

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Grete Tiks

**FINANTSANALÜÜS MAJUTUSETTEVÖTTE
MAJANDUSLIKU JÄTKUSUUTLIKKUSE
HINDAMISEKS TLG HOTELL OÜ NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Margus Kõomägi MA

Pärnu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "....." a.

TÜ Pärnu kolledži osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. Finantsaruandluse ning kulude ja tulude juhtimise finantsanalüüsi meetodid.....	6
1.1. Finantsaruandluse analüüsi meetodid	6
1.2. Kulude ja tulude juhtimise finantsanalüüsi meetodid	14
2. TLG Hotell OÜ ja Pirita Spa Hotelli finantsanalüüs	23
2.1. TLG Hotell OÜ ja Pirita Spa hotelli tutvustus ning uuringu metoodika.....	23
2.2. TLG Hotell OÜ finantsaruandluse analüüs.....	28
2.3. Pirita Spa Hotelli kulude ja tulude juhtimise finantsanalüüs	36
2.4. Järeldused ja ettepanekud TLG Hotell OÜ-le ja Pirita Spa Hotellile	42
Kokkuvõte.....	47
Viidatud allikad.....	50
Lisad	
Lisa 1. TLG Hotell OÜ ja selle omandusse kuuluvate hotellide andmed.....	57
Lisa 2. Pirita Spa Hotelli osakonnad	58
Lisa 3. Pirita Spa Hotelli kulude jaotuse alused.....	59
Lisa 4. Majutusosakonna muutuv- ja püsikulud 2015., 2016. ja 2017. aastal	60
Lisa 5. Kasumiaruande horisontaalanalüüs juurdekasvutempoga	61
Lisa 6. Kasumiaruande vertikaalanalüüs.....	62
Lisa 7. Bilansi horisontaalanalüüs juurdekasvutempoga	63
Lisa 8. Bilansi vertikaalanalüüs	65
Lisa 9. Majutus- ja toitlustusettevõtete asendikeskmised suhtarvud tegevusala järgi	66
Lisa 10. Pirita Spa Hotelli osakondade kasum (-kahjum) aastatel 2015-2017	67
Lisa 11. Pirita Spa Hotelli osakondade kasum (-kahjum) enne hotelliüleseid kulusid aastatel 2015-2017	68
Lisa 12. Kaudkulude jaotuse järgsed kogukulud ja müügitulu aastatel 2015-2017....	69
Lisa 13. Suurimate kulukirjete osakaal kogukulude ja müügitulu suhtes.....	70
<i>Summary</i>	72

SISSEJUHATUS

Turism on nii maailmas kui ka Eestis kasvav valdkond. Ühest küljest kasvab riiki külastavate turistide ja seeläbi ka potentsiaalsete klientide arv, teisalt suureneb uute ettevõtete turule tuleku tõttu ka konkurents. Suureneva konkurentsi tingimustes kasvavad ka nõudmised majutusettevõtetele ja see sunnib neid võtma kasutusele meetmeid, et tulla muutuvate vajadustega toime ja kaitsta enda majanduslikku heaolu (Jurigova, Tuckova, & Kuncova, 2016, lk 103). Majanduskasv on rahvusvahelise hotelliettevõtluse kasumeid järjest suurendanud. Ka Eesti majutusettevõtetel keskmiselt on alates 2010. aastast kasvanud nii müügitulu, ärikasum kui ka puhaskasum (Statistikaamet, s.a.b), mis viitab sellele, et majutusvaldkonnal tervikuna läheb järjest paremini. Seetõttu räägitakse jätkusuutlikkusest kui üha olulisemast näitajast, kuna valdkonna kasvuga kaasnevad üha suuremad majanduslikud mõjud (Park, SooCheong, 2014, lk 772). Kuigi on oluline, et ettevõtte pööraks tähelepanu ka oma tegevuse sotsiaalsetele ja keskkonna alastele aspektidele, on äriettevõtte seisukohalt kõige olulisem majanduslik jätkusuutlikkus ning võime teenida omanikule kasumit. Seetõttu keskendubki lõputöö majandusliku jätkusuutlikkuse uurimisele ja kasutab selleks finantsaruandluse analüüsi ning kulude ja tulude juhtimise finantsanalüüsi.

Sellest tulenevalt on lõputöö uurimisprobleemiks vajadus muutuvast ja arenevas valdkonnas tagada ettevõtte majanduslik jätkusuutlikkus ning võimalikult suur tulusus. Ettevõtte kontekstis tähendab majanduslik jätkusuutlikkus võimet tegutseda kasumlikult pikema aja vältel (Pryce, 2001, lk 95). Lõputöö autor on varasemalt uurinud TLG Hotelli OÜ 2014. ja 2015. aasta majandusnäitajaid ning seal nähtus, et hotelliketi hotellid kokku toodavad alates 2015. aastast kahjumit. Samuti nähtus analüüsist, et mitmed finantsnäitajad vajaksid parendamist ning üheks peamiseks probleemiks olid ebaproportsionaalselt suured kulutused kaupadele, toorainele, materjalile ning teenustele. Intervjuust TLG Hotelli koosseisu kuuluva Pirita Spa Hotelli direktoriga

(Mäeots, K, suuline vestlus, 14.08.2017) selgus, et enamik TLG Hotelli hotelle teenivad kasumit, kuid Pirita Spa Hotell kahjumit, mis annab alust eeldada, et TLG Hotelli kahjumi põhjuseks on Pirita Spa Hotelli ebaefektiivne kulude ja tulude juhtimine.

Sellest tulenevalt on töö eesmärk välja selgitada, mida peaks TLG Hotelli ja Pirita Spa Hotelli finantsnäitajates muutma, et tagada majanduslik jätkusuutlikkus. Lähtuvalt töö eesmärgist ja uurimisprobleemist on lõputöö uurimisküsimus, missuguseid muutuseid peaks TLG Hotell ja Pirita Spa Hotell ellu viima, et oleks võimalik tagada TLG Hotell OÜ majanduslik jätkusuutlikkus. Eesmärgi saavutamiseks läbitavad uurimisülesanded:

- uurida majutusettevõtte finantsaruandluse ning tulude ja kulude juhtimise finantsanalüüsi teoreetilisi käsitlusi;
- tuua välja teaduslike allikate põhjal analüüsideks vajalikud mõisted ning meetodid;
- viia läbi horisontaalanalüüsi, vertikaalanalüüsi ning suhtarvudega analüüsi arvutuskäigud;
- viia läbi kulude ja tulude juhtimise finantsanalüüsi arvutuskäigud;
- analüüsida saadud tulemusi ning esitada ettepanekud ettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse parendamiseks.

Töö teoreetilises osas antakse ülevaade horisontaal-, vertikaal- ja suhtarvude analüüsi meetoditest, suhtarvude tõlgendustest, üldtunnustatud kriteeriumitest ja valemitest, samuti kulude juhtimise eesmärkidest ja meetoditest ning hinnakujundusstrateegiatest. Töö teoreetilises osas on kasutatud Monea, A kirjutisi, mis kirjeldavad bilanssi ning finantsaruandluse analüüsi, Hada, T ülevaadet kasumiaruandest ning Prakash, D käsitlust rahavoogude aruandest. Horisontaal-, vertikaal- ja suhtarvude analüüsi kohta antakse ülevaade peamiselt Ayoun, B., Damijibhai, D. S., DeFranco, A., Kim, W. G., Kizildag, M., Ozdemir, O., Park, K. Prakash, D., Schmidgall, R. S., ja Singh, A. ja SooCheong, S. J., artiklitest lähtuvalt. Kulude ja tulude juhtimises tuginetakse peamiselt Abratea, G., Amaral, J. V., Calabrese, A., Francesco, D., Fraquelli, G., Guerreiro, R., O'Neill W. J., Parsa, C. ja Ravaš, B. artiklitele.

Töö empiirilises osas viiakse läbi TLG Hotell OÜ 2014.-2016. aasta horisontaalanalüüs, vertikaalanalüüs ning suhtarvudega analüüs, mis on olulisemad finantsaruandluse

analüüsi meetodid. Finantsaruandluse analüüsi käigus selgitatakse välja, kuidas ettevõtte on arenenud, kas erinevad näitajad bilansis ning kasumi- ja rahavooaruannetes on aja jooksul paranenud või halvenenud ning arvutatakse välja suhtarvud, mis näitavad ettevõtte likviidsust, maksevõimet, rentaablust ja efektiivsust. Suhtarve tõlgendatakse ja neid võrreldakse kehtivate standardite või sama valdkonna ettevõtete asendikeskmistega, mis on avalikustatud Eesti Statistikaameti andmebaasis (Statistikaamet, s.a.a). Selle põhjal antakse hinnang TLG Hotelli majanduslikule jätkusuutlikkusele.

Seejärel viiakse läbi Pirita Spa Hotelli 2015.-2017. aastate kulude ja tulude juhtimise finantsanalüüs uurimaks, mida peaks Pirita Spa Hotell enda tegevuses ette võtma, et jõuda kasumisse. Efektiivne kulude juhtimine on üks olulisemaid ettevõtte kasumlikkust mõjutavaid tegureid ning hotellid, mis suudavad kulusid konkurentidest efektiivsemalt juhtida, teenivad suurema tõenäosusega kasumit (Vij, 2016, lk 433). Tulude juhtimine on kulude juhtimise kõrval üks majutusettevõtete poolt enim kasutatud tulemuslikkuse juhtimise meetodeid (Altin, Koseoglu, Riasi, & Yu, 2018, lk 1180). Efektiivne tulude juhtimine võimaldab tõsta majutusettevõtte tulemuslikkust (Ortega, 2016, lk 659), samas kui ebaefektiivne tulude juhtimine vähendab tulusid (Haddad, 2015, lk 1798).

Töö esimeses peatükis kirjeldatakse teaduslikele allikatele tuginedes majutusettevõtte finantsaruandluse analüüsi ning kulude ja tulude juhtimise finantsanalüüsi, nende meetodeid ning spetsiifikat. Töö teises osas viiakse teoreetilises osas kirjeldatud meetodid ellu, hinnatakse tulemusi ning antakse soovitusi olukorra parandamiseks. Lisades on välja toodud TLG Hotell OÜ ja selle omandusse kuuluvate hotellide tutvustavad andmed, Pirita Spa Hotelli osakondade jaotus, kulude jaotuse alused ja majutusosakonna muutuv- ja püsikulud, TLG Hotell OÜ horisontaal- ja vertikaalanalüüsi tulemused, majutus- ja toitlustusettevõtete asendikeskmised, Pirita Spa Hotelli kaudkulude jaotuse järgsed kogukulud ja müügitulud, kulukirjete osakaalud kogukuludest ja müügitulust ning osakondade kasumid (kahjumid) enne ja pärast kaudsete kulude jaotamist teenusevaldkondade vahel ning enne hotelliüleseid kulusid.

1. FINANTSARUANDLUSE NING KULUDE JA TULUDE JUHTIMISE FINANTSANALÜÜSI MEETODID

1.1. Finantsaruandluse analüüsi meetodid

Lõputöö keskendub majandusliku jätkusuutlikkuse uurimisele ning kasutab selleks esmalt finantsaruandluse ning seejärel kulude ja tulude juhtimise finantsanalüüsi. Finantsaruandluse analüüsi abil on võimalik välja selgitada ettevõtte majanduslik olukord ja selle muutumine ajas. See on oluline, kuna konkurentsitihedas ja pidevalt arenevas majutusvaldkonnas on ettevõtte juhtkonnal, omanikel ja teistel huvigruppidel vaja saada ettevõtte majandusliku olukorra kohta objektiivset ja ajakohast teavet. Saadud informatsioonile saab tugineda ettevõtte tegevuse või selle finantseerimisega seotud otsuste tegemisel.

Finantsaruandluse analüüsi aluseks on ettevõtte majandusaasta aruanded. Majandusaasta aruanne annab üldise ülevaate ettevõtte majanduslikust olukorrast ning selles olevate andmete põhjal saab läbi viia finantsanalüüsi hindamiseks, kuidas ettevõtet juhitakse ning ressursse kasutatakse. Finantsaruanded annavad olulist infot ettevõtte omanikele, koostööpartneritele ja kolmandatele osapooltele, keda ettevõtte finantsolukord mõjutab. (Caruntu & Ciurlau, 2015, lk 399-400) Eesti raamatupidamise seaduse kohaselt on igal raamatupidamiskohustuslasel kohustus lõppenud majandusaasta kohta esitada riigile majandusaasta aruanne, mis koosneb raamatupidamise aastaaruandest ja tegevusaruandest (Raamatupidamise seadus, 2002).

Ettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamise seisukohalt on kõige olulisemad ettevõtte võime teenida kasumit ja tasuda kohustisi. Selleks, et ettevõtte finantsolukorda analüüsida, võrreldakse ettevõtte näitajaid omavahel, varasemate perioodide andmetega või tegevusharu keskmistega. Sõltuvalt finantsanalüüsi järeldest saab välja selgitada ettevõtte tugevused ja nõrkused ning vajadusel koostada kava ettevõtte näitajate parendamiseks. (Manea, 2017, lk 17-18)

Finantsaruandluse analüüs koostatakse bilansi ja kasumiaruande põhjal. Bilanss kirjeldab ettevõtte varasid kahest aspektist – varade koosseis ja paigutus ning varade rahastamise allikad, mis peavad olema omavahel tasakaalus. Bilanss koostatakse kindlal tähtajal majandusperioodi lõpus. (Rascolean & Monea, 2014, lk 292) Kasumiaruanne annab ülevaate ettevõtte tuludest ja kuludest. Selle põhjal saab arvutada ettevõtte tulemuslikkust ja jätkusuutlikkust iseloomustavaid näitajaid. Kasumiaruandest saab infot näiteks ettevõtte käibe, äri- ja finantskasumi ja kogutulu kohta. (Hada, 2013, lk 84) Bilansi kirjed on staatilised ning kasumiaruanne annab ülevaate teatud perioodi tegevuste lõpptulemustest (Prakash, 2016, lk 22-23).

Olulisemad finantsaruandluse analüüsi meetodid on horisontaalanalüüs, vertikaalanalüüs ja suhtarvudega analüüs. Horisontaalanalüüsi abil on võimalik välja selgitada, kuidas ettevõtte finantsalased tugevused ja nõrkused on ajas muutunud, ning vertikaalanalüüsi abil vaadeldakse ühe aasta bilansi ja kasumiaruannete kirjete omavahelisi suhtelisi osatähtsusi. (Monea, 2009, lk 137-138) Horisontaalanalüüsil võrreldakse omavahel vaadeldava majandusaasta finantsnäitajaid baasaasta või eelnevate aastate samade näitajatega. Horisontaalanalüüsi eesmärgiks on uurida finantsnäitajate dünaamikat ja trende. Toimunud muutuste põhjal saab hinnata ettevõtte efektiivsust ja majanduslikku kindlust. Vertikaalanalüüsi käigus võrreldakse vaadeldava majandusaasta kasumiaruande ja bilansi kirjeid sama aasta suurima kirjega. Vertikaalanalüüsi eesmärgiks on välja selgitada ettevõtte finantsaruande struktuur. (Zager & Zager, 2006, lk 37)

Horisontaal- ja vertikaalanalüüs annavad ülevaate ettevõtte ärikvaliteedi kohta, kuid kõiki finantsanalüüsi küsimusi ei saa lahendada vaid nende abil. Ärikvaliteedi olulisim analüüsi meetod on suhtarvude analüüs. Suhtarv on kahe arvu jagatis, mis kirjeldab finantsnäitajate omavahelist seost. Suhtarvud saab jaotada kaheks lähtuvalt sellest, missugust ajavahemikku vaadeldakse. Ühte gruppi kuuluvad suhtarvud, mis kirjeldavad ettevõtte äritegevust mingi konkreetse ajaperioodi vältel (näiteks 1 majandusaasta). Sellesse gruppi kuuluvaid näitajaid arvutatakse kasumi- või rahavoogude aruande kirjete põhjal. Teise gruppi kuuluvad näitajad, mis iseloomustavad ettevõtte finantsolukorda konkreetsel ajahetkel. Need näitajad leitakse bilansi kirjete põhjal. (Zager & Zager, 2006, lk 37)

Finantssuhtarve saab jaotada ka nende eesmärgi järgi. Prakash (2016, lk 25) on oma käsitluses jaotanud suhtarvud nelja kategooriasse: likviidsus, efektiivsus, rentaablus ja maksevõime. Raamatupidamise ja finantsjuhtimise materjalid jaotavad suhtarve enamasti viide kategooriasse lähtuvalt nende eesmärgist: likviidsus, maksevõime, efektiivsus, rentaablus ja tegevussuhtarvud (Singh & Schmidgall, 2002, lk 201). Kimi ja Ayouni uurimus (2005, lk 4-6) külalisettevõtluses enimkasutatud suhtarvudest leidis samuti, et olemasolev teoreetiline ja empiiriline kirjandus jaotab suhtarvud viide kategooriasse: rentaablus, likviidsus, maksevõime, efektiivsus ja turuväärtuse suhtarvud. Kuna kõik kajastatud uurimused peavad oluliseks rentaablust, likviidsust, maksevõimet ja efektiivsust, on järgnevalt keskendunud just neile suhtarvudele. Suhtarvude analüüsil on oluline lisaks suhtarvude leidmisele ka nende tõlgendamise ja võrdlemise kehtivate standardite või teiste samas valdkonnas tegutsevate ettevõtete näitajatega (Monea, 2009, lk 137-138). Eesti Statistikaameti kodulehel on andmed erinevate tegevusalade ettevõtete suhtarvude asendikeskmiste kohta, millega on võimalik vaadeldava ettevõtte suhtarve võrrelda (Statistikaamet, s.a.a).

Likviidsussuhtarvud mõõdavad ettevõtte võimet tasuta lühiajalisi ehk aasta jooksul tekkida võivaid kohustisi ning likviidsuse tagamine on üks juhtkonna põhiülesandeid. Likviidsus sõltub ettevõtte varadest ja nende struktuurist ning finantseerimisallikaist. Kõrgem likviidsus suurendab ettevõtte usaldusväärsust ning võib soodustada madalate intressikuludega laenu saamist, samuti ei teki lisakulusid hilinendud maksete tõttu. Samas ei ole kasulik likviidsust liiga kõrgel tasemel hoida, sest suur käibevara osakaal võib vähendada ettevõtte tegevuse kasumlikkust. (Schmidgall & DeFranco, 2016, lk 182-183) Olulisemad likviidsust iseloomustavad suhtarvud on lühiajalise võlgnevuse kattekordaja, likviidsuskordaja ja kiire maksevalmiduse kordaja (Prakash, 2016, lk 25).

Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja näitab, kui mitu korda katab käibevara lühiajalisi kohustisi. Kõrge kattekordaja viitab suurele likviidsusele, kuid võib ka viidata käibevara ebaefektiivsele kasutamisele. Tavaliselt on näitaja väärtus vähemalt 1, kuna ühest väiksem kordaja viitaks sellele, et puhaskäibekapital on negatiivne, mis toimivas ettevõttes on ebatavaline. Traditsiooniliselt peetakse sobivaks suhet 2:1, kuid tänapäeval on hakatud vastuvõetavaks pidama ka suhet 1,5:1. (Toth, Cierna, & Serences, 2013, lk 84)

Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja avaldub (Andrijasevic & Pasic, 2014, lk 119):

$$CR = CA/CL, \quad (1)$$

kus CR – lühiajalise võlgnevuse kattekordaja,

CA – käibevara,

CL – lühiajalised kohustised.

Likviidsuskordaja näitab ettevõtte võimet katta lühiajalisi kohustisi likviidse käibevara abil. See tähendab, et arvestusest jäetakse välja varud kui kõige vähem likviidne osa ettevõtte käibevaradest. Vastuvõetavaks peetakse likviidsuskordajat vahemikus 0,7-1. (Toth, Cierna, & Serences, 2013, lk 84) Likviidsuskordaja avaldub (Andrijasevic & Pasic, 2014, lk 119):

$$QR = (M + MS + AR)/CL, \quad (2)$$

kus QR – likviidsuskordaja,

M – raha,

MS – lühiajalised finantsinvesteeringud,

AR – nõuded klientide vastu,

Kiire maksevalmiduse kordaja näitab, kui suure osa ettevõtte lühiajalistest kohustistest saab katta kõige likviidsemate varade ehk raha ja lühiajaliste finantsinvesteeringutega. Sobivaks peetakse kiire maksevalmiduse kordajat suurusega ligikaudu 0,3, mis on ka külalisettevõtluse valdkonna keskmine. Juhul kui kordaja ületab 0,6, peetakse seda ebaotstarbekaks, samas kui näitaja langemine oluliselt alla 0,3 näitab madalat likviidsust. (Toth, Cierna, & Serences, 2013, lk 84-85) Kiire maksevalmiduse kordaja avaldub (Andrijasevic & Pasic, 2014, lk 119):

$$CAR = (M + MS)/CL, \quad (3)$$

kus CAR – kiire maksevalmiduse kordaja,

Maksevõime näitab ettevõtte pikaajalist elujõulisust ja võimet tasuda pikaajalisi kohustisi (Prakash, 2016, lk 25). Majutusettevõtetele on iseloomulik kõrge laenu suhe omakapitali. Liiga suur laenu osakaal võib aga kaasa tuua probleemid laenude tasumisel. Sellega võib omakorda kaasneda intressikulude kasv või raskused laenu saamisega tulevikus. (Schmidgall & DeFranco, 2016, lk 188) Olulisemad maksevõime suhtarvud on intresside kattekordaja ja võlakordaja. Ettevõtte maksevõime hindamise

seisukohalt on oluline ka pankroti prognoosimine Altman Z-skoori abil. (Schmidgall & Defranco, 2013, lk 183)

Intresside kattekordaja näitab, kui suures osas katab ärikasum ettevõtte intressikulusid. Intresside kattekordajat kasutatakse ettevõtte maksevõime hindamiseks, kuna lähtutakse eeldusest, et ettevõtted, kelle intresside kattekordaja on kõrgem, suudavad paremini tasuda võlgnevusi ja tulla toime ootamatute muutustega. Kaudselt peegeldab intresside kattekordaja ka ettevõtte võimet võtta uusi laene. (Kim & Ayoun, 2005, lk 5) Näitajat peaks hoidma vähemalt 2,7 juures (Singh, 2009, lk 138). Intresside kattekordaja avaldub valemina (Singh, 2009, lk 138):

$$TIE = EBIT/I, \quad (4)$$

kus TIE – intresside kattekordaja,
 $EBIT$ – ärikasum,
 I – intressid.

Võlakordaja näitab, mil määral on ettevõtte varad finantseeritud kohustistega (Debt ratio, n.d.). Majutusettevõtteid iseloomustab suur põhivara osakaal võrreldes käibevaraga, kuna majutusettevõtte põhivara koosneb peamiselt hoonest ja selle sisustusest. Sellest lähtuvalt tehakse tavapäraselt majutuse valdkonnas investeringuid vara loomise (ehitamise või ostmise) momendil, või siis kui soovitakse ettevõtet laiendada või uuendada. Kuna ettevõtte alustamiseks vajalikud investeringud on väga suured, siis iseloomustab antud valdkonda ka suur laenukoormus. (Baranova & Bogatyreva, 2017, lk 524-526); (Jovanovic & Jovanovic, 2016, lk 140) Liiga suur võlakordaja võib tähendada, et ettevõtte ei suuda võlga tasuda, mistõttu ei tohiks võlakordaja ületada 75% (Singh, 2009, lk 138). Võlakordaja avaldub (Ferrer & Ferrer, 2011, lk 142):

$$DR = D/A, \quad (5)$$

kus DR – võlakordaja,
 D – kohustised,
 A – varad.

Üks vahenditest, mis aitab hinnata ettevõtte finantsolukorda, on Altman Z-skoor. Edward, I. Altmani poolt 1960ndatel aastatel välja töötatud finantsnäitaja võimaldab

välja arvutada ja kombineerida omavahel nelja finantssuhtarvu ning hinnata ettevõtte pankrotti sattumise tõenäosust – skoor alla 1,1 viitab pankrotiohule ja üle 2,6 näitab majanduslikku kindlust. Kui tulemus jääb 1,1 ja 2,6 vahele, ei saa kindlalt viidata ei pankrotiohule ega majanduslikule kindlusele, vaid ettevõtte seisundi hindamiseks tuleb tugineda teistele näitajatele. (Diakomihalis, 2012, lk 102) Altman Z-skoor avaldub (Diakomihalis, 2012, lk 102):

$$Z = 6,56 \text{ NOWC}/A + 3,26 \text{ RE}/A + 6,72 \text{ EBIT}/A + 1,05 \text{ E}/D , \quad (6)$$

kus Z – Altman Z-skoor,

NOWC – puhaskäibekapital,

RE – eelmiste perioodide jaotamata kasum.

Efektiivsussuhtarvud näitavad kui kiiresti varasid kasutatakse. Singh ja Schmidgall (2002, lk 210) leidsid, et majutusettevõtete juhid peavad efektiivsussuhtarve väga oluliseks, kuna need võimaldavad hinnata ettevõtte juhtimise ja varade kasutamise efektiivsust. Samas on leitud, et ettevõtte omanike seisukohast on efektiivsussuhtarvud vähemolulised kui rentaablussuhtarvud (Kim, 2006, lk 103). Olulisemad efektiivsussuhtarvud on varade käibekordaja, debitoorse võlgnevuse käibevälde ja varade käibevälde. (Prakash, 2016, lk 25) Varade käibekordaja mõõdab võimet tekitada müüki varade abil. Kõrgem varade käibekordaja tähendab, et varasid kasutatakse efektiivsemalt. Traditsiooniliselt ollakse seisukohal, et varade käibekordaja kasv ajas viitab sellele, et varade kasutamine on muutunud aktiivsemaks. (Jansen, Ramnath, & Yohn, 2011, lk 225;249) Varade käibekordaja avaldub (Jansen, Ramnath, & Yohn, 2011, lk 225):

$$AT = S/A, \quad (7)$$

kus AT – varade käibekordaja,

S – müügitulu.

Debitoorse võlgnevuse käibevälde näitab, kui efektiivselt kogub ettevõtte oma nõudeid ostjatelt. See näitab, mitu päeva kulub, et saada tasu müüdüd toote või teenuse eest. Kõrge debitoorse võlgnevuse käibevälde näitab, et ettevõttel võtab kaua aega, et saada ostjate käest nõuded kätte. See võib tähendada, et ettevõtte lubab pikemaid krediitingimusi või et ettevõtte ei panusta nõuete kätte saamisenesse. Madal debitoorse

võlgnevuse käibevälde näitab, et nõuete kätte saamine ostjatelt toimub efektiivselt. (Fields, 2017, lk 26) Debitoorse võlgnevuse käibevälde avaldub (Fields, 2017, lk 26):

$$DSO = 360/(S/AR), \quad (8)$$

kus DSO – debitoorse võlgnevuse käibevälde.

Varude käibevälde näitab, kui kaua läheb aega varude hankimisest kauba müügini. Pikk käibevälde tähendab, et ettevõtte ostab kas liiga palju toorainet sisse, või ei suuda valmis toodangut kiiresti edasi müüa. (Singh & Schmidgall, 2002, lk 207) Näitaja on oluline, kuna liiga pikk varude realiseerimise aeg tähendab, et ettevõtte raha on varude all kinni ega anna tulu. Lisaks sellele kaasneb varude hoiustamisega ka ruumikulu. Majutusettevõtteid iseloomustab tavaliselt lühike varude käibevälde, kuna teenuse pakkumisega seoses ei ole vaja soetada suuri varusid. (Barlow, 2002, lk 156) Varude käibevälde avaldub (Singh ja Schmidgal, 2002, lk 206):

$$DIH = 360 \times IRY/S, \quad (9)$$

kus DIH – varude käibevälde,

IRY – varud.

Rentaablussuhtarvud näitavad ettevõtte kasumlikkust ehk võimet kasutada müüki, varasid ja omakapitali, et teenida kasumit. Kuna äriettevõtte eesmärgiks on teenida kasumit, võib öelda, et rentablussuhtarvud mõõdavad ettevõtte tegevuse edukust. Kim ja Ayoun (2005, lk 4) on leidnud, et rentablussuhtarvud on ettevõtete omanike seisukohast olulisimad suhtarvud. Singh ja Schmidgall (2002, lk 210) leidsid, et rentablussuhtarvud on ka ettevõtete finantsjuhtide jaoks ühed olulisemad näitajad, millest otsuste tegemisel lähtutakse. Olulisemad rentablussuhtarvud on müügitulu puhasrentaablus ehk kasumimarginaal, varade puhasrentaablus ja omakapitali puhasrentaablus (Prakash, 2016, lk 25).

Kasumimarginaal ehk müügitulu puhasrentaablus näitab ettevõtte võimet kontrollida ja juhtida kulusid, mis on vajalikud tulu teenimiseks (Fairfield & Yohn, 2001, lk 371-372). Kasumimarginaal näitab, mitu rahaühikut kasumit toodab iga müügikäibe rahaühik. Uurimused on leidnud, et tegevjuhid peavad seda üheks olulisimaks rentablussuhtarvuks. Kasumimarginaal peaks kindlasti olema positiivne, kuna negatiivne kasumimarginaal tähendab, et ettevõtte teenib kahjumit. (Kim & Ayoun, 2005, lk 4) Kim ja Ayoun (2005, lk 10) leidsid, et võrreldes teiste külalissettevõtluse

ettevõtetega on hotellidele iseloomulik kõrgem kasumimarginaal, mis jääb keskmiselt ligikaudu 35% juurde. Müügitulu puhasrentaablus avaldub (Singh & Schmidgall, 2002, lk 208):

$$PM = NI/S \times 100, \quad (10)$$

kus PM – kasumimarginaal,

NI – puhaskasum.

Varade puhasrentaablus näitab, kui palju kasumit toodab üks varadesse paigutatud rahaühik. Sisuliselt mõõdab varade puhasrentaablus varadesse tehtud investeeringute tasuvust. Mida kõrgemad on näitajad, seda tulemuslikumalt kasutab ettevõtte ära sellesse paigutatud varasid, mistõttu soovitakse näitajat enamasti maksimeerida. (Aznar, Sayeras, Galiana, & Rocafort, 2016, lk 11) Kasumimarginaaliga sarnaselt tuleks varade puhasrentaablus hoida positiivsena, kuna negatiivne suhtarv tähendab, et ettevõtte teenib kahjumit (Singh & Schmidgall, 2002, lk 208). Varade puhasrentaablus avaldub (Singh & Schmidgall, 2002, lk 208):

$$ROA = NI/A \times 100, \quad (11)$$

kus ROA - varade puhasrentaablus.

Omakapitali puhasrentaablus näitab, kui palju kasumit toodab üks omakapitali rahaühik. Mida suurem on omakapitali puhasrentaablus, seda paremini kasutab ettevõtte ära omakapitali. (Kim & Ayoun, 2005, lk 4) Omakapitali puhasrentaablus on oluline suhtarv ettevõtte omanikele, kuna näitab omanike investeeringute tasuvust. Omakapitali rentaablus peaks olema võrdne omanike nõutava tulunormiga või ületama seda. Negatiivne omakapitali rentaablus tähendab, et ettevõtte teenib kahjumit. (Damodaran, 2007, lk 11-12) Kim ja Ayoun (2005, lk 4) leidsid, et hotellide ja motellide omakapitali puhasrentaablus kõigub olulisel määral ning sõltub ettevõttest ja selle spetsiifikast. Omakapitali puhasrentaabluse saab leida järgmise valemiga (Singh & Schmidgall, 2002, lk 208):

$$ROE = NI/E \times 100, \quad (12)$$

kus ROE – omakapitali rentaablus,

E – omakapital.

Eespool kirjeldatud meetodid võimaldavad hinnata ettevõtte majanduslikku hetkeolukorda ja selle muutumist ajas. Horisontaal- ja vertikaalanalüüsi abil on võimalik saada ülevaade finantsnäitajate dünaamikast ja erinevate kirjete omavahelistest suhtelistest osatähtsustest, kuid olulisima informatsiooni saab suhtarvude analüüsi abil. Suhtarvude analüüsi olulisemateks tulemusteks on hinnang ettevõtte rentaablusele, likviidsusele, maksevõimele ja efektiivsusele. Võrreldes suhtarvude suurusi tegevusala asendikeskmistega või üldtunnustatud kriteeriumiga, saab välja selgitada, kuidas ettevõttel võrreldes tegevusala keskmise ning teiste ettevõtetega läheb. Nende nelja suhtarvude grupi koosmõju analüüsid on võimalik hinnata ettevõtte majanduslikku jätkusuutlikkust.

1.2. Kulude ja tulude juhtimise finantsanalüüsi meetodid

Hotellindus on konkurentsitihe valdkond ning seoses arengutega turismivaldkonnas toimuvad muutused ka majutussektoris. Kliendikäitumine muutub ning konkurente tekib järjest juurde, mistõttu on ettevõtte edukuse seisukohalt esmatähtis võtta vastu õigeid juhtimisotsuseid. Selleks on juhtidel vaja saada võimalikult täpseid ja ajakohaseid andmeid, millele otsuste vastuvõtmisel tugineda. Ühe allikana saab selleks kasutada kasumiaruandeid. Kuna äriettevõtte eesmärgiks on teenida kasumit, mis moodustub tulude ja kulude vahest, on kulude ja tulude juhtimise analüüs kaks olulisemat juhtimisarvestuse osa, mis mõjutavad ettevõtte kasumlikkust.

Ettevõtte jätkusuutlikkust hinnatakse enamasti finantsaruandluse analüüsi põhjal, kuid Banker ja Chen (2006, lk 22) on leidnud, et kulude ja tulude juhtimise analüüs võimaldab ettevõtte majanduslikku olukorda paremini hinnata. Ebaõnnestunud tulude ja kulude juhtimine toob endaga kaasa kasumi vähenemise, edukas tulude ja kulude juhtimine loob aga võimalusi suurendada tulusid, kärpida kulusid ja seeläbi suurendada kasumit (Thakurta, 2016, lk 466). Juhtidel peab olema võimalik saada täpseid andmeid kogukulude kohta, et oleks võimalik määrata õiged toodete ja teenuste hinnad (Chen, Wang, & Qiao, 2013, lk 74).

Kulude kontrolli all hoidmine on keeruline ülesanne, mis hõlmab endast kulude jaotamist otse- ja kaudseteks kuludeks, muutuv- ja püsikuludeks ning kaudsete kulude,

teenusekvaliteedi, hindade ja kulustruktuuride juhtimist. Majutusettevõtte juhid peavad hindama neile antud andmeid, et võtta vastu pikaajalisi otsuseid, kusjuures kulude optimeerimine peab toimuma tasakaalus teenusekvaliteedi hoidmise või tõstmisega ning kliendirahulolu suurendamisega. (Vij, 2016, lk 433) Olukorra muudavad keerukamaks majutusvaldkonna eripärad – müügivõimaluse kiire kaduvus, ja hooajalisus (Mia & Patiar, 2001, lk 113). Nende eripäradega aitab toime tulla õigete strateegiate kasutamine, mis võimaldab juhtidel saada kohandatud, detailset ja ajakohast infot kulude kohta (Kostakis, Boskou, & Palisidis, 2011, lk 254-255).

Kulude jaotamise eesmärgiks on kulude seostamine konkreetsete osakondade või toodete ja teenustega. Kulusid saab kulukohtade vahel jaotada lähtuvalt nende olemusest, tekkepõhjusest või kasutamisest osakondades. (Eaton, 2005, lk 143) Uurimused (Turkel, 1998, lk 29); (Pavlatos, 2011, lk 53); (Ebimobowei & Binebi, 2013, lk 289) on näidanud, et kui kuluarvestus võimaldab kaudsed kulud jaotada erinevate toodete ja teenuste vahel, saab juhtkond täpset infot iga toote ja teenuse kohta ning oskab teha vajalikke muudatusi hindades ja kulustruktuuris. Sõltuvalt ettevõtte tegevusvaldkonnast ja spetsiifikast saab kasutada erinevaid kuluarvestussüsteeme.

Otsene kuluarvestus on lihtne ja odav, kuid võib viia kulude vale hindamiseni ning tuua kaasa otsused, mis vähendavad ettevõtte kasumlikkust, kuna ei võimalda seostada kaudseid kulusid konkreetsete teenuste või toodetega. Seetõttu on paljud ettevõtted hakanud rakendama kuluarvestusmeetodeid, kus lisaks otsekuludele jaotatakse kulukandjate vahel ka kaudsed kulud. Kaks laiemalt levinud kuluarvestussüsteemi, mis võimaldavad kaudseid kulusid jaotada, on traditsiooniline ja tegevuspõhine kuluarvestus. (Patiar, 2016, lk 2) Traditsioonilises kuluarvestuses jaotatakse ettevõtte esmalt kulukeskusteks, mis enamasti on ettevõtte osakonnad. Seejärel jaotatakse kulud otse- ja kaudseteks ehk üldkuludeks. Otsekulud kantakse otse osakondadele, kaudsed kulud jaotatakse kulukäiturite alusel osakondade vahel. (Hughes, Paulson, & Cjerde, 2003, lk 23) Tegevuspõhise kuluarvestuse käigus jaotatakse kulud tegelike osakondade või kulukandjate asemel tegevuste vahel selle põhjal, missuguse tegevusega kulud kaasnevad (Berts & Kock, 1995, lk 59). Esmalt määratletakse olulisemad tegevused, seejärel määratletakse tegevusega seotud kulukäituriid ja jaotatakse kulud iga tegevusega seotud kulukandjatele (Bjornenak, 1997, lk 15). Tegevuspõhise kuluarvestuse

tululiigist ning ettevõttest. (Rushmore Jr & O'Neill, 2015, lk 20); (Rachita, Diaconescu, & Mazga, 2016, lk 200-202; 217)

Kaudsete kulude jaotamiseks muutuv- ja püsiosaks on mitmeid meetodeid, kuid kõige tavalisem on regressioonanalüüs. Regressioonanalüüsi korral viiakse esmalt läbi korrelatsioonanalüüs, et näha, kas kululiigi ja müügitulu muutuse vahel on statistiliselt oluline seos. Seejärel viiakse läbi regressioonanalüüs, et näha, kuidas muutuvad kulud müügitulu muutumisel. (Rushmore Jr & O'Neill, 2015, lk 20) Regressioonanalüüsiga sarnased tulemused annab ka miinimumi maksimumi meetod, mille puhul võrreldakse kulude määra erinevate tegevusmahtude juures. Püsiosa jääb erinevate tegevusmahtude juures samaks, muutuvosa muutub aga proportsionaalselt tegevusmahu muutusega. Seeläbi on võimalik välja arvutada muutuvosa ja püsiosa osakaal kogukuludest. (Barbu, 2015, lk 192) Muutuvosa avaldub (Barbu, 2015, lk 192):

$$VCU = (y_2 - y_1)/(x_2 - x_1), \quad (13)$$

kus VCU – muutuvkulu ühiku kohta,

y_2 – suurim vaadeldav kulu,

y_1 – vähim vaadeldav kulu,

x_2 – suurim müügimaht,

x_1 – vähim müügimaht.

Püsiosa saab leida valemiga (Barbu, 2015, lk 193):

$$FC = y_2 - VCU \times x_2 = y_1 - VCU \times x_1, \quad (14)$$

kus FC – püsikulu.

Miinimumi maksimumi meetod on regressioonanalüüsist lihtsam, kuid sellel on mitmed puudused, mis tulenevad peamiselt sellest, et arvesse võetakse kõigest kaks punkti. Esiteks võivad juhuslikud kõikumised andmetes märkimisväärselt tulemusi mõjutada, kuna arvutamiseks kasutatud väärtus võis olla tavapärasest kõrgem või madalam. Kuna nii müügimahtu kui ka kulusid mõjutavad mitmed tegurid, on miinimumi maksimumi meetodil võimalik saada ainult ligikaudseid tulemusi. Seda puudust saab vähendada, kui vaadelda andmeid erinevate tegevusmahtude juures, et kinnitada, kas leitud muutuv- ja püsikulude osakaal kehtib. (Nurnberg, 1997, lk 440) Puudustest hoolimata kasutatakse

miinimumi ja maksimumi meetodit, kuna see on lihtne ja kiire ning annab ligikaudse ülevaate kulude struktuurist.

Kulude jaotamine püsi- ja muutuvkuludeks võimaldab ettevõttel näha, kuidas mõjutab müüginahmu muutus kulusid, kuid kasumi maksimeerimiseks on vaja ettevõtte juhtidel teada ka seda, kuidas mõjutavad müüginahmu muutused kasumit. See võimaldab neil teha õigeid teenuse müüginahmu puudutavaid otsuseid ja kujundada hindu. Müüginahmu ja kasumi vahelist seost saab hinnata jääktulupõhise analüüsi kaudu. Jääktulu näitab, kui suur osa toote või teenuse müügitulust jääb pärast muutuvkulude katmist püsikulude ja soovitud kasumi katmiseks. Kui jääktulu on positiivne, siis katab toodete või teenuste müügist teenitud tulu muutuvkulud ja osa jääb püsikulude katmiseks. Juhul kui ettevõte on kahjumis, kuid müüdavate toodete või teenuste jääktulu on positiivne, piisab kahjumist väljumiseks müüginahmu suurendamisest. Kui jääktulu on negatiivne, suurendab müüginahmu tõstmine kahjumit, kuna müügitulust ei piisa toote või teenuse pakkumiseks vajalike kulude katmiseks. Jääktulu on võrdne müügitulu ja muutuvkulu vahega ning seda saab leida nii ettevõttele tervikuna kui ka ühe ühiku kohta. (Guerreiro & Amaral, 2018, lk 399)

Jääktulupõhine analüüs võimaldab hinnata, kas mingi toode või teenus on kasumlik ning seeläbi saavad ettevõtte juhid otsustada, kas on otstarbekas jätkata toote või teenuse pakkumist, või tuleks ellu viia olulised muudatused. Eeldusel, et hinnad jäävad samale tasemele, müüginahmu suurenedes ei tehta tootmises või teenuse pakkumises ulatuslikke muudatusi ja muutuvkulu ühiku kohta on muutumatu, on võimalik leida müüginahmu, mille korral tulud võrduvad kuludega ja kasum on null. Sellist müüginahmu nimetatakse kasumiläviks. (Ravaš, 2013, lk 104) Arvestusliku kasumilävi saab arvutada järgmise valemi abil (Ravaš, 2013, lk 104):

$$Q = FC / (P - V), \quad (15)$$

kus Q – kasumilävi ühikutes.

Kasumilävi analüüs võimaldab määrata minimaalset müügimahtu, mille korral ettevõtte ei lange veel kahjumisse. Analüüs tugineb järgmistele eeldustele (Ravaš, 2013, lk 105):

- müügitulu ja kulude muutused sõltuvad ainult müügimahust;
- kogukulud saab jaotada püsi- ja muutuvosaks;
- müügitulu ja kogukulude seos müügimahu muutusega on lineaarne;
- müügihind, muutuvkulu ühiku kohta ja püsikulud on teada ning muutumatud;
- analüüs käsitleb ainult ühte toodet või teenust või eeldab, et müüdavate toodete või teenuste müügimahtude proportsioon on kogu vaadeldava aja vältel muutumatu;
- kõiki tulusid ja kulusid saab omavahel võrrelda, arvestamata kulutatud aja väärtust.

Strateegilised otsused hõlmavad endas alati teatud riski. Kasumilävi analüüs võimaldab hinnata, missugune mõju on müügimahu muutustel ärikasumile. Analüüs võimaldab ka ennustada muutuste, näiteks hooajalisuse mõju tulemusnäitajatele. Seetõttu on kasumilävi analüüs eelpool nimetatud lihtsustustest hoolimata efektiivne meetod, millele tugineda külalislahkuse ettevõtte strateegilises planeerimises ja teenuste hinnakujunduses. (Ravaš, 2013, lk 106)

Üks olulisemaid hotelli kasumlikkust mõjutavaid tegureid on hinnakujundus. Kuna majutusettevõtetele on iseloomulik müügivõimaluse kiire kaduvus, on hotelli juhtimisel väga oluline suutlikkus hoida hindu optimaalsel tasemel. Hinnakujunduse eesmärgiks võib olla kasumi või müügitulu maksimeerimine, turul eristumine, tubade müümise kiiruse mõjutamine, kindla brändi turuosa suurendamine, soovitud jääktulu saavutamine müüdud toa kohta või tarbijale teatud hinna-kvaliteedi suhte pakkumine. (Collins & Parsa, 2006, lk 93-94) Dünaamilised hinnakujundusstrateegiad võimaldavad hindu muuta lähtuvalt hinnakujunduse eesmärkidest ja hetkeolukorrast ning sobiva strateegia valik peab lähtuma ettevõtte eripäradest ja kliendikäitumisest, samuti müügikanali spetsiifikast. Juba väike muutus toa keskmises müügihinnas mõjutab hotelli kasumit märkimisväärselt. Kuna toa keskhinna tõus ei mõjuta tavaliselt hotelli kulusid, on keskhinna tõstmine hotelli kasumlikkuse mõjutamisel väga efektiivne meetod. Samas tuleb müügihinna valikul arvestada hinnatõusu võimalikku mõju müüdud kogusele. (Abratea, Fraquelli, & Viglia, 2012, lk 166) Hinnaelastsus näitab nõutava koguse ja hinna muutumise omavahelist suhet.

Hinnaelastsust seda saab arvutada järgmise valemiga (Abratea, Fraquelli, & Viglia, 2012, lk 166):

$$E = dQ/dP, \quad (16)$$

kus E – hinnaelastsus,

dQ – nõutava koguse muutus protsentides,

dP – hinna muutus protsentides.

Kui hinnaelastsus on suurem kui 1, on tegemist elastse nõudlusega, kui väiksem kui 1, siis mitteelastse nõudlusega ning kui hinnaelastsus on 1, siis on tegemist ühikelastse nõudlusega. Hinnaelastsus ja nõudlus sõltuvad hooajast ning kliendisegmentidest, samuti hotelli eripäradest. Kõrghooajal ei ole hotellitubade nõudlus väga hinnaelastne, mistõttu ei pruugi allahindlused täitumust ja seeläbi müügitulu suurendada. Hinnaelastsus suureneb oluliselt madalhooajal ning sel ajal pakuvad allahindlused võimalust müügitulu suurendada. Samas tuleb arvestada, et allahindluste tulemusena võivad hinnatundlikumad kliendid asendada suurema maksevõimega kliente ning see mõjub kokkuvõttes müügitulule halvasti. Seetõttu on oluline hinnata erinevate strateegiate sobivust arvestades konkreetse hotelli vajadusi, kliendisegmente ja hetkeolukorda. (Calabrese, Parsa, & Francesco, 2014, lk 909); (Steed & Gu, 2005, lk 373) Cassidy ja Guilding (2007, lk 279) eristavad hinnakujunduses raamatupidamislikke ja turunduslikke strateegiaid. Lähtuvalt seatud eesmärkidest ja ettevõtete kohta olemasolevatest andmetest keskendub lõputöö raamatupidamislikele strateegiatele.

Hotelli tubade hinna kujundamisel saab rakendada kolme põhilist hinnakujunduse alust (Collins & Parsa, 2006, lk 93-94); (Calabrese, Parsa, & Francesco, 2014, lk 919):

- kulupõhine hinnakujundus, kus hinnad määratakse lähtuvalt toote või teenusega seotud kuludest ja soovitud kasumist;
- kliendist lähtuv ehk väärtuspõhine hinnakujundus, kus hinnad määratakse lähtuvalt turuolukorrast ja hinnatasemest, mida klient on nõus toote või teenuse eest maksma;
- konkurentsipõhine hinnakujundus, kus hinnad määratakse lähtuvalt turuolukorrast ja konkurentide hindadest, arvestades ettevõtte soovitud turuosa suurusega.

Igal strateegial on oma eelised ja puudused ning ettevõtte hinnakujundusstrateegia valik sõltub nii ettevõtte sisestest kui välistest teguritest. Ettevõtted võivad rakendada ühte kindlat strateegiat või mitut erinevat strateegiat koos. Valik sõltub paljudest teguritest, näiteks konkurentide suuruselt ja võimekusest, pakutavate toodete ja teenuste kvaliteedist ja eristuvusest ning konkurentide hinnainfo kättesaadavusest. Ettevõtted, kelle pakutavad tooted või teenused erinevad märkimisväärselt konkurentide toodetest või teenustest, ei saa konkurentide hindu aluseks võtta, mistõttu kasutavad nad sagedamini kliendist lähtuvat või kulupõhist hinnakujundust, samas kui ettevõtted, kes on konkurentidega sarnased, rakendavad sagedamini konkurentsipõhist strateegiat. (Guerreiro & Amaral, 2018, lk 398-399)

Kulupõhine hinnakujundus tagab selle, et teenuste hinnas sisaldub jääktulu, mis ületab teenuse pakkumisega seotud kulud. Ühe ühiku pakkumisega kaasneva kulu arvestamine on keeruline, kuna kulu suurus võib müügi mahu muutustega seoses kõikuda ning see võib viia vale hinnastamiseni. Kliendist lähtuv hinnakujundus on paindlik ja võimaldab viia hinnad kooskõlla sellega, kui palju klient on valmis maksma. Sellel strateegial on aga kaks olulist puudust. Esiteks on keeruline välja selgitada, kui kõrget hinda kliendid on valmis maksma, ja teiseks on äriettevõtte eesmärgiks mõjutada hinda, mida klient on valmis maksma, viies selle võimalikult kõrgele. Konkurentsipõhine hinnakujundus lähtub turuosa suuruselt, mis soovitakse hõivata. Strateegia puuduseks on see, et turuosa suurendamise eesmärgil võidakse määrata liiga madalad hinnad. Kui konkurendid reageerivad sellele samuti hindade alandamisega, toob see endaga kaasa teenusevaldkonna hindade üldise languse. (Collins & Parsa, 2006, lk 93-94)

Kulupõhistest meetoditest on enamlevinud „tuhande reegel”, hinnakujundus toa keskmise pindala järgi, hinnakujundus tulususe järgi ja hinnakujundus RevPari järgi. Tuhande reegel lähtub põhimõttest, et iga 1000€ kohta, mis on hotelli majutusosakonda investeeritud, tuleks toa hinnale lisada 1€. Kuigi mitmed autorid on leidnud, et tuhande reegel on iganenud ja liigne lihtsustus, võib see osutada kasulikuks olukorras, kus hotell alles alustab tegevust ning tegevusalas on vähe otseseid konkurente. Hinnakujundusel tulususe järgi määratakse hind, mis katab kõik kulud ja tagab ettevõtte omanikele soovitud kasumi. Hindade määramisel toa keskmise pindala alusel leitakse müügis olevate tubade pindala kokku ning arvutatakse müügitulu, mis tuleb ruutmeetrit

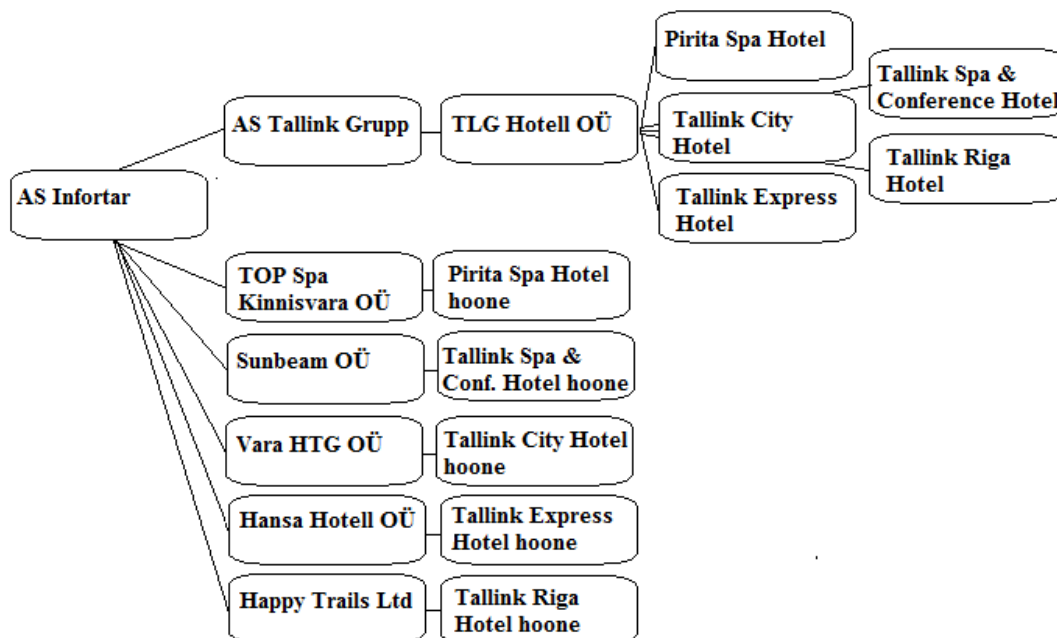
teenida, et saada soovitud kasum. Seejärel määratakse iga toa hind selle pindala ja ruutmeetritelt teenida soovitava tulu põhjal. RevPari põhine meetod keskendub sellele, et leida tasakaal täitumuse ja toa keskhinna vahel. (Cassidy & Guilding, 2007, lk 279) Varasemad uurimused on leidnud, et teenindusettevõtetes kasutatakse kõige laialdasemalt kulupõhist ja konkurentsipõhist hinnakujundust ning kliendist lähtuv hinnakujundus ei ole teenindusettevõtete seas väga levinud. (Avlonitis & Indounas, 2005, lk 57); (Kimes & Wirtz, 2003, lk 126); (Hinterhuber, 2008, lk 43)

Kulude ja tulude analüüsi abil on võimalik hinnata ettevõtte majanduslikku olukorda. Kulude analüüsi abil on võimalik saada täpseid andmeid kogukulude kohta, et oleks võimalik määrata kulupõhised toodete ja teenuste hinnad. Kliendist lähtuva ning kulu- ja konkurentsipõhise hinnakujunduse kombinatsioon annab ettevõttele võimaluse hindu paindlikumalt muuta. Kuna hotellindus on valdkond, mis on tugevalt mõjutatud hooajalisusest, on oluline hinnakujunduses arvesse võtta muutuvaid turutingimusi ja nõudlust. Efektiivse hinnakujunduse aluseks on täpsed ja ajakohased andmed kulude kohta. Seetõttu on ettevõtte edukuse seisukohalt vajalik analüüsida nii kulusid kui tulusid, et juhtida ettevõtte tegevust parimal võimalikul viisil.

2. TLG HOTELL OÜ JA PIRITA SPA HOTELLI FINANTSANALÜÜS

2.1. TLG Hotell OÜ ja Pirita Spa hotelli tutvustus ning uuringu metoodika

Selleks, et läbi viia finantsaruandluse- ning kulude ja tulude juhtimise finantsanalüüsi, tuleb arvesse võtta ettevõtte tegevusvaldkonda ja spetsiifikat. Järgnevalt on kirjeldatud TLG Hotell OÜ-d ja Pirita Spa Hotelli. TLG Hotell OÜ on Tallink Grupp AS omandusse kuuluv hotellikett (vt joonis 1), mis opereerib Tallinnas nelja hotelliga – Pirita Spa Hotell, Tallink City Hotel, Tallink Spa & Conference Hotel ja Tallink Express Hotel (vt lisa 1). Lisaks kuulub ettevõtte koosseisu ka Riias asuv Tallink Riga Hotel. Nii Tallink Grupp AS kui ka hotellide hooneid haldavad ettevõtted kuuluvad kontsernile Infortar AS.



Joonis 1. AS Infortari tütaretevõtted (autori koostatud); (www.infortar.ee)

TLG Hotell OÜ asutati 2003. aastal ja tänaseks on tegemist 1293 toaga suurima hotelliketiga Eestis. TLG Hotell OÜ visioon on olla turuliider ja eelistatuim hotellivalik Balti regioonis. Kõik TLG Hotell OÜ hotellid pakuvad majutus- ja konverentsiteenuseid ning mitmeid lisateenuseid. (TLG Hotell OÜ, 2015, lk 4-5; 7) Peamiseks TLG Hotell OÜ tegevusvaldkonnaks on majutus ja toitlustus – aastatel 2014-2016 moodustas TLG Hotell OÜ müügitulust 66% majutus ning 26% toitlustus. Nii täitumuse kui müüdüd tubade arvu poolest ületas TLG Hotell nii Eesti kui ka Tallinna keskmisi näitajaid (vt lisa 1), kuid kui 2014. aastal teenis TLG Hotell kasumit, siis järgnevatel aastatel langes ettevõtte kahjumisse. (TLG Hotell OÜ, 2015); (TLG Hotell OÜ, 2016); (TLG Hotell OÜ, 2017); (Statistikaamet, s.a.c)

Pirita Spa Hotell avati purjeregati tarbeks juba 1980. aastal ning avamisest saadik on hotell läbinud mitmeid kasvu- ja langusfaase. (0087 Pirita...s.a.) 2002. aastal erastas riik praeguse Pirita Spa Hotelli ning omanikeks said AS Arco Investeeringud ja Regati Valduse OÜ. Hotelli ja tervisekeskuse operaatorfirmaks sai OÜ Delegatsioon ning järgnevad aastad olid hotellile väga edukad. (Neudorf, 2003) Alates 2007. aastast jäi Tallink Grupi poolt omandatud Pirita Top Spa Hotelli operaatorfirma OÜ Delegatsioon kahjumisse (Pirita Top..., 2008). 2008. aastal ostis ettevõtte OÜ Delegatsioon täieliku osaluse TLG Hotell OÜs ning Pirita Spa Hotell läks TLG Hotelli koosseisu. Samal aastal ostis Tallinki suuromanik Infortar välja osaluse Pirita TOP Spa Kinnisvaras, millele kuulub Pirita Spa Hotelli hoone (vt joonist 1). Tänapäevaks on TLG Hotell OÜ koosseisu kuuluva Pirita Spa Hotelli näol tegemist ühe Eesti suurima spaahotelliga – hotellis on 265 rõduga tuba, 360-kohaline restoran, ujula, spordisaal, mitmed seminari- ja peoruumid. Pirita Spa Hotelli peamiseks tegevusvaldkonnaks on majutus ja toitlustus, mis moodustasid vaadeldud aastatel kogu müügitulust vastavalt ligikaudu 50% ja 27%. (TLG Hotell OÜ, 2015)

Saamaks teada, kuidas on TLG Hotelli jätkusuutlikkust mõjutanud järsk langus kahjumisse, viiakse läbi TLG Hotelli finantsaruandluse analüüs. Kuna Pirita Spa Hotell on kogu TLG Hotell OÜ omandisse kuulumise perioodil olnud kahjumis, viiakse läbi Pirita Spa Hotelli kulude ja tulude juhtimise finantsanalüüs, et välja selgitada, miks Pirita Spa Hotell kahjumis on ning kuidas oleks võimalik olukorda parandada. Selleks,

et saada ülevaade ettevõtte hinnangust saadud tulemustele ja esitatud parendusettepanekutele, viiakse Pirita Spa Hotelli direktoriga läbi poolstruktureeritud intervjuu.

Finantsaruandluse analüüsina viiakse läbi dokumendianalüüs TLG Hotell OÜ kohta. Vaadeldavateks dokumentideks on ettevõtte 2014., 2015. ja 2016. aasta majandusaasta aruanded. Kuna lõputöö autori varasemast TLG Hotell OÜ majandusnäitajate uuringust nähtus, et tugev langus kasumist kahjumisse toimus aastatel 2014-2015, on otstarbekas neid aastaid vaadelda. Samuti on antud töö seisukohalt oluline kasutada uusimaid saadaolevaid ehk 2016. aasta andmeid. TLG Hotellile koostatud finantsaruandluse analüüsis kasutatud 2014., 2015. ja 2016. majandusaasta aruanded on avalikud dokumendid, mis tellitakse e-krediidiinfo veebilehelt. Finantsaruandluse analüüsi eesmärgiks on välja selgitada, kas TLG Hotell on majanduslikult jätkusuutlik, mis on põhjustanud järsu languse kasumist kahjumisse ja millised finantsnäitajad vajaksid parendamist. Selleks kasutatakse horisontaal-, vertikaal- ja suhtarvudega analüüsi meetodikat, mis viiakse läbi 2014.-2016. aastate kasumiaruande ja bilansi põhjal. Majandusaasta aruannete bilansi ning kasumiaruande andmed kantakse programmi MS Excel, kus toimub edasine andmeanalüüs.

Suhtarvude analüüsi abil hinnatakse TLG Hotell OÜ likviidsust (vt valemid 1-3, lk 9-10), maksevõimet (vt valemid 4-6, lk 10-11), efektiivsust (vt valemid 7-9, lk 12) ja rentaablust (vt valemid 10-12, lk 13-14). Andmeanalüüsiks kasutatakse samuti MS Excelit. Ettevõtte likviidsuse hindamiseks leitakse lühiajalise võlgnevuse kattekordaja, likviidsuskordaja ja kiire maksevalmiduse kordaja. Maksevõime hindamiseks leitakse võlakordaja, ja Altman Z skoor. Teoreetilistest allikatest (vt ptk 1) nähtus, et üheks olulisimaks maksevõime suhtarvuks on ka intresside kattekordaja, kuid kuna TLG Hotell OÜ-l puuduvad intressid, ei ole võimalik antud suhtarvu leida. Ettevõtte efektiivsuse hindamiseks leitakse varade käibekordaja, debitoorse võlgnevuse käibevalde ja varude käibevalde ning rentaabluste hindamiseks müügitulu puhasrentaablus, varade puhasrentaablus ja omakapitali puhasrentaablus. Seejärel tõlgendatakse suhtarvud, kirjeldatakse dünaamikat ja selle põhjuseid, antakse hinnangud tulemustele ning võrreldakse üldtunnustatud kriteeriumi ja sama valdkonna ettevõtete

keskmistega, mis on avalikustatud Eesti Statistikaameti statistikaandmebaasis (Statistikaamet, s.a.a).

Dokumendianalüüsina viiakse läbi ka kulude ja tulude juhtimise finantsanalüüs, kasutades selleks Pirita Spa Hotelli majandustulemusi (kasumiaruandeid) (Pirita Spa Hotell, 2016) ; (Pirita Spa Hotell, 2017); (Pirita Spa Hotell, 2018). Selleks, et andmed oleksid TLG Hotell OÜ analüüsiga võrreldavad, valiti Pirita Spa Hotelli kulude ja tulude juhtimise finantsanalüüsiks aastad 2015. ja 2016. Selleks, et kajastada uusimaid andmeid, analüüsiti ka 2017. aastat. 2014. aasta andmed jäeti kulude ja tulude juhtimise finantsanalüüsist välja, kuna antud aastal kasutatud kulude ja tulude liigitamise süsteem oli võrreles järgnevate aastatega liiga erinev. Kulude ja tulude juhtimise finantsanalüüsiks vajalikud 2015.-2017. aasta kasumiaruanded saadi e-maili teel Pirita Spa Hotelli direktor Kristel Mäeotsalt (e-kiri, 24.10.2017);(e-kiri, 05.02.2018). Analüüsi koostamise käigus konsulteeritakse jooksvalt Pirita Spa Hotelli direktoriga e-maili teel, et täpsustada ettevõtte spetsiifikat ja andmete õigsust. Andmeanalüüsiks kasutatakse samuti MS Excelit.

Kulude ja tulude juhtimise finantsanalüüsi eesmärk on välja selgitada, mis on Pirita Spa Hotelli kahjumi põhjustanud, millised osakonnad on kasumlikud ning milliseid muutusi tuleks ellu viia, et olukorda parandada. Olemasolevates kasumiaruannetes on kulud jaotatud kõikide osakondade vahel tekkepõhiselt, olenemata sellest, kas valdkond annab tulusid (vt lisa 2). Järelikult jaotab aruannetes kasutatud kulude liigitamise süsteem tegevusvaldkondade vahel otsekulud, kuid kaudseid kulusid ei ole seostatud konkreetse tegevusvaldkonnaga. Seetõttu tuleb luua uus kulude jaotamise süsteem, kus otsekulud kantakse otse kulukandjatele ning kaudsed kulud jaotatakse lähtuvalt kululiigist osakonna pindala, töötajate arvu või müügikäibe alusel (vt lisa 2 ja 3). Uues kulude liigitamise süsteemis jaotatakse kulud tulu teenivate osakondade ehk majutuse, poe ja deli automaadi, hotelli poolt välja renditud ruumide, toitlustuse, konverentsi-, heaolu-, meditsiini ja sporditeenuste vahel. Seejärel leitakse iga teenusevaldkonna kogukulu ja kaudkuludejärgne kasum ning müügitulu ja kulude osakaal vastavalt hotelli müügikäibest ja kogukuludest. Hotelli kulude hulka kuuluvad hotelliülesed kulud, mida hotell mõjutada ei saa ja hotellisisised kulud, mille üle on hotelli juhtkonnal mõju.

Hotelliülested kulud on osa TLG Hotelli juhtimiskuludest, mis tuleb tasuda Pirita Spa Hotellil. Selleks, et näha, kas osakondade kahjum on tingitud nende vastutusalast väljaspool olevatest kuludest, leitakse osakondade kasum enne hoone rendi ja hotelliüleste kulude jaotamist.

Järgmisena viiakse läbi majutusosakonna kulude käitumise analüüs. Arvestades toitlustusosakonna kogukulude ja müügitulu suhteliselt suurt osakaalu hotelli kuludest ja tuludest oleks oluline analüüsida ka selle osakonna kulude käitumist, kuid hetkel ei ole ettevõtte kogunud selleks piisavaid andmeid. Majutusosakonna kulude käitumise analüüsi esimese etapina jaotatakse kulud muutuv- ja püsikuludeks (vt valem 13, lk 17). Muutuvkulude hulka kuuluvad teeninduskulud ja kaupade kulu (vt lisa 4). Püsikulude hulka kuuluvad majutusosakonnale jaotatud hoone rent, amortisatsioon, turunduskulud, administratiivkulud ja muud üldhalduskulud. Personalikulud, hoonega seotud kulud ja muud tegevuskulud on segakulud, mis jaotatakse muutuv- ja püsiosaks miinimumi maksimumi meetodi abil. Töö teoreetilisest osast (vt ptk 1) nähtus, et segakulude muutuv- ja püsiosaks jaotamiseks kasutatakse ka regressioonanalüüsi, kuid antud töös ei olnud andmete vähesuse tõttu võimalik seda meetodit kasutada. Teoreetilistest käsitlustest selgus ka, et miinimumi maksimumi meetodi puudused tulenesid sellest, et arvesse võetakse kõigest kaks punkti. Seetõttu arvutatakse lõputöös kulude muutuv- ja püsiosa välja rohkem kui kahe punkti abil, kasutades erinevate kuude kulusid ja müüdüd tubade arve, ning seejärel võetakse tulemustest keskmine.

Selgitamaks välja müügituhande ja kasumi vahelist seost viiakse järgmisena läbi jääktulupõhine analüüs. Seejärel leitakse kasumilävi ühikutes (vt valem 16, lk 18), et määrata kahjumist väljumiseks vaja minev müügituhande ja leitakse soovitatavad hinnad tubadele kasutades erinevaid hinnakujundustrateegiaid. Kuna hotell ei ole kogunud andmeid kliendisegmentide ja nende eelistuse kohta, ei ole võimalik määratleda, kui kõrget hinda oleks kliendid valmis maksta. Seetõttu ei ole võimalik rakendada kliendist lähtuvat hinnakujundust. Ainult konkurentidest lähtuv hinnakujundus ei anna aga ülevaadet sellest, kas teenuste hinnad on piisavad, et katta teenuste pakkumisega seotud kulusid. Seetõttu rakendatakse analüüsis kulupõhist hinnakujundust.

Kulupõhistest meetoditest on Pirita Spa Hotelli analüüsis majutusosakonnale võimalik rakendada jääktulupõhist hinnakujundust ja hinnakujundust pindala järgi, kuna kulude struktuuri ja käitumise analüüsil selgitatakse välja osakondade kogukulud ning majutusosakonna muutuv- ja püsikulude osakaal. Samuti on teada hotelli tubade pindalad. Jääktulupõhise hinnakujunduse abil selgitatakse välja tubade minimaalsed hinnad, millest madalama hinnaga ei ole otstarbekas tube müüa. Pindalapõhise hinnakujunduse abil selgitatakse välja erinevate toatüüpide minimaalne keskhind, et kahjumist väljuda. Tuhande reeglit ei ole hinnakujunduses võimalik kasutada, kuna ettevõtte ei ole kogunud hotelli majutusosakonda tehtud investeeringute andmeid. Hinnakujundust RevPari järgi ei ole samuti võimalik rakendada, kuna hotell ei ole kogunud piisavaid andmeid selle kohta, kuidas hooajalisus, nädalapäev, kliendisegment ja muud tegurid nõudlust mõjutavad.

TLG Hotell OÜ on Eesti suurim hotellikett ning Pirita Spa hotelli näol on tegemist ühe suurima spaahotelliga Eestis. TLG Hotelli täitumus ja müüdud tubade arv on kõrgemad, kui Eesti majutusettevõtetel keskmiselt, kuid sellegi poolest on ettevõtte viimastel aastatel olnud kahjumis. Selle olulisimaks põhjuseks on Pirita Spa Hotelli suur kahjum. Finantsaruandluse analüüsi ning kulude ja tulude juhtimise finantsanalüüsi põhjal hinnatakse TLG Hotell OÜ ja Pirita Spa Hotelli majanduslikku olukorda. Analüüsi tulemuste põhjal antakse soovitusi TLG Hotelli ja Pirita Spa Hotelli näitajate parandamiseks. Seejärel esitletakse uuringu tulemusi ja parendusettepanekuid Pirita Spa Hotelli direktorile. Küsitakse ka ettevõtte hinnangut koostatud analüüsile ja parendusettepanekute rakendatavusele.

2.2. TLG Hotell OÜ finantsaruandluse analüüs

TLG Hotelli 2014-2016. aasta kasumiaruannete horisontaalanalüüsist (vt lisa 5) nähtub, et 2014. aastal teenis ettevõtte kasumit, kuid 2015. aastal jäi kahjumisse. Selle põhjuseks oli müügitulu langus 1% võrra ja kulude suurenemine 5%. Müügitulu vähenemise põhjuseks oli müüdud tubade keskmise hinna langus, mida ei suutnud kompenseerida ööbimiste arvu tõus 2%. 2016. aastal tõusis ööbimiste arv 7% ning ühtlasi toimus ka tubade keskmise müügihinna tõus, mis viis müügitulu suurenemiseni 6% võrra.

Müügitulu tõus ei olnud kasumisse jõudmiseks siiski piisav, kuna kulud suurenesid veel 5%. Hotellide keskmine täitumus on kolme vaadeldava aasta lõikes kasvanud 5% võrra (vt lisa 1). Oluline on ka välja tuua, et tütarettevõtjate kahjum vähenes 2015. aastal 58% ning 2016. aastal veel 41% võrra.

TLG Hotelli 2014.-2016. aasta kasumiaruannete vertikaalanalüüsist (vt lisa 6) nähtub samuti, et 2015.-2016. aasta ei olnud ettevõtte jaoks edukad. 2014. aastal moodustas aruandeaasta kasum müügitulust 2,7%, 2015. aastal sai kasumist 3,1% suuruse osakaaluga kahjum ning 2016. aastal moodustas kahjum müügitulust 2,7%. Kõige märkimisväärsem kululiik on kõigil vaadeldud aastatel müüdü toodangu (kaupade, teenuste) kulu, mis moodustas ligikaudu 90% müügitulust. Niivõrd suur müüdü toodangu kulu osakaal ei ole majutusettevõtetel tavapärane. Kuna selle osakaal on 2015. aastal tõusnud veel 4% võrra, on see tõenäoliselt üks olulisimaid kahjumi põhjustajaid.

2014.-2016. aasta bilansi horisontaalanalüüsist (vt lisa 7) selgub, et bilansimaht on 2015. aasta lõppseisuga langenud 10% võrra ning 2016. aasta lõppseisuga tõusnud 8% võrra. Bilansimahu vähenemise on põhjustanud ettevõtte langemine kahjumisse 2015. aastal ning tõusu põhjustas käibevara ning lühiajaliste kohustiste kasv 2016. aastal. Aruandeaasta kahjum tõi endaga kaasa omakapitali vähenemise 57% võrra 2015. aastal ja selle langemise negatiivseks 2016. aastal. See ei vasta äriseadustikus sätestatud nõuetele ning 2016. majandusaasta aruande kohaselt on ettevõtte 100% omanik AS Tallink Grupp lubanud 2017. aasta jooksul omakapitali seadusest tulenevate nõuetega kooskõlla viia osakapitali suurendamise teel.

Ettevõtte põhivarad on materiaalse põhivara juurde soetamise arvelt suurenenud 2015. aastal 18% ning 2016. aastal 61% võrra. Ettevõtte investeeris mõlemal aastal oma hotellidesse, tehes seal renoveerimistöid ja soetades inventari. Oluline on ära märkida, et 2015. aastal vähenes raha 71% võrra, samas kui 2016. aastal kasvas 168% võrra. Nõuded ja ettemaksed suurenesid 2015. aastal 41% ning vähenesid 2016. aastal 26%. Kuna nõuete ja ettemaksete kätte saamine oli ettevõttele 2015. aastal tavapärasest keerukam, mõjutas see ka raha seisut. Kuna nõuded ostjate vastu on 2015. aastal tõusnud vaid 5%, siis võib järeldada, et olulisema muutuse on tinginud ettemaksed.

TLG Hotell OÜ 2014.-2016. aasta bilansi vertikaalanalüüs näitab (vt lisa 8), et ettevõtte varadest suurima osa moodustavad käibevarad, ületades kõigil vaadeldud aastatel 90%. Hotelliettevõtlust iseloomustab suur põhivara osakaal võrreldes käibevaraga, mistõttu ei ole selline osakaal majutusettevõttele tavapärane. Madal põhivara osakaal tuleneb sellest, et TLG Hotell OÜ hotellid tegutsevad kõik renditud hoonetes (vt joonis 1, lk 24) ning ettevõtte ise ei oma kinnisvara. Olulisima muudatusena tuleb välja tuua, et 2016. aastal on negatiivse omakapitali tõttu bilansis kohustised passivast suuremad. Lühiajaliste kohustiste osakaal on võlgade ja ettemaksete suurenemise ja omakapitali vähenemise tõttu vaadeldud aastatel märkimisväärselt kasvanud ning 2016. aastal ületasid lühiajalised kohustised kohustisi ja omakapitali kokku.

Järgnevalt on hinnatud ettevõtte likviidsust lühiajalise võlgnevuse kattekordaja, likviidsuskordaja ja kiire maksevalmiduse kordaja abil (vt tabel 1). Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja näitas, et 2014. ja 2015. aastal ületas TLG Hotelli käibevara lühiajalisi kohustisi, kuid 2016. aastal ületasid lühiajalised kohustised käibevara. Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja on vaadeldud aastatel langenud, kuna lühiajalised kohustised on suurenenud. Kuna üldtunnustatud kriteeriumi järgi peetakse vastuvõetavaks näitajat suurusega 1,5, on TLG Hotelli likviidsus lühiajalise võlgnevuse kattekordaja põhjal liiga madal. Statistikaameti asendikeskmistega võrreldes ilmneb, et 2014. aastal oli TLG Hotelli lühiajalise võlgnevuse kattekordaja võrdne 50% Eesti majutusasutustega, kuid edaspidi on läinud seis halvemaks ning 2016. aastal ületavad lühiajalised kohustised käibevara (vt lisa 9).

Tabel 1. Likviidsussuhtarvud aastatel 2014-2016

Aasta	2014	2015	2016
Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja	1,23	1,05	0,88
Likviidsuskordaja	1,19	1,01	0,85
Kiire maksevalmiduse kordaja	0,56	0,15	0,33

Allikas: autori arvutused

Likviidsuskordaja näitas, et 2014. ja 2015. aastal ületas likviidne käibevara lühiajalisi kohustisi, kuid 2016. aastal ületasid lühiajalised kohustised likviidse käibevara (vt tabel 1). Näitaja on vaadeldud aastatel langenud lühiajaliste kohustiste suurenemise tõttu.

Kuna vastuvõetavaks peetakse likviidsuskordajat vahemikus 0,7-1, on 2014.-2015. aastal ettevõtte likviidsus on selle suhtarvu järgi olnud soovituslikust kõrgem, kuid 2016. aastaks langenud soovituslikule tasemele. Võrreldes tegevusvaldkonna keskmisega Eestis asetseb TLG Hotell Statistikaameti andmete kohaselt mediaani ning 3. kvartiili vahel. 2016. aastal on likviidne käibevara võrreldes 2015. aastaga märkimisväärselt suurenenud, kuid see tõus ei ole olnud piisav, et ületada lühiajaliste kohustiste suurenemist.

Kiire maksevalmiduse kordaja näitas, et 2014. aastal oli ettevõtte rahaga võimeline tasuma 56% lühiajalistest kohustistest (vt tabel 1). Kuna üldtunnustatud kriteeriumi järgi peetakse sobivaks näitajat suurusega 30%-60%, võib tulemust pidada vastuvõetavaks, kuid kuna optimaalne tulemus oleks 30%, võib näitaja siiski viidata raha ebaotstarbekale kasutamisele. 2015. aastal langes näitaja 15%-ni, mis on üldtunnustatud kriteeriumi järgi likviidsuse seisukohalt liiga madal, ning 2016. aastal jõuti optimaalse 33%-ni. Languse vastuvõetamatule tasemele põhjustas raha vähenemine 2015. aastal ning tõusu optimaalse tasemeni põhjustas raha kasv – lühiajalised kohustised küll kasvasid 2016. aastal 23%, kuid raha kasvas 168%. Statistikaamet kiire maksevalmiduse kordajat ei arvuta ning seetõttu seda suhtarvu asendikeskmisega võrrelda ei saa.

Maksevõime hindamiseks leiti võlakordaja ja Altman Z-skoor. Võlakordaja näitas, et 2014. aastal on ettevõtte varadest 77%, 2015. aastal 89% ning 2016. aastal 102% finantseeritud kohustistega (vt tabel 2). Näitaja kasvu on põhjustanud lühiajaliste kohustiste kasv. Üldtunnustatud kriteeriumi põhjal tekib tõsine pankrotioht ettevõtetel, kelle võlakordaja ületab 75%. Sellest võib järeldada, et TLG Hotelli ähvardab võlakordaja põhjal pankrotioht kõigil vaadeldud aastatel ning olukord on aasta aastalt halvenenud. Statistikaametiga võrdlemiseks leiti soliiduskordaja ning tuletati võlakordaja asendikeskmised, kuna Statistikaameti arvutuskäik erineb lõputöös kasutatust. Statistikaameti asendikeskmise järgi asetseb ettevõtte 2014. aastal mediaani ja 3. kvartiili vahel, 2015. aastal veidi üle 3. kvartiili ning 2016. aastal märkimisväärselt üle 3. kvartiili. Järelikult näitab võlakordaja, et ettevõtte maksevõime on madal.

Tabel 2. Maksevõime suhtarvud aastatel 2014-2016

Aasta	2014	2015	2016
Võlakordaja	77%	89%	102%
Altman Z skoor	4,40	0,93	1,75

Allikas: autori arvutused

TLG Hotelli Altman Z-skoor on vaadeldud aastatel langenud (vt tabel 2). Selle põhjustas 2015. aastal käibevara vähenemine, lühiajaliste kohustiste suurenemine, ärikasumi järsk langus kahjumisse ja omakapitali vähenemine. Näitaja tõusu 2016. aastal põhjustas käibevara suurenemine ja ärikahjumi vähenemine. Hinnates ettevõtte pankroti ohtu üldtunnustatud kriteeriumi järgi nähtus, et pankrotiohule viitas 2015. aasta. 2014. aastal näitas suhtarv majanduslikku kindlust ja finantsilist tugevust ning 2016. aastal jäi suhtarv 1,1 ja 2,6 vahele ehk tulemuse põhjal ei ole võimalik hinnata, kas on oht sattuda pankrotti. Kuna majanduslikku kindlust näitab tulemus üle 2,6, siis oleks maksevõime seisukohast oluline näitajat tõsta. Statistikaameti asendikeskmisega antud suhtarvu võrrelda ei saa.

Ettevõtte efektiivsuse hindamiseks leiti varade käibekordaja, debitoorse võlgnevuse käibevälde ja varude käibevälde. Varade käibekordaja näitas, et kõigil vaadeldud aastatel andis 1 TLG Hotelli varasse investeeritud euro ligikaudu 4,5€ suuruse käibeeuro (vt tabel 3). Varade käibekordaja on 2015. aastal veidi tõusnud ning 2016. aastal natuke langenud. Tõusu on põhjustanud müügitulu väiksem langus võrreldes varade vähenemisega. 2016. aastaks suurenesid müügitulu ning varad, mis põhjustas varade käibekordaja languse. Varade käibekordajal puudub üldtunnustatud kriteerium. Statistikaameti asendikeskmise järgi kuulus TLG Hotell 2014. aastal mediaani ja 3. kvartiili vahele ning 2015. ja 2016. aastal natuke alla 3. kvartiili. Kuna varade käibekordaja kasv viitab varade kasutamise efektiivsusele, on tulemus hea. Kuigi TLG Hotell asus 2015. aastal kolmanda kvartiili lähedal ning näitaja on võrreldes 2014. aastaga kasvanud, ei kaasnenu tõusuga kasu, kuna kasv kaasnes varade vähenemisega. 2016. aastal toimunud suhtarvu langus on positiivne, kuna muutus on toimunud varade kasvatamise tulemusena, kuid seeläbi on vähenenud efektiivsus.

Tabel 3. Efektiivsussuhtarvud aastatel 2014-2016

Aasta	2014	2015	2016
Varade käibekordaja	4,21	4,61	4,53
Debitoorse võlgnevuse käibevälde	7	8	9
Varude käibevälde	3,16	2,98	3,42

Allikas: autori arvutused

Debitoorse võlgnevuse käibevälde näitas, et 2014. aastal olid kliendid ettevõttele keskmiselt võlgu 7 päeva, 2015. aastal 8 päeva ning 2016. aastal 9 päeva (vt tabel 3). Tulemustest nähtub, et kõigil vaadeldavatel aastatel on ettevõttel suhteliselt pikk maksetähtaeg ning see on aastate jooksul veidi halvenenud. Muutused on põhjustanud nõuete kasv – vaatamata müügitulu kasvatamisele 2016. aastal on nõuete kasv toonud kaasa siiski maksetähtaja veelgi ebaefektiivsemaks muutumise. Debitoorse võlgnevuse käibevälte puudub üldtunnustatud kriteerium, samas teenindussektorit iseloomustab tavaliselt lühike käibevälde. Statistikaameti asendikeskmiste järgi kuulus TLG Hotell 2014., 2015. ning 2016. aastal veidi üle kolmanda kvartiili. Kuna majutusettevõttel tuleb tavaliselt teenuste eest tasuda kas sisse või välja registreerides, on tõenäoliselt nõuete kasvu taga kas ebatõhus koostöö reisibüroode või teiste koostööpartneritega, kelle kaudu tasutud arved ei jõua kiiresti kohale, või klientide poolt tasumata jäänud arved.

Varude käibevälde näitas, et varude hankimisest kauba müügini läks 2014.-2016. aastal ligikaudu 3 päeva (vt tabel 3). Näitaja langes 2015. aastal natuke ning kasvas 2016. aastal. Dünaamika on põhjustanud müüdüd toodangu kulu kasv ja varude langus 2015. aastal ning müüdüd toodangu kulu langus ja varude kasv 2016. aastal. Varude käibevälte puudub üldtunnustatud kriteerium, kuid kuna majutusettevõtetele on iseloomulik lühike varude käibevälde, on näitaja majutusvaldkonnas tavapärane. Statistikaameti asendikeskmistega võrreldes asus ettevõtte kõigil vaadeldud aastatel veidi üle 1. kvartiili.

Rentaabluse hindamiseks leiti kasumimarginaal, varade puhasrentaablus ja omakapitali puhasrentaablus. Kasumimarginaali järgi tekitas 2014. aastal 1 müügikäibeuro 3 senti puhaskasumit, 2015. ja 2016. aastal aga 3 senti puhaskahjumit (vt tabel 4). Peamiseks

dünaamika põhjuseks on aruandeaasta kasumi langus kahjumisse. Üheks olulisemaks kahjumi põhjuseks on müügitulu langemine ning turustus-, üldhaldus- ja muude ärikulude suurenemine 2015. aastal. Võrreldes teiste külalisettevõtlike ettevõtetega on hotellidele iseloomulik kõrgem kasumimarginaal, jäädes keskmiselt 35%ni (Singh & Schmidgall, 2002, lk 208). Järelikult oli 2014. aastal TLG Hotelli kasumimarginaal valdkonna tavapärasel tasemel, kuid 2015. ja 2016. aastal langes vastuvõetamatule tasemele. Ka Statistikaameti asendikeskmise järgi asetses TLG Hotell 2014. aastal mediaani ja 3. kvartiili vahel, kuid 2015. ja 2016. aastal alla 1. kvartiili.

Tabel 4. Rentaablussuhtarvud aastatel 2014-2016

Aasta	2014	2015	2016
Kasumimarginaal	3%	-3%	-3%
Varade rentaablus	11%	-14%	-12%
Omakapitali rentaablus	50%	-132%	-

Allikas: autori arvutused

Varade rentaablus näitas, et kui 2014. aastal tekitas 1 varasse investeeritud euro 11 senti puhaskasumit, siis 2015. ja 2016. aastal vastavalt 14 ja 12 senti puhaskahjumit (vt tabel 4). Muutused on põhjustanud aruandeaasta kasumi langemine kahjumisse 2015. aastal ning kahjumi vähenemine 2016. aastal. Mida kõrgem näitaja, seda tulemuslikumalt kasutab ettevõtte ära sellesse paigutatud varasid, mistõttu soovitakse näitajat maksimeerida. 2014. aastal asetses TLG Hotell Statistikaameti asendikeskmise järgi alla mediaani, 2015. aastal 1. kvartiili ning mediaani vahel ja 2016. aastal alla 1. kvartiili.

Omakapitali rentaablus näitas, et 1 omakapitali investeeritud euro tekitas 2014. aastal 50 senti puhaskasumit, kuid 2015. aastal 132 senti puhaskahjumit ehk näitaja on oluliselt langenud (vt tabel 4). Languse on põhjustanud 2015. aastal kasumi märkimisväärne langus kahjumisse. 2016. aasta põhjal näitajat arvutada ei saa, kuna omakapital on negatiivne. Kuna ettevõtte omanike eesmärk on teenida kasumit, ei saa 2015. aasta tulemust pidada vastuvõetavaks. 2014. aastal oli Statistikaameti asendikeskmisega võrreldes omakapitali rentaablus parem kui 75% Eesti majutusasutustest, kuid 2015. aastal langes see märkimisväärselt, jõudes 25% Eesti madalaima omakapitali rentaablusega hotelli sekka.

Suhtarvude analüüsist oli näha, et enamik TLG Hotelli finantsnäitajaid vajaks parendamist. Üldtunnustatud kriteeriumite alusel oli positiivseks näitajaks 2016. aastal kiire maksevalmiduse kordaja, ülejäänud näitajad vajavad parendamist. Nii ettevõtte likviidsus, maksevõime kui ka rentaablus on madalad ning enamiku näitajate põhjal on ettevõtte seis valdkonna keskmisest tunduvalt halvem. Altman-Z skoori järgi ähvardas ettevõtet 2015. aastal tugev pankrotioht ning kuigi 2016. aastal oli olukord veidi parem, on see siiski ebakindel. Kuna enamiku näitajate halvenemine on seotud ettevõtte langemisega kasumist kahjumisse, tuleb analüüsida kahjumi põhjuseid.

Pirita Spa Hotelli kahjum ületas kõigil analüüsitud aastatel TLG Hotelli kahjumi, mistõttu on alust eeldada, et TLG Hotell OÜ kahjumi üheks olulisemaks põhjuseks on Pirita Spa Hotell (vt tabel 5). Samas on oluline välja tuua, et TLG Hotell OÜ oli 2014. aastal kasumis hoolimata Pirita Spa Hotelli suurest kahjumist, millest võib järeldada, et teised TLG Hotell OÜ hotellid teenisid piisavalt kasumit, et kahjumit kompenseerida.

Tabel 5. Pirita Spa Hotelli müügitulu, kahjum ja administratiivkulud ning TLG Hotelli kasum (-kahjum) aastatel 2014.-2017 (eurodes).

Aasta	2014	2015	2016	2017
Pirita Spa Hotelli müügitulu	4 142 161	3 843 186	4 306 009	4 334 989
Pirita Spa Hotelli aruandeaasta kahjum	-2 130 233	-2 664 876	-2 507 581	-2 265 575
Pirita Spa Hotellile jaotatud TLG Hotelli administratiivkulud	567 594	628 381	793 923	744 030
TLG Hotelli aruandeaasta kasum (-kahjum)	637 000	-735 000	-617 000	-

Allikas: autori koostatud

Kuna teised TLG Hotelli hotellid on kasumlikud, kuid Pirita Spa Hotell pole seda olnud ühelgi TLG Hotelli koosseisu kuulunud aastal, võiks TLG Hotelli kasumlikkust tervikuna tõsta hoopis Pirita Spa Hotelli sulgemine. Seda kinnitab ka asjaolu, et Pirita Spa Hotellile jaotatud TLG Hotelli administratiivkulud on väiksemad, kui Pirita Spa Hotelli kahjum (vt tabel 5). Järelikult oleks kahjumi vähenemise positiivne mõju ettevõtte kasumile suurem, kui saamata jäänud tulude negatiivne mõju. Kuna lähitulevikus Pirita Spa Hotelli sulgeda ei plaanita (Mäeots, K, suuline vestlus, 30.04.2018), on otstarbekas viia läbi kulude ja tulude juhtimise finantsanalüüs, et selgitada välja, kuidas oleks võimalik viia hotell kahjumist kasumisse.

2.3. Pirita Spa Hotelli kulude ja tulude juhtimise finantsanalüüs

Uurides Pirita Spa Hotelli kahjumi põhjuseid, tuleb välja tuua, et kuna tegemist ei ole eraldiseisva juriidilise isikuga, siis ei ole hotellil koostatud majandusaasta aruannet. See koostatakse vaid TLG Hotellile tervikuna. Seetõttu ei ole hotellile võimalik läbi viia terviklikku finantsaruandluse analüüsi ning ei saa hinnata ettevõtte efektiivsust, likviidsust ja maksevõimet ning leida enamikke rentaablusi. Töö kirjutamise hetkel olid ainsate hotelli majanduslikku olukorda kirjeldavate dokumentidena olemas kasumiaruanded. Sellest tulenevalt oli parimaks võimalikuks viisiks hotelli majanduslikku olukorda hinnata kulude ja tulude juhtimise finantsanalüüs. Kulude ja tulude analüüsi eesmärk on välja selgitada, millised on Pirita Spa Hotelli kahjumi põhjused ning kuidas olukorda parandada.

Järgnevalt on analüüsitud Pirita Spa Hotelli kasumit osakondade kaupa. 2015. aasta kasumiaruandes olid kõik tulud kantud üldjuhtimise osakonda, kuid kulud olid jaotatud ka teiste osakondade vahel (vt lisa 10 ja 11). Selline tulude jaotamise süsteem ei ole otstarbekas, kuna ei võimalda teha järeldusi osakondade kasumlikkuse kohta. Alates 2016. aastast kanti tulusid kõikidesse teenuseid pakkuvatesse osakondadesse. 2016. aastal teenisid kasumit üldjuhtimine, konverentsiteenused ja spordiosakond ning 2017. aastal toitlustus, konverentsiteenused ja spordiosakond, ülejäänud osakonnad olid kahjumis. Aastate võrdluses on kahjum kokku vähenenud.

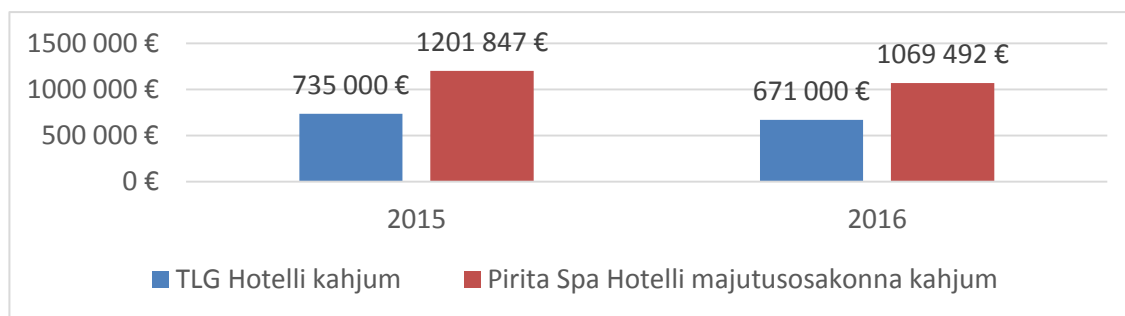
Pärast kaudsete kulude jaotamist selgus, et 2016. ja 2017. aastal andsid kõik osakonnad kahjumit ning 2015. aastal teenisid kasumit vaid poed ja deli automaat. Olulisemate muudatustena tuleks välja tuua, et nii müügitulu kokku kui ka majutuse müügitulu on vaadeldud aastate lõikes kasvanud (vt lisa 12) ning ühegi osakonna müügitulu ei ole märkimisväärselt langenud. Majutusosakonnas on müügitulu kasvuga kaasnenud ka kulude kasv, kuid kulud on kasvanud vähem kui tulud ja seetõttu on kahjum vähenenud. Analüüsist nähtus, et hotellisisesed kulud kokku on vaadeldud aastatel jäänud samale tasemele, kuid veidi on kasvanud Pirita Spa Hotellile jaotatud TLG Hotelli administratiivkulud, sealhulgas turunduskulud, administratiivpersonalikulud ja üldised administratiivkulud.

Pirita Spa Hotellile jaotatud TLG Hotelli kulud moodustasid vaadeldud aastatel ligikaudu 10% hotelli kogukuludest. Lisaks sellele moodustas rendikulu aastatel 2015.-2017. hotelli kogukuludest vastavalt 41%, 37% ja 36%. Järelikult on hotelli kogukuludest ligikaudu pool on sellised, mida hotell ise mõjutada ei saa. See teeb hotelli kulude juhtimise ning majandusliku jätkusuutlikkuse tagamise keeruliseks. Hoone rendikulu on ligikaudu 2,5 miljonit eurot aastas, mis teeb ruutmeetri hinnaks ligikaudu 13€ kuus. Kui võrrelda ruutmeetri hinda teiste Tallinna äripindade rendiga nähtub aga, et rent ei ole keskmisest oluliselt kõrgem (www.city24.ee);(www.kv.ee). Osakondade kahjumi põhjuseks ei ole neile jaotatud hotelliüleused kulud, kuna enamik osakondi olid ka enne hotelliüleste kulude jaotust kahjumis, ja hotelliüleused kulud moodustavad vaid ligikaudu 10% kogukuludest. Kuna rendikulu on samuti kulu, mida hotell ise mõjutada ei saa, hinnati ka osakondade kasumit enne hotelliüleseid ja rendikulusid. Otsekulujärgselt teenisid kasumit majutus, poed ja deliautomaat, renditud ruumid ning spordiosakond. Toitlustusosakond, konverentsiteenused, heaoluteenused ning meditsiiniteenused olid ka otsekulujärgselt kahjumis.

Võrreldes kulukirjeid osakondade kogukuludega selgus, et toitlustusosakonnas ning poodides ja deliautomaadis moodustas suhteliselt suure osakaalu kaupade kulu (vt lisa 13). Hoonega seotud kulud olid kõrged kõigis osakondades peale toitlustuse. Kuna hoone rent jaotati osakondade vahel ruumide pindala alusel, oli toitlustusele jaotatud rendikulu võrreldes teiste osakondadega madalam. Personalikulud olid kõrged toitlustus-, heaoluteenuste-, spordi ja meditsiinosakonnas. Võrreldes kulukirjeid osakondade müügituluga nähtus, et mitmed kulukirjed ületasid osakonna müügitulu. Personalikulud moodustasid 2015. ja 2016. aastal meditsiinosakonnas üle 400% ning heaoluteenuste osakonnas üle 100% müügitulust. 2017. aastal tõusis meditsiinosakonna müügitulu ning personalikulude osakaal müügitulust vähenes seeläbi 36%ni. Heaoluteenuste osakonna personalikulud olid ka 2017. aastal liiga kõrged, moodustades 127% müügitulust. Majutusosakonna kuludest moodustasid suurima osa hoonega seotud kulud, kõrged olid ka personalikulud.

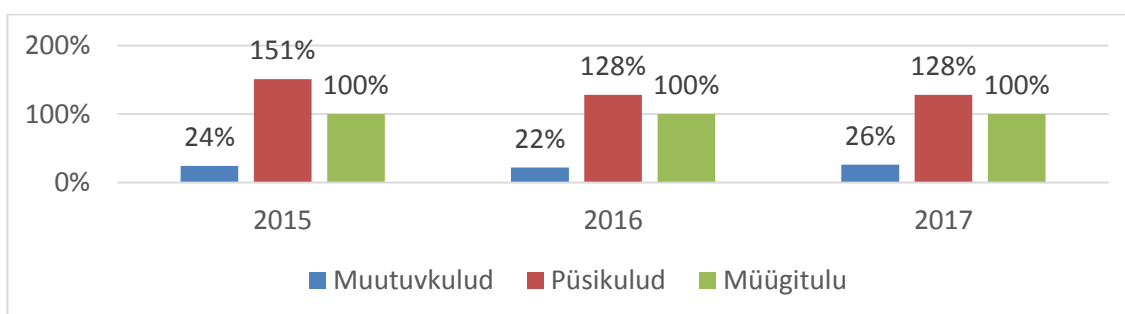
Järgnevalt viidi läbi majutusosakonna kulude käitumise analüüs. Kuna majutusosakonna kahjum moodustas pärast kaudsete kulude jaotust kogukahjumist ligikaudu 50%, on

olulisim keskenduda just sellele osakonnale. Võrreldes TLG Hotelli ja Pirita Spa Hotelli majutusosakonna kahjumit nähtub, et Pirita Spa Hotelli majutusosakonna viimine kahjumist kasumisse oleks mõlemal aastal piisav, et viia ka TLG Hotelli OÜ kahjumist kasumisse (vt joonist 2).



Joonis 2. TLG Hotelli ja Pirita Spa Hotelli majutusosakonna 2015.-2016. aasta kahjum (autori koostatud)

Analüüsimeks majutusosakonna kulusid lähemalt, jaotati kulud muutuv- ja püsikuludeks (vt lisa 4). Selgus, et Pirita Spa Hotelli majutusosakonnas ületasid püsikulud kõigil vaadeldud aastatel müügitulu (vt joonis 3). Suur püsikulude osakaal on majutusettevõttele iseloomulik, kuid osakond ei saa olla kasumlik, kui need moodustavad üle 100% müügitulust. Püsikuludest moodustas suurima osa hoone rent, mis moodustas kogukuludest ligikaudu poole.



Joonis 3. Pirita Spa Hotelli majutusosakonna muutuv- ja püsikulud võrreldes müügituluga (autori koostatud)

Saamaks ülevaadet, mil määral katab toa keskhind toa müügiga kaasnevaid kulusid, leiti muutuvkulu toa kohta (vt tabel 6). Seejärel leiti keskmine püsikulu ühe müüdü toa

kohta. Analüüsil selgus, et ühelgi vaadeldud aastal ei katnud toa keskhind keskmist kulu toa kohta.

Tabel 6. Pirita Spa Hotelli muutuv- ja püsikulud toa kohta võrdluses toa keskhinnaga (eurodes)

	2015	2016	2017
Muutuvkulu toa kohta	5	5	6
Püsikulu ühe müüdü toa kohta	63	50	56
Keskmine kulu toa kohta	68	55	62
Toa keskhind	42	39	43

Allikas: Autori arvutused

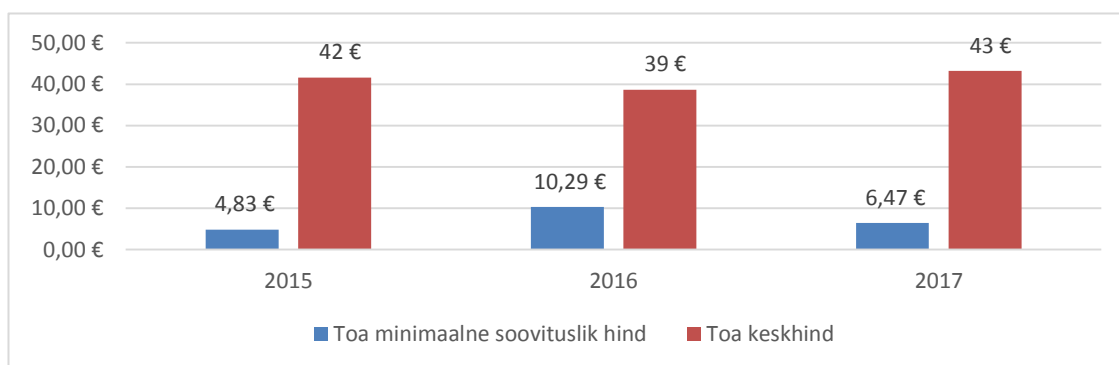
Selgitamaks välja, kui suur osa müügitulust jääb pärast muutuvkulude katmist püsikulude tasumiseks, viidi läbi jääktulupõhine analüüs (vt tabel 7). Analüüsist nähtus, et kõigil vaadeldud aastatel oli jääktulu positiivne ning seega piisab kahjumist väljumiseks vaid müügikoguse suurendamisest. Samas tuleb arvestada, et majutusettevõtte ei ole võimalik lõpmatult müügikogust suurendada, kuna müügiks saadaval olevate tubade arv on piiratud. Kasumilävi analüüsist selgus, et tubade hindu muutmata peaks täitumus olema Tallinna hotellide keskmisest märkimisväärselt kõrgem. Vaadeldud aastatel oli Pirita Spa Hotelli täitumus Tallinna keskmisest tunduvalt madalam ning seega võib eeldada, et täitumust peaks saama õigete strateegiate rakendamisega suurendada. Samas on tõenäoline, et kui seni on täitumus Tallinna keskmisest tunduvalt madalamaks jäänud, siis ei suudeta seda lähitulevikus märkimisväärselt ületada. Seetõttu tuleks kahjumist väljumine saavutada hinnakujundusstrateegiate ja/või kulude alandamise abil.

Tabel 7. Pirita Spa Hotelli jääktulu ja kasumilävi analüüsi tulemused ning Pirita Spa Hotelli ja Tallinna hotellide keskmine täitumus aastatel 2015-2017.

Aasta	2015	2016	2017
Jääktulu eurodes	1 460 089	1 696 158	1 702 939
Jääktulu müüdü toa kohta eurodes	31	30	32
Kasumilävi müüdü tubades	79 209	82 864	78 899
Täitumus kasumilävi korral protsentides	80	86	88
Tallinna hotellide keskmine täitumus protsentides	65	66	-
Pirita Spa Hotelli keskmine täitumus protsentides	48	58	58

Allikas: (Statistikaamet, s.a.c); autori arvutused

Intervjuust Pirita Spa Hotelli direktoriga selgus, et majutuses kasutatakse konkurentsipõhist hinnakujundust (Mäeots, K, suuline vestlus, 30.04.2018). See võimaldab küll hoida hindu konkurentsivõimelisel tasemel, kuid ei võimalda näha, kas tubade eest küsitav hind katab ära ka teenuse pakkumisega seotud kulud. Seetõttu on järgnevalt rakendatud kulupõhiseid hinnakujundusmeetodeid. Jäätulupõhisest hinnakujundusest ilmnas, et kõigil vaadeldud aastatel oleks võinud täitumuse suurendamiseks langetada hindu märkimisväärselt, kuna tubade keskmine müügihind ületas muutuvkulu mitmekordselt (vt joonis 4). Samas kui analüüsida hotelli täitumust kuude lõikes, on ilmne, et hotelli täitumus kõrghooajal on kõrge ning madal täitumus on probleemiks madalhooajal. Kuna kasumisse jõudmiseks oleks vaadeldud aastate keskhindade juures pidanud täitumus olema ebarealistlikult suur, ei ole keskhinna edasine alandamine soovitatav. Samuti tuleb arvestada sellega, et hindade liigne langetamine täitumuse suurendamise eesmärgil võib mõjuda negatiivselt hotelli mainele ning tõrjuda hotellist eemale kliendid, kes oleksid valmis maksma toa eest kõrgemat hinda.



Joonis 4. Toa minimaalse soovitusliku hinna ja keskhinna võrdlus (autori koostatud)

Selleks, et näha, mil määral on nõutav kogus sõltuv hinnast, määrati hinnaelastsus (vt tabel 7). Kuna hinnaelastsus on madalhooajal tavaliselt suurem ning kõrghooajal madalam, leiti hinnaelastsus mõlema perioodi jaoks. 2015. aastal oli nõudlus nii kõrg- kui madalhooajal hinnaelastne, 2016. aastal oli nõudlus ühikelastne ja 2017. aastal oli nõudlus madalhooajal hinnaelastne ning kõrghooajal mitte. Sellest võib järeldada, et kõrghooajal oleks kasumisse jõudmiseks otstarbekas hindu tõsta, kuna sellega ei kaasneks väga ulatuslikku müügi vähenemist. Madalhooajal tuleks hindu langetada, et

suurendada täitumust, kuna juba väikese hinnamuutusega kaasneb suur muutus nõudluses.

Tabel 7. Hinnaelastsus kõrg- ja madalhooajal

Aasta	2015	2016	2017
Kõrghooajal	1,40	0,99	0,38
Madalhooajal	3,84	-	5,97

Märkus: 2016. aasta madalhooaja andmed ei olnud piisavad madalhooaja hinnaelastsuse arvutamiseks

Allikas: autori arvutused

Hinnakujundus pindala järgi näitas, et kahjumist väljumiseks oleks müügimahtude muutumiseta kõigi toatüüpide hinnad kõigil vaadeldud aastatel pidanud olema tunduvalt kõrgemad (vt tabel 8). Ka toa kesk hind oleks pidanud olema kõigil aastatel tunduvalt kõrgem. Arvestades, et Tallinna hotellides oli 2016. aastal ööpäeva keskmine maksumus 42€ (Statistikaamet, s.a.c), on kõrgemat hinda küsides oht, et väheneb hotelli täitumus. Seda eriti madalhooajal, kui hinnaelastsus on suurem. Järelikult ei ole kahjumist väljumine ainult hinnatõusu abil kuigi tõenäoline.

Tabel 8. Vajalikud tubade keskmised müügihinnad (eurodes)

Aasta	2015	2016	2017
Kaheinimese tuba	58	46	50
Sviit	116	93	99
<i>Double de luxe</i>	137	110	118
Peretuba	90	72	77
Juunior sviit	114	91	98
Toa vajalik kesk hind	68	55	62
Toa kesk hind	42	39	43

Allikas: autori arvutused

TLG Hotelli hotellide keskmine täitumus oli 2015. ja 2016. aastal vastavalt 63% ja 67%. Kui Pirita Spa hotellil õnnestuks saavutada sama keskmine täitumus kui TLG Hotellil, oleks 2015. aastal majutusosakonna kahjumist väljumiseks piisanud toa keskhinna viimisest 47€ ning 2016. aastal 49€ tasemele. Kuna täitumuse suurendamine ning keskhinna tõstmine vajalikul määral ei pruugi olla saavutatavad, kui kliendid ei ole valmis kõrgemat hinda maksuma, ei piisa hinnakujundusmeetoditest kahjumist

väljumiseks ning samaaegselt tuleb olulisel määral vähendada ka majutusosakonna kulusid.

Pirita Spa Hotelli kulude ja tulude juhtimise finantsanalüüsi tulemusena võib öelda, et Pirita Spa Hotell ei juhi oma kulusid ja tulusid efektiivselt. Kõigil vaadeldud aastatel ületasid kulud tulusid, mistõttu oli hotell kahjumis. Mõlemad hotelli põhilised tegevusvaldkonnad teenisid kõigil vaadeldud aastatel kahjumit. Majutusosakonna analüüsist nähtus, et müügituluga võrreldes on osakonnal liiga kõrged püsikulud, mistõttu tuleks püüda vähendada osakonna personalikulu ning võimalusel ka hoonega seotud kulusid.

2.4. Järeldused ja ettepanekud TLG Hotell OÜ-le ja Pirita Spa Hotellile

TLG Hotelli 2014-2016. aasta finantsaruandluse analüüsi tulemusena selgus, et ettevõtte majandustulemused on aastate lõikes olnud ebastabiilsed ning kasumiaruande ja bilansi kirjade omavahelised suhted ei ole olnud optimaalsed. Vaadeldud aastatel on TLG Hotell järk järgult täitumust ja keskhinda suurendanud ja on nende näitajate poolest paremas seisus kui Eesti majutusettevõtted keskmiselt (Statistikaamet, s.a.b), kuid on sellegi poolest kahjumisse langenud. Olulisemateks kahjumisse langemise põhjusteks olid lühiajaliste kohustiste ja müüdü toodangu (kaupade, teenuste) kulu. Vaatamata kahjumisse langemisele on vaadeldud perioodil tehtud suuri investeeringuid põhivarasse.

Kuna ettevõtte kontekstis tähendab majanduslik jätkusuutlikkus ettevõtte võimet tegutseda kasumlikult pikema aja vältel (Pryce, 2001, lk 95), tuleb jätkusuutlikkuse tagamiseks enim keskenduda kahjumist väljumisele ja omakapitali seadusega kooskõlla viimisele. Võimalusel tuleks omakapitali suurendada rohkem kui minimaalne seadusest tulenev nõue ette näeb. Samas ei ole ettevõtte omanikele omakapitalisse investeerimine praeguste näitajate põhjal kasumlik, kuna ettevõtte rentaablus on negatiivne. Rentaablussuhtarvud näitavad ettevõtte kasumlikkust (Prakash, 2016, lk 25) ning kuna ettevõtte omanike seisukohast on tegemist olulisimate suhtarvudega (Kim & Ayoun,

2005, lk 4), tuleks rentaabluste tõstmiseks suurendada müügitulu täitumuse suurendamise, kulude vähendamise või edukamate hinnakujundusstrateegiatega abil.

Ka ettevõtte likviidsus ja maksevõime on madalad ning nende näitajate põhjal on ettevõtte seis valdkonna keskmisest tunduvalt halvem. Likviidsuse ja maksevõime tagamine on üks juhtkonna põhiülesandeid, kuna likviidsus näitab ettevõtte võimet tagada piisavaid vahendeid tekkivate kohustiste tasumiseks ning maksevõime näitab ettevõtte pikaajalist elujõulisust ja võimet tasuda pikaajalisi kohustisi (Prakash, 2016, lk 25). Kuna eeltoodud näitajate põhjal ei ole ettevõtte majanduslikult jätkusuutlik, tuleks ettevõtte tegevuses ellu viia olulisi muudatusi. Selleks, et ettevõtte oleks likviidne ja pankrotioht väheneks, tuleks vähendada lühiajalisi kohustisi, kuna käibevara osakaal on ettevõttel juba valdkonna tavapärasest kõrgem. Pankrotioht on 2016. aastal võrreldes 2015. aastaga langenud ärikahjumi vähenemise ja käibevara suurendamise tulemusena. Kuna käibevara suurenemise põhjuseks oli müügitulu kasv, siis soovitatakse analüüsida, missugused tegevused on olnud müügitulu suurendamisel kõige efektiivsemad, ning jätkata nende tegevustega. Tulemuste täpsemaid põhjuseid ning hinnangut parendusettepanekutele püüti saada ka TLG Hotell OÜ juhtkonnalt, kuid see ei õnnestunud, kuna ettevõtte ei pea vajalikuks muudatuste tegemist.

Tööst selgus, et TLG Hotell OÜ oleks kasumlik, kui Pirita Spa Hotelli majutusosakond väljuks kahjumist. TLG Hotelli viimiseks kahjumist kasumisse piisaks ka Pirita Spa Hotelli sulgemisest või maha müümisest, kuna kahjumi vähenemise positiivne mõju oleks ettevõttele suurem kui saamata jäänud tulude negatiivne mõju. Samas tuleb arvestada, et Pirita Spa Hotelli sulgemine tähendaks hoone omanik TOP Spa Kinnisvara OÜle 2,5 miljoni euro suurust renditulu vähenemist, kui ettevõtte ei leia samadel tingimustel uut rentnikku. Nii Tallink Grupp AS, mille omandusse kuulub TLG Hotell OÜ, kui ka TOP Spa Kinnisvara OÜ kuuluvad samale omanikule Infortar AS ning seetõttu ei pruugi ettevõtte omaniku seisukohast Pirita Spa Hotelli sulgemine otstarbekas olla. Kuna 2014. aastal oli TLG Hotell OÜ edukas ka vaatamata Pirita Spa Hotelli suurele kahjumile, piisaks tõenäoliselt ka TLG Hotell OÜ teiste hotellide kasumi suurendamisest.

Kuna TLG Hotelli koosseisu kuulub 5 hotelli, tuleks lisaks Pirita Spa Hotellile viia läbi ka teiste hotellide kulude ja tulude juhtimise analüüsid. Edukas tulude ja kulude juhtimine looks hotellidele võimalusi suurendada tulusid, kärpida kulusid ja seeläbi suurendada kasumit (Thakurta, 2016, lk 466). Kuna analüüsi käigus selgus, et Pirita Spa Hotell on kõigil TLG Hotelli koosseisus olnud aastail teeninud kahjumit, on olulisimaks eesmärgiks kulude ja tulude viimine tasemele, mis võimaldaks väljuda kahjumist. Selleks tuleks järjepidevalt rakendada kuluarvestussüsteemi, mis seostab kulusid tegevusvaldkondadega, et näha, missugused osakonnad on kasumlikud.

Kuna töö koostamise hetkel olid kulude ja tulude juhtimise finantsanalüüsi läbiviimiseks olemas piisavad andmed vaid majutusosakonnal, tuleks edaspidi koguda andmeid ka teiste osakondade müüginumbrite ning hindade kohta, et oleks võimalik analüüsida ka nende kulusid ja tulusid põhjalikumalt. Kui osakondade juhtidel oleks võimalik saada detailseid ja asjakohaseid andmeid osakonna kulude ja tulude kohta, saaks selle alusel määrata õigemad toodete ja teenuste hinnad (Chen, Wang & Qiao, 2013, lk 74). Osakondade kulusid ja tulusid võrreldes nähtus, et enamiku osakondade kulud olid müügituluga võrreldes liiga suured ning seetõttu tuleks leida viise kulude kärpimiseks ja tulude suurendamiseks. Liiga kõrged olid hoonega seotud kulud, mis tulenesid peamiselt hoone rendi kõrgest osakaalust, ja personalikulud. Kulude vähendamiseks võiks Pirita Spa Hotell püüda jõuda hoone omanik Top Spa Kinnisvaraga kokkuleppele rendi hinna alandamise osas. Tuleks leida ka viise töö optimeerimiseks, et saaks vähendada töötajate arvu ja seeläbi palgakulu.

Müügitulu suurendamiseks tuleks määratleda kliendisegmenid, analüüsida klientide ootuseid ja hinnatundlikkust ning lisaks konkurentsipõhisele hinnakujundusele rakendada kõigis ettevõtte osakondades ka kulupõhist ja kliendist lähtuvat hinnakujundust. Kuna Pirita Spa Hotell ei ole väga spetsiifiliselt määratlenud oma teenuse sihtrühma, siis oleks otstarbekas läbi viia põhjalik uuring selgitamiseks välja iga kliendisegmeni tasuvus. Kui on teada erinevate kliendisegmentide eelistused ja maksevõime, saab hotell hinnakujunduses sellest informatsioonist lähtuda ning hinnakujundusstrateegiad on efektiivsemad. Majutusosakonnas kulupõhiseid hinnakujundusstrateegiaid rakendades ilmnes, et vaadeldud aastate täitumuse juures

oleks pidanud toa keskhinnad olema oluliselt kõrgemad, et majutusosakond oleks kasumit teeninud. Hinnakujundusel tuleks ära kasutada teadmist, et nõudluse hinnaelastsus kõrghooajal on väike ning seetõttu oleks otstarbekas sel ajal hindu tõsta. Madalhooajal on nõudlus väga hinnaelastne, mistõttu oleks otstarbekas pakkuda soodustusi, kuna nendega kaasneks tõenäoliselt täitumuse tõus.

Intervjuust Pirita Spa Hotelli direktoriga selgus, et töös kajastatud meetodid, mõttekäik ja parendusettepanekud võiksid olla efektiivsed, kuid kuna hotelli juhtkond peab kasutuselolevaid meetodeid piisavalt toimivaks ning kuna ettevõttes puuduvad ressursid ja pädevus väljapakutud meetodite rakendamiseks, siis tõenäoliselt kulude ja tulude juhtimise süsteemi muutma ei hakata (Mäeots, K, suuline vestlus, 30.04.2018). Kuna läbiviidud analüüsist nähtus, et enamik osakondi (sh põhiosakonnad) tegutsesid kahjumis juba otsekulujärgselt ning pärast kaudkulude jaotamist tegutsesid kõik osakonnad kahjumis, soovitatakse siiski ettevõttel leida võimalus traditsioonilise kuluarvestussüsteemi rakendamiseks. See võimaldaks senisest efektiivsemalt kulusid juhtida, kuna otsene kuluarvestus on küll lihtne ja odav, kuid võib viia kulude vale hindamiseni ning tuua kaasa otsused, mis vähendavad ettevõtte kasumlikkust (Patiar, 2016, lk 2).

Hinnakujunduses rakendatav konkurentsipõhine meetod võib viia liiga madalate hindade määramiseni (Collins & Parsa, 2006, lk 93-94) ning seda on Pirita Spa Hotelli analüüsil ka näha, kuna kulupõhisest hinnakujundusest selgus, et vaadeldud aastatel ei katnud tubade hinnad toa keskmist kulu. Kõige efektiivsema tulemuse annab kolme põhilise hinnakujundusmeetodi kombineerimine (Calabrese, Parsa, & Francesco, 2014, lk 909). Seetõttu oleks lisaks konkurentide hindade arvestamisele oluline jälgida, et toa hind oleks piisav, et katta kulusid, ja tuleks uurida ka seda, kui palju on potentsiaalsed kliendid valmis tubade eest maksma. Juhul kui selgub, et kliendid ei ole valmis maksma toa eest hinda, mis kataks toa kulud, tuleks kaaluda sihtrühma muutmist. Otstarbekas oleks tulevikus rakendada hinnakujundust RevPari järgi, kuna see meetod võimaldab leida optimaalse suhte täitumuse ja toa keskhinna vahel (Cassidy & Guilding, 2007, lk 279).

Eelnevast tulenevalt võib öelda, et TLG Hotell OÜ-1 oleks võimalik kahjumist väljuda ning majanduslik jätkusuutlikkus tagada, kuid selleks tuleks viia omakapital seadusega kooskõlla, vähendada lühiajalisi kohustisi, kuna suur lühiajaliste kohustiste osakaal mõjub negatiivselt ettevõtte likviidsusele, ning juhtida Pirita Spa Hotelli kulusid ja tulusid efektiivsemalt. Pirita Spa Hotelli kahjumist väljumiseks tuleks rakendada traditsioonilist kularvestussüsteemi, kujundada ettevõttele sobivaim hinnakujundusstrateegia ning koguda erinevate osakondade kohta piisavalt andmeid, et oleks võimalik uurida kulusid ja tulusid osakonniti. Analüüsida tuleks lisaks Pirita Spa Hotelli kuludele ka teiste TLG Hotelli hotellide kulusid ja tulusid, et tagada kõigi hotelliketi hotellide maksimaalne kasumlikkus.

KOKKUVÕTE

Turismivaldkond areneb kiiresti ning suureneb nii klientide kui ka konkurentide arv. Ühest küljest annab see ettevõtetele võimaluse oma tegevust laiendada ning uutele ettevõtetele võimaluse turule tulla. Teisest küljest suureneb turul ka konkurents ning inimeste nõudmised majutusettevõtetele järjest kasvavad ja see sunnib neid võtma kasutusele meetmeid, et tulla muutuvate vajadustega toime ja kaitsta enda majanduslikku heaolu (Jurigova, Tuckova, & Kuncova, 2016, lk 103). Seetõttu keskendus lõputöö majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse uurimisele ning uurimisprobleemiks oli vajadus muutuvast ja arenevas valdkonnas tagada ettevõtte majanduslik jätkusuutlikkus ning võimalikult suur tulusus.

Lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada, mida peaks TLG Hotelli ja Pirita Spa Hotelli finantsnäitajates muutma, et tagada majanduslik jätkusuutlikkus. Töö eesmärk sai täidetud. Uurimisküsimuseks oli, missuguseid muutuseid peaks TLG Hotell ja Pirita Spa Hotell ellu viima, et oleks võimalik tagada TLG Hotell OÜ majanduslik jätkusuutlikkus. Uurimisküsimusele vastamiseks anti ülevaade horisontaal-, vertikaal- ja suhtarvude analüüsi meetoditest ja valemitest, samuti kulude juhtimise eesmärkidest ja meetoditest ning kulupõhistest hinnakujundusstrateegiatest. Empiirilises osas viidi esmalt läbi TLG Hotell OÜ 2014.-2016. aasta horisontaal-, vertikaal- ja suhtarvudega analüüs, mille eesmärgiks oli välja selgitada ettevõtte tugevused ja nõrkused ning nende muutumise ajas. Seejärel viidi läbi Pirita Spa Hotelli 2015.-2017. aasta kulude ja tulude juhtimise finantsanalüüs, kuna efektiivne kulude juhtimine on üks olulisemaid ettevõtte kasumlikkust mõjutavaid tegureid (Vij, 2016, lk 433), samas kui efektiivne tulude juhtimine võimaldab tõsta majutusettevõtte tulemuslikkust (Ortega, 2016, lk 659). Saadud tulemusi analüüsiti ning järelduste põhjal tehti parandusettepanekuid.

Uurimisküsimus sai vastuse. Analüüsi tulemusena selgus, et TLG Hotelli majandustulemused muutusid vaadeldud aastatel olulisel määral. Enamik TLG Hotell

OÜ näitajaid olid 2014. aastal kõige paremal tasemel ning võib öelda, et sel aastal oli ettevõtte majanduslikult heas seisus, kuid seejärel toimus langus. TLG Hotelli suurimaiks probleemideks vaadeldud aastatel olid langus kahjumisse, liiga kõrge müüdüd toodangu kulu osakaal, lühiajaliste kohustiste järsk tõus ning omakapitali langemine miinusesse. Suhtarvude analüüsil selgus, et nii ettevõtte efektiivsus, likviidsus, maksevõime kui ka rentaablus olid 2015. ja 2016. aastal madalad. 2015. aastal oli ettevõtte pankrotistumise oht suur, 2016. aastal olukord paranes, kuid jäi siiski ebakindlaks. Nende näitajate koosmõju vähendab olulisel määral ettevõtte majanduslikku jätkusuutlikkust ning seetõttu tuleb võtta ette samme olukorra parandamiseks. Seetõttu on parendusettepanekuks lühiajaliste kohustiste vähendamine, omakapitali viimine seadusega kooskõlla ning hotelliketti kuuluvate hotellide kulude ja tulude efektiivsem juhtimine.

Analüüsida tuleks kõigi TLG Hotelli hotellide majandusnäitajaid, et välja selgitada, mis põhjustas 2015. aastal kahjumisse langemise ning millest tuleneb liiga suur müüdüd toodangu kulu. Seejärel tuleks vastavalt uuringutulemustele viia ellu vajalikud parendused igas hotellis eraldiseisvana ning hinnata muudatuste mõju ettevõtte tervikuna. Üheks olulisemaks TLG Hotelli kahjumi põhjuseks on Pirita Spa Hotelli kahjum, kuna kõigil vaadeldud aastatel ületas Pirita Spa Hotelli kahjum tunduvalt TLG Hotelli kahjumit. Analüüsist selgus, et ettevõtte jätkusuutlikkuse tagamiseks piisaks Pirita Spa Hotelli edukamast tulude ja kulude juhtimisest või teiste TLG Hotelli OÜ hotellide kasumi suurendamisest. TLG Hotelli majandusliku jätkusuutlikkuse tagamiseks võib piisata ka Pirita Spa Hotelli sulgemisest või maha müümisest, kuid ettevõtte seda lähitulevikus teha ei kavatse.

Analüüsides Pirita Spa Hotelli osakondade kasumlikkust selgus, et ka enne kaudsete kulude jaotamist olid enamik ettevõtte osakondi (sh põhiosakonnad) kahjumis. Samas näitas analüüs, et TLG Hotelli väljumiseks kahjumist piisaks sellest, et Pirita Spa Hotelli majutusosakond ei teeniks kahjumit. Pirita Spa Hotelli majutusosakonna olulisemateks probleemideks olid püsikulude ebaproportsionaalne osakaal müügitulust, liiga madal toa keskhind võrreldes kuludega ühe toa kohta, mis ei võimalda katta ettevõtte suuri püsikulusid, ning madal täitumus võrreldes teiste TLG Hotelli

hotellidega. Analüüsi tulemusena leiti, et kõrghooajal oleks võimalik hindu tõstes suurendada müügitulu ja madalhooajal oleks otstarbekas täitumuse suurendamiseks hindu langetada. Hinnakujundusel toa keskmise pindala järgi pakuti välja ka tubade soovituslikud müügihinnad. Sobiva hinnakujundusstrateegia valikul oleks kasu kliendiuuringu läbiviimisest, et selgitada välja iga kliendisegmendi tasuvus ja hinnaelastsus. Intervjuust Pirita Spa Hotelli direktoriga selgus, et töös kajastatud meetodid ja parendusettepanekud võiksid olla rakendatavad, kuid kuna hotelli juhtkond peab kasutuselolevaid meetodeid piisavalt efektiivseks, siis tõenäoliselt olemasolevat kulude ja tulude juhtimise süsteemi muutma ei hakata.

Antud lõputöö piiranguteks on see, et analüüs hõlmab vaid kolme aastat ning Pirita Spa Hotelli olemasolevad andmed ei võimaldanud läbi viia väiksemate osakondade kulude ja tulude juhtimise finantsanalüüsi. Ka majutusosakonna analüüsil ei olnud võimalik rakendada kõiki olulisemaid hinnakujundusmeetodeid, kuna ettevõtte ei olnud kogunud piisavalt andmeid. Samuti, kuna puudus võimalus saada töö kirjutamise käigus täpsustusi TLG Hotelli juhtkonnalt, ei ole võimalik tuua TLG Hotelli finantsaruandluse analüüsi tulemustele täpsemaid põhjuseid. Piiranguist hoolimata oli lõputöö edukas, kuna täitis oma eesmärgi ning analüüsis TLG Hotelli ja Pirita Spa Hotelli majanduslikku olukorda vaadeldud aastatel, esitades ülevaate olulisematest majandusnäitajatest koos ettepanekutega näitajate parandamiseks.

Tulevikus oleks otstarbekas uurida nii TLG Hotelli kui ka Pirita Spa Hotelli majandustulemusi pikema aja vältel, et saada parem ülevaade toimunud muutustest, kuna kolm aastat on põhjapanevate üldistuste tegemiseks liiga lühike aeg. Kuna vaadeldavate aastate lõikes on TLG Hotelli näitajad oluliselt muutunud, annaks täiendavate aastate analüüs parema ülevaate muutuste dünaamikast. Samuti tuleks analüüsida TLG Hotelli 2017. aasta majandustulemusi, kui need avalikustatakse, et näha, kas ettevõtte jätkusuutlikkus on kasvanud või langenud. Pirita Spa Hotellis oleks otstarbekas koguda andmeid ka väiksemate osakondade kulude ja tulude kohta, et oleks võimalik neid analüüsida.

VIIDATUD ALLIKAD

- 0887 Pirita Olümpiaspordikeskus, 1976-1980. (s.a.). *Kultuurimälestiste riiklik register*.
Loetud aadressil: <https://register.muinas.ee/public.php?menuID=monument&action=view&id=8807>
- Abratea, G., Fraquelli, G., & Viglia, G. (2012). Dynamic pricing strategies: Evidence from European hotels Graziano Abratea. *International Journal of Hospitality Management*, 160-168. doi:doi:10.1016/j.ijhm.2011.06.003
- Akyol, E. D., Tuncel, G., & Bayhan, M. G. (2007). A comparative analysis of activity-based costing a traditional costing. *International Journal of Industrial and Manufacturing Engineering*, 1, 3, 136-139. Retrieved from: <http://waset.org/publications/11958/a-comparative-analysis-of-activity-based-costing-and-traditional-costing>
- Altin, M., Koseoglu, A. M., Riasi, A., & Yu, X. (2018). Performance measurement and management research in the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management.*, 30(2), 1172-1189. doi:<https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2017-0251>
- Andrijasevic, M., & Pasic, V. (2014). A blueprint of ratio analysis as information basis of corporation financial management. *Problems of management in the 21st century*, 9(2).
- Aznar, P. J., Sayeras, M. J., Galiana, J., & Rocafort, A. (2016). Sustainability Commitment, New Competitors Presence, and Hotel Performance: The Hotel Industry in Barcelona. *Sustainability*, 8(755). doi:doi:10.3390/su8080755
- Avlonitis, G. J., & Indounas, K. A. (2005). Pricing objectives and pricing methods in the services sector. *Journal of Services Marketing*, 19(1), 47-57.
- Banker, R. D., & Chen, L. (2006). Predicting earnings using a model based on cost variability and cost stickiness. *The Accounting Review*. 81, 2, 285-307.

- Baranova, N., & Bogatyreva, L. (2017). Financial stability and investment attractiveness of the hotel business enterprises: theoretical aspects and practical analysis. *People: International Journal of Social Sciences*, 3(2), 522-532. doi:<https://dx.doi.org/10.20319/pijss.2017.32.522532>
- Barbu, I. (2015). Cost behavior analysis. *Review Of General Management*, 21, 1, 185-197.
- Barlow, L. G. (2002). Just in time: Implementation within the hotel industry - a case study. *International Journal of Production Economics*, 80(2), 155-167.
- Berts, K., & Kock, S. (1995). Implementation considerations for activity based costing in service firms. *Management Decisions*, 33, 6, 57-63.
- Bjornenak, T. (1997). Diffusion and accounting: The case of ABC in Norway. *Management Accounting Research*, 8, 3-17.
- Calabrese, A., Parsa, C., ja Francesco, D. (2014). A pricing approach for service companies: service blueprint as a tool of demand-based pricing. *Business Process Management Journal*, 20(6), 906-921.
- Caruntu, A. G., ja Ciurlau, L. (2015). Annual Financial Statements and te Financial Information Supply. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 15(2), lk 398-401. Retrieved from: http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/ENG/wp-content/uploads/2015/03/ANALE-vol-15-issue_2_2015_site_v2.pdf
- Cassidy, K., ja Guilding, C. (2007). Tourist accommodation price setting in Australian strata titled properties. *International Journal of Hospitality Management*, 26(2), 277-292. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.10.005>
- Chen, L., Wang, S., ja Qiao, Z. (2013). roduct profitability analysis based on EVA and ABC. . *International Journal of Business and Management*, 8, 12, 73-82.
- Collins, M., ja Parsa, H. G. (2006). Hospitaliti Management. 91-107. doi:[doi:10.1016/j.ijhm.2004.12.009](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.12.009)
- Damodaran, A. (2007). Return on Capital (ROC), Return on Invested Capital (ROIC) and Return on Equity (ROE): Measurement and Implications. Stern School of Business. Retrieved from: <https://www.fep.up.pt/disciplinas/mbf922/Damodaran%20-%20return%20measures.pdf>

- Debt ratio. (n.d.). *InvestorWords*. Retrieved from:
http://www.investorwords.com/1326/debt_ratio.html
- Diakomihalis, M. (2012). The accuracy of Altman's models in predicting hotel bankruptcy. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 2(2), 96-113. doi:10.5296/ijafr.v2i2.2367
- Eaton, G. (2005). Management accounting official terminology. *18504th Edition*. London: CIMA, 143.
- Ebimobowei, A., ja Binebi, B. (2013). Analysis of factors influencing activity-based costing application in the hospitality industry in venagoa. *Asian Journal of Business Management*, 5(3), 284-290.
- Fairfield, M. P., ja Yohn, L. T. (2001). Using Asset Turnover and Profit Margin to Forecast Changes in Profitability. *Springer*, 6(4), 371-378.
- Ferrer, R., ja Ferrer, G. (2011). Liquidity and financial leverage ratios; their impact on compliance with international financial reporting standards (IFRS). *Academy Of Accounting ja Financial Studies Journal*, 15(1), 130-150.
- Fields, N. (2017). Outstanding matters. *Credit management*, pp 26.
- Guerreiro, R., ja Amaral, J. V. (2018). Cost-based price and value-based price: are they conflicting approaches? *Journal of Business ja Industrial Marketing*, 33(3), 390-404.
- Hada, T. (2013). The profit and loss account - source of information for determining the companies performance. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 18(1), 83-93.
- Haddad, E. R. (2015). Exploration of revenue management practices - case of an upscale budget hotel chain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27, 8, 1791-1813. doi:<https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0390>
- Hinterhuber, A. (2008). Customer value-based pricing strategies: why companies resist. *Journal of Business Strategy*, 29(4), 41-50.
- Hughes, S., Paulson, P., ja Cjerde, K. A. (2003). Do different cost systems make a difference? *Management accounting quarterly*, 5, 1, 22-30.
- Jansen, I., Ramnath, S., ja Yohn, L. T. (2011). A Diagnostic for Earnings Management Using Changes in Asset Turnover and Profit Margin. *Wiley Online Library*, 29(1), 221-251. doi:10.1111/j.1911-3846.2011.01093.x

- Jovanovic, N., ja Jovanovic, M. (2016). PERFORMANCE ASSESSMENT OF FINANCIAL OPERATIONS. 139-156. Allikas: http://www.hit-vb.kg.ac.rs/conference/images/thematic_proceedings/thematic-proceedings-i.pdf#page=160
- Jurigova, Z., Tuckova, Z., ja Kuncova, M. (2016). ECONOMIC SUSTAINABILITY AS A FUTURE PHENOMENON: MOVING TOWARDS A SUSTAINABLE HOTEL INDUSTRY. *Journal of Security ja Sustainability*, 6, 1, 103-112. doi:10.9770/jssi.2016.6.1(7)
- Kim, W. G., ja Ayoun, B. (2005). Ratio Analysis for the Hospitality Industry: A cross Sector Comparison of Financial Trends in the Lodging, Restaurant, Airline and Amusement Sectors. *Journal of Hospitality Financial Management*, 13(1). Retrieved from: <https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1205&context=jhfm>
- Kimes, S. E., ja Wirtz, J. (2003). Has revenue management become acceptable? Findings from an international study on the perceived fairness of rate fences. *Journal of Service Research*, 6(2), 125-135.
- Kostakis, H., Boskou, G., ja Palisidis, G. (2011). Modelling activity-based costing in restaurants. *Journal of Modelling in Management*, 6, 3, 243-257.
- Manea, L. (2017). How to use financial statements within the global economic analysis trend. *Internal Auditing ja Risk Manaement*, 12(1), 16-24.
- Mashayekhi, B., ja Ara, M. (2017). Activity-Based Costing in the Hospitality Industry: A Case Study in a Hotel. *International Journal of Social and Business Sciences*, 11, 9, 2240-2244.
- Mattson, A. (2008). Tallinki suuromanik ostis fondilt välja Pirita TOP Spa Kinnisvara. Loetud aadressil: http://www.aripaev.ee/uudised/2008/03/20/Tallinki_suur_omanik_ostis_fondilt_valja_Pirita_TOP_Spa_Kinnisvara
- Monea, M. (2009). Financial ratios - reveal how a business in doing? *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 9(2).
- Neudorf, R. (2003). Omanik pumpab Pirita TOP-i kümneid miljoneid. Allikas: <http://arileht.delfi.ee/news/uudised/omanik-pumpab-pirita-top-i-kumneid-miljoneid?id=50958941>

- Nurnberg, H. (1997). A unrecognized ambiguity of the high-low method. *Journal of Business Finance ja Accounting*, 4, 4, 427-442.
- Ortega, B. (2016). Revenue management systems and hotel performance in the economic downturn. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28, 4, 658-680. doi:<https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0324>
- Park, K., ja SooCheng, S. J. (2014). Hospitality finance and managerial accounting research: Suggesting an interdisciplinary research agenda. *International Journal of Contemporary*, 26, 5, 751-777. doi: doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0554
- Patiar, A. (2016). Costs allocation practices: Evidence of hotels in Australia. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 26, 1-8.
- Pavlatos, O. (2011). The impact of management accounting and cost structure on ABC systems in hotels. *19*, 37-55.
- Pirita Top Spa operaator oli mullu 16 mijloniga kahjumis. (2008). Allikas: http://www.kinnisvaraturg.ee/?c=uudised&aeg=2008!11&a_id=13341&agr=1
- Prakash, D. (2016). Evaluating a cash flow statement. *International Journal of Business, Accounting ja Finance*, 10(1), 22-42.
- Pryce, A. (2001). Sustainability in the hotel industry. *Travel ja Tourism Analyst*, 6, 95-114.
- Raamatupidamise seadus. (2002). *Riigi Teataja I*, 102, 600. Loetud aadressil: <https://www.riigiteataja.ee/akt/130122015065>
- Rachita, U., Diaconescu, T., ja Mazga, A. (2016). Flexible budget management and "cash-flow" plan in national and international hotel units. *Hyperion International Journal Of Econophysics ja New Economy*, 9, 1, 199-207.
- Rascolean, I., ja Monea, A. (2014). Some aspects regarding balance sheet analysis. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 14(1), lk 291-296. Retrieved from: <http://www.upet.ro/annals/economics/pdf/2014/part1/Rascolean-Monea-1.pdf>
- Ravaš, B. (2013). THE CLASSIC COST-VOLUME-PROFIT, A POSSIBLE USEFUL TOOL IN PROVIDING PERFORMANCE FOR THE TOURISM UNITS. *Young Economists Journal*, 10(20), 102-107.

- Rushmore Jr, S., ja O'Neill, W. J. (2015). Updated Benchmarks for Projecting Fixed and Variable Components of Hotel Financial Performance. *56, 1*, 17-28. doi: 10.1177/1938965514538314
- Schmidgall, R. (1989). Financial ratios: Perceptions of lodging industry general managers and financial executives. *FIU Hospitality Review*, 7(2), 1-9.
- Schmidgall, R. (1997). Hospitality industry managerial accounting. *Education Institute of American Hotel and Motel Association*, 285-293.
- Schmidgall, R. R., ja DeFranco, A. (2013). 2009 Financial Performance in the Club Industry: Winners and Losers. *The Journal of Hospitality Management*, 19(1), 105-122. doi: 10.1080/10913211.2011.10653903
- Schmidgall, R. S., ja DeFranco, A. (2016). How To Best Use Financial Ratios in Benchmarking and Decision Making in Clubs: Review of the Decade 2003-2012. *International Journal of Hospitality ja Tourism Administration*, 17(2), 179-197. doi: 10.1080/15256480.2015.1130670
- Singh, A. (2009). The interest rate exposure of lodging firms. *International Journal of Hospitality Management*, 135-143. doi:10.1016/j.ijhm.2008.06.009
- Singh, A., ja Schmidgall, R. S. (2002). Analysis of financial ratios commonly used by US lodging financial executives. *Journal of Leisure Property*, 2(3), 201.
- Statistikaamet. (s.a.a). EMO24: Ettevõtete asendikeskmised suhtarvud (kvartiilid, mediaan) tegevusala (EMTAK 2008) järgi [andmebaas]. Loetud aadressil: [http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=EM024&ti=ETTEV%D5TETE+ASENDIKESKMISED+SUHTARVUD+\(KVARTIILID%2C+MEDIAN\)+TEGEVUSALA+\(EMTAK+2008\)+J%C4RGI&path=../Database/Majandus/03Ettevetete_majandusnaitajad/04Ettevetete_suhtarvud/02Aastastatistika/&l](http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=EM024&ti=ETTEV%D5TETE+ASENDIKESKMISED+SUHTARVUD+(KVARTIILID%2C+MEDIAN)+TEGEVUSALA+(EMTAK+2008)+J%C4RGI&path=../Database/Majandus/03Ettevetete_majandusnaitajad/04Ettevetete_suhtarvud/02Aastastatistika/&l)
- Statistikaamet. (s.a.b). TU0402: Majutus-, toitlustus- ja turismiettevõtete tulud, kulud ja kasum --- Tööga hõivatud isikute arv, Aasta, Tegevusala (EMTAK 2008) järgi [andmebaas]. Loetud aadressil: http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=TU0402&ti=MAJUTUS%2D%2C+TOITLUSTUS%2D+JA+TURISMIETTEV%D5TETE+TULUD%2C+KULUD+JA+KASUM+TEGEVUSALA+%28EMTAK+2008%29+++JA+T%D6%D6GA+H%D5IVATUD+ISIKUTE+ARVU+J%C4RGI&path=../Database/Majandus/23Turism_ja_majutus

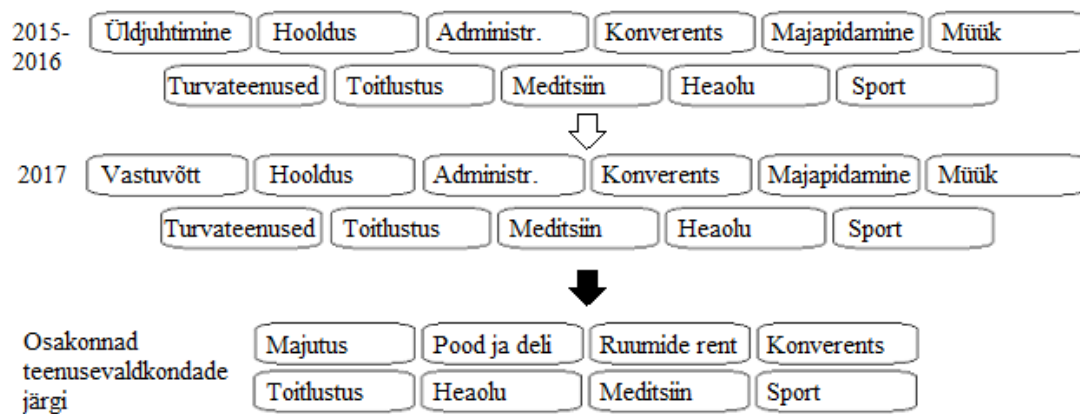
- Statistikaamet. (s.a.c). TU110: Majutuskohtade mahutatavus, majutatud ja majutatute ööbimised maakonna järgi. Loetud aadressil: http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=TU110&ti=MAJUTUSKOHTADE+MAHUTATAVUS%2C+MAJUTATUD+JA+MAJUTATUTE+%D6%D6BIMISED+MAAKONNA+J%C4RGI&path=../Database/Majandus/23Turism_ja_majutus/02Majutus/&lang=2
- Steed, E., ja Gu, Z. (2005). An examination of hotel room pricing methods: Practised and proposed. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 3(4), 369-379.
- Zager, K., ja Zager, L. (2006). The role of financial information in decision making progress. *Innovative Marketing*, 2(3), 35-40.
- Thakurta, P. G. (2016). Revenue management: the ever changing landscape and the need to innovate. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 8, 4, 461-468. doi:doi.org/10.1108/WHATT-05-2016-0024
- TLG Hotell OÜ. (2015). 2014. a. majandusaasta aruanne.
- TLG Hotell OÜ. (2015). Teeninduse käsiraamat. Vastuvõtu- ja toitlustuse osakond.
- TLG Hotell OÜ. (2016). 2015. a. majandusaasta aruanne.
- TLG Hotell OÜ. (2017). 2016. a. majandusaasta aruanne.
- Toth, M., Cierna, Z., ja Serences, P. (2013). Benchmark values for liquidity ratios in Slovak agriculture. *Oeconomia*, 12(3), 83-90.
- Turkel, S. (1998). Accounting guide needs revision. *Hotel and Motel Management*, 16-31.
- Vij, M. (2016). The cost competitiveness, competitiveness and sustainability of the hospitality industry in India. 8, 4, 432-443. doi:https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/WHATT-04-2016-0019

Lisa 1. TLG Hotell OÜ ja selle omandusse kuuluvate hotellide andmed

TLG Hotelli töötajate arv, müüdnud tubade arv ja keskmine täitumus						
Aasta	2014	2015	2016			
Töötajate arv	460	463	466			
Müüdnud tubade arv	233 000	237 000	254 000			
Keskmine täitumus	62%	63%	67%			
TLG Hotell OÜ omandusse kuuluvate hotellide andmed						
Hotell	Pirita Spa Hotell	Tallink City Hotel	Tallink Spa ja Conference Hotel	Tallink Express Hotel	Tallink Riga Hotel	
Avamisaasta	1980	2004	2007	1999	2008	
Tubade arv	265	332	275	163	256	

Allikad: (TLG Hotell OÜ, 2015); (TLG Hotell OÜ, 2016); (TLG Hotell OÜ, 2017); (Statistikaamet, s.a.c)

Lisa 2. Pirita Spa Hotelli osakonnad kasumiaruannetes ning kaudsete kulude jaotamise süsteemi loomise järgselt (autori koostatud)



Lisa 3. Pirita Spa Hotelli kulude jaotuse alused

Kululiik	Jaotuse alus
Puhastustarvikud	Pindala
Hotellitarvikud	Pindala
Hooldus	Pindala
Meelelahutuskulud	Müügikäive
Prügiteenused	Müügikäive
Teenuste jaemüügikulud	Müügikäive
Muud teeninduskulud	Müügikäive
Personalikulu	Töötajate arv
Koristuse ja hooldusega seotud personalikulu	Pindala
Hoone rent	Pindala
Inventar	Pindala
Mööbel	Pindala
Küte, ventilatsioon	Pindala
Elekter	Pindala
Vesi	Pindala
Turvateenused	Pindala
Koristus	Pindala
Puhastus, hooldus, remont	Pindala
Muud tegevus- ja hoolduskulud	Pindala
IT-kulud	Müügikäive
Muud tegevuskulud (kirjatarbed, telefon, prinditud ankeedid jm)	Müügikäive
Amortisatsioon	Pindala
Hotelliülesed turundus-, personali- ja administratiivkulud	Müügikäive

Allikas: autori koostatud

Lisa 4. Majutusosakonna muutuv- ja püsikulud 2015., 2016. ja 2017. aastal

2015	Muutuvkulud	Püsikulud	Segakulud
Kaupade kulu kokku	802	0	0
Teeninduskulud kokku	128 683	0	0
Personalikulud kokku	138 951	323 313	462 263
Hoonega seotud kulud kokku	173 094	493 846	666 941
Hoone rent	0	1 733 565	0
Muud tegevuskulud kokku	23 642	22 478	0
Amortisatsioon	0	17 489	0
Turunduskulud	0	168 291	0
Administratiivkulud	0	153 906	0
Muud tegevuskulud ja finantskulu	0	109	0
Kokku	465 172	2 912 996	1 129 204
Kulud kokku	3 378 168		
2016	Muutuvkulud	Püsikulud	Segakulud
Kaupade kulu kokku	9 184	0	0
Teeninduskulud kokku	141 233	0	0
Personalikulud kokku	84 379	152 369	236 748
Hoonega seotud kulud kokku	210 534	544 058	754 591
Hoone rent	0	1 615 263	0
Muud tegevuskulud kokku	40 252	30 091	70 344
Amortisatsioon	0	28 715	0
Turunduskulud	0	233 756	0
Administratiivkulud	0	179 231	0
Muud tegevuskulud	0	197	0
Kokku	485 582	2 783 679	1 061 683
Kulud kokku	3 269 261		
2017	Muutuvkulud	Püsikulud	Segakulud
Kaupade kulu kokku	0	0	0
Teeninduskulud kokku	165 673	0	0
Personalikulud kokku	121 765	432 513	554 278
Hoonega seotud kulud kokku	263 497	440 606	704 103
Hoone rent	0	1 534 500	0
Muud tegevuskulud kokku	33 776	13 062	46 554
Amortisatsioon	0	86 664	0
Turunduskulud	0	232 336	0
Administratiivkulud	0	194 489	0
Muud tegevuskulud	0	50	0
Kokku	584 710	2 934 220	1 304 935
Kulud kokku	3 518 930		

Allikas: autori arvutused

Lisa 5. Kasumiaruande horisontaalanalüüs juurdekasvutempoga

Kasumi- aruanne	2014	2015	2016	H2015	H2016	H2015 %	H2016 %
Müügi- tulu	23 753 000	23 466 000	24 779 000	-287 000	1 313 000	-1	6
Müüdnud toodangu kulu	- 20 742 000	-21 512 000	-22 444 000	-770 000	-932 000	4	4
Bruto- kasum (-kahjum)	3 011 000	1 954 000	2 335 000	-1 057 000	381 000	-35	19
Turustus- kulud	-1 312 000	-1 360 000	-1 771 000	-48 000	-411 000	4	30
Üldhaldus kulud	-1 066 000	-1 144 000	-1 317 000	-78 000	-173 000	7	15
Muud äritulud	129 000	96 000	117 000	-33 000	21 000	-26	22
Muud ärikulud	-4 000	-230 000	-5 000	-226 000	225 000	5650	-98
Ärikasum (-kahjum)	758 000	-684 000	-641 000	-1 442 000	43 000	-	-6
Tütar- ettevõtjate kasum (kahjum)	-121 000	-51 000	-30 000	70 000	21 000	-58	-41
Kasum (kahjum) enne tulu- maksus- tamist	637 000	-735 000	-671 000	-1 372 000	64 000	-	-9
Aruande- aasta kasum (-kahjum)	637 000	-735 000	-671 000	-1 372 000	64 000	-	-9

Allikas: autori arvutused

Lisa 6. Kasumiaruande vertikaalanalüüs

Kasumiaruanne	2014	2015	2016	V2014%	V2015 %	V2016 %
Müügitulu	23 753 000	23 466 000	24 779 000	100	100	100
Müüdnud toodangu kulu	-20 742 000	-21 512 000	-22 444 000	-87,3	-91,7	-90,6
Brutokasum (-kahjum)	3 011 000	1 954 000	2 335 000	12,7	8,3	9,4
Turustuskulud	-1 312 000	-1 360 000	-1 771 000	-5,5	-5,8	-7,1
Üldhalduskulud	-1 066 000	-1 144 000	-1 317 000	-4,5	-4,9	-5,3
Muud äritulud	1 290 00	96 000	117 000	0,5	0,4	0,5
Muud äriikulud	-4 000	-230000	-5 000	0,0	-1,0	0,0
Ärikasum (-kahjum)	758 000	-684 000	-641 000	3,2	-2,9	-2,6
Kasum (kahjum) tütarettevõtjatelt	-121 000	-51 000	-30 000	-0,5	-0,2	-0,1
Kasum (kahjum) enne tulumaksustamist	637 000	-735 000	-671 000	2,7	-3,1	-2,7
Aruandeaasta kasum (-kahjum)	637 000	-735 000	-671 000	2,7	-3,1	-2,7

Allikas: autori arvutused

Lisa 7. Bilansi horisontaalanalüüs juurdekasvutempoga

Bilanss	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	H2015	H2016	H2015 %	H2016 %
Varad							
Käibevarad							
Raha	2 433 000	694 000	1 858 000	-1 739 000	1 164 000	-71	168
Nõuded ja ettemaksed	2 751 000	3 888 000	2 871 000	1 137 000	-1 017 000	41	-26
Varud	182 000	178 000	213 000	-4 000	35 000	-2	20
Kokku käibevarad	5 366 000	4 760 000	4 942 000	-606 000	182 000	-11	4
Põhivarad							
Investeeringud tütar- ja sidusettevõtjatesse	0	0	8 000	0	8 000	-	-
Materiaalsed põhivarad	255 000	328 000	525 000	73 000	197 000	29	60
Immateriaalsed põhivarad	25 000	3 000	-	-22 000	-3 000	-88	-
Kokku põhivarad	280 000	331 000	533 000	51 000	202 000	18	61
Kokku varad	5 646 000	5 091 000	5 475 000	-555 000	384 000	-10	8
Kohustised ja omakapital							
Kohustised							
Lühiajalised kohustised							
Võlad ja ettemaksed	4 360 000	4 533 000	5 588 000	173 000	1 055 000	4	23
Kokku lühiajalised kohustised	4 360 000	4 533 000	5 588 000	173 000	1 055 000	4	23
Kokku kohustised	4 360 000	4 533 000	5 588 000	173 000	1 055 000	4	23
Omakapital							
Osakapital nimiväärtuses	3 000	3 000	3 000	0	0	0	0
Muud reservid	14 000	21 000	-	7 000	-21 000	50	-
Eelmiste perioodide jaotamata kasum (kahjum)	632 000	1 269 000	555 000	637 000	-714 000	101	-56

Bilanss	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	H2015	H2016	H2015	H2016
						%	%
Aruandeaasta kasum (kahjum)	637 000	-735 000	-671 000	-1 372 000	64 000	-	-9
Kokku omakapital	1 286 000	558 000	-113 000	-728 000	-671 000	-57	-
Kokku kohustised ja omakapital	5 646 000	5 091 000	5 475 000	-555 000	384 000	-10	8

Allikas: autori arvutused

Lisa 8. Bilansi vertikaalanalüüs

Bilanss	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	V2014 %	V2015 %	V2016 %
Varad						
Käibevarad						
Raha	2 433 000	694 000	1 858 000	43,1	13,6	33,9
Nõuded ja ettemaksed	2 751 000	3 888 000	2 871 000	48,7	76,4	52,4
Varud	182 000	178 000	213 000	3,2	3,5	3,9
Kokku käibevarad	5 366 000	4 760 000	4 942 000	95,0	93,5	90,3
Põhivarad						
Investeeringud tütar- ja sidusettevõtjatesse	0	0	8 000	0	0	0,1
Materiaalsed põhivarad	255 000	328 000	525 000	4,5	6,4	9,6
Immateriaalsed põhivarad	25 000	3 000	-	0,4	0,1	0
Kokku põhivarad	280 000	331 000	533 000	5,0	6,5	9,7
Kokku varad	5 646 000	5 0910 00	5 475 000	100	100	100
Kohustised ja omakapital						
Kohustised						
Lühiajalised kohustised						
Võlad ja ettemaksed	4 360 000	4 533 000	5 588 000	77,2	89,0	102,1
Kokku lühiajalised kohustised	4 360 000	4 533 000	5 588 000	77,2	89,0	102,1
Kokku kohustised	4 360 000	4 533 000	5 588 000	77,2	89,0	102,1
Omakapital						
Osakapital nimiväärtuses	3 000	3 000	3 000	0,1	0,1	0,1
Muud reservid	14 000	21 000	-	0,2	0,4	0
Eelmiste perioodide jaotamata kasum (kahjum)	632 000	1 269 000	555 000	11,2	24,9	10,1
Aruandeaasta kasum (kahjum)	637 000	-735 000	-671 000	11,3	-14,4	-12,3
Kokku omakapital	1 286 000	558 000	-113 000	22,8	11,0	-2,1
Kokku kohustised ja omakapital	5 646 000	5 0910 00	5 475 000	100	100	100

Allikas: autori arvutused

Lisa 9. Majutus- ja toitlustusettevõtete asendikeskmised suhtarvud tegevusala järgi

Näitaja	2014		2015			2016				
	3. kvartil	mediaan	1. kvartil	3. kvartil	mediaan	1. kvartil	3. kvartil	mediaan	1. kvartil	
Varade käibekordaja	5,20	2,41	0,56	4,98	2,25	0,75	4,90	2,19	0,73	
Debitoorse võlgnevuse käibevälde	8,17	1,23	0	11,57	3,04	0	12,23	3,27	0	
Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja	1,93	1,22	0,53	2,65	1,39	0,72	3,10	1,27	0,68	
Likviidsuskordaja	1,61	0,64	0,21	2,03	0,99	0,35	1,93	0,93	0,41	
Võlakordaja	0,33	0,61	0,88	0,28	0,53	0,85	0,27	0,55	0,85	
Kasumimarginaal	8,32	1,02	-3,14	6,83	1,31	-1,87	7,98	2,23	0	
Varade rentaablus	15,34	2,01	-6,54	13,36	2,48	-3,73	13,05	3,59	-0,03	
Omakapitali rentaablus	35,45	5,39	-15,67	32,45	7,30	-4,49	42,11	12,02	0,66	
Varude kasutamise efektiivsus	40,74	10,50	0	35,46	10,7	0	33,65	10,88	0	

Kohandatud allikast: (Statistikaamet, s.a.a)

Lisa 10. Pirita Spa Hotelli osakondade kasum (-kahjum) aastatel 2015-2017

Osakondade kasum (-kahjum) enne kaudsete kulude jaotamist teenusevaldkondade vahel						
Aasta	Üldjuhtimine	Hooldus	Administ-ratsioon	Konverents	Majapidamine	Müük
2015	263 694	-114 179	-178 758	-892	-811 002	-324 344
2016	449 082	-283 088	-213 458	12 038	-887 396	-380 325
Administ-ratsioon						
Aasta	Vastuvõtt	Hooldus	Administ-ratsioon	Konverents	Majapidamine	Müük
2017	-886 921	-315 311	-210 988	27 381	-565 991	-396 454
Turvateenused						
Aasta	Turvateenused	Toitlustus	Meditsiin	Heaolu	Sport	
2015	-76 654	-1 124 090	-167 087	-83 807	-47 499	
2016	-84 532	-950 825	-113 100	-67 217	11 240	
Turvateenused						
Aasta	Turvateenused	Toitlustus	Meditsiin	Heaolu	Sport	
2017	-67 511	8 878	-19 399	0	160 743	
Osakondade kasum (-kahjum) pärast kaudkulude jaotamist						
Ruumide						
Aasta	Majutus	Pood+deli	rent	Konverents		
2015	-1 438 442	65 067	-229 515	-484 356		
2016	-1 459 124	57 848	-168 246	-441 514		
2017	-1 212 206	-22 625	-178 226	-310 955		
Toitlustus						
Aasta	Toitlustus	Heaolu	Meditsiin	Sport		
2015	-128 528	-144 296	-138 168	-166 380		
2016	-122 961	-123 561	27 187	-277 210		
2017	-138 678	-198 955	-77 249	-126 680		

Allikas: autori arvutused

Lisa 11. Pirita Spa Hotelli osakondade kasum (-kahjum) enne hotelliüleseid kulusid aastatel 2015-2017

Osakondade kasum (-kahjum) enne hotelliüleseid kulusid						
Aasta	Üldjuhtimine	Hooldus	Adminis- tratsioon	Konverents	Majapidamine	Müük
2015	287 452	-114 179	-808	-892	-809 425	-4 006
2016	515 305	-283 088	-1 251	12 039	-891 401	-5 737
Adminis- Vastuvõtt						
Aasta	Hooldus	Adminis- tratsioon	Konverents	Majapidamine	Müük	
2017	-817 973	-315 295	-8 643	27 381	-565 916	-2 134
Turvateenused						
	Toitlustus	Meditiin	Heaolu	Sport		
	-51	-1 113 628	-166 824	-83 807	-47 499	
	-276	-914 700	-112 285	-67 217	11 240	
Turvateenused						
	Toitlustus	Meditiin	Heaolu	Sport		
	-829	25 636	-16 864	0	160 743	
Osakondade kasum (-kahjum) pärast kaudkulude jaotamist ja enne hotelliüleseid kulusid						
Aasta	Majutus	Pood+deli	Ruumide rent	Konverents	Toitlustus	
2015	-1 130 601	89 053	-188 168	-317 245	-123 770	
2016	-1 063 969	89 569	-116 665	-227 766	-117 360	
2017	-804 122	4 447	-128 003	-116 712	-134 430	

Allikas: autori arvutused

Lisa 12. Kaudkulude jaotuse järgsed kogukulud ja müügitulu aastatel 2015-2017

Kogukulud			
Osakond	2015	2016	2017
Kokku	6 524 234	6 837 304	6 622 822
Majutus	3 378 168	3 658 892	3 518 646
Pood + deli	86 197	119 848	175 629
Ruumide rent	490 273	457 189	462 079
Toitlustus	1 524 675	1 625 735	1 470 646
Konverents	160 129	157 725	166 439
Healuteenused	351 082	329 338	380 414
Sport	343 929	186 321	103 672
Meditiin	189 781	302 256	345 297
Müügitulu			
Osakond	2015	2016	2017
Kokku	3 842 186	4 306 009	4 334 898
Majutus	1 925 262	2 181 739	2 287 649
Pood + deli	150 176	176 239	151 758
Ruumide rent	258 881	286 574	281 540
Toitlustus	1 040 318	1 182 897	1 159 691
Konverents	31 601	34 725	27 761
Healuteenused	206 787	205 547	181 459
Sport	205 761	213 270	26 423
Meditiin	23 401	25 018	218 618

Allikas: autori arvutused

Lisa 13. Suurimate kulukirjete osakaal kogukulude ja müügitulu suhtes

KULUKIRJETE OSAKAAL KOGUKULU SUHTES										
Aasta	Kulukirje	Kokku	Majutus	Pood + deli	Ruumide rent	Toitlustus	Konve-rents	Heaolu-teenused	Sport	Mediitsiin
2015	Kaupade kulu kokku	7%	0%	2%	0%	28%	0%	1%	0%	0%
2016		8%	0%	18%	0%	29%	0%	2%	0%	0%
2017		9%	0%	62%	0%	31%	0%	1%	0%	0%
2015	Palgakulu	13%	5%	12%	0%	29%	4%	26%	17%	32%
2016		14%	5%	10%	0%	28%	4%	26%	20%	24%
2017		14%	10%	4%	0%	25%	9%	28%	9%	14%
2015	Personalikulud kokku	22%	7%	20%	0%	47%	6%	57%	27%	52%
2016		23%	7%	15%	0%	46%	6%	57%	31%	37%
2017		23%	16%	8%	0%	41%	15%	60%	15%	23%
2015	Hoone rent	41%	55%	24%	87%	5%	64%	20%	42%	32%
2016		37%	49%	17%	87%	5%	59%	18%	29%	41%
2017		36%	44%	9%	81%	5%	57%	19%	56%	42%
2015	Hoonega seotud kulud kokku	55%	76%	34%	91%	8%	88%	28%	58%	44%
2016		51%	72%	25%	87%	7%	87%	27%	42%	60%
2017		50%	64%	13%	89%	8%	82%	28%	81%	61%
2015	Kulud enne hotelli-üleseid kulusid	90%	90%	65%	91%	90%	97%	92%	92%	98%
2016		88%	87%	65%	88%	88%	97%	92%	84%	99%
2017		88%	88%	84%	89%	87%	97%	92%	96%	90%
KULUKIRJETE OSAKAAL VÕRRELDES MÜÜGITULUGA										
Aasta	Kulukirje	Kokku	Majutus	Pood + deli	Ruumide rent	Toitlustus	Konve-rents	Heaolu-teenused	Sport	Mediitsiin
2015	Kaupade kulu kokku	12%	0%	1%	0%	44%	0%	3%	0%	0%
2016		13%	0%	10%	0%	45%	2%	5%	0%	3%
2017		13%	0%	72%	0%	39%	0%	2%	0%	0%
2015	Palgakulu	23%	7%	6%	0%	47%	20%	50%	32%	285%
2016		22%	7%	5%	0%	44%	19%	52%	20%	359%
2017		21%	15%	5%	0%	32%	55%	59%	35%	22%
2015	Sotsiaalmaks	9%	3%	2%	0%	18%	7%	27%	12%	111%
2016		9%	3%	2%	0%	18%	7%	28%	8%	135%
2017		9%	6%	2%	0%	13%	22%	31%	14%	9%
2015	Personalikulud kokku	38%	12%	9%	0%	74%	31%	110%	50%	458%
2016		36%	11%	8%	0%	71%	30%	115%	31%	551%
2017		35%	24%	9%	0%	53%	89%	127%	58%	36%
2015	Hoone rent	70%	90%	12%	164%	9%	336%	40%	79%	280%
2016		58%	74%	9%	138%	7%	285%	37%	29%	609%
2017		55%	67%	10%	134%	7%	339%	40%	219%	66%

KULUKIRJETE OSAKAAL VÖRRELDES MÜÜGITULUGA

Aasta	Kulukirje	Kokku	Majutus	Pood + deli	Ruumide rent	Toitlustus	Konve- -rents	Healu- teenused	Sport	Medi- tsiin
2015	Küte ja venti- latsioon	9%	14%	2%	0%	1%	53%	6%	13%	44%
2016		7%	10%	1%	0%	1%	38%	5%	4%	82%
2017		7%	10%	2%	0%	1%	53%	6%	34%	10%
2015	Elekter	7%	10%	1%	0%	1%	37%	4%	9%	31%
2016		5%	8%	1%	0%	1%	32%	4%	3%	68%
2017		5%	8%	1%	0%	1%	39%	5%	25%	8%
2015	Vesi	3%	5%	1%	0%	0%	18%	2%	4%	15%
2016		4%	6%	1%	0%	1%	22%	3%	2%	48%
2017		4%	6%	1%	0%	1%	30%	4%	19%	6%
2015	Hooldus ja remont	3%	4%	1%	7%	0%	15%	2%	4%	13%
2016		5%	8%	1%	0%	1%	31%	4%	3%	67%
2017		5%	6%	1%	12%	1%	30%	3%	19%	6%
2015	Hoonega seotud kulud kokku	93%	125%	16%	171%	13%	464%	55%	110%	386%
2016		81%	109%	13%	138%	11%	419%	54%	42%	894%
2017		77%	98%	15%	145%	10%	493%	58%	319%	96%
2015	Kulud enne hotelli- üleleid kulusid	153%	146%	31%	173%	143%	511%	179%	173%	866%
2016		140%	131%	35%	141%	138%	467%	185%	84%	1478%
2017		135%	135%	97%	145%	110%	584%	193%	377%	143%

Allikas: autori arvutused

SUMMARY

FINANCIAL ANALYSIS FOR ASSESSING THE ECONOMIC SUSTAINABILITY
OF AN ACCOMMODATION BUSINESS BASED ON THE EXAMPLE OF TLG
HOTELL LLC
GRETE TIKS

Tourism is a developing field both in the world and in Estonia. Estonian accommodation sector has, on average, increased both sales revenue, operating profit and net profit since year 2010 (Statistikaamet, s.a.b), which suggests that the sector as a whole is doing increasingly well. The requirements for hospitality industry are increasing, and it forces them to take measures to meet the changing needs and ensure their economic stability (Jurigova, Tuckova & Kuncova, 2016, lk 103). Consequently, the research problem of the graduation thesis was the need to ensure company's economic sustainability and profitability in a changing and developing field. The author of the graduation thesis has previously investigated the financial indicators of Estonian largest hotel chain TLG Hotell LCC for 2014 and 2015, and it was reported that the company earned a loss in 2015. The analysis also showed that several financial indicators needed to be improved, therefore the example of TLG Hotell LCC was used to inquire the research problem.

Consequently, the research question of the graduation thesis was which changes should be made by TLG Hotell LCC and Piritä Spa Hotel in order to ensure the economic sustainability of TLG Hotell LCC. In order to find the answer to the research question, the theoretical approaches to financial analysis and cost and revenue management of hospitality industry were described and the concepts and methods necessary for the analysis were derived from scientific sources. The theoretical part of the thesis provided an overview of the methods of horizontal and vertical analysis and analysis of financial ratios, interpretation of ratios, generally accepted criteria and formulas, as well as cost management objectives and methods and pricing strategies. The theoretical part of the

work used the articles of Ayoun, B., Damijibhai, DS, DeFranco, A., Hada, T., Kim, WG, Kizildag, M., Monea, A., Ozdemir, O., Park, K., Prakash, D., Schmidgall, RS, and Singh, A. and SooCheong, S. J. to give an overview of the methods of horizontal and vertical analysis and analysis of financial ratios. The theoretical overview of management of costs and revenue was mainly based on the writings of Abratea, G., Amaral, JV, Calabrese, A., Francesco, D., Fraquelli, G., Guirrero, R., O'Neill W. J., Parsa, C., Ravas, B., Rushmore Jr, S. and Viglia G.

In the empirical part of the graduation thesis, document analysis of TLG Hotell LCC financial statements from years 2014, 2015 and 2016 was carried out using horizontal and vertical analysis and analysis of financial ratios. Horizontal analysis allowed the determination of how the company's financial strengths and weaknesses have changed over time, and the vertical analysis compared the relative amounts of the balance sheet and profit and loss account items. Analysis of financial ratios was used to evaluate the liquidity, solvency, profitability and activity of TLG Hotell LCC. Cost and revenue management financial analysis was carried out using profit and loss statements of Pirita Spa Hotel, one of the TLG Hotell LCC chain hotels, from years 2015, 2016 and 2017.

Pirita Spa Hotel has been in a loss throughout the years it has belonged to TLG Hotell LCC. The aim of cost management was to determine the cost structure and behavior. A new cost allocation system was created for Pirita Spa Hotel. Indirect costs were allocated to service departments and the profitability of departments was evaluated. Contribution margin analysis was used to determine, whether a product or service is profitable. For the accommodation department, the ratio of variable to fixed costs was found using high-low method and contribution margin and break-even point analysis were carried out. The graduation thesis focused on cost-based pricing methods. Pricing based on average room size and cost-based pricing were calculated. Price elasticity of demand was determined to evaluate the relationship between the price and demand. The director of Pirita Spa Hotel was interviewed in order to obtain an evaluation of the results.

TLG Hotell LCC's financial results changed significantly over the years observed, being at the best level in 2014. In the following years there was a decline in profit, due to the increase in the cost of services sold, a sharp rise in short-term liabilities and decrease in equity. TLG Hotell LCC's efficiency, liquidity, solvency and profitability were low in 2015 and 2016. In 2015, the company's risk of bankruptcy was high; in 2016, the situation was uncertain. The company should reduce its short-term liabilities, increase equity to be in compliance with the law and analyze the costs and revenues of all TLG Hotell LCC hotels to maximize their profit. For TLG Hotell LCC to be economically sustainable, the profitability and effectiveness of cost and revenue management of Pirita Spa Hotel should be increased. Pirita Spa Hotel could also be sold to another company or closed down, but it is not going to be done in the near future.

It turned out that most of Pirita Spa Hotel's departments, including the accommodation and catering department, were in a loss. TLG Hotel would make a profit if Pirita Spa Hotel accommodation department did not make a loss. The main problems of Pirita Spa Hotel accommodation department were the disproportionate share of fixed costs compared to the sales revenue, the low average price of the room compared to the costs, and low occupancy rates compared to other TLG hotels. Price elasticity was low during the high season and high during the low season, so rates should be increased in high season and decreased in low season.

The limitations of this graduation thesis were that data from only three years was analyzed, and there was not enough data to carry out financial analysis of costs and revenue management of Pirita Spa Hotel's departments other than accommodation. In the future, it would be expedient to investigate the economic results of both TLG Hotell LCC and Pirita Spa Hotel for a longer period of time and gather more data about the chain hotels and their departments. Nevertheless the graduation thesis provided an overview and analysis of TLG Hotel and Pirita Spa Hotel's economic situation in the years observed accompanied by suggestions for improvement.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Grete Tiks

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Finantsanalüüs majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks TLG Hotell OÜ näitel“, mille juhendaja on Margus Kõomägi,
 - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **16.05.2023** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **16.05.2018**