

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Priit Kallejärv

RAHVUSVAHELISE EDASIMÜÜJATE VÕRGUSTIKU JUHTIMISE  
STANDARDISEERIMINE ÜHTSE KLIENDIKOGEMUSE TAGAMISEKS OÜ AVRAME  
NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: turunduse professor Andres Kuusik

Tartu 2026

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

**Sisukord**

Sissejuhatus.....	4
1. Elutsükli põhine edasimüüjate võrgustiku juhtimise standardiseerimine ühtse kliendikogemuse tagamiseks.....	7
1.1. Ühtne kliendikogemus ja standardiseerimise roll selle saavutamisel.....	7
1.2. Kontroll ja koordineerimine rahvusvahelise edasimüüjate võrgustiku juhtimisel.....	13
1.3. Rahvusvahelise müügivõrgustiku juhtimise standardiseerimine edasimüüja elutsükli põhiselt.....	17
2. Metoodika ja valim.....	28
3. Empiiriline analüüs Avrame edasimüüjate võrgustiku näitel.....	35
3.1. Alg- ja arengufaas: partneri valik, integratsioon ja käivitamine.....	35
3.2. Küpsus- ja langusfaas: operatiivne juhtimine, standardiseerimine ja võrgustiku jätkusuutlikkus.....	39
3.3. Süntees ja elutsükli põhise juhtimisraamistiku kujundamine.....	45
Kokkuvõte.....	57
Viidatud allikad.....	59
Lisad.....	64
LISA A. Intervjuu küsimused edasimüüjatele.....	65
LISA B. Intervjuu küsimused ettevõtte juhile.....	68
LISA C. Koodipuu.....	70
Summary.....	71

### Sissejuhatus

Rahvusvahelised ettevõtted, kes kasutavad laia edasimüüjate võrgustikku, peavad samaaegselt tagama partnerite tulemuslikkuse, ühtse brändi- ja kliendikogemuse ning kohanemise kohalike turutingimustega. See muudab edasimüüjate juhtimise keerukaks, kuna partnerid tegutsevad erinevates kultuurilistes ja institutsionaalsetes kontekstides, nende töö kvaliteet ja tegevusloogika võivad oluliselt varieeruda ning peakontori nähtavus turul toimuvast on sageli piiratud. Võrgustiku kasvades muutub üha olulisemaks süsteemne juhtimisloogika, mis võimaldab partnerite tegevust ühtsetel põhimõtetel koordineerida, edukatest praktikatest õppida ning toetada kogu võrgustiku järjepidevat arengut ja skaleerimist ilma vajalikku paindlikkust kaotamata. Sarnane väljakutse on aktuaalne ka Avrame OÜ jaoks, kelle rahvusvaheline edasimüüjate võrgustik on viimastel aastatel laienenud ning toonud kaasa vajaduse süsteemsema partnerijuhtimise järele. Koos võrgustiku kasvuga suureneb ka peakontoris nende töötajate arv, kes tegelevad edasimüüjate toetamise, koolitamise ja koordineerimisega, mistõttu muutuvad üha olulisemaks ühtsed tegevuspõhimõtted, parem nähtavus partnerite tegevusele ning edukate praktikate süsteemne jagamine kogu võrgustikus.

Kontrolliteooria eristab kolme põhimehhanismi - tulemusel (*output*), käitumisel (*behavior*) ja suhtel (*relationship*) põhinevat kontrolli. Nende rakendamine sõltub mitmetest teguritest, nagu varade spetsiifilisus, turu ebakindlus, turuteadmised, ressursisõltuvus ning edasimüüja kogemus. (Mortanges & Vossen, 1999) Samal ajal selgitab institutsionaalse vahemaa kontseptsioon, et regulatiivsed, normatiivsed ja kultuurilis-kognitiivsed erinevused suurendavad turu ebakindlust ning tekitavad ning avaldavad ettevõtetele survet kohanduda kohalike ootuste ja tavadega, et saavutada turul aktsepteeritavus (*legitimacy pressure*). Nende riskide leevendamiseks saab ettevõtte kas kohandada lepingulisi lahendusi või tugineda suhtel põhinevale juhtimisele. (Yang et al., 2012)

Globaalse turundusstrateegia (GMS) järgi võimaldab standardiseerimine saavutada mastaabisäästu ja tagada turundustegevuste ühtsuse eri turgudel, samas kui tegevuste koordineerimine ja integreerimine üle riigipiiride aitab ära kasutada turgudevahelisi sarnasusi ning luua sünergiaid (Hollensen, 2020). Kliendisuhete juhtimise (CRM) perspektiiv rõhutab, et strateegiline fookus ei peaks piirduma üksnes tehnoloogiliste lahendustega, vaid hõlmama ka sisemiste protsesside ning väliste võrgustike koordineerimise optimeerimist (Frow & Payne, 2009). Ajalooliselt on standardiseerimisstrateegiaid, kanalite kontrolli ja institutsionaalseid

keskkondi käsitletud rahvusvahelise turunduse kirjanduses peamiselt eraldiseisvate teemadena ning nende omavaheliste seoste käsitlemine rahvusvaheliste ettevõtete juhtimispraktikates on jäänud piiratumaks (Theodosiou & Leonidou, 2003). Erialane kirjandus käsitleb standardiseerimist, kontrollimehhanisme ja partnerlussuhete juhtimist jätkuvalt enamasti eraldiseisvate teemadena, mistõttu jääb ebaselgeks, kuidas muutuvad standardiseerimise, kontrolli ja partneri toetamise vajadused edasimüüja elutsükli eri etappides. Seetõttu puudub terviklik elutsükli põhine raamistik, mis seoks partnerite kaasamise, sisseelamisfaasi, arendamise, hindamise ja motiveerimise operatiivsete juhtimistegevustega. Käesolevas töös kasutatakse paralleelselt nii klassikalisi kui ka uuemaid teoreetilisi lähenemisi, kuna paljud varasemad käsitlused on jätkuvalt kaasaegsete partnerijuhtimise ja kliendikogemuse põhimõtete aluseks.

Käesoleva töö eesmärk on Avrame OÜ rahvusvahelise edasimüüjate võrgustiku näitel välja töötada elutsükli põhine käsitlus partnerivõrgustiku juhtimise standardiseerimiseks, et toetada partnerite koordineerimist ning ühtse kliendikogemuse tagamist eri turgudel. Kuigi töö põhineb ühe ettevõtte kvalitatiivsel juhtumiuuringul, käsitleb see probleeme, mis on iseloomulikud paljudele rahvusvahelistele ettevõtetele, kes tegutsevad edasimüüjate võrgustike kaudu. Seetõttu võivad töö tulemused pakkuda praktilisi suuniseid ka teistele sarnase tegevusmudeliga ettevõtetele, kuigi nende laiem ülekantavus vajab täiendavat uurimist.

Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisküsimused:

- 1) Milliseid rahvusvahelise edasimüüjate võrgustiku juhtimise protsessielemente saab Avrame juhtumil põhjal käsitleda laiemalt standardiseeritava tuumana sõltumata turu eripäradest?
- 2) Kuidas mõjutavad erinevad kontrolli-, koordineerimis- ja koostööpõhised juhtimismehhanismid ühtse kliendikogemuse kujundamist rahvusvahelises edasimüüjate võrgustikus?
- 3) Kuidas muutuvad partnerite juhtimise, standardiseerimise ja toetamise vajadused edasimüüja elutsükli erinevates etappides?

Töö eesmärgi saavutamiseks analüüsitakse teoreetilisi käsitlusi, sünteesitakse elutsükli põhine kontseptuaalne raamistik ning täiendatakse seda Avrame OÜ empiirilise juhtumil põhjal. Selleks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

- 1) analüüsida standardiseerimise ja kohandamise teoreetilisi aluseid rahvusvaheliste edasimüüjate võrgustike juhtimisel ning nende mõju ühtsele kliendikogemusele;

- 2) analüüsida kontrolli-, koordineerimis- ja suhtel põhinevate juhtimismehhanismide rolli rahvusvaheliste edasimüüjate võrgustike juhtimisel;
- 3) süstematiseerida edasimüüja elutsükli etapid ning nendega seotud partneri valiku, sisseelamisfaasi, kontrolli, motiveerimise ja koostöö juhtimise põhimõtted;
- 4) sünteesida teoreetiliste käsitluste põhjal elutsükli põhine kontseptuaalne raamistik rahvusvahelise edasimüüjate võrgustiku juhtimise standardiseerimiseks;
- 5) analüüsida Avrame OÜ rahvusvahelise edasimüüjate võrgustiku juhtimispraktikaid ning hinnata nende vastavust teoreetilisele raamistikule;
- 6) täiendada teoreetiliste ja empiiriliste leidude põhjal elutsükli põhine raamistikku rahvusvahelise edasimüüjate võrgustiku standardiseeritud juhtimiseks ühtse kliendikogemuse tagamisel.

Töö jaguneb teoreetiliseks ja empiiriliseks osaks. Teoreetilises osas käsitletakse standardiseerimise ja kohandamise põhimõtteid rahvusvaheliste edasimüüjate võrgustike juhtimisel ning analüüsitakse kontrolli-, koordineerimis- ja suhtel põhinevate juhtimismehhanismide rolli ühtse kliendikogemuse kujundamisel. Seejuures lähenetakse edasimüüjate võrgustiku juhtimisele elutsükli põhinevalt, süstematiseerides edasimüüja elutsükli etapid ning nendega seotud juhtimisloogika rahvusvahelises partnerivõrgustikus. Empiirilises osas uuritakse Avrame OÜ rahvusvahelist edasimüüjate võrgustikku kvalitatiivse juhtumiuuringu kaudu, kasutades poolstruktureeritud intervjuusid, ekspertintervjuusid ja dokumendianalüüsi. Analüüsi käigus võrreldakse ettevõtte praktikaid teoreetilise raamistikuga ning täiendatakse teoreetiliste ja empiiriliste leidude sünteesi põhjal elutsükli põhine juhtimiskäsitlust rahvusvahelise edasimüüjate võrgustiku standardiseerimisest ühtse kliendikogemuse tagamisel.

Töö sisu, analüüs ja järeldused on täielikult töö autori poolt koostatud. Tehisintellekti tööriista ChatGPT 5.3 kasutati magistritöö keeleliseks toimetamiseks ja sõnastuse ladusamaks muutmiseks. Töö autor otsis ja analüüsis iseseisvalt kirjandusallikad, koostas märkmed ning sünteesis töö sisulised järeldused. ChatGPT abi kasutati üksnes olemasoleva sisu keeleliseks korrastamiseks ja struktureerimiseks. Kõik tehisintellekti abil sõnastatud tekstid kontrolliti töö autori poolt üle ning vajaduse korral täiendati ja parandati neid käsitsi, et tagada töö sisuline täpsus, korrektne viitamine ja vastavus kasutatud allikatele.

Töö autor tänab Avrame OÜ juhtkonda ja intervjuudes osalenud edasimüüjaid valmisoleku eest panustada uurimistöösse ning jagada oma kogemusi ja praktilisi teadmisi.

Samuti tänab autor professor Urmas Varblast töö käigus toimunud arutelu eest, mis aitas kinnitada kirjandusest tulenevaid käsitlusi ning pakkus täiendavat sissevaadet teiste sektorite praktikatesse.

Märksõnad: rahvusvaheline turundus (*international marketing*), edasimüüjate võrgustik (*dealer network*), standardiseerimine (*standardization*), kliendikogemus (*customer experience*), partnerijuhtimine (*partner management*).

Teaduseriala kood (CERCS): S191 Turu-uuring (*Market study*)

## **1. Elutsükli põhine edasimüüjate võrgustiku juhtimise standardiseerimine ühtse kliendikogemuse tagamiseks**

### **1.1. Ühtne kliendikogemus ja standardiseerimise roll selle saavutamisel**

Kliendikogemus (*customer experience, CX*) on kujunenud turunduse keskseks kontseptsiooniks ning on seetõttu kirjanduses palju käsitletud. Lemon ja Verhoef (2016) defineerivad seda multidimensionaalse konstruktsioonina, mis hõlmab kliendi kognitiivseid, emotsionaalseid, käitumuslikke, sensoorseid ja sotsiaalseid reaktsioone ettevõtte pakumistele kogu ostuteekonna vältel. Becker ja Jaakkola (2020) pakuvad kontrastsema käsitluse, defineerides kliendikogemust kui mittesihipäraseid, spontaanseid reaktsioone stiimulitele, eristades selle selgelt teadlikest hinnangutest nagu rahulolu. De Keyser et al. (2020) lisavad praktilise vaatenurga TCQ-raamistikuga, kus kogemus kujuneb kokkupuutepunktide, konteksti ja kogemuse omaduste koosmõjus. Vaatamata erinevustele ühildub kirjandus selles, et kliendikogemus on subjektiivne, multidimensionaalne ja dünaamiline protsess kogu ostuteekonna ulatuses.

Kliendikogemus kujuneb erinevate osapoolte ja kontaktpunktide koosmõjus, kus partneritel on oluline roll ostu- ja järelteeninduse kogemuse ning seeläbi ka brändi tajumise kujundamisel (Lemon & Verhoef, 2016; Gummesson, 2008). Kliendikogemuse ühtlustamine on seotud kanalistrateegia arenguga ühekanaliliselt lähenemiselt mitmekanaliliste ja kanaliteülese integratsiooniga mudelite suunas, kus klient liigub erinevate kanalite ja partnerite vahel (Hollensen, 2020). Sellistes B2B-müügisüsteemides tuleb kanalidisain siduda sobiva valitsemisega, kuna formaliseerituse, tsentraliseerituse ja infojagamise kombinatsioon mõjutab otseselt nii partnerite käitumist kui ka ettevõtte tulemuslikkust (Homburg et al. 2020). Seetõttu on oluline, et kanalid toetaksid üksteist ega tekitaks katkestusi klienditeekonnas, säilitades samal

ajal võimaluse kohandada kliendi kontekstiga seotud elemente, nagu suhtlusstiil, keel ja kanalivalik, vastavalt kohaliku turu eripäradele (Hollensen, 2020; Tan & Sousa, 2013).

Klienditeekond (*customer journey*) struktureeritakse tavaliselt kolme etappi - ostueelne (*pre-purchase*), ost (*purchase*) ja ostujärgne (*post-purchase*) etapp -, mis kirjeldavad kliendi liikumist vajaduse tekkimisest kuni kasutuse ja järelteeninduseni (Lemon & Verhoef, 2016). Klienditeekonna ühtlustamine rahvusvahelistes kanalites eeldab integreeritud lähenemist ning partnerite võimekuse arendamist koolituste, süsteemide ja teenindusstandardite kaudu, mida toetavad koostööl ja usaldusel põhinevad juhtimismehhanismid, nagu infojagamine ja ühine planeerimine (Gummesson, 2008; Mortanges & Vossen, 1999). Selline lähenemine ühendab formaalsed (standardid, mõõdikud, lepingud) ja suhtel põhinevad (usaldus, koostöö, infojagamine) mehhanismid, võimaldades luua järjepideva kliendikogemuse, mis tugevdab nii kliendi- kui ka partnerilojaalsust ning brändi positsiooni eri turgudel (Schmid & Kotulla, 2011). Kirjanduse järgi põhineb klienditeekonna ühtlustamine kliendi puutepunktide kaardistamisel, kõige olulisemate kontaktpunktide tuvastamisel ning partnerite rollide ja koostööpõhimõtete selgel määratlemisel kogu võrgustikus (Lemon & Verhoef, 2016; Hollensen, 2020).

Kliendikogemuse standardiseerimine põhineb tuumelementide määratlemisel, mis on võrreldavad eri turgudel, hõlmates teekonna struktuuri, väärtuspakkumise põhiloogikat ning miinimumteeninduse standardeid, nagu reageerimisajad ja kvaliteedinõuded (Lemon & Verhoef, 2016). Selliste standardite abil on võimalik kliendikogemust mõõta ja võrrelda ühtsete mõõdikute, nagu kliendirahulolu ja soovitusindeksi (NPS), kaudu (Buttle, 2008; Frow & Payne, 2009). Digitaalne andmestik ning kliendisuhete- ja partnerlussuhete haldamise süsteemid (CRM ja PRM) võimaldavad integreerida käitumuslikke näitajaid, hinnata kliendisuhete seisundit ning tuvastada varakult riske ja kasvuvõimalusi (Frow & Payne, 2009; Hochstein et al., 2024).

Tabel 1 sünteesib kliendikogemuse standardiseerimise peamised dimensioonid rahvusvahelises edasimüüjate võrgustikus. Teooria põhjal ei põhine ühtse kliendikogemuse kujundamine kogu tegevuse täielikul standardiseerimisel, vaid standardiseeritud tuuma ja kohaliku kohandamise tasakaalustamisel. Standardiseeritakse eelkõige klienditeekonna põhiloogika, väärtuspakkumise keskne sisu ja juhtimisraamistikud, samas kui suhtlusstiil, kanalite kombinatsioon ja teeninduspraktikad kohanduvad kohaliku turu vajadustega. Tabel 1 moodustab ühe osa käesolevas töös kujundatavast kontseptuaalsest mudelist ning seda

kasutatakse edasises analüüsis alusena selle uurimiseks, kuidas Avrame standardiseerib klienditeekonda, partnerite tegevusloogikat ja teeninduspraktikaid eri turgudel.

Tabel 1

*Kliendikogemuse standardiseerimise loogika edasimüüjate võrgustikus*

Analüütiline dimensioon	Standardiseeritav tuum	Kohandatav teostus
Klienditeekond	Teekonna struktuur ( <i>pre-purchase, purchase, post-purchase</i> ), põhietapid ja loogika	Teekonna tegelik kulg, kanalite järjestus ja roll turu lõikes
Väärtuspakkumine	Brändi põhiväärtus ja lubadus	Argumentatsioon, rõhuasetused ja lahenduse esitus vastavalt kliendile ja turule
Kontaktpunktid	Kriitilised puutepunktid ja miinimumstandardid (nt SLA-d)	Kohalikud kanalid, suhtlusstiil, teeninduspraktikad
Kanalüsteem	Kanalstruktuuri põhimõtted ja integratsiooni loogika	Kanalite kombinatsioon ja partnerite roll konkreetsel turul
Juhtimine ja kontroll	KPI-d, mõõdikud (nt NPS), raportid ja protsessid	Parendusmeetmed, operatiivsed otsused ja rakendamise viis
Andmestik ja tehnoloogia	Ühtne andmemudel, CRM/PRM raamistik	Andmete kasutamine, lokaliseeritud optimeerimine ja prioriteedid

Allikas: Autori koostatud Lemon & Verhoef (2016), Hollensen (2020), Tan & Sousa (2013), Theodosiou & Leonidou (2003), Buttle (2008), Frow & Payne (2009), Homburg et al. (2020), Gummesson (2008) põhjal.

Standardiseerimise ja kohandamise vaheline debatt on olnud rahvusvahelise turunduse üks keskseid teemasid juba aastakümneid (Schmid & Kotulla, 2011). Standardiseerimise klassikaline käsitlus lähtub eeldusest, et globaliseerumise ja tehnoloogia arengu tulemusel muutuvad tarbijate eelistused sarnasemaks, võimaldades kasutada eri turgudel ühtset toodet, hinnastamist ja turunduskommunikatsiooni, et saavutada mastaabisäästu, vähendada kulusid ja tugevdada globaalset brändi positsioneerimist (Levitt, 1983; Hollensen, 2020). Täiendavalt toetab standardiseerimine rahvusvaheliste tegevuste koordineerimist ja kontrolli ning hõlmab lisaks turundusmiksile laiemalt kogu rahvusvahelise tegevuse ülesehitust ja integratsiooni (Theodosiou & Leonidou, 2003; Zou & Cavusgil, 2002). Kohandamise perspektiiv rõhutab, et kultuurilised, institutsionaalsed ja turupõhised erinevused võivad muuta standardiseeritud lahendused ebaefektiivseks, mistõttu tuleb toodet, kommunikatsiooni ja hinnastamist kohandada vastavalt kohaliku turu eripärale (Theodosiou & Leonidou, 2003; Jain, 1989). Selline lähenemine võib suurendada kliendi tajutavat väärtust ja maksevalmidust (Douglas & Wind, 1987; Schmid & Kotulla, 2011).

Kaasaegne kirjandus käsitleb standardiseerimist ja kohandamist kontekstist sõltuva tasakaaluna (Hollensen, 2020). Standardiseerimise sobivust mõjutavad näiteks sihtturgude sarnasus, konkurentsitingimused, toote olemus ning organisatsioonilised ja juhtimisalased tegurid (Jain, 1989; Theodosiou & Leonidou, 2003). Empiirilised uuringud näitavad, et standardiseerimine on üldiselt tulemuslikum olukordades, kus nõudlus eri turgudel on sarnane ja mastaabisäästu potentsiaal kõrge, samas kui suuremate turuerinevuste korral on vajalik ulatuslikum kohandamine (Schmid & Kotulla, 2011). Lisaks sõltub standardiseerimise mõju konkreetsest turundusmiksi elemendist - hinnastamise ja jaotuse standardiseerimine on sageli seotud parema tulemuslikkusega kui toote ja kommunikatsiooni standardiseerimine (Tan & Sousa, 2013). Selline lähenemine on integreeritud Zou ja Cavusgili (2002) globaalse turundusstrateegia raamistikku, mis ühendab standardiseerimise, koordineerimise ja integratsiooni. Praktikast väljub see globaliseerumise põhimõtte, kus standardiseeritakse tuumelemendid, nagu tooteplatvorm ja brändi olemus, kuid kommunikatsiooni, teenuse ja jaotuse teostust kohandatakse kohalikele tingimustele (Hollensen, 2020; Douglas & Wind, 1987).

Tabel 2

*Olulisemate turundustegevuste standardiseerimise eelised, riskid ja kohandamise vajadused*

Valdkond	Standardiseerimise fookus	Peamised eelised	Peamised riskid	Kohandamise vajadus
Turundusmiks	Toode, hind, jaotus, kommunikatsioon (globaalne programm)	Mastaabisääst, kulude jaotamine, juhtimise lihtsus, ühtne strateegia	Turu mitesobivus, lokaalse nõudluse ignoreerimine, paindlikkuse vähenemine	Kõrge erinevate majanduslike, kultuuriliste ja regulatiivsete tingimuste korral
Kampaaniad	Põhisõnum, loovkontseptsioon, visuaalne identiteet	Brändi ühtsus, kuluefektiivsus, kiire rakendamine mitmel turul	Kultuuriline mitesobivus, sõnum ei resoneeri, regulatiivsed piirangud	Keel, sümbolid, huumor, meediavalik ja taktikalised pakkumised
Brändi kasutus	Brändi identiteet, väärtuspakkumine, globaalne positsioneerimine	Tugev äratuntavus, usaldus, globaalne kuvand, skaleeritav kommunikatsioon	Lokaalse tähenduse nõrkus, piiratud relevantsus erinevates kultuurides	Positsioneerimise nüansid, kohalikud viited, <i>co-branding</i> , portfelli strateegiad
Digiturundus	Platvormi struktuur, andmemudelid, automatsiooni loogika, brändi visuaalne keel	Skaleeritavus, andmete võrreldavus, protsesside efektiivsus	Regulatiivsed piirangud (nt GDPR), kultuuriline sobimatus, erinev digiküpsus	Sisu, keel, kanalid, klienditeekond, seadusandlus ja andmekaitse

Allikas: Autori koostatud Levitt (1983); Jain (1989); Douglas & Wind (1987); Theodosiou & Leonidou (2003); Tan & Sousa (2013); Schmid & Kotulla (2011); Hollensen (2020); Cateora et al. (2011); Zou & Cavusgil (2002); Lemon & Verhoef (2016); Frow & Payne (2009) põhjal.

Eelnev teoreetiline käsitlus on kokku võetud tabelisse 2, kus on välja toodud standardiseerimise peamised eelised, riskid ja kohandamise vajadused erinevates turundus- ja juhtimisvaldkondades rahvusvahelises võrgustikus. Teooria põhjal võimaldab standardiseerimine saavutada mastaabisäästu, lihtsustada koordineerimist ja tugevdada brändi ühtsust, kuid liiga jäik lähenemine võib vähendada kohaliku turu vajadustega arvestamist ja paindlikkust. Seetõttu sõltub standardiseerimise sobiv ulatus konkreetsest tegevusvaldkonnast, turu eripäradest ja regulatiivsest keskkonnast. Tabeli 2 alusel võib järeldada, et standardiseerimise ja kohandamise tasakaal erineb valdkonniti, mistõttu kasutatakse seda edasises analüüsis alusena selle uurimiseks, millistes tegevustes püüab Avrame saavutada suuremat rahvusvahelist ühtsust ning millistes valdkondades kasutatakse suuremat lokaalset kohandamist.

Standardiseerimisel on B2B-kontekstis oluline roll operatiivse efektiivsuse, kvaliteedi ühtlustamise ja riskide vähendamise toetamisel, eriti tööstus- ja kõrgtehnoloogiliste toodete puhul, mille ostu juhivad peamiselt funktsionaalsed ja ratsionaalsed kriteeriumid (Jain, 1989; Theodosiou & Leonidou, 2003). Ühtne tooteplatvorm, kvaliteedistandardid ja tehnilised spetsifikatsioonid võimaldavad saavutada mastaabisäästu ning lihtsustada koolitust ja protsesside juhtimist eri turgudel (Cateora et al., 2011). B2B-turge iseloomustavad pikad müügitsükliid, kõrged investeeringud ja mitme osapoolega otsustusprotsessid, mistõttu tuleb väärtuspakkumist ja koostöötingimusi kohandada vastavalt kliendi ja turu vajadustele (Webster & Wind, 1972; Anderson & Coughlan, 1987). Sellises kontekstis standardiseerivad ettevõtted müügiprotsessi põhietapid, nagu kliendi kvalifitseerimine, vajaduste kaardistamine, pakkumise koostamine ja järelteenindus, et tagada võrreldav tööloogika ja kliendikogemus eri turgudel (Buttle, 2008; Frow & Payne, 2009).

B2B-kontekstis standardiseeritakse lisaks müügiprotsessidele ka suhete juhtimise põhimõtteid, nagu lubaduste täitmine, infojagamine ja konfliktide lahendamine, et tagada järjepidev koostöö pikaajalistes ärisuhetes (Heide, 1994; Morgan & Hunt, 1994). Pikema koostöö käigus muutuvad suhtlus- ja tööloogikad ühtsemaks, mis aitab vähendada informatsiooni asümmeetriat ja lihtsustab tegevuste koordineerimist eri kanalite vahel (Gummesson, 2008; Homburg et al., 2020). Seda toetavad CRM- ja PRM-süsteemid, mis võimaldavad B2B müügis siduda kliendiandmeid, müügituru ja turundustegevusi ning koordineerida kliendisuhetust eri kanalite ja organisatsiooniüksuste vahel (Buttle, 2008; Frow & Payne, 2009). Selline integreeritud lähenemine võimaldab kasutada standardiseeritud mõõdikuid (KPI) kliendisuhete

jälgimiseks, käibe prognoosimiseks ning riskide ja kasvuvõimaluste varajaseks tuvastamiseks (Hochstein et al., 2024; Hollensen, 2020).

Tabelisse 3 on kokku võetud B2B müügiotsuse peamised etapid ja koostööpõhine loogika, millest nähtub, et B2B müük põhineb pikaajaliste kliendisuhete kujundamisel kogu klienditeekonna vältel. Teooria põhjal standardiseeritakse eelkõige müügiotsuse põhiastmed, nagu kliendi kvalifitseerimine, vajaduste kaardistamine, väärtuspakkumise kujundamine ja järelteenindus, et tagada võrreldav tööloogika ja kliendikogemus eri turgudel. Samal ajal sõltuvad lahenduse teostus ja suhtlusstiil kliendi vajadustest ning kohalikust turukontekstist. Tabeli 3 põhjal analüüsitakse edasises empiirilises osas, kuidas Avrame suunab edasimüüjate müügilooikat, kliendisuhetust ja järelteenindust ning millised müügiotsuse osad on standardiseeritud ja millistes tegevustes jääb partneritele suurem autonoomia.

Tabel 3

*Müügiotsus kui relatsiooniline teekond B2B kontekstis*

Faas	Eesmärk	Sisu ja eripära B2B kontekstis
Potentsiaalsete klientide leidmine ( <i>lead generation</i> )	Sobivate klientide leidmine	Fookus ei ole kontaktide hulgal, vaid strateegiliselt sobivate klientide leidmisel ja pikaajalise äripotentsiaali hindamisel
Kontakti kvalifitseerimine ( <i>lead qualification</i> )	Kliendi sobivuse hindamine	Hinnatakse kliendi vajadusi, investeerimisvõimekust, otsustusprotsessi ja projekti realistlikkust
Suhte arendamine ( <i>relationship development</i> )	Suhte loomine ja vajaduste mõistmine	Interaktiivne dialoog ja lahenduste koosloomine; usalduse ja pühendumise kujunemine mitme osapoole vahel
Väärtuspakkumise kujundamine ( <i>value proposition</i> )	Kohandatud väärtuspakkumise kujundamine	Standardiseeritud tuum + kohandatud lahendus; rõhk pikaajalisel väärtusel, mitte üksiktehingul
Lepingu ja koostöö juhtimine ( <i>contract &amp; governance</i> )	Koostöö formaliseerimine	Tasakaal formaalse lepingu ja paindlikkuse vahel; määratletakse vastutus, kuid säilitatakse kohanemisvõime
Müügijärgne koostöö ja lojaalsus ( <i>after-sales &amp; loyalty</i> )	Väärtuse realiseerimine ja suhte süvendamine	Lubaduste täitmine, järelteenindus ja pidev koostöö; loob lojaalsuse ja aluse uutele tehingutele

Allikas: Töö autori koostatud Jain (1989); Theodosiou & Leonidou (2003); Cateora et al., (2011); Webster & Wind (1972); Anderson & Coughlan, (1987); Buttle (2008); Frow & Payne (2009); Heide (1994); Morgan & Hunt, (1994); Gummesson (2008); Homburg et al., (2020); Hochstein et al., (2024); Hollensen (2020) põhjal

Alapunktist 1.1 selgus, et ühtse kliendikogemuse kujundamine rahvusvahelises edasimüüjate võrgustikus ei põhine kogu tegevuse täielikul standardiseerimisel, vaid standardiseeritud tuuma ja kohaliku kohandamise tasakaalustamisel. Teooria põhjal

standardiseeritakse eelkõige klienditeekonna põhiloogika, väärtuspakkumise keskne sisu, mõõdikud ning juhtimisraamistikud, kuna need võimaldavad tagada võrreldava kliendikogemuse ja koordineerida tegevusi eri turgudel. Samal ajal sõltuvad suhtlusstiil, kanalite kombinatsioon ja teeninduspraktikad kohaliku turu kultuurilistest, institutsionaalsetest ja konkurentsiga seotud eripäradest. Lisaks ilmnes, et B2B-kontekstis on kliendikogemus tihedalt seotud pikaajaliste kliendisuhete, partnerite võimekuse ja müügiprotsessi järjepideva juhtimisega, mistõttu muutuvad keskseks standardiseeritud protsessid, infojagamine ning integreeritud CRM- ja PRM-lahendused.

## **1.2. Kontroll ja koordineerimine rahvusvahelise edasimüüjate võrgustiku juhtimisel**

Edasimüüjad võimaldavad tootjal siseneda välisturgudele kiiremini ja väiksema riskiga, kasutades olemasolevat turuteadmist, kliendisuhteid ning müügi-, logistika- ja teenindusvõimekust (Mortanges & Vossen, 1999; Cateora et al., 2011). Võrreldes täielikult integreeritud kanalitega vähendavad nad ka kapitalivajadust ning suurendavad strateegilist paindlikkust kanalimudelite arendamisel (Anderson & Coughlan, 1987; Cateora et al., 2011). Suhtepõhise vaate kohaselt sünnib väärtus tootja ja partneri koostöös läbi üksteist täiendavate ressursside, teadmiste jagamise ja suhtespetsiifiliste investeeringute, võimaldades saavutada tulemusi, mida ükski osapool eraldiseisvalt ei suudaks luua (Dyer & Singh, 1998; Gummesson, 2008). Usaldusel ja pühendumusel põhinevad partnerlussuhted toetavad pikaajalist väärtusloomet ning mõjutavad turustuskanalites otseselt majanduslikke tulemusi (Morgan & Hunt, 1994; Palmatier et al., 2006; Geyskens et al., 1999). Edasimüüjate kasutamine eeldab siiski strateegilisi valikuid kanali ülesehituses. Internaliseerimise (oma müügiorganisatsioon, kõrgem kontroll) vajadus suureneb olukordades, kus varaspetsiifilisus, toote diferentseeritus ja brändi kaitse tähtsus on kõrged (Hollensen, 2020; Anderson & Coughlan, 1987). Praktikas kasutatakse sageli hübriidseid kanalimudeleid, kus oma müügiorganisatsiooni kombineeritakse sõltumatute turustajatega (Heide, 1994).

Tootja roll rahvusvahelises kanalivõrgustikus seisneb eelkõige võrgustiku orkestreerimises - jaotusintensiivsuse (eksklusiivne, selektiivne, intensiivne) määratlemises, partnerite (agendid, turustajad, tüdarettevõtted) valikus ning kontrolli- ja motivatsioonisüsteemide kujundamises (Frazier, 1999; Cateora et al., 2011). Lisaks loob tootja väärtusloome aluse läbi brändi, tehnoloogia ja standardiseeritud protsesside, mis võimaldavad ühendada globaalse platvormi ja kohaliku teostuse (Tan & Sousa, 2013; Theodosiou & Leonidou, 2003). Tootja peab

juhtima agentuuriprobleeme, mis tulenevad partnerite autonoomiast ja informatsiooni asümmeetriast (Bergen et al., 1992). Selleks kasutatakse kombineeritult formaalseid (lepingud, aruanded, standardid) ja suhtel põhinevaid (usaldus, normid, ühised eesmärgid) juhtimismehhanisme, mis aitavad tagada kontrolli ja koordineerimise rahvusvahelises võrgustikus (Yang et al., 2012; Heide, 1994). Partner tegutseb turu eesliinil, vastutades müügi, teeninduse, turuinfo kogumise ja brändi kohaliku esindamise eest (Cateora et al., 2011; Hollensen, 2020). Seejuures tegutseb edasimüüja iseseisva osapoolena oma strateegia ja huvidega (Bergen et al., 1992; Grewal et al., 2018).

Tabeli 4 alusel võib järeldada, et rahvusvahelise edasimüüjate võrgustiku toimimine põhineb tootja ja partneri vastastikusel sõltuvusel. Tabelis on kokku võetud tootja ja edasimüüja peamised rollid rahvusvahelises kanalivõrgustikus. Teooria põhjal kujundab tootja strateegilise suuna, standardiseeritud protsessid ja juhtimisloogika, samas kui partner vastutab kohaliku turu tundmise, kliendisuhete ja operatiivse teostuse eest. Tabel 4 kirjeldab üht osa käesoleva töö kontseptuaalsest mudelist ning selle põhjal analüüsitakse edasises empiirilises osas, kuidas jagunevad Avrame võrgustikus juhtimis- ja standardiseerimisega seotud vastutused peakontori ja kohalike edasimüüjate vahel.

Tabel 4

*Tootja ja partneri rollid rahvusvahelises kanalivõrgustikus*

Dimensioon	Tootja roll	Partneri roll
Strateegia	Kanali arhitektuuri ja ulatuse kujundamine	Kohaliku turu strateegiline teostus
Väärtusloome alus	Bränd, tehnoloogia, standardiseeritud platvorm	Kliendisuhetud, turuteadmine, ligipääs turule
Väärtuse realiseerimine	Skaleeritava pakkumise loomine	Müük, teenindus ja kliendikogemuse kujundamine
Informatsioon	Piiratud otsene turuinfo	Sügav kliendi- ja turuteadmine
Riskipositsioon	Kontrolli ja koordineerimise risk	Portfelli- ja sõltuvusrisk
Juhtimine	Standardid, lepingud, KPI-d	Kohalik kohandamine ja operatiivne teostus
Koosloomine	Ressursside ja võimekuste pakkumine	Lahenduste kohandamine ja arendamine

Allikas: töö autori koostatud Cateora et al. (2011), Heide (1994), Gummesson (2008), Hollensen (2020), Mortanges ja Vossen (1999), Anderson & Coughlan (1987), Bergen et al. (1992), Dyer & Singh (1998), Morgan & Hunt (1994), Palmatier et al. (2006), Geyskens et al. (1999), Frazier (1999), Tan & Sousa (2013), Theodosiou & Leonidou (2003), Yang et al. (2012), Grewal et al. (2018) põhjal.

Kuna edasimüüjad tegutsevad iseseisvate organisatsioonidena ja kontrollivad kliendisuhteid, muutuvad keskseks kontrolli- ja koordineerimismehhanismid partnerite tegevuse suunamisel ettevõtte strateegiaga kooskõlla (Heide, 1994). Hästi valitud partner vähendab vajadust intensiivseks kontrolliks, mistõttu peetakse oluliseks tema finantsilist tugevust, turukatet, reputatsiooni ja valmisolekut koostöösse investeerida (Frazier, 1999). Mitmekanalilises keskkonnas ei ole võimalik rakendada ühtset juhtimismudelit, kuna sama valitsemismehhanism võib eri kanalites anda erinevaid tulemusi - formaliseerimine toetab kaudseid kanaleid, samas kui tsentraliseerimine ja intensiivne infovahetus tugevdavad otsemüüki, kuid võivad vähendada kaudsete kanalite paindlikkust (Homburg et al., 2020). Seetõttu peab tootja kohandama juhtimismehhanisme vastavalt kanali loogikale ning kasutama erinevaid motivatsioonimehhanisme (marginaalid, boonused, koosturunduse fondid, sertifitseerimine, koolitus), et toetada partnerite motivatsiooni ja huvide kooskõla (Frazier, 1999; Gilliland, 2004). Kontrollimehhanismide tõhus toimimine eeldab selgelt määratletud jõudluseesmärke (müügi- ja turuosa sihid, uute toodete lansseerimise kiirus ja teenindustasemed), ning regulaarset aruandlust ja ootuste kohandamist vastavalt keskkonna muutustele (Frazier, 1999; Hollensen, 2020).

Tulemuspõhine kontroll (*output control*) keskendub mõõdetavatele väljunditele, nagu müügimaht, turuosa või marginaalid, mille alusel hinnatakse ja premeeritakse partneri tegevust (Mortanges & Vossen, 1999). Agentuuriteooria kohaselt on see sobiv olukordades, kus partneri käitumise jälgimine on kulukas, kuid tulemused on selgelt hinnatavad (Bergen et al., 1992). Sellise lähenemise peamiseks eeliseks on partneri autonoomia, kuna eesmärgi saavutamise viis jäetakse partneri otsustada (Hollensen, 2020). Ebastabiilses keskkonnas võib liigne sõltuvus väljunditest viia edasimüüja demotivatsiooni või oportunistliku käitumiseni, kui tulemusi mõjutavad tegurid ei ole tema kontrolli all (Isenberg et al., 2022; Oliver & Anderson, 1994).

Käitumispõhine kontroll (*behavior control*) keskendub sellele, kuidas partner tegutseb, määratledes soovitud müügiprotsessid, kliendihaldusstandardid ja aruandlusnõuded (Mortanges & Vossen, 1999; Isenberg et al., 2022). See põhineb formaliseeritud reeglitel, tihedamal suhtlusel ja tegevuste jälgimisel (Homburg et al., 2020) ning on eriti oluline olukordades, kus tulemusi on keeruline usaldusväärselt mõõta või kus tegevused (nt tehniline tugi, garantiitööd) mõjutavad otseselt brändi ja kliendikogemust (Mortanges & Vossen, 1999; Isenberg et al., 2022). Sellise kontrolli tugevuseks on protsesside standardiseerimine ja ühtlase kliendikogemuse tagamine, kuid see nõuab suuremat sekkumist ja koordineerimist (Oliver & Anderson, 1994). Suhtel

põhinev juhtimine (*relational governance*) tugineb usaldusel, normidel ja vastastikusel pühendumusel, rõhutades partnerlussuhte kvaliteeti formaalsete reeglite asemel (Morgan & Hunt, 1994; Mortanges & Vossen, 1999). Selle alla kuuluvad ühine planeerimine, infojagamine ja paindlik koostöö probleemide lahendamisel, mis toetavad pikaajalist koostööd ja vähendavad ootunismu riski (Dyer & Singh, 1998; Palmatier et al., 2006).

Praktikas kasutatakse kontrollimehhanisme kombineeritult, sõltuvalt kanali ja partnersuhte eripäradest (Isenberg et al., 2022). Liigne tsentraliseerimine võib kahjustada partnerite autonoomiat ja usaldust, mistõttu tuleb kontrolli ulatus ning rakendamise viis kohandada kohaliku keskkonna eripäradega (Cateora et al., 2011). Empiirilised uuringud viitavad, et selged ja õiglasena tajutud reeglid toetavad usalduse kujunemist, samas kui liigne formaalne kontroll ilma usaldusel ja koostööl põhineva aluseta võib vähendada motivatsiooni ja tekitada vastureaktsiooni (Kumar et al., 1995; Oliver & Anderson, 1994).

Tabel 5

*Kontrollimehhanismide võrdlus edasimüüjate juhtimisel*

Kontrollimehhanism	Fookus ja loogika	Sobiv kasutusolukord
Tulemuspõhine ( <i>output control</i> )	Keskendub mõõdetavatele tulemustele (nt müük, turuosa), jättes eesmärkide saavutamise viisi partneri otsustada	Kui tulemused on hästi mõõdetavad ja turukeskkond suhteliselt stabiilne
Käitumis- ja protsessikontroll ( <i>behavior control</i> )	Keskendub tegevustele ja protsessidele (standardid, reeglid, jälgimine), et tagada ühtlane teostus	Kui tulemusi on raske mõõta või brändi ja kliendikogemuse ühtsus on kriitiline
Suhtel põhinev kontroll ( <i>relational governance</i> )	Põhineb usaldusel, normidel ja koostööl, võimaldades paindlikku ja pikaajalist partnerlust	Kui keskkond on ebakindel ja vajalik on pikaajaline koostöö ning teadmiste jagamine
Mehhanismide kombinatsioon	Kontrollimehhanisme kasutatakse paralleelselt ja kohandatakse vastavalt kanali ja keskkonna eripärale	Enamikus praktilistes olukordades, eriti mitmekanalilistes ja rahvusvahelistes võrgustikes

Allikas: töö autori koostatud Heide (1994), Frazier (1999), Homburg et al. (2020), Gilliland (2004), Hollensen (2020), Oliver & Anderson (1994), Mortanges & Vossen (1999), Bergen et al. (1992), Isenberg et al. (2022), Morgan & Hunt (1994), Dyer & Singh (1998), Palmatier et al. (2006), Cateora et al. (2011), Kumar et al. (1995) põhjal.

Tabelist 5 tuleb välja, et partnerite juhtimine rahvusvahelises edasimüüjate võrgustikus ei põhine ühel domineerival kontrollivormil, vaid erinevate mehhanismide kombineerimisel vastavalt olukorrale, partneri arengutasemele ja turukeskkonnale. Tabelisse 5 on kokku võetud peamised kontrolli- ja koordineerimismehhanismid rahvusvahelises edasimüüjate võrgustikus. Teooria põhjal kasutatakse tulemuspõhist kontrolli eelkõige mõõdetavate eesmärkide

saavutamise suunamiseks, käitumispõhist kontrolli protsesside ja kliendikogemuse ühtlustamiseks ning suhtel põhinevat juhtimist pikaajalise koostöö, usalduse ja paindlikkuse toetamiseks. Neid käsitlusi kasutatakse edasises analüüsis alusena selle hindamisel, kuidas Avrame suunab partnerite tegevust ja kliendikogemuse ühtlustamist eri turgudel.

Alapunktis 1.2 käsitletud teooria põhjal kujuneb rahvusvahelise edasimüüjate võrgustiku toimimine tootja ja partnerite vahelise pideva koordineerimise tulemusena, kus samaaegselt tuleb tagada nii kontroll kui ka kohaliku turu paindlikkus. Kirjanduses kirjeldatakse partnerite juhtimist erinevate mehhanismide kombinatsioonina, kus tulemuspõhine kontroll, protsesside standardiseerimine ja suhtel põhinev juhtimine täidavad erinevaid rolle sõltuvalt koostöösuhte iseloomust ja turukeskkonnast. Standardiseeritud protsessid ja mõõdikud aitavad toetada võrreldavat tööloogikat ja kliendikogemust eri turgudel, samas kui usaldus, infojagamine ja koostöörutiinid aitavad vähendada partnerivõrgustikule omaseid koordineerimise- ja agentuuriprobleeme. Lisaks sõltub juhtimismehhanismide sobivus partneri autonoomia ulatusest, turu ebakindlusest ja koostöösuhte arengutasemest.

### **1.3. Rahvusvahelise müügivõrgustiku juhtimise standardiseerimine edasimüüja elutsükli põhiselt**

B2B-suhted ei koosne üksikutest tehingutest, vaid arenevad ajas läbi erinevate faaside - teadlikkus, uurimine, laienemine, pühendumine ja võimalik lahustumine -, mille käigus muutuvad osapoolte ootused, investeeringud ja juhtimisvajadused (Hollensen, 2020). Seetõttu on edasimüüjate juhtimist otstarbekas käsitleda elutsükli põhise protsessina, kus juhtimisloogika muutub vastavalt partnerlussuhte arengufaasile (Morgan & Hunt, 1994; Gummesson, 2008). Need elutsükli faasid on kokkuvõtvalt järgmised:

- 1) Algfaas (*initiation*) - keskne on partneri valik ja sobivuse hindamine, mille käigus kujundatakse koostöö esialgne alus ja usaldusbaas. Partneri valiku kvaliteet mõjutab otseselt hilisemat kontrolli- ja juhtimisvajadust. (Wathne & Heide, 2000)
- 2) Arengufaas (*development*) - koostöö süveneb läbi suhtespetsiifiliste investeeringute, teadmiste jagamise ja koordineerimismehhanismide, mille eesmärk on vähendada ootamatuid ja laiendada koostööd (Dyer & Singh, 1998; Heide, 1994).
- 3) Küps faas (*maturity*) - partnerlussuhe stabiliseerub ning võimaldab saavutada kõrgemat efektiivsust ja väärtusloomet, kuid suureneb ka inertsuse ja sõltuvuse risk, mis eeldab pidevat hindamist ja kohandamist (Dyer & Singh, 1998).

- 4) Allakäigu või uuendamise faas (*decline/renewal*) - koostöö väärtuse vähenemisel tuleb suhet kas restruktureerida või lõpetada, kuna pikaajalised suhted võivad muutuda strateegilisi muudatusi piiravateks "lukustavateks varadeks" (Dyer & Singh, 1998).

Valikukriteeriumid loovad aluse struktureeritud partnerivaliku protsessile, mis hõlmab kandidaatide kaardistamist, hindamist ja võrdlemist (Hollensen, 2020; Cateora et al., 2011).

Kirjanduses eristatakse seejuures mitmeid peamisi kriteeriumirühmi:

- 1) Strateegiline ja portfelligiline sobivus - partneri sihtsegmentide, turufookuse ja tooteportfelli vastavus tootja positsioneerimisele, vältides otseseid brändikonflikte (Hollensen, 2020; Cateora et al., 2011).
- 2) Turukate ja klientuur - partneri ligipääs sihtsegmentidele ja geograafiline katvus, kus määrav ei ole ainult ulatus, vaid strateegiline sobivus konkreetse turu või nišiga (Hollensen, 2020; Cateora et al., 2011).
- 3) Finantsiline tugevus ja investeerimisvõime - partneri suutlikkus finantseerida varusid, krediiti ja turundustegevusi ning toetada müügikasvu pikaajaliselt (Hollensen, 2020; Cateora et al., 2011).
- 4) Turundus- ja müügivõimekus - partneri suutlikkus juhtida müügiprotsessi ning planeerida ja ellu viia turundustegevusi, kus oluline on nii müügijuhtimise tase, personali kompetents kui ka kogemus sihtturul (Hollensen, 2020; Cateora et al., 2011).
- 5) Tehniline oskusteave ja teenindusinfrastruktuur - võimekus pakkuda paigaldust, hooldust ja järelteenindust ning tagada vajalik tehniline kompetents ja teenuse kvaliteet (Hollensen, 2020).
- 6) Maine ja suhted - partneri reputatsioon ning suhted klientide ja teiste sidusrühmadega, mis mõjutavad otseselt ka tootja brändi tajumist turul (Hollensen, 2020; Cateora et al., 2011; Gummesson, 2008).
- 7) Koostöösuutlikkus - partneri koostöövalmidus, usaldusväärsus ja õiglane käitumine, mis väljenduvad võimes jagada infot, lahendada konflikte ning teha ühiseid investeeringuid (Dyer & Singh, 1998; Palmatier et al., 2006).

Selline lähenemine aitab vähendada informatsiooni asümmeetriat ja koordineerimisprobleeme enne koostöö algust (Bergen et al., 1992).

Lepinguline raamistik hõlmab tavaliselt esindatavaid tooteid, territooriumi ja eksklusiivsuse tingimusi, samuti müügi- ja turundusootusi ning turuarenduse mõõdikuid

(Hollensen, 2020; Mortanges & Vossen, 1999). Teenindus- ja kvaliteedistandardid sätestavad kliendikogemusega seotud miinimumnõuded, nagu reageerimisajad ja järelteeninduse põhimõtted (Cateora et al., 2011; Gummesson, 2008). Samuti määratletakse lepingu kestus, lõpetamistingimused ning koostöö- ja konfliktijuhtimise põhimõtted, mis toetavad suhte stabiilsust ja usaldust (Heide, 1994; Palmatier et al., 2006). Lisaks määratletakse infojagamise ja aruandluse põhimõtted ning brändi kasutamise ja lokaalse kohandamise piirid, et säilitada brändi terviklikkus eri turgudel (Hollensen, 2020). Enne pikaajalise partnerlussuhte sõlmimist kasutatakse sageli pilootperioode, esialgseid koostöökokkuleppeid ning selgelt määratletud ootusi ja lepingulist raamistikku (Mortanges & Vossen, 1999).

Kõige tulemuslikumad on lahendused, kus formaalsed kokkulepped on kombineeritud koostööpõhise juhtimise ja vastastikuste investeeringutega (Yang et al., 2012; Heide, 1994). Kontrollimehhanismide kasutamine sõltub edasimüüja elutsükli etapist, partneri kogemusest ja koostöös tehtud investeeringutest. Algaasis, kus partneri teadmised tootest, protsessidest ja turust on piiratud, on otstarbekas rõhutada käitumispõhist juhtimist ja standardiseeritud protsesse, kuna realistlike tulemusootuste seadmine on keeruline (Mortanges & Vossen, 1999). Koostöö arenedes suureneb tulemuspõhise juhtimise osakaal ning paralleelselt kasutatakse nii protsessistandardeid kui ka mõõdetavaid eesmärke (Oliver & Anderson, 1994). Küpses faasis suureneb usaldusel ja koostööl põhineva juhtimise osakaal, kus ühised normid, usaldus ja koostöörutiinid võimaldavad vähendada detailset formaalset kontrolli ning toetavad paindlikku koostööd (Heide, 1994). Rahvusvahelistes võrgustikes ei asenda need mehhanismid üksteist, vaid nende osakaal ja domineeriv roll muutuvad vastavalt partnerlussuhte arengufaasile.

Integreerimisprotsess (*onboarding*) ühendab partneri valiku ja operatiivse käivitamise, et viia partner vastavusse ettevõtte müügi-, turundus- ja teenindusloogikaga ning luua alus tema hilisemale tulemuslikkusele (Cateora et al., 2011). Struktureeritud sisseelamisprogrammid aitavad standardiseerida üleandmist, vähendada ebakindlust ning suunata partneri fookuse tehnilistelt takistustelt kliendiväärtuse loomisele (Hochstein et al., 2024). Selle käigus teeb tootja sageli suhtespetsiifilisi investeeringuid, nagu toodete koolitus, reklaamimaterjalid, IT-liidesed ja tootenäidised, mis tugevdavad partneri võimekust ja koostööd, kuid loovad samal ajal ka vastastikuse sõltuvuse ning võimalikke väljumistõkkeid (Mortanges & Vossen, 1999; Dyer & Singh, 1998). Seetõttu peab tootja vältima liigset sõltuvust üksikust partnerist, kuna see võib vähendada strateegilist paindlikkust, suurendada läbirääkimisriski ja piirata võimalusi võrgustiku

ümberkujundamiseks (Heide, 1994). Efektiivne integreerimisprotsess ei piirdu ühekordse koolitusega, vaid eeldab pidevat teadmiste kinnistamist ja korduvaid õpitsükleid (Cateora et al., 2011). Tavaliselt hõlmab integreerimisprotsess järgmisi komponente:

- 1) Toote- ja tehniline koolitus - partnerile antakse vajalik tehniline kompetents toodete müügiks, seadistamiseks ja kliendi nõustamiseks (Cateora et al., 2011; Anderson & Coughlan, 1987).
- 2) Brändi- ja teenindusstandardid - partner integreeritakse ettevõtte väärtuspakkumise, kommunikatsiooni- ja kliendikogemuse põhimõtetega (Lemon & Verhoef, 2016).
- 3) Müügi- ja protsessilooika - standardiseeritakse müügitoru, hinnastamise, kampaaniate, aruandluse, päringute käsitlemise põhimõtted (Isenberg et al., 2022).
- 4) Süsteemide integreerimine - partner ühendatakse CRM- ja PRM-süsteemidega, et tagada nähtavus müügitorule ja kliendiinfovoogudele (Buttle, 2008; Frow & Payne, 2009).
- 5) Koostöö- ja suhtlusmudelid - määratletakse kontaktisikud, infovahetuse põhimõtted ja koostöörutiinid, mis toetavad koordineerimist rahvusvahelises võrgustikus (Hollensen, 2020; Cateora et al., 2011).

Sisseelamisprotsessis kasutatakse sageli struktureeritud 90-180 päeva pikkust käivitusplaani, mis ühendab koolitused, tööriistad, turulemineku tegevused ja põhimõõdikud ühtseks integreerimis-raamistikuks (Hollensen, 2020; Hochstein et al., 2024). Esimesi kliente, kampaaniaid ja müügiprotsesse piloteeritakse sageli koostöös tootjaga, kasutades ühismüüki ja regulaarset tagasisidet partneri võimekuse ja tööloogika arendamiseks (Palmatier et al., 2006). Selline etapiline lähenemine aitab standardiseerida protsesse, vähendada kitsaskohti ja kiirendada partneri iseseisvat tegutsemist (Buttle, 2008; Gilliland, 2004; Yang et al., 2012). Languse või uuenemise faasis peab tootja otsustama, kas partnerlussuhe lõpetada või seda täiendavate investeeringute, koolituste ning kontrolli- ja motivatsioonimehhanismide kohandamise kaudu uuendada (Frazier, 1999; Palmatier et al., 2006).

Tabelisse 6 on kokku võetud edasimüüja elutsükli peamised faasid, juhtimisfookused ja tüüpilised riskid rahvusvahelises võrgustikus. Teooria põhjal muutuvad partneri juhtimise, kontrolli ja toetamise vajadused vastavalt elutsükli etapile - algfaasis on keskmis partneri valik, sisseelamine ja tegevusloogika standardiseerimine, arengufaasis koordineerimise ja tulemuslikkuse kujundamine ning küpses faasis suurem usaldus ja koostööl põhineva juhtimise osakaal ning strateegiline koostöö. Samal ajal suureneb koostöö süvenedes ka sõltuvuse,

inertsuse ja koordineerimisprobleemide risk. Tabel 6 kirjeldab käesoleva töö kontseptuaalse mudeli keskset loogikat ning selle põhjal analüüsitakse edasises empiirilises osas, kuidas Avrame kohandab partnerite juhtimisloogikat, kontrollimehhanisme ja tugitegevusi vastavalt edasimüüja elutsükli erinevatele etappidele.

Tabel 6

*Edasimüüja elutsükli faasid ja juhtimisfookus*

Elutsükli faas	Peamised tegevused	Juhtimisfookus	Tüüpilised riskid
Algfaas	Partneri valik, taustakontroll, leping, integreerimisprotsess, koolitus, tööriistad (CRM/PRM, portaal)	Käitumiskontroll, ootuste ja rollide defineerimine, protsesside standardiseerimine	Vale partnerivalik, infoasümmeetria, ebarealistlikud ootused
Arengufaas	Müügi käivitamine, kampaaniad, ühiskülastused, investeeringud (koolitus, turundus, IT), KPI-de seadistamine	Kombineeritud kontroll (tulemus + käitumine), regulaarne koordineerimine, tulemusmõõdikute täpsustamine	Koordineerimisprobleemid, madal aktiivsus, rollide ebaselgus
Küpsusfaas	Ühisplaneerimine, integreeritud kampaaniad, pikaajalised investeeringud, protsesside joondamine	Koostööpõhine valitsemine, usaldus, paindlikkus, strateegiline koordineerimine	Inertsus, sõltuvus, opportunist
Langus või uuenemine	Tulemuslikkuse hindamine, restruktureerimine, stiimulite muutmine, rollide ümbermääratlemine, koostöö lõpetamine või uuendamine	Kontrolli ümberhäälestamine, stiimulite korrigeerimine, otsus: lõpetamine vs taastamine	Konfliktid, mainekahju, kõrged väljumiskulud

Allikas: töö autori koostatud Hollensen (2020), Morgan & Hunt (1994), Wathne & Heide (2000), Dyer & Singh (1998), Heide (1994), Cateora et al. (2011), Gummesson (2008), Palmatier et al. (2006), Bergen et al. (1992), Mortanges & Vossen (1999), Yang et al. (2012), Oliver & Anderson (1994), Hochstein et al. (2024), Anderson & Coughlan (1987), Lemon & Verhoef (2016), Isenberg et al. (2022), Buttle (2008), Frow & Payne (2009), Gilliland (2004), Frazier (1999) põhjal.

Rahvusvahelise edasimüüjate võrgustiku keskne väljakutse on tasakaalustada kontroll ja partnerite autonoomia (vt ptk 1.2), mistõttu kasutatakse partnerite suunamiseks standardiseeritud protsesse, mõõdikuid ja motivatsioonimehhanisme (Frow & Payne, 2009; Mortanges & Vossen, 1999). Standardtoe eesmärk on ühtlustada müügi protsessi, aruandlust ja kliendihaldust kogu võrgustikus (Hollensen, 2020; Heide, 1994). Praktikast väljendub see standardprotseduurides (SOP), regulaarse aruandluse ja CRM/PRM-põhise monitooringu kasutamises ning digitaalsetes tööriistades, mis aitavad standardiseerida ja kiirendada müügi protsessi (Mortanges & Vossen,

1999; Frazier, 1999; Gilliland, 2004). Selline lähenemine aitab ühtlustada teadmiste taset ja tagada võrreldava kliendikogemuse eri turgudel (Heide, 1994; Cateora et al., 2011).

Kuna kõiki olukordi ei ole võimalik ette standardiseerida, pakub tootja vajaduspõhiselt lisaks tingimuslikku tuge (nt turunduseelarve, tehniline abi või koolitused) vastutasuks suurema pühendumise või võimekuse arendamise eest (Gilliland, 2004). Seda täiendavad paindlikud lepingulised mehhanismid, mis võimaldavad kohandada eesmärke ja koostöötingimusi vastavalt turu olukorrale, ning suhtel põhinev juhtimine, kus probleemide lahendamine toimub koostöö ja info jagamise kaudu, mitte üksnes formaalsete reeglite alusel (Yang et al., 2012; Mortanges & Vossen, 1999). Tingimuslik tugi toimib läbi struktureeritud reageerimis- ja õppimismehhanismide, nagu määratletud kontaktpunktid, eskalatsiooniprotsessid ja regulaarne tagasiside, mis võimaldavad hajutatud võrgustikus probleeme kiiresti lahendada ja tegevusi koordineerida (Frazier, 1999; Buttle, 2008). Korduvate probleemide analüüs aitab muuta erandolukorrad järk-järgult standardprotsesside osaks (Homburg et al., 2020).

Kvantitatiivsed mõõdikud moodustavad hindamissüsteemi tuuma ning peegeldavad partneri panust ettevõtte tulemustesse. Nende hulka kuuluvad käive, müügi kasv ja marginaal, mis võimaldavad hinnata partneri võimet genereerida tulu ja tagada kasumlikkus (Hollensen, 2020; Mortanges & Vossen, 1999). Lisaks kajastavad turu arendamise võimekust uute klientide arv ning müügitaktika efektiivsust keskmine tellimuse suurus, mis peegeldab näiteks ristmüügi ja lisamüügi kasutamist (Lemon & Verhoef, 2016; Hochstein et al., 2024). Operatiivset taset kirjeldavad mõõdikud, nagu tellimuste täitmise täpsus ja klienditeeninduse SLA täitmine, seovad müügitulemused otseselt kliendikogemuse ja usaldusega (Gummesson, 2008; Mortanges & Vossen, 1999).

Kvalitatiivsed ehk koostööpõhised mõõdikud kajastavad partnerlussuhte kvaliteeti ja pikaajalist väärtust. Partnerlussuhte kvaliteeti hinnatakse struktureeritud küsitluste ja usalduse-pühendumuse mudelil põhinevate mõõdikute kaudu (Morgan & Hunt, 1994; Palmatier et al., 2006). Koostöövalmidus ja teadmiste jagamine toetavad komplementaarsete ressursside kasutamist ja ühiseid väärtusloome protsesse (Dyer & Singh, 1998). Konfliktide sagedus ja nende lahendamise kvaliteet mõjutavad otseselt usaldust ja rahulolu (Geyskens et al., 1999), samas kui partneri innovatsioonivõime ja õppimisvõime peegeldavad tema suutlikkust kohandada tegevusi ja parandada tulemuslikkust ajas (Yang et al., 2012; Mortanges & Vossen, 1999). Praktikas integreeritakse kvantitatiivsed ja koostööpõhised näitajad sageli ühtseks partneri

aktiivsusskooriks (*partner health score*), mis ühendab partneri tulemuslikkuse ja koostöösuhte kvaliteedi hindamise (Hochstein et al., 2024). Mõõdikute osakaalud ei ole seejuures staatilised, vaid muutuvad vastavalt partneri elutsükli faasile - algfaasis on suurem rõhk kvalitatiivsetel näitajatel, arengufaasis saavutatakse tasakaal ning küpses faasis muutuvad määravamaks kvantitatiivsed tulemused (Hollensen, 2020; Geyskens et al., 1999).

Tulemuslikkuse hindamine põhineb regulaarsel andmekogumisel partneriportaalide ja juhtimistöölauade kaudu, mis võimaldavad jälgida arengutrende ning tuvastada kõrvalekaldeid varajases faasis (Hochstein et al., 2024; Lemon & Verhoef, 2016). KPI-de saavutamine seotakse partneri tasustamise ja tugimehhanismidega (Yang et al., 2012). Negatiivsete trendide korral rakendatakse täiendavaid sekkumisi, näiteks koolitusi, protsessimuudatusi või lepingulisi kohandusi, et taastada partneri tulemuslikkus ja vähendada riske võrgustikus (Palmatier et al., 2006; Mortanges & Vossen, 1999). Kombineerides kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid mõõdikuid standardtoe ja tingimusliku toe mehhanismidega, on ettevõttel võimalik reageerida paindlikult muutuvatele turu- ja operatiivtingimustele (Isenberg et al., 2022; Heide, 1994).

Motivatsioonisüsteem ühendab finantsilised ja käitumuslikud stiimulid, mille eesmärk on suunata partneri tegevust kooskõlas ettevõtte müügi-, kvaliteedi- ja kliendikogemuse eesmärkidega (Mortanges & Vossen, 1999; Oliver & Anderson, 1994). Tasu maksmise eelduseks on miinimumtase mõlemas dimensioonis (Hollensen, 2020; Gummesson, 2008). Levinuimad finantsilised stiimulid hõlmavad mahu või turuarendusega seotud marginaale ja hinnasoodustusi, perioodilisi mahu- ja kasvuboonuseid ning ajutisi müügistiimuleid, mis võimaldavad mõjutada partneri müügifookust ja tulemuslikkust (Gilliland, 2004; Oliver & Anderson, 1994). Täiendavalt kasutatakse ühiseid turundusrahastusi, mis motiveerivad partnerit panustama brändi arendamisse ja kampaaniate elluviimisse, ning paindlikke krediidi- ja maksetingimusi, mis toetavad partneri likviidsust ja müügivõimekust (Bergen et al., 1992; Gilliland, 2004).

Levinuimad käitumuslikud stiimulid hõlmavad eksklusiivseid territooriume ja segmendiõigusi, mis suurendavad partneri investeerimisvalmidust ja motiveerivad panustama müügi- ning teenindusstandardite täitmisel (Hollensen, 2020; Cateora et al., 2011). Võimekuse- ja pühendumusstiimulid, nagu tehnilised ja müügikoolitused, sertifitseerimine ning pikaajalised toetused, aitavad arendada partneri kompetentsi, tugevdada usaldust ja parandada koostöö stabiilsust (Gilliland, 2004; Morgan & Hunt, 1994). Partneri kaasamine ühisesse strateegiasse ja planeerimisse toetab teadmiste jagamist ning ühise väärtuse loomist rahvusvahelises võrgustikus

(Dyer & Singh, 1998; Gummesson, 2008). Mittemateriaalsed tunnustused ja staatuseprogrammid toimivad sümboolse motivatsioonina, suurendades lojaalsust ja partneri sisemist motivatsiooni (Gilliland, 2004; Morgan & Hunt, 1994).

Elutsükli põhine diferentseerimine ja pidev tagasiside muudavad operatiivse juhtimise dünaamiliseks süsteemiks, kus partnerite juhtimine kohandub nende arengutasemega, säilitades samaaegselt standardiseeritud protsessid ja globaalse võrreldavuse (Douglas & Wind, 1987). Algsaasis on operatiivse juhtimise keskmes partneri sobivuse testimine ja ootuste joondamine. Juhtimine tugineb piiratud mahuga KPI-dele, piloottegevustele ja esmastele koolitustele, samas kui suuremad spetsiifilised investeeringud hoitakse tagasi kuni partneri võimekus ja motivatsioon on valideeritud. (Hollensen, 2020; Mortanges & Vossen, 1999) Paralleelselt kujundatakse koostööruutiinid ja joondatakse ootused (Heide, 1994; Yang et al., 2012). Kalibreeritakse juhtimismehhanisme, liikudes üksnes tulemuste hindamiselt tegevuse kvaliteedi ja koostöövalmiduse arvestamisele (Mortanges & Vossen, 1999).

Arengufaasis muutub operatiivne juhtimine oluliselt intensiivsemaks - fookus on partneri võimekuse kasvatamisel, protsesside standardiseerimisel ning regulaarse mõõtmise ja kontrolli tugevdamisel. Praktikas tähendab see süsteemset koolitust, KPI-de laienemist (nt müügimaht, turu katvus, teenindusnäitajad), tihedamat infovahetust ning kontrollimehhanismide kalibreerimist, kus lisaks tulemustele hinnatakse ka tegevuse kvaliteeti (Mortanges & Vossen, 1999; Heide, 1994). Kui partneril on potentsiaali, kuid tulemused jäävad alla ootuste, on soovitatav keskenduda tema arendamisele läbi täiendava toe ja nähtava pühendumuse, mida toetavad ka ühised investeeringud ja kohalikku legitiimsust tugevdavad tegevused (Hollensen, 2020; Yang et al., 2012).

Küpsusfaasis kujuneb operatiivne juhtimine strateegiliseks integratsiooniks, kus rõhk liigub efektiivsuse kasvatamisele ja ühisele väärtusloomele. Juhtimine hõlmab sügavamat protsessi- ja süsteemiintegratsiooni (nt IT-lahendused, ühised äriplaanid), mitmetasandilisi lepingustruktuure ning ühiseid arendusprojekte, mis põhinevad teadmiste jagamisel ja koostööl (Dyer & Singh, 1998; Hollensen, 2020). Selles faasis kujuneb usaldus ja pühendumus keskseks suhte aluseks, mis toetab kahepoolset ja paindlikku valitsemist, kus otsused sünnivad vastastikuse kohanemise kaudu (Morgan & Hunt, 1994; Heide, 1994). See omakorda võimaldab teha ühiseid investeeringuid ja kanda lühiajalisi kulusid, et tugevdada pikaajalist konkurentsieelist (Dyer & Singh, 1998; Homburg & Tischer, 2023).

Languse või uuenemise faasis nihkub operatiivne fookus partneri ümberhindamisele ja restruktureerimisele. Juhtimisotsused põhinevad KPI-de ja suhte kvaliteedi analüüsil ning võivad hõlmata intensiivset arendusprogrammi, stiimulite ümberkujundamist, partneri väljavahetamist või integratsiooni ettevõttesse. (Hollensen, 2020) Samal ajal on kriitiline säilitada protseduuriline õiglus ja läbipaistev kommunikatsioon, et vältida negatiivseid mõjusid ülejäänud võrgustikule (Kumar et al., 1995; Palmatier et al., 2006). Hollensen (2020) rõhutab, et enne koostöö lõpetamist tasub kaaluda suhte kohandamist, kuna see võib olla strateegiliselt ja kululiselt otstarbekam kui uue partneri ülesehitamine.

Tabel 7

*Partneri operatiivse juhtimise ja tulemuslikkuse suunamise mehhanismid*

Juhtimismehhanism	Standardiseeritav tuum	Juhtimisloogika	Domineeriv kasutusfaas
Standardtugi	Koolitused, <i>playbook</i> 'id, CRM/PRM protsessid, teenindus- ja aruandlusstandardid	Tagab minimaalse operatiivse võimekuse ja ühtse kliendikogemuse kogu võrgustikus	Alg- ja arengufaas
Tingimuslik tugi	Toetusmeetmete sidumine KPI-de, aktiivsuse ja kasvupotentsiaaliga	Ressursside suunamine strateegiliselt olulisematele või suurema potentsiaaliga partneritele	Arengu- ja küps faas
Kvantitatiivsed KPI-d	Müügimaht, kasv, müügituru väärtus, konversioonid, aktiivsuse näitajad	Võimaldab tulemuspõhist hindamist ja eri turgude võrreldavust	Arengu- ja küps faas
Kvalitatiivsed KPI-d	Brändi järgimine, teeninduskvaliteet, koostöövalmidus, infojagamine	Hindab partneri strateegilist sobivust ja koostöö kvaliteeti	Kõik faasid
Aktiivsuskoor (health score)	Ühtne hindamisloogika CRM/PRM süsteemis	Võimaldab varakult tuvastada riske, passiivsust ja kasvupotentsiaali	Küps faas
Hindamine ja aruandlus	Regulaarsed raportid, ülevaatused ja juhtimiskoosolekud	Säilitab nähtavuse partneri tegevusele ja toetab juhtimisotsuseid	Kõik faasid
Motivatsioon	Boonuste, koosturunduse ja partneriprogrammide raamistik	Joondab partneri tegevuse ettevõtte strateegiliste eesmärkidega	Arengu- ja küps faas
Ajutised müügistiimulid	Lühiajaliste kampaaniate ja eesmärgipõhiste boonuste raamistik	Suunab tähelepanu prioriteetsetele toodetele või tegevustele	Arengufaas
Koostööpõhine	Ühine planeerimine, infojagamine ja regulaarne koostöö	Suurendab usaldust, paindlikkust ja pikaajalist koostöövalmidust	Küps faas

Allikas: töö autori koostatud peatükis 1.3 käsitletud teooria ja viidatud autorite põhjal.

Eelnev on kokku võetud tabelisse 7, kus on välja toodud partneri operatiivse juhtimise ja tulemuslikkuse suunamise peamised mehhanismid rahvusvahelises edasimüüjate võrgustikus. Teooria põhjal ei põhine partnerite juhtimine üksnes müügitulemustel, vaid standardiseeritud protsesside, tugimehhanismide, mõõdikute ja relatsioonilise juhtimise kombineerimisel. Mehhanismide osakaal muutub vastavalt partneri elutsükli etapile - varasemates faasides on suurem rõhk standardtoel ja protsesside juurutamisel, hilisemates faasides KPI-del, motivatsioonimehhanismidel ja suhtel põhineval juhtimisel. Tabelis 7 kirjeldatud käsitlusi kasutatakse edasises analüüsis alusena partnerite juhtimise ja tulemuslikkuse hindamisel eri elutsükli etappides.

Alapunktis 1.3 käsitletud teooria põhjal muutuvad partnerite juhtimise, kontrolli ja toetamise vajadused vastavalt edasimüüja elutsükli etapile. Algfaasis on keskmes partneri valik, integratsioon ja standardiseeritud tööloogika kujundamine, arengufaasis partneri aktiivsuse ja koordineerimise kasvatamine ning küpses faasis pikaajaline koostöö, suhtel põhinev juhtimine ja ühine väärtusloome. Kirjanduses rõhutatakse, et partnerivõrgustiku efektiivne juhtimine eeldab standardiseeritud protsesside, mõõdikute, tugimehhanismide ja koostööpõhise juhtimise kombineerimist, kuna partnerite vajadused ja riskid muutuvad koostöösuhete arenedes. Samuti käsitletakse partneri sisseelamist pideva protsessina, mille eesmärk on kiirendada partneri iseseisvat tegutsemist ning toetada võrreldava kliendikogemuse kujunemist eri turgudel.

Tabel 8 sünteesib käesoleva töö teoreetilise osa peamised käsitlused ühtseks elutsükli põhiseks kontseptuaalseks mudeliks, mis ühendab standardiseerimise ja kohandamise loogika, kliendikogemuse juhtimise ning partneri elutsükli erinevad juhtimismehhanismid. Kuigi varasemas teoreetilises käsitluses eristati edasimüüja elutsükli nelja peamist faasi, on tabelis 8 mudelit täpsustatud kuueks etapiks, et siduda strateegiline juhtimisloogika detailsemalt partneri operatiivse arengu ja kliendikogemuse kujundamisega. Täiendavad vaheetapid võimaldavad eristada partneri integreerimist, operatiivse aktiivsuse kujundamist ja skaleeritava kasvu saavutamist, kuna praktikas kaasnevad nende etappidega erinevad juhtimis-, kontrolli- ja tugimehhanismid. Selline lähenemine ühendab käesolevas töös käsitletud standardiseerimise ja kohandamise loogika, kliendikogemuse juhtimise, B2B müügi protsessi, kontrolli- ja koordineerimismehhanismid ning tootja ja partneri rollijaotuse ühtseks elutsükli põhiseks juhtimisraamistikuks.

Tabel 8

*Kontseptuaalne mudel*

	Strateegiline juhtimisfookus	Partnerisuhte olemus	Protsessid ja süsteemid	Turunduse ja CX juhtimine	Kontroll ja motivatsioon
1	Riski vähendamine ja strateegilise sobivuse hindamine	Potentsiaalne partner ja esmase usalduse kujundamine	Partneri valikukriteeriumid, taustauuring, rolli- ja turuootused	Brändi, väärtuspakkumise ja turu sobivuse hindamine	Formaalne hindamine, riskikontroll ning standard- ja käivitustugi
2	Partneri integreerimine ettevõtte tegevusmudelisse ja standarditesse	Õppiv ja integreeruv partner, suhtlusrutiinide kujundamine	Tegevusjuhendid, CRM/PRM protsessid, teenindus- ja brändistandardid, koolitusmudel	Väärtuspakkumise, teenindus- ja kommunikatsiooni-standardite juurutamine	Käitumispõhine kontroll, intensiivne tugi, koolitused ja varajaste võitude loomine
3	Operatiivse aktiivsuse, nähtavuse ja protsesside järjepidevuse saavutamine	Aktiivselt turgu arendav partner ja tihenev koostöö	Müügitoru juhtimine, aruandlus, reageerimis-standardid ja protsesside nähtavus	Päringute genereerimine, kampaaniate aktiveerimine, reageerimiskiirus ja protsessi järjepidevus	Kombineeritud kontroll, tingimuslik tugi ja aktiivsuse kasvatamine
4	Skaleeritava kasvu ja partneri võimekuse arendamine	Kasvupartner ja vastastikuse sõltuvuse suurenemine	KPI-d, juhtimispõhimõtted, aktiivsusskoor, koostööprotsessid ja prognoosimine	Koosturundus, kvaliteedi ühtlus, kliendikogemuse mõõtmine ja lokaalne optimeerimine	Tulemus- ja koostööpõhine juhtimine, diferentseeritud tugi ja kasvustiimulid
5	Strateegiline ja pikaajaline koostöö ning ühine väärtusloome	Pikaajaline strateegiline partnerlus	Strateegiline planeerimine, ühised juhtimisrutiinid ja andmepõhine koostöö	Ühine turu arendamine ja lokaalne optimeerimine ühtse globaalse raamistikuga	Koostööpõhine ja strateegiline juhtimine, ühised arendusalgatused ja lojaalsuse tugevdamine
6	Partnerlussuhte ümberhindamine, taastamine või restruktureerimine	Madalama aktiivsusega või ümberkujundatav partnerlussuhe	Tulemuslikkuse ümberhindamine, KPI revisjon, juhtimise korrigeerimine	Brändi ja teeninduskvaliteedi kontroll ning turupositsiooni stabiliseerimine	Intensiivsem sekkumine, toe ümberhindamine, partnerlussuhte taastamine või lõpetamine

*Märkus:* Faaside nimetused on 1 - partneri valik, 2 - integreerimine, 3 - operatiivne käivitamine, 4 - arendamine ja skaleerimine, 5 - küps partnerlus, 6 - uuendamine või lõpetamine.

Allikas: töö autori koostatud alapeatükkides 1.1-1.3 käsitletud teooria ja viidatud autorite põhjal.

Detailsem jaotus aitab analüüsida ka seda, kuidas muutuvad partneri arengufaasis

kliendikogemuse standardiseerimise, koordineerimise ja lokaalse kohandamise vajadused.

Teooria põhjal muutuvad partneri juhtimise, toetamise ja kontrolli vajadused vastavalt elutsükli arengule - algfaasis on keskmis partneri valik ja sisseelamine, arengufaasis operatiivse aktiivsuse

ja nähtavuse kujundamine ning küpses faasis pikaajaline koostöö, koostööpõhine juhtimine ja ühine väärtusloome. Tabel 8 moodustab käesoleva töö empiirilise analüüsi keskse alusmudeli, mille kaudu analüüsitakse, kuidas muutuvad partnerite juhtimise, standardiseerimise, kontrolli- ja tugimehhanismide vajadused edasimüüja elutsükli eri etappides ning milliseid protsessielemente käsitleb Avrame rahvusvahelises võrgustikus standardiseeritava tuumana ühtse kliendikogemuse tagamiseks.

## 2. Metoodika ja valim

Käesolevas magistritöös kasutatakse kvalitatiivset uurimisstrateegiat ja ühe ettevõtte juhtumiuuringu meetodit, et analüüsida rahvusvahelise edasimüüjate võrgustiku juhtimise standardiseerimist Avrame OÜ näitel. Empiiriline analüüs põhineb rahvusvaheliste edasimüüjate poolstruktureeritud intervjuudel, juhiga läbi viidud ekspertintervjuul ning organisatsiooni sisemiste dokumentide ja juhtimispraktikate analüüsil. Andmete analüüsimisel kasutatakse deduktiiv-induktiivset lähenemist, kus esmalt lähtutakse teoreetilise osa põhjal kujundatud kontseptuaalsest raamistikust, kuid analüüsi käigus võimaldatakse esile kerkida ka empiirilistel teemadel ja praktikatel, mida teooria otseselt ei käsitle.

Creswelli (2013) järgi põhineb kvalitatiivne uurimine interpretatiivsel lähenemisel, mille käigus kogutakse erinevat tüüpi andmeid ning tõlgendatakse neid koodide, teemade ja kategooriate kaudu. Yin (2018) rõhutab, et juhtumiuuring sobib eriti hästi komplekssete organisatsiooniliste nähtuste uurimiseks olukordades, kus uuritav nähtus on tihedalt seotud oma reaalse kontekstiga. Käesoleva töö puhul võimaldab selline lähenemine analüüsida lisaks formaalsetele protsessidele ka partnerite kogemusi, juhtimisloogikaid ja praktilisi kitsaskohti olukorras, kus standardiseerimise, kontrolli, partneri autonoomia ja kohaliku kohandamise küsimused on omavahel tihedalt seotud. Mitme andmeallika kombineerimine aitab võrrelda erinevaid vaatenurki ning siduda teoreetilise käsitluse ettevõtte praktiliste juhtimisprotsessidega, suurendades uurimistulemuste usaldusväärsust andmete triangulatsiooni kaudu (Creswell, 2013; Yin, 2018).

Poolstruktureeritud intervjuude eesmärk oli mõista, kuidas erinevates arengufaasides tegutsevad edasimüüjad tajuvad ettevõtte standardiseeritud protsesse, tootjapoolset tuge, kontrollimehhanisme ning turundus- ja müügikoostööd. Intervjuud võimaldasid analüüsida, kuidas teoreetilises raamistikus käsitletud juhtimismehhanismid toimivad praktikas ning millised kitsaskohad tekivad partneri elutsükli erinevates etappides. Kuna rahvusvahelise edasimüüjate

võrgustiku juhtimine sisaldab tugevat suhtepõhist ja kontekstispetsiifilist mõõdet, võimaldas poolstruktureeritud intervjuu uurimisteemasid intervjuu käigus paindlikult täpsustada ja süvendada ning saada detailsem ülevaade partnerite kogemustest ja hinnangutest (Creswell, 2013; Saunders et al., 2023). Ekspertintervjuu eesmärk oli täiendada edasimüüjate praktilist vaadet strateegilise ja analüütilise perspektiiviga. Bogner et al. (2009) järgi kasutatakse ekspertintervjuusid olukordades, kus intervjuueeritaval on uuritava nähtuse kohta spetsiifilised teadmised ja professionaalne kogemus. Avrame tegevjuhiga läbi viidud ekspertintervjuu käsitles samu teemaplokke nagu edasimüüjate intervjuud, kuid võimaldas saada strateegilisema vaate partnerivõrgustiku juhtimisele ja arenguloogikale.

Dokumendianalüüsi eesmärk oli täiendada intervjuudest saadud hinnanguid ettevõtte praktiliste juhtimis- ja protsessiandmetega ning analüüsida, kuidas standardiseerimine avaldub Avrame rahvusvahelise edasimüüjate võrgustiku juhtimises formaalsete tööriistade, süsteemide ja juhendmaterjalide tasandil. Dokumendianalüüs hõlmas partnerlusdokumentatsiooni, protsessi- ja itegreerimisfaasi juhendeid, CRM- ja partnerihalduse materjale, müügi- ja tellimusandmeid ning turundusmaterjale, mille kaudu hinnati partnerite juhtimise, kliendikogemuse ja turundus- ning müügiprotsesside standardiseerimise praktikaid. Bowen (2009) järgi võimaldab dokumendianalüüs verifitseerida ja täiendada intervjuudest saadud infot. Käesolevas töös võimaldas dokumendianalüüs võrrelda intervjuudes kirjeldatud praktikaid ettevõtte ametlike protsesside ja tööriistadega ning hinnata standardiseerimise ulatust organisatsiooni operatiivses juhtimises.

Uurimisobjektiks on rahvusvaheline puitmajatootja Avrame. Juhtum valiti seetõttu, et ettevõtte on rahvusvahelise edasimüüjate võrgustiku kontekstis informatsioonirikas ja osaliselt erandlik juhtum - suhteliselt väikese organisatsioonina tegutseb Avrame paljudel erinevatel turgudel ning kasutab laia rahvusvahelist partnerivõrgustikku. Kasvav aktiivsete partnerite arv on loonud vajaduse juhtida edasimüüjaid süsteemsemalt ning teha turundus- ja müügitoe otsuseid selgemate ja ühtsamate põhimõtete alusel. Samal ajal on juhtum praktiliselt hästi ligipääsetav, mis võimaldab analüüsida ettevõtte dokumente, juhtimispraktikaid ja partnerite kogemusi süvitsi. Töö autoril on ettevõttes pikaajaline müügijuhi töökogemus (9 aastat), mis toetab uuritava konteksti mõistmist, kuid eeldab uurimisprotsessis teadlikku refleksiivsust võimaliku kallutatuse vähendamiseks. Avrame asutati 2016. aastal ning selle põhitegevuseks on Eestis toodetud A-raamiga puitmajakomplektide disainimine ja müük. Kohalikud edasimüüjad toetavad kliente

ehituslubade, logistika ja ehitusprotsessi planeerimisel, samas kui ettevõtte keskendub turundusele, tootearendusele ja tootmisele. Käesoleva töö kirjutamise hetkel töötab ettevõttes kaheksa töötajat. (Avrame dokumendarhiiv)

Avrame edasimüüjate võrgustik hõlmab 2026. aasta märtsikuu seisuga 35 riiki Põhja-Ameerikas, Euroopas, Austraalias ning valitud turgudel Aafrikas ja Aasias. (Represent-us leht) Ettevõtte on müünud maju kokku 26 erinevasse riiki. Edasimüüjate kaudu toimuvad müügid moodustavad hinnanguliselt 90% ettevõtte käibest (2024-2025). (Avrame tellimuste arhiiv) Arvestades toodete keerukust ja klientide vajadust kohaliku toe järele, on edasimüüjate müügi suur osakaal kogukäibes ettevõtte ärimudeli loomulik osa. 2025. aastal müüdi enim majakomplekte Kanada turule (ca 50% kogumahust), millele järgnesid Prantsusmaa (13,5%) ja Rootsi (8,6%). Oma osakaalu kogu müügis kasvatanud kõige enam Rootsi, Austraalia, Iirimaa ja Prantsusmaa edasimüüjad (4,9-8,6%). Kõige suurema käibekasvu tegid seejuures Kanada (35,9%) ja Prantsusmaa (115,71%) turud. (Avrame tellimuste arhiiv) Lisaks majakomplektide müügile on ettevõttel USA-s litsentsilepingu alusel tegutsev partner, kelle kaudu toodeti ja müüdi 2025. aastal 38 maja (Avrame tellimuste arhiiv; Avrame edasimüügi lepingud).

Edasimüüjate võrgustikku iseloomustab asjaolu, et valdavalt on tegemist väikeste ettevõtjate või mikroettevõtetega, kelle jaoks Avrame edasimüük algab sageli muu põhitegevuse kõrvalt. Partnerid tegutsevad enamasti väikese meeskonnaga või üksikettevõtjana ning kasutavad vajaduspõhiselt sisseostetud teenuseid (nt turundus, inseneeria). Sellest tulenevalt varieeruvad partnerite kompetents, ressursid ja operatiivne võimekus märkimisväärselt, mis suurendab standardiseeritud juhtimismehhanismide ja diferentseeritud toe olulisust rahvusvahelises võrgustikus. Tuginedes partnerlussuhte kestvusele, suhtluse aktiivsusele ja müügitulemustele, jaotas töö autor aktiivsed edasimüüjad elutsükli etappidesse. Hindamise koostamisel konsulteeriti ettevõtte meeskonnaga, et kujundada terviklik ülevaade kõigi aktiivsete partnerite olukorrast. Selle tulemusel liigitati 13 partnerit algfaasi, 9 arengufaasi, 7 küpsesse faasi, 4 langusfaasi ning 1 partner uuenemisfaasi. (Avrame tellimuste arhiiv; Avrame dokumendarhiiv)

Käesoleva töö raames viidi läbi viis poolstruktureeritud intervjuud, mis jagunesid kaheks grupiks - intervjuud rahvusvaheliste edasimüüjatega ning ekspertintervjuu. Edasimüüjatega viidi läbi neli intervjuud, mille eesmärk oli mõista, kuidas erinevates elutsükli etappides tegutsevad partnerid tajuvad standardiseeritud protsesse, tootjapoolset tuge, kontrollimehhanisme ning turundus- ja müügikoostööd. Intervjueeritavad valiti eesmärgipärase valimi alusel, et katta

edasimüüjate võrgustiku erinevad arenguetapid ning võimaldada võrrelda juhtimisloogika muutumist partnerlussuhte arenedes. Elutsükli lõikes kuulus üks intervjueeritav algfaasi, üks arengufaasi ning kaks küpsesse faasi. Tegemist olid samas ka ettevõtte ühtede aktiivsemate partneritega, kellel oli ulatuslik praktiline kokkupuude müügi, kliendisuhtluse ja koostööprotsessidega, mistõttu võimaldasid nende kogemused saada detailsemat sisendit edasimüüjate juhtimise praktiliste kitsaskohtade ja toimivate lahenduste kohta. Valimi eesmärk ei olnud saavutada statistilist representatiivsust kogu võrgustiku suhtes, vaid koguda informatsioonirikkaid juhtumeid. Valimisse ei kaasatud langus- või lõpetamisfaasis partnereid, mistõttu keskendub analüüs peamiselt aktiivsete partnerlussuhete kujunemisele, arendamisele ja juhtimisele. Sellest tulenevalt ei võimalda töö teha üldistusi kogu võrgustiku kohta, kuid ettevõtte vaatenurgast pakub valim tugevat praktilist sisendit edasimüüjate juhtimise ja standardiseerimise põhimõtete analüüsimiseks. Ekspertintervjuu toimus Avrame tegevjuhiga (Indrek Kuldkepp), et saada ettevõtte strateegiline vaade edasimüüjate võrgustiku arengule, standardiseerimise vajadusele ning partnerite juhtimise praktilistele väljakutsetele. Intervjueeritaval on üle 25 aasta kogemust puitmajade ekspordi valdkonnas.

Intervjuuküsimused koostati töö teoreetilise osa põhjal ning struktureeriti uurimisküsimustest lähtuvasse teemaplokkidesse. Intervjuude ülesehitus järgis töö teoreetilises osas loodud partnerivõrgustiku juhtimise mudelit, mille keskseteks dimensioonideks olid partnerlussuhte elutsükkel, standardiseeritud juhtimismehhanismid, partneri autonoomia, tulemusjuhtimine ning toe diferentseerimine partneri aktiivsuse ja strateegilise väärtuse alusel. Küsimuste koostamisel lähtuti nii teoreetilise osa sünteesivatest tabelitest ja joonistest kui ka peamistest käsitlustest partnerivõrgustiku juhtimise, standardiseerimise, suhtejuhtimise ja kontrollimehhanismide kohta. Näiteks lähtuti tabelites 5 ja 6 käsitletud kontrolli- ja koordineerimismehhanismidest küsimuste koostamisel, mis puudutasid partnerite kogemusi tootjapoolse toe, aruandluse, standardiseeritud protsesside ja autonoomia tasakaalu kohta. Samuti kasutati elutsüklipehist käsitlust küsimustes, mis uurisid, kuidas muutusid partneri vajadused ja koostöövormid suhte arengufaasis alates sisseelamisest kuni igapäevase operatiivse koostööni. Nende küsimuste eesmärk oli koguda empiirilist sisendit selle kohta, kuidas teoreetilises osas käsitletud juhtimisloogikad ja standardiseerimise põhimõtted avalduvad rahvusvahelise edasimüüjate võrgustiku praktilises toimimises.

Tabel 9

*Intervjuude teemaplokkide seos teoreetilise raamistikuga*

Teemaplokk	Lühisisu	Seos teooriaga
Partnerite valik ja integratsioon	Partnerite leidmine, valikukriteeriumid, integreerimise protsess, esimesed ühised tegevused ja partneri käivitamine	Tugineb partnerlussuhte elutsükli käsitlusele ning partneri sisseelamise ja varajase toe tähtsust rõhutavatele autoritele (Hollensen, 2020; Cateora et al., 2011; Palmatier et al., 2006)
Igapäevane juhtimine ja standardiseerimine	Suhtlusprotsessid, turundus- ja müügikoostöö, standardiseeritud tööriistad ja protsessid, partneri autonoomia ning kohalike turupraktikate arvestamine	Seotud standardiseerimise ja kohandamise tasakaalu ning globaliseerimise käsitlustega (Douglas & Wind, 1987; Hollensen, 2020)
Tulemusjuhtimine ja kontrollimehhanismid	KPI-d, CRM-süsteem, partnerite aktiivsuse jälgimine, aktiivsusskoor, probleemsete partnerite tuvastamine ja sekkumine	Tugineb tulemusjuhtimise, kontrollimehhanismide ja andmepõhise juhtimise käitlustele (Frazier, 1999; Mortanges & Vossen, 1999)
Partnerite motiveerimine ja arendamine	Finantsilised ja mittefinantsilised motivatsioonimehhanismid, koolitused, turundustugi, toe prioritseerimine ja partneri arendamine	Seotud suhtejuhtimise, usalduse ja partneri pikaajalise väärtuse arendamise käitlustega (Dyer & Singh, 1998; Palmatier et al., 2006; Gilliland, 2003)
Partnerlussuhte küpsus- ja allakäigufaas	Partneri aktiivsuse vähenemine, koostöö ümberhindamine, taasaktiveerimine või partnerlussuhte lõpetamine	Tugineb partnerlussuhte elutsükli ja suhte jätkusuutlikkuse käitlustele (Palmatier et al., 2006; Hollensen, 2020)

Allikas: Töö autori koostatud, tuginedes tabelis viidatud autoritele

Tabel 9 seob töö teoreetilises osas käsitletud peamised dimensioonid empiirilise andmekogumisega ning näitab, kuidas kontseptuaalse mudeli elemendid operationaliseeriti intervjuuküsimusteks. See võimaldab siduda teoreetilised käsitlused konkreetsete analüüsitemade ja andmeallikatega ning loob aluse hilisemaks kodeerimiseks ja empiirilise analüüsi struktureerimiseks. Täpsemad intervjuukavad on nähtavad töö lisades A ja B. Poolstruktureeritud intervjuud viidi läbi 2026. aasta aprilli alguses Google Meets keskkonnas. Kõik intervjuud salvestati ja transkribeeriti intervjuueeritavate loal. Inglisekeelsete intervjuude transkribeerimisel kasutati Google Gemini tööriista ning eestikeelse intervjuu puhul TalTechi keeletehnoloogia labori kõnetuvastusteenust tekstiks.ee. Intervjuude keskmine pikkus oli ligikaudu 50 minutit. Pärast transkribeerimist kontrolliti ja puhastati transkriptid käsitsi ning struktureeriti teemaplokkide kaupa vastavalt uurimistöo teoreetilisele raamistikule.

Andmete analüüsimiseks kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi ja temaatilist analüüsi. Analüüsis rakendati peamiselt deduktiivset kodeerimisloogikat, kus esialgsed teemad ja kategooriad lähtusid töö teoreetilisest raamistikust, uurimisküsimustest ning teooriaosas

kujundatud kontseptuaalsest mudelist. Kodeerimise ühikuks olid tähenduslikud tekstilõigud ja seisukohad, mis seostusid partneri juhtimise, standardiseerimise, kontrollimehhanismide, sisseelamisfaasi, mõõtmise, motivatsiooni ja partneri elutsükli teemadega. Analüüsi käigus täpsustati ja täiendati esialgseid koode iteratiivselt vastavalt intervjuudest esile kerkinud praktikatele ja mustritele, mille tulemusena kujunes välja detailne koodipuu, mis on esitatud töö lisas C. Koodid koondati seejärel laiemateks analüütilisteks teemadeks, mille alusel struktureeriti empiiriline analüüs peatükkides 3.1-3.3. Kodeerimise viis läbi üks inimene ehk töö autor, mistõttu võib analüüs sisaldada subjektiivseid tõlgendusi. Selle piirangu vähendamiseks võrreldi intervjuudest ilmnenuid mustreid dokumentide, erinevate andmeallikate ja teoreetiliste käsitlustega. Creswelli (2013) järgi koosnevad teemad mitmest omavahel seotud koodist ning kvalitatiivse analüüsi eesmärk on koondada detailsemad tähelepanekud laiemateks analüütilisteks teemadeks.

Dokumendianalüüsi läbiviimiseks kasutati ettevõtte sisemisi dokumente ja andmeallikaid, et saada terviklik ülevaade Avrame rahvusvahelise edasimüüjate võrgustiku toimimisest ning turundus- ja müügi protsesside standardiseerimise praktikast. Analüüsi kaasati dokumendid ja materjalid, mis olid käesoleva töö uurimisküsimuste ja teoreetilise raamistikuga otseselt seotud ning ettevõttes töö kirjutamise hetkel aktiivselt kasutuses. Kasutati müügi- ja tellimusandmeid perioodist 2024-2025, CRM- ja partnerihalduse materjale, partnerlusdokumentatsiooni, sisejuhendeid ning turundus- ja protsessimaterjale. Enamik dokumentidest pärines perioodist 2024-2026, kuid vajaduspõhiselt kaasati ka varasemaid materjale, näiteks 2018. aastast pärinev USA litsentsileping. Põhjalikum sisuanalüüs viidi läbi edasimüügilepingu põhja, dokumendi „*Resources for Avrame Representatives*“, näidispakettide ning turundusmaterjalide kausta põhjal. Turundusmaterjalide kaust sisaldas kaheksat alamkausta, sealhulgas ettevõtte CVI-d, sotsiaalmeedia postituste põhju ja turundusplaani malle, mis võimaldasid analüüsida kommunikatsiooni ja kliendikogemuse standardiseerimise praktikaid. Müügi- ja tellimusandmete analüüs põhines Zoho Projects keskkonnas arhiveeritud tellimusel. Taustinfo ja arenguloogika mõistmiseks kasutati lisaks ettevõtte arenguplaani aastatest 2019-2026 ning ettevõtte veebilehte, kuid neid ei analüüsitud sama detailitasemega kui põhidokumente.

Dokumendianalüüsi abil hinnati partnerite elutsükli etappe, aktiivsust ja müügi võimekust, standardiseeritud juhtimis- ja aruandluspraktikaid, sisseelamise protsessi ning kliendikogemuse ja turundustegevuste ühtlustamise mehhanisme. Lisaks võimaldas dokumentide analüüs hinnata,

kuidas ettevõtte formaalsed juhtimispõhimõtted ja standardiseeritud protsessid avalduvad partnerivõrgustiku praktilises toimimises. Dokumentide võrdlemine intervjuude käigus kogutud hinnangutega aitas siduda partnerite kogemused ettevõtte formaalsete protsesside ja juhtimispraktikatega ning suurendas uurimistulemuste usaldusväärsust andmete triangulatsiooni kaudu. Dokumendianalüüsi käigus kasutatud peamised allikad ja nende eesmärgid on esitatud tabelis 10.

Tabel 10

*Dokumendianalüüsis kasutatud materjalid*

Allika liik	Sisu
Avrame dokumendiarhiiv	Edasimüügi lepingud
	Guidelines for Avrame Dealer Activities - protsessijada
	Resources for Avrame representatives - list erinevatest abimaterjalidest
	Avrame näidiste paketid - füüsiliste näidiste loetelu (pakett 1 ja 2)
Turundusmaterjalid	Marketing bonus - turuspetsiifiline turundusboonuse dokument
	Avrame tootekataloog 2026
	CVI - brändijuhised
	Pildipank - visuaalsed materjalid
Zoho One	Social media kaust - postituste põhjad, kujundused, turundusplaani põhi
	CRM - müügitoru
	Campaigns - kampaaniamoodul
Veebileht avrame.com	Projects - tellimuste arhiiv, arendus
	Pealeht - üldinfo
	/representatives - ülevaade Avrame edasimüüjate võrgustikust
Muu	/represent-us - edasimüüjaks kandideerimise vorm
	Avrame production slot booking system - tootmisaegade broneerimise süsteem
	Avrame Global Network - Avrame edasimüüjate Facebook grupp
	DIY Handbook - majaehituse planeerimise juhend A-Z

Allikas: Töö autori koostatud tuginedes tabelis viidatud allikatele

Uuringu usaldusväärsust toetab andmete triangulatsioon ehk intervjuude, dokumendianalüüsi ja teoreetilise raamistiku kombineerimine (Creswell, 2013, lk 186; Yin, 2018). Uuringu peamiseks piiranguks on ühe ettevõtte põhine juhtumiuuring, mistõttu ei ole tulemused otseselt üldistatavad kõikidele rahvusvahelistele ettevõtetele ega edasimüüjate võrgustikele. Samuti põhineb empiiriline analüüs piiratud arvul intervjuudel ning edasimüüjate vaade ei kata kogu Avrame rahvusvahelist partnerivõrgustikku. Valim keskendus ettevõtte aktiivsematele partneritele ja erinevatele elutsükli etappidele, et saada võimalikult informatsioonirikast sisendit, kuid tulemused ei pruugi peegeldada vähemaktiivsete või lõpetamisfaasis partnerite kogemusi. Töö autor töötab uuritavas ettevõttes ning omab otsest

kokkupuudet edasimüüjate juhtimise ja toetamisega. See võib suurendada subjektiivsete tõlgenduste riski andmete kogumisel ja analüüsimisel, kuid samal ajal võimaldas autori positsioon ligipääsu ettevõtte sisemistele materjalidele, partnerivõrgustiku kontaktidele ning sektori ja juhtimispraktikate sügavamalt mõistmist. Selle mõju tasakaalustamiseks võrreldi erinevatest andmeallikatest saadud infot omavahel ning seoti empiirilised tähelepanekud teoreetiliste käsitlustega. Kõik intervjuueeritavad osalesid uuringus vabatahtlikult ning edasimüüjad esitatakse töös anonüümselt.

### 3. Empiiriline analüüs Avrame edasimüüjate võrgustiku näitel

#### 3.1. Alg- ja arengufaas: partneri valik, integratsioon ja käivitamine

Dokumendianalüüsist ilmnest, et partneri valikuprotsess algab struktureeritud kandideerimisvormiga ettevõtte „*Represent-us*“ veebilehel, kus kandidaadil tuleb kirjeldada oma kogemust ehitus- või kinnisvarasektoris ning põhjendada, kuidas ta näeb enda rolli kohaliku kliendi toetamisel. Kandideerimisprotsess nõuab märkimisväärset ajapanust ning toimib seetõttu ühtlasi esmase motivatsioonifiltrina. Veebilehe sisust ilmnest ka, et Avrame eeldab partneritelt aktiivset suhtlust, järjepidevat reageerimist päringutele ning regulaarset raporteerimist (*Represent-us* leht, vaadatud aprillis 2026).

Küsimusele „*Milliseid partnereid peate ideaalseks ja miks?*“ vastates kirjeldas ettevõtte tegevjuht ideaalseid partnereid kui „maratonijooksjaid“ - inimesi, kes suudavad toime tulla puitmajasektorile omase pika müügitsükliga, kus esimese päringu ja reaalse tehingu vahele võib jääda kuni aasta. Tema hinnangul on partneri puhul kapitalist olulisemad isikuomadused, sisemine motivatsioon ja valmisolek pikaajaliselt järjepidevalt tegutseda. Küsimusele „*Kuidas partneri valikuprotsess praktiliselt toimub?*“ vastates selgitas tegevjuht, et pärast kandideerimisvormi täitmist toimub esmalt kõne, mille käigus joondatakse poolte ootused ja vastutusalad ning arutatakse läbi kohaliku turu eripärad. Seejärel antakse kandidaadile praktilised ülesanded, näiteks maja eelarve ja turundusplaani koostamine, et hinnata kandidaadi suutlikkust töötada tehniliste materjalidega ja järgida protsesse. Tegevjuhi sõnul on selline süsteem kujunenud ajas praktilise kogemuse põhjal.

Küsimusele „*How did your cooperation with the company begin, and how clear was your understanding of the collaboration at that stage?*“ vastates kirjeldasid kõik intervjuueeritud (n=4) edasimüüjad koostöö algust tugeva isikliku huvi kaudu toote vastu. Kaks küpses faasis partnerit tõid välja, et nende esialgne huvi oli seotud sooviga ehitada A-raamiga maja iseendale ning alles

hiljem märgati võimalust hakata ettevõtte esindajaks. Teine partner kirjeldas koostöö algust pärast ettevõtte turunduse nägemist ja omal initsiatiivil saadetud külma e-kirja teel, samas kui algfaasis partner tõi välja, et teda kõnetas eelkõige ettevõtte visioon ja idee. Intervjuudest ilmselg, et koostöö algne motivatsioon ei olnud seotud klassikalise müügitegevusega, vaid tugeva emotsionaalse ja väärtuspõhise huviga toote ning ettevõtte mõttemaailma vastu.

Avrame edasimüügileping toimib olulise kontrolli- ja koordineerimisinstrumendina, määratledes partneri õigused, kohustused ja vastutuspiirid. Standardne leping sätestab partneri territooriumi ja sihtkliendid, et vähendada võimalikke turukonflikte erinevate edasimüüjate vahel. Samuti reguleeritakse brändi kasutamist ning partneri õigust kasutada Avrame visuaalset identiteeti ja turundusmaterjale. Dokumentist ilmselg ka, et partner vastutab kliendi toetamise eest kogu ehitusprotsessi vältel, mis tähendab lisaks müügitegevusele ka kohalike ehituslubade, regulatsioonide ja teenusepakujate koordineerimist. Dokumendiarhiivist ja mujalt leitavad materjalid „*Guidelines for Avrame Dealer Activities*” ja „*DIY Handbook*” kirjeldavad klienditeekonna peamisi etappe ja partneri rolle eesmärgiga vähendada operatiivset ebamäärasust ning tagada tegevuste ühtsem loogika kogu võrgustikus.

Küsimusele „*Miks on standardiseeritud koostööreeglid partnerivõrgustikus olulised?*“ vastates selgitas ettevõtte tegevjuht, et leping määrab ära kogu koostöö põhialused, sealhulgas tasustamise, vastutusalad ja koostöö lõpetamise tingimused. Tema sõnul põhineb süsteem suhteliselt lihtsal loogikal, kus partneritele on määratud fikseeritud tulemustasu ning selged koostööreeglid. Tegevjuht rõhutas, et rahvusvahelises võrgustikus on oluline vältida olukordi, kus partnerid hakkavad tegutsema erinevate põhimõtete alusel, kuna see võib hiljem tekitada operatiivseid ja kliendisuhtlusega seotud probleeme.

Küsimusele „*How clear was your understanding of the collaboration at that stage?*” vastates kirjeldasid edasimüüjad, et koostööreeglid ja partneri roll muutusid nende jaoks üsna kiiresti arusaadavaks. Küpses faasis partner tõi välja, et juba esimeses telefonikõnes selgitati detailselt partneri roll, peakontori pakutav tugi ja koostöö üldine loogika. Samas leidis ta, et müügiprotsessid võiksid olla veel detailsemalt formaliseeritud ja dokumenteeritud, näiteks eraldi PDF-juhendina. Sama partner rõhutas ka läbipaistvuse olulisust, kus kõik kohalikud päringud suunatakse automaatselt kohalikule esindajale, ning kirjeldas kohalike regulatsioonide ja ehituslubade haldamist ühe peamise edasimüüja vastutusvaldkonnana. Arengufaasis partner kirjeldas süsteemi tugevalt standardiseeritud raamistikuna, kus rollid ja vastutusalad olid algusest

peale üsna selgelt defineeritud. Algsaasis partner tõi omalt poolt välja, et tema rollina on oluline esindada ettevõtte töökultuuri ning järgida ette antud reegleid ja tööloogikat kohalikul turul.

Dokumendianalüüsist ilmnest, et Avrame on loonud standardiseeritud „tööriistakasti“, mis koondab tehnilise info, hinnastuse, turundusmaterjalid, juhendid ja muud operatiivsed ressursid ühtsesse keskkonda. Sisseelamisprotsessi osana peavad partnerid seadistama kohaliku veebilehe ja sotsiaalmeediakanalid, kasutades Avrame poolt ette antud veebimalle ja CVI-juhiseid. (Resources for Avrame Representatives) Lisaks arendab ettevõtte 2026. aastal „testpaketti“, mille eesmärk on standardiseerida esmaste päringute hankimist ning toetada partneri turundustegevuste käivitamist läbi Meta reklaamide ja analüütikamoodulite seadistamise (Avrame arendusplaan). Dokumentidest nähtus ka, et Avrame kasutab kaheastmelist näidiste süsteemi, kus alustavatele partneritele mõeldud pakett sisaldab peamisi müügitööd toetavaid materjale ja visuaalseid näidiseid, samas kui aktiivsematele partneritele suunatud mahukam pakett sisaldab detailsemaid ehitus- ja viimistlusnäidiseid ning täiendavaid turundusmaterjale (Avrame näidiste paketid). Samuti ilmnest dokumentidest, et kuigi klienditeekond ja protsessid on süsteemselt kirjeldatud, võiks sisseelamismaterjalides olla rohkem praktilisi müügitaktika ja argumentatsiooni näiteid (Guidelines for Avrame Dealer Activities).

Küsimusele „*Miks tekkis vajadus standardiseeritud onboarding-süsteemi järele?*“ vastates selgitas ettevõtte tegevjuht, et varajases arengufaasis toimus palju improvisatsiooni ning partnerid pidid suure osa protsessidest ise välja mõtlema, kuid selline lähenemine ei olnud võrgustiku kasvades enam skaleeritav. Tema sõnul aitab standardiseeritud „tööriistakast“ kiirendada partneri turule sisenemist ja vähendada algset ebakindlust. Tegevjuht rõhutas ka, et varjases koostööetapis on keskse tähtsusega aktiivne ja regulaarne suhtlus, mille eesmärk on partneri peamised probleemkohad kiiresti tuvastada ning vajadusel protsesse ja SOP-e täiendavalt selgitada. Tema hinnangul on selle etapi peamine eesmärk suunata partner võimalikult kiiresti reaalsesse kliendisuhtlusesse ja praktilise kogemuse omandamiseni, kuna ainult teoreetilisest infost ei piisa pika ja keerulise müügitöökükliga sektoris enesekindluse tekkimiseks.

Küsimustele „*What kind of support helps you the most in your daily work?*” ja „*What would have made the beginning easier for you?*” vastates rõhutasid kõik intervjuueeritud partnerid vajadust praktilisema ja interaktiivsema operatiivse teadmuse järele. Kuigi olemasolev digitaalne „tööriistakast“ võimaldab suure osa tehnilistest küsimustest iseseisvalt lahendada, tunti

puudust praktilisest müügikoolitusest, vastuväidete käsitlemise juhenditest ja reaalsest müügisituatsioonide näidetest. Mitmed partnerid tõid välja, et tegelik enesekindlus tekkis alles pärast esimeste klientide ja projektidega töötamist, kuna just praktiline kogemus aitas mõista protsessi nüansse ja klientide tüüpilisi küsimusi. Arengufaasis partnerid rõhutasid ka füüsiliste näidiste ja trükitud materjalide olulisust integratsiooni ja kliendisuhtluse toetamisel.

Dokumendianalüüsist ilmnest, et Avrame kasutab partnerivõrgustiku toetamiseks erinevaid suhtlus- ja teadmiste jagamise kanaleid, millest ühe olulisema instrumendina kerkis esile edasimüüjate Facebooki grupp „Avrame Global Network“ (vaadatud aprillis 2026). Grupi eesmärk on toetada kogukonnatunnet ning teadmiste jagamist partnerite ja peakontori vahel, kuid praktikas toimub suhtlus seal peamiselt tsentraalselt - peakontor jagab infot, uuendusi ja juhiseid, samas kui partnerite omavaheline kogemuste vahetamine on tagasihoidlik. Dokumentidest nähtus ka, et partnerite toetamiseks kasutatakse regulaarset operatiivset suhtlust ja protsesside kordamist (Guidelines for Avrame Dealer Activities). See viitab, et standardiseeritud suhtluskanali olemasolu ei taga veel aktiivset teadmiste jagamist partnerite vahel.

Küsimusele „*Miks partnerid arengufaasis ära kukuvad?*“ vastates selgitas ettevõtte tegevjuht, et üheks peamiseks probleemiks on pikk aeg esimese tehinguni. Tema sõnul võib partner tegutseda pikka aega ilma reaalse sissetulekuta, mistõttu tekib oht, et hakatakse otsima kiiremaid rahateenimise võimalusi ning koostöö jäetakse pooleli. Tegevjuht tõi välja ka A-raamiga majade niššitoote iseloomu, märkides, et arhitektuuriliste piirangute tõttu ei sobi need majad paljudele linnakruntidele ning isegi edukas turundus ei pruugi viia reaalse projektini. Tema hinnangul muudab see suure osa päringutest ebarealistlikuks ning võib partnerite jaoks olla demotiveeriv. Küsimusele „*Miks on esimene müük kriitilise tähtsusega?*“ vastates rõhutas tegevjuht, et esimene edukas projekt annab partnerile nii praktilise kogemuse kui ka vajaliku enesekindluse, mis aitab keerulisest alfaasist edasi liikuda.

Küsimusele „*What makes it difficult to meet expectations?*“ vastates kirjeldasid partnerid peamise riskikohtadena kohalikke regulatsioone, pikki planeerimisprotsesse ning operatiivset ebakindlust. Küpses faasis partner tõi välja, et koostöö algusaastatel tuli suur osa süsteemidest üles ehitada paralleelselt aktiivse müügiga ning peamised probleemid tekkisid logistika, tolli, dokumentatsiooni ja kohalike regulatsioonide poolel. Tema sõnul müüdi kohati projekte enne, kui kõik tehnilised ja regulatiivsed küsimused olid täielikult läbi töötatud, mis tähendas samaaegselt kliendisuhtluse, tootmise ja lubade protsessi haldamist. Arengufaasis partner

rõhutas, et rangemate ehitusregulatsioonidega turgudel võib planeerimisprotsess kesta kuni kolm aastat, mistõttu kliendid ei soovi enne loa saamist investeringuid teha ning tegelik müügiprotsess aeglustub märkimisväärselt. Küsimusele „*What would have made the start of the cooperation smoother for you?*” vastates leidis küpses faasis partner, et rohkem tähelepanu oleks pidanud pöörama logistika, sertifikaatide ja kohaliku inseneeria eelnevale läbitöötamisele enne aktiivse müügi alustamist. Lisaks kirjeldasid mitmed partnerid isolatsioonitunnet ning vajadust tihedama partneritevahelise suhtluse ja kogemuste jagamise järele. Üks küpses faasis partner tõi välja ka väliste majanduslike tegurite mõju - kõrge inflatsioon ja kõrged sisendihinnad - mis võivad turu ajutiselt halvata ning partnerite motivatsiooni oluliselt mõjutada.

### **3.2. Küpsus- ja langusfaas: operatiivne juhtimine, standardiseerimine ja võrgustiku jätkusuutlikkus**

Dokumendianalüüsist ilmnas, et Avrame rakendab müügiprotsessis standardiseeritud raamistikku, mis põhineb standardsetel tooteplatvormidel, veebimallidel, hinnastusel ja protsessikirjeldustel (Guidelines for Avrame Representatives; Resources for Avrame Representatives). Hinnastus on globaalselt standardiseeritud ning avalikult nähtav nii ettevõtte veebilehel kui ka kataloogis, pakkudes edasimüüjatele selget hinnaraamistikku. Standardiseeritud on ka klienditeekonna põhietapid ja protsessijada, mida oodatakse kõigilt partneritelt, kuigi praktiline tehniline teostus ja kasutatavad tööriistad võivad partneriti erineda. Partneritel on võimalik kohandada tegevusi vastavalt kohalikele institutsionaalsetele eripäradele, näiteks ehituslubade või finantseerimislahenduste osas. Dokumentidest ilmnas ka kohustusliku tootmiskohtade broneerimise süsteemi kasutamine, mille eesmärk on anda peakontorile parem nähtavus edasimüüjate tõsisemate projektide ja tulevase tootmisvajaduse osas (Avrame Production Slot Booking System).

Küsimusele „*Miks on standardiseerimine vajalik?*“ vastates rõhutas ettevõtte tegevjuht, et standardiseerimine aitab vähendada vigade hulka ning võimaldab hallata suurt partnerivõrgustikku ilma, et iga partneri jaoks tuleks luua eraldi tööloogika või erikokkuleppeid. Tegevjuht kirjeldas, et liigsed kohandused on majakomplektide sektoris üks sagedasemaid probleeme, kuna need tekitavad kiiresti inseneeriaga seotud pudelikaelu ning mõjutavad otseselt ettevõtte operatiivset skaleeritavust. Samas tõi ta välja, et hoolimata standardiseeritud tehnilisest tuumikust sunnivad kohalikud institutsionaalsed eripärad partnereid tegema vältimatuid kohandusi.

Küsimusele „*Which parts of marketing and sales support should be consistent across all markets?*” vastates rõhutasid partnerid peamiselt tehnilise informatsiooni, kliendisuhtluse ja toote esitlusviisi standardiseerimise olulisust. Küpses faasis partner tõi välja, et ühtne tehniline ja protsessiline raamistik aitab vältida olukordi, kus klientidele antakse eri turgudel vastuolulist infot või lubadusi. Küsimusele „*Which parts should be adapted to the local market?*” vastates tõid partnerid välja, et suurim kohandamise surve tuleneb kohalikest ehitusnormidest ja regulatsioonidest. Üks partner kirjeldas vajadust kohandada inseneeriat, treppe ja ruumide kõrgusi kohalike nõuete tõttu, samas kui teine tõi partner välja nõude teise korruse välisuksele, millele standardmudelid alati ei vasta. Üks küpses faasis partner kirjeldas ka olukordi, kus liiga jäik standardiseerimine viis projektidest loobumiseni, kuna soovitud muutused ei ole realistlikud. Samal ajal tõid partnerid välja, et aja jooksul on ettevõtte paindlikkus teatud korduvate probleemide puhul siiski suurenenud ning pikaajaline tagasiside turgudelt on viinud uute kohanduste ja lahenduste lisandumiseni.

Dokumendianalüüsist ilmnest, et Avrame rakendab turunduses „standardiseeritud tuuma ja lokaalse teostuse“ mudelit, kus peakontor juhib brändi identiteeti ja keskseid turundusmaterjale, kuid partnerid kohandavad kommunikatsiooni vastavalt kohaliku turu eripäradele (Avrame edasimüügi lepingud). Brändi visuaalse ühtsuse tagamiseks kasutatakse detailseid CVI-juhiseid, mis määravad logode, fontide ja värvilahenduste kasutamise põhimõtted. Tegemist on professionaalselt loodud brändiraamistikuga, mille töötas 2021. aastal välja disainiagentuur Velvet ning mille loomisele eelnes põhjalik brändianalüüs ja kliendiprofiilide kaardistamine (Avrame CVI ja brändijuhised). Partnerite toetamiseks kasutatakse tsentraalselt hallatud sotsiaalmeedia kausta, pildipanka, veebimalle ja erinevaid sisupakette, et lihtsustada turundustegevuste käivitamist ning säilitada brändi ühtne kuvand eri turgudel (Avrame Social Media kaust; Avrame pildipank; Resources for Avrame Representatives).

Küsimusele „*Miks on visuaalne ühtsus ja tsentraalne sisu oluline?*” vastates rõhutas ettevõtte tegevjuht, et Avrame on tugevalt sotsiaalmeedias esindatud ning seetõttu on oluline, et kliendid tajuksid ettevõtet eri riikides ühtse rahvusvahelise brändina. Tema sõnul aitab tsentraalselt loodud sisu kasutada ära peakontori turunduskompetentsi ning toetada partnereid, kes ei ole ise professionaalsed turundajad. Samas tõi ta välja, et kuigi visuaalne identiteet peab jääma ühtseks, tuleb kommunikatsiooni rõhuasetusi kohandada vastavalt turu eripäradele - näiteks võib jõukamatel turgudel olla peamine müügiargument unikaalne disain, samas kui

hinnatundlikumatel turgudel rõhutatakse rohkem maja funktsionaalsust ja pikaajalist kuluefektiivsust. Tegevjuhi sõnul liigub ettevõtte süsteemsema mudeli poole, kus tsentraliseeritud sisu jagatakse partneritele regulaarselt ning olemasolevat turundusmaterjalide süsteemi täiendatakse pidevalt.

Küsimusele „*Which parts of marketing and sales support should be consistent across all markets?*” vastates rõhutasid partnerid eelkõige ühtse visuaalse identiteedi, tehnilise informatsiooni ja brändi põhisõnumi olulisust. Küpses faasis partner kirjeldas, et kliendile antav tehniline info ja toote esitlusviis peavad olema eri turgudel võimalikult sarnased, et vältida vastuoluliste lubaduste ja erinevate kliendikogemuste tekkimist. Kõik intervjueritud partnerid pidasid peakontori loodud visuaalset sisu - YouTube'i kanalit, pildipanka ja CVI-d - oma müügitöö vältimatuks alusvaraks, mis aitab luua ettevõtte globaalset usaldusväarsust.

Küsimusele „*Which parts should be adapted to the local market?*” vastates rõhutasid partnerid, et praktiline turundus ja kliendisuhetus vajavad lokaalset kohandamist. Partnerid tõid välja, et sõnumite rõhuasetused sõltuvad turu eripäradest ja klientide ootustest - näiteks rõhutatakse mõnel turul rohkem disaini ja arhitektuuri, teisel aga funktsionaalsust või väiksemaid „pensionäride maju“. Samuti peeti oluliseks kohalike projektide ja referentside kasutamist, et toode ei tunduks kliendile kauge või välismaine. Küpses faasis partnerid kirjeldasid, et kuigi peakontorilt saadav visuaalne alusmaterjal on väga väärtuslik, tuntakse puudust süsteemsematest sisupakettidest, kus peakontor saadaks regulaarselt valmis kampaaniaid ja postituste põhju, mida partnerid saaksid lokaalselt kohandada.

Dokumendianalüüsist ilmnest, et Avrame kasutab müügiotsessi juhtimiseks standardiseeritud Zoho CRM-loogikat, mille eesmärk on struktureerida klienditeekonda ja muuta kliendihaldus süsteemsemaks. Müügituru on jagatud selgeteks etappideks alates sissetulevatest päringutest ja kliendi kvalifitseerimisest kuni ehitusgraafiku kinnitamise, lepingu sõlmimise ja järelteeninduseni (tabel 11). Samuti kasutatakse automatiseeritud kampaaniamoodulit Zoho Campaigns, mis aitab hallata suuremat kontaktimahtu ning hoida kliendisuhetlust järjepidevana. Partnerite müügiaktiivsuse prognoosimiseks kasutatakse tootmiskohtade broneerimise süsteemi, mille kaudu edasimüüjad reserveerivad projektidele tootmisaja (Avrame Production Slot Booking System). Samas ilmnest, et partnerite monitoorimine sõltub suuresti partnerite enda raporteerimisest ning puuduvad ühtsed aktiivsusemõõdikud ja standardiseeritud hindamisreeglid. Seetõttu toimib partneritega seotud PRM-loogika pigem kalendermärkmiku kui tervikliku

partnerihaldussüsteemina ning partneri olukorra hindamine sõltub sageli konkreetse müügijuhi tööstiilist ja hinnangutest (Zoho CRM).

Küsimusele „*Miks on nähtavus ja standardiseeritud funnel partnerivõrgustikus oluline?*“ vastates rõhutas ettevõtte tegevjuht, et nähtavus on vajalik õigete otsuste tegemiseks nii partnerite toetamise kui ka tootmisvõimekuse, inseneeria ja kohalike ressursside planeerimise seisukohalt. Tema sõnul on peamisteks KPI-deks majakomplektide ja jooniste müügikäive, kuid praegu sõltub suur osa andmetest partnerite enda raporteerimisest, mistõttu jääb kontroll osaliselt reaktiivseks. Tegevjuht rõhutas, et küsimus ei seisne ainult partnerite tulemuste hindamises, vaid eelkõige selles, kuidas teha teadlikke otsuseid täiendavate turundusinvesteeringute ja toe suunamise kohta erinevatele turgudele. Samuti tõi ta välja, et kuigi tootmiskohtade broneerimise süsteem annab peakontorile esmase indikatsiooni tulevaste projektide mahu kohta, ei ole broneeringud seotud otseste finantskohustustega ning süsteemis toimub palju muutusi, mis vähendab prognooside usaldusväärsust. Tegevjuhi hinnangul seisneb peamine paradoks selles, et kuna partnerite CRM-süsteemid ei ole tsentraalselt integreeritud, puudub peakontoril otsene süsteemne nähtavus partnerite müügitoru aktiivsusele ning partnerite olukorda hinnatakse suuresti regulaarse suhtluse ja relatsioonilise tunnetuse kaudu.

Tabel 11

*Partneri operatiivse juhtimise integreeritud loogika*

Fookus	Faas	Faasi sisu
Müük	Incoming	Kõik sissetulevad päringud
	Qualification	Kliendi profiili koostamine (asukoht, huvipakkuv mudel, eelarve, ajaraam). Kohalike ehituspiirangutega tutvumine. Kas on näiteks arhitektuursed piirangud (kõrgus, katusekalle), mis takistavad või on projekt teostatav?
	Project evaluated	Projekt on realistlik (asukoht, eelarve). Klient suhtleb aktiivselt. Täpsustavate küsimuste ring.
	Building schedule confirmation	Kliendil on tõsine soov projektiga edasi liikuda. Tellib joonised, hakkab tegelema ehitusloa, finantseerimise ja ehitaja otsimisega. Avramelt selles faasis täpsem personaalne pakkumine.
	Closing	Lepingu arutelud ja tehingu sulgemine.
Järelteenindus	Closed	Kliendid, kellele on majakomplekt müüdud ning kellega veel tegeletakse. Teemad - logistika, konsulteerimine, testimonials, pildid, reklaamatsioonid/järelteenindus.

Allikas: töö autori koostatud, Avrame CRM (Zoho) ja protsessijada põhjal

Küsimusele „*Are you using some sort of software to track your leads? Do you have CRM?*“ vastates kirjeldasid partnerid väga erinevaid lähenemisi kliendihaldusele. Arengufaasis

partner tõi välja, et kasutab Salesforce'i, Google Spreadsheetse ja Excelit, kuna aktiivsete kontaktide arv on suur ning see aitab jälgida, millises etapis kliendid parasjagu asuvad. Küpses faasis partnerid suhtusid klassikalistesse CRM-süsteemidesse aga märksa kriitilisemalt. Üks neist kirjeldas CRM-lahendusi liiga jäikade ja kohmakatena, rõhutades, et pika ja emotsionaalse müügitsükliga toodete puhul on oluline säilitada algsaasis personaalne ja inimlik suhtlus. Tema hinnangul ei olnud kõige olulisem mõõdik mitte ainult lõpetatud müük, vaid eelkõige müügituru tugevus ja aktiivsete vestluste kvaliteet. Sama partner leidis, et kõige väärtuslikum ei oleks olnud mitte konkreetne tarkvaralahendus, vaid selge „*playbook*“, kuidas kontakte hinnata, millal teha järelkontakte ja kuidas eristada perspektiivseid kliente lootusetutest päringutest.

Küsimustele „*Do you think changing information on a regular basis with the main office helps?*” ja „*Do you have ideas how to standardize reporting more?*” vastates rõhutas arengufaasis partner, et regulaarne info vahetamine peakontoriga on vajalik, kuid pika müügitsükli tõttu võivad projektid püsida aastaid erinevates planeerimis- ja eeltöö etappides, mistõttu on keeruline anda kiireid ja täpseid hinnanguid müügituru tegeliku tugevuse kohta. Küpses faasis partner leidis omakorda, et standardiseeritud CRM-süsteem oleks olnud koostöö alguses väga kasulik, aidates protsesse struktureerida ja luua peakontorile paremat nähtavust partneri müügituru osas. Algsaasis partner kirjeldas, et haldab praegu kontakte käsitsi lihtsate nimekirjade ja märkmete abil, kuid oleks valmis kasutama CRM-lahendusi kohe, kui kontaktide maht suureneb. Kõik partnerid tõi välja, et regulaarsetel staatuskõnedel oleks oluline roll mitte ainult peakontori nähtavuse suurendamisel, vaid ka partneri enda tegevuste struktureerimisel ja analüüsimisel.

Dokumendianalüüs näitab, et Avrame rakendab partnerite toetamisel diferentseeritud lähenemist, kus täiendav tugi sõltub partneri aktiivsusest ja arengutasemest. Näidiste süsteem on üles ehitatud kaheastmeliselt - baasvajadustele suunatud pakett on mõeldud kõikidele partneritele, samas kui mahukam ja detailsem pakett on suunatud aktiivsematele edasimüüjatele, kes on juba tõestanud oma müügivõimekust (Avrame näidiste paketid). Samuti ilmnes ühest turuspetsiifilisest dokumendist, et täiendav turunduslik tugi aktiveerub teatud müügilävendite saavutamisel ning selle kasutus on sihtotstarbeline, st toetust tuleb kasutada kohalike turundustegevuste jaoks (Avrame edasimüügi lepingud). Samas ei ilmnenu dokumentidest terviklikku partneritasemete süsteemi ega standardiseeritud koosturunduse loogikat, mistõttu toimub toe diferentseerimine pigem juhtumipõhiselt.

Küsimusele „*Kuidas toetate ja motiveerite oma edasimüüjaid?*“ vastates rõhutas ettevõtte tegevjuht otsest seost partneri aktiivsuse, müügi mahuga ja täiendava toe vahel. Tema sõnul on täiendavate turunduslike investeeringute ja boonuste eesmärk toetada partnereid, kelle puhul on näha suuremat rakendusvõimekust ja kasvupotentsiaali. Samas tõi ta välja, et partnerivõrgustiku arendamise suurimaks piiranguks on eelarve- ja ressursipuudus, mistõttu tuleb tuge prioritseerida. Tegevjuht kirjeldas, et partneritega töötatakse suuresti koostööpõhiselt - igal partneril on peakontoris oma kontaktisik, kes veab operatiivset suhtlust ning kelle tagasiside põhjal arutatakse ühiselt, millist tuge partner konkreetsel hetkel vajab. Otsuste tegemisel võetakse arvesse partneri tunnetuslikku aktiivsust, võimalikku mõju tulemustele ning sisendiks vajalike ressursside mahtu. Samuti rõhutas tegevjuht, et partneri arengupotentsiaali hinnatakse ka kaudsete indikaatorite kaudu, mitte ainult hetke müügitulemuste põhjal - näiteks võib soov palgata uusi töötajaid viidata pikaajalisemale ambitsioonile ja turu arendamise valmisolekule. Tema hinnangul muudab tsentraalse süsteemi puudumine keeruliseks olukorra, kus täiendavat tuge oleks võimalik aktiveerida varakult ja andmepõhiselt juba enne müügitulemuste langust. Lisaks rõhutas tegevjuht, et usalduse loomisel on isiklikud kohtumised ja tehasekülastused asendamatud ning videokõned ei suuda neid täielikult asendada.

Küsimusele „*What kind of support helps you the most in your daily work?*“ vastates rõhutasid partnerid eelkõige praktilise ja kiiresti kättesaadava toe olulisust. Küpses faasis partner kirjeldas, et kõige väärtuslikumad on selged juhendid, ühes kohas paiknevad materjalid ning tunnetus, et vajalik info on kiiresti leitav. Teine küpses faasis partner kirjeldas koostöösuhte suurima tugevusena kiiret ja lihtsat kommunikatsiooni peakontoriga ning tunnet, et abi on vajadusel alati kättesaadav. Samas ilmnes intervjuudest vajadus süsteemsema strateegilise suhtluse järele - partnerid leidsid, et regulaarsetel staatuskõnedel oleks oluline roll pikaajaliste eesmärkide fookuses hoidmisel ja tegevuste struktureerimisel. Mitmed partnerid (n=2) tõi esile ka soovi muuta füüsilised kohtumised süsteemsemaks, näiteks mudelina, kus ühel aastal külastab partner peakontorit ja tootmist ning järgmisel aastal teeb peakontor turukülastuse partneri juurde. Lisaks ilmnes intervjuudest, et partneri küpsuse kasvades liigub vastutus kohaliku turu arendamise eest järjest rohkem partneri enda kanda, kuid samal ajal peetakse jätkuvalt oluliseks strateegilist dialoogi ja tuge peakontoriga.

### 3.3. Süntees ja elutsükli põhise juhtimisraamistiku kujundamine

Empiiriline analüüs viitab sellele, et Avrame partnerivõrgustiku juhtimises ei käsitleta partneri valikut pelgalt müügikanali laiendamise vahendina, vaid eelkõige riskide vähendamise ja tulevase koostöösuhte kvaliteedi kujundamise mehhanismina. See on kooskõlas kanalijuhtimise käsitlustega, mille kohaselt on partneri valik rahvusvahelises võrgustikus üks kriitilisemaid kontrollietappe, kuna hilisemate probleemide korrigeerimine on oluliselt kulukam kui sobimatu partneri varajane filtreerimine (Bergen et al., 1992; Heide, 1994). Võrreldes klassikalise edasimüüjate valiku loogikaga, kus rõhk asetatakse sageli partneri turukattevõimele, finantsvõimekusele ja olemasolevale müügistruktuurile (Hollensen, 2020), ilmnes Avrame juhtumis märksa tugevam koostöö- ja väärtuspõhine mõõde. Partneri sobivust hinnati suuresti tema motivatsiooni, pikaajalise pühendumuse ja võime kaudu toime tulla pika müügitsükliga sektoris. Ettevõtte tegevjuhi kasutatud väljend „maratonijooksjad“ peegeldab hästi olukorda, kus partneri psühholoogiline vastupidavus ja sisemine motivatsioon muutuvad olulisemaks kui lühiajaline müügivõimekus. Analüüsist ilmnes, et kõik intervjueritud edasimüüjad (n=4) jõudsid koostööni esmalt isikliku huvi kaudu toote vastu ning paljudel juhtudel eelnes edasimüüjaks hakkamisele soov ehitada maja iseendale. See viitab tugevale emotsionaalsele ja väärtuspõhisele seotusele tootega, mis aitab vähendada klassikalist opportunismiriski ning toetab usalduspõhise koostöösuhte kujunemist. Selline leid haakub suhtel põhineva koostöö käsitlustega, mille kohaselt muutuvad pikaajalistes koostöösuhetes formaalsete kontrollimehhanismide kõrval järjest olulisemaks ühised väärtused, usaldus ja partneritevaheline pühendumus (Morgan & Hunt, 1994; Dyer & Singh, 1998).

Samas näitab Avrame juhtum, et ainult suhtel põhinevast sobivusest ei piisa. Partneri valikuprotsess sisaldab mitmeid standardiseeritud kontrollimehhanisme, mille eesmärk on hinnata kandidaadi suutlikkust tegutseda ettevõtte etteantud protsesside raamistikus. Struktureeritud kandideerimisvorm, ootuste joondamise kõne ning praktilised ülesanded toimivad samaaegselt nii motivatsioonifiltri kui ka käitumiskontrolli instrumendina. See kinnitab teoreetilises osas käsitletud arusaama, et rahvusvaheliste võrgustike juhtimisel kasutatakse sageli paralleelselt nii formaalseid kui ka suhtel põhinevaid kontrollimehhanisme (Frazier, 1999; Mortanges & Vossen, 1999). Avrame puhul ei seisne standardiseerimine niivõrd partneri täielikus formaliseerimises, vaid pigem selles, et partner suudaks tegutseda ettevõtte protsessilise loogika sees ning mõistaks süsteemi toimimise põhimõtteid juba koostöö algfaasis. Sarnane hübriidne

juhtimisloogika ilmnes ka sisseelamise protsessis. Kui ettevõtte varases arengufaasis pidid partnerid suure osa teadmistest ja tööriistadest ise üles ehitama, siis võrgustiku kasvades tekkis vajadus standardiseeritud süsteemi järele.

Analüüs näitas, et Avrame on loonud keskse „tööriistakasti“, mis koondab tehnilise info, hinnastuse, turundusmaterjalid, SOP-id ja muud operatiivsed ressursid ühtsesse süsteemi. See on kooskõlas Hollenseni (2020) käsitlesega, mille kohaselt muutub rahvusvahelise võrgustiku kasvades standardiseeritud teadmussiire ja protsesside formaliseerimine vältimatuks, et vähendada koordineerimiskulusid ja tagada võrreldavam kliendikogemus eri turgudel. Samas ilmnes intervjuudest, et isegi hästi struktureeritud integratsiooni materjalid ei asenda praktilist kogemust - edasimüüjad rõhutasid, et tegelik enesekindlus tekkis alles pärast esimeste klientide ja projektidega töötamist. See viitab pingele standardiseeritud teadmussiirde ja kogemusliku õppimise vahel. Kuigi juhendid, SOP-id ja digitaalsed tööriistad aitavad vähendada algset ebakindlust, toimub keerukamate kliendisituatsioonide ja kohalike regulatsioonide mõistmine suuresti praktilise tegevuse kaudu. Seetõttu kujuneb integreerimisfaas Avrame juhtumist pigem järkjärguliseks õppimisprotsessiks, kus formaalsed süsteemid, praktiline kogemus ja koostööpõhine tugi toimivad paralleelselt. Empiiriline analüüs viitab, et sisseelamise faasis juurutatud protsesse ei käsitleta staatiliste juhistenä, vaid neid täpsustatakse partneri praktilise kogemuse kasvades. Seetõttu ei tähenda standardiseerimine üksnes valmis protseduuride üleandmist, vaid partneri järkjärgulist integreerimist ettevõtte operatiivse loogika ja otsustusraamistikku sisse. See erineb klassikalisest sisseelamisprotsessi käsitlesest, kus eeldatakse, et suurem osa vajalikust teadmusest on võimalik eelnevalt struktureeritult edasi anda.

**Juhtmõte 1:** Töö autori raamistikus kujuneb partneri valik ja sisseelamisprotsess standardiseerimise alusfaasiks, mille keskseks eesmärgiks on motiveeritud ja ettevõtte tööloogikaga sobivate partnerite varajane filtreerimine ning nende järkjärguline integreerimine ettevõtte protsessidesse ja kliendikogemuse põhimõtetesse.

Avrame partnerivõrgustiku juhtimises kujuneb üheks keskseks pingeväljaks standardiseerimise ja lokaalse kohandamise vaheline tasakaal. Kuigi ettevõtte rakendab tugevalt standardiseeritud protsessi- ja brändilooikat, ilmnes nii dokumentidest kui ka intervjuudest, et rahvusvahelises tegevuskeskkonnas ei ole võimalik kogu klienditeekonda täielikult ühtlustada. See kinnitab rahvusvahelise turunduse kirjanduses käsitletud globaliseerimise looikat, mille

kohaselt saavutavad rahvusvahelised ettevõtted suurema efektiivsuse siis, kui standardiseeritud tuum kombineeritakse kohaliku kohandamisega (Douglas & Wind, 1987; Hollensen, 2020). Avrame juhtum näitab, et standardiseeritavad ei ole niivõrd üksikud tegevused, vaid pigem protsesside alusloogikad ja kontrollstruktuurid. Dokumentidest ilmnes, et ettevõtte standardiseerib hinnastuse, tooteplatvormid, SOP-id, klienditeekonna põhietapid, veebimallid, CVI-juhised ja üldise müügiloogika. Selline lähenemine võimaldab vähendada koordinatsioonikulusid, lihtsustada partnerite juhtimist ning säilitada võrgustikus ühtsem kliendikogemus. Empiiriline analüüs kinnitas ka tegevjuhi seisukohta, et liigsed kohandused võivad kiiresti muutuda operatiivseks pudelikaelaks, eriti inseneeria ja tootmise vaatest. See haakub standardiseerimise käsitlustega, mille kohaselt aitab protsesside formaliseerimine parandada skaleeritavust ja vähendada organisatsioonilist keerukust (Tan & Sousa, 2013).

Analüüsi põhjal võib järeldada, et vajalik vundament süsteemsemaks ja proaktiivsemaks turundustoeks on ettevõttes juba olemas, kuid selle tegelik mõju sõltub operatiivsest rakendamisest, regulaarsetest uuendustest ja partnerite aktiivsest kaasamisest. See viitab, et rahvusvahelises võrgustikus ei pruugi standardiseeritud turundusmaterjalide olemasolu üksi olla piisav, vaid keskseks muutub ka nende järjepidev aktiveerimine ja kasutuselevõtu juhtimine. Empiiriline analüüs viitab seejuures ka vajadusele liikuda üksikute materjalide jagamiselt süsteemsemate tsentraalsete sisupakettide suunas, kus peakontor loob regulaarselt kasutusvalmis kampaania-, uudiskirja- ja sotsiaalmeedia lahendusi, mida partnerid saavad lokaalselt kohandada. Selline lähenemine aitaks vähendada partnerite operatiivset koormust ning toetaks ühtlasema turundusloogika kujunemist kogu võrgustikus.

Täielik standardiseerimine ei ole praktikas võimalik, kuna kohalikud institutsionaalsed ja regulatiivsed eripärad sunnivad partnereid tegema vältimatuid kohandusi. Eriti tugevalt tuli see esile ehitusnormide ja planeerimisprotsesside kontekstis. Mitmed partnerid kirjeldasid olukordi, kus standardmudel ei vastanud kohalikele nõuetele ning projektide realiseerimine eeldas täiendavaid muudatusi või kompromisse. Analüütiliselt viitab see nn sunnitud kohandamisele (*forced adaptation*), kus standardiseeritud lahendusi tuleb institutsionaalse keskkonna tõttu ümber kohandada. See tähendab, et osa kohandamisest ei ole strateegiline valik, vaid rahvusvahelises tegevuskeskkonnas vältimatu operatiivne vajadus. Sellised leiud kinnitavad Theodosiou ja Leonidou (2003) seisukohta, et rahvusvaheliste turgude institutsionaalne erinevus piirab standardiseerimise ulatust isegi olukorras, kus ettevõtte soovib säilitada võimalikult ühtset

ärimudelit. Oluline tähelepanek oli seejuures, et kohandamise surve ei tulenenud ainult regulatsioonidest, vaid ka klientide ootustest ja turuspetsiifilistest väärtushinnangutest. Empiiriline analüüs näitas, et eri turgudel rõhutatakse kommunikatsioonis erinevaid väärtuspakkumisi - mõnel turul peetakse olulisemaks arhitektuurset eripära ja disaini, teisel aga funktsionaalsust, energiatõhusust või väiksemate majade praktilisust. Partnerid rõhutasid vajadust kasutada kohalikke referentsprojekte ja kohandada sõnumite rõhuasetusi vastavalt turu ootustele, et toode ei tunduks kliendile kauge või liiga võõras. See kinnitab Yang et al. (2012) käsitlust, mille kohaselt muutub globaalse brändi edukus rahvusvahelises võrgustikus sõltuvaks partnerite võimest tõlkida keskne väärtuspakkumine kohaliku turu konteksti.

Samas ei tähendanud lokaalne kohandamine partnerite täielikku autonoomiat. Analüüsist ilmnest, et Avrame säilitab tugeva kontrolli visuaalse identiteedi, tehnilise informatsiooni ja üldise brändiloogika üle. Kõik intervjueritud partnerid (n=4) pidasid peakontori loodud visuaalset sisu, pildipanka ja CVI-juhiseid oma müügitöö vältimatuks alusvaraks. Seega ei seisne globaliseerimine Avrame juhtumist mitte sõltumatute lokaalsete turundusmudelite tekkes, vaid pigem tsentraalselt loodud süsteemi kohalikus tõlgendamises ja kohandamises. See on kooskõlas Hollenseni (2020) käsitlusega, mille kohaselt saavutatakse rahvusvahelises võrgustikus suurim efektiivsus olukorras, kus strateegiline raamistik jääb tsentraalselt juhituks, kuid taktikaline teostus kohandub kohalike tingimustega. Analüüsist tuli välja, et standardiseerimise ja kohandamise vaheline tasakaal ei ole staatiline, vaid muutub ajas vastavalt võrgustiku kogemuse kasvule. Mitmed partnerid kirjeldasid, et ettevõtte paindlikkus on aastate jooksul suurenenud olukordades, kus samad probleemid või kohandamisvajadused kordusid erinevatel turgudel piisavalt sageli. See tähendab, et algselt lokaalsed erilahendused võivad aja jooksul muutuda osaks ettevõtte standardiseeritud „tööriistakastist“. Selline dünaamika viitab kahe-suunalisele teadmussiirdele, kus kohalikud turud ei ole pelgalt keskse süsteemi rakendajad, vaid mõjutavad aktiivselt ka standardiseeritud protsesside arengut.

**Juhtmõte 2:** Töö autori raamistikus kujuneb standardiseerimise keskseks eesmärgiks mitte üksikute tegevuste täielik ühtlustamine, vaid standardiseeritud protsessiloogika, tööriistade ja kontrollstruktuuride loomine, mille sees partneritel säilib võimalus kohandada kohalike regulatsioonide, turupraktikate ja kliendiootustega. Seetõttu põhineb raamistik standardiseeritud tuuma ja kontrollitud lokaalse kohandamise ühendamisel.

Empiiriline analüüs näitas, et hoolimata standardiseeritud protsessidest, SOP-idest ja digitaalsetest tööriistadest põhineb Avrame partnerivõrgustiku igapäevane juhtimine suurel määral koostööpõhisel juhtimisloogikal. Partnerite hindamine, toetamine ja probleemide lahendamine toimub praktikas sageli mitte formaalsete süsteemide, vaid regulaarse suhtluse, vastastikuse usalduse ja tunnetusliku koostöösuhte kaudu. See kinnitab suhtel põhineva koostöö käsitlusi, mille kohaselt muutuvad pikaajalistes ja suure ebakindlusega ärisuhetes formaalsete kontrollimehhanismide kõrval keskseks usaldus, pühendumus ja partneritevaheline koostöövõimekus (Morgan & Hunt, 1994; Dyer & Singh, 1998).

Avrame juhtum näitab, et suhtel põhineva juhtimise olulisus kasvab eriti olukordades, kus toodet iseloomustab pikk müügitükk, kõrge kliendispetsiifilisus ja tugev sõltuvus kohalike regulatsioonide tõlgendamisest. Analüüsist ilmnas, et partnerite tegelikku olukorda ei hinnata üksnes müügitulemuste või CRM-andmete põhjal, vaid suuresti regulaarse suhtluse ja partneri üldise aktiivsuse tunnetuse kaudu. Ettevõtte tegevjuht kirjeldas, et otsused täiendava toe, turundusinvesteeringute või ressursside suunamise kohta tehakse sageli partnerlussuhte kvaliteeti arvestades, lähtudes partneri suhtlusaktiivsusest, arengupotentsiaalidest ja valmisolekust turgu pikaajaliselt arendada. See erineb klassikalisest tulemuspõhisest kontrolliloogikast, kus partnerite juhtimine tugineb peamiselt mõõdetavatele KPI-dele ja formaalsetele raportitele (Bergen et al., 1992). Koostööpõhise juhtimise keskset rolli kinnitasid ka partnerite intervjuud. Küpses faasis partnerid kirjeldasid koostöösuhte ühe suurima tugevusena kiiret ja vahetut kommunikatsiooni peakontoriga ning tunnet, et küsimustele reageeritakse kiiresti ja abi on vajadusel alati kättesaadav. Samas ilmnas intervjuudest, et operatiivne suhtlus üksi ei ole partnerite jaoks piisav. Mitmed intervjuueeritavad rõhutasid vajadust süsteemsemate strateegiliste arutelude järele, näiteks regulaarsete staatuskõnede kaudu, mis aitaksid tegevusi struktureerida ja pikaajalisi eesmärke fookuses hoida. See viitab sellele, et suhtel põhinev juhtimine ei tähenda üksnes igapäevast probleemide lahendamist, vaid täidab ka olulist koordinatsiooni- ja motivatsioonifunktsiooni.

Kogutud andmed näitasid ka, et usaldusel ja koostööl põhineva juhtimise vajadus suureneb olukordades, kus formaalne süsteem ei suuda täielikult katta rahvusvahelise tegevuse keerukust. Näiteks ilmnas, et partnerite aktiivsust ja arengupotentsiaali hinnatakse sageli kaudsete signaalide kaudu, nagu partneri valmisolek investeerida kohalikku turundusse, palgata uusi töötajaid või arendada kohalikke koostöövõrgustikke. Sellised hinnangud põhinevad

suuresti juhtide subjektiivsel tunnetusel ja pikaajalisel suhtlusel partneritega. See kinnitab Palmatier et al. (2006) käsitlust, mille kohaselt muutuvad koostööpõhised mehhanismid eriti oluliseks olukordades, kus kogu vajalikku informatsiooni ei ole võimalik täielikult formaliseerida ega mõõta. Samas viitab analüüs, et arengufaasis partneritel ei ole sageli veel piisavalt müügitulemusi, mille põhjal nende tegelikku arengupotentsiaali hinnata, mistõttu muutub keskseks partneri aktiivsuse ja kliendisuhtluse järjepidevuse jälgimine. See näitab, et kuigi suhtel põhinev tunnetus aitab kompenseerida formaalsete süsteemide puudujääke, ei pruugi ainult tunnetuslik juhtimine olla suure rahvusvahelise võrgustiku puhul pikaajaliselt piisav. Analüüsi põhjal võiks ühe võimaliku lahendusena kaaluda nn partneri aktiivsuskooori tüüpi mudelit, mis ühendaks müügitulemused, kommunikatsiooni aktiivsuse, turundusliku panuse ja strateegilise koostöö indikaatorid ühtsesse hindamisloogikasse. Sellise lähenemise eesmärk oleks vähendada sõltuvust üksnes lühiajalistest müüginäitajatest ning võimaldada probleemseid või passiivseks muutuvaid partnereid varakult tuvastada.

Oluline tähelepanek oli ka see, et koostööpõhine juhtimine aitab vähendada partnerite tunnetatud isolatsiooni ja ebakindlust. Arengufaasis partnerid kirjeldasid korduvalt pikka perioodi ilma reaalse müügitulemuseta, keerulisi regulatiivseid protsesse ja olukordi, kus tuli samaaegselt õppida nii müüki, logistikat kui ka kohalikke ehitusnõudeid. Sellises keskkonnas omandab regulaarne suhtlus peakontoriga lisaks operatiivsele väärtusele ka psühholoogilise ja motiveeriva funktsiooni. Mitmed partnerid tõid välja vajaduse süsteemsemate füüsiliste kohtumiste ja tehasekülastuste järele, kuna usaldus ja koostöösuhe tugevnevad kõige enam just vahetu suhtluse kaudu. See haakub Dyer ja Singhi (1998) seisukohaga, et pikaajaline konkurentsieelis rahvusvahelistes võrgustikes kujuneb sageli partneritevaheliste koostöösuhete ja ühiste ressursside, mitte ainult formaalsete süsteemide kaudu.

Kuna suur osa partnerite hindamisest toimub tunnetuslikul tasandil, sõltub toe ja tähelepanu jaotamine tugevalt konkreetsete juhtide kogemusest ja subjektiivsetest hinnangutest. Empiiriline analüüs viitab, et tsentraalse ja integreeritud partnerihaldussüsteemi puudumine muudab keeruliseks olukorra, kus probleemseid või passiivseks muutuvaid partnereid oleks võimalik varakult andmepõhiselt tuvastada. Seetõttu kujuneb Avrame juhtumise suhtel põhinev juhtimine küll väga oluliseks koordinatsioonimehhanismiks, kuid samal ajal loob see ka sõltuvuse isiklikest suhetest ja mitteformaliseeritud teadmusest. See viitab, et rahvusvahelise partnerivõrgustiku kasvades muutub järjest olulisemaks küsimus, kuidas säilitada koostööpõhise

juhtimise paindlikkus ja usalduspõhisus olukorras, kus võrgustiku keerukus ning süsteemse nähtavuse vajadus pidevalt suurenevad.

**Juhtmõte 3:** Töö autori raamistikus kujuneb koostööpõhine juhtimine keskseks koordinatsioonimehhanismiks eriti partneri arengu- ja küpsusfaasis, kus standardiseeritud protsessid üksi ei suuda katta rahvusvahelise tegevuse keerukust. Seetõttu peab raamistik ühendama regulaarse strateegilise suhtluse, suhtel põhineva toe ja süsteemse nähtavuse tööriistad, et vähendada sõltuvust üksnes tunnetuslikust juhtimisest.

Analüüsi tulemused näitasid, et Avrame partnerivõrgustiku juhtimises kujuneb üheks keskseks väljakutseks süsteemse nähtavuse puudumine partnerite tegeliku aktiivsuse ja arengupotentsiaali osas. Kuigi peakontor kasutab sisemiselt standardiseeritud CRM-loogikat, müügiprotsessi etappe ja automatiseeritud kampaaniamoduleid omaenda kliendihalduse struktureerimiseks, ei ole partnerivõrgustikus kasutusel ühtset tsentraalset CRM-süsteemi ega standardiseeritud müügitoru struktuuri. Partnerid haldavad kliendisuhteid ja müügiprotsessi suuresti omal viisil, kasutades erinevaid tööriistu ja lokaalseid lahendusi. Seetõttu puudub peakontoril otsene ja võrreldav ülevaade partnerite müügitoru tugevusest, aktiivsusest ja kliendisuhtluse kvaliteedist. Selline olukord peegeldab hästi teoorias käsitletud infoasümmeetria probleemi, mille kohaselt puudub peakontoril rahvusvahelises võrgustikus sageli täielik nähtavus partnerite tegeliku tegevuse ja turuolukorra üle (Bergen et al., 1992; Heide, 1994).

Oluline tähelepanek oli seejuures, et nähtavuse probleem ei tulene ainult süsteemide puudumisest, vaid ka ärimudeli eripärast. Pika müügitsükliga ja kõrge kliendispetsiifilisusega toodete puhul võivad kliendid püsida aastaid planeerimise või eeltöö etappides ning partneri tegelikku aktiivsust ei ole võimalik hinnata ainult lõpetatud müükide põhjal. Arengufaasis partneritel ei ole sageli veel piisavalt müügitulemusi, mille põhjal nende potentsiaali hinnata, mistõttu muutub keskseks just partneri aktiivsuse ja kliendisuhtluse järjepidevuse jälgimine. Küpses faasis partner kirjeldas CRM-süsteeme liiga jäikade ja kohmakatena, rõhutades, et pika müügitsükli puhul on olulisem aktiivsete vestluste kvaliteet ja kliendisuhtluse järjepidevus kui klassikalised müüginäitajad. See kinnitab Bergen et al. (1992) ja Frazieri (1999) käsitlusi, mille kohaselt ei pruugi tulemuspõhine kontroll olla keerukates ja suure ebakindlusega kanalites piisav, kuna osa partneri tegelikust panusest ei ole lühiajaliselt mõõdetav.

Sarnane paradoks ilmnes ka peakontori juhtimisvaates. Ettevõtte tegevjuht rõhutas, et nähtavus partnerite tegevuse üle on vajalik tootmisvõimekuse, inseneeria ja turundusressursside planeerimiseks, kuid samas sõltub suur osa vajalikust informatsioonist partnerite enda hinnangutest ja tagasisidest. Tootmiskohtade broneerimise süsteem annab küll esmase indikatsiooni tulevaste projektide mahu kohta, kuid kuna broneeringud ei too kaasa otseseid finantskohustusi, on prognooside usaldusväärsus piiratud. See peegeldab Mortangesi ja Vosseni (1999) kirjeldatud olukorda, kus formaalsed kontrollimehhanismid loovad küll esmase nähtavuse, kuid ei suuda täielikult asendada partneritevahelist suhtlust ja koostöösuhte käigus kujunevat teadmust.

Uuringu tulemused viitavad, et suurema süsteemsuse loomine ei eelda tingimata täielikult tsentraliseeritud CRM-süsteemi. Peakontor kasutab juba praegu automatiseeritud kampaaniamoduleid esmaste päringute töötlemiseks ja kliendisuhtluse järjepidevuse hoidmiseks. Analüüsi põhjal võiks sarnase lähenemise rakendamine olla põhjendatud ka edasimüüjate tasandil alates hetkest, kui kontaktibaas saavutab kriitilise mahu. Automatiseeritud meiliseeriade eesmärk ei oleks niivõrd agressiivne müük, vaid kliendi järkjärguline harimine, protsessi ja majaehituse loogika tutvustamine ning sobivate kontaktmomentide loomine personaalse suhtluse alustamiseks. Selline lähenemine aitaks vähendada partnerite operatiivset koormust ning muuta esmane kliendikommunikatsioon rahvusvahelises võrgustikus süsteemsemaks ja võrreldavamaks, säilitades samal ajal partneritele piisava paindlikkuse kohaliku kliendisuhtluse juhtimisel. Selline lahendus aitaks standardiseerida esmast kliendikommunikatsiooni ja vähendada partnerite operatiivset koormust pika müügi tsükli jooksul. Samal ajal võimaldaks see säilitada globaliseerimise loogika, kus peakontor loob standardiseeritud automatsioonstrukturi ja sisupõhjad, kuid sõnumite lokaliseerimine ja turuspetsiifiline kohandamine jääb partnerite vastutusalasse. Selline lähenemine haakub Frow ja Payne'i (2009) käsitlusega, mille kohaselt seisneb CRM-süsteemide väärtus mitte ainult kontrollis, vaid ka skaleeritava ja järjepideva kliendikogemuse loomises.

Partnerite intervjuud kinnitasid, et lokaalsed tööloogikad kujunevad suuresti turuspetsiifiliselt ning täielikult tsentraliseeritud süsteemi ei peeta alati kõige praktilisemaks lahenduseks. Samas tõid mitmed partnerid välja, et standardiseeritud kliendihalduse loogika ja praktilised juhised oleksid olnud eriti koostöö alfaasis väärtuslikud, aidates müügi- ja kliendihaldusprotsesse süsteemsemalt üles ehitada ning vähendada esialgset ebakindlust. Selline

leid toetab Hollenseni (2020) käsitlust, mille kohaselt muutuvad standardiseeritud protsessid eriti oluliseks just rahvusvahelise võrgustiku varasemates arengufaasides, kus partneritel puudub veel piisav kogemus ja väljakujunenud tööloogika.

Käesoleva töö üheks keskseks praktiliseks järeltuleks kujunes vajadus luua Avrame partnerivõrgustiku juhtimisel minimaalne ühine CRM- ja partnerihaldusraamistik, mis võimaldaks ühendada suurema süsteemsuse partneritele jäetava lokaalse paindlikkusega. Analüüsi põhjal võib järeldada, et rahvusvahelise võrgustiku edasine skaleerimine eeldab paremat nähtavust partnerite aktiivsuse, müügitoru tugevuse ning turundus- ja tugiinvesteeringute mõju üle eri turgudel. Samas näitasid intervjuud, et täielikult tsentraliseeritud CRM-lahendus ei pruugi sellise ärimudeli puhul olla realistlik ega partnerite poolt aktsepteeritud. Seetõttu viitavad tulemused hübriidsele juhtimisloogikale, kus peakontor standardiseerib eelkõige ühised nähtavusreeglid, raporteerimise põhimõtted, müügitoru põhietapid ja peamised aktiivsusemõõdikud, kuid partneritele jääb paindlikkus kohandada tööriistu ja kliendisuhtluse taktikaid vastavalt kohaliku turu eripäradele. Selline lähenemine võimaldaks ühendada suurema võrreldavuse ja kontrolli koostööpõhise juhtimise paindlikkusega ning kinnitab teoorias käsitletud seisukohta, et rahvusvahelistes võrgustikes ei asenda formaalsed kontrollimehhanismid relatsioonilist juhtimist, vaid toimivad sellega paralleelselt (Morgan & Hunt, 1994; Palmatier et al., 2006).

**Juhtmõte 4:** Töö autori raamistikus kujuneb digitaalne süsteemsus standardiseerimise toetavaks mehhanismiks, mille eesmärk ei ole partnerite täielik tsentraalne kontroll, vaid minimaalse ühise nähtavuse, võrreldavuse ja kliendihalduse loogika loomine kogu võrgustikus. Seetõttu ühendab raamistik standardiseeritud CRM- ja kommunikatsiooniprotsessid partneritele jäetava lokaalse paindlikkusega.

Tabel 12 koondab teoreetilise ja empiirilise analüüsi sünteesi ning kujutab käesoleva töö elutsükli põhise juhtimisraamistikku rahvusvahelise edasimüüjate võrgustiku standardiseerimiseks. Võrreldes teoreetilises osas koostatud tabeliga 8 kinnitab Avrame juhtum, et rahvusvahelise partnerivõrgustiku juhtimine põhineb standardiseeritud tuuma, relatsioonilise juhtimise ja lokaalse paindlikkuse kombineerimisel. Empiiriline analüüs tõi seejuures selgemalt esile praktilised juhtimismehhanismid, nagu minimaalne ühine CRM-raamistik, aktiivsuspõhine raporteerimine, elutsükli põhine toe diferentseerimine ning regulaarsete teadmussirde- ja

strateegiaprotsesside vajadus. Lisaks ilmnes, et standardiseeritud protsessid ja kontrollimehhanismid üksi ei taga partneri pikaajalist tulemuslikkust, vaid keskset rolli mängivad ka partneri motivatsioon, aktiivsus ja valmisolek koostöösse investeerida. Sellest tulenevalt ei käsitleta tabelit 12 üksnes Avrame praktikate kirjeldusena, vaid teoreetiliste ja empiiriliste leidude sünteesil põhineva üldistatava juhtimisraamistikuna.

Tabel 12

*Rahvusvahelise edasimüüjate võrgustiku juhtimise elutsükli põhine raamistik*

Elutsükli etapp	Teooriamudeli loogika	Empiiriline täpsustus
Partneri valik	Partneri strateegiline sobivus, kontrollitavus ja opportunismiriski vähendamine (Bergen et al., 1992; Heide, 1994).	Kõige olulisemaks valikukriteeriumiks osutus partneri motivatsioon ja valmisolek pika müügitsükliga turgu järjepidevalt arendada. Partneri valik toimib samal ajal ka standardiseeritud filtreerimisprotsessina, kus ülesannete, vestluste ja praktiliste tööde kaudu hinnatakse partneri suutlikkust tegutseda ettevõtte protsessiloojate raamistikus.
Integratsioon	SOP-id, protsesside formaliseerimine, ühtne kliendikogemus, süsteemne integratsioon (Hollensen, 2020).	Integratsioon kujuneb pidevaks õppimisprotsessiks, kus formaalsed tööriistad (CVI, SOP-id, veebimallid, CRM-loogika) ja praktiline klienditöö toimivad paralleelselt. Tegelik kompetents ja enesekindlus kujunevad välja alles esimeste projektide ehk nn „lahinguproovi“ käigus ning õppimine jätkub kogu partneri elutsükli vältel. Standardiseerimise fookus ei ole seejuures üksikute tegevuste jäik ühtlustamine, vaid ühise protsessiloojate, tööriistade ja kliendikogemuse kujundamine. Vajalik minimaalne ühine CRM- ja raporteerimise raamistik juba algfaasis.
Arengufaas	Partneri arendamine, koordineerimine, käitumispõhine kontroll (Frazier, 1999).	Müügitulemused ei anna veel adekvaatset pilti partneri potentsiaalset. Keskseks muutub nähtavus partneri üldise aktiivsuse üle. See viitab vajadusele aktiivsuskooi ( <i>health score</i> ) loogika järele, mis arvestaks näiteks suhtluse regulaarsust, koolitustel osalemist, müügituru arengut, kliendibaasi aktiivsust ja turunduslikku panust. Standardiseerimise fookus liigub selles faasis üksikutelt protseduuridelt partneri tegevuse süsteemsele nähtavusele.
Küps faas	Suurem autonoomia, tulemuspõhine ja relatsiooniline juhtimine (Palmatier et al., 2006).	Korduvad lokaalsed kohandused liiguvad aja jooksul standardiseeritud tööriistadesse, protsessidesse ja juhenditesse. Keskseks jäävad ühine brändiloojate, strateegiline koordineerimine ja süsteemne nähtavus partneri tegevuse üle, et täiendavat tuge ja investeeringuid oleks võimalik õigel ajal aktiveerida.
Uuenemine või lõpetamine	Partneri ümberhindamine, kõrvalekallete varajane tuvastamine, toe diferentseerimine (Frazier, 1999; Palmatier et al., 2006).	Probleemide varajane tuvastamine eeldab standardiseeritud nähtavust partneri müügitulemuste ja aktiivsuse üle. Seejärel tuleb partnerit kuulata, olukorda analüüsida ning otsustada, kas rakendada täiendavat tuge, muuta koostööloogikat või suhte lõpetada. Toe maht ja vorm sõltuvad partneri potentsiaalset, aktiivsusest ja arenguvõimekusest.

Allikas: Töö autori koostatud tuginedes tabelis nimetatud autorite ja käesoleva töö empiirilisele osale

Esimesele uurimisküsimusele „*Milliseid rahvusvahelise edasimüüjate võrgustiku juhtimise protsessielemente saab Avrame juhtumi põhjal käsitleda laiemalt standardiseeritava tuumana sõltumata turu eripäradest?*“ vastates võib järeldada, et standardiseeritavaks tuumaks kujunevad eelkõige müügiotsuse põhiloogika, hinnastuse raamistik, teadmussiirde süsteemid, partnerite integratsioon, raporteerimise põhimõtted ning kliendikogemusega seotud miinimumstandardid. Samal ajal sõltuvad kliendisuhtluse taktika, tööriistade valik ja turundustegevuste praktiline teostus suuresti kohaliku turu eripäradest ja partneri võimekusest. Avrame tugevuseks kujunes hästi struktureeritud toote- ja protsessiloogika ning ulatuslik standardiseeritud materjalide ja teadmussiirde süsteem, mis toetab võrgustiku rahvusvahelist skaleerimist. Samas ilmnes, et standardiseeritud protsessid ei taga automaatselt piisavat nähtavust partnerite tegelikule aktiivsusele ega võimalda piisavalt hästi hinnata turundus- ja tugiinvesteeringute mõju eri turgudel. Töö üldisema järeldusena võib välja tuua, et rahvusvaheliste edasimüüjate võrgustike puhul ei ole kriitiline kogu tegevuse täielik standardiseerimine, vaid selgelt defineeritud standardiseeritud tuuma loomine, mille ümber säilib partnerite lokaalne paindlikkus.

Teisele uurimisküsimusele „*Kuidas mõjutavad erinevad kontrolli-, koordineerimis- ja koostööpõhised juhtimismehhanismid ühtse kliendikogemuse kujundamist rahvusvahelises edasimüüjate võrgustikus?*“ vastates ilmnes, et kontrolli-, koordineerimis- ja koostööpõhised juhtimismehhanismid ei toimi rahvusvahelises võrgustikus eraldiseisvalt, vaid täiendavad üksteist erinevates olukordades ja partnerlussuhte etappides. Standardiseeritud protsessid, mõõdikud ja raporteerimine aitavad tagada võrreldava tööloogika ja kliendikogemuse, kuid pikaajalise koostöö, teadmiste jagamise ja keerukamate probleemide lahendamise puhul säilitavad keskse rolli suhtel põhinev juhtimine, usaldus ja regulaarne suhtlus partnerite ning peakontori vahel. Avrame juhtumi põhjal ilmnes, et formaalsed süsteemid üksi ei taga võrgustikupõhist õppimist ega aktiivset teadmiste jagamist partnerite vahel. Lisaks tõi empiiriline analüüs esile, et standardiseeritud protsesside kõrval mõjutavad partnerite pikaajalist aktiivsust ja tulemuslikkust tugevalt ka partneri motivatsioon, koostöövalmidus ja valmisolek ettevõtte tegevustesse panustada. Töö üldisema järeldusena võib välja tuua, et keerukates rahvusvahelistes võrgustikes ei asenda formaalsed kontrollimehhanismid koostööpõhist juhtimist, vaid need peavad toimima paralleelselt.

Kolmandale uurimisküsimusele „*Kuidas muutuvad partnerite juhtimise, standardiseerimise ja toetamise vajadused edasimüüja elutsükli erinevates etappides?*“ vastates näitas analüüs, et partnerite juhtimise, standardiseerimise ja toetamise vajadused muutuvad selgelt vastavalt edasimüüja elutsükli etapile. Algfaasis domineerivad integratsioon, protsesside standardiseerimine ja käitumispõhine juhtimine, arengufaasis suureneb koordinaatsiooni ja tulemuslikkuse juhtimise tähtsus ning küpses faasis muutuvad keskseks koostööpõhine juhtimine, strateegiline koostöö ja suurem vastastikune paindlikkus. Avrame juhtum näitas, et partnerite juhtimine muutub probleemseks eelkõige siis, kui kogu võrgustikule püütakse rakendada ühtset juhtimisloogikat sõltumata partneri arengutasemest. Samuti ilmnes, et partnerite motiveerimise, toe ja ühiste turundustegevuste diferentseerimine vastavalt partneri aktiivsusele, arengufaasile ja potentsiaalile aitab ressursse efektiivsemalt suunata ning toetab võrgustiku pikaajalist arengut. Laiemalt viitab töö, et elutsükli põhine juhtimine võimaldab rahvusvahelistel ettevõtetel paremini tasakaalustada kontrolli, partnerite autonoomiat ja ressursside jaotust erinevates koostöötappides.

Töö tulemuste põhjal võib Avramele soovitada:

- 1) minimaalse ühise CRM- ja partnerihaldusraamistiku loomist koos standardiseeritud aktiivsus- ja raportiseerimismõddikutega, et tagada parem nähtavus edasimüüjate aktiivsusele, müügitorule ja turundustegevuste tulemuslikkusele eri turgudel;
- 2) regulaarsete tsentraliseeritud sotsiaalmeediapostituste ja kampaaniameilide sisupakettide loomist kõigile partneritele ning kriitilise kontaktimahu (nt 1000 kontakti) saavutamisel harivate e-mailijadade põhjade ja automatsiooni loogika välja jagamist edasimüüjatele;
- 3) praktilise teadmussiirde ja ühiste õpitsükli tugevdamist sisseelamisfaasi järel, sealhulgas regulaarsete müügi- ja turundusstrateegia koolituste ning strateegiakõnede (nt kvartaalsed) juurutamist partnerite eesmärkide, kitsaskohtade ja arenguplaanide ühiseks hindamiseks;
- 4) partnerite elutsükli põhise juhtimist, kus turundusliku ja operatiivse toe mahud, ühiskampaaniate tingimused ning koostöö intensiivsus diferentseeritakse vastavalt partneri arengufaasile ja käibemahule;
- 5) partneritevahelist teadmiste jagamist toetavate mehhanismide süsteemsemat arendamist, suunates aktiivsemalt suhtlust ja kogemuste vahetamist näiteks Avrame Global Network Facebooki grupis.

### Kokkuvõte

Käesoleva magistritöö eesmärk oli Avrame OÜ rahvusvahelise edasimüüjate võrgustiku näitel analüüsida, kuidas standardiseerida partnerivõrgustiku juhtimist viisil, mis toetaks ühtset kliendikogemust ning võimaldaks samal ajal säilitada kohaliku turu paindlikkuse. Töö keskendus küsimusele, kuidas tasakaalustada rahvusvahelises partnerivõrgustikus standardiseeritud juhtimisloogikat ja partnerite autonoomiat olukorras, kus partnerid tegutsevad erinevates turu-, kultuuri- ja institutsionaalsetes keskkondades.

Teoreetilises osas käsitleti standardiseerimise ja kohandamise põhimõtteid rahvusvahelises turunduses ning kontrolli-, koordineerimis- ja relatsiooniliste juhtimismehhanismide rolli rahvusvaheliste partnerivõrgustike juhtimisel. Lisaks analüüsiti partnerite juhtimist elutsükli põhised, sidudes partneri valiku, integratsiooni, operatiivse juhtimise, motiveerimise ja koostöö arendamise ühtseks juhtimisloogikaks. Teooria põhjal koostati elutsükli põhine kontseptuaalne raamistik, mille keskseks põhimõtteks kujunes standardiseeritud tuuma ja lokaalse paindlikkuse kombineerimine.

Empiirilises osas uuriti Avrame rahvusvahelist edasimüüjate võrgustikku kvalitatiivse juhtumiuuringu kaudu, kasutades poolstruktureeritud intervjuusid, ekspertintervjuusid ning dokumendianalüüsi. Analüüs näitas, et partnerite juhtimisvajadused muutuvad vastavalt edasimüüja elutsükli etapile. Alg- ja arengufaasis olid keskmis integratsioon, protsesside standardiseerimine ja partneri võimekuse ülesehitamine, samas kui küpses faasis suurenes koostööpõhise juhtimise, usaldusel põhineva koostöö ja strateegilise koordineerimise tähtsus. Töö tulemused näitasid, et standardiseeritavaks tuumaks kujunevad eelkõige müügi protsessi põhilooming, hinnastuse raamistik, teadmussiirde süsteemid, partnerite integratsioon, raporteerimise põhimõtted ning kliendikogemusega seotud miinimumstandardid. Samal ajal sõltuvad kliendisuhtluse taktika, turundustegevuste praktiline teostus ja tööriistade kasutus suuresti kohaliku turu eripäradest ja partneri võimekusest. Empiiriline analüüs tõi lisaks esile, et standardiseeritud protsessid ja formaalsed kontrollimehhanismid üksi ei taga partneri pikaajalist aktiivsust ega tulemuslikkust, vaid olulist rolli mängivad ka partneri motivatsioon, koostöövalmidus ja valmisolek ettevõtte tegevustesse panustada.

Olulise järeldusena ilmnis, et Avrame peamine juhtimisväljakutse ei ole enam standardite loomine, vaid süsteemse nähtavuse saavutamine partnerite aktiivsuse, müügitoru kvaliteedi ja turundusinvesteeringute mõju üle eri turgudel. Selle põhjal sõnastati praktilised soovitusel

minimaalse ühise CRM- ja partnerihaldusraamistiku loomiseks, standardiseeritud aktiivsus- ja raporteerimise moodsuse kasutuselevõtuks, elutsükli põhise toe diferentseerimiseks ning regulaarsete teadmussiirde- ja strateegiaprotsesside tugevdamiseks partnerivõrgustikus. Töö peamine panus seisneb elutsükli põhise juhtimisraamistiku sünteesis, mis ühendab standardiseerimise, relatsioonilise juhtimise ja partnerite arengufaasil põhineva koordineerimise ühtseks käsitluseks. Töö tulemused viitavad, et rahvusvaheliste partnerivõrgustike puhul ei ole kriitiline kogu tegevuse täielik standardiseerimine, vaid selgelt defineeritud standardiseeritud tuuma loomine, mille ümber säilib partnerite lokaalne paindlikkus.

Töö peamiseks piiranguks on ühe ettevõtte kvalitatiivsel juhtumiuuringul põhinev lähenemine, mistõttu ei ole võimalik tulemusi täielikult üldistada kõikidele sektoritele ja organisatsioonidele. Kuigi uuring põhines suhteliselt väikesel valimil, hõlmas see erinevates elutsükli faasides tegutsevaid aktiivseid partnereid ning võimaldas seetõttu hästi võrrelda partnerite juhtimisvajaduste muutumist erinevates arenguetappides. Samas ei olnud uuringus esindatud selgelt langus- või väljumisfaasis partnereid, mistõttu jäi selle etapi juhtimisloogika analüüs piiratumaks. Edasised uuringud võiksid elutsükli põhise partnerivõrgustiku juhtimise raamistikku testida erinevates ettevõtetes, sektorites ja rahvusvahelistes koostöömudelites.

**Viidatud allikad**

1. Anderson, E., & Coughlan, A. T. (1987). *International Market Entry and Expansion Via Independent or Integrated Channels of Distribution*. Journal of Marketing, Vol. 51, No. 1 (Jan., 1987), pp. 71-82 (12 pages). Retrieved from <https://doi.org/10.2307/1251145>
2. Avrame. (n.d.). *Avrame dokumendarhiiv: Avrame edasimüügi lepingud; Guidelines for Avrame Dealer Activities; Resources for Avrame representatives; Avrame näidiste paketid* [Sisekasutuseks mõeldud ettevõtte dokumendid]. Ettevõtte Google Drive'i arhiiv. Retrieved from <https://drive.google.com/drive/>
3. Avrame. (n.d.). Avrame production slot booking system [Ettevõttesisene tootmis- ja tellimuste planeerimise keskkond]. Avrame. <https://booking.avrame.com/>
4. Avrame. (n.d.). Avrame veebileht [Ettevõtte veebikeskkond, sh pealeht, representatives-leht ja represent-us leht]. Avrame. <https://avrame.com/>
5. Avrame. (n.d.). DIY Handbook [Juhendmaterjal isehitajatele]. Ettevõtte Google Drive'i arhiiv. Retrieved from <https://drive.google.com/drive/>
6. Avrame. (n.d.). *Turundusmaterjalide kaust* [Sisekasutuseks mõeldud organisatsioonilised turundusmaterjalid, tootekataloog 2026, CVI ja brändijuhised, pildimaterjalid ning sotsiaalmeedia materjalid]. Ettevõtte Google Drive'i arhiiv. Retrieved from <https://drive.google.com/drive/>
7. Avrame Global Network. (n.d.). Avrame Global Network [Ettevõtte rahvusvaheline edasimüüjate ja partnerite Facebooki grupp]. Facebook. <https://www.facebook.com/groups/avrameworldwide>
8. Becker, L. & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. Journal of the Academy of Marketing Science (2020) 48:630-648. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
9. Bergen M., Dutta S, & Walker O. C. Jr. (1992). *Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories*. Journal of Marketing. Vol. 56 (July 1992), 1-24. Retrieved from <https://assets.csom.umn.edu/assets/71579.pdf>

10. Bogner A., Littig B., & Menz W. (2009). *Introduction: Expert Interviews - An Introduction to a New Methodological Debate*. Palgrave Macmillan. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/284419200\\_Interviewing\\_Experts](https://www.researchgate.net/publication/284419200_Interviewing_Experts)
11. Bowen, G. A. (2009). *Document Analysis as a Qualitative Research Method*. *Qualitative Research Journal* 9(2):27-40. Retrieved from <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
12. Buttle, F. (2008). *Customer Relationship Management* (2nd ed.). Routledge. Retrieved from <https://doi.org/10.4324/9780080949611>
13. Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2011). *International marketing* (fifteenth edition). McGraw-Hill/Irwin. ISBN 978-0-07-352994-3
14. Creswell, J. W. (2013) *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing among five approaches. Third edition*. SAGE Publications, Inc.
15. De Keyser, A., Verleye, K., Lemon, K. N., Keiningham, T. L., & Klaus, P. (2020). Moving the Customer Experience Field Forward: Introducing the Touchpoints, Context, Qualities (TCQ) Nomenclature. *Journal of Service Research*, 23(4), 1-77. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/1094670520928390>
16. Douglas, S. P., & Wind, Y. (1987). *The Myth of Globalization*. *Columbia Journal of World Business*. Winter 1987. Retrieved from [https://faculty.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2012/04/8712\\_The\\_Myth\\_of\\_Globalization.pdf](https://faculty.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2012/04/8712_The_Myth_of_Globalization.pdf)
17. Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*. *Academy of Management Review* 23(4). Retrieved from <https://doi.org/10.2307/259056>
18. Frazier, G. L. (1999). *Organizing and Managing Channels of Distribution*. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27(2):226-240. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0092070399272007>
19. Frow, P., Payne, A. (2009). *CRM Framework*. *Journal of Business Market Management*. vol. 3, 2009/1. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/S12087-008-0035-8>
20. Geyskens, I., Steenkamp, J.-B., & Kumar, N. (1999). *A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships*. *Journal of Marketing Research* 36(2):223-238. Retrieved from <https://doi.org/10.2307/3152095>

21. Gilliland, D. I. (2004). *Designing channel incentives to overcome reseller rejection*. *Industrial Marketing Management* 33 (2004) 87-95. Retrieved from [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(03\)00031-2](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(03)00031-2)
22. Google. (2026). Google Gemini 3 Flash [ingliskeelsete transkriptide loomise tööriist Google Meets keskkonnas]. Google Gemini. Retrieved from <https://meet.google.com/>
23. Grewal R., Saini A., Kumar A., Dwyer F. R., & Dahlstrom R. (2018). *Marketing Channel Management by Multinational Corporations in Foreign Markets*. *Journal of Marketing*, July 2018, Vol. 82, No. 4 (July 2018), pp. 49-69. Retrieved from <https://doi.org/10.1509/jm.16.0335>
24. Gummesson, E. (2008). *Total relationship marketing* (third edition). Elsevier Ltd. ISBN 13: 978-0-7506-8633-4
25. Heide, J. B. (1994). *Interorganizational Governance in Marketing Channels*. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1 (Jan., 1994), pp. 71-85 (15 pages). Retrieved from <https://doi.org/10.2307/1252252>
26. Hochstein, B., Voorhees, C., Johnson, R., McCoy, N., & Mehrotra, V. (2024). *Toward healthier B2B relationships*. *Harvard Business Review*, 102(4), July-August. Retrieved from <https://www.scribd.com/document/815888609/Toward-Healthier-B2B-Relationships>
27. Hollensen, S. (2020). *Global marketing* (8th ed.). PEARSON EDUCATION LIMITED. ISBN: 978-1-292-25183-7 (PDF)
28. Homburg C., & Tischer M. (2023) *Customer journey management capability in business-to-business markets: Its bright and dark sides and overall impact on firm performance*. *Journal of the Academy of Marketing Science* (2023) 51:1046–1074. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s11747-023-00923-9>
29. Homburg C., Vomberg A., & Muehlhaeuser S. (2020). *Design and Governance of Multichannel Sales Systems: Financial Performance Consequences in Business-to-Business Markets*. *Journal of Marketing Research*. 2020, Vol. 57(6) 1113-1134. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0022243720929676>

30. Isenberg L., Kreiter S., Helm R., & Schmitz C. (2022). *Marketing control in international headquarters-subsidiary working relationships of industrial goods firms: the role of environmental context*. *Journal of Business Economics* (2022) 92:1035–1064. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s11573-021-01078-1>
31. Jain, S. C. (1989). *Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses*. *Journal of Marketing*, Vol. 53, No. 1 (Jan., 1989), pp. 70-79 (10 pages). Retrieved from <https://doi.org/10.2307/1251525>
32. Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J.-B. (1995). *The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers*. *Journal of Marketing Research* 32(1). Retrieved from <https://doi.org/10.1177/002224379503200107>
33. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*. *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue*. Vol. 80 (November 2016), 69-96. Retrieved from <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
34. Levitt, T. (1983). *The globalization of markets*. *McKinsey Quarterly*. Retrieved from [https://moodle.ut.ee/\(rahvusvahelise äriit-ärile turunduse kursuse õppematerjal, SVMJ.07.007\)](https://moodle.ut.ee/(rahvusvahelise%20%C3%A4rilt-%C3%A4rile%20turunduse%20kursuse%20%C3%9Fppematerjal,%20SVMJ.07.007))
35. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*. *Journal of Marketing* 58(3):20-38. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
36. Mortanges C. P., & Vossen J. (1999). *Mechanisms to control the marketing activities of foreign distributors*. *International Business Review*, Volume 8, Issue 1, 1999, Pages 75-97, ISSN 0969-5931, Retrieved from [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(98\)00039-0](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(98)00039-0)
37. Oliver, R. L., & Anderson, E. (1994). *An Empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems*. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4 (Oct., 1994), pp. 53-67 (15 pages). Retrieved from <https://doi.org/10.2307/1251916>
38. OpenAI. (2026). ChatGPT 5.3 [keelelise korrigeerimise tööriist]. Retrieved from <https://chatgpt.com/>

39. Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). *Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis*. Journal of Marketing, 70(4), 136-153. Retrieved from <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.136>
40. Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023) *Research Methods for Business Students (9th edition)*. PEARSON EDUCATION LIMITED. ISBN: 978-1-292-40272-7
41. Schmid, S., & Kotulla, T. (2011). *50 years of research on international standardization and adaptation - From a systematic literature analysis to a theoretical framework*. International Business Review 20 (2011) 491–507. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.09.003>
42. TalTechi keeletehnoloogia labor. (n.d.). Kõnetuvastusteenus tekstiks.ee [eestikeelse kõne transkribeerimise tööriist]. tekstiks.ee
43. Tan Q., & Sousa C. M. P. (2013) *International Marketing Standardization. A Meta-Analytic Estimation of Its Antecedents and Consequences*. Manag Int Rev (2013) 53:711–739. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s11575-013-0172-5>
44. Theodosiou, M., & Leonidou, L. C. (2003). *Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research*. International Business Review 12 (2003) 141-171. Retrieved from [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(02\)00094-X](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(02)00094-X)
45. Wathne, K. H., & Heide, J. B. (2000). *Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions*. Journal of Marketing 64(4):36-51. Retrieved from <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.4.36.18070>
46. Webster, F. E. Jr., & Wind, J. (1972). - *A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior*. Journal of Marketing 36(2):12-19. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/002224297203600204>
47. Yang Z., Su C., Fam K.-S. (2012). *Dealing with Institutional Distances in International Marketing Channels: Governance Strategies That Engender Legitimacy and Efficiency*. Journal of Marketing Volume 76, Issue 3. Retrieved from <https://doi.org/10.1509/jm.10.0033>
48. Yin, R. K. (2018) *Case Study Research and Applications (6th edition)*. SAGE Publications, Inc., ISBN 9781506336169

49. Zoho Corporation. (n.d.). *Zoho One* [Ettevõtte digitaalsete tööriistade keskkond, sh Zoho CRM, Zoho Campaigns, Avrame tellimuste arhiiv ja Avrame arendusplaan]. Retrieved from <https://one.zoho.eu/>
50. Zou, S., & Cavusgil, S. T. (2002). *The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance*. *Journal of Marketing* 66(4):40-56. Retrieved from <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.40.18519>

## LISA A

## Intervjuu küsimused edasimüüjatele

**Background and Context**

- 1) Could you briefly describe your role and responsibilities in the company?
- 2) How long have you been working with the company?

**Starting the Cooperation**

- 3) How did your cooperation with the company begin, and how clear was your understanding of the collaboration at that stage?
  - What aspects of the cooperation were clear to you from the beginning?
  - What aspects were unclear or difficult to understand initially?
  - **What would have made the start of the cooperation smoother for you?**

**Onboarding Experience**

- 4) How would you describe your onboarding experience, and how prepared did you feel to start working independently?
  - What kind of support, materials, or guidance did you receive during onboarding?
  - **Which aspects of the onboarding were most helpful for you?**
  - **What slowed you down or created challenges during onboarding?**
  - At what point did you feel fully confident in your role?
  - What would have helped you reach that point faster?

**Daily Work, Marketing and Sales Support**

- 5) How do you currently manage your sales and marketing activities, and what kind of support do you receive?
- 6) How well does this support work in your local market?
  - What kind of support helps you the most in your daily work?

## LISA A järg

- **Where do you feel that support is lacking or insufficient?**
- What do you currently have to create or manage on your own?
- **What additional support would make you more effective?**
- If you could improve one aspect of marketing or sales support, what would it be?
- Which parts of marketing and sales support should be consistent across all markets?
- Which parts should be adapted to the local market?

**Performance and Expectations**

- 7) How do you understand what is expected from you in terms of performance?
- **How do you track or evaluate your own performance?**
  - What kind of feedback or guidance do you receive?
  - What makes performance expectations clear or unclear?
  - What makes it difficult to meet expectations?
  - **Are there situations where expectations do not match your local market reality?**
  - What would make performance evaluation more useful or fair?
  - **What would help you perform more effectively?**

**Relationship and Collaboration**

- 8) How would you describe your working relationship with the company, and how has it evolved over time?
- What helps build trust in this partnership?
  - **In which situations does collaboration work particularly well?**
  - **In which situations does collaboration become challenging?**
  - What would improve the partnership?

**Standardization vs Flexibility**

- 9) Based on your experience, where is it important that things are done in a consistent way?
- 10) Where is flexibility essential for your local market?

## LISA A järg

- **Can you describe a situation where clear structure or consistency helped your work?**
- **Can you describe a situation where too much structure created challenges?**
- Can you describe a situation where a lack of structure created problems?
- **If you could decide, what should always be standardized across markets?**
- **What should always remain flexible?**

**7. Closing**

- 11) What would make your work as a distributor easier or more effective?
- 12) If you could redesign the way this collaboration works, what would you change?
- 13) Is there any additional insight or perspective you would like to add in relation to this topic?

## LISA B

## Intervjuu küsimused ettevõtte juhile

**Taust ja roll**

- 1) Palun kirjeldage lühidalt oma rolli ettevõttes ja vastutusvaldkondi.
- 2) Milline on teie roll edasimüüjate võrgustiku juhtimisel?

**Strateegiline lähenemine**

- 3) Kuidas te kirjeldaksite oma ettevõtte lähenemist rahvusvahelistele turgudele ja edasimüüjate kasutamisele?
- 4) Millised on peamised eesmärgid edasimüüjate võrgustiku kasutamisel?
- 5) Kuidas te tasakaalustate ühtset globaalset lähenemist ja kohalike turgude eripära?
  - Kas see lähenemine on teadlikult kujundatud või pigem ajas kujunenud?

**Partneri valik ja onboarding**

- 6) Kuidas te valite uusi edasimüüjaid?
  - Millised on peamised kriteeriumid?
  - Kui standardiseeritud see protsess on?
- 7) Kuidas on üles ehitatud onboarding?
  - Millised sammud on alati samad?
  - Kus lubate paindlikkust?
- 8) Mis on onboarding'u peamine eesmärk teie vaates?
- 9) Millised on suurimad probleemid onboarding'u juures?
- 10) Mis eristab tugevaid ja nõrku partnereid juba varajases faasis?

**Operatiivne juhtimine**

- 11) Kuidas te juhite edasimüüjate igapäevast müügi- ja turundustegevust?
- 12) Millised tegevused on teie jaoks alati standardiseeritud ja millised jäetud partneri otsustada?
- 13) Kui range on brändi kasutuse kontroll?
- 14) Kas süsteemid (nt CRM) on tsentraalsed või lokaalsed?

## LISA B järg

15) Kus tekivad suurimad probleemid igapäevases koostöös?

**Tulemuslikkus ja kontroll**

16) Kuidas te hindate edasimüüjate tulemuslikkust?

17) Kui standardiseeritud on aruandlus, mõõdikud, eesmärgid?

18) Milliseid juhtimismehhanisme kasutate rohkem tulemuspõhine (numbrid), käitumispõhine (protsessid) või suhetele põhinev (usaldus, koostöö)?

- Kas see muutub ajas või partneri küpsuse kasvades?

19) Mis teeb partnerite juhtimise kõige keerulisemaks?

20) Millised stiimulid või boonused on teil kasutusel edasimüüjate motiveerimiseks?

21) Kui standardiseeritud on stiimulite süsteem erinevate turgude lõikes?

**Partneri arendamine ja koostöö süvendamine**

22) Kuidas te arendate edasimüüjaid ajas?

23) Millised tegevused aitavad partneril muutuda edukamaks? (nt koolitused, materjalid, tugi, ühised projektid, boonused)

24) Kui oluline on teie jaoks regulaarne suhtlus, ühine planeerimine, pikaajaline koostöö?

25) Kui oluline roll on füüsilistel kohtumistel või turukülastustel?

- Kas neid tehakse regulaarselt?

26) Millised on suurimad takistused partnerite arendamisel?

**Standardiseerimine vs kohandamine**

27) Kus on teie hinnangul kriitiline, et kõik turud toimiksid ühtemoodi?

28) Kus on hädavajalik jätta paindlikkus?

29) Kui peaksite täna uuesti alustama mida standardiseeriksite rohkem ja mida vähem?

**Kokkuvõte ja tulevik**

30) Mis on täna suurim kitsaskoht teie edasimüüjate võrgustikus?

LISA C  
Koodipuu

Teoreetiline kategooria	Analüütiline dimensioon	Alamkoodid ja empiirilised fookuspunktid	Olemus ja teoreetiline seos
<b>Edasimüüja elutsükli juhtimine</b>	<b>Algfaas</b> valik ja integratsioon	Kriteeriumid (isikuomadused, pühendumus), filtrid (eelarve koostamine, selge visioon), teadmussiire (toote- ja müügikoolitus, esimesed kliendid).	Infoasümmeetria vähendamine ja kompetentsi valideerimine.
	<b>Arengufaas</b> aktiveerimine ja skaleerimine	Varade spetsiifilisus (füüsilised näidised), institutsionaalne kohanemine (regulatsioonid, õppimiskõver).	Varade spetsiifilisus ja institutsionaalse vahemaa ületamine.
	<b>Küps faas</b> koostöö süvendamine ja sünergia	Relatsiooniline usaldus (pikaajaline pühendumus, "pere-tunne", visiivid), võrgustiku sünergia (kogemuste jagamine, projektide taaskasutus).	Koostööpõhine valitsemine ja ühine väärtusloome.
	<b>Languse või uuendamise faas</b>	Motivatsioonirisk (pikk müügitsükkel), konfliktihaldus (reklamatsioonide lahendamine).	Moraalse ohu risk ja suhte restruktureerimine.
<b>Operatiivne juhtimissüsteem</b>	Käitumiskontroll ja süsteemsus	Brändi puhtus (CVI range järgimine, sotsiaalmeedia postituste monitooring, veebimallid), protsesside standard (tellimine, maksetingimused, jooniste süsteem).	Tegevuste suunamine läbi formaliseeritud reeglite.
	Tulemuskontroll ja mõõtmine	KPI-d (käive, konversioon), CRM/PRM andmehaldus (müügitoru nähtavus, andmete võrreldavus), edasimüüja autonoomia.	Mõõdetavad tulemused ja läbipaistvus.
	Motivatsioon ja stiimulid	Finantsstiimulid (marginaalid, boonused), koostööpõhine rahulolu (peakontori operatiivne tugi, enesekindlus).	Huvide joondamine läbi segatud stiimulite süsteemi.
<b>Toestruktuurid ja koordineerimine</b>	Standardtugi (universaalne)	Tööriistakast (tehnilised juhendid, veebimallid, kataloogid jms), operatiivne teadmusvara ja süsteemne teadmussiire.	Baastaseme stabiilsuse ja efektiivsuse loomine.
	Tingimuslik tugi (kohanemine)	Turunduslik tugi (sisend, kaasfinantseerimine, uudiskirjad), tehniline tugi (süsteemid) ja majade kustomiseerimine.	Vajaduspõhine arendamine ja paindlikkuse tagamine.
	Infovahetuse regulaarsus	Rutiinid (kvartaalsed kõned), proaktiivne vs reaktiivne suhtlus, võrgustiku sünergia.	Tegevuste integreerimine ja sünergiate loomine.
<b>Strateegiline kohandamine</b>	Sõnumi globaliseerimine	Standardne tuum (CVI, visuaalid), lokaalne sõnumiseade (trendid, relevantsus) ja kohalikud kanalid.	Globaalse ühtsuse ja lokaalse relevantsuse tasakaal (GMS).
	CX ja klienditeekond	Kliendikogemuse ühtsus; Kohandamise surve (regulatsioonid vs toote standard).	Kliendikogemuse ühtlustamine rahvusvahelises võrgustikus.

Allikas: töö autori koostatud

## Summary

### STANDARDIZATION OF INTERNATIONAL DEALER NETWORK MANAGEMENT TO ENSURE A UNIFIED CUSTOMER EXPERIENCE: THE CASE OF AVRAME OÜ

Priit Kallejärv

This master's thesis examines the standardization of international dealer network management to support a unified customer experience, using Avrame OÜ as a case study. The study focuses on how international companies operating through independent dealers can balance standardized management principles with the need for local market adaptation across different stages of the dealer lifecycle. The topic has become increasingly relevant for Avrame due to the expansion of its international dealer network and the growing need for more systematic partner coordination, onboarding, support, and performance visibility.

The theoretical framework combines literature on customer experience management, international marketing standardization, channel governance, relational governance, and dealer lifecycle management. The study draws on the standardization-adaptation debate in international marketing, emphasizing that companies should standardize core elements such as the customer journey structure, value proposition, reporting systems, and operational frameworks, while allowing local adaptation in communication style, service practices, and market-specific execution. The research also integrates behavioral, output-based, and relational control mechanisms used in international dealer networks. The study applies a qualitative case study methodology. Empirical data was collected through semi-structured interviews with Avrame dealers operating at different lifecycle stages, expert interviews with company management, and document analysis of internal dealer guidelines, onboarding systems, and operational practices. The lifecycle perspective structures the analysis into initiation and development phases, maturity phase, and renewal or decline phase.

The findings indicate that effective international dealer network management does not rely on rigid centralization, but rather on a combination of standardized operational logic and flexible local execution. Standardization was found to be particularly important in areas such as lead qualification, CRM logic, onboarding, reporting principles, customer journey structure, and core brand communication. At the same time, dealers require flexibility in adapting sales communication and local market approaches according to cultural and institutional conditions. The results further show that management priorities evolve throughout the dealer lifecycle.

During the initiation phase, behavioral control, onboarding, and process standardization are most important. In the development phase, companies increasingly combine behavioral and output-based control through KPIs, coordinated campaigns, and structured collaboration routines. In mature partnerships, relational governance based on trust and long-term cooperation becomes more significant, reducing the need for intensive formal control. The study also highlights risks associated with mature partnerships, including dependency, inertia, and reduced operational visibility.

Based on the synthesis of theoretical and empirical findings, the thesis develops a lifecycle-based conceptual framework for the standardized management of international dealer networks. The study concludes that a unified customer experience is best achieved not through complete standardization, but through the systematic management of a standardized operational core combined with carefully managed local adaptation. The study is limited by its focus on a single-company case study and a relatively small sample. However, the interviewed dealers represented different lifecycle stages and included some of the company's most active partners. A further limitation is that the decline phase was not directly represented among dealer interviewees.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Priit Kallejärv,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose ‘’Rahvusvahelise edasimüüjate võrgustiku juhtimise standardiseerimine ühtse kliendikogemuse tagamiseks OÜ Avrame näitel’’, mille juhendaja on turunduse professor Andres Kuusik, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada Tartu Ülikooli digitaalarhiivi kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;
2. annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;
3. olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;
4. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Priit Kallejärv

**19.05.2026**