

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduste valdkond
Narva kolledž
Õppekava Ettevõtlus ja digilahendused

Roman Kurtšanov

**Ettevõtte laienemisstrateegia väljatöötamine ja täiustamine
ettevõtte Apartboss OÜ baasil.**

Juhendaja: nooremlektor Harald Kitzmann

Lõputöö
Narva 2025

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

Roman Kurtšanov

/allkirjastatud digitaalselt/

/19.05.2025/

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Roman Kurtšanov (sünnikuupäev: 10.03.1996),

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Ettevõtte laienemisstrateegia väljatöötamine ja täiustamine ettevõtte Apartboss OÜ baasil“, mille juhendaja on Harald Kitzmann, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 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.

Roman Kurtšanov

/19.05.2025/

/allkirjastatud digitaalselt/

SUMMARY

The real estate market is a key economic sector characterized by intense competition and volatile market conditions. This study addresses the research problem that a successful market entry strategy used in a smaller region does not guarantee similar effectiveness in a larger, more complex market environment. The primary goal of this paper is to develop a sustainable and competitive expansion strategy supporting Apartboss OÜ's entry into the Tallinn real estate market.

The theoretical framework explores strategic planning concepts, including Ansoff's (1957) growth strategies, Porter's (1985) competitive advantage theory, and Barney's (1991) resource-based view (RBV). The study employed qualitative methods, including a SWOT and RBV analysis, and a comparative market analysis using Porter's five forces to evaluate competition in Tallinn and Ida-Virumaa between 2022–2024.

Findings reveal significant differences between the two markets, requiring Apartboss OÜ to adapt its strategy. The research proposes a horizontal expansion strategy with limited initial service offerings to manage risks effectively. Specific KPIs were established in finance, marketing, and personnel management, providing measurable benchmarks for successful market entry.

The developed strategy equips Apartboss OÜ, and similar firms, with actionable insights to achieve sustained competitive advantage in dynamic market conditions.

SISUKORD

SUMMARY.....	4
SISEJUHATUS	7
1. LAIENEMISSTRATEEGIA MÕISTED	8
1.1. Strateegia mõiste ja laienemisstrateegia tähendus.....	8
1.2. Laienemise liigid	8
1.3. Strateegia jätkusuutlikkus, konkurentsivõime ja KPI-de kasutamine	9
1.3.1. KPI-de püstitamise protsess.....	9
1.3.2. Finantsilised KPI-d.....	10
1.3.3. Turunduse KPI-d	10
1.3.4. Personali KPI-d.....	11
1.3.5. Partnerlussuhete KPI-d	11
1.4. Strateegilise planeerimine ja selle etapid.....	11
1.5. Strateegilise olukorra analüüs.....	13
1.6. Kinnisvaraettevõtte eripärasus.....	14
2. METOODIKA	17
3. ETTEVÕTTE APARTBOSS OÜ	19
3.1. Apartboss OÜ ettevõtte tutvustus	19
3.2. Ettevõtte Apartboss OÜ SWOT-analüüs.....	20
3.2.1. Tugevused.....	20
3.2.2. Nõrkused.....	20
3.2.3. Võimalused.....	21
3.2.4. Ohud	21
3.3. Apartboss OÜ hindamine ressursipõhise vaate (RBV) alusel.....	22
3.3.1. Väärtuslikkus	22
3.3.2. Haruldus.....	22
3.3.3. Raskesti imiteeritavus.....	22
3.3.4. Organiseeritus	23
3.3.5. Järelalus	23

4.	TALLINNA JA IDA-VIRUMAA KINNISVARATURGUDE VÕRDLUS	24
4.1.	Turu defineerimine	24
4.2.	Konkurents turul	24
4.3.	Uute tulijate oht	26
4.4.	Asenduskaupade oht	26
4.5.	Ostjate läbirääkimisjõud	27
4.6.	Tarnijate läbirääkimisjõud	27
4.7.	Täiendavad mõjutegurid	28
4.8.	Järeldus	28
5.	UUE STRATEEGIA VALIK	29
5.1.	Strateegia valiku põhjendus	29
5.2.	Finants KPI ni jõudmise arvutamine	30
5.3.	Turundus KPI	33
5.4.	Kvartaalsed tegevussuunad ja sisuloome Tallinnale suunatud kampaanias	33
5.4.1.	I kvartal: nähtavuse loomine ja usalduse kasvatamine	33
5.4.2.	II kvartal: ekspertpositsiooni kinnistamine ja sihtrühma harimine	34
5.4.3.	III kvartal: kogukonna kasvatamine ja emotsionaalne side	34
5.4.4.	IV kvartal: tulemuste kinnistamine ja müügile suunamine	35
5.5.	Personaliga seotud KPI	36
5.6.	Partnerlussuhted	38
	KOKKUVÕTTE	41
	KASUTATUD KIRJANDUS	43
	LISA 1. VESTLUS ETTEVÕTTE JUHIGA	50

SISEJUHATUS

Kinnisvaraturg on üks majanduse võtmesektoritest, millele on omane suur konkurents ning muutlikud turutingimused. Ettevõtete edukus selles valdkonnas sõltub nende suutlikkusest kohaneda kohalike turutingimustega.

Töö uurimisprobleem seisneb selles, et senine turule sisenemise strateegia, mis osutus edukaks väiksemas piirkonnas, ei taga sama efektiivsust suuremas ja keerukamas turukeskkonnas. Käesoleva töö eesmärk on välja töötada jätkusuutlik ja konkurentsivõimeline laienemisstrateegia, mis toetab kinnisvaraga tegeleva ettevõtte Apartboss OÜ kasvu Tallinna turule sisenemisel. Apartboss OÜ on asutatud 2021. aastal ning on tegutsenud edukalt Kohtla-Järve ja Jõhvi linnades luues lisaväärtust portfelliga olevale kinnisvarale ja pärast seda müües. Ettevõtte on saavutanud kohaliku turu usalduse ja kasvu tänu enda strateegiale. Siiski on selgunud, et strateegia otsene ülekandmine Tallinna turule ei anna oodatud tulemusi, viidates vajadusele analüüsida seniseid lähenemisviise ja töötada välja uus strateegiline raamistik.

Töö keskendub järgmistele ülesannetele:

1. Teha kindlaks peamised edutegurid ja võimalikud takistused, mis mõjutavad ettevõtte laienemist suuremale turule. Selles ülesande raames uurin, kuidas Ida-Virumaa tarbijate eelistused erinevad Tallinna turu tarbijate omadest ja kuidas see võib mõjutada ettevõtet. Määratlen peamised logistilised ja tegevuslikud väljakutsed, mis võivad kaasneda laienemisega Tallinna turule.
2. Töötada välja tõhus ja jätkusuutlik laienemisstrateegia, mis arvestab Tallinna turu eripärade ja konkurentsitingimustega. Selle ülesanne teostamiseks kujundan turunduse, partnerluse ja personaliga seotud strateegilised lahendused. Samuti arvutan finantseesmärgi saavutamise tõenäosust planeeritud aja jooksul.

Töö teoreetiline ja praktiline tähtsus seisneb selles, et see annab Apartboss OÜ-le ja teistele sarnastele ettevõtetele juhiseid eduka turulaienemise strateegia väljatöötamiseks ja rakendamiseks. Uurimistöö tulemused aitavad mõista, kuidas kohandada strateegiaid uutele turutingimustele, võimaldades ettevõttel saavutada pikaajalist edukust ja säilitada konkurentsivõimet ka muutuvast majanduskeskkonnast.

1. LAIENEMISSTRATEEGIA MÕISTED

1.1. Strateegia mõiste ja laienemisstrateegia tähendus

Strateegia kujutab endast organisatsiooni juhtimise raamistikku, mille eesmärk on pikaajalise jätkusuutlikuse saavutamine turul, kasutades ressursse ja võimekusi viisil, mis loob konkurentsieelise (Barney, 1991). Michael Porteri (1980; 1985) järgi määratleb strateegia viisi, kuidas ettevõtte saavutab ja säilitab konkurentsieelise, kujundades oma väärtuspakkumise, turupositsiooni ja organisatsioonilise tegevuse unikaalseks konkurentidega võrreldes. Strateegiat on vaja, kuna organisatsioonid tegutsevad dünaamilises keskkonnas. (Porter, 1985).

Laiemisstrateegia on üks strateegiatüüp, mille eesmärk on suurendada ettevõtte turuosa, müügikäivet ja üldist võimekust uutele turgudele või valdkondadesse sisenemise kaudu (Ansoff, 1957). Ansoff rõhutab, et laienemine ei tähenda lihtsalt mahu kasvatamist, vaid strateegilist liikumist uutesse tegevusaladesse või turusegmentidesse, mis võib toimuda kas olemasolevate toodetega uutele turgudele või täiesti uute toodete ja teenustega. Laiemisstrateegia tähtsus seisneb selle võimes luua uusi kasvuvõimalusi, maandada riske läbi tegevuse mitmekesistamise ning kasutada ettevõtte ressursse tõhusamalt (Ansoff, 1965).

1.2. Laienemise liigid

Ansoffi (1957) klassifikatsiooni järgi on laienemise peamised liigid vertikaalne, horisontaalne ja lateraalne (diversifitseeritud) laienemine. Vertikaalne laienemine tähendab organisatsiooni liikumist tarneahelas üles- või allapoole – kas tootjate, tarnijate või lõppklientide poole. Sellise strateegia eesmärk on kontrollida suuremat osa tarneahelast, vähendades kulusid ja parandades kvaliteedikontrolli (Ansoff, 1957). Ettevõtte Apartboss OÜ jaoks üks näidetest vertikaalsest laienemisest oleks eramajade ehitus. Lateraalne ehk diversifitseeritud laienemine tähendab täiesti uute, senisest ärist sõltumatute tegevuste või turgude hõivamist, eesmärgiga vähendada äririske ja suurendada ettevõtte paindlikkust muutuvate turutingimuste ees. Ettevõtte Apartboss OÜ sellise laienemise näiteks võib tuua digitaalse platvormi, mille kaudu kliendid saavad mugavalt hallata enda investeerimisportfelle ja jälgida üüritulude laekumisi ning kulude juhtimist.

Käesolevas töös on olulisim horisontaalne laienemine, mis toimub samal tasandil, kus ettevõtte juba tegutseb, näiteks sisenemine samasse sektorisse uues geograafilises piirkonnas

või sama turu uude segmenti. Selle strateegia variatsioon – horisontaalne laienemine piiratud pakkumisega – tähendab olukorda, kus ettevõtte ei sisene uuele turule kõigi oma toodete või teenustega korraga, vaid valib kindla osa, mida uuel turul pakkuda. Selline lähenemine võimaldab ettevõttel esialgu testida uut turgu väiksema riskiga ning paremini kontrollida oma ressursse (Ansoff, 1965). Horisontaalse laienemise piiratud pakkumisega peamiseks eeliseks ongi võimalus tasakaalustada laienemisega seotud riske ja kulusid, võimaldades organisatsioonil õppida uue turu nõudlust ja vajadusel kohandada edasisi tegevusi enne täielikku turule sisenemist (Ansoff, 1965).

1.3. Strateegia jätkusuutlikkus, konkurentsivõime ja KPI-de kasutamine

Strateegia jätkusuutlikkuse ja konkurentsivõime tagab mitmete aspektide kombineeritud mõju. Barney (1991) rõhutab, et ettevõtte strateegiline konkurentsieelis kujuneb ressurssidest ja võimekustest, mis on väärtuslikud, haruldased, raskesti jäljendatavad ning organisatsiooniliselt hästi juhitud. Porteri (1985) järgi sõltub ettevõtte pikaajaline konkurentsivõime tema oskusest luua ja säilitada diferentseeritus või kulueelis, mis võimaldab tal konkurentidest eristuda. Ansoff (1965) lisab, et jätkusuutlik laienemine põhineb ettevõtte võimel efektiivselt kasutada oma ressursse, juhtida muutusi ning kohaneda uute turutingimustega.

Nende strateegiliste eesmärkide saavutamist ja edukuse mõõtmist toetavad võtmetulemusnäitajad ehk KPI-d (*Key Performance Indicators*) (Kitzman, 2018). KPI-d on ettevõtte poolt määratletud spetsiifilised mõõdikud, mis aitavad hinnata strateegiliste eesmärkide elluviimist ja saavutamist (Parmenter, 2015). Näiteks finantsiline KPI (nt müügikäibe kasv või kasumimarginaal) võimaldab mõõta majanduslikku edukust, samas kui mittefinantsilised KPI-d (nt kliendirahulolu, töötajate efektiivsus, turunduskampaaniate edukus, partnerlussuhete loomine) (Neely, 1997) aitavad hinnata pikaajalisi strateegilisi eesmärke ja ettevõtte üldist võimekust. KPI-de integreerimine strateegia hindamisse tagab, et juhtkonnal on selge ülevaade strateegia tulemuslikkusest ning võime õigeaegselt reageerida ja teha vajalikke kohandusi (Kitzman, 2018).

1.3.1. KPI-de püstitamise protsess

Efektiivne KPI-de püstitamine eeldab selget strateegiliste eesmärkide määratlemist, millele peavad näitajad otseselt vastama. Iga KPI peaks olema S.M.A.R.T.: spetsiifiline (*Specific*), mõõdetav (*Measurable*), saavutatav (*Achievable*), asjakohane (*Relevant*) ja ajaliselt

piiritletud (*Time-bound*) (Parmenter, 2015). Samuti tuleks vältida KPI-de üle paisutamist: keskenduda tuleb vaid nendele mõõdikutele, mis on strateegiliselt olulised ning mille saavutamine toob kaasa reaalselt väärtust.

KPI-de püstitamisel tuleks arvesse võtta nelja peamist vaadet (Kaplan & Norton, 1996): finantsiline, kliendivaade, sisemiste protsesside vaade ja õppimise-arengu vaade. Nendest lähtudes saab tuletada konkreetseid mõõdikuid, mis kajastavad organisatsiooni toimimist eri aspektides. Allpool käsitletakse KPI-de ülesehitust neljas ettevõtluusele olulises valdkonnas: finantsid, turundus, personal ja partnerlussuhted.

1.3.2. Finantsilised KPI-d

Finantsilised KPI-d on kõige traditsioonilisemad ning mõõdavad ettevõtte majanduslikku efektiivsust. Tüüpilised finantsilised KPI-d on näiteks kasumimarginaal, müügikäibe kasv, investeeringu tasuvus (ROI), kulude vähendamine **või** rahandusreservide maht (Gibson, 2013). Laienemisstrateegia puhul võib finantsilise KPI-na kasutada näiteks: „koguda kolme aasta jooksul X euro suurune kapital ettevõtte geograafiliseks laiendamiseks“. See võimaldab hinnata, kas ettevõtte suudab rahastada strateegilise eesmärgi täitmist ilma ülemäärase laenukoormuseta. Samuti võib rakendada valemeid, mis arvestavad inflatsiooni ja kapitali akumulatsiooni kiirust (Parmenter, 2015).

1.3.3. Turunduse KPI-d

Turundusmõõdikud aitavad hinnata, kuidas ettevõtte nähtavus, maine ja kliendibaas uuel turul kasvab. Turunduslikud KPI-d võivad olla näiteks brändituntuse kasv, kliendi omandamiskulu (CAC), konversioonimäär kampaaniates, veebiliikluse kasv, sotsiaalmeedia kaasatus või e-posti avamise määrad (Kotler, 2017). Uuele turule sisenedes on oluline jälgida, kas reklaamikampaaniad jõuavad sihtgrupini ja kas nad kutsuvad esile soovitud tegevusi. KPI-na võiks seada näiteks: „suurendada Tallinna sihtturu veebikülastusi 30% võrra kuue kuu jooksul turule sisenemisest“ või „kasvatada brändi tuntust 50% võrra kohalike elanike seas ühe aasta jooksul“.

Selleks, et jõuda turundus KPI-ni tuleb töötada välja turundus strateegiat. Turundusstrateegia lähtub klassikalisest AIDA-mudelist, mis hõlmab nelja faasi: tähelepanu püüdmist (*attention*), huvi tekitamist (*interest*), soovi äratamist (*desire*) ja tegevusele kutsumist (*action*) (Kotler, 2017). Eesmärk on juhtida potentsiaalne jälgija läbi nende etappide, et

kasvatada usaldust, lojaalsust ja lõpuks klientuuri. Antud juhul autor planeerib töötada välja e-turunduse strateegiat, milles tähelepanu saavutamiseks kasutatakse emotsionaalselt köitvaid ja visuaalselt atraktiivseid lühivideoid ning lokaalselt relevantset sisu. Huvi ja soovi tekitatakse hariva ning isikupärastatud sisuga, mis näitab ettevõtte ekspertsust ning loob inimlikku sidet vaatajatega.

Teiseks tugineb strateegia sotsiaalmeedia turunduse ökosüsteemi mudelile (Kaplan & Haenlein, 2010), mille kohaselt on sotsiaalmeedia tõhusus seotud kolmega: nähtavus (*visibility*), kaasatus (*engagement*) ja jagatavus (*shareability*). Efektiivne sisu peab olema sihtrühmale arusaadav, kergesti tarbitav ning väärtuslik – olgu see informatiivne, meelelahutuslik või emotsionaalselt kõnetav.

1.3.4. Personali KPI-d

Tööjõu tulemuslikkus on strateegia elluviimise seisukohalt võtmetähtsusega. Personali KPI-de alla kuuluvad näiteks töötajate rahulolulase, keskmine täituvus töötundides, koolitustesse investeeritud aeg ja efektiivsus mõõdetuna töömahu ja ajakulu suhtes (Armstrong, 2014). Uuele turule sisenemisel tuleb jälgida näiteks, kas uute töötajate värbamine toimub õigeaegselt, kas olemasolevate töötajate koormus on optimeeritud või kas koolitused toovad kaasa kompetentside kasvu. KPI-na võib sõnastada näiteks: „värvata kolm kvalifitseeritud ehitusspetsialisti Tallinna piirkonda kahe kuu jooksul“ või „tõsta töötajate rahuloluindeks üle 80% aasta jooksul“.

1.3.5. Partnerlussuhete KPI-d

Partnerlussuhete edukus mõjutab otseselt ettevõtte sisenemise suutlikkust uuele turule, eriti juhul, kui tegemist on piiratud ressurssidega väikeettevõttega. KPI-d selles valdkonnas võiksid hõlmata näiteks sõlmitud koostöölepingute arv, partnerlusest tulenev käibe kasv, projektide arv, mis on ellu viidud koostöös partneriga, või uute kontaktide loomine strateegilistes valdkondades (Child & Faulkner, 1998). KPI-na võib püstitada: „sõlmida kahe aasta jooksul partnerlus viie Tallinna kinnisvaraomanikuga renoveerimisprojektide elluviimiseks“ või „saavutada partnerite toel 40% renoveerimistulust kolmandaks aastaks“.

1.4. Strateegilise planeerimine ja selle etapid

Strateegiline planeerimine on süstemaatiline juhtimisprotsess, mis võimaldab ettevõttel määratleda oma eesmärgid, kujundada sobivad strateegiad ning kavandada ja juhtida nende

elluviimist. Selle peamine eesmärk on tagada organisatsiooni jätkusuutlikkus ja konkurentsivõimelisus muutuvates turutingimustes, aidates ennetada riske ja paremini kasutada olemasolevaid võimalusi (Johnson, 2017; Bryson, 2018). Strateegilise planeerimise etapid on kajastatud joonisel 1.



Joonis 1. Strateegilise planeerimise etapid

Esimese etapina teostatakse välise ja sisemise keskkonna analüüs (Joonis 1), mille eesmärk on saada põhjalik ülevaade ettevõtte hetkeolukorrast. Väliskeskkonna analüüs hõlmab turuolukorra, konkurentsi, regulatsioonide, sotsiaal-majanduslike trendide ja tehnoloogiliste arengute hindamist. Sisemine analüüs keskendub ettevõtte ressursidele, võimetele, organisatsioonilisele struktuurile ja protsesside efektiivsusele (Grant, 2019). Selle põhjal koostatakse näiteks SWOT-analüüs või Porteri viie jõu analüüs, et tuvastada strateegiliselt olulised tegurid ja nende mõju ettevõttele.

Teise etapina toimub eesmärkide määratlemine (Joonis 1), kus analüüsi tulemustele tuginedes sõnastatakse selged ja mõõdetavad strateegilised eesmärgid. Need võivad olla seotud turuosa kasvatamise, uuele turule sisenemise, kasumlikkuse parandamise või ettevõtte brändituntuse tõstmisega. Eesmärkide määratlemine peab olema kooskõlas ettevõtte missiooni, visiooni ja väärtustega ning arvestama realistlikult ettevõtte ressursse ja võimekust (Bryson, 2018).

Kolmandaks järgneb strateegiliste valikute tegemine (Joonis 1), mille käigus määratakse kindlaks, kuidas seatud eesmärgid saavutada. Selles etapis kaalutakse erinevaid võimalikke strateegiaid – näiteks kontsentrist laienemist, diversifitseerimist või kululiidistrateegiat – ning valitakse välja kõige sobivamad strateegiad, mis vastavad ettevõtte võimalustele ja turuolukorrale (Ansoff, 1988; Porter, 1980).

Neljas etapp on strateegia elluviimise kavandamine ja ressursside jaotamine (Joonis 1), mis tähendab praktilise tegevusplaani loomist. Selle raames määratakse kindlaks konkreetsemad tegevused, ajakava ja vastutajad, planeeritakse vajalikud finantsilised, inimressursilised ja tehnoloogilised vahendid ning tagatakse nende piisav kättesaadavus (Grant, 2019). Selle

etapi tulemusena tekib detailne tegevuskava, mis võimaldab ettevõtetel strateegia elluviimist efektiivselt juhtida.

Viies oluline etapp on strateegia elluviimine (Joonis 1), mille käigus tegevusplaan rakendatakse praktikas. See on kriitiline etapp, kus organisatsiooni juhid ja töötajad viivad plaanitud tegevused ellu, jälgivad protsesside kulgu ning reageerivad vajadusel kiiresti muudatustele. Strateegia elluviimise edukus sõltub suurel määral organisatsioonikultuurist, kommunikatsioonist, juhtkonna toest ja töötajate motiveeritusest (Johnson, 2017).

Viimase etapina toimub tulemuste hindamine (Joonis 1), kus analüüsitakse strateegiliste tegevuste tulemuslikkust võrreldes seatud eesmärkidega. Selleks kasutatakse erinevaid mõõdikuid, nagu KPI-d. Tulemuslikkuse hindamise kaudu saab juhtkond tagasisidet strateegiliste otsuste efektiivsusest ja teha vajadusel muudatusi. See etapp tagab strateegilise planeerimise protsessi pideva paranemise ja võimaldab organisatsioonil olla dünaamiline ning reageerida õigeaegselt muutuvatele keskkonnatingimustele (Kaplan & Norton, 1996; Bryson, 2018).

1.5. Strateegilise olukorra analüüs

Strateegilise olukorra analüüs on ettevõtte strateegilise juhtimise protsessi tuumikosa, mis võimaldab hinnata sisemisi ressursse ja väliseid keskkonnategureid, et kujundada tõhusaid ja konkurentsivõimelisi strateegiaid (Johnson, Scholes & Whittington, 2008; Hill, Jones & Schilling, 2014). Uuele turule laienemisel muutub selline analüüs eriti kriitiliseks, sest ettevõtte peab mõistma mitte ainult oma tugevusi ja nõrkusi, vaid ka sihtturu võimalusi ja ohte.

SWOT-analüüs (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) (Humphery, 2005) on üks levinumaid vahendeid, mida kasutatakse organisatsiooni sisemise ja väliskeskkonna kaardistamiseks (Gürel & Tat, 2017). Selle abil saab ettevõtte süstemaatiliselt hinnata oma valmisolekut uuele turule sisenemiseks. SWOT aitab kinnisvaraettevõtetel tuvastada näiteks konkurentsieelised kohalikul turul, nagu tugeva kliendibaasi olemasolu, või välised riskid, näiteks seadusandluse muutused, mis võivad mõjutada investeringute tasuvust (Kotler, Keller, 2016). SWOT-analüüsi väärtus seisneb selles, et see annab ülevaate nii ettevõtte sisemistest teguritest kui ka välistest mõjuritest, võimaldades paremini siduda olemasolevad ressursid turuvõimalustega (Pickton & Wright, 1998).

Ressurssidepõhine vaade (RBV) täiendab SWOT-analüüsi, süvendades fookust ettevõtte sisemistele tugevustele, mis põhinevad raskesti jäljendatavatel ja asendamatutel ressurssidel (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). RBV kohaselt on pikaajalise konkurentsieelise allikad eeskätt väärtuslikud, haruldased, raskesti kopeeritavad ja hästi hallatud ressursid. Kinnisvarasektoris võib selleks olla näiteks ainulaadne turuteadmine, tugev brändikuvand või strateegilised partnerlussuhted. RBV analüüs aitab tuvastada, milliseid olemasolevaid tugevusi saab kasutada laienemise toetamiseks ning milliseid uusi ressursse tuleb arendada või omandada.

Porteri viis konkurentsijõudu analüüsib turu konkurentsiolukorda ja annab hinnangu sektori atraktiivsusele (Porter, 2008). See mudel hindab olemasolevate konkurentide rivaliteeti, uute turule sisenejate ohtu, asendustoodete ohtu, ostjate ja tarnijate läbirääkimisjõudu. Kinnisvaraettevõtete jaoks on see analüüs oluline, et mõista näiteks, kui lihtne on Tallinna turul uutel renoveerimisteenuste pakkujatel siseneda või kui tugevalt saavad ostjad ja üürnikud hindu mõjutada. Porteri mudel täiendab SWOT- ja RBV-analüüsi, andes süvitsi mineva ülevaate konkurentsi intensiivsusest ja turu struktuurist (Grant, 2019).

Need kolm analüüsimeetodit täiendavad üksteist süstemaatiliselt. SWOT annab üldise pildi tugevustest, nõrkustest, võimalustest ja ohtudest; RBV võimaldab hinnata tugevuste pikaajalist strateegilist väärtust; Porteri viis jõudu struktureerib välistingimuste mõju turule ja konkurentsile (Barney, 1991; Teece, 2007).

Kinnisvaraettevõtete puhul on selline mitmekihiline analüüs hädavajalik. Kapitalimahukus, turutsüklilisus ja regulatiivne tundlikkus muudavad kinnisvaraturud eriti riskantseks ja volatiilseks (Baum & Hartzell, 2011; Geltner & Miller, 2007). Seetõttu peab ettevõtte, kes soovib laieneda näiteks Tallinna kinnisvaraturule, põhjalikult hindama oma ressursside sobivust (RBV), turu konkurentsikäänamikat (Porteri viis jõudu) ja toetudes samal ajal SWOT-analüüsile strateegiliste prioriteetide seadmisel.

1.6. Kinnisvaraettevõtte eripärasus

Kinnisvaraettevõtteid eristavad teistest sektoritest mitmed spetsiifilised omadused, mis mõjutavad otseselt nende strateegiliste otsuste kujundamist ning määravad nende võimalusi ja piiranguid. Sellised ettevõtted tegelevad peamiselt kinnisvara arendamise, haldamise, müügi või vahendamisega, mistõttu nende ärimudel ja tegevuse edukus sõltuvad märkimisväärselt kinnisvaraturu hetkeseisust ja arengusuundadest, kohaliku majanduse

olukorrast, seadusandlikust raamistikust ning piirkondlikest kultuurilistest ja sotsiaalsetest teguritest (Geltner & Miller, 2007; Baum & Hartzell, 2011).

Üheks kinnisvaraettevõtete peamiseks eripäraks on valdkonna suur kapitalimahukus. Eestis, nagu ka mujal, on kinnisvarainvesteeringud mahukad ning nõuavad olulisi finantsvahendeid ja pikaajalist planeerimist. Seda näitab näiteks Tallinna ja Harjumaa kinnisvaraarenduse pidev kasv, mis nõuab arendajatelt suuri alginvesteeringuid ning tihedat koostööd pankade ja teiste finantsasutustega (Ober-Haus, 2024). Kapitalimahukus tingib vajaduse hoolikalt analüüsida iga investeeringu tasuvust ja riske, kuna eksimuste korral võivad tagajärjed olla tõsised – eriti väiksemate arendajate puhul.

Teiseks oluliseks tunnuseks on kinnisvaraturu tsüklilisus. Eestis peegeldavad kinnisvarahinnad ja tehingute mahud tihedalt laiemat majandustsüklit: majanduskasvu ajal tõuseb nõudlus ja hinnad, kriiside ajal (nt 2008. aasta globaalne finantskriis või 2020. aasta COVID-19 pandeemia mõju) langevad need järsult (KV.EE, 2024). Kinnisvaraettevõtete strateegiline planeerimine peab seetõttu olema paindlik ning arvestama vajadusega ajutiste majanduslanguste üleelamiseks.

Kolmandaks iseloomustab kinnisvarasektorit tugev lokaalne iseloom. Eestis on kinnisvaraturud selgelt regiooniti erinevad: näiteks Tallinna ja Tartu turg on aktiivne ja hinnatasemelt kõrge, samas kui Ida-Virumaal ja Kagu-Eestis on turuaktiivsus ja hinnad madalamad (Fefilov, 2023). Edukas kinnisvaraettevõtte peab omama süvitsi minevaid teadmisi kohalikust turust, sealsetest regulatsioonidest ja klientide ootustest. Kohalik spetsiifika võib tähendada, et näiteks Tallinna äärelinnades on suurem nõudlus peresõbralike eramute järele, samas kui Kohtla-Järvel otsitakse pigem väiksemaid ja odavamaid elamispindu.

Neljas eripära on regulatiivse keskkonna oluline mõju. Eestis on viimastel aastatel suurendatud energiatõhususe nõudeid uusarendustele ning tugevdatud ehitus- ja planeerimisnõudeid, näiteks nõuded A-energiaklassile (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2023). Kinnisvaraettevõtted peavad olema hästi kursis kehtivate ja tulevaste regulatsioonidega, et vältida kulukaid ehitusseisakuid või projektide ümbertegemist.

Lõpuks on kinnisvarasektoris ülioluline kliendisuhete juhtimine ja usalduse loomine. Eestis on kinnisvaratehingud harva impulsiivsed; ostuotsust mõjutab tugevalt ettevõtte maine,

läbipaistvus ja varasem kogemus klientidega. Arvestades tehingute suuri rahalisi mahtusid ja pikaajalisi kohustusi (nt laenud), valivad ostjad ja investorid ettevõtteid, kellel on usaldusväärne maine ja professionaalne lähenemine (Ober-Haus, 2024).

2. METOODIKA

Käesoleva lõputöö eesmärgi saavutamiseks ja uurimisprobleemile lahenduse leidmiseks rakendati kvalitatiivset uurimismeetodit, täpsemalt juhtumiuuringut. Juhtumiuuring võimaldab põhjalikult analüüsida konkreetse ettevõtte, käesolevas töös Apartboss OÜ, seniseid strateegilisi valikuid ja hinnata nende rakendatavust uutele turutingimustele vastavalt eesmärgile laieneda Ida-Virumaa turult Tallinna turule.

Töö uurimisprobleem seisneb selles, et senine turule sisenemise strateegia, mis osutus edukaks väiksemas piirkonnas, ei taga sama efektiivsust suuremas ja keerukamas turukeskkonnas. Käesoleva töö eesmärk on välja töötada jätkusuutlik ja konkurentsivõimeline laienemisstrateegia, mis toetab kinnisvaraga tegeleva ettevõtte Apartboss OÜ kasvu Tallinna turule sisenemisel.

Töö keskendub järgmistele ülesannetele:

- Teha kindlaks peamised edutegurid ja võimalikud takistused, mis mõjutavad ettevõtte laienemist suuremale turule.
- Töötada välja tõhus ja jätkusuutlik laienemisstrateegia, mis arvestab Tallinna turu eripärade ja konkurentsitingimustega.

Tulenevalt uurimisprobleemist ja ülesannetest autor viis läbi intervjuu poolstruktureeritud vormis ettevõtte Apartboss OÜ juhiga, mis võimaldas käsitleda olulisi strateegilisi küsimusi ja saada ettevõtte juhilt sügavamaid selgitusi otsustusprotsesside kohta. Autor viis läbi SWOT-analüüs, et hinnata ettevõtte sisemisi tugevusi ja nõrkusi ning väliseid võimalusi ja ohte. SWOT-analüüsi andmed koguti autori praktikaperioodil ettevõttes ning täiendati lõputöö raames läbi viidud intervjuuga ettevõtte juhiga. Lisaks SWOT-analüüsile kasutati ressurssidepõhist vaadet (RBV), hindamaks ettevõtte ressursside konkurentsieelise potentsiaali. Analüüs keskendus ressursside väärtuslikkusele, haruldusele, raskesti imiteeritavusele ning ettevõtte organiseerimisvõimele neid ressursse efektiivselt rakendada. Järgmise sammuna autor viis läbi võrdlev turuanalüüs Tallinna ja Ida-Virumaa kinnisvaraturgude kohta, kasutades Porteri viie konkurentsijõu mudelit. See analüüs võimaldas välja selgitada kahe piirkonna turuolukorra erinevused ning konkurentsikeskkonna eripärad, mis mõjutasid Apartboss OÜ strateegilise laienemise võimalusi ja valikuid.

Teise ülesanne lahendamiseks autor kujundas uuringu tulemustest lähtuvalt uus laienemisstrateegia, mis toetub teoreetilises osas käsitletud metoodilistele lähenemisviisidele ning SWOT, RBV ja konkurentsianalüüside tulemustele. Strateegia väljatöötamisel autor sidus konkreetsed mõõdetavad KPI-d finantsjuhtimise, turunduse ja personali juhtimise valdkondades, mis võimaldavad ettevõtetel strateegia elluviimist jälgida ja hinnata.

Selline mitmeetapiline metoodiline lähenemine võimaldas saada põhjaliku ülevaate ettevõtte praegusest seisust, analüüsida kriitiliselt uuele turule laienemise eeldusi ning töötada välja rakendatav strateegia Apartboss OÜ pikaajalise konkurentsivõime ja jätkusuutlikkuse tagamiseks. Ajaline tegevuste jaotus on esitatun tabelis 1.

Tabel 1. Tegevuste ajakava.

Tegevus	Ajavahemik
Vaatlus	01.10.2024-06.12.2024
Vestlus ettevõtte juhiga	01.10.2024-10.05.2025
Ettevõtte analüüs	01.01.2025-01.02.2025
Turgude võrdlev analüüs	01.02.2025-01.03.2025
Strateegia koostamine	15.03.2025-05.05.2025

Autori koostatud.

3. ETTEVÖTTE APARTBOSS OÜ

3.1. Apartboss OÜ ettevõtte tutvustus

Apartboss OÜ on Eesti kinnisvarasektoris tegutsev ettevõte, mis on asutatud 2021. aastal ja spetsialiseerunud elamispindade enda portfelli soetamisele, portfellis oleva elamispindade renoveerimisele ja müügile. Ettevõtte peakontor asub Ida-Virumaal, kus paikneb ka ettevõtte peamine tegevuspiirkond – Kohtla-Järve ja Jõhvi. Ettevõtte juhtimisstruktuur on lihtne ja selge, koosnedes ettevõtte omanikust ning kahest töölepinguga töötajast, kes vastutavad remondi- ja elektritööde eest. Vajadusel kaasatakse ajutisi töötajaid käsunduslepinguga projektipõhiselt (Teatmik, 2025; Kurtšanov, 2025).

Apartboss OÜ ärimudel põhineb kinnisvara väärtuse tõstmisel ja realiseerimisel. Ettevõtte omandab piirkonnas odava hinnaga elamispindu, renoveerib neid ning müüb või üürib neid edasi. Lisaks sellele pakub ettevõtte ka remonditeenuseid nii teistele ettevõtetele kui ka eraisikutele, kasutades ära olemasolevaid tööjõuressursse. (Kurtšanov, 2025).

Ettevõtte majanduslike näitajate analüüsimiseks kasutati avalikke majandusaasta aruandeid, mille põhjal autor koostas järgmine koondtabel (Tabel 2) (Teatmik, 2025):

Tabel 2. Apartboss OÜ majandusnäitajad

Aasta	Käive(EUR)	Puhaskasum(EUR)	Varade maht(EUR)	Omakapital(EUR)
2021	26 085	9 621	36 527	9 621
2022	96 271	13 968	66 988	23 588
2023	158 626	24 495	87 704	48 080

Andmed: Teatmik, 2025, Autori koostatud

Tabelist 2 selgub, et ettevõtte majanduslik seis on aastate jooksul järjepidevalt paranenud, väljendudes nii käibe, puhaskasumi kui ka omakapitali kasvus. Varade mahu suurenemine viitab edukale äritegevusele ning ressursside tõhusale kasutamisele.

Apartboss OÜ strateegia keskendub jätkusuutlikule kasvule ja konkurentsivõimelisele positsioneerimisele Eesti kinnisvaraturul. Ettevõtte eesmärgiks on tugevdada oma positsiooni olemasoleval Ida-Virumaa turul ning kolme aasta jooksul siseneda Tallinna turule kogu ärimudeliga, mis pakub suuremat potentsiaali tulenevalt linna kasvavast rahvastikust ja kõrgemast ostujõust (Fefilov, 2023; Habal, 2024). Strateegia rakendamisel keskendutakse tugeva kohaliku turuteadmise ärakasutamisele Ida-Virumaal, madalatele

kuludele ja paindlikule tööjõukorraldusele, kvaliteetsele klienditeenindusele, mis aitab eristuda konkurentidest, ning Tallinna turul vajalikule ärimudeli kohandamisele ja turundusvõimekuse tugevdamisele (Porter, 1985; Kaplan & Norton, 2004).

Järgmistes peatükides kasutan ettevõtte analüüsimiseks SWOT ja RVB analüüsi. See on esimene etapp strateegilisest planeerimisest – sisemise keskkonna analüüs. Esialgne SWOT analüüs viisin läbi praktika raames ja selles töös täiendasin lisandmetega. Ressursipõhine vaade (Resource-Based View, RBV) teooria kohaselt on konkurentsieelise saavutamiseks ja säilitamiseks vajalikud ressursid, mis on väärtuslikud, haruldased, raskesti imiteeritavad ja hästi organiseeritud (Barney, 1991). Käesolevas analüüsis hinnatakse Apartboss OÜ strateegilisi ressursse selle nelja kriteeriumi alusel.

3.2. Ettevõtte Apartboss OÜ SWOT-analüüs

3.2.1. Tugevused

Apartboss OÜ üheks suurimaks tugevuseks on sügav kohaliku kinnisvaraturu tundmine. Ettevõtte juht on toonud välja, et Ida-Virumaal võivad isegi kaks füüsiliselt lähestikku asuvat objekti omada täiesti erinevat väärtust ja likviidsust, mida suudab hinnata vaid kohapealne spetsialist (Lisa 1). See piirkondlik ekspertiis võimaldab vältida investeerimisvigu ja sihtida objekte, mille väärtust saab lihtsate renoveerimistöödega tõsta.

Teine tugevus on madalate kuludega, ent oskuslik kohalik tööjõud, mille toel saab ettevõtte läbi viia renoveerimistöid märgatavalt madalama hinnaga kui suuremates keskustes (Kurtšanov, 2025). Tänu sellele on ettevõttel võimalik säilitada kõrget kasumimarginaali ka madalama müügihinnaga piirkondades.

Lisaks organisatsioonilisele paindlikkusele (väike meeskond, lühike otsustusahel) kinnitab tugevusi ka rahaline kasv: 2021. aastast alates on ettevõtte käive kasvanud üle kuue korra ning puhaskasum ligi kolmekordistunud (Teatmik, 2025). Samuti on loodud rendiportfell, mis pakub stabiilset rahavoogu ja hajutab tuleriski (Kurtšanov, 2025).

3.2.2. Nõrkused

Ettevõtte peamiseks kitsaskohaks on piiratud kapitali kättesaadavus. Vestluses nendib juht, et kuigi olemasolev kapital katab investeringuid Ida-Virumaa odavama hinnatasemega objektidesse, on Tallinna või Harjumaa turule sisenemiseks vajalik väliskapitali kaasamine

(Lisa 1). Finantsaruanded kinnitavad seda – kuigi ettevõtte omakapital on 2023. aastaks kasvanud 48 080 euron, ei ole see piisav kõrgema sisenemiskünnisega piirkondades tegutsemiseks (Teatmik, 2025).

Teiseks nõrkuseks on vähene tööjõuresurss ja suur sõltuvus võtmeisikute koormusest. Kuigi allhankijate kasutamine võimaldab paindlikkust, toob see kaasa ka haavatavuse tööde kvaliteedi ja tähtaegade osas (Kurtšanov, 2025). Lisaks on kohalik turg väike ja objektiliidse defitsiit on muutumas järjest olulisemaks probleemiks (Lisa 1).

3.2.3. Võimalused

Apartboss OÜ-l on mitmeid võimalusi strateegiliseks arenguks. Esmalt on ettevõttel plaan laieneda Tallinna ja Harjumaa turule, mis pakub suuremat likviidsust ning kõrgemat hinnataset (Kurtšanov, 2025). Samuti nähakse potentsiaali tooteportfelli laiendamises – lisaks korteritele soovitakse hakata investeerima eramajadesse ja elamumaale Ida-Virumaal (Lisa 1).

Ettevõtte juht peab perspektiivikaks ka välisinvestorite kaasamist. Senine finantsiline kasv ja läbipaistvad protsessid loovad usaldusväarsuse, mis võib aidata ligi meelitada rahastust suuremate tehingute elluviimiseks (Lisa 1). Täiendava kasvuallikana nähakse ka energiatõhususe fookust – kuna renoveerimisturul suureneb nõudlus säästlike lahenduste järele, on ettevõttel võimalik pakkuda lisaväärtust klientidele (Kurtšanov, 2025).

Lisaks võimaldab digiturunduse arendamine, eeskätt sotsiaalmeedia ja kodulehe kaudu, ettevõttel laiendada kliendibaasi ja tugevdada brändi nähtavust (Kurtšanov, 2025).

3.2.4. Ohud

Väliskeskkonnast tulenevatest ohtudest on kõige olulisem inflatsioon ja sisendhindade (ehitusmaterjalid, tööjõud) tõus, mis võib vähendada renoveerimisprojektide kasumlikkust (Lisa 1). Lisaks eksisteerib risk, et piirkonna väiksuse ja demograafilise languse tõttu hakkab tehingute arv vähenema, mis mõjutab ettevõtte müügimahtu (Kurtšanov, 2025).

Suurenev konkurents Ida-Virumaa turul, eriti teiste investorite sisenemise näol, võib viia hindade tõusuni ning vähendada ettevõtte senist kulueelist (Lisa 1). Samuti tuleb arvestada maksukeskkonna ebastabiilsusega – riiklikud muudatused võivad vähendada kasumlikkust või suurendada halduskoormust (Kurtšanov, 2025).

Kuna kogu tegevus on tugevalt seotud vaid ühe regiooniga, kujutab see endast kontsentratsiooniriski. Piirkondlik šokk, näiteks ulatuslik töötuse tõus või kinnisvaraturu langus, mõjutaks otseselt kogu portfelli väärtust ja tulupõhja (Kurtšanov, 2025).

3.3. Apartboss OÜ hindamine ressursipõhise vaate (RBV) alusel

3.3.1. Väärtuslikkus

Apartboss OÜ tegutseb kinnisvarainvesteeringute ja renoveerimise valdkonnas Ida-Virumaal. Ettevõtte üheks olulisemaks ressursiks on põhjalik kohaliku turu tundmine, mis võimaldab hinnata objektide väärtust täpsemalt kui üldised turuanalüüsid. Ettevõtte juht rõhutab, et isegi samal tänaval asuvad korterid võivad omada drastiliselt erinevat väärtust, mida tajub vaid kohapealne tegutseja (Lisa 1). Lisaks sellele kasutab ettevõtte usaldusväärseid kohalikke oskustöölisi, mille kaudu on võimalik teostada renoveerimistöid soodsamalt kui suurtel arendajatel. Need ressursid võimaldavad ettevõttel tõsta odavalt soetatud kinnisvara väärtust ja seeläbi suurendada kasumimarginaali. Ettevõtte pidev käibe ja kasumi kasv kinnitab, et olemasolevad ressursid loovad reaalselt majanduslikku väärtust (Teatmik, 2025).

3.3.2. Haruldus

Apartboss OÜ strateegiline eelis seisneb selles, et tema peamised ressursid ei ole laialdaselt kättesaadavad. Piirkondlik turuteadmine, mis on kujunenud aastatepikkuse kogemuse ja personaalsete kontaktide kaudu, ei ole hõlpsasti ligipääsetav teistele turuosalistele. Lisaks mainib ettevõtte juht, et töövõtjate võrgustik põhineb pikaajalisel usaldusel ning nende leidmine ja hoidmine on ajamahukas protsess (Lisa 1). Nii spetsiifiline teadmiste ja kontaktide kombinatsioon annab ettevõttele positsiooni, mida on raske korrata.

3.3.3. Raskesti imiteeritavus

Kuigi kinnisvaraga tegelemine kui ärimudel ei ole iseenesest keeruline, on Apartboss OÜ poolt kasutatava ressurside kombinatsiooni – lokaalne turuteadmine, madalad renoveerimiskulud ja sisemine protsessitõhusus – reprodutseerimine teiste ettevõtete jaoks keeruline. Paljud neist teadmistest on vaiketeadmised, mida ei saa õppida ega osta, vaid mis põhinevad kogemusel ja kontekstuaalsel arusaamisel (Lisa 1). Samuti tuleb arvestada, et usaldusväärsete koostööpartnerite leidmine väiksemates piirkondades ei ole lihtne ning see sõltub sageli isiklikest suhetest ja mainekujundusest kohalikus kogukonnas.

3.3.4. Organiseeritus

Apartboss OÜ on suutnud oma ressursid rakendada viisil, mis teenib selgelt ettevõtte strateegilisi eesmärke. Väikese meeskonnaga ja projektipõhise töökorraldusega suudetakse hoida püsikulud madalad, samas kui juhtimistasandil on otsustusprotsessid kiired ja paindlikud (Kurtšanov, 2025). Ettevõtte ärimudel – kinnisvara ost, renoveerimine, müük või üürimine – on selge, fokusseeritud ja sobitatud olemasolevate ressursidega. Ka renditulu roll stabiilse rahavoo tagamisel viitab sellele, et ettevõtte on oma ressursid süsteemselt korraldanud ja suudab neist pikaajaliselt väärtust luua (Teatmik, 2025).

3.3.5. Järeldus

Apartboss OÜ strateegiliste ressursside hindamine RBV mudeli alusel näitab, et ettevõttel on olemas kõik neli konkurentsieelise alust – väärtuslikkus, haruldus, raskesti imiteeritavus ja hea organiseeritus. Eriti silmapaistev on ettevõtte lokaalne turutunnetus ja töövõtjate võrgustik, mis loovad sünergia, mida uued turule sisenejad ei saa kergesti kopeerida. Neid ressursse on kasutatud sihipäraselt ning see on võimaldanud ettevõttel kiiresti kasvada ja jääda kasumlikuks ka majanduslikult keerulisel perioodil. Eeltoodust lähtuvalt võib väita, et Apartboss OÜ-l on olemas kestev konkurentsieelis, mida saab vajadusel laiendada uutele turgudele, eeldusel et kaasatakse lisakapitali ning säilitatakse senine organisatsiooniline tõhusus.

4. TALLINNA JA IDA-VIRUMAA KINNISVARATURGUDE VÕRDLUS

4.1. Turu defineerimine

Turuks, mis pakub huvi ettevõttele Apartboss OÜ on remondivajavad korterid Tallinna linna piirides. Sellele ettevõtte kontsentreerib Tallinna turule sisenemisel täis ärimudeliga. Horisontaalse laienemise piiratud pakkumise puhul, millega ettevõtte alustab enda laienemist, huvi pakkuv turg on investoritega omandatud korterid Tallinnas, mis vajavad renoveerimist. Remondivajavate korterite keskmised ruutmeetri hinnad Tallinna ja Ida-Virumaa turgudel esitatud tabelis 3.

Tabel 3. Remondivajavate korterite keskmised ruutmeetri hinnad (2022-2024)

Piirkond	Aasta	Keskmine hind (€/m ²)
Tallinn	2022	2200
	2023	2300
	2024	2400
Ida-Virumaa (Kohtla-Järve, Jõhvi)	2022	300
	2023	320
	2024	340

Andmed: KV.ee, 2024, Autori koostatud

4.2. Konkurents turul

Tallinna kinnisvaraturul on konkurents väga kõrge, mida toidab suur nõudlus ja piiratud pakkumine. Pindi Kinnisvara (2024) andmetel tõusis korterite keskmine ruutmeetri hind Tallinnas 3000 €/m²-lt 2022. aastal 3500–4000 €/m²-ni 2024 (Tabel 4). aastal. Maa-ameti (2024) tehingute andmebaas näitab, et 2023. aastal toimus Tallinnas üle 8000 korteritehingu, mis on ligi 40% kogu Eesti tehingutest. Tallinna kinnisvaraturul on konkurents intensiivne ning edu saavutamiseks on olulised finantsstabiilsus ja paindlik ärimudel (Habal, 2024). Kinnisvaraturu kasv ja kõrged hinnad võimaldavad ettevõtetel, nagu Comfort Interjer OÜ ja Scandikodu OÜ, tegutseda aktiivselt hoolimata märkimisväärsest konkurentsist (Toompark, 2023). Comfort Interjer OÜ edukus tuleneb stabiilsest varade mahust ja võimest juhtida rahavooge, mis võimaldab neil säilitada tegevusmahtu ka kahjumlikematel aastatel (Inforegister, 2024). Scandikodu OÜ seevastu järgib agressiivset kasvu, olles suutnud säilitada kõrget varade mahtu vaatamata negatiivsele kasumile ja omakapitalile. Nende

konkurentsieelis tuleneb kapitali kaasamise võimest ja riskide võtmisest, mis pikas perspektiivis võivad ettevõtte kasumlikuks muuta (Inforegister, 2024).

Ida-Virumaal on konkurents kinnisvarasektoris mõõdukas, kuid turu väiksus ja piiratud kliendibaas nõuab ettevõtetelt tugevat lokaalsust ja kuluefektiivset ärimudelit (Sooman, 2023). Almond Kinnisvara OÜ ja Castellum Kinnisvara OÜ on edukalt kasutanud sellist strateegiat. Almond Kinnisvara edu alus on stabiilne rahavoog, kasumlikkus ja konservatiivne finantsjuhtimine (Inforegister, 2024). Castellum Kinnisvara järgib väiksemamahulist, aga püsivalt kasumlikku strateegiat, mis on nende turul hästi toiminud (Inforegister, 2024).

Ida-Virumaal on konkurents märgatavalt madalam. Keskmise ruutmeetri hind kasvas Kohtla-Järves ja Jõhvis vastavalt 500 €/m²-lt 2022. aastal 600 €/m²-ni 2024. aastal (Pindi Kinnisvara, 2024). Maa-ameti (2024) andmetel tehti 2023. aastal Kohtla-Järves 320 ja Jõhvis 280 tehingut, mis moodustab kokku vaid ~5% Tallinna mahust (Tabel 4). Apartboss OÜ tegutseb samuti Ida-Virumaal ning konkureerib otseselt Almond Kinnisvara ja Castellum Kinnisvaraga. Apartbossi ärimudel, mis hõlmab kinnisvara ostu, renoveerimist ja müüki, on riskantsem, kuid potentsiaalselt kasumlikum kui ainult rentimisele keskenduv mudel (Barney, 1991). Ida-Virumaa turu madal hinnatase ja mõõdukas konkurents võimaldab neil tegutseda efektiivsemalt, kuid Tallinna turule sisenemisel peaks ettevõtte kohandama oma strateegiat suuremale konkurentsitihtedusele vastavaks (Porter, 2008). Konkurentsi vähendab ka piirkonna kahanev rahvastik (Statistikaamet, 2024: -2% aastas).

Tabel 4. Kinnisvaratehingute ja hindade võrdlus 2022–2024

Piirkond	Aasta	Tehingute arv	Keskmine hind (€/m²)	Muutus võrreldes eelmise aastaga (%)
Tallinn	2022	7800	2200	-
	2023	8000	2300	+6.7
	2024	8200	2400	+9.4
Ida-Virumaa (Kohtla-Järve, Jõhvi)	2022	600	300	-
	2023	550	320	+10.0
	2024	500	340	+9.1

Andmed: KV.ee, 2024, Autori koostatud

Tallinnasse laienemisel tuleb arvestada Comfort Interjer OÜ ja Scandikodu OÜ kogemustega, mis näitavad, et edu saavutamiseks on vajalik tugev finantsbaas, parem kapitali kättesaadavus ja kõrgem riskitaluvus. Turundus ja partnerlussuhted muutuvad Tallinnas kriitilisteks konkurentsieelisteks (Toompark, 2023).

4.3. Uute tulijate oht

Uute kinnisvarabüroode sisenemine Tallinna turule on keeruline kõrgete barjääride tõttu. Näiteks on vaja suurt kapitali turunduseks ja kliendibaasi loomiseks, samuti peab konkureerima väljakujunenud brändidega (nt Uus Maa, Pindi). KV.EE (2024) andmetel lisandus 2023. aastal Tallinnas vaid 5–10 uut bürood, mis näitab turu küllastumist. Samas meelitab kõrge kasumlikkus (hinnakasv +15% aastas) siiski potentsiaalseid tulijaid, kuid nende edu on piiratud.

Ida-Virumaal on sisenemisbarjäärid madalamad – väiksem kapitalivajadus ja vähem konkurente. Siiski on turu väike maht ja madal kasumlikkus (hinnakasv ~5% aastas) uute tulijate jaoks väheatraktiivsed. KV.EE (2025) järgi ei ole viimase kahe aasta jooksul Ida-Virumaale lisandunud ühtegi märkimisväärset kinnisvarabürood. Uute arenduste puudumine vähendab veelgi piirkonna atraktiivsust (Arco Vara, 2024). Võrdlus on illustreeritud tabelis 5.

Tabel 5. Uute tulijad

Piirkond	Kapitalivajadus	Turu kasumlikkus (hinnakasv % aastas)	Uute büroode lisandumine (arv aastas)
Tallinn	Kõrge	15	5–10
Ida-Virumaa (K-J, J)	Madal	5	0–2

Andmed: KV.EE 2025, Autori koostatud

4.4. Asenduskaupade oht

Peamine asendaja on üürimine, mis on Tallinnas hästi arenenud. KV.EE (2024) andmetel oli 2023. aastal keskmine üürihind 12–15 €/m² kuus, mis on ostuhinnaga võrreldes soodsam (3500 €/m²). Uued elamuarendused (nt Porto Franco, Maakri piirkond) suurendavad pakkumist, kuid kõrge nõudlus ostmise järele hoiab asenduskaupade ohu mõõdukal tasemel. Statistikaameti (2024) järgi on Tallinna elanike keskmine brutokuupalk 1800 €/kuus, mis toetab ostuvõimekust.

Ida-Virumaal on üürimine ostmisele tugevam konkurent. Üürihinnad jäävad 4–6 €/m² kuus (KV.EE, 2025), samas kui ostuhind on 600 €/m². Madal keskmine sissetulek (Statistikaamet, 2024: 1100 €/kuus) ja piirkonna majanduslik stagnatsioon (tööstuse vähenemine) suurendavad üürimise populaarsust. Uute arenduste puudumine (Arco Vara, 2024) piirab

alternatiive, tugevdades olemasolevate asenduskaupade mõju. Võrdlus on illustreeritud tabelis 6.

Tabel 6. Asenduskaupad

Piirkond	Keskmine üürihind (€/m ² kuus)	Üüripindade arv	Ostu- ja üürihinna suhe
Tallinn	12–15	10,000	1:233 (3500 / 15)
Ida-Virumaa (Kohtla-Järve, Jõhvi)	4–6	1,500	1:100 (600 / 6)

Andmed: KV.EE 2025, Autori koostatud

4.5. Ostjate läbirääkimisjõud

Ostjate läbirääkimisjõud on Tallinnas madal, kuna nõudlus ületab pakkumist. Pindi Kinnisvara (2024) märgib, et 2023. aastal müüdi 60% korteritest esimese kuu jooksul, mis annab müüjatele hinna määramisel eelise. Ostjate kõrge finantsvõimekus (keskmine laenusumma 120 000 €, Swedbank, 2024) vähendab veelgi nende vajadust tingida.

Ida-Virumaal on ostjatel suurem läbirääkimisjõud, kuna pakkumine ületab nõudlust. Pindi Kinnisvara (2024) järgi seisab 70% korteritest müügis üle 3 kuu. Madalam sissetulek (1100 €/kuus) ja väiksem laenuvõimekus (keskmine laenusumma 30 000 €, Swedbank, 2024) sunnivad ostjaid hindu alla kauplema, mis on müüjatele surveks. Võrdlus on illustreeritud tabelis 7.

Tabel 7. Ostjate läbirääkimisjõud

Piirkond	Müügiaeg (kuudes)	Keskmine laenusumma (€)	Keskmine sissetulek (€/kuus)
Tallinn	1	120,000	1800
Ida-Virumaa (Kohtla-Järve, Jõhvi)	3	30,000	1100

Andmed: Swedbank, 2024, Statistikaamet, 2024, Autori koostatud

4.6. Tarnijate läbirääkimisjõud

Tarnijad (arendajad, ehitusfirmad) on Tallinnas arvukad – 2023. aastal oli pealinnas aktiivseid arendajaid üle 50 (Statistikaamet, 2024). See vähendab nende individuaalset läbirääkimisjõudu, kuna ostjatel on palju valikuid. Näiteks Merko ja Nordecon pakuvad sarnaseid projekte (nt Uus-Veerenni), mis hoiab hinnad konkurentsivõimelisena.

Ida-Virumaal on arendajaid vähe – viimase 5 aasta jooksul on piirkonnas alustatud vaid 2 uusarendust (Arco Vara, 2024). See annab olemasolevatele tarnijatele suurema mõju, kuna alternatiive napib. Väike turg ja madalad marginaalid piiravad siiski nende agressiivset hinnastamist. Võrdlus on illustreeritud tabelis 8.

Tabel 8. Tarnijate läbirääkimisjõud

Piirkond	Arendajate arv	Uusarenduste arv (viimase 5 aasta jooksul)	Tarnijate kontsentratsioon
Tallinn	50+	100+	Madal
Ida-Virumaa (Kohtla-Järve, Jõhvi)	5	2	Kõrge

Andmed: Statistikaamet, 2024, Arco Vara, 2024, Autori koostatud

4.7. Täiendavad mõjutegurid

- **Rahvastik:** Tallinnas kasvab rahvaarv (+1% aastas, Statistikaamet, 2024), toetades kinnisvaranõudlust. Ida-Virumaal rahvaarv kahaneb (-2% aastas), mis vähendab turuaktiivsust.
- **Majandus:** Tallinna töötuse määr on 5%, Ida-Virumaal 12% (Statistikaamet, 2024), mõjutades ostuvõimekust.
- **Regulatsioonid:** Valitsuse toetused noortele peredele (KredEx, 2024) soodustavad ostmist Tallinnas, kuid Ida-Virumaal on nende mõju väiksem.

4.8. Järeldus

Tallinna kinnisvaraturg on konkurentsitihe, kõrgete sisenemisbarjääride, mõõduka asendusohu, madala ostjajõu ja hajutatud tarnijamõjuga. Ida-Virumaal on konkurents madal, sisenemine lihtsam, asenduskaubad mõjukamad, ostjate jõud suurem ja tarnijad domineerivad. Täiendavad andmed (tehingumahud, sissetulekud, demograafia) rõhutavad piirkondade kontraste, mis peegeldavad Eesti kinnisvaraturu mitmekesisust.

5. UUE STRATEEGIA VALIK

5.1. Strateegia valiku põhjendus

Strateegia valik on kolmas etapp strateegilisest planeerimisest. Ettevõtte Apartboss OÜ edukus põhineb lokaalsel teadmisel, kuluefektiivsel ärimudelil ja paindlikul juhtimisstruktuuril. Kuna Tallinna kinnisvaraturg erineb oluliselt Ida-Virumaa omast oma konkurentsitaseme, kapitalinõudluse ja teenuste standardiseerituse poolest, tuleb strateegilise valiku tegemisel rakendada metoodilist ja teaduspõhist lähenemist, mis põhineb strateegiaanalüüsi teooriatel ning arvestab organisatsiooni suutlikkust ja arenguvajadusi.

Ettevõtte strateegiliseks sihiks on kolme aasta jooksul laiendada Tallinna turule, hõlmates nii renoveerimisteenuseid kui ka kinnisvara ostu-müügi tegevust. Kuna kapitalimaht ei võimalda kohest suurt investeeringut, mis ei võimalda ettevõttele laiendada horisontaalselt kogu ärimudeliga on strateegiliselt põhjendatud kasutada horisontaalset laienemist piiratud pakkumisega – st alustada laienemist renoveerimisteenuste osutamisega. Selline lähenemine tagab ettevõtte stabiilsuse, võimaldab testida uut turgu madalama riskiga ja kasvatada järkjärgult kapitali ning võimekusi. Teoorias mainitud vertikaalne ja lateraalne laienemised ei ole mõistlik rakendada ettevõtte Apartboos OÜ strateegia raames, kuna need laienemised nõuavad sama palju investeeringud, aga on riskantsemad kui horisontaalne laienemine piiratud pakkumisega.

Sellise strateegia valikut põhjendab ettevõtte ressurside piiratus. Nagu majandusanalüüs ja vestlus ettevõtte juhiga näitavad, puudub Apartboss OÜl hetkel piisav kapitalimaht, et siseneda Tallinna turule kohe kogu ärimudeliga, mis hõlmaks nii kinnisvara soetamist kui ka arendamist (Lisa 1). Samuti on arvestatud kohaliku turu konkurentsitihedusega, kus suured arendajad, investorid ja kinnisvarabürood domineerivad (Habal, 2024). Sellises olukorras on ratsionaalne vältida otsest hinnakonkurentsi või turul positsiooni ostmist suurte investeeringute kaudu. Selle asemel on strateegiliselt mõistlik alustada koostööst kohalike kinnisvaraomanikega ning osutada renoveerimisteenuseid ärimudeli B2B ja B2C formaadis, võimaldades ettevõttel koguda kapitali ja turukogemust järkjärguliseks kasvu jätkamiseks.

Apartboss OÜ suudab Tallinna turul rakendada oma teadmisi renoveerimisest ja tööjõu kasutamisest, samas kui piiratud pakkumine võimaldab vähendada strateegilise ebaõnnestumise riski. See valik säilitab ettevõtte jätkusuutlikkuse ja loob potentsiaali

konkurentsivõime kasvuks, olles kooskõlas ka KPI-de süsteemse rakendamise võimalustega (Kaplan & Norton, 1996), kus edasine laienemine saab toimuda mõõdetavate eesmärkide alusel. Autor pakub püstitada võtmetegurid(KPI) kolmes valdkonnas:

- Finantsid
- Turundus,
- Tööjõu korraldus.

Need valdkonnad toetavad üks teist ja nendes saab panna mõõdetavaid eesmärke ning kirjeldada nende saavutamist. Eraldi tuleb pöörata tähelepanu partnersuhetele, mis ka aitavad ettevõtte laienemisele. Järgmised alapeatükid käsitlevad igast valdkonnast, tuues välja konkreetseid lahendusi, mis põhinevad analüüsi tulemustel ning on suunatud ettevõtte konkurentsivõime kasvatamisele uuel turul.

5.2. Finants KPI ni jõudmise arvutamine

Apartboss OÜ jaoks on strateegiliseks finantseesmärgiks sisenemine kolme aasta jooksul Tallinna turule kogu ärimudeliga, mis nõuab piisavat kapitali korterite ostmiseks ja samal ajal renoveerimisprojektide arendamiseks. Autoriga on pakutud horisontaalne laienemine piiratud pakkumisega, ehk esialgu ettevõtte tuleb Tallinna turule ainult renoveerimisega, sellega teenib piisav kapitalimaht. Piisavaks kapitalimahuks autor võtab ühe 48 m² korteri renoveerimis projekti kulu ja keskmise 48 m² korteri hinda aastal 2028 Tallinna turul. Projekti ajakulu on keskmiselt 2 kuud, maksumus ettevõttele on 25 000€ ja tulu projektist on 25%. Need andmed arvutamiseks on võetud vestlusest juhiga (Lisa 1). Korteri hinna prognoosimiseks mitme aasta pärast kasutatakse järgmist valemit (koostatud autori poolt):

$$H_{korter} = H_{m^2} \times S \times (1 + i)^n$$

kus:

- H_{korter} = keskmine korteri hind mitme aasta pärast,
- H_{m^2} = korteri tänane ruutmeetrihind,
- S = korteri pindala ruutmeetrites,
- i = eeldatav aastane inflatsioonimäär,
- n = aastate arv.

Aastase inflatsioonimäära prognoosimiseks kasutatakse lihtsat praktilist valemit, mis põhineb eelnevate aastate keskmiste inflatsioonimäärade aritmeetilisel keskmisel (Brealey, 2022):

$$i = \frac{i_1 + i_2 + i_3 + \dots + i_n}{n}$$

kus:

- $i_1, i_2, i_3, \dots, i_n$ = vastavate aastate inflatsioonimäärad,
- n = aastate arv,
- i = eeldatav aastane inflatsioonimäär.

Arvutamiste aluseks võtame aasta 2025 märtsi keskmise ruutmeetri hinna Tallinna piirides, mis on 3703.2€.(KV.ee(b), 2025). Kolme aasta perspektiivis hinda arvutamiseks tuleb arvestada inflatsiooniga. Eeldatava inflatsiooni määra arvutamiseks autor kasutab aritmeetilise keskmist aastate 2022, 2023 ja 2024 keskmised inflatsioonimäärad, mis on vastavalt 19,4%, 9,2% ja 3,5%.(Statistikaamet 2025). Üleval arutatud valemi kasutades autor arvutas eeldatava inflatsioonimäära mis võrdub: $\frac{19,4+9,2+3,5}{3} = 10,7 \times 100\% = 10,7\%$. Selle tulemuse kasutades saab arvutada keskmise 48 m² korteri hinda aastal 2028, mis võrdub $3703.2 \times 48 \times (1 + \frac{10,7\%}{100\%})^3 \approx 241\,135,56\text{€}$. Tulemus on ümmardatud sajandikkudeni. Samuti eeldatava inflatsioonimäära teades, kasutades sama loogikaga valemi saab arvutada keskmise renoveerimisprojekti maksumuse aastal 2028. Eeldatav renoveerimisprojekti maksumus aastal 2028 on $25\,000 \times (1 + \frac{10,7\%}{100\%})^3 = 33\,914,30\text{€}$. Tulemus on ümmardatud sajandikkudeni. Sellega saab järeldada, et finantseesmärk on saavutada aastaks 2028 kapitalimahtu suuruses $241\,135,56\text{€} + 33\,914,30\text{€} = 275\,049,86\text{€}$. Kuna ettevõtte hoiab enda kapital krüptovaluutas (Lisa 1) autor loeb praeguse ettevõtte kapitalimahtu selliseks, et see on piisav ühe renoveerimisprojekti realiseerimiseks, sest krüptovaluuta hinda on raske ennetada.

Järgmise sammuga saab arvutada tulu renoveerimisprojektide aastate kaupa, võttes arvele eeldatava inflatsioonimäära. Renoveerimisprojektide aastatulu arvutamiseks kasutatakse järgmist valemit (koostatud autori poolt):

$$P = (k_r \times (p \times 100\%)) \times \frac{K_a}{k_a} \times (1 + i)^n$$

kus:

- P = renoveerimisprojektide keskmine aastatulu
- k_r = ühe renoveerimisprojekti maksumus kulu
- p = ühe renoveerimisprojekti keskmine kasumimarginaal protsentides
- K_a = aasta, ehk 12 kuud
- k_a = ühe renoveerimisprojekti keskmine ajakulu
- i = eeldatav aastane inflatsioonimäär,
- n = aastate arv.

Ettevõtte Apartboss OÜ ühe aasta jooksul saab keskmiselt teostada $\frac{12}{2} = 6$ projekti. Projekti hind aasta 2025 lõpuks on $25\,000\text{€} \times \left(1 + \frac{10,7\%}{100\%}\right) = 27\,675\text{€}$, selle autor võtab aasta 2025 keskmiseks projekti hinnaks. Renoveerimisprojektide hinnad aastatel 2026 ja 2027 on vastavalt $25\,000\text{€} \times \left(1 + \frac{10,7\%}{100\%}\right)^2 \approx 30\,636,23\text{€}$ ja $25\,000\text{€} \times \left(1 + \frac{10,7\%}{100\%}\right)^3 \approx 33\,914,30\text{€}$. Tulemus on ümmardatud sajandikudeni. See tähendab, et tulu projektidelt aastatel 2025, 2026 ja 2027 on vastavalt $27\,675 \times (25\% \times 100\%) \times 6 = 41\,512,50\text{€}$, $30\,636,23\text{€} \times (25\% \times 100\%) \times 6 = 45\,954,36\text{€}$ ja $33\,914,30\text{€} \times (25\% \times 100\%) \times 6 = 50\,871,48\text{€}$.

Kui korteri tuleviku hind ja renoveerimisprojektide aastatulu on teada, saab arvutada, kui palju aega kulub renoveerimisprojektide abil finantseesmärgi saavutamiseks järgmise valemiga (koostatud autori poolt):

$$T = \frac{H_{korter} + ((k_r \times (1 + i)^n)}{P_{n1} + P_{n2} + \dots + P_{nn}}$$

kus:

- T = aeg aastates
- H_{korter} = keskmine korteri hind mitme aasta pärast,
- k_r = ühe renoveerimisprojekti keskmine kulu,
- i = eeldatav aastane inflatsioonimäär,
- n = aastate arv,
- P_n = renoveerimisprojektide keskmine aastatulu.

Nüüd on olemas kõik sisendid selleks, et arvutada, kas ettevõtte Apartboss OÜ jõuab kolme aasta jooksul püstitatud finantseesmärgini. Selleks autor kasutab teoorias arutatud valemi. Kui arvutuste tulemus on kolmest vähem siis ettevõtte Apartboss OÜ omanik püstitas jõukohase eesmärgi, kui arvutuste tulemus on kolmest rohkem siis eelmine väide on vale.

Arvutused: $\frac{2757\,049,86\text{€}}{41\,512,50\text{€}+45\,954,36\text{€}+50\,871,48\text{€}} = 1,98824028$. Arvutuste tulemusena tuli arv, mis on kolmest vähem, see tähendab, et ettevõtte Apartboss OÜ jõuab püstitatud finantseesmärgini kiirem kui kolme aasta jooksul. Sellega saab järeldada, et strateegiline lahendus on asjakohane ja annab võimaluse ettevõttele realiseerida enda plaani Tallinna turule sisenemiseks.

5.3. Turundus KPI

Apartboss OÜ seisab silmitsi väljakutsega siseneda konkurentsitihedale Tallinna kinnisvaraturule piiratud eelarvega, kuid olemasolevate tugevate ressursside ja kompetentsidega. Turundus eesmärgiks ettevõtte Apartboss OÜ jaoks on Tallinna turul brändi nähtavuse suurendamine enne täis ärimudelina Tallinna turule sisenemist, ehk saavutada aastaga vähemalt 1000 jälgijat Instagramis, Facebookis ja TikTakis. Need sotsiaalvõrgustikud on valitud omapopulaarsuse tõttu erinevatel vanusrühmade seast. Samuti need sotsiaalvõrgud annavad võimaluse visuaalselt demonstreerida ettevõtte projekte ning annavad võimaluse jälgijatele võtte ettevõttega ühendust muresetavatel küsimustel. Lähtepunktiks on piiratud eelarve ja ettevõtte hetkeolukord, kus internetis nähtavus puudub. Sihtpiirkond on Tallinn ning fookuses on brändi teadlikkuse kasvatamine läbi järjepideva ja sihtrühma kõnetava sisuloome. Teoreetiliseks aluseks on AIDA-mudel ja sotsiaalmeedia turunduse ökosüsteemi raamistik, mida täiendab praktiline sisustrateegia neljas kvartalis.

Tallinna kinnisvaraturg on intensiivselt konkurentsitihe ja hinnatundlik, mis nõuab tugevat ja selgelt eristuvat brändipositsiooni (Tamm, 2023). Seetõttu on Apartbossi esmaseks ülesandeks brändi nähtavuse suurendamine digitaalsetes kanalites, kasutades turundusmeetodeid, mis tagavad minimaalsed kulud ja maksimaalse nähtavuse. All on kirjeldatud kvartali põhine turundus plaan. Nagu oli arutatud teoorias turundus plaan kuulub kulub kolmandale strateegilise planeerimise etappi.

5.4. Kvartaalsed tegevussuunad ja sisuloome Tallinnale suunatud kampaanias

5.4.1. I kvartal: nähtavuse loomine ja usalduse kasvatamine

Kampaania esimeses etapis keskendutakse brändi esitlemisele ja ettevõtte inimsõbraliku kuvandi loomisele. Visuaalse tähelepanu võitmiseks kasutatakse TikTakis ja Instagram Reels'is videoformaadis postitusi nagu „päev elust kinnisvara ettevõttest Tallinnas“ ning erinevate linnaosade tutvustusi. Facebookis ja Instagramis jagatakse tutvustavaid postitusi

ettevõtte taga olevast isikust või meeskonnast. Kaasavaid elemente, nagu „Kus sina elad Tallinnas?“ tüüpi küsitlused *story*'de vormis, kasutatakse jälgijate aktiivsuse suurendamiseks.

Lisaks postitatakse harivaid lühitekste teemadel nagu „5 levinud viga korteri remondis“, mis loovad ettevõttest asjatundliku ja abivalmi mulje. Kogu selle tegevuse eesmärk on luua stabiilne vundament jälgijaskonna kasvuks ning brändi usaldusväarsuse tõstmiseks.

5.4.2. II kvartal: ekspertpositsiooni kinnistamine ja sihtrühma harimine

Aasta teises kvartalis nihkub fookus sisule, mis positsioneerib ettevõtte kinnisvaraturu eksperdina. Hariv sisu – näiteks karussellpostitus teemal „Kuidas lugeda kinnisvarakuulutust kriitiliselt?“ või video „Milline näeb välja korter Mustamäel hinnaga 70 000 €“ – pakub jälgijatele praktilist väärtust. Samal ajal jääb sisu esteetiliselt lihtsasti haaratavaks ja jagatavaks, järgides sotsiaalmeedia ökosüsteemi efektiivseid tavasid (Kaplan & Haenlein, 2010).

Lisanduvad koostööd kohalike maakleritega, selleks et oleks võimalus näidata rohkem objekte. See anab ka võimaluse viia läbi loosikampaania, kus jälgijaid kutsutakse tagima sõpru, kes otsivad kodu Tallinnas ja auhinnaks võitjale pakkuda näiteks ühe korteri koos vaatamine enne ostu sooritamist. See tugevdab orgaanilist levikut ja toob kontole uusi potentsiaalseid jälgijaid.

5.4.3. III kvartal: kogukonna kasvatamine ja emotsionaalne side

Kolmandas kvartalis rõhutatakse kogukonna tunnet ja jälgijate emotsionaalset kaasamist. Sisuloome keskendub lugudele, näiteks videolugu kliendist, kes leidis Kalamajast oma unistuste kodu. Tallinna eri linnaosade unikaalsust tutvustavad postitused, nagu „10 asja, mida inimesed ei tea Lasnamäest“, aitavad luua lähedust ning inspireerivad diskussiooni.

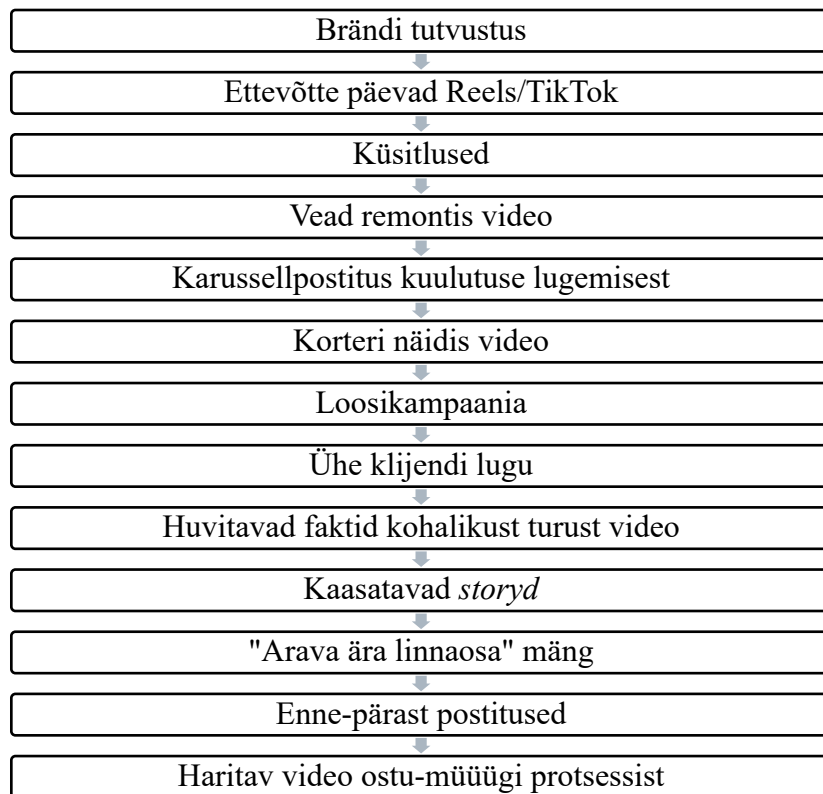
Lisaks kaasatakse jälgijaid aktiivselt läbi *story*'de, näiteks „Arva ära linnaosa“ mängude või üleskutsete kaudu jagada pilte oma kodu lemmiknurgast. Selline kasutajate loodud sisu (*user-generated content*) on autentne ja tõstab kaasatust, luues samas tugeva kogukonnatunde (Berthon et al., 2012).

5.4.4. IV kvartal: tulemuste kinnistamine ja müügile suunamine

Aasta viimane kvartal keskendub tegevuste koondamisele ja brändi usaldusväarsuse esiletõstmisele. Postitatakse kokkuvõtteid tehtud tööst, näiteks videoformaadis „2025. aasta kinnisvaraturu tähelepanekud Tallinnas“. Jagatakse „enne ja pärast“ tüüpi fotosid klientide korteritest ning lugusid müügitehingutest.

Fookuses on müügile orienteeritud, ent endiselt väärtuspakkuv sisu – „Kuidas vastata korteri ostja küsimustele?“ – mis aitab eemaldada hirme ja barjääre potentsiaalsetel klientidel. Aasta lõpus viiakse läbi kampaania, kus kutsutakse jälgijaid postitusi jagama vastutasuks tasuta konsultatsiooni või hindamisvisiidi eest. Sellega tugevdatakse seost sotsiaalmeedia jälgimise ja reaalse teenuse kasutamise vahel.

Läbimõeldud sotsiaalmeedia strateegia võimaldab kinnisvaraettevõttel suurendada oma nähtavust ja usaldusväarsust isegi piiratud eelarve tingimustes. Selle etapid on visualiseeritud joonisel 2. AIDA-mudel ja sotsiaalmeedia ökosüsteemi põhimõtted aitavad sihtrühma tähelepanu võita, kaasata ning lõpuks tegevusele suunata. Kui strateegiat viiakse ellu järjepidevalt, isikupäraselt ja lokaalselt, on 1000 jälgija saavutamine aastaga täiesti realistlik.



Joonis 2. Turunduskampaania

5.5. Personaliga seotud KPI

Apartboss OÜ edukaks sisenemiseks Tallinna kinnisvaraturule on oluline strateegiline ülesanne luua efektiivne ja paindlik tööjõustruktuur, mis võimaldaks ettevõttel jätkata Ida-Virumaa turul ning samal ajal alustada tegevust Tallinnas minimaalse lisakulu ja maksimaalse tulemuslikkusega. Tööjõu haldamise strateegia peab lähtuma analüüsis välja toodud ressursside põhiseest vaatest (RBV), mis rõhutab, et ettevõtte konkurentsieelis sõltub väärtuslike, haruldaste ja raskesti jäljendatavate ressursside kasutamisest (Barney, 1991).

Tallinna turu analüüsi tulemusel selgus, et tööjõukulu ja logistikaprobleemid võivad oluliselt mõjutada ettevõtte majanduslikku tõhusust (Kaplan & Norton, 2004). Seetõttu tuleks ettevõttel algusest peale panustada kohalikule tööjõule, vältides Ida-Virumaa meeskonna liigset koormamist täiendava logistika ja eluasemekuluga.

Praktilise sammuna soovitatakse Apartboss OÜ-l kasutada Tallinna tööjõuturu võimalusi, mis on juba tõendatult sobivad väikesele ja keskmisele ettevõttele. Üks tõhusamaid viise on kasutada tööjõuarenditeenuseid ja värbamisplatvorme, nagu näiteks Kriffer OÜ või StaffLogic. Need ettevõtted võimaldavad paindlikult juhtida tööjõuressursse ning vähendada

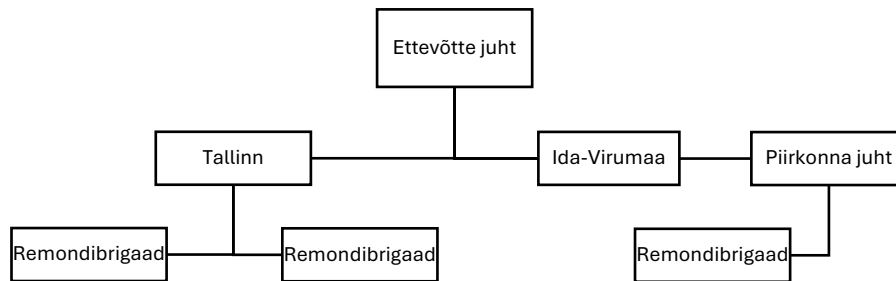
algseid püsikulusid, sest nende kaudu saab ettevõtte rakendada renditöötajaid vaid konkreetsete projektide raames (StaffLogic, 2024). Selline lähenemine sobitub Porteri konkurentsimumdeli seisukohaga, mis rõhutab tarnijate mõju vähendamist: mitmekülgne tööjõurenditeenuste kasutamine võimaldab ettevõttel hoida kontrolli all tööjõukulused ja vähendada sõltuvust ühest tarnijast (Porter, 2008).

Lisaks tööjõurentimisele on soovitatav kasutada ka kohalikke tööportaale, nagu CV Keskus ja CV.ee, ning platvorme nagu GoWorkaBit. Need võimaldavad ettevõttel kiiresti ja madalate kuludega värvata töötajaid nii lühiajalisteks kui ka püsivateks projektideks, pakkudes paindlikku lahendust tööjõuvajaduste täitmiseks ning testimiseks (CV Keskus, 2024; GoWorkaBit, 2024).

Samuti võib olla strateegiliselt otstarbekas kasutada riiklike ressursse, näiteks Eesti Töötukassa teenuseid. Töötukassa pakub võimalust palgatoetuste taotlemiseks, mis võib katta kuni 50% uue töötaja palgakulust, vähendades seeläbi ettevõtte algset rahalist koormust ning pakkudes ligipääsu motiveeritud ja sageli kutseoskustega tööjõule (Eesti Töötukassa, 2024). Selline lähenemine toetab SWOT-analüüsis välja toodud võimalusi, kuna võimaldab Apartboss OÜ kasutada ära väliseid soodsaid tegureid ja samal ajal hoida kontrolli all kulused (Kaplan & Norton, 2004).

Lisaks on soovitatav luua koostöösuhteid kohalike kutseõppeasutustega, näiteks Tallinna Ehituskooliga. Sellised koostööd pakuvad ettevõttele võimalust kaasata praktikante, kelle tööjõukulu on tavaliselt madalam ning kelle motivatsioon õppida ja ennast tõestada on sageli kõrgem (Tallinna Ehituskool, 2024). Selline lähenemine on kooskõlas RBV põhimõtetega, kuna see võimaldab ettevõttel arendada välja pühendunud tööjõuresursi, mis võib muutuda ettevõtte tulevaseks püsivaks väärtuslikuks ressursiks (Barney, 1991).

Tööjõu juhtimise praktiliseks soovitusena on ka tarkvarapõhiste lahenduste kasutamine, mis aitavad ettevõttel hallata tööjõu ressursse, optimeerida graafikuid ja vähendada tööjõuga seotud administreerimiskulusid. Tööjõu struktuur on kujundatud joonisel 3. Sellised lahendused võimaldavad ettevõttel säilitada kõrget organisatsioonilist tõhusust ning reageerida kiiresti turu muutustele, mis on oluline eelis Tallinna kiirelt muutuv



Joonis 3. Ettevõtte personaali struktuur

Kirjeldatud tööjõumeetmed võimaldavad ettevõttele Apartboss OÜ saavutada stabiilsuse ja paindlikkuse, mis on vajalik Tallinna turul konkurentsivõimelise ja jätkusuutliku tegevuse tagamiseks. Sel viisil suudab ettevõtte optimeerida oma kulusid, kasutada maksimaalselt ära kohalikke ressursse ja teadmisi ning säilitada samas oma strateegilise eelise, mis tuleneb efektiivsest ja paindlikust töökorraldusest.

5.6. Partnerlussuhted

Partnerlussuhete arendamine on Apartboss OÜ jaoks strateegiline prioriteet Tallinna kinnisvaraturule edukaks sisenemiseks, võimaldades ettevõttel kasutada kohalikke ressursse, luua usaldusväarsust ja minimeerida riske. Läbiviidud analüüs ja teoreetilised lähtekohad rõhutavad, et koostöö võimaldab ettevõtetel kiiresti kohanduda uue turu nõuetega ja jagada ressursse, mida neil endal piiratud mahus või üldse puuduvad (Porter, 2008; Barney, 1991).

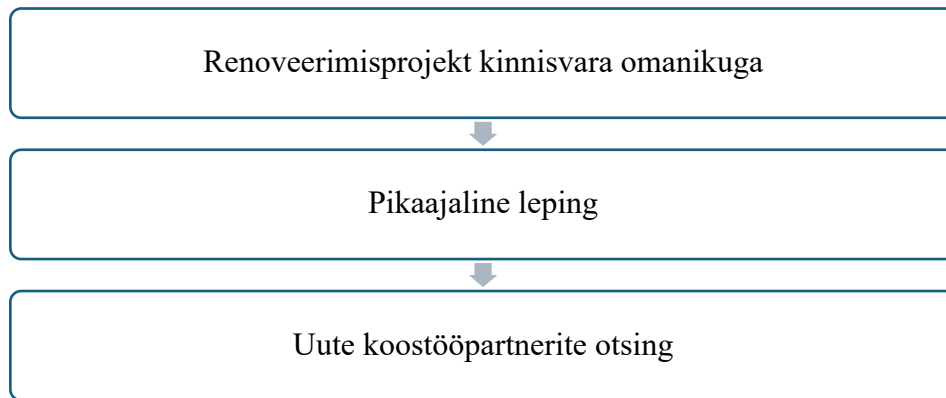
Tallinna kinnisvaraturu analüüs näitas, et turul valitseb tugev konkurents, eriti renoveerimis- ja ehitussegmentides. Apartboss OÜ-l on juba olemas positiivne koostöökogemus kohaliku ehitusfirmaga, kellega edukalt lõpetati kaks renoveerimisprojekti Tallinnas (Kurtšanov, 2025). Seda ressursi saab kasutada konkurentsieelise loomiseks, sest olemasolev suhe on tõendatud koostöövõimekuse märk ning toetab ettevõtte usaldusväarsust potentsiaalsete klientide ja teiste partnerite silmis (Barney, 1991).

Lähtuvalt ettevõtte piiratud eelarvest ja strateegilisest ettevaatlikkusest oleks praktiline alustada Tallinna turule sisenemist tehes koostööd kinnisvaraomanikutega, kes haldavad üürikinnisvara. Selle mudeli toetuseks leiti mitmeid ettevõtteid, nagu Fausto Capital, Skyynen OÜ ja Fixam Ehitus, kes aktiivselt otsivad renoveerimispartnereid. Lisaks pakuvad platvormid nagu Hange.ee ja HOLT.ee võimalusi kiiresti leida väiksemaid projekte, mis sobivad Apartbossi ärimudelile, sest nad ei nõua suuri algseid investeeringuid ning võimaldavad ettevõttel järk-järgult suurendada oma kohalolu ja tuntust turul.

Partnerlussuhete edukaks loomiseks soovitatakse esmalt koostada selge ja professionaalne teenusepakkumine, mis rõhutab ettevõtte varasemaid edulugusid ja spetsiifilist kompetentsi Ida-Virumaa projektide põhjal. See toetab ressursipõhise vaate (RBV) seisukohta, mille järgi ettevõtte pikaajaline edu põhineb unikaalsetel ja raskesti jäljendatavatel ressurssidel (Barney, 1991). Kuna Apartboss OÜ-l on olemas tugev kogemus piirkonnas, kus konkurents on madal ja teenuse osutamise hind efektiivne, võib selle kogemuse viimine Tallinna turule olla oluline eristuv tegur.

Partnerlusmudel võiks toimida järgnevalt: ettevõtte alustab väikese projektiga mõne üürikinnisvara omanikuga või kohaliku arendajaga, pakkudes esialgu konkurentsivõimelist hinnapakkumist ja paindlikku teenusemudelit. Partnerluste mudel on kujundatud joonisel 4. Selle mudeli rakendamine aitab vähendada potentsiaalsete partnerite riski ning loob soodsa pinnase pikaajalisteks suheteks (Kaplan & Norton, 2004). Edu korral tuleks sõlmida pikaajaline raamleping, mis võimaldab ettevõttel tagada stabiilne tööde voog ja efektiivne ressursside planeerimine.

Nagu üleval oli arutatud tasub kaaluda võimalust koostöök kohalike haridusasutustega nagu Tallinna Ehituskool, kust oleks võimalik kaasata praktikante, vähendades tööjõukulusid ja pakkudes noortele töökogemust. See meetod sobitub strateegilisse raamistikku, mille kohaselt ettevõtte ei sõltu liigselt ühest tarnijast või tööjõuallikast ning suudab hoida oma kulud kontrolli all (Porter, 2008).



Joonis 4. Partnesuhete skeem

Efektiivsed koostöösuhted võimaldavad ettevõttel kasutada täiendavaid ressursse, kasvatada oma usaldusväärset ning saavutada konkurentsieelise, mis on kooskõlas ressursipõhise vaate ja Porteri konkurentsimumdeli põhimõtetega.

KOKKUVÕTTE

Käesoleva uurimistö eesmärk oli töötada välja jätkusuutlik ja konkurentsivõimeline laienemisstrateegia ettevõttele Apartboss OÜ, et toetada selle kasvu Tallinna kinnisvaraturule sisenemisel. Uurimisprobleem seisnes asjaolus, et seni edukas turule sisenemise strateegia, mis toimus väiksemas piirkonnas (Kohtla-Järve ja Jõhvi), ei pruugi anda soovitud tulemusi suuremas ja keerulisemas turukeskkonnas nagu Tallinn.

Töö teoreetiline raamistik tugines strateegilise juhtimise võtmemudelitele, sealhulgas strateegilisele planeerimisele, konkurentsianalüüsile (Porteri viis jõudu), ressursside põhisele vaatele (RBV) ja SWOT-analüüsile. Empiiriline osa põhines praktikaaruande andmetel, Tallinna ja Ida-Virumaa turu võrdlusel ning veebipõhiselt läbi viidud vestlusel ettevõtte juhiga.

Analüüsid näitasid, et Kohtla-Järve ja Jõhvi turul on Apartboss OÜ saavutanud edu tänu lokaalsele turuteadmisele, paindlikule tööjõu kasutusele ja madalatele tegevuskuludele. Samas ei ole need tugevused ilma ümberkujundamiseta Tallinna turule otseselt ülekantavad. Tallinna turg on konkurentsitihedam, kõrgemate ootustega ja eeldab professionaalsemat teenuse pakkumist, nähtavust ning süsteemset protsessijuhtimist.

Vestlus ettevõtte juhiga kinnitas, et juhtkond on teadlik nii olemasoleva strateegia eelistest kui ka selle piirangutest uues kontekstis. Tuvastati mitmeid arenguvajadusi, sealhulgas vajadus finantseerimisvõimekuse suurendamise, tööjõu ümberkorraldamise ja digitaalse kohalolu tugevdamise järele.

Töö tulemusena koostati laienemisstrateegia, mille keskmes on neli kriitilist tegevussuunda:

1. Finantsid – piisava kapitalimahu ja selle saavutamise arvutamine.
2. Turundus – nähtavuse suurendamine läbi digitaalse kohalolu ja professionaalse brändikuvandi loomine.
3. Tööjõu korraldus – kohaliku tööjõu kaasamine ja ettevõtte piirkondlik jagunemine.
4. Partnerlussuhted – strateegiliste koostöövõrgustike loomine, mis toetavad ligipääsu tööjõule, klientidele ja investeerimisvõimalustele.

Kokkuvõttes võib öelda, et ettevõttel on olemas tugev strateegiline alus laienemiseks, kuid Tallinna turule edukaks sisenemiseks tuleb läbi viia sihipärased muudatused juhtimises, turunduses ja töökorralduses. Töö praktiline väärtus seisneb võimaluses kasutada esitatud

strateegiat reaalse tegevuste aluseks, mis aitab ettevõttel saavutada pikaajalist edu ja konkurentsivõimet ka suuremal ja keerukamal turul.

KASUTATUD KIRJANDUS

Teatmik, Apartboss OÜ <https://www.teatmik.ee/et/personlegal/16182782-Apartboss-OÜ> (viimati vaadatud 21.04.2025).

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*.

Mintzberg, H. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*.

Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row.

Wiley (2023). *Key Factors in Strategic Flexibility*.

"Harvard Business Review" (2022). *Overcoming Barriers to Strategy Execution*.

"Academy of Management Journal" (2021). *Emergent Strategies and Their Impact on Organizational Success*.

"Journal of Management Studies" (2023). *Strategic Leadership in a Dynamic Environment*.

"Long Range Planning" (2022). *The Role of Strategic Planning in Modern Business*. Elsevier.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall.

Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*.

Geltner, D., & Miller, N. G. (2007). *Commercial Real Estate Analysis and Investments*.

Baum, A., & Hartzell, D. (2011). *Global Property Investment: Strategies, Structures, Decisions*.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Taylor, A. A. (2011). *Strategic management: Creating competitive advantages*.

Ghemawat, P. (2001). *Distance still matters: The hard reality of global expansion*. Harvard Business Review.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*.

Peteraf, M. A. (1993). *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*. *Strategic Management Journal*.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*.

Thompson, A. A., Jr., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2014). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*.

Swamidass, P. M. (2015). *The future of competitive advantage*. MIT Sloan Management Review.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. Pearson.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). *Exploring Strategy*.

Ansoff, H. I. (1987). *Corporate Strategy*.

Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*.

Mohammed, K. (2013). *Principles of Small Business*. <https://www.leandelaware.com/wp-content/uploads/2018/04/Principles-of-small-business.pdf>

Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Wernerfelt, B. (1984). *A resource-based view of the firm*. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Grant, R. M. (1991). *Contemporary strategy analysis*. Blackwell Publishers.

Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*. *Harvard Business Review*, 57(6), 137-145.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Peteraf, M. A. (1993). *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.

David A. Hofmann, John J. Sumanth (2024) *A Growth Strategy that Creates and Protects Value*. <https://hbr.org/2024/04/a-growth-strategy-that-creates-and-protects-value>

Paul Blase, Paul Leinwand (2024) *Create a System to Grow Consistently*. <https://hbr.org/2024/03/create-a-system-to-grow-consistently>

Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*.

Mintzberg, H. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*.

Rumelt, R. (2011). *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Crown Business.

Whittington, R., Johnson, G., Scholes, K., & Angwin, D. (2007). *Strategy as Practice: An Activity-Based View*.

- Goold, M., Campbell, A., & Luchs, K. S. (2002). *The Role of Leadership in Strategy Implementation*. *Strategy & Leadership*, 30(2), 10-14.
- Schein, E. H., Denison, D. R., & Deal, T. E. (2004). *The Impact of Organizational Culture on Strategy Implementation*. *MIT Sloan Management Review*, 45(3), 41-52.
- Parmenter, D., McCarthy, R., & Brewer, A. (2007). *Key Performance Indicators: Development, Implementation, and Evaluation*.
- Kurtšanov, R. (2025) ETTEVÕTLUSPRAKTIKA ARUANNE ETTEVÕTTES APATRBOSS OÜ.
- Baltic Sotheby's (2023). Tallinna korterite turuülevaade – 2023 aasta esimesed viis kuud. <https://ee.balticsothebysrealty.com/tallinna-korterite-turuulevaade-2023-aasta-esimesed-viis-kuud/>
- K. Tamm(2023). Alanud aasta toob kinnisvaraturule suured muutused. <https://www.city24.ee/real-estate-news-story/18296/alanud-aasta-toob-kinnisvaraturule-suured-muutused>
- D. Fefilov (2023). Ida-Virumaa kinnisvaraturul elu käib – soodsad hinnad pakuvad magusat tootlust. <https://www.aripaev.ee/uudised/2023/06/12/ida-virumaa-kinnisvaraturul-elu-kaib-soodsad-hinnad-pakuvad-magusat-tootlust>
- KV.EE (2025). 2024. aastal tõusis Tallinna uute korterite müük 23,4%.* <https://www.kinnisvaraweb.ee/blog/2024-aastal-tousis-tallinna-uute-korterite-muuk-234>
- Myrdal, G. (1957). *Economic Theory and Under-Developed Regions*.
- A Täker (2025). Turu kasv ületas mullused näitajad. <https://majandus.postimees.ee/8194096/pindi-kinnisvara-turu-kasv-uletas-mullused-naitajad>
- Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard Business Review*.
- Krugman, P. (1991). *Increasing Returns and Economic Geography*. *Journal of Political Economy*, 99(3), 483–499.
- Habal (2023). Kinnisvaraturu ülevaade 2023. <https://uusmaa.ee/turuulevaated/turuulevaade-2023/>
- I. Habal (2024). Detsembris püstitati mediaanhinna rekord, ent fassaad on petlik. <https://uusmaa.ee/detsembris-pustitati-mediaanhinna-rekord-ent-fassaad-on-petlik/>
- CV Keskus (2024). <https://www.cvkeskus.ee> (viimati vaadatud 21.04.2025).
- Eesti Töötukassa (2024). <https://www.tootukassa.ee> (viimati vaadatud 21.04.2025).
- GoWorkaBit (2024). <https://www.goworkabit.com> (viimati vaadatud 21.04.2025).

StaffLogic (2024). <https://www.stafflogic.ee> (viimati vaadatud 21.04.2025).

Tallinna Ehituskool (2024). <https://www.ehituskool.ee> (viimati vaadatud 21.04.2025).

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis* (10th ed.). John Wiley & Sons.

Gürel, E., & Tat, M. (2017). *SWOT analysis: A theoretical review. The Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006.

Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach* (11th ed.). Cengage Learning.

Peteraf, M. A. (1993). *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*.

Wernerfelt, B. (1984). *A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

Humphrey, A. (2005). *SWOT Analysis for Management Consulting*.

de Almeida-e-Pais, J. E., da Silva, M. B., Pimentel, R., & de Andrade, J. B. S. (2023).

Ansoff, H. I. (1957). *Strategies for Diversification. Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.

Geltner, D., Miller, N., Clayton, J., & Eichholtz, P. (2014). *Commercial Real Estate Analysis and Investments*.

Baum, A., & Hartzell, D. (2011). *Global Property Investment: Strategies, Structures, Decisions*. John Wiley & Sons.

Geltner, D., & Miller, N. (2007). *Commercial Real Estate Analysis and Investments* (2nd ed.).

KV.EE. (2024). Tallinna ja Ida-Virumaa kinnisvaraturu statistika 2023–2024. https://www.kv.ee/hinnastatistika?graph_version=2&show_compare_line=1&deal_type=1&start_year=2023&start_month=1&end_year=2024&end_month=12&stat_type=1&count_y1=1&parish1=0&city1=0&county2=3&parish2=0&city2=0

Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. (2023). Energiamärgise ja energiatõhususe nõuded uutele elamutele Eestis. https://www.mkm.ee/ehitus-ja-elamumajandus/keskkonnasaastlikkus/energiatohusus-ja-sisekliima?utm_source=chatgpt.com

Ober-Haus. (2024). Baltikumi kinnisvaraturu ülevaade 2022 (Aastaruanne). <https://www.ober-haus.ee/turuulevaated/baltikumi-kinnisvaraturu-ulevaade-2022/>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (8th ed.). Prentice Hall.

KV.ee(b) (2025) https://www.kv.ee/hinnastatistika/?graph_version=2&show_compare_line=1&deal_type=1&start_year=2025&start_month=1&end_year=2025&end_month=4&stat_type=1&county_1=1&parish1=1061&city1=0&county2=12&parish2=1063&city2=0 (viimati vaadatud 29.04.2025).

Statistikaamet (2025) <https://stat.ee/et/uudised/tarbijahinnaindeks-tousis-2024-aastal-35> (viimati vaadatud 29.04.2025).

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Marcus, A. J. (2022). *Fundamentals of Corporate Finance*. McGraw-Hill Education.

Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*.

Maa- ja Ruumiamet. (2024). Kinnisvaraturu ülevaade – märts 2024 (PDF). <https://maaruum.ee/sites/default/files/documents/2024-04/03-2024%20Kuu%20%C3%BClevaade.pdf>

Pindi Kinnisvara. (2024). Kinnisvaraturu ülevaade – november 2024 (PDF). https://www.pindi.ee/wp-content/uploads/2024/12/Turuulevaade_2024_november.pdf

Statistikaamet. (2025). Esimese kvartali ehitushindade tõusu ohjeldasid vähenenud kulud materjalidele. <https://stat.ee/et/uudised/esimese-kvartali-ehitushindade-tousu-ohjeldasid-vahenenud-kulud-materjalidele>

Statistikaamet. (2025). Ehitushinnad tõusid 2024. aastal 1,6 %. <https://stat.ee/et/uudised/ehitushinnad-tousid-2024-aastal-16>

Statistikaamet. (2025). Eluaseme hinnaindeks tõusis 2024. aastal 6,1 %. <https://stat.ee/et/uudised/eluaseme-hinnaindeks-tousis-2024-aastal-61>

Laanoja, L. (2024). Tark teada: Kuidas välismaalasena Eestis kodu osta. Postimees. <https://kodu.postimees.ee/8103499/tark-teada-kuidas-valismaalasena-estis-kodu-osta>

Sooman, P. (2023). Euribori mõju alles jõuab kohale: laenude hulk kukub, üüriturg on nullitud. <https://arvamus.postimees.ee/7722016/peep-sooman-euribori-moju-alles-jouab-kohale-laenude-hulk-kukub-uuriturg-on-nullitud>

Pindi Kinnisvara. (2023). Sügis toob loiuvoitu kinnisvaraturu. <https://www.pindi.ee/2023/10/19/sugis-toob-loiuvoitu-kinnisvaraturu/>

KV.ee. (2025, 3. veebruar). 2024. aastal tõusis Tallinna uute korterite müük 23,4 %.
<https://www.kinnisvaraweb.ee/blog/2024-aastal-tousis-tallinna-uute-korterite-muuk-234/>

Toompark, T. (2025). Riik alustab koostöös erasektoriga kortermajade ehitamist Ida-Virumaal. <https://www.adaur.ee/regionaal-ja-pollumajandusministeerium-riik-alustab-koostoos-erasektoriga-kortermajade-ehitamist-ida-virumaal/>

Maa-amet. (2024). Eesti kinnisvaraturg 2023. aastal. <https://maaruum.ee/sites/default/files/documents/2024-02/Eesti%20kinnisvaraturg%202023.pdf>

Maa-amet. (2024b). Kinnisvaraturg ja hinnaindeksid 2024. aasta III kvartalis https://maaruum.ee/sites/default/files/documents/2024-10/2024%20III%20kvartal_0.pdf

Berthon, P., Pitt, L., Plangger, K., & Shapiro, D. (2012). *Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy*. *Business Horizons*, 55(3), 261–271.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media*. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.

Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2017). *Marketing Management. 3rd European Edition*. Pearson Education.

Barona. (2025). Barona personalirendi teenused. <https://barona.ee/teenused/>

Belbin, M. (2010). *Team Roles at Work* (2. tr.). Butterworth-Heinemann. <https://www.sciencedirect.com/book/9781856178006/team-roles-at-work>

CVKeskus. (2025). Tööpakkumised ehituse ja kinnisvara valdkonnas. <https://www.cvkeskus.ee/toopakumised-ehituse-kinnisvara-valdkonnas>

Kristof-Brown, A. L. (2000). “Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters’ Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit.” *Personnel Psychology*, 53(3), 643-671.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Row. <https://archive.org/details/dli.ernet.503983>

LinkedIn. (2025). Ehitusvaldkonna töökuulutused Tallinnas. https://www.linkedin.com/posts/kandideer_ee_t%C3%B6%C3%B6pakumised-ehitus-objektijuht-activity-7202907943367794689-NK6M

Mintzberg, H. (1980). “Structure in 5’s: A Synthesis of the Research on Organization Design.” *Management Science*, 26(3), 322-341.

Tallinna Ehituskool. (2025). Praktikaprogrammid ja koolitused tööandjatele. www.ehituskool.ee/et/koolitused/koolituskalender

Töötukassa. (2025). Tööandjate teenused.

<https://www.tootukassa.ee/et/teenused/tooandjatele>

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management." *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

Kitzman, H. (2018). *Development of a model for measuring and evaluating flexibility on operational and strategic management level of manufacturing companies.*

Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K., & Bourne, M. (1997). *The Catalogue of Performance Measures.*

LISA 1. VESTLUS ETTEVÖTTE JUHIGA

Küsimused strateegia tugevate külgede kohta:

1. Milliseid praeguse strateegia aspekte peate kõige edukamaks? Kõige edukamaks loen see, et ettevõtte tegutseb regioonis, kus ei ole suurt konkurentsi. Samuti mina kui ettevõtte omanik tean regioonis elavate inimeste vajadused korteriomandite valimisel, seega saan pakuda just seda mida vajavad kohalikud inimesed.
2. Milliseid ettevõtte viimaste aastate saavutusi peate praeguse strateegia tulemuseks? Ettevõtte on noor ja peamiseks saavutuseks pean, et ettevõtte nii käive kui ka tulu iga aastaga kasvab.
3. Milliseid konkurentsieeliseid praegune strateegia teie arvates annab? Kõige suurem konkurentsieelis on see, et Ida-Viru regiooni kinnisvaraalas tegutsemises on raske siseneda teises kandis elavatel inimestel. Kaks sarnast maja ühel tänaval, mis asuvad 50m kaugusel üksteisest võivad olla absoluutselt erineva väärtusega, kuna väärtust loovad ka inimesed, kes elavad majas sees. Selliseid eripärasid teab ainult kohalik inimene.
4. Millised sisemised protsessid või ressursid aitavad kõige enam kaasa strateegia edukusele? Ressurssiks saan lugeda kohalike inimesi, kellel on raske leida töökohta, aga samas neil võib olla häid oskusi ehituses. Seega odav tööjõud mida on võimalik leida Ida-Viru regioonis.
5. Kuidas aitab praegune strateegia kohaneda turu muutustega? Turg võib muutuda, aga inimestel on alati vajalik elukoht, seega kinnisvaraga võib tegeleda igal ajal.

Küsimused strateegia nõrkuste kohta:

1. Milliseid praeguse strateegia aspekte peate kõige vähem tõhusaks? Tegutsemine ühes regioonis võib olla samuti ka nõrkus, kuna regioonis kahaneb rahvastik ja ei ehitata uusehitusi
2. Millised on peamised väljakutsed või probleemid, millega seisate silmitsi strateegia rakendamisel? Iga aastaga on raskem leida kinnisvaraobjekti, kuna regioonis on väike rahvastik ja see ei kasva.
3. Milliseid arenguvõimalusi näete praeguses strateegias? Praeguses strateegias võib areneda nii, et ostu ja müügi eesmärgil võib vaadata mitte ainult korteriomandeid vaid ka eramaju.
4. Kuidas hindate praeguse strateegiaga seotud riske? Hinnad renoveerimistöodele, materjalidele ja kinnisvarale kasvavad, aga samas palgad ei jõua järgi seega tehingute arv regioonis võib kahaneda
5. Millised välised tegurid (nt konkurents, muutused õigusaktides) mõjutavad strateegiat negatiivselt? Inflatsioon, hinnad tõusevad kiiremini, kui palk.

Küsimused tuleviku ja muutuste kohta:

1. Milliseid muudatusi strateegias plaanite lähitulevikus? Lähituleviku plaan on uurida ka eramajade ja elamumaa ostu/müügi regioonis.
2. Kuidas näete ettevõtte arengut pikas perspektiivis? Kolme aasta jooksul on plaan tegutseda enda kinnisvara ostu/müügiga kahes regioonis (Ida-Viru ja Harjumaa).

3. Milliseid uusi võimalusi kavatsete ettevõtte kasvuks ära kasutada? Kuna ettevõtte on näitanud kasvu, plaanis on kaasata investoreid, kellel oleks huvi tegeleda kinnisvaraga.
4. Kuidas kavatsete tulevikus toime tulla võimalike ohtude ja väljakutsetega? Kuna plaanis on perspektiivis tegutseda kahes regioonis, see aitab kaasa riskide maandamisel. Harjuma elanikkond pidevalt kasvab ja igast väiksemast regioonist noored liiguvad Harjumaale õppimiseks ja ka edasiseks eluks.
5. Milliseid ressursse või oskusi on teie arvates vaja tulevaste strateegiate edukaks elluviimiseks? Peamine ressurss on finantseerimine, kuna Harju piirkonnas on kinnisvara hinnad palju kõrgemad, kui Ida-Virumaal siis olemasolevate ressursidega oleks raske konkureerida Harju maakonnas tegutsevate ettevõtetega. Teine ressurss on aeg, mida oleks vaja panustada uue turu analüüsimiseks ja kohanemiseks suurema piirkonnaga. Oskustest võiks välja tuua, et peab olema paindlik ja oskama kiiresti reageerida ja kohaneda uue olukorraga.

Täiendavad küsimused:

1. Kas ettevõttel oli juba renoveerimisprojektide kogemus Tallinna turul? Jah, Tallinna turul tegime valmis koos tuttavate ettevõtjatega kaks renoveerimisprojekti ning üks on praegu arendamisel.
2. Mis on keskmistatud renoveerimisprojekt Tallinna turul teie ettevõttes? Vaadates seda, et hetkel Tallinna turul ettevõttel oli ainult 3 projekti, see on vähe järelduste tegemiseks, aga ikka keskmistatud hetkel on kahetoaline korter pindalaga 48m².
3. Kui palju aega ja rahalisi vahendeid võtab keskmistatud renoveerimisprojekti realiseerimine Tallinnas? Kordan et praegu on vähe andmeid järelduste tegemiseks. Keskmiselt projekt võtab kaks kuud ja projekti maksumus on 25 000€. See küll sõltub tellija soovidest ja vajalike materjalide olemasolust partnerite ladudel. Kui materjale ei ole mingi põhjusel otseselt parteritelt saada siis see tõstab märkimisväärselt projekti hinda. Toon näide: ühe keraamilise pliidi hind otse parteritelt on keskmiselt 10€, aga ehituspoest ostes 25€.
4. Kui suur tulumäär on keskmiselt ühest renoveerimisprojektist? Tavaliselt projektide tulu on 20-30 protsentine vahemikus.
5. Mida ettevõtte teeb vaba rahaga? Praegu ettevõtte investeerib vaba raha krüptovaluutadesse. See riskantne aktiiv, aga see pakub ka võimalusi kapitalimahu suurendamiseks.