi vigade ilmumise korral.	M
ÄN22	Võimaldab juhtida õiguseid ja ligipääse (nt tagada ligipääs müügiefektiivsuse juhile, kes ise müügiboonust ei saa, kuid tal on vaja näha ülevaadet).	M
ÄN23	Ligipääs võiks olla nii arvutist kui ka telefonist.	C

Tabelis olevad ärinõuded on seotud peamiselt kahe motivatsioonimudelil oleva nõudega (*Requirement*), milleks on „Protsessid on lihtsad ja arusaadavad“ ning „Mugavad ja lihtsad töövahendid“. Üks kogutud ärinõuetest jääb MVP skoobist välja, milleks on müügiboonuste maksmine raha laekumise, mitte tehingu sooritamise eest. Seda seetõttu, et raha laekumise loogika jaoks tuleb tulemusi lugeda klientidele saadetud arvete pealt, kuid arve ridadelt ehk vormistatud teenustelt ei tule välja tehingu vormistanud müügikonsultandi andmed ehk selline lahendus nõuab lisaarendust ka arveldusprotsesse toetavate süsteemide osas. Kogutud ärinõuded on aluseks süsteemianalüüsi funktsionaalsetele ja mittefunktsionaalsetele nõuetele.

3.1.7 Kasutusmallide diagramm

Kasutusmallide diagrammi eesmärgiks on anda ülevaade süsteemi kasutajatest (võib olla nii inimene kui ka arvutisüsteem) ja tegevustest, mida nad seal sooritavad. Allolev kasutusmallide diagramm (Joonis 20) on loodud *Must have* ärinõuete põhjal.



Joonis 20. Kasutusmallide diagramm (autori koostatud).

Müügiboonuste haldamise infosüsteemiga toimetavad peamiselt nelja erineva rolliga inimesed: müügikonsultandid, müügitreenerid, üksuste juhid ja müügijuhid. Teiselt poolt on tegevustega seotud kolm süsteemi: müügisüsteemid, müügiboonuste haldamise infosüsteem ja palgaarvestussüsteem.

Kõigil saavad tegevused alguse sisselogimisest. Seejärel vaadatakse tavaliselt üle sooritatud tehingud, mis tulevad müügisüsteemidest ja müügiboonused, mis arvutatakse välja müügiboonuste haldamise infosüsteemis. Kõigile on alati kättesaadavad müügiboonuste reeglid, et teada saada, millise teenuse eest kui palju boonust saab. Üksuse juht saab lisaks eelnevatele tegevustele lisada müügikonsultantidele lisaboonust, mille ta sisestab müügiboonuste haldamise süsteemi. Müügijuht saab lisaks eelnevatele

tegevustele hallata tasustatavaid teenuseid ehk lisada uusi teenuseid müügiboonuste arvestusse, muuta olemasolevate teenuste koefitsiente ning eemaldada teenuseid müügiboonuse arvestusest. Lisaks haldab müügijuht üksuste juhtide ning müügitreenerite müügiboonuste komponente (vt Tabel 1) ja osakaale, mis arvutatakse müügiboonuste haldamise infosüsteemis. Nende komponentidega on seotud ka eesmärkide täituvus ehk müügijuht sisestab ka eesmärgid, mis võetakse müügiboonuste haldamise infosüsteemis boonuste arvutamisel arvesse. Enne müügiboonuste saatmist palgaarvestussüsteemi peab need kinnitama üksuse juht ja müügijuht.

3.2 Süsteemianalüüs

Käesolevas peatükis antakse ülevaade loodava müügiboonuste haldamise töövahendi süsteemianalüüsist. Kaardistatakse funktsionaalsed ja mittefunktsionaalsed nõuded ning näidatakse komponentdiagrammi.

Nõuded on kaardistatud FURPS+ meetodi abil järgnevalt:

- F – *Functionality*, funktsionaalsus, kasutusmugavus;
- U – *Usability*, kasutatavus;
- R – *Reliability*, töökindlus;
- P – *Performance*, jõudlus;
- S – *Supportability*, toetatavus;
- + – nõuded disainile, teostusele ja süsteemide vahelistele tarkvaralistele seostele .

Kogutud nõuded on prioriseeritud MoSCoW meetodi abil järgnevalt:

- M – *Must have*, peab olema. MVP jaoks kriitiline.
- S – *Should have*, võiks olla. Oluline lisandväärtus, aga ei ole MVP jaoks kriitiline.
- C – *Could have*, hea oleks. Teevad kasutajakogemust paremaks, kuid ei ole hädavajalikud.
- W – *Won't have*, jääb MVP skoobist välja.

3.2.1 Funktsionaalsed nõuded

Funktsionaalsed nõuded defineerivad, mida süsteem peab tegema. Nõuded koguti koostöös müügiefektiivsuse juhi, analüütikute ja andmearhitektiga ning need on kirja pandud kasutuslugudena (Tabel 5). Tabelis on neli suuremat plokki: müügikonsultandi (tähis KFN), müügijuhi (tähis JFN), üksuse juhi (tähis ÜFN) ja müügitreeneri (tähis TFN) funktsionaalsed nõuded.

Tabel 5. Funktsionaalsed nõuded (autori koostatud).

Tähis	Funktsionaalne nõue	Prioriteet
Müügikonsultant		
KFN1	Mina müügikonsultandina pean saama müügiboonuste haldamise töövahendisse sisse logida, et näha enda vormistatud tehinguid ja nende pealt teenitud müügiboonust.	M
KFN2	Mina müügikonsultandina pean saama näha ülevaadet mulle kujunenud kogu müügiboonusest (tehingud + lisatasu).	M
KFN3	Mina müügikonsultandina pean saama näha enda vormistatud tehingute staatuseid.	M
KFN4	Mina müügikonsultandina pean nägema, kui mõni minu sooritatud tehing ei lähe müügiboonuse arvestusse ning nende põhjuseid.	M
KFN5	Mina müügikonsultandina pean saama tehingute ülevaadet filtreerida üksuse/tiimi/inimese/teenuse/staatuse järgi.	M
KFN6	Mina müügikonsultandina pean saama näha ülevaadet tasustatavatest teenustest ja nende koefitsientidest, sh koefitsientide muutusest erineval ajaperioodil.	M
KFN7	Mina müügikonsultandina pean saama valida ajaperioodi, et näha vormistatud tehinguid erineval perioodil.	M
KFN8	Mina müügikonsultandina pean nägema enda tehtud tehinguid reaajas.	M
KFN9	Mina müügikonsultandina pean saama näha ülevaadet vormistatud tehingutest ja seatud eesmärkidest ehk kas eesmärgid täideti või mitte ning kui palju jäi puudu.	M
KFN10	Mina müügikonsultandina võiksin näha ülevaadet, et klient kasutab teatud perioodi möödudes endiselt minu	C

Tähis	Funktsionaalne nõue	Prioriteet
	poolt vormistatud teenust (nt pärast soodustuse lõppemist).	
KFN11	Mina müügikonsultandina pean nägema teavitust, kui müügisüsteemides ilmneb vigu.	M
Müügijuht		
JFN1	Mina müügijuhina pean saama müügiboonuste haldamise töövahendisse sisse logida, et näha üksuste juhtide, müügikonsultantide ja -treenerite müügiboonuseid ning müügikonsultantide ja -treenerite vormistatud tehinguid.	M
JFN2	Mina müügijuhina pean saama näha tehinguid reaalajas.	M
JFN3	Mina müügijuhina pean saama näha ülevaadet tasustatavatest teenustest ja nende koefitsientidest, sh koefitsientide muutusest erineval ajaperioodil.	M
JFN4	Mina müügijuhina pean saama määrata, milliste teenuste eest müügiboonust makstakse ning millised on arvestuse alused (näiteks tariifipõhine arvestus, tükitasu, soodustusi arvesse võttev arvestus jms).	M
JFN5	Mina müügijuhina pean saama määrata koefitsiendid tasustatavatele teenustele.	M
JFN6	Mina müügijuhina pean saama sisestada/muuta/kustutada tiimide kuised eesmärgid.	M
JFN7	Mina müügijuhina pean saama näha ülevaadet vormistatud tehingutest ja seatud eesmärkidest ehk kas eesmärgid täideti või kui palju jäi puudu.	M
JFN8	Mina müügijuhina pean saama hallata müügijuhtide ja -treenerite müügiboonuste komponente (vt Tabel 1 ja nende osakaale).	M
JFN9	Mina müügijuhina pean saama näha vormistatud tehingute staatuseid.	M
JFN10	Mina müügijuhina pean nägema põhjuseid, kui mõni sooritatud tehing ei lähe müügiboonuse arvestusse.	M
JFN11	Mina müügijuhina pean saama tehingute ülevaadet filtreerida üksuse/tiimi/inimese/teenuse/staatuse järgi.	M
JFN12	Mina müügijuhina pean saama valida ajaperioodi, mille jooksul sooritatuid tehinguid ma näen.	M
JFN13	Mina müügijuhina võiksin näha ülevaadet, et klient on teatud perioodi möödudes endiselt vormistatud teenuse kasutaja (nt pärast soodustuse lõppemist).	C

Tähis	Funktsionaalne nõue	Prioriteet
JFN14	Mina müügijuhina võiksin saada müügiboonuste ülevaate Excelina alla laadida.	C
JFN15	Mina müügijuhina saan töövoos teavituse, kui tuleb müügikonsultantide müügiboonused ära kinnitada.	S
JFN16	Mina müügijuhina pean saama müügikonsultantide müügiboonused enne raamatupidamisse saatmist ära kinnitada (pärast üksuse juhi kinnitamist).	M
JFN17	Mina müügijuhina saan sisestada müügiboonustele planeeritud summa ja jälgida, kui palju sellest alles on, et eelarve lõhki ei läheks.	S
JFN18	Mina müügijuhina pean nägema teavitust, kui müügisüsteemides ilmneb vigu.	M
JFN19	Mina müügijuhina näen tähelepanu nõudvaid müügitegevusi esiletõstetuna (nt kui müügikonsultant on haiguslehel, aga tehinguid vormistatakse tema nime).	S
Üksuse juht		
ÜFN1	Mina üksuse juhina pean saama müügiboonuste haldamise töövahendisse sisse logida, et näha enda, müügikonsultantide ja -treenerite müügiboonuseid ning müügikonsultantide ja -treenerite vormistatud tehinguid.	M
ÜFN2	Mina üksuse juhina pean nägema, kui kaugel eesmärgist on minu müügiboonus.	M
ÜFN3	Mina üksuse juhina pean saama näha vormistatud tehingute staatuseid.	M
ÜFN4	Mina üksuse juhina pean nägema tehinguid reaalajas.	M
ÜFN5	Mina üksuse juhina pean saama näha ülevaadet tasustatavatest teenustest ja nende koefitsientidest sh koefitsientide muutusest erineval ajaperioodil.	M
ÜFN6	Mina üksuse juhina pean saama näha ülevaadet vormistatud tehingutest ja seatud eesmärkidest ehk kas eesmärgid täideti või kui palju jäi puudu.	M
ÜFN7	Mina üksuse juhina pean nägema põhjuseid, kui mõni sooritatud tehing ei lähe müügiboonuse arvestusse.	M
ÜFN8	Mina üksuse juhina pean saama tehingute ülevaadet filtreerida üksuse/tiimi/inimese/teenuse/staatuse järgi.	M
ÜFN9	Mina üksuse juhina pean saama valida ajaperioodi, et näha tehinguid erineval perioodil.	M

Tähis	Funktsionaalne nõue	Prioriteet
ÜFN10	Mina üksuse juhina võiksin näha ülevaadet, et klient on teatud perioodi möödudes endiselt vormistatud teenuse kasutaja (nt pärast soodustuse lõppemist).	C
ÜFN11	Mina üksuse juhina võiksin saada müügiboonuste ülevaate Excelina alla laadida.	C
ÜFN12	Mina üksuse juhina pean saama müügikonsultandile sisestada lisatasu.	M
ÜFN13	Mina üksuse juhina saan teavituse, kui tuleb müügikonsultantide müügiboonused ära kinnitada.	S
ÜFN14	Mina üksuse juhina pean saama müügikonsultantide müügiboonused enne raamatupidamisse saatmist ära kinnitada.	M
ÜFN15	Mina üksuse juhina pean nägema teavitust, kui müügisüsteemides ilmneb vigu.	M
ÜFN16	Mina üksuse juhina võiksin näha tähelepanu nõudvaid müügitegevusi esiletõstetuna (nt kui müügikonsultant on haiguslehel, aga tehinguid vormistatakse tema nimel).	C
Müügitreener		
TFN1	Mina müügitreenerina pean saama müügiboonuste haldamise töövahendisse sisse logida, et näha enda boonust ning enda vormistatud tehinguid.	M
TFN2	Mina müügitreenerina pean saama näha ülevaadet vormistatud tehingutest ja seatud eesmärkidest ehk kas eesmärgid täideti või kui palju jäi puudu.	M
TFN3	Mina müügitreenerina pean nägema, kui kaugel eesmärgist on minu müügiboonus.	M
TFN4	Mina müügitreenerina pean saama näha vormistatud tehingute staatuseid.	M
TFN5	Mina müügitreenerina pean nägema tehinguid reaalajas.	M
TFN6	Mina müügitreenerina pean saama näha ülevaadet tasustatavatest teenustest ja nende koefitsientidest, sh koefitsientide muutusest erineval ajaperioodil.	M
TFN7	Mina müügitreenerina pean nägema põhjuseid, kui mõni minu sooritatud tehing ei lähe müügiboonuse arvestusse.	M
TFN8	Mina müügitreenerina pean saama tehingute ülevaadet filtreerida üksuse/tiimi/inimese/teenuse/staatuse järgi.	M
TFN9	Mina müügitreenerina pean saama valida ajaperioodi, et näha tehinguid erineval perioodil.	M

Tähis	Funktsionaalne nõue	Prioriteet
TFN10	Mina müügitreenerina võiksin näha ülevaadet, et klient on teatud perioodi möödudes endiselt minu poolt vormistatud teenuse kasutaja (nt pärast soodustuse lõppemist).	C
TFN11	Mina müügitreenerina pean nägema teavitust, kui müügisüsteemides ilmneb vigu.	M

Prioritiseerimine annab ülevaate, millises järjekorras tuleks funktsionaalsed nõuded realiseerida. Enamik esitatud nõuetest on *Must have* ehk MVP jaoks vajalikud.

3.2.2 Mittefunktsionaalsed nõuded

Mittefunktsionaalsed nõuded defineerivad, kuidas süsteem peab toimima. Nõuded koguti koostöös müügiefektiivsuse juhi, analüütikute ja andmearhitektiga (Tabel 6).

Tabel 6. Mittefunktsionaalsed nõuded (autori koostatud).

Tähis	Mittefunktsionaalne nõue	Prioriteet
Kasutatavus (<i>Usability</i>)		
MFN1	Kasutajaliides peab olema eesti ja inglise keeles.	M
MFN2	Kasutajad peavad töövahendile ligi pääsema enda ettevõtte kasutajakontoga.	M
MFN3	Kasutajaliidese disain peab kohalduma vastavalt seadme ekraanisuurusele.	M
MFN4	Töövahend peab olema kättesaadav erinevates veebilehitsejates.	M
MFN5	Veateated kuvatakse kasutajatele arusaadavalt.	M
MFN6	Kasutajaliidese disain peab vastama Telia brändi disainile.	M
Töökindlus (<i>Reliability</i>)		
MFN7	Töövahend peab olema kättesaadav igapäevaselt ajavahemikul 08.00 – 21.00.	M
MFN8	Katkestuse kestus ei või nädalas olla pikem kui üks ööpäev.	S
Jõudlus (<i>Performance</i>)		
MFN9	Töövahendile pääseb samaaegselt ligi 500 unikaalset kasutajat.	S

Tähis	Mittefunktsionaalne nõue	Prioriteet
MFN10	Lehe laadimiskiirus peab olema maksimaalselt 3 sekundit.	M
Toetatavus (<i>Supportability</i>)		
MFN11	Andmete vahetamisel teiste süsteemidega järgitakse ettevõtte turvastandardeid ja -protokolle.	M
MFN12	Töövahendi andmetest luuakse varukoopiad iga kuue tunni tagant.	M
+		
MFN13	Süsteem võimaldab liidest ettevõtte müügisüsteemidega.	M
MFN14	Süsteem võimaldab liidest ettevõtte palgaarvestussüsteemiga.	M
MFN15	Süsteem võimaldab liidest ettevõtte klientide andmetega.	M
MFN16	Süsteem toimib korrektselt erinevates veebilehitsejates (Chrome, Firefox, Safari).	M

3.2.3 Loodava lahenduse arhitektuuriline ülesehitus

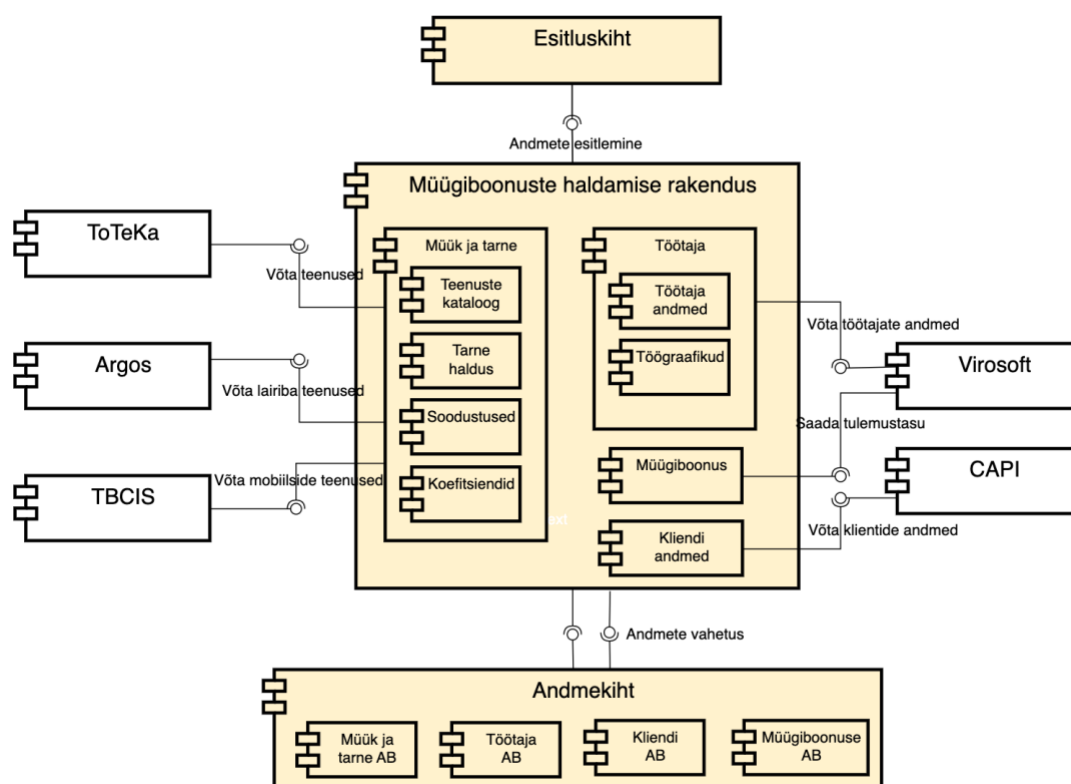
Uue müügiboonuste haldamise töövahendi arhitektuurilises ülesehituses on arvestatud müügisüsteemide, palgaarvestussüsteemi ja kliendiandmete süsteemiga, mille detailsemad kirjeldusi saab lugeda allolevast tabelist (Tabel 7).

Tabel 7. Süsteemide kirjeldused (autori koostatud).

Süsteem	Kirjeldus
ToTeKa	Kõige uuem Telia teenuste müügisüsteem. Müügiboonuste haldamise rakendus pärib sealt teenuste kohta järgnevaid andmeid: teenuste loetelu, tariifid ja tehingute detailandmed ToTeKa süsteemis olevate teenustega.
Argos	Lairiba teenuste süsteem. Müügiboonuste haldamise rakendus pärib sealt teenuste kohta järgnevaid andmeid: teenuste loetelu, tariifid ja tehingute detailandmed lairiba teenustega.
TBCIS	Mobiilsideteenuste süsteem. Müügiboonuste haldamise rakendus pärib sealt teenuste kohta järgnevaid andmeid: teenuste loetelu, tariifid ja tehingute detailandmed mobiilsideteenustega.
Virosoft	Töötajate andmed. Müügiboonuste haldamise rakendus pärib sealt töötajate graafikud, et töötunde kasutada efektiivsuse arvutamisel ja töötajate

Süsteem	Kirjeldus
	ametliku üksuse, kus ta töötab. Müügiboonuste haldamise rakendus saadab Virosfti arvutatud müügiboonused, mis lisatakse palgale.
CAPI	Klientide andmed. Müügiboonuste haldamise rakendus pärib sealt detailandmeid klientide kohta, näiteks kliendi kontaktandmed.

Komponentide omavahelist suhtlemist illustreerib allolev joonis (Joonis 21).



Joonis 21. Komponentdiagramm (autori koostatud).

Komponentdiagrammil on valgega kujutatud olemasolevad süsteemid ning kollasega loodava lahenduse komponendid. Müügiboonuste haldamise rakendus koosneb neljast suuremast komponendist. Komponent „Müük ja tarne“ sisaldab endas kõike teenustega seonduvat, tarne informatsiooni, olemasolevaid soodustusi ning teenustele määratud koeffitsiente. Komponent pärib vajalikud andmed kolmest müügisüsteemist: ToTeKa, Argos ja TBCIS. Teine komponent „Töötaja“ sisaldab endas töötajate andmeid, et saaks töötaja kokku viia tema üksusega ning pärida müügiboonuse arvutamiseks töötunnid. Töötunnid päritakse olemasolevast rakendusest Virosft. Komponent „Müügiboonus“ sisaldab endas töötajatele väljaarvutatud boonust, mis saadetakse palgaarvestussüsteemi

Virosoft. Viimaseks komponendiks on „Kliendi andmed“, mis saadakse olemasolevast rakendusest nimega CAPI (*Customer Application Programming Interface*).

Müügiboonuste haldamise rakendus suhtleb veel kahe kollasega tähistatud komponendiga, milleks on „Esitluskiht“ ja „Andmekiht“. Esitluskihis kuvatakse töötajatele müügiboonuste haldamise rakendus ehk töötajad näevad sealt teenuste ja tarnega seotud informatsiooni ning enda müügiboonust. Komponent „Andmekiht“ sisaldab endas nelja andmebaasi, mis on järgnevad: „Müük ja tarne“, „Töötaja“, „Klient“, „Müügiboonus“. Müügiboonuste haldamise rakendus pärib andmekihist vajalikke andmeid ning andmekiht salvestab rakenduse poolt tehtud muudatusi.

4 Loodava lahenduse kavand

Neljandas peatükis antakse ülevaade, kuidas müügiboonuste kujunemise protsess muutub kogutud ärinõuete põhjal. Lisaks loodi koostöös müügiefektiivsuse juhi ja analüütikutega põhilised müügiboonuste haldamise töövahendi vaated prototüübina. Prototüübi loomisel olid aluseks äri- ja süsteeminõuded.

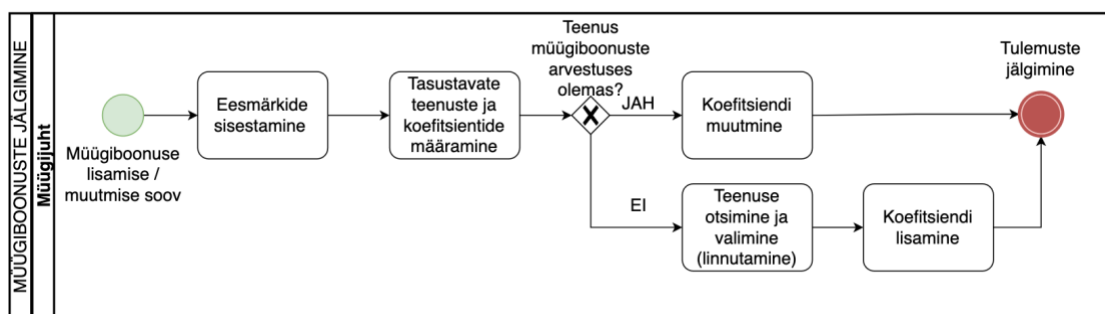
4.1 Müügiboonuste TO-BE protsess

Müügiboonuste arvestuse TO-BE protsess on sarnaselt AS-IS müügiboonuste protsessile parema loetavuse tõttu jaotatud kolmeks:

1. Müügiboonuste eesmärkide määramine;
2. Müügiboonuste jälgimise eeltegevused;
3. Müügiboonuste väljamaksmine.

Müügiboonuste eesmärkide määramise protsess jääb hetkel samaks – müügieesmärgid lepitakse kokku meili teel.

Müügiboonuste jälgimise eeltegevuste protsessis muutub päris palju tänu uuele müügiboonuste haldamise töövahendile, näiteks analüütiku roll kaob protsessist täielikult ja alles jääb vaid müügijuhi roll (Joonis 22). Protsess saab alguse pärast seda, kui müügijuht on ärijuhtide ja üksuste juhtidega eesmärkide osas kokkuleppele jõudnud.

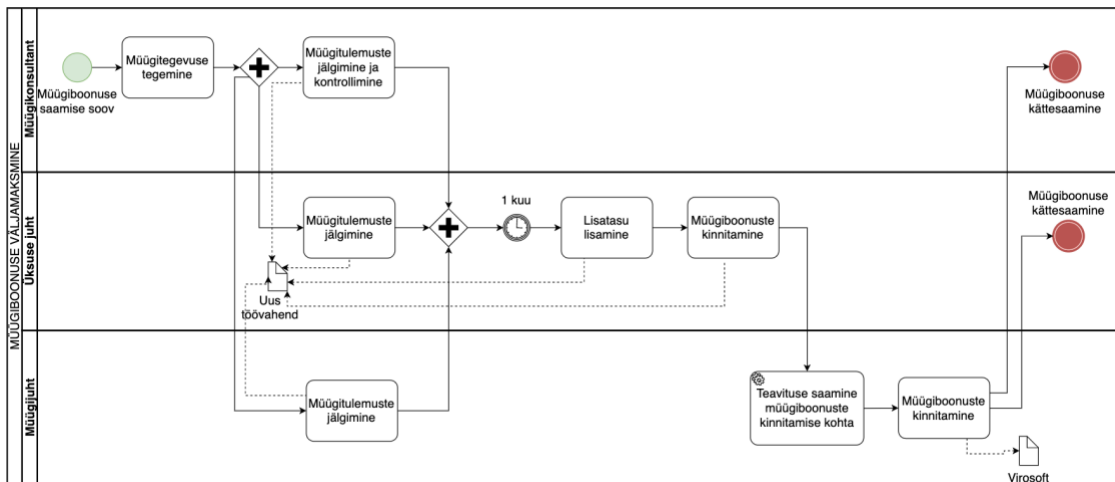


Joonis 22. Müügiboonuste jälgimise eeltegevuste TO-BE protsessimudel (autori koostatud).

Kõik müügiboonuse jälgimiseks vajalikud sammud teeb müügijuht uues müügiboonuste haldamise töövahendis. Protsess saab alguse kuu lõpus, kui müügijuht lisab järgmise kuu müügieesmärgid. Seejärel vaatab ta üle tasustatavad teenused ja nende koefitsiendid. Kui

mõne teenuse eest ei makstud enne müügiboonust, siis tuleb müügijuhil soovitud teenus üles otsida, ära märgistada ja koefitsient lisada. Kui teenus on juba olemas, siis saab sellel koefitsienti muuta. Seejärel saab hakata uuest töövahendist tulemusi jälgima.

Müügiboonuste väljamaksmise protsess muutub samuti palju ja sinna jääb viie osapoole asemel kolm. Analüütiku ja raamatupidaja rolli ei ole enam selles protsessis vaja, alles jäävad müügikonsultandi, üksuse juhi ja müügijuhi rollid (Joonis 23).





Joonis 23. Müügiboonuste väljamaksmise TO-BE protsessimudel (autori koostatud).

Müügiboonuste arvestuse protsess saab alguse endiselt müügikonsultantide (või müügitreenerite) poolt tehtud teenuste müügist. Seejärel jälgitakse müügitehinguid ja müügiboonuseid uuest müügiboonuste haldamise töövahendist. Tulemusi jälgitakse ühe kuu jooksul ja seejärel lisab üksuse juht mõnele müügikonsultandile lisatasu. Seejärel üksuse juht kinnitab müügiboonused ja müügijuhile ilmub töövahendisse teavitus, et ka tema peab müügiboonused kinnitama. Kui müügijuht on enda kinnituse andnud, siis liiguvad müügiboonuste andmed töövahendist palgaarvestussüsteemi ning müügikonsultandid, -treenerid ja üksuse juhid saavad enda teenitud boonuse.

4.2 Loodava lahenduse prototüüp

Prototüübi vaateid tehti kokku kuus tükki. Need annavad ülevaate, milline võiks loodav lahendus välja näha ning mida seal peab tänu kogutud nõuetele saama teha.

Esimene vaade on müügikonsultandi tehingutest (Joonis 24).

Transactions Bonuses Goals Rules  

Transactions

	Date	Channel	Organization	Person	Area	Product	Status	Actions	Revenue	Bonus
TOTAL								14	330 €	177 €
	01.01.2023	Retail	Kristiine Keskuse esindus	Mari Maasikas	MOB	Mobiline Elu	OK	5	100 €	70 €
	01.01.2023	Retail	Kristiine Keskuse esindus	Mari Maasikas	TV	Standard pakett	OK	1	30 €	20 €
	01.01.2023	Retail	Kristiine Keskuse esindus	Mari Maasikas	FIX	Internet 100/100	NOT OK	1	20 €	0 €
	01.01.2023	Retail	Kristiine Keskuse esindus	Mari Maasikas	FIX	Internet 100/100	WAITING	1	20 €	0 €
	01.01.2023	Retail	Kristiine Keskuse esindus	Mari Maasikas	TV	Mini pakett	OK	1	10 €	7 €
	01.01.2023	Retail	Kristiine Keskuse esindus	Mari Maasikas	TV	Family pakett	OK	1	50 €	40 €
	01.01.2023	Retail	Kristiine Keskuse esindus	Mari Maasikas	TV	Family pakett	OK	1	50 €	40 €
	01.01.2023	Retail	Kristiine Keskuse esindus	Mari Maasikas	TV	Standard pakett	NOT OK	1	30 €	0 €
	01.01.2023	Retail	Kristiine Keskuse esindus	Mari Maasikas	MOB	Diil 12.99	WAITING	2	20 €	0 €

Joonis 24. Müügikonsultandi tehingute ülevaade (autori koostatud).

Üleval menüüribal on vasakul pool valikus tehingute ülevaade, boonuste ülevaade, eesmärkide vaade ja reeglite ülevaade. Parem pool menüüribal on näha teavitused ja rakendusest väljalogimise võimalus.

Müügikonsultandi tehingute ülevaates on näha kes, millal, mis teenuse ja mis summa eest müüs ning kui palju müügikonsultant selle eest boonust saab. Igat veergu on võimalik filtreerida ja sorteerida. Kui tehingu peale vajutada, siis avaneb detailsem vaade (Joonis 25).

Transactions Bonuses Goals Rules

Details



Transaction	Product	Customer
Date: 01.01.2023 Channel: Retail Organization: Kristiine Keskuse esindus Person: Mari Maasikas Contract ID: 123456 Status: WAITING Reason: Waing for technician Bonus: 0 €	Area: FIX Product: Internet 100/100 Connection point: P051234 Tariff: 20 € Coefficient: 1	Name: Peeter Pihlakas Phone: +372 51234567 Email: ppihlakas@gmail.com

Comments
Technician's visit is planned for 04.01.2023

Joonis 25. Tehingu detailvaade (autori koostatud).

Tehingute detailvaatest on näha rohkem infot tehingu, teenuse ja kliendi kohta. Hetkel vaadatakse ühte tehingut, mis ei ole veel boonuse arvestusse läinud ja on ootestaatuses. See on tingitud asjaolust, et tehnik ei ole veel kliendi juures käinud ja teenus ei ole sisse lülitatud. Seda informatsiooni on näha alt kollaselt taustalt kommentaaride juurest.

Kui liikuda menüüribal järgmise valiku juurde, milleks on boonuste ülevaade, siis avaneb allolev vaade (Joonis 26).

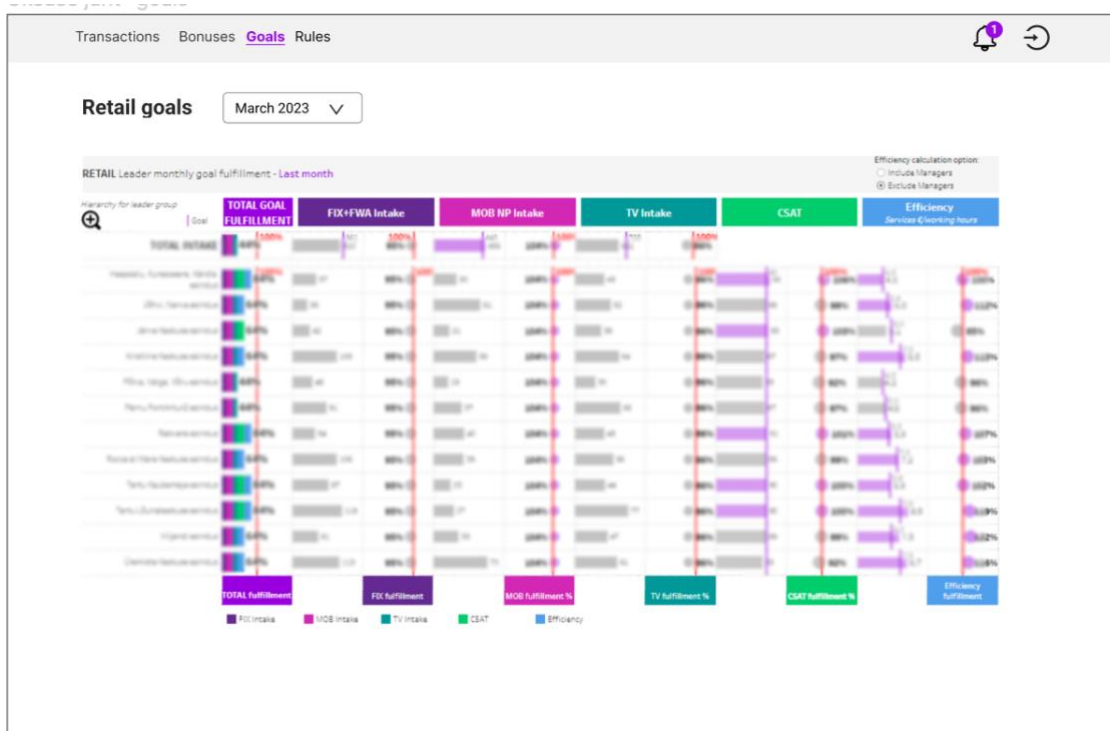
Transactions **Bonuses** Goals Rules  

My bonus

Period	Bonus	Extra bonus	Total bonus
01.04.2023 – 30.04.2023	500 €	100 €	600 €
01.03.2023 – 31.03.2023	450 €	50 €	500 €
01.02.2023 – 28.02.2023	485 €	0 €	485 €
01.01.2023 – 31.01.2023	520 €	20 €	540 €
01.12.2022 – 31.12.2022	550 €	150 €	700 €
01.11.2022 – 30.11.2022	450 €	20 €	470 €
01.10.2022 – 31.10.2022	500 €	50 €	550 €
01.09.2022 – 30.09.2022	435 €	0 €	435 €
01.08.2022 – 31.08.2022	400 €	150 €	550 €
01.07.2022 – 31.07.2022	500 €	100 €	600 €

Joonis 26. Müügikonsultandi boonuste vaade (autori koostatud).



Boonuste ülevaates on näha, kui palju on müügikonsultant saanud boonust teenuste müümise eest, kui palju lisatasu ehk kui palju on üksuse juht lisanud talle boonust erakordselt hea töö eest ja kui palju on boonust kokku saadud. Boonused kuvatakse kuude lõikes. Menüüribalt edasi liikudes on järgmine vaade eesmärkide jälgimiseks (Joonis 27).























Joonis 27. Eesmärkide vaade (autori koostatud).

Eesmärkide vaade otsustati teha sarnane praegusele Tableaus olevale vaatele, et üleminek uuele rakendusele oleks lihtsam. Seepärast on ka siin joonisel konfidentsiaalsuse tõttu numbrid hägused. Menüüribalt saab valida, kelle eesmärke soovitakse vaadata (nt esinduste, aktiivmüügi üksuste, müügitreenerite) ning menüüriba alt saab valida perioodi.

Järgmine vaade on müügijuhi reeglite haldamise vaade, kus ta saab lisada, muuta ja kustutada koefitsiente, mille põhjal toimub boonuste arvutamine (Joonis 28).

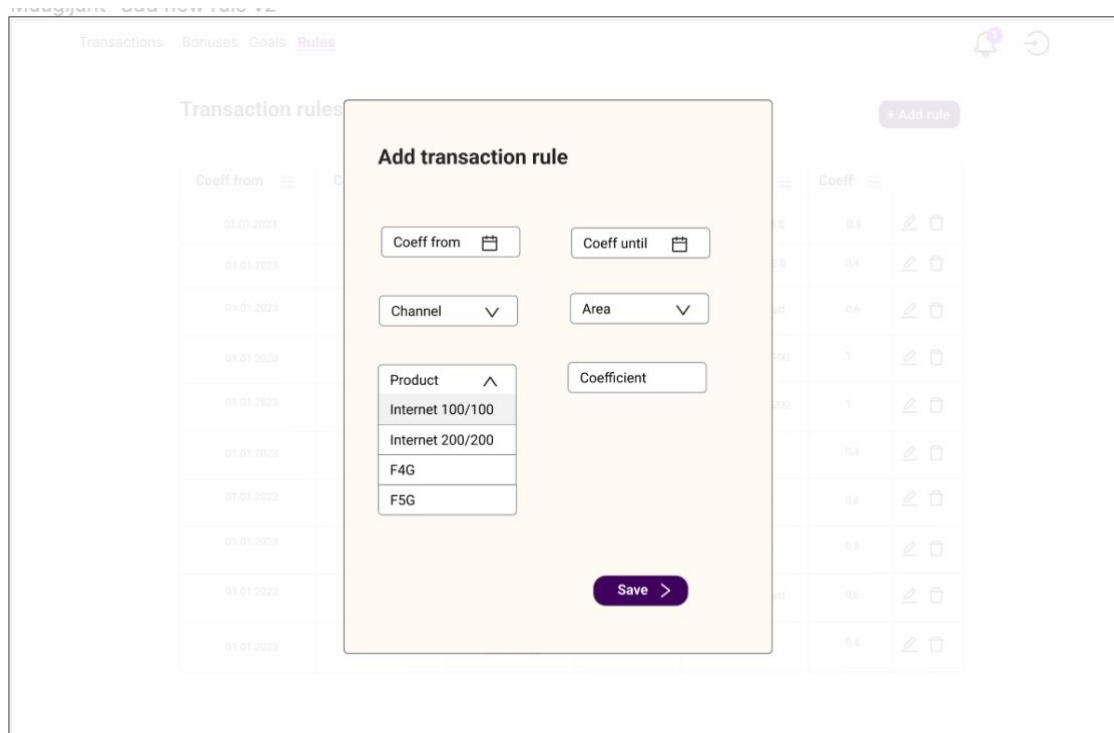
Transactions Bonuses Goals **Rules**  

Transaction rules + Add rule

Coeff from	Coeff until	Channel	Area	Product	Coeff	
01.01.2023	31.12.2023	Retail	MOB	Mobilne Elu 6.0	0,5	 
01.01.2023	31.12.2023	Retail	MOB	Mobilne Elu 5.0	0,4	 
01.01.2023	31.12.2023	Retail	TV	Standard pakett	0,6	 
01.01.2023	31.12.2023	Retail	FIX	Internet 100/100	1	 
01.01.2023	31.12.2023	Retail	FIX	Internet 200/200	1	 
01.01.2023	31.12.2023	Retail	TV	Mini pakett	0,4	 
01.01.2023	31.12.2023	Retail	TV	Family pakett	0,8	 
01.01.2023	31.12.2023	Direct sales	TV	Family pakett	0,8	 
01.01.2023	31.12.2023	Direct sales	TV	Standard pakett	0,6	 
01.01.2023	31.12.2023	Direct sales	MOB	Dii 12.99	0,4	 

Joonis 28. Koefitsientide haldamise vaade (autori koostatud).

Menüüribalt saab valida, kas soovitakse hallata tehingute reegleid või eesmärkide reegleid. Vaated on sarnased ja ülemisel joonisel otsustati välja tuua tehingute reeglite haldamise vaade. Siin on näha, mis perioodil, millisel üksusel ja millisel teenusel koefitsiendid on. Koefitsiente saab muuta, kustutada ja uusi saab lisada paremalt ülevalt nupult (*Add rule*). Uue teenuse koefitsiendi lisamisel kuvatakse allolev vaade (Joonis 29).



Joonis 29. Uue tehingu reegli lisamise vaade (autori koostatud).

Uue tehingute reegli lisamisel peab müügijuht valima perioodi, millal koefitsient kehtib, üksuse, teenuse valdkonna, misjärel kuvatakse sinna valdkonda kuuluvate teenuste loetelu ning viimaks tuleb sisestada koefitsient. Seejärel tuleb reegel salvestada.

5 Järeldused

Uurides kirjandust boonussüsteemide toimimisest, vajalikest komponentidest ja tingimustest, tuli välja, et enamik neist on praeguses boonuste süsteemis kaetud. Küll aga tuli välja kaks aspekti, mida tuleks parandada. Esiteks tuleks olemasolevat boonussüsteemi lihtsustada. Oluline on, et töötaja saaks aru, miks ja mille eest ta boonust saab ning et kõik reeglid oleksid nähtavad. See on praeguse boonussüsteemiga vastuolus, sest müügikonsultant ei näe alati põhjuseid, kui mõni tema tehtud tehing ei lähe arvesse. Selleks pöördub ta analüütiku poole, kes uurib andmetest, mis tingimuse tõttu antud tehing boonuse arvestusest välja jäi. Lisaks on osa reegleid ainult Tableau aruandes, mida näeb vaid analüütik. Teisena soovitatakse, et boonuse saamisel peab olema minimaalne lävend, mis hetkel müügikonsultantidel boonussüsteemis puudub. Tänu sellele oleksid töötajad motiveeritumad ning pingutaksid rohkem, sest boonuse saamine ei ole alati garanteeritud. Lävendit hetkel ei rakendata, kuid seda on hea tulevikus teada.

Koostöös strateegia ja arendusportfelli juhiga tuli võimekuste kaardistamisel välja huvitav asjaolu, et Telias ei ole võimekusi kaardistatud. Küll aga jõuti kokkuleppele, et võimekused kaardistatakse protsessidest lähtuvalt. Strateegia ning strateegilised eesmärgid on Telias seevastu hästi kaardistatud.

Nii SWOTi koostamisel kui ka ärinõuete kogumisel jäi domineerima nõrkus, et boonust makstakse tehingu tegemise, mitte raha laekumise eest ehk boonust makstakse ka juhul, kui klient teenuse eest ei maksa (nt tasuta perioodide eest makstakse müügikonsultandile boonust, kuigi klient võib lahkuda pärast soodustuse lõppemist). Seetõttu uuriti ka lahendust, et maksta boonust mitte müügitehingute, vaid arvete pealt. Küll aga osutus see variant hetkel sobimatuks, sest arveridade pealt ei ole näha, kes algselt müügitehingu tegi ehk tehingut ei saa kokku viia müügikonsultandiga. Teisena tuli välja, et OL tehingute tasustamine ei toeta ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamist. Magistritöö raames OLidega muudatust ei tehtud, kuid töö autor on andnud soovitusi tulevikus OL tehingute tasustamisest loobuda ja müügijuht lisas selle müügiboonuste viieaastasesse plaani. OLide asemel on plaanis võtta kasutusele teised digikanalite toetamise mõõdikud.

Äri- ja süsteeminõuete kogumisel tehti koostööd müügiefektiivsuse juhi, analüütikute ja andmearhitektiga, kuid enne teostust võiks need üle vaadata ka müügijuhi, üksuste juhtide ja müügikonsultantidega, et saada kõikide seotud osapoolte sisendit.

Enne uue müügiboonuste haldamise töövahendi arendamist tuleks teha tasuvusanalüüs. Seetõttu ei ole hetkel ka süsteemianalüüs väga detailne ja vajaks täiendamist pärast tasuvusanalüüsi teostamist. Kuna uus töövahend haakub mitme erineva süsteemiga, kelle eest vastutavad erinevad isikud, siis tuleks enne uue töövahendi loomist kõik osapooled kokku kutsuda ja teha detailne süsteemianalüüs.

Tänu teostatud analüüsidele sai müügiboonuste protsessi oluliselt lihtsustatud. Eelnevalt oli protsessis palju erinevaid osapooli, kellest mitmed sai protsessist eemaldada ning seeläbi saavad nad enda tööaega mujale suunata, kus seda on rohkem vaja. Esialgse protsessi kaardistamisel saadi teada, et aastas tehakse müügiboonuste protsessis 288 tundi tööd, mida saaks efektiivsemalt kasutada. Tänu lihtsustatud protsessile saaks sellest enamiku kokku hoida. Arvestada tuleb vaid töötundidega, mis kulub müügijuhtidel eesmärkide ja müügiboonuste haldamiseks uues töövahendis.

Uue müügiboonuste töövahendiga kaoks eelnevalt mainitud kirjanduses välja toodud probleem lihtsuse kohta. Uues töövahendis oleksid kõik reeglid nähtavad ja kui mõni müügitehing ei lähe arvesse, siis kuvatakse müügikonsultandile põhjus, millise reegli vastu antud tehing eksib. Kuna kõik tehingud on nähtavad, siis oleks ka usaldus uue töövahendi vastu suurem. Tänu sellele ei pea müügikonsultandid ise paberil järke pidama ja uurima analüütikult, kas kõik andmed on ikka öösel ära laadinud. Kuna andmeait kaob vahelülina süsteemist ära, siis ei tohiks andmete laadimisvigu nii palju esineda, sest need tulevad otse algsüsteemidest. Lisaks oleks uues müügiboonuste haldamise töövahendis müügijuhtidel suurem kontroll ja analüütiku vaheroll kaoks ära. Müügijuht saab ise reeglid sisestada ja neid hallata. Üksuse juhi töö lihtsustub tänu sellele, et kuu alguses ei pea ta eelmise kuu müügiboonuseid Exceli failina alla laadima, sinna käsitsi numbreid juurde lisama ja palgaarvestussüsteemi lisama, vaid ta saab boonused uuest töövahendist ära kinnitada, kust need liiguvad automaatselt palgaarvestussüsteemi.

Tänu teostatud äri- ja süsteemianalüüsile saavutati lõputöö eesmärk – müügiboonuste protsessid on lihtsustatud ning uue töövahendi kavand on loodud. Need aitavad kaasa kahe strateegilise eesmärgi saavutamisele, milleks on müügikäibe suurendamine ja töötajate rahulolu tõstmine.

Kokkuvõte

Lõputöö probleemiks olid keerulised müügiboonuste haldamise protsessid ja töövahendid, mis ei rahuldanud enam kasutajate vajadusi ja põhjustasid osapoolte madala rahulolu. Need omakorda langetasid kahte suurt Telia strateegilist eesmärki: müügikäivet ja töötajate rahulolu.

Probleemi lahendamiseks püstitati eesmärk töötada välja lahendused nende kahe strateegilise eesmärgi saavutamiseks. Selleks tuli muuta boonuste haldamise protsesse ja luua müügiboonuste haldamise töövahendi kavand.

Eesmärgi saavutamiseks uuris autor esmalt boonussüsteemide toimimise kohta – mis on parimad praktikad ning millised on vajalikud komponendid. Pärast kirjanduse uurimist kaardistas autor müügiboonuste protsessi hetkeolukorra ja andis ülevaate Telia 2023. aasta strateegilistest eesmärkidest.

Ärianalüüsi käigus kaardistas autor strateegiliste eesmärkide seose antud lõputööga, ettevõttes olemasolevad võimekused ning teostas SWOT analüüsi, mille käigus saadi kinnitust, et olemasolevas müügiboonuste protsessis ja töövahendites on palju nõrkusi, mida tuleks ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamiseks parandada. Muudatusi tuleks teha nii müügiboonuste protsessis kui ka töövahendites. Viimaks koguti koostöös müügiefektiivsuse juhi ja analüütikutega ärinõuded, mis olid sisendiks süsteemianalüüsile.

Süsteemianalüüsi käigus kaardistas autor funktsionaalsed ja mittefunktsionaalsed nõuded loodava müügiboonuste haldamise töövahendi jaoks. Nõuded prioriseeriti, et saaks eristada MVP jaoks esmatähtsad nõuded. Süsteemianalüüsi käigus koostati ka komponentdiagramm, et saaks ülevaate, milliste süsteemidega peab loodav lahendus haakuma.

Analüüsitude tulemusena kaardistas autor müügiboonuste TO-BE protsessi, mis läks võrreldes esialgse protsessiga tunduvalt lihtsamaks. Lisaks tegi autor mõned prototüübi vaated loodavast müügiboonuste haldamise töövahendist.

Lähtudes analüüsi käigus välja töötatud tulemitele, saab öelda, et magistritöös püstitatud eesmärk on saavutatud. Müügikäibe ja töötajate rahulolu suurendamiseks lihtsustati müügiboonuste protsesse ning loodi müügiboonuste haldamise töövahendi kavand.

Kasutatud kirjandus

- [1] „TeliaSonera’s Estonian operations EMT and Elion take the name Telia,“ 20.01.2016. [Võrgumaterjal]. Loetud aadressil: <https://www.teliacompany.com/en/news/news-articles/2016/teliasoneras-estonian-operations-emt-and-elion-take-the-name-telia/>.
- [2] N. Bilodeau, T. Benedict, P. Vitkus ja E. Powell, Guide to the Business Process Management Body of Knowledge (BPM CBOK®), Createspace Independent Publishing Platform, 2013.
- [3] I. I. o. B. Analysis, BABOK® Versin 3.0. A Guide to The Business Analysis Body of Knowledge®, Toronto: International Institute of Business Analysis, 2015.
- [4] Mind Tools, „SWOT Analysis,“ Emerald Works Limited, [Võrgumaterjal]. Loetud aadressil: <https://www.mindtools.com/amtbj63/swot-analysis>. [Kasutatud 16.04.2023].
- [5] D. Zacarias, „20 Product Prioritization Techniques: A Map and Guided Tour,“ Folding Burritos, 29.09.2022. [Võrgumaterjal]. Loetud aadressil: <https://foldingburritos.com/blog/product-prioritization-techniques/>. [Kasutatud 16.04.2023].
- [6] Visual Paradigm, „What is Use Case Diagram,“ [Võrgumaterjal]. Loetud aadressil: <https://www.visual-paradigm.com/guide/uml-unified-modeling-language/what-is-use-case-diagram/>. [Kasutatud 16.04.2023].
- [7] T. Ottinger ja J. Langr, „FURPS+,“ Agile in a Flash, [Võrgumaterjal]. Loetud aadressil: <http://agileinaflash.blogspot.com/2009/04/furps.html>. [Kasutatud 16.04.2023].
- [8] Visual Paradigm, „What is Component Diagram,“ [Võrgumaterjal]. Loetud aadressil: <https://www.visual-paradigm.com/guide/uml-unified-modeling-language/what-is-component-diagram/>. [Kasutatud 16.04.2023].
- [9] M. Armstrong ja D. Brown, Strategic Reward: Making it Happen, London: Kogan Page Limited, 2006.
- [10] M. Bussin ja F. Diez, The Remuneration Handbook International Edition: A practical and informative handbook for managing reward and recognition, Rendburg: KR Publishing, 2017.
- [11] J. G. Fisher, Sales Rewards and Incentives, Oxford: Capstone Publishing, 2003.
- [12] B. Tracy, Sales Management (The Brian Tracy Success Library), New York: AMACOM, 2015.
- [13] M. G. Herlina ja N. Saputra, „Does motivation play moderating role on organizational citizenship behavior? Evidence from Indonesian telecommunication firms,“ Growing Science, 04.12.2020.
- [14] A. Maslow, „A theory of human motivation,“ Psychological Review, kd. 50, pp. 370-396, 1943.
- [15] „Majanduse alused,“ [Võrgumaterjal]. Loetud aadressil: <https://sissejuhatusmajandusse.weebly.com/maslowrsquo-vajaduste-hierarhia.html>. [Kasutatud 14.02.2023].

- [16] S. Mcleod, „Moslow's Hierarchy of Needs,“ 04.04.2007. [Võrgumaterjal].
Loetud aadressil:
<https://www.simplypsychology.org/maslow.html#:~:text=There%20are%20five%20levels%20in,esteem%2C%20and%20self%2Dactualization..> [Kasutatud 02.2023].
- [17] „Organizational Citizenship Behaviours: Definitions and Dimensions,“ [Võrgumaterjal]. Loetud aadressil: <https://eom.org/content-hub-blog/organizational-citizenship-behaviours#:~:text=Organizational.> [Kasutatud 21.01.2023].
- [18] K. Cherry, „What is Transformational Leadership,“ Verywell Mind, 16 september 2022. [Võrgumaterjal]. Loetud aadressil:
<https://www.verywellmind.com/what-is-transformational-leadership-2795313.> [Kasutatud 21.01.2023].
- [19] J. V. Downton, Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process, New York: Free Press, 1973.
- [20] J. M. Burns, Leadership, New York: Harper & Row, 1978.
- [21] Xactly, 04.07.2019. [Võrgumaterjal]. Loetud aadressil:
<https://www.xactlycorp.com/resources/guides/2019-sales-compensation-administration-best-practices-survey.> [Kasutatud 02.2023].
- [22] Telia Eesti AS, „Struktuuriüksused,“ Telia Eesti AS ettevõttesisene Confluence.
- [23] M. Agarmaa, „Müügiboonuste süsteem,“ Telia Eesti AS ettevõttesisene Confluence, 08.04.2022. [Võrgumaterjal]. [Kasutatud 19.02.2023].
- [24] Telia Eesti AS, „TELIA 1,“ Telia Eesti AS ettevõttesisene ärisõnastik , 26.04.2021. [Võrgumaterjal]. [Kasutatud 26 02 2023].
- [25] Telia Eesti AS, „B2C channels - sales,“ Telia Eesti AS ettevõttesisene Tableau. [Võrgumaterjal]. [Kasutatud 21.02.2023].
- [26] H. Haljand, „Telia strateegia alustala: kõrge kvaliteet kõiges, mida teeme,“ Telia Eesti AS siseportaal, 02.02.2023. [Võrgumaterjal]. [Kasutatud 28.02.2023].
- [27] Telia Eesti AS, „Telia panus ühiskonda,“ [Võrgumaterjal]. Loetud aadressil:
[https://www.telia.ee/ettevottest/telia-uhiskonnas/.](https://www.telia.ee/ettevottest/telia-uhiskonnas/) [Kasutatud 28.02.2023].
- [28] H. Tammnurm, Telia Eesti protsessikaart. [Performance]. Telia Eesti AS ettevõttesisene slaidiesitus, 2022.
- [29] U. Kattai-Aav, Kirjanik, Standardlahenduste müük ja tarne - protsessikirjeldus. [Performance]. Telia Eesti AS ettevõttesisene slaidiesitus, 2021.

Lisa 1 – Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Katarina Kala

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Müügiboonuste infosüsteemi analüüs ja kavandamine Telia Eesti ASi näitel“, mille juhendaja on Priit Rospel
 - 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.

Magistritööle kehtib juurdepääsupiirang kuni 30.06.2026.

13.05.2023

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 loomingu tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktile 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.