

TARTU ÜLIKOOL
Pärnu kolledž
Ettevõtlusosakond

Mariliis Meius

OBER-HAUSI KINNISVARA AS ÄRIMUDELI UUENDAMINE

Lõputöö

Juhendaja: Arvi Kuura

Pärnu 2022

Soovitan suunata kaitsmisele

Arvi Kuura

/digiallkirjastatud/

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht Margus Kõomägi

/digiallkirjastatud/

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

Mariliis Meius

/digiallkirjastatud/

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Ärimudel.....	6
1.1. Ärimudeli olemus	6
1.2. Ärimudeli innovatsioon.....	10
1.3. Ärimudeli innovatsioon kinnisvarasektoris.....	14
2. Ober-Hausi Kinnisvara AS ärimudeli uuendamine.....	20
2.1. Ober-Hausi Kinnisvara AS tutvustus	20
2.2. Uurimismetoodika, hetkeolukorra kaardistamine ja tulemused.....	22
2.3. Ettepanekud ärimudeli uuendamiseks ning sobivaima ärimudeli süntees	34
Kokkuvõte.....	38
Viidatud allikad.....	40
Lisad.....	44
Lisa 1. Ärimudeli definitsioonid	45
Lisa 2. Intervjuu küsimuste seosed teooriaga hetkeolukorra kaardistamiseks.....	46
Lisa 3. Horisontaal- ja vertikaalanalüüs.....	48
Lisa 4. Ülevaade Ober-Hausi Kinnisvara AS potentsiaalsest ärimudelist.	49
Summary	50

SISSEJUHATUS

Ettevõtte peab pidevalt kohanema tarbijate vajadustega ja kinnisvarasektor pole erand. Traditsioonilise müügihinna protsendi ja komisjonitasu mudelid seavad kahtluse alla mitmed muud elujõulised äristrateegiad, kuna tarbijad soovivad kodu müümisel või ostmisel raha säästa. Maaklerteenuste "täispaketi" eest tasumine on järk-järgult saamas minevikku, asendudes mitmesuguste muude tehinguvõimalustega, kus tehingu sõlmimiseni jõutakse ilma maaklerita.

Eesti kinnisvaraturul toimus 2021. aastal kokku 60 725 ostu-müügitehingut. 2020. aastaga võrreldes kasvas tehingute arv 2021. aastal märkimisväärsed 19%. (Maa-amet, 2022, lk 7). Nõudlus ületab pakkumist ning enamik kortereid on reserveeritud ja müüdnud juba ehitusperioodil (Ober-Haus, 2021, lk 108). Konkurentsi tihenemine kinnisvara-ettevõtete seas sunnib otsima uusi lahendusi pakutavate teenuste parendamiseks ning konkurentsieelise saavutamises. Praeguses majanduslikus olukorras kasvav nõudlus kinnisvara ostmise, üürimise ja hindamise järele on tekitanud olukorra, kus kinnisvara-ettevõtted konkureerivad uusarenduste ainuesindusõiguste, klientide ning pankades parimate koostöö tingimuste osas.

Kriis, ebastabiilsus, konkurentsi kasv – kõik need tegurid mõjutavad ka Ober-Hausi Kinnisvara AS-i. Seetõttu on käesoleva lõputöö eesmärgiks sünteesida sobivaim ärimudel Ober-Hausi Kinnisvara jaoks. Töö eeldatavaks tulemuseks on põhjendatud nägemus ärimudeli uuendamiseks, mis sobib analüüsitava ettevõttele tekkinud turusituatsioonis. Töö peamisteks huvigruppideks on uuritava ettevõtte juhtkond, omanikud, partnerid ning töötajad. Uuritav teema kuulub strateegilise juhtimise valdkonda.

Uurimisküsimus:

Milline on sobivaim ärimudel uuritavale ettevõttele?

Eesmärgi saavutamiseks on seatud järgmised uurimisülesanded:

- anda kirjanduse põhjal ülevaade ärimudelitest ja ärimudeli innovatsioonist ning spetsiifikast kinnisvara sektoris;
- anda ülevaade Ober-Hausi Kinnisvara AS-st ja uurimismetoodikast;
- kaardistada olemasolev ärimudel ja kirjeldada Ober-Hausi Kinnisvara AS hetkeolukorda;
- sünteesida ettepanekud ning konstrueerida potentsiaalne ärimudel ettevõttele Ober-Hausi Kinnisvara AS, lähtudes olemasolevast ärimudelist ja trendidest mujal maailmas.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks on kavas uurida kolme teoreetilist kontseptsiooni ja nende omavahelisi seoseid: ärimudel, ärimudeli innovatsioon ja ärimudeli innovatsioon kinnisvarasektoris.

Materjalide leidmiseks on autoril kavas uurida ärimudeli, ärimudeli innovatsiooni ja ärimudeli innovatsioonist kinnisvara sektoris käsitlevaid akadeemilisi allikaid ja erialast kirjandust. Hetkeolukorra kaardistamiseks analüüsib autor ettevõtte majandusaasta aruandeid (2017-2021) ning viib läbi intervjuu ettevõtte juhiga.

Autor annab lõputöö teoreetilises osas ülevaate ärimudeli olemusest, jätkusuutliku ärimudeli kujundamise võimalustest ning ärimudeli innovatsioonist, keskendudes kinnisvarasektorile. Esimeses peatükis kujuneb kontseptuaalne alus empiirilise osa läbi viimiseks.

Teises peatükis kirjeldab autor kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid uuringumeetodeid kasutades uuringu objekti Ober-Hausi Kinnisvara AS. Seejärel annab autor ülevaate uuringu läbiviimise põhjustest, metoodikast ja andmekogumise meetoditest ning hetkeolukorda kaardistades ülevaate uuringu tulemustest.

1. ÄRIMUDEL

1.1. Ärimudeli olemus

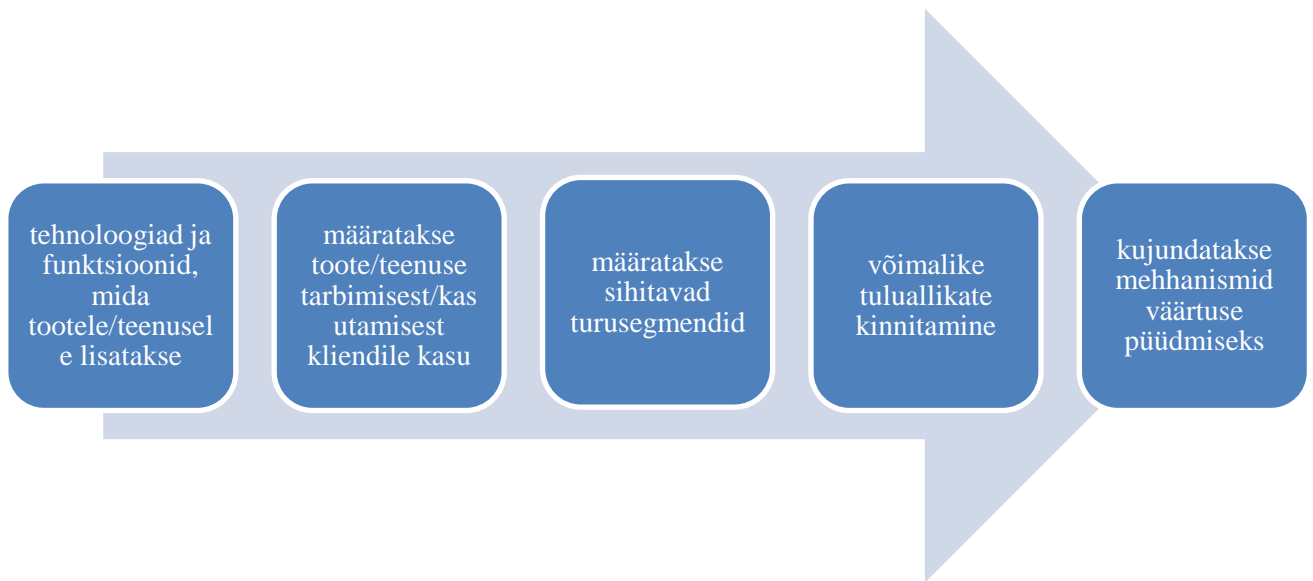
Ärimudel on termin, mida sageli kasutatakse ettevõtte põhikomponentide kirjeldamiseks. Ärimudeli mõiste tuli kasutusele mitu aastakümnet tagasi (Bellman, *et al.*, 1957, Lang, 1947, lk 101). Ärimudelit seletati kui reaktsiooni kahe vastastikumõjus oleva jõu vahel, millest üheks oli nihe maailmamajanduses ja teiseks võimetus arvestada konkreetsete ettevõtete poolt loodud majandusliku väärtusega (Massa *et al.*, 2017, lk 12). Need kaks jõudu on viinud erinevate teoreetiliste aluste integreerimiseni, mille põhjal saab ettevõtet analüüsida ning tänapäeval mõistetakse seda ärimudelina (Amit *et al.*, 2011, lk 202).

Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) arengu perioodil levis ärimudeli terminoloogia erinevates valdkondades, milleks oli turundus, juhtimine, pangandus ning seda kasutati erinevates raamistikutes nagu äriplaan, äristrateegia, väärtuse loomine, globaliseerumine ja organisatsiooni kujundamine (Ghaziani & Ventresca, 2005, lk 83).

Siiski peetakse ärimudeli kontseptsiooni endiselt ebaselgeks ja selle valdkonna teadlased on ärimudelit kujutanud erinevatest vaatenurkadest. Akadeemilises kirjanduses on arvukalt ärimudelite definitsioone. Kuigi uuringutes kajastatud definitsioonid ei ole ühesugused, võib kokkuvõtvalt öelda, et ärimudel ühendab ettevõtte tegevuse komponente (Massa & Tucci, 2013, lk 67). Autor on välja toonud (lisa 1) seitse definitsiooni, mis kajastavad erinevate autorite arusaama ärimudeli tähendusest. Hoolimata arvukatest määratlustest nõustuvad mitmed autorid, et ärimudel seob ettevõtte sees ja väljaspool oleva. Ärimudeli olemus piiritleb, kuidas erinevaid gruppe kaasata ja määratleb, kuidas väärtust kujundada (Baden-Fuller & Mangematin, 2013, lk 89).

Ärimudel väljendab loogikat, mis näitab, kuidas ettevõtte klientidele väärtust loob ja pakub. Samuti esitatakse selles väärtust pakkuva äriettevõttega seotud tulude, kulude ja

kasumi ülesehitus. Erinevad elemendid, mis tuleb ärimudeli kujundamisel kindlaks määrata, on toodud joonisel 1.

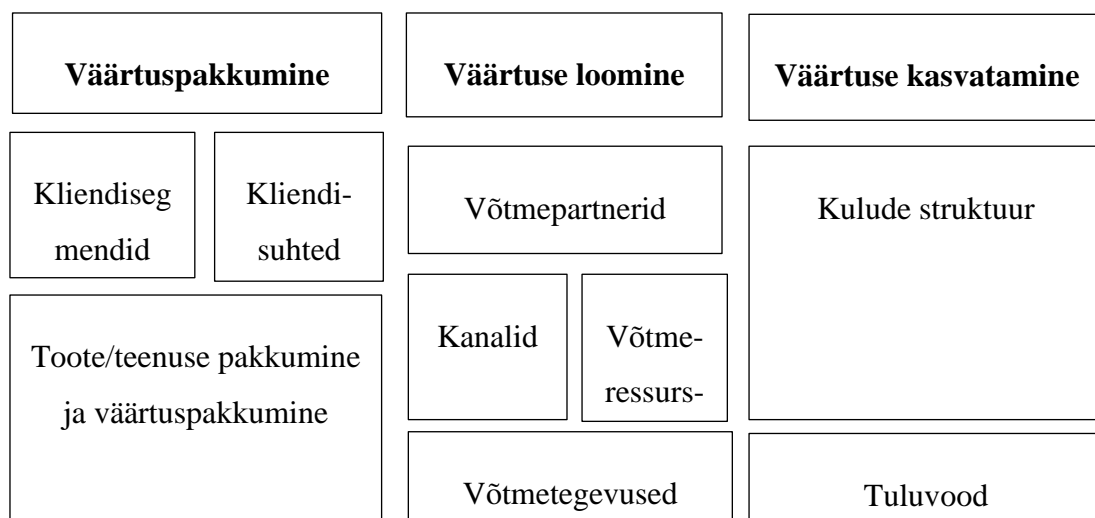


Joonis 1. Ärimudeli disaini elemendid. Allikas: Teece, 2010, lk 170

Joonis 1 kujutab viite elementi, mis on oluliseks osaks ärimudeli kujundamisel. Esmalt tuleb kindlaks määrata tehnoloogiad ja funktsioonid, mis tootele või teenusele lisatakse. Seejärel määrata kasu, mida klient saab toote või teenuse tarbimisest, teha kindlaks sihitavad turusegmid ning selgitada välja võimalikud tuluallikad. Viimaseks elemendiks on kujundada mehhanismid, et jõuda soovitud väärtusteni. Kõikide nimetatud elementide kindlaks määramise tulemusena on võimalik luua klientidele väärtust ja teenida kasumit (Teece, 2010, lk 170)

Ärimudel on kontseptuaalne raamistik, mis sisaldab ettenähtud elementidega suhteid ja väljendab ettevõtte rahateenimise loogikat. See on kirjeldus väärtustest, mida ettevõtte pakub oma kliendisegmentidele. Iga kliendisegmendiga on seotud tarne- või teenusahelate ülesehitus, partnerite võrgustik ja ressursid. Väärtused suhtekapitali loomiseks, turustamiseks ja edastamiseks, et tekitada kasumlikke ja jätkusuutlikke tuluvoogusid. Seega on ärimudel raamistik, mis näitab, kuidas ettevõtete võrgustik klientide, partnerite ja müüjatega väärtuse loomiseks ja kasvatamiseks tehinguid teeb (Teece, 2010, lk 170)

Üks enimkasutatavaid ja enim tsiteeritud raamistikke on Osterwalderi ja Pigneuri ärimudeli raamistik, mis on oma tugevust tõestanud jätkusuutlikkuse kontseptsioonide loomisel. Raamistiku üheksa ehitusplokki liidetakse tavaliselt kolmeks põhikomponendiks: väärtuse pakkumine, väärtuse loomine ning väärtuse kasvatamine (Osterwalderi & Pigneur, 2010, lk 5).



Joonis 2. Ärimudeli kontseptsioon. Allikas: Autori koostatud, Osterwalder & Pigneur, 2010, lk 5

Joonisel 2 väärtuspakkumine viitab põhjustele, miks klient väärtustab organisatsiooni poolt pakutavat. See sisaldab pakkumist, kavandatud kliendi sihtturgu ja kliendisuhete tüüpi. Väärtuse loomine ja koheletoimetamine hõlmab arvukalt tegevusi, mida organisatsioon on kohustatud tegema, et oma tooteid või teenuseid luua, toota, müüa ja klientidele tarnida. Siia kuuluvad põhitegevused, mis hoiavad äritegevust töös, peamised partnerid nagu tarnijad, ühisettevõtted või liidud konkurentidega. Protsessis on kasutusel füüsilised, rahalised, intellektuaalsed või inimressursid ning müügikanalid klientidele. Lõpuks vastavad väärtused tulude päritolule, organisatsioonile teenuse eest raha saamise viisidele ja organisatsiooni kulustruktuurile (Osterwalder & Pigneur, 2010, lk 6).

Tukker jaotab ärimudelid kolme valdkonna vahel. Tootepõhised (PO) ärimudelid, mis on suunatud toodete müügile, kus mõned tooted on seotud teenustega (näiteks hooldusleping, rahastamisskeem, nõustamisteenused). Klient võtab materiaalse objekti omandiõiguse, sõlmides vaid väiksemaid immateriaalse teenuse lepinguid. Sinna

kuuluvad ka tarbimisharjumused, milles domineerib eseme pikaajaline kasutamine ja objekti valduse omandamine ning kus juriidiline omandiõigus on tarbija jaoks ebaoluline. Kasutamispõhistes (UO) ärimudelites on toode teenusepakkuja omandis, kes müüb toote kasutamist või selle funktsionaalsuse osi klientidele. Toote või teenuse segu on nihutatud toote funktsionaalsusele või sellele juurdepääsule. Teenuseosutaja poolt pakutavad teenused tagavad materiaalse objekti funktsionaalsuse, hoolduse, parandamise ja juhtimise ning korraldavad ajavahemiku, mille jooksul erinevad tarbijad saavad kasutada kogu toodet või selle osa. Tulemuspõhistes (RO) ärimudelites müüb teenuseosutaja tulemust või kompetentsi, lisamata lepingusse eelnevalt kindlaksmääratud toodet ega täpset viisi tulemuse edastamiseks. Pakkujad pakuvad kokkulepitud tulemuse saavutamiseks mitmesuguseid teenuseid ja säilitavad kasutatud toote omandiõiguse. Erinevalt UO mudelitest eraldab pakkuja tarbija jaoks utiliidi, pakkudes tarbijale funktsionaalseid tulemusi (Tukker, 2004, lk, 124)

Hea ärimudeli kujundamisega seotud küsimused on kõik omavahel seotud ja asuvad äristrateegide põhiküsimuse keskmes - kuidas luua jätkusuutlik konkurentsieelis ja saada hea kasum. Lühidalt öeldes määratleb ärimudel, kuidas ettevõtte loob ja pakub klientidele väärtust ning teisendab seejärel saadud maksed kasumiks. Eduka ärimudeli väljatöötamine on konkurentsieelise kindlustamiseks ebapiisav, kuna jäljendamine on sageli lihtne, kuid diferentseeritud (ja seda on raske jäljendada), mis on tõhus ja tulemuslik ärimudel toob tõenäoliselt soovitud kasumit. Ärimudeli innovatsioon võib ise olla tee konkurentsieelise saavutamiseks, kui mudel on piisavalt eristatav ja seda on raske jäljendada nii turgu valitsevatele ettevõtjatele kui ka uutele tulijatele (Teece, 2010, lk 176)

Kokkuvõtteks on ärimudelraamistik, mille abil saab kindlaks määrata kogu ettevõtte äritegevuse. See lihtsustab peamiste ärivaldkondade planeerimisprotsessi, aitab kaardistada ettevõtte strateegiaid ning suunata olemasolevatele kitsaskohtadele, mis ettevõttes esinevad. Ärimudeli mõistmine ning uuendamine võib anda võimaluse innovatsiooni tekkele, mis soodustab häid tulemusi äritegevuses.

1.2. Ärimudeli innovatsioon

Konkurentsieelise loomiseks uuendavad ettevõtted sageli oma ärimudeleid. Kui ettevõtted tegelevad ärimudeli innovatsiooniga, püüavad nad kujundada ja rakendada tegevuste komplekti, mis suudaks olemasolevat ettevõtet soovitud uue mudeli põhjal muuta (Zott & Amit, 2015, lk 102).

Alljärgnev tabel 1 annab ülevaate erinevate autorite poolt välja toodud mõistetest, mis selgitavad ärimudeli innovatsiooni olemust. Välja on toodud ärimudeli innovatsiooni tähendused, mis on seotud ärimudeli dünaamika või muutustega. Osad autorite poolt välja toodud mõisted viitavad kasvavatele muutustele, mis toimuvad olemasolevates ärimudelites, samas kui teised tähendused viitavad radikaalsematele innovatsioonivormidele.

Tabel 1. Ärimudeli innovatsiooni tähendused

Autor	Tähendus
Khanagha <i>et al.</i> , 2014	Ärimudeli uuendus võib kujuneda ärimudelite üksikute komponentide järkjärgulistest muutustest, olemasoleva ärimudeli laiendamisest, paralleelsete ärimudelite juurutamisest kuni ärimudeli katkemiseni, mis võib potentsiaalselt kaasa tuua olemasoleva mudeli asendamise.
Aspara <i>et al.</i> , 2010	Algatused uude väärtuse loomiseks, seades väljakutse olemasolevatele harupõhiste ärimudelitele, rollidele ja suhetele teatud geograafilistel turgudel.
Markides, 2006	Teistsuguse ärimudeli avastamine olemasolevas äris.
Morris <i>et al.</i> , 2005	Ärimudeli elutsüklil, mis hõlmab täpsustamise, täiustamise, kohandamise, läbivaatamise ja ümbersõnastamise perioode. Esialgsele perioodile, mille jooksul mudel on üsna mitteametlik, järgneb katse-eksituse protsess ning tehakse mitmeid põhilisi otsuseid, mis piiritlevad suunad, milles ettevõtte saab areneda.
Teece, 2010	Ärimudeli õppimine - asutatud ettevõtte muudab oma ärimudelit uue ärimudeli konkurentsitingimustes.
Demil & Lecocq, 2010	Peenhäälestusprotsess, mis hõlmab vabatahtlikke ja esilekerkivaid muudatusi püsivalt seotud põhikomponentides ja nende vahel.

Alusuuringud näitavad, et ärimudeli innovatsioon hõlmab uudsete tegevuste läbiviimist, millel on olulised funktsioonid väärtuse loomisel, hõivamisel, andmisel ja kasu teenimisel. (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010, lk 87). Amiti ja Zotti (2015) sõnul võimaldab ärimudeli innovatsioon juhtidel luua ja uurida uudseid ja olemasolevaid turuvõimalusi kolme peamise tegevussüsteemi kaudu, milleks on esmalt sisuuuendus ehk

protsessi uute tegevuste lisamise, teisena innovatsiooni struktureerimine ehk tegevuste sidumine uuel viisil ja kolmandana juhtimisinnovatsioon ehk üksikisikute muutmine (lk 104) . seega on ärimudeli innovatsioon on loomisprotsess ning uute ja ainulaadsete väärtusahela arhitektuuride, näiteks uute toodete või teenuste väljatöötamine, turu tarnemustrid ja organisatsioonilised protsessid ettevõtte tulemuste parandamiseks (Chesbrough, 2010, 66). Ärimudelid võivad viia ettevõtte täielikult uuele konkurentsi-maastikule või radikaalsete muudatusteni olemasolevates äriprotsessides (Günzel & Holm, 2013, lk 47).

Organisatsioonide pühendumus jätkusuutlikule arengule ei ole ikka veel nii kõrge kui peaks. Ehkki ärimudeli innovatsioon on kujunenud potentsiaalse mehhanismina jätkusuutlikkuse integreerimiseks ettevõtlusse, valitseb üldine arusaam, et jätkusuutlikkust ei saa täielikult omaks võtta ilma innovatsioonita (Aghion *et al.*, 2009, lk 12). Massachusettsi tehnoloogiainstituudi ja Bostoni konsultatsioonirühma korraldatud uuring ärimudeli innovatsiooni jätkusuutlikkuse ja innovatsiooni kohta on tuvastanud tõkkes, millega ettevõtte silmitsi seisab, kui integreerida jätkusuutlikkusest lähtuv innovatsioon oma ärimudelisse.

Jätkusuutlikud tooted või teenused ja protsesside uuendused (Boons & Ludeke-Freund, 2013, lk 23) on seotud ärimudeli kasutuselevõtu, ümberkujundamise, kohandamise ja täiustamisega. Need määratlused ühendavad ärimudeli innovatsiooni elemendid jätkusuutlikkuse aspektidega. Ärimudeli innovatsiooni peetakse ärimudeli uurimise, parendamise loomise, vastuvõtmise, ümberkujundamise ja läbivaatamise protsessiks. Jätkusuutliku ärimudeli innovatsiooni määratlevad protsessid, mille kaudu uus ärimudel arenes, ja ettevõtted muudavad oma olemasoleva ärimudeli eesmärgi jätkusuutlikuks arenguks (Roome & Louche, 2016, lk 4). See käsitleb võimalusi ühiskondlike muutuste ennustamiseks ja jätkusuutlikkust probleemidele lahendamisel (Loorbach & Wijsman, 2013).

Need lahendused tuleks luua innovaatsiliselt, mis aitaksid kaasa olulistele positiivsetele mõjudele ja vähendaksid negatiivseid mõjusid keskkonna ja ühiskonna tasandil (Bocken *et al.*, 2014, lk 7). Jätkusuutlikku ärimudeli innovatsiooni loomise domineeriv usk on juurdunud ideest, et seda saab kasutada vahendina keskkonna, majandus- ja

sotsiaalprobleemide lahendamisel (Evans *et al.*, 2017, lk 13). Jätkusuutlikku ärimudeli innovatsiooni kontseptsioon on tekkinud arenevast valdkonnast (Ludeke-Freund & Dembek, 2017, lk 6), mis suunab kõik kogukonnad jätkusuutliku ettevõtluse arendamise potentsiaali suunas. Jätkusuutlikku ärimudeli innovatsioon toetab jätkusuutlikkust ja uuenduslikkust ning sisaldab ärimudeli väärtuse põhikomponente (vt tabel 2).

Tabel 2. Jätkusuutliku ärimudeli innovatsiooni olemus

Uurimisvaldkond	Komponent	Definitsioon
Ärimudel	Väärtuspakkumine, väärtuse loomine, edastamine ning väärtuse püüdmine (Wirtz <i>et al.</i> , 2016, lk 7)	Ärimudel on selle väärtuste pakkumise, loomise, edastamise ja hõivamise komponentide iseloomustus ja vastastikune mõju konkurentsieelise loomiseks.
Jätkusuutlik ärimudel	Jätkusuutlikud väärtused mis põhinevad väärtuspakkumisel, väärtuse loomisel, edastamisel ning väärtuste püüdmisel (Abdelkafi & Tauscher, 2016, lk 10).	Mitme sidusrühma vaate integreeriva ärimudeli eesmärk on luua sidusrühmadele rahaline ja mitterahaline väärtus pikemas perspektiivis.
Ärimudeli innovatsioon	Uue väärtuse pakkumine, uue väärtuse loomine, edastamine ning uue väärtuse püüdmine (Lindgardt <i>et al.</i> , 2012, lk 5).	Ühe ärimudeli teisendamine teiseks, sisendades innovatsiooni, mõjutades selle tulemusel kogu ärimudelit või selle komponente.
Jätkusuutliku ärimudeli innovatsioon	Uue jätkusuutlikku väärtuse pakkumise, väärtuse loomine ja edastamise ning uue jätkusuutlikku väärtuse püüdmine (Geissdoerfer <i>et al.</i> , 2018, lk 4).	Käsitleb ärimudeli muutmist jätkusuutlikumaks ärimudeliks, mis hõlmab kas eranditult uue ärimudeli loomist või olemasoleva ärimudeli muutmist.

Tabelis 2 kujutatud jätkusuutliku ärimudeli innovatsiooni olemus näitab kõiki võimalikke loogilisi seoseid ärimudeli erinevate alamhulkade vahel. Jätkusuutliku ärimudeli innovatsioon põhineb ärimudeli põhiprintsiipidel ja ettevõtte loogikal, tuginedes ärimudeli komponentidele. Iga ärimudeli põhiraamistikku elemendid hõlmavad väärtuse pakkumist, loomist ja edastamist (Sniukas, 2012, lk 46).

Ärimudeli innovatsiooni protsess tuleneb ärimudeli konstrueerimise komponentidest. Esialgu pannakse paika olemasoleva ärimudeli teoreetiline raamistik ning rakendatakse ettevõtlusperspektiivi ärimudeli innovatsiooni edasistes uuringutes. Innovatsiooni protsessi läbi viies tuleks võrrelda olemasolevat ärimudelit uue ärimudeliga ning

lõpptulemusena otsustada, kas uus ärimudel integreerida vanaga või luua juurde uus äriüksus (Sniukas, 2012, lk 47).

Viis sammu ärimudeli innovatsiooni läbiviimiseks:

- innovatsiooni vajalikkuse põhjendamine;
- olemasoleva ärimudeli kirjeldamine, tugevuste defineerimine, ressursside, võimekuse ja kompetentside analüüs;
- uute võimaluste otsimine ärimudeli innovatsiooniks;
- uue ärimudeli esialgne katsetamine;
- uue ärimudeliga turule tulek (Sniukas, 2012, lk 48).

Esimene samm on ärimudeli uuendamise vajalikkuse põhjendamine, millele järgneb olemasoleva ärimudeli kaardistamine. Kaardistamise käigus defineeritakse tugevusi, ressursse, võimekust ja kompetentsi. Kolmandaks sammuks on uute võimaluste otsimine, et viia läbi ärimudeli innovatsioon. Tehes parendusi uues ärimudelis, tuleb esialgset versiooni katsetada ning viimaseks sammuks on uue ärimudeliga turule tulek (Sniukas, 2012, lk 48)

Nimetatud ärimudeli innovatsiooni etapid jagunevad kaheks. Esimesed kolm etappi keskenduvad ärimudeli analüüsimisele ja võimaluste otsimisele, mille innovatsiooni tulemusena jõutakse muudetud ärimudelini. Peale uuenduste elluviimist jõutakse mudeli praktiseerimiseni, kus katsetakse uuendatud ärimudelit ning sobivuse korral tullakse sellega turule. Ärimudeli innovatsiooni etappe võib võrrelda strateegilise juhtimise protsessiga, mis jaguneb neljaks põhietapiks:

- strateegiline analüüs ehk positsioneerimine;
- strateegia formuleerimine;
- strateegia rakendamine;
- strateegia tulemuslikkuse hindamine (Hahn, 2012, lk 9-12).

Positsioneerimise etapis analüüsitakse ettevõtte sise- ja väliskeskkonda, selle eesmärgiks on paika panna positsioon keskkonnas ja strateegilised tegurid, mis võivad ettevõtte tegevust mõjutada. Formuleerimise etapis fikseeritakse ettevõtte strateegilised valikud visiooni ja pikaajalise eesmärgidena ning pannakse paika ettevõtte esialgne äriidee ja

missioon. Strateegia rakendamisel luuakse süsteem, milles määratakse lühi- ja pikaajalised eesmärgid. Koostatakse eelarve ning eraldatakse vajaminevad ressursid strateegia rakendamiseks. Tulemuslikkuse hindamise protsessi käigus vaadatakse üle, millele kogu strateegia on rajatud ning võrreldakse soovitud ja tegelikke tulemusi omavahel. Hindamise protsessi lõpus tehakse kogu eelneva protsessi tulemusena vajalikke korrektiive (Hahn, 2012, lk 13).

Ärimudeli innovatsiooni taotlevad organisatsioonid töötavad välja uusi väärtuste loomise arhitektuure ja algseid väärtusmudeleid, mitte ei keskendu ainult uutele toodetele või uutele teenustele. Ärimudeli innovatsioon hõlmab võimete integreerimist ja kohandamist ning nende mudelikombinatsioonide kasutamist väärtuse loomiseks ja hõivamiseks uutel viisidel (Hull & Storey, 2016, lk 12). Ärimudeli innovatsioon hõlmab vana ärimudeli asendamist uuega, et pakkuda tooteid või teenuseid, mida varem ei olnud saadaval kohaselt nõuab ärimudeli innovatsioon ettevõtelt praeguste äritegevuse viiside alternatiivide uurimist ja mõistmist, kuidas nad saaksid kliendi vajadusi erinevalt rahuldada (Karimi & Walter, 2016, lk 10).

Ärimudeli ja strateegia vahel on mitmeid paralleele, ärimudeli innovatsiooniprotsess on võrreldav ettevõtte strateegilise juhtimise protsessiga. Võib öelda, et ärimudeli innovatsiooniprotsess hõlmab endas taktikalisi samme, mis on innovatsiooni läbi viimise juures strateegiline otsus.

1.3. Ärimudeli innovatsioon kinnisvarasektoris

Ettevõtted, seal hulgas ka kinnisvaraettevõtted, kogevad sageli ressursside nappuses ja nad peavad keskenduma ärimudeli innovatsioonile kui tulevase väärtuse allikale (Amit & Zott, 2012, lk 105). Konkurentidel võib olla keerulisem jäljendada või kopeerida tervet uudset tegevussüsteemi kui ühte uut toodet või protsessi. Juhid peavad olema teadlikud konkurentide jõupingutuste ja võimalusest kinnisvara valdkonnas, sest ärimudeli innovatsioon võib olla võimas konkurentsivahend. Konkurentsipurve on tõstnud ärimudeli innovatsiooni ettevõtete prioriteetide nimekirjades oodatust palju kõrgemaks. Isegi ressursside nappuse tingimustes ei pea organisatsioonid uuendustest loobuma, et oma tegevust parandada. Selle asemel peaksid juhid kaaluma ärimudeli innovatsiooni

pakutavat võimalust täiendada protsesside ja teenuste innovatsiooni. Ärimudeli innovatsioon võimaldab juhtidel lahendada näiline kompromiss innovatsioonikulude ja -kasude vahel, käsitledes, kuidas nad äri teevad, ja kaasates partnereid uutesse väärtust loovatesse tegevussüsteemidesse (Zott & Amit, 2012, lk 89).

Tavaliselt keskenduvad ettevõtted, seal hulgas ka kinnisvaraettevõtted, oma spetsialiseerumisel konkreetse teenuse pakkumisele, mis tähendab lihtsamate ja vähem liigendatud väärtusloome protsesside elluviimist. Seetõttu võtavad need ettevõtted kasutusele kindla organisatsioonilise struktuuri, mis ei ole hierarhiliselt üles ehitatud ning mis võimaldavad töötajate tihedamat suhtlemist ja kiiret reageerimist nii konkurentide tegevusele kui ka muutuvatele turutingimustele. Eelnevalt nimetatud tingimused muudavad ettevõtte muutustele reageerimiseks paindlikuks, kuid sageli neil puuduvad teadmised ning vajalik kompetents, laiendamiseks riiklikul või rahvusvahelisel tasandil (Euroopa Komisjon, 2015, Lee *et. al.*, 2010).

Innovatsioonile suunatud protsessides peavad suured ettevõtted vähendama oma organisatsioonilist inertsi, samas kui väiksematel ettevõtetel on kasulikum suurendada oma koostöövõimet, et ületada ressursside vähesust. Ühelt poolt on suurteil ettevõtetel rohkem ressursse ärimudeli innovatsiooniprojektide jaoks, näiteks pakkuda haldusteenust või arendada ettevõtte põhine kinnisvara portaali, mida saab seejärel rakendada suuremas mahus ja teha kasumlikuks lihtsama juurdepääsu kaudu uutele turgudele. Teiselt poolt saavad väiksemad ettevõtted oma ärimudeli kiiremini ümber kujundada, kuna juhid on lähemal operatiivtasemele, tehes otsuseid dünaamilisemalt ja ollakse uuenduste vastuvõtmisel paindlikumad (Widya-Hasuti, Mardani, Streimikiene, Sharifara & Cavallaro, 2018, lk 32).

Strateegiate kujundamine väiksema suurusega kinnisvaraettevõtetes on valdavalt mitteametlik ja struktureerimata protsess. Selles on ärimudeli kaudsed, mitteametlikud, kognitiivsed struktuurid, mis tulenevad juhi praegustest mõttemallidest või mentaalsetest mudelitest. Võimalus neid struktureeritud ärimudeli-raamistikes kujundada ja vormistada aitab märkimisväärselt lihtsustada ettevõtluse tunnetamist väärtuse loomise protsesside osas ja mõista ärisüsteemi spetsiifilist keerukust (Bouwman & Heikkilä, 2018, lk 11).

Ärimudeli parendamiseks on ettevõtetel oluline töötada välja ärimudeli innovatsiooni lähenemisviis, mis vastab ka näiteks väiksemate kinnisvaraettevõtete olemuslikele omadustele ja innovatsioonile orienteeritud katsetamisele. Metoodilise panuse saab anda süsteemidünaamika (SD) modelleerimisega. Süsteemi dünaamika seletab seda, kuidas käitub kogu süsteem ja kuidas käituvad süsteemi osad (Serman, 2000). SD-mudelid on kohandatud konkreetsetele juhtimisnähtustele ja on üles ehitatud kaardistades ärisüsteemi struktuuri, et tekitada ja edastada arusaamist käitumise juhtimisprotsessidest ning põhjuslike vastasmõjude kvantifitseerimisest. Ärimudeli innovatsioon kinnisvarasektoris on võrreldav teiste teenust pakkuvate sektoritega. Ärimudeli parendamiseks on ettevõtetel oluline töötada välja ärimudeli innovatsiooni lähenemisviis ja samamoodi on ka kinnisvaraettevõtetes. Oluline on märgata parendusvõimalusi ning vajadusel läbi viia innovatsioon, sest ärimudeli innovatsioon on oluline konkurentsivahend (Bouwman & Heikkilä, 2018, lk 12).

Kinnisvarasektori ärimudelid seisavad silmitsi mõjutustega, mille on põhjustanud muutused tehnoloogias, majanduses ja ühiskonnas. Eelseisev transformatsiooniprotsess tuleneb struktuurimuutustest nagu digitaliseerumine, linnastumine, globaliseerumine, jätkusuutlikkus ja isegi sotsiaaldemograafilised muutused. (Saiz, Salazar, 2017, lk 13) Pidevad ja kiired muutused kinnisvaravaldkonna tegijate tegevuses tähendavad ka jätkuvat ja kasvavat vajadust ennustada tulevast nõudlust uusarenduste järele (Pfnür, 2019, lk 21).

Võrreldes kinnisvaravaldkonnas muutuste praktilist tähtsust, on sellel teemal vähe akadeemilisi uuringuid, kuidas saab iseloomustada mõjumehhanisme valdkonna muutuste protsesside ja ärimudelite vahel ning kuidas kujunevad välja nendest tulenevad ettevõtete strateegilised otsused (Hacklin, 2018, lk 15).

Pfnüril (2011) on jaotanud kinnisvarasektoris tegutsejad kolme põhirühma, milleks on ärikinnisvara valdajad, kinnisvarainvestorid, arendajad, tootjad ja teenusepakkujad, võttes aluseks nende kinnisvarahalduse perspektiivid ja eesmärgid. Lähtudes sellest võrdlusraamistikust on uurimismudeli koostamiseks tuletatud kolm struktuurimuutuste eest vastutavat mehhanismi:

1. Kinnisvarasektorit mõjutavad eelkõige globaliseerumise, sotsiaaldemograafiliste muutuste, linnastumise, jätkusuutlikkuse, digitaliseerumise ja regulatiivse keskkonna trendid. Need on mõistetena väga laialt levinud, kui mitte arvestada muutusi regulatiivses keskkonnas. Nende megatrendide eesmärk on jäädvustada raha- ja majanduspoliitika fundamentaalseid muutusi. Sellised arengud nagu madal intressifaas, Brexit või isegi kaubatariifide tõstmine on üha enam ajendatud välispoliitilistest teguritest. Eelkõige peetakse oluliseks pikaajalist poliitilist mõju rahapakkumisele ja intressimääradele.
2. Megatrendidel võib olla mõju, kuid need ei ole tegevuse jaoks iseenesest asjakohased. Pigem nõuab see põhjendamist struktuurimuutuste käivitajate näol. Need tegurid võivad olla mõjutatud osapoolte otsuste tegemisest, mis põhjustavad seejärel struktuurimuutuse. Väärtusloome süsteem hõlmab kõiki kinnisvaratööstuse tegijaid, kes võib ärimudelite järgi jagada nelja põhirühma: ärikinnisvara valdajad, kinnisvarainvestorid, operatiivteenuste pakkujad ja kinnisvaraarendajad.
3. Kohanemissurve struktuurimuutustega ettevõtetele ei tule aga mitte ainult väärtusloomesüsteemi väljastpoolt, vaid ka seestpoolt. Kui ettevõtte kohandub struktuurimuutuste mõjutegurite põhjustatud kohanemissurvega, näiteks muutes oma ärimudelit või oma tooteid ja protsesse, võib see kohanemisprotsess ise avaldada mõju suhtluskeskkonnale ja võib isegi saada struktuurimuutuste tõukejõuks. Struktuurimuutus levib väärtusloome süsteemi sees osapoolte vastastikuse strateegilis-taktikalise suhtluse kaudu. Sel moel võivad isegi megatrendid ja struktuurimuutuste tõukejõud, millel tegelikult puudub otsene seos ärimudeli või konkreetse ettevõttega, saada kaudselt otsuste tegemisel tähtsaks. (Pfnür, 2011, lk 14)

Need kolm mõjumehhanismi kiirendavad protsessi, mis toob kaasa põhimõttelised muutused kinnisvara väärtuse loomise süsteemis. Suurim kohanemissurve ärikinnisvara valdajate jaoks tuleneb digitaliseerimise tõukejõust. See mõjutab uuenduslikku ruumipakkumist, paindlikkust, ruumitõhususe optimeerimist ja uuenduslikke teenuseid. Nõudlus integreeritud lahenduste ja varateenuste järele kasvab. Esimesed kogemused uudse ruumipakkumise strateegiast, mis on samuti oluline, ilmnevad muutunud nõuetes

uutele ja digitaalsetele töökeskkondadele, nagu mitteterritoriaalsed töökohad ja koostöö. Erinevalt näiteks autotööstusest, kus suuremad sõidukitootjad on arenemas mobiilsusteenuste pakkujateks, kasutatakse stabiilselt digitaliseerimise võimalusi kinnisvaratööstuses uute ärimudelite väljatöötamiseks (Pfnür, 2011, lk 17).

21. sajandil on kinnisvaraettevõtted olnud sunnitud leidma võimaluse oma ärimudeli uuendamiseks, pannes aluse e-ärile. Suur ja kasvav hulk interneti-kasutajaid on valmis investeerima nendesse veebiplatvormidesse aega ja raha. Nii üksikisikud kui ka ettevõtted võtavad digitaalse revolutsiooni omaks. Sotsiaaltööstustikke ja digitaalseid seadmeid kasutatakse valitsuse, ettevõtete ja kodanikuühiskonna ning sõprade ja pere kaasamiseks. Inimesed kasutavad mobiilseid interaktiivseid tööriistu, et määrata, keda usaldada, kuhu minna ja mida osta. Küsimus on selles, kas kinnisvarasektori osalejate rühmade järgitavad kohanemisstrateegiad on piisavad, et rahuldada kasutajate muutuvaid nõudmisi. Finantseerimine ja arendus on väiksemaks kitsaskohaks kui planeerimis- ja ehitusteenused. Majandusolukord koos ehitusprotsessi korraldustega osutuvad ilmselt takistuseks kinnisvaratööstuse ärimudelite ümberkujundamisel. Sellegipoolest on digitaalsetel ärimudelitel märkimisväärne potentsiaal, eelkõige ressursside paindlikumas kasutamises ja terviklike lahenduste loomises. Viimaste aastate jooksul on koostööpartnerid näidanud, kuidas digitaalseid ja integreeritud lahendusi pakkuvad ärimudelid võiksid leida tee ka kinnisvarasektorisse (Moring, 2018, lk 54).

Digitaal tehnoloogia ei ole küll tänapäeval uus tehnoloogiavaldkond, kuid sellega on võimalik viia ettevõtete ja seal hulgas ka kinnisvaraettevõtete äritegevus funktsionaalsuselt uuele tasemele (Massa et al., 2017, lk 10). Foss ja Saebi (2017) toovad välja, et digitaal tehnoloogia on ärimudeli innovatsiooni eelkäija, kus interneti põhised teenused mängivad olulist rolli ettevõtte väärtuspakkumiste määratlemisel. Organisatsioonides võivad nutikad lahendused täiendada töötajate võimeid, suurendades seeläbi ettevõtte üldist võimet tõhusalt ja tulemuslikult tegutseda, eriti kui nimetatud lahendus aitab inimestel panustada oma aega ülesannetesse, mille jaoks muidu aega ei jätku (Marinova, et al., 2017, lk 8) Sellegi poolest sõltub potentsiaalsete digitehnoloogiliste lahenduste realiseerimine selle olemusest. Kui rakendatav tehnoloogia ei ole veel piisavalt kaugele välja arendatud võib tekkida olukord, kus

töötajad kulutavad rohkem aega lahenduse kasutusele võtmisega kui asja ise ära tehes (Huang & Rust, 2018, lk 6). Sageli ajalooliselt edukate ja toimivate ärimudelite kohandamisel uute digitaalsete võimalustega võivad ettevõtted sattuda mitmete raskuste ette, kuid ärimudeli innovatsiooni mitte läbiviimisel võivad ettevõtted sattuda ebasoodsasse olukorda, kus konkurendid on palju digiteadlikumad kui nad ise (Massa et al., 2017, lk 11).

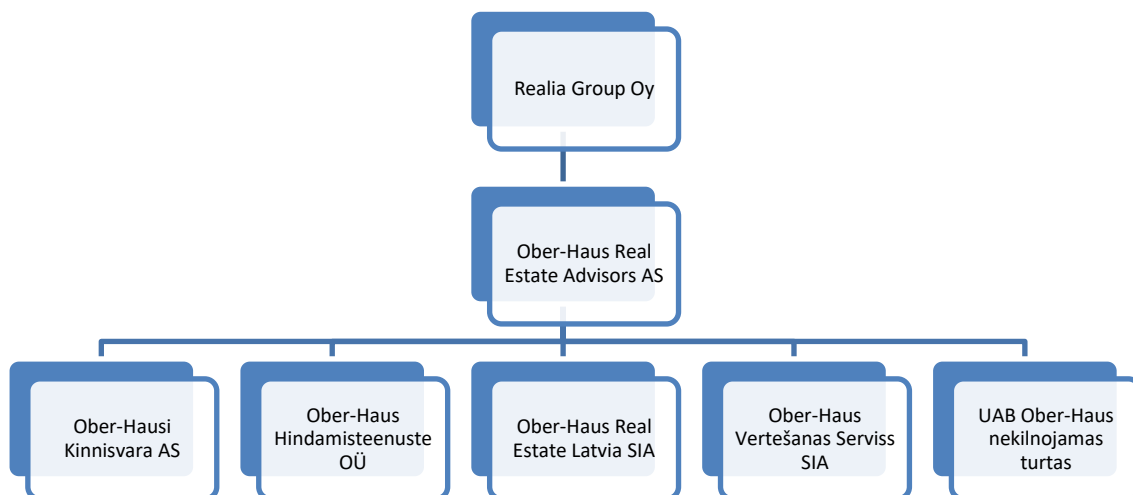
Võimalused digitaaltehnoloogia rakendamiseks ärimudeli innovatsioonis on andmete kogumise ja integreerimise digitaliseerimine, kus süsteem kogub, uuendab ja salvestab automaatselt ettevõtte klientide andmeid. Lisaks sellele saab digitaliseerida teenuseprotsesse, alustades kliendikohtumistega ja lõpetades veebipõhise süsteemiga, mis annab reaajas ülevaate kõigist kogutavatest andmetest ning see aitab jälgida mis tahes kõrvalekaldeid määratud ajakavadest ja normidest. Sisseehitatud ja kohandatavad teavitused hoiavad kursis häiretega ja aitavad ennetada võimalikke probleeme (Ranta et al, 2021, lk 4). Tarkvaraplatvorm Miratag on loonud tehnoloogia, mille abil on võimalik täielikult digitaliseerida kinnisvara haldusteenuseid. Kasutades nutitelefone, kiipe ja sensoreid – saab digitaalselt hallata heakorra- ja haldusteenuseid, tehnosüsteemide püsihoolduse, puhastamise seirelehti ning haldurite tööaega ja kohalolekut (Miratag, 2021). Digitehnoloogiad sobivad oma olemuselt valdkonnaülesteks uuendusteks, eemaldades traditsioonilised tõkked olemasolevatel turgudel ja tugevdades konkurentsi. Sellised väljakutsed sunnivad ettevõtteid oma väärtuspakkumisi ja pikaajalisi äristrateegijaid ümber kujundama kasumi ja kasvu huvides (Majchrzak et al., 2016, lk 3).

Kokkuvõtteks võib öelda, et ärimudel on raamistik, mille abil saab kindlaks määrata kogu ettevõtte äritegevuse, kaardistades strateegiaid ning suunates tähelepanu kitsaskohtadele. Ärimudeli innovatsiooniprotsess on võrreldav ettevõtte strateegilise juhtimise protsessiga ning ärimudeli mõistmine ning uuendamine võib anda võimaluse innovatsiooni tekkele, mis soodustab häid tulemusi äritegevuses. Ärimudeli innovatsioon kinnisvarasektoris tuleneb erinevatest trendidest, mis põhinevad digitehnoloogia arengul. Ettevõtte teenuste digitaliseerimine muutub iga päevaga suuremaks osaks meie ühiskonnas. Kinnisvarasektori suurimateks uuendusteks on haldusteenuse ja andmete kogumise digitaliseerimine ning virtuaalsed kliendikohtumised.

2. OBER-HAUSI KINNISVARA AS ÄRIMUDELI UUENDAMINE

2.1. Ober-Hausi Kinnisvara AS tutvustus

Ober-Hausi Kinnisvara AS (edaspidi Ober-Haus) on kinnisvaraagentuur, mis loodi 1994. aastal ning kontorid asuvad Eestis, Lätis ja Leedus. Aastal 2007 ühines Ober-Haus Skandinaavia suurima kinnisvaragrupiga Realia Group OY, moodustades suurima kinnisvaravahendust pakkuva ettevõtte Kesk- ja Ida-Euroopas. Realia Gruppi kuuluvad kaubamärgid nagu Huoneistokeskus, SKV ja HUOM! Soomes ning Hestia Rootsis (Ober-Haus, 2022)



Joonis 3. Realia Grupi struktuur. Allikas: autori koostatud

Realia Groupi kuulub Ober-Haus Real Estate Advisors AS, mille alla omakorda kuuluvad Eesti, Läti ja Leedu kinnisvara ja hindamisteenuste ettevõtted. Realia Group pakub tööd ligi 2000 inimesele Soomes, Eestis, Lätis ja Leedus (Ober-Haus, 2022).

Ober-Hausi ettevõtte kuulub Ober-Haus Real Advisors AS-le. Struktuur jaguneb kinnisvarateenuste ja hindamisteenuste vahel, mis omakorda jagunevad erinevate osakondade vahel. Ober-Hausi Kinnisvara AS ettevõtte struktuur koosneb finantsosakonnast, turundusosakonnast, haldusosakonnast ja maaklerosakonnast. Ober-Hausi Hindamisteenuste OÜ alla kuuluvad hindajad ning hindaja assistendid (Ober-Haus, 2022).

Ettevõtte väärtuseks on pikaajaline kogemus investeerimisnõustajana ja suur ärikliendi baas. Ober-Hausi eesmärgiks on pakkuda parima kvaliteediga äripindade vahendus-teenust, võita kliendi usaldus, hoida häid suhteid ning pakkuda kõrget kvaliteeti. Ober-Hausi missiooniks on tagada, et nende kliendid saaksid usaldusväärset ning professionaalset kinnisvarateenust igas riigis, kus nad tegutsevad. Ettevõtte kasutab enda sõnul oma erialases töös parimaid teadmisi lähtudes nii kohalikust turusituatsioonist kui ka antud tegevusharu standarditest. Nad näevad oma suhet klientidega eelkõige pikaajalise partnerlussuhtena, kus on esikohal usaldus ja ekspertteadmiste jagamine (Ober-Haus, 2022).

Ober-Haus pakub elamis- ja äripindade maaklerteenuseid, hindamisteenuseid, uusarenduste müüki ja kortermajade haldusteenust. Ober-Hausi maakler on kinnisvaraekspert, kes aitab kliendil leida sobiva kodu, ostja või üürniku kinnisvarale. Maakler jagab infot kinnisvaraturul valitseva hinnataseme kohta, viib läbi juriidilised toimingud ja aitab leida parima võimaluse kinnisvara finantseerimiseks. Elamis- ja äripindadega seotud maaklerteenuste alla kuuluvad: ostualane nõustamine, müügi- ja üüritehingutega seotud nõustamine, investeerimisalane nõustamine, kinnisvarahaldusteenus ja hindamisteenus. Hindamisteenuste märksõnaks on usaldusväärsus ning seda kinnitab ettevõtte aktspteeritus kõigis Eestis tegutsevates pankades. Ober-Haus pakub hindamisteenuseid kõikidele kinnisvara liikidele: korteritele ja eramutele, maadele, büroohonetele, kaubandus- ja äripindadele, tööstusotstarbelistele pindadele ja kõikidele muudele kinnisvaraliikidele (Ober-Haus, 2022).

2.2. Uurimismetoodika, hetkeolukorra kaardistamine ja tulemused

Nagu teooria osas selgus on ärimudeli uuendamiseks esialgu mõista, miks see on vajalik ehk kaardistada ettevõtte hetkeolukord ning kirjeldada olemasolevat ärimudelit. Alapeatükis annab autor ülevaate uuringu metoodikast, andmekogumismeetoditest ja tulemustest, analüüsidest Ober-Hausi senist käekäiku ja eesmärke.

Ärimudeli kaardistamiseks viiakse läbi kombineeritud uuring ehk kasutatakse nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivseid meetodeid (vt tabel 3), mille käigus kogutakse andmeid majandusaasta aruannetest ja intervjuust ettevõtte tegevjuhiga ning ankeetküsitlusest ettevõtte töötajatega. Saadud andmete põhjal viiakse läbi analüüs, kaardistatakse ettevõtte hetkeolukord ning esitatakse uuringus osalenud ettevõttele ettepanekud ärimudeli innovatsiooniks.

Kvantitatiivset meetodit kasutatakse majandusaasta aruannete analüüsimiseks, kaardistamiseks ettevõtte majanduslik hetkeolukord. Analüüsimiseks valiti majandusaasta aruanded aastatest 2017-2021, sest viis aastat on piisavalt pikk periood, et teha selle põhjal järledusi. Hong ja Lee on enda uuringus “Ettevõtte ärimudeli analüüs aastaaruannete põhjal” kirjutanud, et majandusaasta aruanne on üks olulisemaid välisdokumente, mis sisaldab olulist teavet ettevõtte ärimudeli kohta. Uurides majandusaasta aruandes ärikirjeldusi ja nende tulevikustrateegiaid, saab lihtsa vaevaga analüüsida ettevõtte ärimudelit (2014). Kvantitatiivset meetodit kasutatakse ka töötajatega läbiviidud ankeetküsitluse analüüsimiseks, mille küsimused kujunesid teooria põhjal ning on leitavad lisas 2. Ankeetküsitluse valimiks oli 33 Ober-Hausi maaklerit ja hindajat. Bastian Coesi poolt läbi viidud uurimistöös selgus, et ärimudeli kaardistamisel on oluline kommunikeerida töötajate, partnerite ja klientide seisukohti, et selgitada välja ettevõtte ärimudeli kitsaskohad ja eelised konkurentide ees (2014, lk 16).

Kvalitatiivset meetodit kasutatakse ettevõtte tegevjuhiga läbi viidud intervjuu analüüsimiseks, sest see võimaldab sügavuti süüvida intervjuueeritava vastustesse ning sealjuures ei ole oluline statistika. Intervjuu valimiks oli ettevõtte tegevjuht kellel on üle kümne aastane kogemus Ober-Hausi Kinnisvara juhtimises ning oskab kõige paremini

anda ülevaate hetkeolukorrast ettevõttes. Läbi viidud intervjuu küsimused kujunesid teooria põhjal, võttes aluseks ärimudeli konseptsiooni (joonis 2). Eesmärk oli kaardistada olemasolev ärimudel ning hiljem selle põhjal parendusettepanekud esitada ja lähtudes hetkeolukorrast luua Ober-Hausi Kinnisvara AS jaoks sobiv ärimudel.

Tabel 3. Andmekogumismeetodid ja infoallikad

Andmekogumismeetodid	Aeg	Infoallikad	Tulemus
Dokumendianalüüs	Aprill 2022	Ober-Hausi Kinnisvara AS majandusaasta aruanded (2017-2021)	Kaardistada olemasolev ärimudel
Poolstruktureeritud intervjuu (lisa 2)	Aprill 2021	Ober-Hausi Kinnisvara AS tegevjuht	Selgitada välja ärimudeli innovatsiooni võimalused
Ankeetküsitlus	Aprill 2022	Ober-Hausi Kinnisvara AS maaklerid ja hindajad	Selgitada välja ärimudeli innovatsiooni võimalused

Andmete kogumisel viis autor läbi dokumendianalüüsi, mille käigus analüüsis ettevõtte majandusaasta aruandeid aastatest 2017-2021. Eesmärgi täitmiseks lähtutakse Osterwalder ja Pigneur ärimudeli konseptsioonil ning selgitatakse välja, millised on ettevõtte kulude struktuur ja tuluvood. Dokumendianalüüsis kasutatakse kvantitatiivset struktureeritud analüüsi (Õunapuu, 2014, lk 11), kus andmete allikaks on ettevõtte majandusaastaruanded aastatest 2017-2021 ja järeldused on enamasti arvuliselt kirjeldatavad.

Poolstruktureeritud intervjuu Ober-Hausi tegevjuhiga viidi pandeemiaolukorra tõttu läbi telefoni teel. Intervjuud analüüsiti kasutades kvalitatiivset induktiivset sisuanalüüsi meetodit, kus küsimusi analüüsides jõutakse järeldustega üksikjuhtumitelt üldisele teooriale. Poolstruktureeritud intervjuu läbiviimiseks koostati küsimused (vt lisa 2), mille eesmärgiks oli selgitada välja Ober-Hausi ärimudeli innovatsiooni võimalused.

Ettevõtte ärimudeli kaardistamisel (vt tabel 4) on aluseks võetud Osterwalder ja Pigneur ärimudeli kontseptsioon, kus raamistiku üheksa ehitusplokki on liidetud kolmeks põhi-komponendiks: väärtuse pakkumine, väärtuse loomine ning väärtuse kasvatamine. Võttes

aluseks nimetatud kolm komponenti kaardistati ärimudel vastavalt ettevõtte hetkeolukorrale.

Tabel 4. Ülevaade Ober-Hausi Kinnisvara AS ärimudelitest.

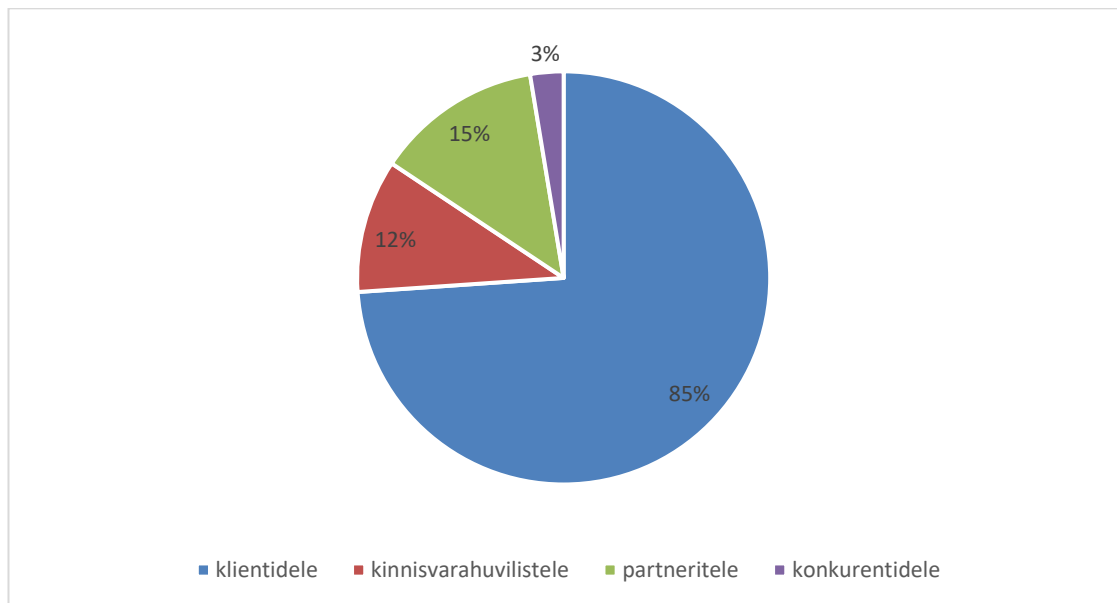
Väärtuspakkumine		Väärtuse loomine		Väärtuse kasvatamine
Kliendisegmendid: kliendid jagunevad vastavalt elukondliku kinnisvara- ja ärikinnisvara vahenduse ning hindamisteenuse vajaduse põhised.	Kliendisuhted: professionaalsed	Võtmepartnerid: maaklerid, hindajad, pangad ja arendajad.		Kulude struktuur: üür ja rent, bürookulud, lähetuskulud, juhtimiskulud, reklaamikulud, ostetud teenused ja muud kulud.
Toote/teenuse pakkumine ja väärtuspakkumine: kinnisvara vahendus ja hindamine nii Eestis, Lätis kui ka Leedus. Eestis erineb Ober-Haus konkurentide seas selle poolest, et nad on võitnud tunduvalt suurema usalduse vene rahvusest klientides seas.		Kanalid: kinnisvaraportaalid, koduleheküljed, meedia ja välimeedia ehk reklaamid.	Võtmeressursid: inimesed ja kinnisvara	Tuluvood: äritegevus, kuhu alla kuulub kinnisvara vahendus ja hindamine.
		Võtmetegevused: kinnisvara vahendus kogenud ja professionaalsete maaklerite abil, kiire ja mugav hindamisteenust ning soovi korral ka kinnisvarahaldus kogenud haldurite poolt.		

Allikas: Autori koostatud, tuginedes Osterwalder ja Pigneur, 2010, lk 5 ärimudeli kontseptsioonile.

Ärimudeli kaardistamiseks viidi läbi Ober-Haus tegevjuhiga poolstruktureeritud intervjuu. Intervjuust selgus, et ettevõtte sihtklientideks on kõik, kes omavad, ostavad, müüvad või üürivad kinnisvara. Samuti need, kes vajavad hindamis- ja haldusteenust. Osterwalder ja Pigneur (2010, lk 6) kohaselt on kliendisegmendid ärimudeli tähtsaim osa, sest ilma nendeta ei ole ettevõtte jätkusuutlik. Ettevõtte on juhi sõnul oma kliendibaasi segmenteerinud. Kliendid jagunevad vastavalt elukondliku kinnisvara- ja ärikinnisvara vahenduse ning hindamisteenuse vajaduse põhised.

Väärtuse loomine hõlmab innovatsiooni, mis paneb paika, kas tarbija on teenuse eest nõus maksma või mitte (Priem, 2007, lk 220). Uurides juhilt väärtuste loomise kohta, tuli välja, et ettevõtte loob väärtust töötajatele, klienditele ja omanikele. Priemi sõnul on tarbijad väärtuse kujundamisel olulisel kohal, sest kasu saavad tarbijad on lõpptulemusena ettevõtte edukuse taga (2007, lk 219). Ankeetküsitlusest aga selgus, et maaklerite ja

hindajate sõnul loob ettevõtte väärtust klientidele (85%), partneritele (15%), kinnisvarahuvilistele (12%) ning konkurentidele (1%) (vt joonis 4).



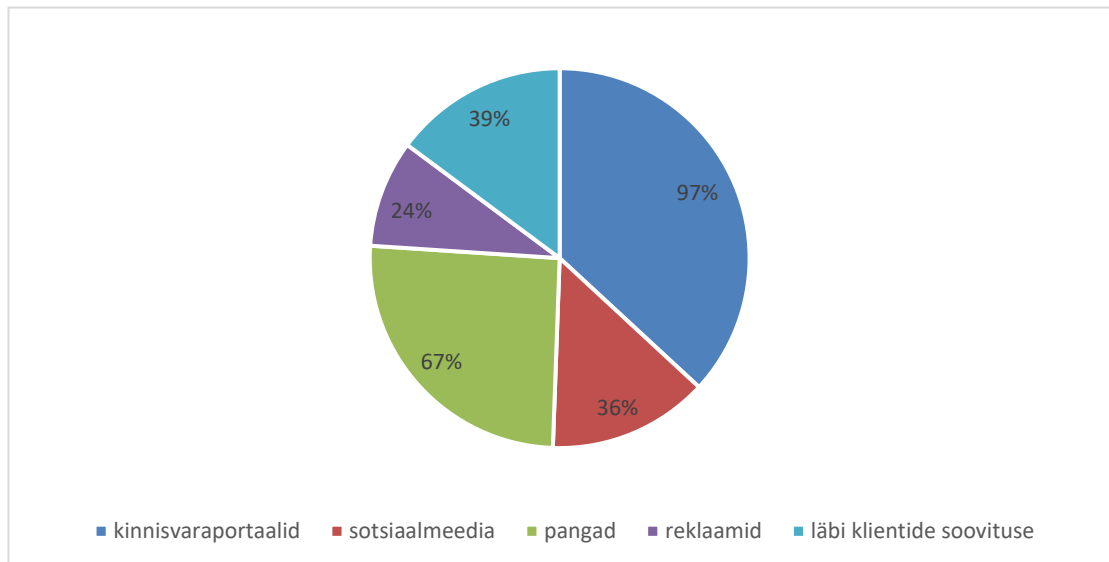
Joonis 4. Ettevõtte väärtuse loomine. Allikas: Töötajate ankeetküsitlus, autori kohendatud

Ankeetküsitluse tulemuste analüüsimisel selgus, et klientide segmenteerimise eelisteks peetakse põhjalikumalt kliendibaasi toimimise mõistmist ja optimeerimist. Samuti saab selle põhjal välja töötada iga kliendigrupi jaoks sobivaid tegevusi ärieesmärkide täitmiseks ning leida seoseid, mis muidu ei pruugi välja paista.

Intervjuust tuli ka välja, et Ober-Haus pakub kliendile selliseid väärtusi nagu kinnisvara vahendust kogenud ja professionaalsete maaklerite abi, kiiret ja mugavat hindamisteenust. Seda kinnitab ka ettevõtte koduleht (Ober-Haus, 2022). Ärimudelil on oluline paika panna ka see, millised on kliendisuhted (Osterwalder & Pigneur, 2010, lk 7). Ettevõtte juht tõi välja, et vajalikud on head suhted pankadega. Kui Ober-Haus suunab kliendi kinnisvara soetamiseks näiteks Swedbanki laenu taotlema, siis Swedbank suunab omakorda kliendi Ober-Hausi hindamisteenust tellima. Ta tõdes, et kõik ahelad on omavahel seotud ja nii toimib äri kõige paremini.

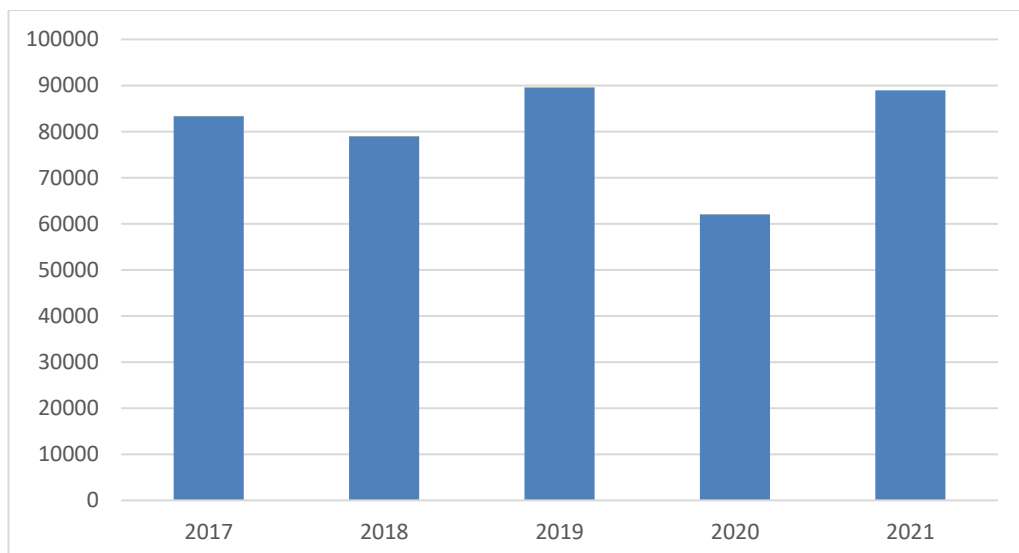
Ärimudeli kaardistamiseks on olulised ka kanalid, mille kaudu ettevõtte suhtleb oma klientidega. Ettevõtte juht väitis, et nad on esindatud kõikides võimalikes kanalites, kus klient võiks kinnisvara osta ja müüa või üürida. Ankeetküsitlusest selgus, et enim

jõutakse klientideni kinnisvaraportalide (97%), pankade kaudu (67%) ning läbi klientide soovitusel (39%). Vähem sotsiaalmeedia (36%) ja reklaamide kaudu (24%) (vt joonis 5).



Joonis 5. Kanalid klientideni jõudmiseks. Allikas: Töötajate ankeetküsitlus, autori kohendatud

Majandusaasta aruannetes kajastub, et reklaamile kulutati 2019. aasta seisuga rohkem kui seda tehti eelnevatel aastatel, kuid aastal 2021 reklaamikuludid jälle tõsteti (vt joonis 6).



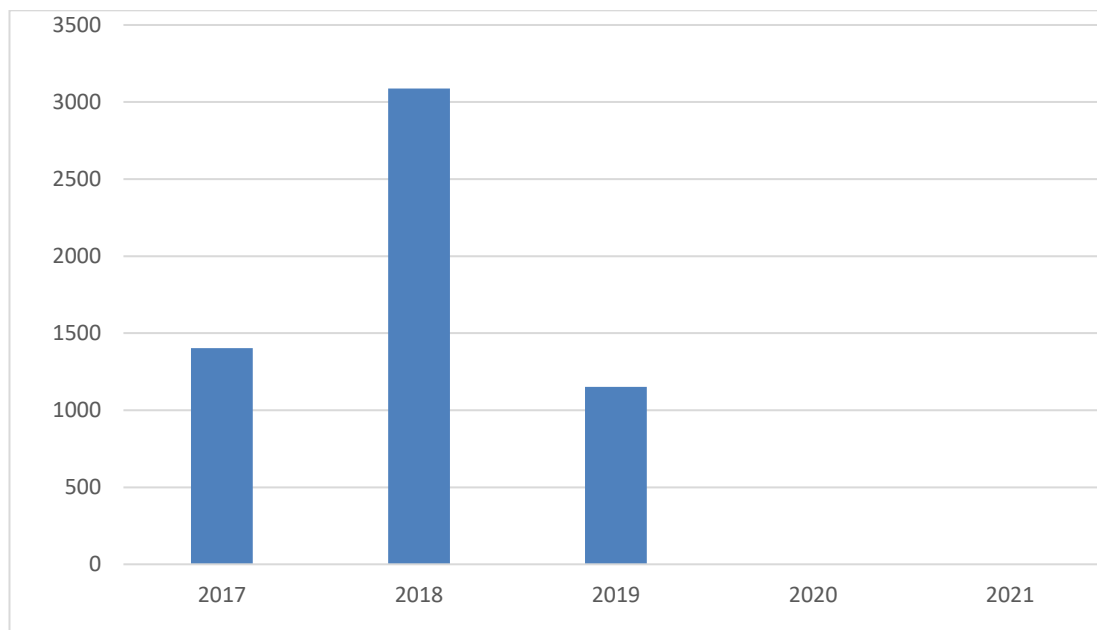
Joonis 6. Reklaamikulud aastatel 2017-2021, eurodes. Allikas: Ober-Hausi Kinnisvara AS majandusaastaruanded, autori kohendatud

Selleks, et tagada kliendile väärtuspakkumine, on juhi sõnul hädavajalikud kiendisuhete haldus (Customer relationship management- CRM), turundus- ja müügikanalid ning ka kogemustega töötajad. Kuid leiab, et selleks peavad toimuma pidevad uuendused CRM programmis, mille kaudu jõuavad kõik aktiivsed müügi ja üürikuulutused klientideni. Samuti on olulised head suhted kinnisvaraportalide kliendihalduritega, et vajadusel saavutada parimad hinnad ja positsioonid erinevates kanalites. Seda kinnitab ka (Antão *et al*, 2021, lk 7) poolt läbi viidud uuring, kus on välja toodud, et kinnisvaramaaklerid vajavad ajakohast ja täpset teavet oma klientide kohta, et säilitada kasumlikud ja pikaajalised suhted. Ka toob juht välja töötajate pideva koolitamise, motiveerimise ja neile nõu andmise. Maaklerite ja hindajate koolitamine aitab parandada pakutava teenuse kvaliteeti. Juhi öeldut kinnitab ka Allen, kes kirjutab oma uuringus, et organisatsiooni tõhusus ja edu seisneb inimestes, kes organisatsiooni moodustavad ja seal töötavad. Töötajad peavad suutma täita ülesandeid ning andma sisuka panuse organisatsiooni eesmärkide õnnestumisse. Sellest lähtudes on organisatsiooni kohustus arendada enda töötajate teadmisi läbi koolitus- ja arendusprogrammide (2008, lk 326).

Majandusaasta aruandeid analüüsid selgus, et ettevõtte sai 2021. aastal 170 890 eurot kasumit, mis on võrreldes 2020. aastaga 15 782 eurot rohkem. Tegevusaruandest selgub, et 2021. aasta kasumi suuruse põhjuseks on aktiivne kinnisvaraturg, kus kasvas nii tehingute arv kui ka hinnad. Ober-Hausi Kinnisvara kuludeks on kaubad, materjal ja teenused, mitmesugused tegevuskulud, tööjõukulud, põhivarade kulum ja väärtuste langus ning muud ärikulud. Tegevuskulude alla kuuluvad üür ja rent, bürookulud, lähetuskulud, koolituskulud, kulud ebatöenäoliselt laekuvatest nõuetest, juhtimiskulud, reklaamikulud, ostetud teenused ja muud kulud.

Uurides intervjuus, kuidas saab ettevõtte ressursse efektiivselt jaotada selgus, et kuna Ober-Haus tegeleb teenuse osutamisega, siis esialgne ressursi ja investeeringuvajadus ei ole kõrge, kuid oluline on eeskätt elavtöö osakaal, näiteks maaklerite koolitused, konsultatsioonid uuenenud programmide ja kinnisvaraportalide osas ja raamatupidamine. Töötajate ankeetküsitluse vastuste analüüsimisel selgus, et ettevõtte ei jaota nende hinnangul ressursse efektiivselt ning ei taga selle jaotust. Soovitusena toodi välja korrektse plaani tegemine, mille järgi jaotataks ressursse, et igale poole jaguks. Luua eelarve alused ning mitte seada

ebarealistlikke eesmäärke. Samuti soovitati arvestada kõikide töötajate ja partnerite soovide ning vajadustega.



Joonis 7. Koolituskulud aastatel 2017-2021, eurodes. Allikas: Ober-Hausi Kinnisvara AS majandusaastaaruanded, autori kohendatud

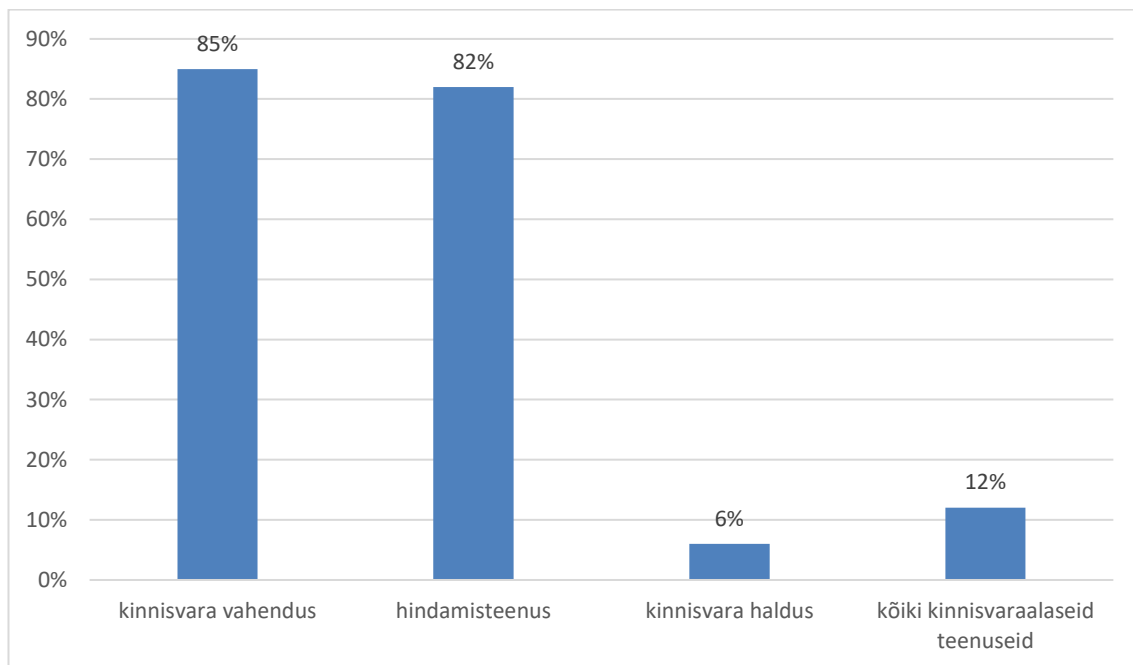
Joonisel 7 on nähtav, et koolituskulud olid kõige kõrgemad 2018. aastal ning madalaimad aastatel 2020 ja 2021. 2020 ja 2021 majandusaasta aruannetes polnud koolituskulusid eraldi välja toodud ning ettevõtte juht kinnitas, et kulud olid piisavalt väikesed, et neid mitte eraldi välja tuua.

Ärimudeli oluline element on ka võtmepartnerlus, mis tähendab tarnijate ja partnerite võrgustikku (Osterwalder ja Pigneur, 2010, 8). Intervjuust selgus, et ettevõtte tähtsamad partnerid on maaklerid, hindajad, pangad ja arendajad. Ettevõtte peamised partnerid vahendavad ja hindavad kinnisvara, arendavad ning finantseerivad kinnisvaratehinguid ning kui on vaja kinnisvara arendada, saavad partnerid ettevõtte poolt maakleriteenust. Samuti saavad nad hindamisteenust, mis on vajalik samm pankade jaoks enne laenu välja maksmist.

Uurides ettevõtte väärtuspakkumise erinevust konkurentide omast tuli välja, et 28 aastat tegutsenud ettevõtteks on Ober-Haus saavutanud usalduse ja tuntuse nii Eestis, Lätis kui ka Leedus. Eestis erineb Ober-Haus konkurentide seas selle poolest, et nad on võitnud tunduvalt suurema usalduse vene rahvusest klientides seas. See tähendab, et Ober-Hausis on vene rahvusest klientide osakaal suurem kui konkurentidel. Juht selgitas, et kui

konkurentidel on vene rahvusest klientide osakaal 15% siis Ober-Hausis on see umbes 30%. Ankeetküsitlusest aga selgus, et maaklerite ja hindajate arvates ei erine Ober-Hausi väärtuspakkumine konkurentide omast. Akadeemilistest allikatest juhi väitele kinnitust ei leitud, seega ettevõtte väärtuspakkumine on puhtalt juhi isiklik arvamus.

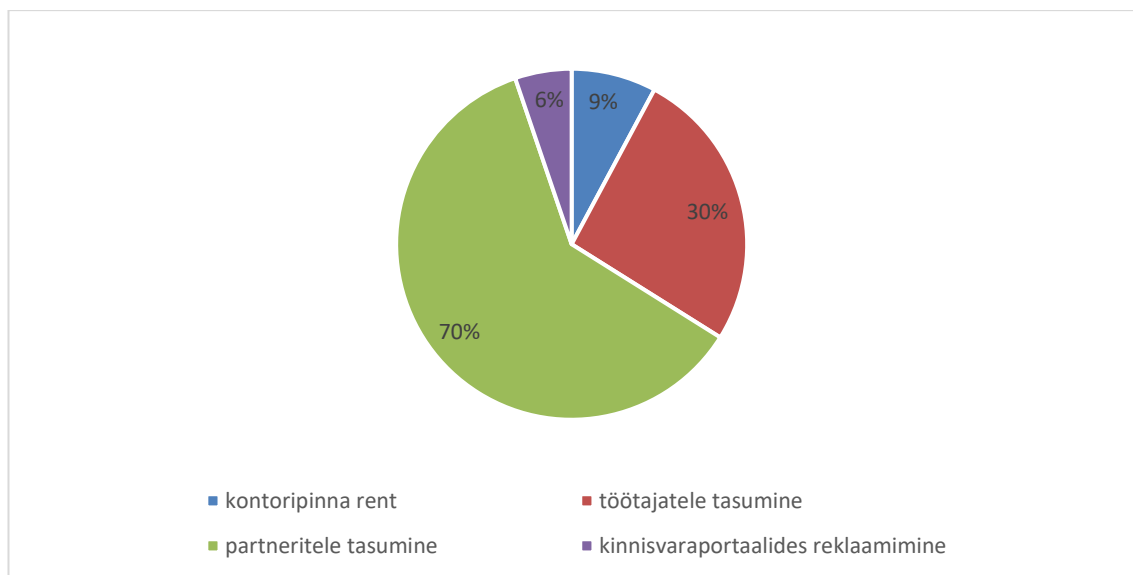
Uurides kliendivajaduste rahuldamist maakleritelt ja hindajatelt selgus, et Ober-Haus pakub klientidele kinnisvara vahendust (85%), hindamisteenust (82%), kinnisvara haldust (6%), kuid 12% vastajatest töid välja ka selle, et pakuvad klientide vajaduse rahuldamiseks kõiki kinnisvaraalaseid teenuseid (vt joonis 8). Ettevõtte juhilt selgus, et Ober-Haus aitab klientidel müüa, üürida ja osta kinnisvara. Pakub hindamisteenust ning vajadusel ka haldusteenust, kuid hetkel ühelegi kliendile haldust ei paku. Haldusteenust osutatakse ainult klientidele, kes Ober-Hausi kaudu kortereid ostavad või välja üürivad. Juht selgitas, et Ober-Hausi vahendusel ei pea klient ise millegi pärast muretsema, maaklerid tegelevad kogu asjaajamisega. Kinnisvara müügi või ostu korral on vajalik tellida ka hindamisteenus, kuid ka selle vajaduse rahuldab Ober-Hausi. Uute strateegiate elluviimiseks on vaja raha ja uusi kompetentse. Samuti puudub Ober-Hausil hetkel klientuur, kes kasutaks haldusteenust. See põhjendab ka kinnisvara haldusteenuste väikest käibe protsenti.



Joonis 8. Kliendivajaduste rahuldamiseks pakutavad teenused. Allikas: Ober-Hausi

Uurides ettevõtte juhilt ettevõtte põhilise tuluallika kohta selgus, et see on äritegevus, kuhu alla kuulub kinnisvara vahendus ja hindamine. Juht selgitas, et tuluallikas aitab kaasa üldisele müügikäibele nii, et kinnisvara vahendusel teenib maakler iga tehingu pealt umbes 2% kasumit, millest osa kuulub Ober-Hausile. EKFL ehk kinnisvara vahenduse, arenduse, halduse ja konsultatsioonidega tegelevate äriühingute ühenduse hinnangul on keskmine maaklertasu 5% ning kunagise buumiajal langesid need 1-2% juurde (EKFL, 2008, lk 1). Samamoodi on kinnisvara hindamisega, fikseeritud tasu iga hindamisakti pealt kuulub hindajale ning sellest teatud osa kuulub Ober-Hausile. Kasumi suurust ettevõtte juht välja ei toonud, kuid mainis, et see on Eesti kinnisvaraettevõtetes üldiselt samas suurusjärgus. Maaklerid ja hindajad aga leiavad, et ettevõtte tuluallikaks on partnerid, maaklerid, hindajad ja teised töötajad.

Uurides kulude kohta ettevõtte juhi käest selgus, et peamised kulud on maakleritasud ja kontoripinna rentimine. Töötajate ankeetküsitluse tulemusena selgus, et nende arvates on peamised kulud partneritele tasumine (70%) ja töötajatele tasumine (30%), kuid ka kontoripinna rent ja kinnisvaraportaalis reklaamimine (vt joonis 9).



Joonis 9. Ober-Hausi peamised kuluallikad. Allikas: Töötajate ankeetküsitlus, autori kohendatud

Finantsriske ettevõtte juhi sõnul neil ei ole. Vaadates majandusaasta aruandeid nähtub, et töötajate keskmine arv taandatud täistööajale 2017. aastast on 2021. aastaks kolme inimese võrra langenud. 2017. aastal oli see arv kuus, kuid 2021. aastal kolm. Täistööajale taandatud keskmise arvu leidmiseks taandatakse osalise tööajaga töötajate töötunnid

täistööajale aastase normtööaja alusel ja liidetakse täistööajaga töötajate arvule. Samas on langenud ka tööjõukulud alates 2017. aastast, siis oli see 155 753 eurot. 2021. aastal on tööjõukulud kokku 123 231. Sellest võib järeldada, et töökulud on aastate lõikes langenud, alates 2017 aastast on olnud langus 21%. Samas on tõusnud maaklerite komisjonitasud, aastaks 2021 on tõus olnud 9% (vt tabel 5).

Tabel 5. Tööjõukulud ja maakleri komisjonitasud aastatel 2017-2021

Kulud	2017	2018	2019	2020	2021
Palgakulud, EUR	116 558	116 260	116 858	81 147	92 328
Palgakulu muutus, %		-0,26	0,51	-30,56	13,78
Sotsiaalmaksud, EUR	39 195	39 090	39 265	26 987	30 903
Sotsiaalmaksu muutus, %		-0,27	0,45	-31,27	14,51
Kokku tööjõukulud, EUR	155 753	155 350	156 123	108 134	123 231
Tööjõukulude muutus, %		-0,26	0,50	-30,74	13,96
Maaklerite komisjonitasud, EUR	395 476	408 043	350 075	344 371	433 876
Komisjonitasude muutus, %		3,18	-14,21	-1,63	26

Allikas: Ober-Hausi Kinnisvara AS majandusaastaruanded, autori kohendatud

Vaadates üüri ja rendi kulusid selgub, et üürikulud olid kõige kõrgemad 2018. aastal, 77 546 eurot, kuid 2021. aastaks on langenud 61 689 eurole. Sellest järeldub, et ka üüri ja rendi kulud on alates 2017. aastast 2021. aastaks vähenenud 8% (vt tabel 6). Üüri ja rendikulude langemise põhjuseks oli Tallinna kesklinna kontori sulgemine.

Tabel 6. Üüri ja rendi kulud aastatel 2017-2021, eurodes

2017	2018	2019	2020	2021
66 334	77 546	63 713	58 229	61 689

Allikas: Ober-Hausi Kinnisvara AS majandusaastaruanded, autori kohendatud

Käivet analüüsid selgub, et 2017. aastal kahanes käive võrreldes eelneva aastaga 5% ning käive tõusis 6% võrra 2018. Aastal ning käive langes uuesti 2019. aastal 5% võrra. 2020. aasta käive oli 759 819 eurot, mis oli ~9,5% väiksem kui 2019. aastal. Käibe languse peamiseks põhjuseks oli koroonaviiruse pandeemia. 2020. aasta märtsis kehtestasid Eesti Vabariik ja paljud teised riigid koroonaviiruse leviku tõkestamiseks

piirangud, mis vähendasid oluliselt majandusarengut riigis ja kogu maailmas. Kõige enam ettevõtte tegevust mõjutas koroonaviiruse pandeemia 2020. aasta aprillis-juunis kuna sellel hetkel keegi ei teadnud täpselt milliseks majanduslik olukord võib kujuneda ning seetõttu olid ka kliendid ebakindlad ja ootel oma kinnisvara soetamise ja müümise otsustes. Ettevõtte jäi 2020. aastal kasumisse 155 108 euroga (2019: 505 705 eur). 2020. aastal ettevõtte ei saanud enam dividenditulu (2019: 400 000 eur) ning see põhjustas kasumi vähenemise. Dividenditulu ei saadud kuna 2019. aastal grupi tasandil toimunud restruktureerimise tulemusena AS Ober-Hausi Kinnisvara'l tütarettevõtet enam ei ole. 2021. aasta oli hea aasta ettevõttele. 2021. aasta käive oli 913 478 eurot, mis oli 20% suurem kui 2020. aastal. Vaadates vaid ärikasumit on nähtav, et perioodil 2017-2020 on äri kahjumis olnud. Aastaruannetes pole piisavalt infot et selgitada välja kasumi languse põhjuseid.

Vaadates käibe jagunemist (vt tabel 7) selgub, et ettevõtte suurim käive toimub elamispindade ostu- ja müügivahenduse kaudu, mis on alates 2017. aastast olnud pingeb langustrendis ning selle võrra on suurenenud muude teenuste käive. Kõige vähem toodab käivet läbi kinnisvara haldusteenuste, mis on aastate lõikes muutunud väga vähe ning aastal 2020 on see protsent langenud ühe peale.

Tabel 7. Käibe jagunemine % aastatel 2017-2021

Käive tehingute lõikes	2017	2018	2019	2020	2021
Elamispindade ostu- ja müügivahendus	56	58	52	58	62
Elamispindade üürivahendus	11	11	12	12	9
Tehingud äripindadega	15	14	17	11	11
Kinnisvara haldusteenused	2	2	2	1	1
Muud teenused	16	15	17	18	17

Allikas: Ober-Hausi Kinnisvara AS majandusaastaruanded, autori kohendatud

Analüüsid ettevõtte eesmärgi ja nende täitmist aastate lõikes selgus, et 2017. aastaks seati eesmärgiks kasvatada käivet 6%. Antud eesmärk ei saanud täidetud ning sõltumata seatud eesmärgist, käive kahanes 5%. Samuti ei värvatud juurde uusi maaklereid, vaid nende arv kahanes 43 maaklerini ega suurenenud haldusteenuste osakaal. Seda saab järeltada käibe protsendi järgi, mis oli 2016. aastal kinnisvara haldusteenuste puhul 3%, kuid 2017. aastal 2%. 2018. eesmärk kasvatada käivet vähemalt 20% ei saanud täidetud, sest käive kasvas vaid 6% võrra. Sõltumata asjaolust, et ettevõtte värbas juurde 4 maaklerit, mis oleks võinud eeldada käibe kasvu. 2018. aasta alguses kolis ettevõtte Tartu kontor suuremale pinnale, millega paranesid oluliselt töötingimused ja võimalused võtta

tööle rohkem maaklereid. Seetõttu oodati Tartu kontorilt müügitulemuste olulist kasvu. Kontoripinna vahetamist näitab ka 2018. aasta majandusaasta aruanne, sest rendikulu oli sellel aastal kõige suurem. Müügitulu vaadates selgub, et võrreldes 2017. aastaga kasvas see 49 689 euro võrra. 2019. aastal toimus uuesti käibe kahanemine 5% võrra. Samuti langes müügitulu võrreldes 2018. aastaga. 2020. aasta käive oli ~9,5% väiksem kui 2019. aastal. 2021. aasta oli hea aasta ettevõtte jaoks. 2021. aasta käive oli 913 478 eurot, mis oli 20% suurem kui 2020. aastal. Aastal 2021 suudeti esimest korda äri kasumisse viia, mis tulenes aktiivsest kinnisvaraturust ja tõusnud kinnisvarahindadest.

Finantsanalüüsis (vt lisa 3) selgus, et kasum on viimasel paaril aastal langenud ehkki müügitulu on jäänud samale tasemele. Omakapitali kordisti on 1,02 ja see näitab, mitu korda katavad varad omakapitali. Omakapital kasvas aastas 4,57%, mis on positiivne tulemus, sest näitaja on suurem kui 0. Aastal 2021 muutus üks müügitulu euro 0,19 euro kasumiks.

2019. aasta majandusaasta aruandes on antud ülevaade sündmustest pärast aruannet. Selles kirjeldatakse, et pandeemiaolukorrast lähtuvalt on ettevõtte juhtkond suutnud oluliselt vähendada ettevõtte kulubaasi: alandanud töötajate tasusid, sõlminud koostööpartneritega 2-6 kuu pikkuseid kokkuleppeid teenuste hindade ajutiseks vähendamiseks (kinnisvaraportaaliid, sideettevõtted, rendile andjad, EKFL jne).

Aasta 2020 aruandes on juhatus on analüüsinud võimalikku mõju ettevõtte käibele ning tulevastele rahavoogudele, kuid kuna hetkel on kinnisvaraturg väga aktiivne ning ettevõtte käive kasvab hoogsas tempos, siis ei näe nad kehtestatud piirangutest enda majanduslikule tegevusele negatiivset mõju ega ohtu. Hetke situatsioonile vaatamata jälgib juhatus teraselt olukorda ning vastavalt olukorra muutusele teeb vajalikke otsuseid, et ettevõtte finantsolukord ja majandustegevus oleks jätkusuutlik. Juhatare hinnangul ei avalda COVID-19 mõju 2020.a finantsaruandlusele. Seega tegemist on 2020.a mõistes mittekorrigeeruva sündmusega.

24. veebruaril 2022 algas sõjaline konflikt Venemaa ja Ukraina vahel. Tegemist on aruandekuupäevajärgse mitte-korrigeeriva sündmusega. Ettevõttel ei ole otsest mõju antud konfliktiga seoses ning tulenevalt ebakindlast olukorrast ning selle kiirest muutumisest pole juhtkonnal esialgu võimalik anda usaldusväärset kvantitatiivset hinnangut konflikti kaudse või pikaajalise mõju kohta ettevõttele.

2.3. Ettepanekud ärimudeli uuendamiseks ning sobivaima ärimudeli süntees

Käesoleva lõputöö ülesanded eesmärgi täitmisel olid kaardistada olemasolev ärimudel ja kirjeldada Ober-Hausi Kinnisvara AS hetkeolukorda, sünteesida ettepanekud Ober-Hausi Kinnisvara AS ärimudeli uuendamiseks ning konstrueerida potentsiaalne ärimudel lähtudes olemasolevast ärimudelist ja trendidest mujal maailmas.

Jätkusuutliku ärimudeli kohaselt on lõuendil üheksa ehitusplokki, mis liidetakse kolmeks põhikomponendiks: väärtuse pakkumine, väärtuse loomine ning väärtuse kasvatamine. Väärtuse pakkumise alla kuuluvad kliendisegmendid, kliendisuhted ja toote/teenuse pakkumine ja väärtuspakkumine (Osterwalder & Pigneur, 2010, lk 5). Uuritavettevõtte ärimudelit kaardistades selgus, et ettevõtte sihtklientideks on kõik, kes omavad, ostavad, müüvad või üürivad kinnisvara ning kes vajavad hindamisteenust. Kliendisegmendid jagunevad elukondliku kinnisvara, ärikinnisvara ja hindamisteenuse vajaduse põhiselt. Väärtusi luuakse töötajatele, klientidele ja omanikele. Klientidele pakutakse väärtusi nagu kogunud ja professionaalseid maaklerid ning kiired ja mugavad hindamisteenused. Väärtuse loomise plokki kuuluvad võtmepartnerid, kanalid, võtmeressursid ja võtmetegevused (Osterwalder & Pigneur, 2010, lk 5). Ober-Hausi tähtsaimateks partneriteks on maaklerid, hindajad, pangad ja arendajad. Ettevõtte kanaliteks, mille läbi klientideni jõuavad, on kinnisvaraportaalid, koduleheküljed, meedia ja välireklaamid. Väärtuspakkumine tagatakse kliendile läbi kliendisuhete haldus programmi ehk inglise keeles CRM programm (*Customer Relationship Management Program*) ja turundus-ja müügikanalite, kogemustega töötajate kaudu ning hoitakse häid suhteid kinnisvaraportaalide kliendihalduritega. Oluline on nende jaoks ka pakkuda töötajatele koolitusi, motiveerida ning anda neile nõu.

Väärtuse püüdmise plokki kuuluvad kulude struktuur ja tuluvood. (Osterwalder & Pigneur, 2010, lk 5). Tegevjuhiga läbi viidud intervjuust selgus, et ettevõttel otseseid finantsriske ei ole. Ettevõtte suurim käive toimub elamispindade ostu- ja müüdivahenduse kaudu, kuid see on viimastel aastatel olnud langustrendis ning suurenenud on muude teenuste käive. Samuti selgus, et kinnisvara haldusteenuste läbi toimuv käive on võrreldes teiste teenustega väga madal ning enam ei paku ettevõtte seda teenust, sest klientuuri ei

ole. Sellest järeldub, et senised tegutsemismudelid kinnisvara ettevõttes kasumlikuks jätkamiseks ei toimi ning vajalik oleks tegeleda kulude optimeerimisega.

Uuringust selgus, et ettevõttel puuduvad rahalised ressursid ettevõtte laiendamiseks ja uuendamiseks riiklikul või rahvusvahelisel tasandil. Ettevõtte spetsialiseerub konkreetsete teenuste pakkumisele ning kasutusel on kindel organisatsiooniline struktuur, millel on vähe juhtimiskihte (Euroopa Komisjon, 2015, Lee *et al.*, 2010). See teeb ettevõtte muutustele reageerimiseks paindlikuks, kuid ressursside puudumine ei võimalda hetkeolukorras ettevõtet uuendada või laiendada. Sellest lähtuvalt tuleb ettevõttel teostada ärimudeli innovatsioon.

Ettevõtte fookus on suunatud pigem käibe kasvule kui klientuuri suurendamisele või teenuste kvaliteedi parendamisele. Selle parandamiseks tuleks panustada maaklerite koolitamisesse, et töötajad oleksid rohkem motiveeritud ning teenuse kvaliteet paraneks. Panustades töötajate koolitamisesse kaasneb alati risk, et koolitatud maakler või hindaja läheb konkurendi juurde tööle. Riski maandamiseks on võimalus teha koolitusleping, mille alusel töötaja peab koolituse tasu Ober-Hausile tagasi maksma, kui lahkub ettevõttest varem kui kahe aasta möödudes. Ettevõtte oma töötajaid ja koolituskulusid alates 2017. aastast vähendanud.

Majandusaasta aruandeid analüüsid ja intervjuu käigus selgub, et Ober-Haus on hakanud aastate lõikes aina rohkem panustama ettevõtte reklaamimisse. Välireklaamid on kulukad ning ei pruugi alati soovitud tulemusi tuua. Autor teeb ettepaneku panustada ettevõtte digiturundusse, kus tulemused on numbriliselt mõõdetavad ning selle abil on võimalik jõuda efektiivsemalt soovitud sihtgrupini. Digiturunduse eeliseks on mitu korda väiksem eelarve. Välireklaam paigutatakse konkreetse asukohta ning reklaamsõnum jõuab ainult nende inimesteni, kes reklaamist mööduvad. Digiturundus hõlmab enda alla kogu veebikeskkonna ning reklaami on võimalik näidata poole väiksema eelarvega mitmekümne tuhandele inimesele.

Inimesed kasutavad aina rohkem mobiilseid interaktiivseid vahendeid mis sunnib ka kinnisvaraetevõtteid leidma erinevaid digitaliseerimise võimalusi. Üks võimalik lahendus digitaliseerimiseks uuritavas ettevõttes oleks läbi videosilla kinnisvara tutvustamine potentsiaalsetele klientidele. See annab võimaluse ka rahvusvahelisel tasandil ettevõtte klientuuri laiendada.

Intervjuu käigus selgus, et hetkel ettevõttes olemasolev kliendihaldusprogramm, mis on oluline klientide haldamiseks, ei ole regulaarselt täiendatud. Sellest tulenevalt oleks oluline teatud kindla perioodi tagant täiendada kliendihaldus programmi. Selle asemel, et andmeid maaklerite poolt käsitsi sisestada, tasub kasutusele võtta digitaalne süsteem, kus andmete kogumine ja uuenemine toimib automaatselt. Lisaks märkida suuremate klientide ja koostööpartnerite sünnipäevad ning muud olulised tähtpäevad, et oleks võimalus paar korda aastas mõne sümboolse kingitusega ettevõtet klientide ja partnerite jaoks meeles pidada. Digitaalse süsteemi puhul tulevad teated oluliste sündmuste kohta regulaarselt, ilma, et maaklerid peaksid ise üles kirjutama või andmeid jälgima. See muudab Ober-Hausi kinnisvara usaldusväärsemaks, lähenemise personaalsemaks ja võib olla tulevikus otsustatakse just nende žestide pärast Ober-Hausi Kinnisvara kasuks.

Majandusaasta aruandeid analüüsid selgus, et ettevõtte toodab kõige vähem käivet läbi kinnisvara haldusteenuste, mis on aastate lõikes olnud alates 3% pealt languses ning aastal 2021 on see protsent langenud 1% juurde. Ober-Hausi Kinnisvaral on võimalus esimese kinnisvaraettevõttena Eestis hakata pakkuma digitaliseeritud haldusteenust, kus veebipõhine süsteem annab reaajas ülevaate kõigist kogutavatest andmetest ning see aitab jälgida mis tahes kõrvalekaldeid määratud ajakavadest ja normidest. Sisseehitatud ja kohandatavad teavitused hoiavad kursis häiretega ja aitavad ennetada võimalikke probleeme.

Tarkvara-arendaja Nordic Blue Communications OÜ on loonud kinnisvara haldusteenuste jaoks digitaliseerimise tehnoloogia, mis aitab hallata heakorra- ja haljastusteenuseid, jälgida tehnosüsteemide püsihoolduseid, vaadata digitaalselt puhastamise seirelehti ja fikseerida kinnisvara haldurite tööaega ja kohalolekut. Haldusteenus on jaotatud pakettidesse vastavalt kasutajate arvule ning väikseim pakett on kuni viis kasutajat, mis maksab tellijale 75€/kuus. Rohkemate kasutajate puhul teenuse hind langeb. Pakkudes täielikult digitaliseeritud haldusteenust, kus ettevõttel puudub üleliigne ajakulu kinnisvara haldamise üle, saavutaks Ober-Hausi Kinnisvara täieliku konkurentsieelise ning läbi sellise teenuse on ettevõttel võimalik teenida lisatulu ning vastavalt jaotada seda ressursi ettevõtte äritegevuse parandamiseks. Nimetatud tegevused on kajastatud ka potentsiaalses ärimudelis, mis on loodud Ober-Hausi Kinnisvara ärimudeli innovatsiooniks (vt lisa 4).

Võrreldes olemasolevat ärimudelit potentsiaalse ärimudeliga selgub, et hetkel kasutusel olev ärimudel on puudulik kõikides üheksas ärimudeli plokis. Väärtuspakkumise osas puudub olemasoleval ärimudelil haldusteenuse pakkumine, digitehnoloogia rakendamine ning personaalsed kliendisuhted. Väärtuse loomise osas on puudused kanalite valikul, turundusmeetmetes ning samuti digitehnoloogiliste lahenduste osas. Väärtuse kasvatamisel jääb nõrgaks koolituskulutuste osa ning juba eelnevalt välja toodud haldusteenuse pakkumine. Ober-Hausi Kinnisvaras ei ole varem ärimudeli innovatsiooni läbi viidud. Selleks, et läbi viia ärimudeli innovatsioon, teeb autor ettepaneku edaspidiseks.

- suunata raha välireklaamide tegemiselt töötajate koolitamisele;
- välireklaamide asemel panustada digiturundusse;
- digitaliseerida ettevõtte teenuseid, näiteks läbi videosilla kinnisvara tutvustamine;
- automatiseerida ettevõtte CRM programmi;
- alustada digitaalse haldusteenuse pakkumist.

Nimetatud tegevuste käigus saab ettevõtte parandada pakutavate teenuste kvaliteeti, tagada suurema tuntuse, käia kaasas megatrendidega, hoida ettevõtet klientide ja partnerite jaoks meeles ning saavutada konkventsieelis teiste kinnisvaraettevõtete ees.

KOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärgiks oli sünteesida sobivaim ärimudel Ober-Hausi Kinnisvara AS jaoks ning nimetatud eesmärk sai töö käigus ka täidetud. Ober-Hausi Kinnisvara AS on kinnisvaraagentuur, mis loodi 1994. aastal ning ettevõtte kontorid asuvad Eestis, Lätis ja Leedus. Seni pole ettevõttes ärimudeli innovatsiooni läbi viidud ning seda võimalust käesoleva lõputöö tulemus ka pakub. Eesmärgi saavutamiseks püstitati uurimisküsimus, milline on sobivaim ärimudel uuritavale ettevõttele? Sellest tulenevalt seati uurimisülesanded, milleks oli kaardistada olemasolev ärimudel ja kirjeldada Ober-Hausi Kinnisvara AS hetkeolukorda, sünteesida ettepanekud Ober-Hausi Kinnisvara AS ärimudeli uuendamiseks ning konstrueerida potentsiaalne ärimudel lähtudes olemasolevast ärimudelist ja trendidest mujal maailmas.

Ober-Hausi Kinnisvara AS näitel uuriti ärimudeli parendusvõimalusi ehk ärimudeli innovatsiooni. Ärimudeli innovatsioon algas uuritava ettevõtte ärimudeli ja senise käekäigu kaardistamisega. Ärimudeli kaardistamiseks viidi läbi kombineeritud uuring ehk kasutati nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset meetodit. Dokumendianalüüsil kasutati andmekogumisvahendina kvantitatiivset struktureeritud analüüsi, kus andmete allikaks oli ettevõtte majandusaastaruanded aastatest 2017-2021. Kvantitatiivset meetodit kasutati ka maaklerite ja hindajatega läbiviidud ankeetküsitluse analüüsimiseks ning kvalitatiivse meetodina analüüsiti ettevõtte juhiga läbiviidud poolstruktureeritud intervjuud.

Läbi viidud dokumendianalüüsi käigus selgus, et ettevõtte fookus on suunatud pigem käibe kasvule kui klientuuri suurendamisele või teenuste kvaliteedi parendamisele. Samuti selgus vaatlusel, aastal 2021 suutis ettevõtte esimest korda kasumit teenida, seni oli viimased neli aastat ettevõtte ainult kahjumis. Kasumit suudeti teenida tänu aktiivsele kinnisvaraturule ja tõusnud kinnisvarahindadele. Kinnisvara haldusteenuste läbi toimuv käive on võrreldes teiste teenustega väga madal ning enam ei paku ettevõtte seda teenust,

sest klientuuri ei ole. Sellest järeldub, et senised tegutsemismudelid kinnisvara ettevõttes kasumlikuks jätkamiseks ei toimi ning vajalik oleks tegeleda kulude optimeerimisega.

Uuringust selgus, et ettevõttel puuduvad rahalised ressursid ettevõtte laiendamiseks ja uuendamiseks riiklikul või rahvusvahelisel tasandil.

Tuginedes Osterwalder ja Pigneur ärimudeli raamistikule konstrueeris autor potentsiaalse ärimudeli uuritavale ettevõttele. Ober-Hausi Kinnisvara AS hetkeolukorra kaardistamisel keskenduti olemasoleva ärimudeli väljaselgitamisele ning innovatsiooni võimalustele. Ärimudeli innovatsiooniks on erinevaid võimalusi ning antud lõputöös tehti viis ettepanekut ärimudeli parendamiseks. Ettevõttel on võimalus jaotada enda ressursse efektiivsemalt, koguda rohkem tuntutust, digitaliseerida enda teenuseid ning panustada teenuse kvaliteedi tõstmisesse.

Muudatused ärimudelis on seotud muudatustega strateegias, millest lähtudes näeb autor lõputöö edasiarendamise võimalusena strateegilise juhtimise ettapide läbiviimist, tänu millele saab suurendada ettevõtte väärtust.

VIIDATUD ALLIKAD

- Abdelkafi, N. Täuscher, K. (2016). *Modelling the Lean Startup: A Simulation Tool for Entrepreneurial Growth Decisions*. Department of Innovation Management and Innovation Economics. <https://bit.ly/3LPI7zv>
- Aghiona, P. Bacchettab, P. Rancièrec, R. Rogoffa, K. (2009). Exchange rate volatility and productivity growth: The role of financial development. *Journal of Monetary Economics*, Volume 56. <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2009.03.015>
- Amit, R. Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Special Issue: Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation*, Volume 22, Issue 6-7. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Antão, J. Pereira, R. Ribeiro, R. (2021). Mobile CRM development for real estate agents. *Emerald insight*, Article 0263-7472. <https://bit.ly/3PduEnw>
- Allen, A. (2008). Staff Training and Development: A Vital Tool for Organisational Effectiveness. *European Journal of Scientific Research*, Volume 24. <https://bit.ly/3lnh3vU>
- Baden-Fuller, C. Mangematin, V. (2013) *Business models: A challenging agenda* (418–427). Strategic Organization. Doi: 10.1177/1476127013510112
- Coes, B. (2014). *Critically assessing the strengths and limitations of the Business Model Canvas*. (Coes, 2014, lk 16) [Magistritöö, Twnte Ülikool]. http://essay.utwente.nl/64749/1/Coes_MA_MB.pdf
- Bellman, R. Clark, C.E. Malcolm, D.G. Craft, C.J. Ricciardi, F.M. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *Operation research*, Volume 5. <https://doi.org/10.1287/opre.5.4.469>
- Bocken, N, M, P. Short, S, W. Rana, P. Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, Volume 65. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>

- Boons, F. Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, Volume 45. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>
- Bouwman, H. Heikkilä, M. (2018). Business Model Implementation within Networked Enterprises: A Case Study on a Finnish Pharmaceutical Project. *European Management Review*, Volume 15. <https://doi.org/10.1111/emre.12124>
- Casadesus-Masanell, R. Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, Volume 43. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, Volume 43. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- EKFL. (2008). *Maaklerite teenistus on tipust kukkunud 30 protsenti*. Eesti Kinnisvarafirmade Liit. <https://www.ekfl.ee/uudis-21914/>
- Foss, N.J. Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, Volume 43. <https://bit.ly/3LKPBnz>
- Geissdoerfer, M. Morioka, S. N. Carvalho, M. Evans, S. (2018). Business models and supply chains for the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, Volume 190. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.159>
- Ghaziani, A. Ventresca, M.J. (2005). Keywords and cultural change: frame analysis of business model public talk, 1975–2000. *Springer Link*, Citation 129. <https://doi.org/10.1007/s11206-005-9057-0>
- Günzel, F. Holm, A. (2012). One size does not fit all—understanding the front-end and back-end of business model innovation. *International Journal of Innovation Management*, Volume 17. <https://doi.org/10.1142/S1363919613400021>
- Hacklin, F. Björkdahl, J. Wallin, MW. (2018). Strategies for business model innovation: how firms reel in migrating value. *Long Range Planner*, Volume 51. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.009>
- Hagiu, A. Wright, J. (2015). Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization*, Volume 43. <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1016/j.ijindorg.2015.03.003>

- Hahn, R. (2012). ISO 26000 and the Standardization of Strategic Management Processes for Sustainability and Corporate Social Responsibility. *Business strategy and the Environment*, Volume 22. <https://doi.org/10.1002/bse.1751>
- Hong, Y. Lee, J. (2014). Business Model Mining: Analyzing a Firm's Business Model with Text Mining of Annual Report. *Industrial Engineering & Management Systems*, Volume 13. <http://dx.doi.org/10.7232/iems.2014.13.4.432>
- Huang, M, H. Rust. R, T. (2018). Artificial Intelligence in Service. *Journal of Service Research*, Volume 21. <https://doi.org/10.1177/1094670517752459>
- Hull, M, F. Storey, C, D. (2016). *Total Value Development: How To Drive Service Innovation*. World Scientific.
- Karimi, J. Walter, Z. (2016). Corporate Entrepreneurship, Disruptive Business Model Innovation Adoption, and Its Performance: The Case of the Newspaper Industry. *Long Range Planning*, Volume 49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.09.004>
- Lindgardt, Z. Reeves, M. Stalk, G. Deimler, M. (2012). *Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game*. The Boston Consulting Group, Inc.
- Loorbach, D. K Wijsman, K. (2013). Business transition management: exploring a new role for business in sustainability transitions. *Journal of Cleaner Production*, Volume 45. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.002>
- Lüdeke-Freund, F. Dembek, K. (2017). Sustainable business model research and practice: Emerging field or passing fancy? *Journal of Cleaner Production*, Volume 168. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.093>
- Maa-amet. (2022). *Kinnisvaraturu aastäulevaated*. Maa-amet. <https://maaamet.ee/kinnisvaraturu-aastaulevaated>
- Majchrzak et al. (2016). Designing for digital transformation: Lessons for information systems research from the study of ICT and societal challenges. *MIS Quarterly*, Volume 40. Doi:10.25300/MISQ/2016/40:2.03
- Marinova et al. (2017). Getting Smart: Learning From Technology-Empowered Frontline Interactions. *Journals of Service Research*, Volume 20. <https://doi.org/10.1177/1094670516679273>
- Massa et al. (2017). A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*, Volume 11. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072>
- Massa, L. Tucci, L.C. (2013). *Business model innovation*. Oxford University Press.

- Moring, A. Maiwald, L. Kewitz, T. (2018) Bits and Bricks: Digitalisierung von Geschäftsmodellen in der Immobilienbranche. [Audit: Bits and Bricks: ärimudelite digitaliseerimine kinnisvaratööstuses]. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19387-4>
- Ober-Hausi Kinnisvara AS. (2017). *Majandusaasta aruanne*.
- Ober-Hausi Kinnisvara AS. (2018). *Majandusaasta aruanne*.
- Ober-Hausi Kinnisvara AS. (2019). *Majandusaasta aruanne*.
- Ober-Hausi Kinnisvara AS. (2020). *Majandusaasta aruanne*.
- Ober-Hausi Kinnisvara AS. (2021). *Majandusaasta aruanne*.
- Ober-Haus. (2022). *Meist*. <http://www.ober-haus.ee/meist-3/>
- Ober-Haus. (2021). *Real Estate Market Report*. Ober-Haus-Market-Report-Baltic-States-2021.pdf
- Osterwalder, A. Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley and Sons
- Pfnür, A. (2011). *Modernes Immobilienmanagement. Immobilieninvestment, Immobiliennutzung, Immobilienentwicklung und -betrieb* [Audit: Kaasaegne kinnisvarahaldus. Kinnisvarainvesteeringud, kinnisvara kasutamine, kinnisvara arendus ja käitamine].
- Pfnür, A. (2019). *Herausforderungen des Corporate Real Estate Managements im Strukturwandel*. [Audit: Ettevõtete kinnisvarahalduse väljakutsed struktuurimuutustes]
- Priem, R, L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, Volume 32. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23464055>
- Ranta, V. Aarikka-Stenroos, L. Väisänen, J. (2021). Digital technologies catalyzing business model innovation for circular economy—Multiple case study. *Resources, Conservation and Recycling*, Volume 164. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105155>
- Richardson, J. (2008). The business model: an integrative framework for strategy execution. *SSRN*, Sitation 8. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.932998>
- Rust, R,T. Huang, M,H. (2014). The Service Revolution and the Transformation of Marketing Science. *Marketing Science*, Volume 33. <https://doi.org/10.1287/mksc.2013.0836>

- Saiz, A. Salazar, A. (2017). Real trends—the future of real estate in the United States. <http://doi.org/10.2139/ssrn.3100934>
- Schneider, S. Spieth, P. (2013). Business model innovation: Towards an integrated future research agenda Business model innovation: towards an intergrated future research agenda. *SSRN*, Citation 6. <https://doi.org/10.1142/S136391961340001X>
- Sniukas, M. (2012). *Make Business Model Innovation Happen*. Marc Sniukas.
- Zott, C. Amit, R. (2010). Business model innovation: Creating value in times of change. *SSRN*, Citation 91. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1701660>
- Zott, C. Amit, R. (2015). Business model innovation: Toward a process perspective. *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship*, Volume 395-406. https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1318&context=mgmt_papers
- Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, Volume 43. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Tukker, A. (2004). Eight types of product–service system: eight ways to sustainability? *Business Stratetgy and the Environment*, Volume 13. <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1002/bse.414>
- Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvanitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Tartu Ülikool. http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf

Lisa 1. Ärimudeli definitsioonid

Autor	Definitsioon
Wirtz, <i>et.al.</i> , 2016	Ettevõtte asjakohase tegevuse lihtsustatud ja kokkuvõtlik esitus. See kirjeldab, kuidas turustatavat teavet, tooteid ja / või teenuseid luuakse ettevõtte lisandväärtuse komponendi abil. Lisaks väärtuse loomise arhitektuurile võetakse arvesse nii strateegilisi kui ka kliendi- ja turukomponente, et saavutada ülimuslik eesmärk - konkurentsieelise loomine või pigem kindlustamine.
Casadesus-Masanell & Ricart, 2010	Peegeldab ettevõtte realiseeritud strateegiat.
Teece, 2010	Väljendab loogikat, andmeid ja muid tõendeid, mis toetavad kliendi jaoks väärtuspakkumist ning selle väärtuse edastava ettevõtte tulude ja kulude elujõulist struktuuri
Morris, <i>et.al.</i> , 2005	Lühike ülevaade sellest, kuidas käsitletakse riskide strateegia, arhitektuuri ja majanduse valdkonna omavahel seotud otsustusmuutujaid, et luua määratletud turgudel jätkusuutlik konkurentsieelis.
Chesbrough & Rosenbloom, 2002	Loob heuristilise loogika, mis ühendab tehnilise potentsiaali majandusliku väärtuse realiseerimisega.
Amit & Zott, 2001	Kirjeldab tehingute sisu, struktuuri ja juhtimist, mis on loodud ärivõimaluste ärakasutamise kaudu väärtuse loomiseks.
Timmers, 1998	Toote-, teenuse- ja teabevoogude arhitektuur, mis sisaldab erinevate äriosaliste ja nende rollide kirjeldust, see on ettevõtjate potentsiaalse kasu ja tuluallikate kirjeldus.

Lisa 2. Intervjuu küsimuste seosed teooriaga hetkeolukorra kaardistamiseks

Küsimus	Seos teooriaga	Intervjuu	Ankeetküsitlus
Kes on Ober-Hausi sihtklient?	Klient ärimudeli osana (Teece, 2010)	x	x
Kellele Ober-Haus väärtust loob?	Väärtuse loomine (Wirtz, <i>et al.</i> , 2016)	x	x
Milliseid kanaleid mööda jõuate klientideni?	Müügikanalid klientidele (Richardson, 2008; Osterwalder & Pigneur, 2010).	x	x
Kas nimetatud kanalid vastavad ka klientide vajadustele?	Klient ärimudeli osana (Teece, 2010)	x	x
Kas olete segmenteerinud oma kliendibaasi?	Klient ärimudeli osana (Teece, 2010)	x	
Millised ärisuhted on erinevate kliendisegmentide puhul vajalikud?	Klient ärimudeli osana (Teece, 2010)	x	x
Millist kliendiprobleemi Ober-Haus püüab lahendada?	Klient ärimudeli osana (Teece, 2010)	x	x
Milliseid kliendivajadusi püüate rahuldada?	Klient ärimudeli osana (Teece, 2010)	x	x
Milliseid segmendipõhiseid teenuseid klientidele pakute?	Klient ärimudeli osana (Teece, 2010)	x	x
Millist väärtust klientidele pakute?	Väärtuspakkumine (Richardson, 2008; Osterwalder & Pigneur, 2010).	x	x
Kuidas erineb Ober-Hausi väärtuspakkumine konkurentide omast?	Väärtuspakkumine (Richardson, 2008; Osterwalder & Pigneur, 2010).	x	x
Millised ressursid on hädavajalikud, et tagada väärtuspakkumine kliendile?	Väärtuspakkumine (Richardson, 2008; Osterwalder & Pigneur, 2010).	x	
Kuidas saab Ober-Haus ressursse efektiivselt jaotada?	Ressurssid (Halme & Korpela, 2014).	x	x
Mis tegevused on hädavajalikud, et tagada väärtuspakkumine klientidele?	Väärtuspakkumine (Richardson, 2008; Osterwalder & Pigneur, 2010).	x	
Milliseid tegevusi on Ober-Hausi võimeline olemasoleva kompetentsiga ellu viima?	Ärimudeli innovatsioon (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Günzel & Holm, 2013).	x	
Milliseid uusi tegevusi ja oskusi on Ober-Hausil lisaks vaja?	Ärimudeli innovatsioon (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Günzel & Holm, 2013).	x	x
Kes on Ober-Hausi tähtsamad partnerid?	Partnerid hoiavad äritegevust töös (Richardson, 2008; Osterwalder & Pigneur, 2010).	x	x

Mida teevad Ober-Hausi peamised partnerid või mis olulised kompetentsid neil on?	Partnerid hoiavad äritegevust töös (Richardson, 2008; Osterwalder & Pigneur, 2010).	x	
Mis kasu saavad peamised partnerid Ober-Hausiga töötamisest ja kuidas saate neid endaga siduda?	Partnerid hoiavad äritegevust töös (Richardson, 2008; Osterwalder & Pigneur, 2010).	x	
Millised on peamised kulud Ober-Hausi ärimudelis?	Ärimudeli tulud ja kulud (Teece, 2010)	x	x
Millised on finantsriskid? Kuidas nendega tegelete?	Riskide käsitlemine (Morris, <i>et.al.</i> , 2005)	x	
Mis on ettevõtte tuluallikas?	Ärimudeli tulud ja kulud (Teece, 2010)	x	x
Kuidas iga tuluallikas aitab kaasa üldisele müügikäigele?	Ärimudeli tulud ja kulud (Teece, 2010)	x	

Lisa 3. Horisontaal- ja vertikaalanalüüs

BILANSS	2021				2020				2019				2018			
	Horisontaalanalüüs		Vertikaalanalüüs		Horisontaalanalüüs		Vertikaalanalüüs		Horisontaalanalüüs		Vertikaalanalüüs		Horisontaalanalüüs		Vertikaalanalüüs	
VARAD	Absoluutne	Protsentuaalne	Absoluutne	Protsentuaalne	Absoluutne	Protsentuaalne	Absoluutne	Protsentuaalne	Absoluutne	Protsentuaalne	Absoluutne	Protsentuaalne	Absoluutne	Protsentuaalne	Absoluutne	Protsentuaalne
Käibevara	74 357	441 933	1 073 014	532 719	-367 576	-83,2%	540 295	-58,8%	101,4%							
Raha ja pangakontod	826 948	3 698 921	2 915 754	2 945 728	-2 871 973	-77,6%	-29 974	-26,9%	-1,0%							
Nõuded ja ettemaksud	901 305	4 140 854	3 988 768	3 478 447	-3 239 549	-78,2%	510 321	3,8%	14,7%							
Käibevara kokku	2 570 380	9 208	12 434	21 380												
Finantsinvesteeringud	962	490	1 249	2 008												
Materiaalne põhivara	2 571 342	9 698	13 683	438 800	2 561 644	26414,1%	-425 117	-29,1%	-96,9%							
Immateriaalne põhivara	3 472 647	4 150 552	4 002 451	3 917 247	-677 905	-16,3%	85 204	3,7%	2,2%							
PÕHIVARA KOKKU	3 472 647	4 150 552	4 002 451	3 917 247	2 561 644	26414,1%	-425 117	-29,1%	-96,9%	74,0%	0,2%	0,3%	0,3%	11,2%		
VARAD KOKKU	3 472 647	4 150 552	4 002 451	3 917 247	-677 905	-16,3%	85 204	3,7%	2,2%							
KOHUSTUSED JA OMAKAPITAL																
Lühiajalised kohustused	75 338	74 133	81 140	86 229												
Võlad ja ettemaksud	75 338	74 133	81 140	86 229	1 205	-7 007	-5 089	1,6%	-8,6%	-5,9%						
Lühiajalised kohustused kokku	75 338	74 133	81 140	86 229	1 205	-7 007	-5 089	1,6%	-8,6%	-5,9%						
Lühiajalised kohustused																
Pikaajalised kohustused																
Eraldised	0	0	0	0												
Pikaajalised kohustused kokku	0	0	0	0												
KOHUSTUSED KOKKU	75 338	74 133	81 140	86 229	1 205	-7 007	-5 089	1,6%	-8,6%	-5,9%	2,2%	1,8%	2,0%	2,2%		
Omakapital	66 000	66 000	66 000	66 000												
Aktiivkapital	7 030	7 030	7 030	7 030												
Muud reservid	3 153 389	3 848 281	3 342 576	3 310 264												
Eeliste perioodide jaotamata kasum	170 890	155 108	505 705	447 724												
Aruandeaasta kasum (kahjum)	3 397 309	4 076 419	3 921 311	3 831 018	-679 110	-16,7%	90 293	4,0%	2,4%							
OMAKAPITAL KOKKU	3 397 309	4 076 419	3 921 311	3 831 018	-679 110	-16,7%	90 293	4,0%	2,4%	97,8%	98,2%	98,0%	98,0%	97,8%		
KOHUSTUSED JA OMAKAPITAL KOKKU	3 472 647	4 150 552	4 002 451	3 917 247	-677 905	-16,3%	85 204	3,7%	2,2%							
KASUMIARUANNE																
Müügitulu	913 478	759 819	839 460	886 506	153 659	-79 641	-47 046	20,2%	-9,5%	-5,3%						
Muud äritulud	1 020	38	6 335	0												
Kaubad, toore, materjal ja teenused	-457 609	-382 456	-428 181	-445 832												
Mitmesugused tegevuskulud	-295 786	-251 521	-279 391	-317 883												
Tööjõukulud	-123 231	-108 134	-156 123	-155 350												
Põhivara kulum ja väärtuse langus	-2 329	-5 481	-8 905	-8 442												
Muud ärikulud	-2 586	-1 341	-1 364	-5 402												
Arikasum	32 957	10 924	-28 169	-46 403	22 033	39 093	18 234	201,7%	-138,8%	-39,3%	3,6%	1,4%	-3,4%	-5,2%		
Intressikulud																
Muud finantskulud ja -tulud	137 933	144 184	533 874	494 127												
Kasum enne tulumaksudamist	170 890	155 108	505 705	447 724												
Tulumaks			0	0												
Aruandeperioodi puhaskasum	170 890	155 108	505 705	447 724	15 782	-350 597	57 981	10,2%	-69,3%	13,0%	18,7%	20,4%	60,2%	50,5%		

Lisa 4. Ülevaade Ober-Hausi Kinnisvara AS potentsiaalsest ärimudelist.

Väärtuspakkumine		Väärtuse loomine		Väärtuse kasvatamine
Kliendisegmendid: kliendid jagunevad vastavalt elukondliku kinnisvara- ja ärikinnisvara vahenduse ning hindamis- ja haldusteenuse vajaduse põhiselt.	Kliendisuhted: professionaalsed ja personaalsed	Võtmepartnerid: maaklerid, hindajad, pangad ja arendajad.		Kulude struktuur: üür ja rent, bürookulud, lähetuskulud, koolituskulud , juhtimiskulud, reklaamikulud, ostetud teenused ja muud kulud.
Toote/teenuse pakkumine ja väärtuspakkumine: kinnisvara vahendus, haldus ja hindamine nii Eesti, Lätis kui ka Leedus. Ettevõtte väärtuspakkumiseks on täielikult digitaliseeritud haldusteenus , mis ei nõua halduritelt füüsiliselt objektidel kohalkäimist, sest kõik on jälgitav nutiseadme vahendusel. Lisaks eelnevalt nimetatule - CRM süsteemi automatiseerimine, mis annab maakleritele võimaluse panustada oma aega mujale kui andmete sisestamisele.		Kanalid: kinnisvaraportaalid, kodulehekülg, meedia, välimeedia, sotsiaalmeedia ja digiturundus .	Võtmeressursid: inimesed, kinnisvara, digitaalsed lahendused .	Tuluvood: äritegevus, kuhu alla kuulub kinnisvara vahendus, hindamine ja digitaliseeritud kinnisvara haldus .
		Võtmetegevused: kinnisvara vahendus kogenud ja professionaalsete maaklerite abil, kiire ja mugav hindamisteenust ning digitaliseeritud kinnisvarahaldus kogenud haldurite poolt.		

SUMMARY

RENEWAL OF THE BUSINESS MODEL OF OBER-HAUSI KINNISVARA AS

Mariliis Meius

The aim of the thesis was to synthesize the most suitable business model for Ober-Hausi Kinnisvara AS, and this goal was achieved during the thesis. Ober-Hausi Kinnisvara AS is a real estate agency established in 1994 and has offices in Estonia, Latvia and Lithuania. So far, the company has not innovated its business model, and the result of this thesis offers this opportunity. In order to achieve this goal, a research question was asked, what is the most suitable business model for the company? Research tasks were set accordingly - to map the existing business model and describe the current situation of Ober-Hausi Kinnisvara AS, synthesize proposals for updating the business model of Ober-Hausi Kinnisvara AS and construct a potential business model based on the existing business model and trends elsewhere in the world.

On the example of Ober-Hausi Kinnisvara AS, the possibilities of improving the business model, in other words the innovation of the business model were studied. The innovation of the business model started with mapping the business model of the researched company and its current course. A combined study was conducted to map the business model, both qualitative and quantitative methods were used. Quantitative structured analysis was used as a data collection tool in the document analysis, where the data source was the company's annual reports for 2017-2021. The quantitative method was also used to analyze the questionnaire survey conducted with brokers and appraisers, and the semi-structured interviews with the company's manager were analyzed as a qualitative method. In the course of the document analysis, it became clear that the company's focus is on increasing turnover rather than increasing customer base or improving the quality of services. The survey also revealed that in 2021 the company was able to make a profit for

the first time, so far the company has only been making a loss for the last four years. Profits were earned thanks to an active real estate market and rising real estate prices. The turnover through real estate management services is very low compared to other services and the company no longer offers this service because they have no customer base for that. It follows that the current operating models for the real estate company to continue to operate profitably do not work and it would be necessary to work on cost optimization. The study revealed that the company does not have the financial resources to expand and innovate at national or international level.

Based on the Osterwalder and Pigneur business model framework, the author constructed a potential business model for the company under study. The mapping of the current situation of Ober-Hausi Kinnisvara AS focused on identifying the existing business model and opportunities for innovation. There are different ways to innovate the business model, and five suggestions for improving the business model were made in this thesis. The company has the opportunity to distribute its resources more efficiently, gain more recognition, digitize its services and contribute to improving the quality of the service. The changes in the business model are related to the changes in the strategy, based on which the author sees the implementation of the stages of strategic management as an opportunity to further develop the thesis, thanks to which the value of the company can be increased.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Mariliis Meius

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

OBER-HAUSI KINNISVARA AS ÄRIMUDELI UUENDAMINE,

mille juhendaja on Arvi Kuura,

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

1. 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.
2. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Mariliis Meius

23.05.2022