

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Grete Tiks

**MAJUTUSETTEVÕTTE MAJANDUSLIKU
JÄTKUSUUTLIKKUSE HINDAMINE PIRITA MARINA
HOTEL & SPA NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: PhD Maire Nurmet

Tartu 2020

Suunan kaitsmisele

(juhendaja 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	4
1. Majutusetevõtte majandusliku jätku-suutlikkuse hindamise teoreetilised alused.....	7
1.1. Majutusetevõtte majanduslikku jätkusuutlikkust mõjutavad tegurid.....	7
1.2. Majutusetevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamise alused.....	15
1.3. Majutusetevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamise meetodid	22
2. Majutusetevõtte majandusliku jätku-suutlikkuse hindamismeetodite rakendamine Pirita Marina Hotel & Spa näitel.....	32
2.1. Pirita Marina Hotel & Spa tutvustus	32
2.2. Küsimustiku, hindamislehe ja finantsanalüüsi rakendamine majutusetevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks Pirita Marina Hotel & Spa näitel.....	33
2.2.1 Majutusetevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamine küsimustiku abil Pirita Marina Hotel & Spa näitel.....	33
2.2.2 Majutusetevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamine hindamislehe abil Pirita Marina Hotel & Spa näitel.....	37
2.2.3 Majutusetevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamine finantsanalüüsi abil Pirita Marina Hotel & Spa näitel.....	42
KOKKUVÕTE.....	56
VIIDATUD ALLIKAD	59
LISAD	68
Lisa 1. Tabelite loetelu.	68
Lisa 2. Jooniste loetelu.	69
Lisa 3. Kulude ja tulude juhtimise finantsanalüüsiks kasutatavate meetodite valemid.....	70
Lisa 4. Kasumiaruande vertikaalanalüüs.	71
Lisa 5. Bilansi vertikaalanalüüs.....	72
Lisa 6. Pirita Marina Hotel & Spa kulude jaotuse alused.....	73
Lisa 7. Pirita Marina Hotel & Spa kulude jaotus muutuv- ja püsikuludeks.	74
SUMMARY	75
Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks .	76

SISSEJUHATUS

Majutussektor on viimasel kümnendil järjepidevalt kasvanud ja 2019. aastal toimus kümnendat aastat järjest hotellituru kasv (Masset 2019). Samas on majutussektor tugevalt mõjutatud majanduslangustest ning 2020. aastal on üheks enim mõjutavaks teguriks uue koroonaviiruse COVID-19 epideemia. Eesti majutusettevõtteni jõudis koroonaviiruse mõju 2020. aasta märtsis, kui paljud ettevõtted olid sunnitud ukseid sulgema või tegevust piirama. Statistikaameti juhtivanalüütiku Märt Leesmenti sõnul on koroonaviirusest tingitud kriisi tagajärgi raske ette ennustada. (Analüüs...2020) Eesti Turismifirmade Liidu juhatuse liikme Anne Samliku sõnul võib kogu turismisektori kukkumine ulatuda ligi 30-40 protsendini (Raudvere 2020). Lisaks sellele on majutusettevõtteid viimasel kümnendil kujundanud üha suurenev konkurents, konkureerimine jagamismajutuse veebiplatvormidega, veebipõhised reisikorraldajad, ülemaailmne turismi kasv, kasvav huvi eriliste kogemuste järele, senisest suurem varade juhtimine, Y ja Z generatsioonide teistsugused nõudmised majutusettevõtetele ning varasemast suurem tähelepanu keskkonnale ja sotsiaalsele jätkusuutlikkusele. (Masset 2019)

Majanduslikust vaatepunktist peavad ettevõtted tagama senisest suurema paindlikkuse ja kohanemisvõime (Masset 2019). Kiiresti muutuv ja konkurentsitihedas keskkonnas on äärmiselt oluline tagada majanduslik jätkusuutlikkus kui hotelli võime juhtida hotelli tegevust ja selle varade kasutamist ning reageerida väliskeskkonnas toimuvatele muutustele viisil, mis tagab pikaajalise finantstulemuslikkuse ja majandusliku heaolu. Järjepidev majandusliku jätkusuutlikkuse näitajate dokumenteerimine ja esitamine on väga oluline panus konkurentsieelise saavutamiseks nii hea finantsseisundi ajal kui ka, mis veelgi olulisem, finantskriisi ajal. (Peršić, Janković, Bakija, Poldrugovac 2013) Rheede ja Blomme (2012) leidsid aga, et reaalsuses pööravad hotellid rohkem tähelepanu jätkusuutlikkusele keskkonna kontekstis ning jätavad tähelepanuta teised jätkusuutlikkuse komponendid. De Waal (2007) leidis seevastu, et hotellid hindavad vaid finantstulemuslikkust, kuid mitte majanduslikku jätkusuutlikkust kui tervikut.

Teoreetilised käsitlused rõhutavad vajadust majandusliku jätkusuutlikkuse kui äriettevõtte püsijäämise seisukohast esmatähtsa näitaja hindamise järele (Sloan, Legrand, Chen 2013), samas puudub kirjanduses teoreetiline raamistik, mille alusel majutusettevõtte majanduslikku jätkusuutlikkust hinnata (Alameeri, Ajmal, Hussiain, Helo 2018). Sellest lähtuvalt on magistritöö uurimisprobleemiks vajadus konkurentsitihedas, pidevalt muutuv ja majanduskriisidest tugevalt mõjutatud majutussektoris hinnata majutusettevõtte majanduslikku jätkusuutlikkust.

Töö eesmärk on leida majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamise meetodeid ja analüüsida nende rakendatavust Eesti majutusettevõtetele Pirita Marina Hotel & Spa näitel. Lõputöö eesmärgi saavutamiseks seati järgnevad uurimisülesanded:

1. Anda ülevaade majutusettevõtte majanduslikku jätkusuutlikkust mõjutavatest teguritest;
2. Tuua välja majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamise alused;
3. Kirjeldada majandusliku jätkusuutlikkuse hindamise meetodeid;
4. Anda ülevaade Pirita Marina Hotel & Spast;
5. Hinnata majutusettevõtte majanduslikku jätkusuutlikkust küsimustiku abil Pirita Marina Hotel & Spa näitel;
6. Hinnata majutusettevõtte majanduslikku jätkusuutlikkust hindamislehe abil Pirita Marina Hotel & Spa näitel;
7. Hinnata majutusettevõtte majanduslikku jätkusuutlikkust finantsanalüüsi abil Pirita Marina Hotel & Spa näitel;
8. Anda hinnang kasutatud meetodite rakendatavusele Eesti majutusettevõtete kontekstis.

Töö koosneb kahest peatükist, viiest alapeatükist ja lisadest. Töö teoreetilises osas defineeritakse majandusliku jätkusuutlikkuse mõiste ning kirjeldatakse seda mõjutavaid tegureid. Seejärel võrreldakse teoreetiliste allikate põhjal majutusettevõtete majandusliku jätkusuutlikkuse hindamise praktikaid ning antakse ülevaade olulisematest majandusliku jätkusuutlikkuse mõõdikutest, mida hotellid peavad vajalikuks hinnata. Hotellide praktikatest lähtuvalt valitakse mõõdikud, mille alusel majutusettevõtte majanduslikku jätkusuutlikkust hinnata. Majandusliku jätkusuutlikkuse hindamise meetodi väljatöötamisel lähtutakse peamiselt Njoroge, Andersoni ja Mbura (2019), Alipouri,

Safaeimaneshi ja Soosani (2019), Alameeri, Ajmali, Hussiaini, Helo (2018) ning Stanciu, Cîşlaru, Lădaru (2018) käsitlustest. Majandusliku jätkusuutlikkuse hindamise meetoditest kirjeldatakse küsimustikku, hindamislehte, finantsaruandluse analüüsi ning kulude ja tulude juhtimise analüüsi.

Empiirilises osas hinnatakse küsimustiku, hindamislehe, finantsaruandluse analüüsi ning kulude ja tulude juhtimise analüüsi rakendatavust Eesti majutusettevõtetele majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks Pirita Marina Hotel & Spa näitel. Pirita Spa Hotell oli 2018. aastani TLG Hotell OÜ hotelliketti kuuluv Eesti üks suurimaid spaahotelle. 2018. aasta novembris müüs TLG Hotell OÜ Pirita Spa Hotelli BRE Hotelsile ning hotelli uueks nimeks sai Pirita Marina Hotel & Spa. Pirita Marina Hotel & Spa eesmärk on saada Tallinna külastavate perede esimeseks valikuks. Plaan oli arendada hotell kaasaegseks ja innovaatiliseks puhke- ja meelelahutuskeskuseks (<https://www.brehotels.ee/>). 2020. aasta alguseks oli aga hotell suurtes majanduslikes raskustes ning hotellijuhi sõnul oli tekkinud oht, et hotell peab tegevuse lõpetama. 2020. aasta märtsis oli hotell sunnitud koroonaviiruse epideemia tõttu ukсед sulgema, pooled töötajad koondatakse ning on suur tõenäosus, et hotell ei ole suuteline ka pärast kriisi lõppu tegevust jätkama. (Mäeots, K, e-kiri, 30.03.2020)

Pirita Marina Hotel & Spa majanduslikku jätkusuutlikkust hinnatakse küsimustiku ja hindamislehe abil ning seejärel viiakse läbi Pirita Marina Hotel & Spa hotelli finantsaruandluse analüüs 2018. aasta kohta, kulude ja tulude juhtimise finantsanalüüs 2019. aasta kohta ning võrreldakse saadud tulemusi Pirita Spa Hotelli 2015-2017. aasta finantsnäitajate ja kehtivate standarditega. Analüüsi tulemuste põhjal antakse hinnang kirjeldatud meetodite rakendatavusele Eesti majutusettevõtetele majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks. Lisades on välja toodud töös kasutatud tabelite ja jooniste loetelud, kasumiaruande ja bilansi vertikaalanalüüsi tulemused ning töö empiirilises osas tehtavateks arvutuskäikudeks vajaminevad valemid.

Märksõnad: majutusettevõtte majanduslik jätkusuutlikkus, majandusliku jätkusuutlikkuse hindamine, majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamise komponendid, majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamise meetodid

Magistritöö teadusala CERCS kood on S181

1. MAJUTUSETTEVÖTTE MAJANDUSLIKU JÄTKU-SUUTLIKKUSE HINDAMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Majutusettevõtte majanduslikku jätkusuutlikkust mõjutavad tegurid

Jätkusuutlikkus tähendab võimet kesta või toimida pikema aja vältel (Costanza, Patten 1995). Jätkusuutlikkuse kontseptsioon tugineb seisukohale, et otsuste tegemisel tuleb tähelepanu pöörata nii majanduslikele, keskkonnaalastele kui ka sotsiaalsetele teguritele (Rheede, Blomme 2012). Varasemas kirjanduses on jätkusuutlikkust käsitletud peamiselt keskkonnaalasest vaatenurgast (Costanza, Patten 1995), kuid tänapäeval rõhutatakse, et jätkusuutlikkuse seisukohast tuleb analüüsida ka tegevuse sotsiaalseid ja majanduslikke aspekte (Atkinson, Brown 2001). Tõendid näitavad, et majanduslik kasu on äriettevõtte üks põhieesmärkidest, olenemata ettevõtte suurusest või tööstusharust (Carroll 1979); (Bansal 2005); (Galbreath 2011). Neil võib olla lisaks sellele ka teisi eesmärke, kuid edasi tegutsemiseks ja püsijäämiseks peab ettevõtte olema kasumlik. (Sloan, Legrand, Chen 2013) Äriettevõtte püsijäämise seisukohast on seetõttu esmatähtsad majanduslik jätkusuutlikkus ning ettevõtte väärtuse maksimeerimine.

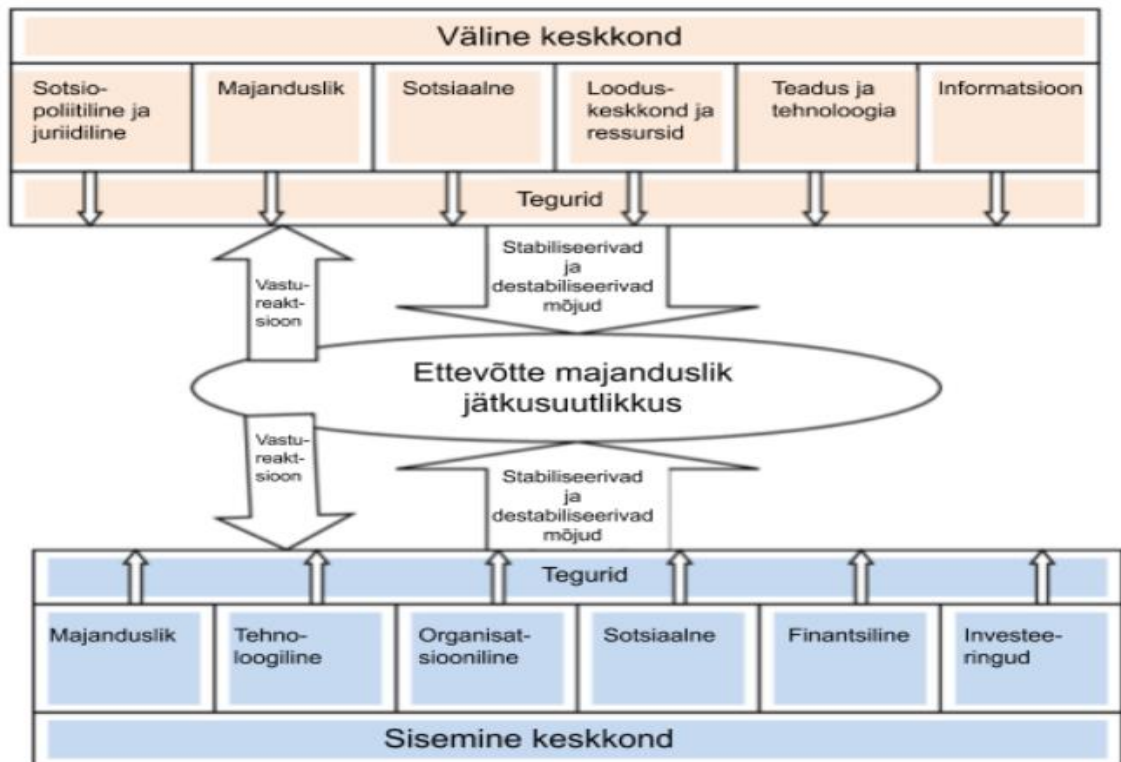
Majanduslikku jätkusuutlikkust on defineeritud kitsamalt, ainult ettevõtte finantsnäitajatest lähtuvalt, või laiemalt, arvestades ka sotsio-kultuuriliste ja keskkonnaalaste aspektidega (vt tabel 1). Ühise joonena saab välja tuua, et majanduslikku jätkusuutlikkust käsitletakse kui võimet tegutseda pikaajaliselt ning valdavalt peetakse oluliseks kasumlikkust ja/või majanduslikku heaolu. Mõned autorid keskenduvad valdavalt ettevõtte osanike huvidele (Dyllick, Hockerts 2002); (Jurigová, Tučková, Kuncová 2016), teised rõhutavad vajadust lähtuda kõigi sidusrühmade huvidest (Bartoluci, Hendija 2013); (Alzboun 2014); (Pasape et al. 2015); (Jones, Hillier, Comfort 2016); (Doane ja McGillivray 2001).

Tabel 1. Majandusliku jätkusuutlikkuse definitsioonid.

Autor(id)	Definitsioon
Bartoluci ja Hendija (2013)	Jätkusuutlikkust on oluline vaadelda ühtse tervikuna ning arvestada tuleb nii sotsiokultuurilisi, ökoloogilisi, tehnoloogilisi kui ka majanduslikke aspekte.
Alzboun (2014)	Majanduslik jätkusuutlikkus tähendab pikaajalist majanduslikku tegutsemist viisil, mis toob kõigile sidusrühmadele õiglase sotsio-majandusliku kasu, sealhulgas stabiilse teenistuse ja tulu teenimise võimaluse ning sotsiaalsed teenused kogukonnale.
Dyllick ja Hockerts (2002)	Ettevõtte kontekstis tähendab majanduslik jätkusuutlikkus võimet garanteerida piisav rahavoog likviidsuse ning osanikele püsiva keskmisest kõrgema tasuvuse tagamiseks. Majandusliku jätkusuutlikkuse tagamiseks peavad ettevõtted optimaalselt kasutama erinevat tüüpi majanduslikku kapitali: finantskapitali ning materiaalseid ja immateriaalseid varasid.
Jurigová, Tučková ja Kuncová (2016)	Majanduslik jätkusuutlikkus on võtmemõiste, mis väljendab hotelli tulevast majanduslikku heaolu. See hõlmab valdkondi nagu kulude kärpimine, olulisemate finantsnäitajate parendamine ja kliendirahulolu kui vahendit, millega tagada kliendi tagasitulek hotelli.
Pasape et al. (2015); Jones, Hillier, Comfort (2016)	Hotellide jaoks hõlmab majanduslik jätkusuutlikkus tegutsemist viisil, mis võimaldab praegustel ja tulevastel klientidel ning teistel huvigruppidel majutusteenusest ja turismi kogemusest kasu saada.
Doane ja McGillivray (2001)	Majanduslik jätkusuutlikkus hõlmab: <ul style="list-style-type: none"> • Ettevõtte finantstulemuslikkust; • Ettevõtte immateriaalsete varade juhtimist; • Ettevõtte võimet mõjutada ja juhtida sotsiaalseid ja keskkonnaalaseid mõjusid; • Majanduse üldise olukorra seost ettevõttega.

Allikas: Autori koostatud

Majanduslikku jätkusuutlikkust mõjutavad nii ettevõttesisesed kui ka -välised tegurid, millel võib olla nii stabiliseeriv kui destabiliseeriv mõju (vt joonist 1); (Golov, Alkhimovich, Kazarnovskij, Ermolaeva 2019). Eelnevast lähtuvalt on magistritöös majutusettevõtte majanduslik jätkusuutlikkus defineeritud kui ettevõtte tegevuse juhtimine, selle varade kasutamine ning väliskeskkonnas toimuvatele muutustele reageerimine viisil, mis tagab pikaajalise finantstulemuslikkuse ja majandusliku heaolu.



Joonis 1. Ettevõtte majanduslikku jätkusuutlikkust mõjutavad tegurid.
Allikas: Golov, Alkhimovich, Kazarnovskij, Ermolaeva (2019)

Väliskeskonna teguritest mõjutavad ettevõtte majanduslikku jätkusuutlikkust sotsiopolitiiline ja juriidiline keskkond, sealhulgas erinevad regulatsioonid ja seadused, majanduslik ja sotsiaalne olukord nii riigisiselt kui ka kogu maailmas, teaduse ja tehnoloogia areng ning informatsiooni kättesaadavus. Kuna majutussektoril on suur ökoloogiline jalajälg, siis tuleb ettevõttel arvestada enda tegevuse mõjuga looduskeskkonnale. Majandusliku jätkusuutlikkuse tagamiseks peab ettevõtte enda huvides ära kasutama väliskeskonna stabiliseerivaid mõjusid ning vähendama või toime tulema destabiliseerivate mõjudega. (Golov, Alkhimovich, Kazarnovskij, Ermolaeva 2019)

Majandusliku jätkusuutlikkuse tagamiseks peavad hotellid suutma analüüsida andmeid ja kujundada strateegiaid, et tagada pikaajaliselt konkurentsivõime ja võime kohaneda muutustega. Majutusettevõtteid mõjutavad üha enam ka poliitiline ebakindlus, terrorism ja seadusandlus. (Niekerk 2016) Näiteks 2001. aasta New Yorgi terrorirünnakule järgnev ebakindel periood mõjutas negatiivselt ka Eesti majutusettevõtteid. Eriti tugevalt on majutusettevõtted välistest destabiliseerivatest teguritest mõjutatud majanduslanguse

perioodidel. 2008.-2009. aasta majanduslanguse ajal vähenes Eesti majutusettevõtetes ööbimiste arv järsult ning hakkas uuesti kasvama alles 2010. aastal. (Erala 2010) 2020. aastal on üheks olulisimaks majutusettevõtteid mõjutavaks teguriks koroonaviirus COVID-19 levikust tingitud eriolukord ning riikide piiride sulgemine. Eesti majandusanalüütikute Tõnu Palmi ja Tõnu Mertsina sõnul on koroonaviirusest tingitud kriisi lõppu keeruline prognoosida, kuna eeldused muutuvad väga kiiresti. Analüütikud tõid välja, et 2020. aasta kriis ei ole analoogne 2008.-2009. aasta kriisiga. Ühest küljest võib 2020. aastal olla majanduskriisist väljumine kiirem, kuna kriis ei tulnud majanduses olevate struktuursete probleemide tõttu. Teisest küljest aga ei osata ennustada kriisi kestvust ning kui kriis kestab liiga pikka aega, hakkab see mõjutama majanduses negatiivselt ka kriisist väljumist ning olukord võib mõjuda laastavamalt kui 2009. aastal. (Majandusanalüütikud...2020)

Kuigi majandusanalüütikute hinnangul ei saa koroonaviiruse levikust tingitud kriisi samastada, võivad eelmise majanduskriisi õppetunnid aidata ettevõtetel tänasest kriisist paremini väljuda ning tagada ettevõtte majanduslik jätkusuutlikkus. Samuti saab kriiside ajal kogutud andmete põhjal hinnata, missugused näitajad võimaldavad prognoosida ettevõtte võimet jääda püsima ka kriisi tingimustes. Mõned strateegiad võimaldavad ettevõtetel kriitilisest olukorrast kiiremini tagasi pöörduda. (Alonso-Almeida, Bremser 2012) Ettevõtte püsijäämine sõltub finantsjuhtimisest, võimest muutuva keskkonnaga kohaneda ning viisist, kuidas nad oma klientide vajaduste rahuldamiseks oma teenuseid ümber kujundavad ja laiendavad (Niekerk 2016). Kõige halvemini tulevad majanduslangusega toime hotellid, mis rakendavad ulatuslikke kulude kärpimise strateegiaid. Samuti on leitud, et ettevõtted, kes keskenduvad kriisi ajal ja järgselt turundusele, omavad paremat võimalust majanduslangust üle elada, kuna majanduslanguse ajal kohandavad inimesed oma tarbimisharjumusi, vahetavad kaubamärke ja lükkavad ostud edasi ning selle tulemusel peavad ettevõtted suurendama oma toodete nähtavust, et jääda atraktiivseks. (Ang, Leong, Kotler 2000)

Edukas tulude ja kulude juhtimine loob ka majanduskasvu perioodil võimalusi tulude suurendamiseks, kulude vähendamiseks, et seeläbi suurendada kasumit. Hotelli tulud sõltuvad tubade täituvusest, paremast keskmisest hinnast ning teenuste müügist. Tegevuskulude, näiteks miinimumpalga tõus võib oluliselt pidurdada kasumi kasvu. Tulu

tuleb enamasti RevPAR-i kasvust ehk suuremast tulust saadaval oleva toa kohta, kuid tulude ja kasumi suurendamiseks on veel mitu võimalust. Äriteave on strateegiline vara, mis juhib otsuste vastuvõtmist hotellis. Hotellid peavad pidevalt koguma andmeid hindade võrdlemiseks ja tagamaks, et nende hinnad on seatud õige turusegmendi jaoks õige hinnaga. Turusegmen did võivad hotelliettevõtluses olla väga mitmekesised ja ulatuda suvekuude puhkusereisijatest kuni ajutiste rändurite ja aastaringsete gruppideni. (Thakurta 2016)

Majutusettevõtetel on aina lihtsam hankida mitmesuguseid andmeid ja informatsiooni trendide kohta erinevatest platvormidest. Ärialase teabe kogumiseks saab kasutada sotsiaalmeediat (nt TripAdvisor, Facebook, Snapchat, Instagram) nüüd rohkem kui kunagi varem. (Niekerk 2016) Ka reaalaaja turundus on üha enam hotellindust mõjutamas. Veebilehed ja mobiilirakendused annavad võimaluse hinnakujundusega mängimiseks. Oluline on jälgida sotsiaalmeediat ja maksimeerida suhtlusvõrgustike platvorme kui tulude haldamise lahutamatu osa. (Ting, Clampet 2016) Strateegia muutmine võib kaasa tuua väiksema sõltuvuse reisiagentuuridest või veebis tehtud broneeringutest. Hotellid peavad proovima saada veebipõhiste reisiagentuuridega paremaid kokkuleppeid. Kui kliendid saavad otse broneerida hotelli veebisaidil ja kõnekeskustes, on kokkuhoid märkimisväärne. Seejärel peavad hotellid tagama, et võimalikult paljud kliendid naaseksid ja broneeriks id järgmise külastuse otse hotellist. (Niekerk 2016)

Majutussektori olulisimaks aspektiks on alati olnud ja jääb tõenäoliselt ka alatiseks klienditeenindus. Klientidele “wow” efekti pakkumine on ainus viis tagada klientide tagasitulek. (McGuire 2015) Uuringud näitavad, et kliendi lojaalsuse hoidmise ja majandusliku jätkusuutlikkuse vahel on positiivne seos (Williams, Naumann 2011). Gruca ja Rego (2005) uuring näitab, et klientide rahulolu ja lojaalsus vähendavad oluliselt majutusteenuste tulevaste rahavoogude varieeruvust. Hotellid peavad vastama klientide kommentaaridele, vajadustele ja soovidele sotsiaalmeedia kaudu. (Niekerk 2016) Y-põlvkond keskendub üha enam suhtlemisele, kogemustele, uutele avastustele ja innovatsioonile ning nad on nõus maksma rahuldavama kogemuse eest rohkem. Paljud hotellid kujundavadki enda imago just nooremast põlvkonnast lähtuvalt. Samas võib klientide soovide ja uusimate trendidega sammu pidamine hotellidele kulukaks minna ja mõjutada nende üldist finantstulemuslikkust ning Y-põlvkond ei ole hotellibrändidele

lojaalne, mistõttu ei pruugi tehtud investeeringud end pikas perspektiivis ära tasuda. Hotellid on pidanud kohanema ka klientide suuremate nõudmistega tervise ja heaolu järele, pakkudes menüüdes tervislikumaid võimalusi ja terviserajatisi ja -teenuseid. Seetõttu on hotellid sunnitud ostma rohkem mahetooteid ja kohapeal toodetud toitu, mis on ettevõtte jaoks tunduvalt kulukam. Lisaks on pudelivesi muutunud paljudes hotellitubades standardseks, kuid see luksus on samuti suurendanud hotellide kulusid. Seetõttu on hotellide kulude ja tulude juhtimine varasemast keerukam ja ettevõtete jaoks on väljakutse sellised kulud kokku hoida millegi muu arvelt. (McGuire 2015)

Tehnoloogilistel trendidel on suur mõju personaliseeritud klienditeenindusele. Enam kui kolme reisija sõnul neljast on nutitelefoni elulise tähtsusega, mis viitab mobiilirakenduste tähtsusele. (Niekerk 2016) Hotellid, mis suudavad edukalt kasutada sotsiaalmeediat, on keskmisest edukamad. Kõige olulisemat rolli omavad arvustused ja negatiivsetele kommentaaridele vastamine. (Kim, Lim, Brymer 2014) Tehnoloogia abil on võimalik ka prognoosida nõudlust ning koostada hinnakujundusstrateegiaid. Uuringud on näidanud, et konkurentsivõimeline IT-strateegia ja inimressursside juhtimise strateegia omavad otsest mõju hotelli finantstulemuslikkusele (Tavitiyaman, Zhang, Qu 2012). Üldnimetatud muudatuste tagajärjel on paljud hotellid majandusliku jätkusuutlikkuse tagamiseks sunnitud suures ulatuses oma tehnoloogiat uuendama, mis toob kaasa märkimisväärsed kulud. Tarkvara kui teenus on hotellinduses uus kontseptsioon, kuid see muutub hotellides üha olulisemaks. Kuigi erinevate IT-lahenduste kasutamine võib suures plaanis ettevõtte kulusid vähendada, on alguses vaja siiski teha märkimisväärsed kulutused. (McGuire 2015) Hotelli majandusliku jätkusuutlikkuse tagamiseks peavad hotelliettevõtjad seega mõistma uusimaid suundumusi ja otsustama, kuidas kõige paremini selle väga dünaamilise ja muutuva keskkonnaga kohaneda (Singal 2015).

Teenindusettevõtted sõltuvad kliendi suvakohastest kulutustest ning teenused ja tooted on suure konkurentsi tõttu kergesti asendatavad. Seetõttu on majutusettevõtetes olulised sotsiaalse vastutuse tegevused, mis tõstavad brändi äratuntavust ja klientide lojaalsust (Singal 2015). Keskkonnaga seotud sotsiaalse vastutuse tegevused võimaldavad ettevõtetel ka kulutusi kärpida näiteks vee- ja elektri kokkuhoiu kaudu. Seetõttu on hotelliettevõtluses, mis tugevalt sõltub loodusvaradest ja tekitab suure süsiniku jalajälje, keskendunud peamiselt sotsiaalse vastutuse tõstmise tegevustes keskkonnaaspektidele.

(Ryan 2015); (Singal 2014) Yinyoung Rhou ja Manisha Singal (2019) uurisid 1990.-2017. aastatel avaldatud uurimuste põhjal sotsiaalse vastutuse tegevuste mõju hotelli finantstulemuslikkusele. Nad leidsid, et ka väikesed investeeringud keskkonناسäästlikesse lahendustesse mõjutavad ettevõtte finantstulemuslikkust positiivselt. Tegevused, mis aitavad vähendada hotelliettevõtte ökoloogilist jalajälge, on ettevõttele kasulikud nii kulude kokkuhoiu seisukohast kui ka aitavad ettevõttel turul eristuda ja toetavad seeläbi turundust. Kliendid soovivad järjest enam näha, et ettevõtted tegutsevad keskkonnateadlikult, ning roheline ja jätkusuutlik tegutsemine tõstab kliendirahulolu. Hotellid, mis on rohkem pühendunud keskkonناسäästlikele tegevustele, on kasumlikumad. (Molina-Azorin, Claver-Cortes, Pereira-Moliner, Tari 2008) Üha enam on ka kliente, kes on valmis keskkonناسäästlike lahenduste eest maksma kõrgemat hinda, kuid see valmisolek varieerub sõltuvalt geograafilisest piirkonnast ning kliendisegmentidest. (Rhou, Singal 2016)

Klientide heaolu mõjutavaid sotsiaalse vastutuse tegevusi, näiteks tervislike alternatiivide pakkumist, ebatervislike toodete märgistamist hoiatussiltidega jm on majutusettevõtetes vähe uuritud, kuid valdavalt on leitud, et need mõjutavad ettevõtte finantstulemuslikkust positiivses suunas. Samasugune seos on olemas ka ettevõtte töötajate heaolu mõjutavate tegevuste ja finantsnäitajate vahel. Empiirilised uuringud näitavad, et ettevõtted, kes rakendavad meetmeid töötajate heaolu tõstmiseks suudavad paremini ligi tõmmata, motiveerida ja hoida häid töötajaid, mis omakorda mõjub positiivselt ettevõtte näitajatele aktsiaturul. Positiivset mõju on nähtud ka kogukonna heaolu tõstvatel tegevustel. Heategevuslikud tegevused nagu vabade tubade või allesjäänud toidu annetamine abivajajatele, vabatahtlik töö ja pühendumine kogukonna heaolule võivad pakkuda ettevõttele strateegilisi eeliseid ning tuua kaasa paremad võimalused majutussektori kõrges konkurentsivõimelises läbilöömiseks. (Rhou, Singal 2020)

Sotsiaalse vastutuse tegevuste mõju majutusettevõtte majanduslikule jätkusuutlikkusele on siiski veel vähe uuritud. Mõned uurimused näitavad, et otsene positiivne mõju bilansilistele näitajatele puudub. Samuti ei ole üheselt tõestatud, et sellistel tegevustel oleks mõju varade puhasrentaablusele, mis on üks olulisemaid ettevõtte kasumlikkuse näitajaid. Kasvab kliendisegment, kes on valmis rohkem maksma vastutustundlike ettevõtete teenuste eest, kuid ostuotsuse tegemisel on endiselt sellest olulisemateks

teguriteks hind, teeninduskvaliteet ja hotelli füüsiline atraktiivsus. Rakendades sotsiaalse vastutuse tegevusi ebajärjepidevalt, võib sellel olla kliendirahulole hoopis negatiivne mõju. Seetõttu tuleks sotsiaalse vastutuse tegevustesse investeerimisel olla ettevaatlik. (Rhou, Singal 2020)

Majandusliku jätkusuutlikkuse tagamiseks peab ettevõtte seega suutma juhtida oma sisekeskkonda ning reageerida väliskeskonna mõjudele. Ettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse tagamiseks tuleb juhtida nii ettevõtte finantsnäitajaid kui ka strateegiliselt läheneda ettevõtte igapäevastele tegevustele. Toimivate strateegiate loomiseks on vaja koguda ettevõtte tegevuse, kliendirahulolu jm kohta täpseid andmeid ning neid analüüsida. Majutusettevõttel on vaja tähtsustada nõudluse prognooside täpsust, pöörata suurt tähelepanu õigele segmenteerimisele ja hinnakujundusele ning võtta arvesse mitte ainult lühiajalist nõudlust, vaid ka hinnakujunduse pikaajalisi strateegiaid. Ka kulude ja tulude prognoosimisel ei tohiks keskenduda mitte ainult lühiajalistele, vaid ka pikematele strateegiatele. Eelnevast lähtuvalt saab öelda, et kirjandusallikad annavad selge ülevaate teguritest, mis enim majutusettevõtte majanduslikku jätkusuutlikkust mõjutavad. Kõigi huvigruppide jaoks on oluline, et ettevõtte hindaks majanduslikku jätkusuutlikkust kui võimet tegutseda pikaajaliselt, arvestades nii finantsnäitajate kui ka tegevuse ülejäänud aspektidega, ning annaks adekvaatset infot nii hetkeolukorra kui ka tulevikustrateegiate kohta (Wadongo, Edwin, Kambona, Othuon 2010).

Kirjanduses rõhutatakse üha enam mitterahaliste tegurite, näiteks kliendirahulolu ja teenusekvaliteedi mõju finantsnäitajatele, kuid paljud hotellid lähtuvad majandusliku jätkusuutlikkuse hindamisel endiselt ainult finantstulemuslikkusest (De Waal 2007). Ettevõtted, kes rakendavad lisaks finantstulemuslikkuse mõõtmisele teisi mitmekülgseid meetmeid, on valdavalt edukamad. Ainult finantsnäitajate arvestamise puuduseks on lühiajalisus ja keskendumine mineviku näitajatele, selle asemel, et vaadata tulevikustrateegiaid, strateegilise fookuse ja kvaliteedijuhtimise puudumine ning mitteamestamine väliskeskonna mõjudega. (Wadongo, Edwin, Kambona, Othuon 2010) Samas puudub ühtne raamistik, mis annaks ülevaate komponentidest, mida majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks tuleb mõõta, ning hotellide praktikad erinevad üksteisest olulisel määral. Järgmises peatükis on kirjeldatud, missuguseid majandusliku jätkusuutlikkuse komponente hotellid peavad oluliseks mõõta.

1.2. Majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamise alused

Uuringud on valdavalt leidnud, et ettevõtte majandusnäitajad on otseses seoses ettevõtte strateegiatega, mistõttu on majandusliku jätkusuutlikkuse hindamisel oluline analüüsida nii ettevõtte varade kasutamise strateegiaid, klientide rahulolu, personali oskuseid, juhtimisstrateegiaid jm näitajaid (Atkinson, Brown 2001). Kuna jätkusuutlikkus on abstraktne ja kompleksne mõiste, mida ei ole võimalik otseselt numbriliselt mõõta, mõõdetakse jätkusuutlikkust sageli erinevate kaudsete mõõdikute kaudu, kombineerides kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid meetodeid. Kirjanduses on pakutud mitmeid erinevaid meetodeid majandusliku jätkusuutlikkuse mõõdikute valikuks, kuid puudub ühene teoreetiline raamistik, mille alusel valida sobivaimad analüüsimeetodid jätkusuutlikkuse hindamiseks (Kožić, Mikulić 2011).

Erinevad autorid on majandusliku jätkusuutlikkuse hindamise juures rõhutanud efektiivse tootmise, valitsuse-ettevõtte suhete ja toote eristumise (Bansal 2005), tarnijate usaldusväarsuse ja arengu (Docekalova, Kocmanova 2016) ning pikaajalise finantsilise tulemuslikkuse (Martinez Pérez, Bosque 2013) olulisust. Tansaania majutussektori majandusliku jätkusuutlikkuse uuringus määratleti majanduslik jätkusuutlikkus kui hotellide vastutus majanduslikult vastu pidada erinevates aspektides, sealhulgas pikaajaline kasumlikkus, jätkusuutlik kasv ja ressursside haldamine pikaajaliselt. Uurimuses intervjueriti Tansaania hotellijuhte ning leiti, et nende hinnangul on majandusliku jätkusuutlikkuse saavutamiseks olulised jätkusuutlik kasv, mis arvestab ka tulevaste põlvkondade vajadustega, ressursside kokkuvõtte, pikaajaline kasumi maksimeerimine, kliendirahulolu tagamine ja usaldusväärsete tarnijate leidmine. (Njoroge, Anderson, Mbura 2019)

Alameeri, Ajmal, Hussain ja Helo (2018) on uurinud hotellide jätkusuutlikkuse praktikaid Araabia Ühendemiraatides ning ka nemad on leidnud, et teoreetilises kirjanduses puudub piisavalt ülevaatlik raamistik majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks. Nad leiavad, et hotellid keskenduvad hotelli atraktiivsuse tõstmisele ja kliendirahulolule, kuid peaksid majandusliku külje kõrval rohkem keskenduma ka sotsiaalsetele ja keskkonnaalastele aspektidele. Uuringu tulemused näitasid, et hotellide juhid pidasid majandusliku jätkusuutlikkuse seisukohast olulisimaks töötajatega seotud

protsesside juhtimist, näiteks töötajate koolitamist, mille kaudu tagada kõrge teeninduskvaliteet ja klientide rahulolu teeninduskogemuse kaudu. (Alameeri, Ajmal, Hussiain, Helo 2018)

Tučková ja Vaculčíková (2018) uurisid, kui tähtis on majandusliku jätkusuutlikkuse hindamine Tšehhi hotellide jaoks ning täpsustasid mõõdikuid, mille alusel hotellide majanduslikku jätkusuutlikkust hinnata. Nad uurisid, mil määral on hotelli finantsjuhid teadlikud majandusliku jätkusuutlikkuse mõistest, missuguseid majandusliku jätkusuutlikkuse hindamise süsteeme hotellid kasutavad, kuidas tavapraktikas majanduslikku jätkusuutlikkust mõõdetakse, kui suur on vajadus majandusliku jätkusuutlikkuse mõõdikute standardiseerimise järele ning missuguseid mõõdikuid kasutatakse. Nad leidsid, et majandusliku jätkusuutlikkuse mõiste on hotellijuhtidele valdavalt tundmatu mõiste, kuid sellele vaatamata rakendavad hotellid majandusliku jätkusuutlikkuse hindamise mõõdikuid. Olulisimana tõid hotellide finantsjuhid välja müüdüd tubade arvu, täituvuse, töötajate rahulolu, klientide kaebused ja keskmise ööbimise kestuse. Uuringust järelendus ka, et hotellid küll mõõdavad hotelli finantsnäitajaid, kuid ei seosta neid mõõdikuid majandusliku jätkusuutlikkuse mõistega ning peavad majandusliku jätkusuutlikkuse hindamist liiga keeruliseks ning hotelli tegelike vajadustega vastuolus olevaks.

Alipour, Safaeimanesh ja Soosan (2019) leidsid aga, et Põhja-Küprose hotellid peavad majandusliku jätkusuutlikkuse mõõtmist oluliseks ning hotellijuhid on pühendunud majandusliku jätkusuutlikkuse tagamisele. Ka Sloveenia hotellid peavad majanduslikku jätkusuutlikkust väga oluliseks (66% hotellijuhtidest), tunduvalt olulisemaks, kui keskkonnaalast (28% hotellijuhtidest) ja sotsiaalset jätkusuutlikkust (42% hotellijuhtidest). Mihalič, Žabkar ja Cvelbar leidsid Sloveenia majutussektorit uurides, et hotellid pidasid olulisimaks mõõta finantstulemuslikkust ja turunduse efektiivsust, eriti olulisena mainiti ka kasumlikkust ja kliendirahulolu. Oluliseks peeti ka inimressursside väärtustamist, kuid keskkonnaalastele teguritele ei pööratud valdavalt tähelepanu. (Mihalič, Žabkar, Cvelbar 2011) Selleks, et põhjalikumalt uurida Sloveenia hotellisektori orienteeritust jätkusuutlikkusele, koostasid eksperdid Maailma Turismiorganisatsiooni jätkusuutlikkuse mudeli ning kolmekordse tulemi aruandluse (*triple bottom line reporting*) põhjal hotelli jätkusuutliku ärimudeli (*hotel sustainable business model*).

Selles mudelis jaotati majanduslik jätkusuutlikkus kaheks: materiaalsed (finantsilised) ja immateriaalsed (turundus). Selle mudeli kohaselt liigituvad majandusliku jätkusuutlikkuse alla ka kliendirahulolu (immateriaalne komponent) ja turundus (immateriaalne komponent), kuna kasumlikkus ja kliendirahulolu on üksteist täiendavad konkurentsivõimelisuse mõõdikud ning pikaajaliselt on võimalik kasumlikult tegutseda üksnes tänu immateriaalsetele varadele nagu reageerimine kliendi vajadustele ja eelistustele, innovatiivsus, kvaliteet ja maine. (Mihalič, Žabkar, Cvelbar 2012)

Finantsnäitajatest pidasid eksperdid majandusliku jätkusuutlikkuse seisukohast oluliseks varade puhasrentaablust, investeeritud kapitali tootlikkust, majanduslikku lisandväärtust, kasumimarginaali, tulu ühe töötaja kohta, toa keskmist müügihinda ja keskmist täituvust. Turundusnäitajatest toodi välja osakaal küllastajatest, kes hindavad kvaliteeti väga kõrgeks, küllastajate osakaal, kes hindavad hinna ja kvaliteedi suhet väga kõrgeks, väga rahulolevate klientide osakaal, osakaal küllastajatest, kes on külasthanud hotelli vähemalt kolm korda ning klientide osakaal, kes soovitaks hotelli oma sõpradele ja tuttavatele. Sloveenia hotellid peavad nii nimetatud finants- kui ka turundustegevuse mõõdikute hindamist oluliseks, kusjuures mõlemaid peeti võrdselt oluliseks. Lisaks sellele pidasid hotellid jätkusuutlikkuse seisukohast oluliseks ka mõõta inimkapitali kasutamise seotud tegureid: töötajate rahulolu, koolitamist ja palgataset. (Mihalič, Žabkar, Cvelbar 2012)

Analoogselt Sloveeniaga ei pea ka Tšehhi hotellid oluliseks sotsiaalset ja keskkonnaalast jätkusuutlikkust, vaid peavad olulisimaks mõõda majanduslikku jätkusuutlikkust. 50% küsitletud Tšehhi hotellidest olid siiski valmis investeerima ka keskkonnasõbralikumatesse lahendustesse, kui selle abil on võimalik vähendada kulusid. (Tučková, Vaculčíková 2018) Põhja-Ameerika hotellid seevastu peavad keskkonnasõbralike strateegiate rakendamist äärmiselt oluliseks, kusjuures kulude kokkuhoiust olulisemaks pidasid ettevõtted keskkonnasäästliku hotelli maine saamist. Need tulemused on vastuolus varasemate uurimustega, kus hotellid rakendasid keskkonnasäästlike strateegiaid peamiselt kulude kokkuhoiuks. (Walsh, Dodds 2017) Seda vastuolu võib põhjendada hotelliküllastajate järjest suureneva keskkonnateadlikkusega, mistõttu hotellid näevad keskkonnasõbralikku lähenemist kui võimalust eristuda ja saavutada konkurentsieelis.

Ka Rootsi Gothenburgi hotellijuhid pidasid oluliseks keskkonnaalast jätkusuutlikkust, kusjuures sotsiaalset ja majanduslikku jätkusuutlikkust intervjueritavad peaaegu ei maininudki. Põhjendusena tõid hotellid välja, et hotellis viibimisel on suur ökoloogiline mõju ning isegi väike ressursi kokkuhoid ühe ööbimise kohta annab suure positiivse mõju. Seetõttu pidasid hotellid väga oluliseks vähendada energia (valgus, soojus), vee, seebi, šampooni, ja raisatud toidu koguseid, sorteerida jäätmeid ning pakkuda orgaanilist ja kohalikku toitu. Lisaks keskkonnasäästlikkusele rõhutasid hotellid, et need strateegiad aitavad kokku hoida ka kulusid, kusjuures osa vastanutest tõi välja, et need strateegiad on alguse saanud vajadusest kärpida kulusid, kuid nüüdseks on rõhuasetus muutunud ning varasemast enam mängib rolli ka keskkonnasõbralikkus. Lisaks toodi välja ka positiivne mõju klientidele ja hotelli kuvandile. Hotellijuhid selgitasid, et kuna Gothenburgis on kliendid valdavalt keskkonnateadlikud, siis nad nõuavad hotellilt öko-sertifikaatide olemasolu ning see mõjutab otseselt ka hotelli täituvust ja seeläbi tulusid. Uuringu tulemustest järeldus, et kuigi hotellid tegelesid igapäevaselt finantsnäitajate juhtimisega, siis majanduslikku jätkusuutlikkust peeti hotelli tegevuse jätkumiseks nii iseenesest mõistetavaks, et seda ei toodud intervjuus eraldi välja ning sellele ei pööratud tähelepanu. (Björnefors, Kjellsson 2014) See on kooskõlas Tšehhi hotellide uuringuga (Tučková, Vaculčíková 2018), kus järeldati, et kuigi hotellid mõõdavad hotelli finantsnäitajaid, siis neid ei osata seostada majandusliku jätkusuutlikkusega.

Peršić, Janković, Bakija, Poldrugovac (2013) uurisid majandusliku jätkusuutlikkuse hindamise võimalusi Horvaatia hotellide näitel. Horvaatia hotellijuhid pidasid majandusliku jätkusuutlikkuse hindamise mõõdikutest olulisimaks täituvust, töötajate rahulolu, kaebuseid ning keskmist külastuse pikkust. Sellest võib järeldada, et majutusettevõtete juhid peavad majandusliku jätkusuutlikkuse hindamisel oluliseks nii finantstulemuslikkust kui ka teisi tegureid. Eesti ja Rumeenia hotellide jätkusuutlikkuse strateegiate võrdlusuuring näitas, et uuritud hotellide vahel ei olnud suuri erinevusi, kuid Eesti hotellid saavutasid väikese konkurentsieelise, keskendudes rohkem sotsiaalse vastutuse strateegiatele ning võrdlusanalüüsile (benchmarking), võrreldes Rumeeniaga, kus hotellid keskendusid peamiselt öko-turundusstrateegiatele. Uuringus rõhutati vajadust holistilise lähenemise järele, mis hõlmaks kõiki kolme jätkusuutlikkuse aspekti: keskkonnaalast, majanduslikku ja sotsiaalset mõju. Sellest tulenevalt analüüsiti nii

keskkonnaalaseid, majanduslikke, sotsiaalseid, sotsiaalse vastutuse kui ka turunduse aspekte. (Stanciu, Cîșlaru, Lădaru 2018)

Stylos ja Vassiliadis (2015) leidsid, et Kreeka 4-tärni hotellid peavad majandusliku jätkusuutlikkuse hindamisel olulisimaks turundusega seotud tegevusi, täpsemalt kliendirahulolu ja hotelli teistele soovitamise valmisoleku hindamist ning 5-tärni hotellid töid olulisimana välja klientide lojaalsuse ja kliendirahulolu hindamise. Inimressursside osas pidasid 4-tärni hotellid olulisimaks tegevuseks töötajate töökoormuse hindamist, samas kui 5-tärni hotellid pidasid sellest olulisemaks müügi prognoosimist. Mõlemad pidasid oluliseks kõrgeid standardeid töötajate koolitamisel ja arendamisel. Kõige olulisem finantsnäitaja, mida 4-tärni hotellid arvutasid, oli investeringu tootlus (ROI), samas kui 5-tärni hotellid rakendasid uuemaid ja rahvusvahelisi raamatupidamisstandardeid. Nii 4- kui 5-tärni hotellid pidasid vajalikuks innovatsiooni juhtimist. Oluline on ka välja tuua, et 5-tärni hotellid pidasid enamikku majandusliku jätkusuutlikkuse mõõdikutest olulisemaks kui 4-tärni hotellid, mis näitab, et kõrgema tärnide arvuga hotellid pööravad majanduslik jätkusuutlikkuse hindamisele valdavalt rohkem tähelepanu. (Stylos, Vassiliadis 2015) Kreeka suurim hotellikett Grecotel (2018) on oma jätkusuutlikkuse raportis välja toonud, et peab oluliseks hinnata jätkusuutlikust kui tervikut, mille alla kuuluvad nii keskkonnalane, sotsiaalne kui ka majanduslik komponent. Majandusliku jätkusuutlikkuse seisukohast peavad nad oluliseks kasumi maksimeerimist, kvaliteetsete teenuste ja toodete pakkumist, mastaabisäästu saavutamist, töö efektiivsuse suurendamist, kohalike partnerite kaasamist ja võrdsete töövõimaluste pakkumist. Majandusliku jätkusuutlikkuse saavutamiseks keskenduvad nad efektiivsuse ja töö kvaliteedi tõstmisele, et pakkuda sidusrühmadele maksimaalset väärtust, ja konkurentsivõime tõstmisele. Samas on paradoksaalselt nende jätkusuutlikkuse raportis ainus rakendatud majandusliku jätkusuutlikkuse mõõdik külastajate arv kuude ja aastate lõikes. (Grecotel 2017)

Kui enamikus eelnevalt välja toodud uurimustes rõhutatakse vajadust holistilise lähenemise järele, siis T., H. Kimi, Barberi ja D., K. Kimi, (2019) leidsid, et teoreetilistes käsitlustes pööratakse jätkusuutlikkust uurides endiselt rohkem tähelepanu teistele, kuid mitte majanduslikele aspektidele. Sealjuures on märkimisväärne, et paljud hotellid ise mõõdavad esmajärjekorras majanduslikke näitajaid, millest saab järeldada, et teooria ja

praktika on erineva rõhuasetusega. See on põhjendatav Hashmi ja Muffi (2015) uurimuse tulemustega, mis näitasid, et enamik hotelle tegeleb esmalt jätkusuutlikkusega vaid selleks, et täita seadusest tulenevaid nõudeid, hoida kokku kulusid, vähendada majanduslikke riske ning suurendada osanikele loodavat väärtust. Alles seejärel kui hotellid on õppinud juhtima riske ja efektiivsust, hakatakse tegelema keerukamate jätkusuutlikkuse protsessidega, et luua rohkem väärtust ka teistele sidusrühmadele, näiteks panustades keskkonnasäästlikkusesse, kaasates kogukonda või osaledes heategevusprojektides. (Hashmi, Muff 2015)

Majandusliku jätkusuutlikkuse mõõtmise praktikad erinevad nii riikide kui ka hotellide lõikes. Tabelisse 2 on koondatud majandusliku jätkusuutlikkuse komponendid ning teoreetilistes käsitlustes välja pakutud mõõdikud, mida hotellid peavad vajalikuks majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks mõõta.

Tabel 2. Majandusliku jätkusuutlikkuse komponendid.

Autor(id)	Majandusliku jätkusuutlikkuse komponendid	Mõõdikud/tõendid
Mihalič, Žabkar ja Cvelbar (2011); Martinez Pérez, Bosque 2013; Grecotel (2017); Tučková ja Vaculčíková (2018); Njoroge, Anderson, Mbura (2019)	Finants-tulemuslikkus	Bilansi ja kasumiaruande kirjete omavaheline võrdlus ja muutus ajas Efektiivsus, likviidsus, rentaablus (sh investeringute tasuvus), maksevõime
Mihalič, Žabkar ja Cvelbar (2011); Stylos, Vassiliadis (2015); Tučková ja Vaculčíková (2018); Hughes, Paulson & Cjerde (2003); Guerreiro, Amaral (2018); Ravaš (2013); Calabrese, Parsa, Francesco (2014); Tučková ja Vaculčíková (2018).	Kulude ja tulude juhtimise efektiivsus	Kasumlikkus Toa keskmine täituvus ja müügihind Jääktulu Kasumilävi Hinnakujundus

Autor(id)	Majandusliku jätkusuutlikkuse komponendid	Mõõdikud/tõendid
Mihalič, Žabkar ja Cvelbar (2011); Stanciu, Cişlaru, Lădaru (2018); Mihalič, Žabkar, Cvelbar (2012); Njoroge, Anderson, Mbura (2019); Stylos, Vassiliadis (2015)	Kliendirahulolu	Külastajate osakaal, kes peavad kvaliteeti väga kõrgeks; Külastajate osakaal, kes hindavad hinna ja kvaliteedi suhet väga kõrgeks; Väga rahulolevate klientide osakaal; Osakaal külastajatest, kes on külastanud hotelli vähemalt kolm korda
Tučková, Vaculčíková (2018); Stanciu, Cişlaru, Lădaru (2018); Walsh and Dodds (2017); Alipour, Safaeimanesh, Soosan (2019); Njoroge, Anderson, Mbura (2019)	Keskkonnasäästlikkus ja ressursside kokkuvõid	Energia (valgus, soojus), vee, seebi, šampooni jm kulu ja raisatud toidu minimeerimine; Reovee taaskasutamine; Tahkete jäätmete käitlemise süsteemi olemasolu; Ökomärgiste olemasolu
Stanciu, Cişlaru, Lădaru (2018); Grecotel (2017); Rhou, Singal (2019)	Sotsiaalse vastutuse strateegiad	Heategevusprojektides osalemine; Võrdsete töövõimaluste pakkumine; Kohaliku kultuuri hoidmine ja toetamine
Stanciu, Cişlaru, Lădaru (2018); Mihalič, Žabkar, Cvelbar (2011); Stylos, Vassiliadis (2015)	Turundusstrateegiad ja bränding	Positiivne tagasiside broneerimiskeskondades; Klientide osakaal, kes on soovitaks hotelli oma sõpradele ja tuttavatele; Selgelt eristuv bränd ja kuvand
Stanciu, Cişlaru, Lădaru (2018); Alameeri, Ajmal, Hussiain, Helo (2018); Tučková ja Vaculčíková (2018); Grecotel (2017); Stylos, Vassiliadis (2015)	Töötajate oskused ja motiveeritus	Töötajate rahulolu; Regulaarsed koolitused; Ühtse teenindusstandardi olemasolu; Palgataseme konkurentsivõimelisus
Alameeri, Ajmal, Hussiain, Helo (2018); Njoroge, Anderson, Mbura (2019); Stylos, Vassiliadis (2015)	Innovatsiooni ja arendustegevuse juhtimine	Innovatsiooni juhtimiseks on määratud vastutavad isikud; Töötajad on kursis ettevõtte strateegiatega; Innovatsioonistrateegia paneb rõhku teeninduse arendamisele; Strateegiad on pikaajalised ja fookuseeritud tulevikule; Regulaarsed remondi- ja hooldustööd

Allikas: Autori koostatud

Eelnevast tulenevalt on oluline hotelli majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks arvestada kõigi tabelis 2 nimetatud komponentidega ja hinnata nii finantstulemuslikkust, kliendirahulolu ja turundusstrateegiaid, sotsiaalse vastutuse ja keskkonnasäästlikkuse strateegiaid, töötajate oskusi ja motiveeritust ning ettevõtte innovatsiooni ja arendustegevuse juhtimise strateegiaid. Järgmises alapeatükis kirjeldatakse lähemalt nende komponentide hindamise meetodeid.

1.3. Majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamise meetodid

Mõõdikute rohkusest hoolimata ei ole kirjanduses selgeid juhiseid või kriteeriume, mille alusel valida majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks sobivaimad analüüsimeetodid. Gasparatos ja Scolobig (2012) on leidnud, et meetodi valik tehakse enamasti uurija poolt ning lähtuvalt ajalistest piirangutest, andmete ja vahendite kättesaadavusest, eelarvest ning uurija kvalifikatsioonidest, mitte teoreetilistest alustest. Nad rõhutavad, et mõõdikute valik peab lähtuma kontekstist ja uurimuse eesmärkidest. Järgnevalt on kirjeldatud erinevaid võimalusi majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks: küsimustik, hindamisleht ja finantsanalüüs.

Njoroge, Anderson ja Mbura (2019) on hotellide majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks välja töötanud küsimustiku majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks. Nad pakkusid hotelli majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks välja kriteeriumid, millele vastavust hotellijuhid hindasid Likerti 5-astmelisel skaalal (1=ei nõustu üldse kuni 5=nõustun täielikult) (Njoroge, Anderson, Mbura 2019). Likerti skaalat ja küsimustikku kasutati hotellide majandusliku jätkusuutlikkuse uurimiseks ka Põhja-Küprosel. Erinevalt teistest kirjeldatud uurimustest, viidi see küsimustik läbi hotelli töötajate, mitte hotellijuhtide või finantsjuhtide hulgas. (Alipour, Safaeimanesh, Soosan 2019) Alameeri, Ajmal, Hussain ja Helo (2018) kasutasid hotellide jätkusuutlikkuse praktikate analüüsis Saaty poolt 1970ndatel välja töötatud analüütiliste hirerahiate meetodit. Nad löid küsimustiku, kus kaheksat jätkusuutlikkusega seotud aspekti ning nende alapunkte tuli hinnata 9-astmelisel skaalal (1=eelistus puudub kuni 9=täielikult eelistatud). Nendele uurimustele ja tabelis 2, lk 20 toodud mõõdikutele tuginedes pakub töö autor majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks välja küsimustiku (tabel 3). Kuna valdavalt

kasutati varasemates uurimustes Likerti skaalat, siis kohandati kõik küsimused sellele skaalale vastavaks.

Tabel 3. Küsimustik majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks.

Majandusliku jätkusuutlikkuse komponendid	Küsimused
<p>Finants-tulemuslikkus ning kulude ja tulude juhtimine (Njoroge, Anderson, Mbura 2019); (Alipour, Safaeimanesh, Soosan 2019); (Alameeri, Ajmal, Hussiain, Helo 2018); (Tučková ja Vaculčíková 2018)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Hinnake 5-astmelisel skaalal (1=ei nõustu üldse kuni 5=nõustun täielikult), mil määral nõustute järgneva väitega: <ul style="list-style-type: none"> ○ Majutusettevõtte keskendub kasumi maksimeerimisele pikaajalise edu saavutamiseks. ○ Majutusettevõttes ei taluta, et ebausaldusväärsed tarnijad kahjustavad ettevõtte jätkusuutlikkust. ○ Majutusettevõtte tegeleb regulaarselt finantstulemuslikkuse hindamisega. ○ Majutusettevõtte rakendab tulude ja kulude juhtimise strateegiaid
<p>Kliendirahulolu ja turundus (Njoroge, Anderson, Mbura 2019); (Alameeri, Ajmal, Hussiain, Helo 2018); (Tučková ja Vaculčíková 2018); (Stanciu, Cișlaru, Lădaru 2018); (Stylos, Vassiliadis 2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Hinnake 5-astmelisel skaalal (1=ei nõustu üldse kuni 5=nõustun täielikult), mil määral nõustute järgneva väitega: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ettevõtte paneb suure rõhu klientide järjepidevale rahulolule. ○ Klientidega seotud protsesside juhtimine on väga oluline. ○ Konkurentidega seotud protsesside juhtimine on väga oluline. ○ Ettevõttel on selgelt eristuv bränd ja kuvand. ○ Ettevõttel on välja kujunenud kindlad turunduskanalid ning turundustegevus on otseselt suunatud hotelli sihtgrupile.
<p>Sotsiaalne vastutus ja keskkonnasäästlikkus (Njoroge, Anderson, Mbura 2019); (Alipour, Safaeimanesh, Soosan 2019); (Stanciu, Cișlaru, Lădaru 2018)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Hinnake 5-astmelisel skaalal (1=ei nõustu üldse kuni 5=nõustun täielikult), mil määral nõustute järgneva väitega: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ettevõtte kontrollib tootmiskulusid, rakendades rangelt keskkonna kvaliteeti kaitsvaid ja parandavaid programme. ○ Ettevõtte rakendab keskkonnasäästlikke strateegiaid, mis hoiavad kokku ressursse. ○ Ettevõtte on suunatud jätkusuutlikule kasvule, mis arvestab tulevaste põlvkondadega. ○ Ettevõttel on kogukonna heaolusse panustamise strateegiad.

Majandusliku jätkusuutlikkuse komponendid	Küsimused
Töötajate oskused ja motiveeritus (Njoroge, Anderson, Mbura 2019)	<ul style="list-style-type: none"> ● Hinnake 5-astmelisel skaalal (1=ei nõustu üldse kuni 5=nõustun täielikult), mil määral nõustute järgneva väitega: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ettevõttes tegeletakse personali pideva koolitamisega teenusekvaliteedi tagamiseks. ○ Ettevõttes on ühtne teenindusstandard. ○ Ettevõttes on strateegiad töötajate rahulolu ja motivatsiooni hoidmiseks ja tõstmiseks.
Innovatsiooni ja arendustegevuse juhtimine (Alameeri, Ajmal, Hussiain, Helo 2018); (Njoroge, Anderson, Mbura 2019)	<ul style="list-style-type: none"> ● Hinnake 5-astmelisel skaalal (1=ei nõustu üldse kuni 5=nõustun täielikult), mil määral nõustute järgneva väitega: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ettevõtte juhtimisel on innovatsiooni juhtimine väga oluline. ○ Ettevõtte on teadlik valdkonda mõjutavatest trendidest ning kohandab tegevust vastavalt. ○ Ettevõttes tegeletakse regulaarsete remondi- ja parendustöödega. ○ Ettevõtte juhtimisel on osanikega seotud protsesside juhtimine väga oluline. ○ Ettevõtte juhtimisel on valitsusega seotud protsesside juhtimine väga oluline.

Allikas: Autori koostatud

Varasemad uuringud ei ole määratlenud arvulisi standardeid, millega saaks hotellijuhtide hinnanguid võrrelda, vaid selle asemel on erinevate hotellide tulemusi võrreldud omavahel ning vastuste põhjal viidud läbi kvalitatiivne sisuanalüüs (Alameeri, Ajmal, Hussiain, Helo 2018); (Alipour, Safaeimanesh, Soosan 2019); (Njoroge, Anderson, Mbura 2019). Majanduslikult jätkusuutlikuks saab pidada hotelle, kes peavad erinevate majandusliku jätkusuutlikkuse komponentide hindamist ja juhtimist oluliseks ning kus ettevõtte siseselt on selleks välja arendatud strateegiad, kusjuures olulisimaks peetakse turunduse, personali, klientide, teeninduse ning finantstulemuslikkusega seotud strateegiaid (Stylos, Vassiliadis 2015); (Mihalič, Žabkar, Cvelbar 2012).

Eesti ja Rumeenia hotellide jätkusuutlikkuse strateegiate võrdlusuuringus (Stanciu, Cîșlaru, Lădaru 2018) kasutati andmete kogumiseks hotellijuhist sõltumatuid meetodeid: Eestis viidi uurimus läbi hotellis praktilisel viibimise käigus, Rumeenias kasutati testostude meetodit. Külastuste käigus koguti andmeid ning analüüsiti majutusasutust nii

otsese vaatluse kaudu kui ka läbi individuaalsete mitteformaalsete vestluste hotellitöötajatega. Lisaks kasutati andmete kogumiseks hotelli ametlikku veebilehte, Facebooki või Twitteri kontot ning broneerimis- ja tagasisidestamise platvorme. Andmete kogumiseks loodi hindamisleht (vt tabel 4). Majanduslikku aspekti uuriti peamiselt ressursside kokkuhoiu kaudu, eeldades, et see toob endaga kaasa ka kulude vähenemise. Autorid tõid meetodi puudusena välja, et koostöös juhtidega oleks olnud majandusliku olukorra kohta võimalik rohkem andmeid koguda, kuid see oleks vähendanud uurimuse sõltumatust.

Tabel 4. Majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamisleht.

Kriteeriumid	Punktid
Kulude kokkuhoid (küttekulude kokkuhoid, vee kokkuhoid ja taaskasutamine, taastuvenergia kasutamine, hoone soojustus jm)	2.5p
Hinna ja kvaliteedi suhe (kliendirahulolu, kaebused jm)	2.5p
Hotell korraldab erinevaid üritusi	1p
Hotell pakub lisavõimalusi	1p
Hotellil on ingliskeelne kodulehekülg, kus on ajakohane info	1p
Ettevõtte on sotsiaalmeedias nähtav	1p
Klientide tagasiside veebilehekülgedel on positiivne	1p
Punktid kokku	10p

Allikas: Stanciu, Cîșlaru, Lădaru 2018

Hindamislehe eeliseks on see, et meetodikat on Eesti hotellide kontekstis varasemalt kasutatud (Stanciu, Cîșlaru, Lădaru 2018). Eestis on varasemalt majutusettevõtte majanduslikku jätkusuutlikkust hinnatud ka finantsanalüüsi, täpsemalt horisontaal-, vertikaal- ja suhtarvudega analüüsi abil (Kulasalu, 2014). Teistes valdkondades on Eestis majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks kasutatud nii finantsanalüüsi (Jõemaa 2018); (Tsääro 2017) kui ka jätkukasvu meetodit (Niinepuu 2017); (Jušinskaja 2018). Kuna jätkukasvu meetodit ei toonud eelmises peatükis kirjeldatud uurimustes välja kui

majutusettevõtte jaoks olulist meetodit, siis seda magistritöös täpsemalt ei käsitleta. Finantsanalüüs on seevastu üks olulisemaid majandusliku jätkusuutlikkuse hindamise meetodeid, mida majutusettevõtete majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks kasutatakse, kusjuures paljude hotellide jaoks on see ainus meetod, mida nad majandusliku jätkusuutlikkuse hindamisel kasutavad (de Waal 2007). Kuigi paljud autorid on keskendunud majandusliku jätkusuutlikkuse hindamisel finantsaruandluse analüüsile, on Banker ja Chen (2006) leidnud, et efektiivsem viis ettevõtte majanduslikku jätkusuutlikkust hinnata on kulude ja tulude juhtimise analüüs. Seetõttu kirjeldatakse järgnevalt nii finantsaruandluse analüüsi kui ka kulude ja tulude juhtimise analüüsi meetodit.

Finantsaruandluse analüüsi olulisemateks meetoditeks on horisontaal-, vertikaal- ja suhtarvudega analüüs, mille käigus võrreldakse ettevõtte näitajaid varasemate perioodide andmete ja tegevusharu keskmiste või standarditega. (Manea 2017) Olulisimaks osaks finantsaruandluse analüüsist peetakse suhtarvudega analüüsi, kuna see võimaldab lisaks finantsnäitajate võrdlusele neid ka tõlgendada ja võrrelda kehtivate standarditega, liidriga, konkurendiga ja tegevusharu keskmistega. (Monea 2009) Eesti Statistikaameti kodulehel on välja toodud Eesti majutus- ja toitlustusettevõtete asendikeskmised suhtarvud tegevusalade kaupa, mis võimaldab ettevõtte näitajaid võrrelda teiste sama valdkonna ettevõtetega. (Statistikaamet, s.a.a.) Majutussektorit käsitlev kirjandus peab ettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamisel valdavalt oluliseks rentaablust, likviidsust, maksevõimet ja efektiivsust kajastavaid suhtarve (Kim, Ayuoun 2005). Efektiivsussuhtarvud näitavad kui kiiresti ettevõttes varasid kasutatakse (vt tabel 5). Uuringud on näidanud, et majusettevõtete juhid peavad oluliseks hinnata varade kasutamise efektiivsust, kuid ettevõtte omanike seisukohast on efektiivsussuhtarvud vähemolulised kui rentaablussuhtarvud. Rentaablussuhtarvud näitavad ettevõtte kasumlikkust ning neid peetakse nii ettevõtte omanike kui ka finantsjuhtide seisukohast olulisimateks. (Prakash 2016).

Tabel 5. Olulisimad efektiivsust ja rentaablust kajastavad suhtarvud majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks.

Suhtarv	Tõlgendus	Valem	Kehtivad standardid	Asendikeskmised 2017. aastal (Eesti Statistikaamet, s.a.a)
Varade käibekordaja (Jansen, Ramnath, Yohn 2011)	1 varasse investeeritud euro toodab AT suuruse käibeeuro	$AT = \frac{S}{A}$, kus AT – varade käibekordaja S – müügitulu, A – varad	Üldtunnustatud kriteerium puudub	3. kvartiil – 3 Mediaan – 1 1. kvartiil – 1
Varude käibevälde (Singh ja Schmidgal 2002)	Varude saabumisest kuni müügini on DIH päeva	$AT = 360 \frac{IRY}{S}$, kus DIH – varude käibevälde, IRY - varud	Üldtunnustatud kriteerium puudub. Teenindusettevõtete puhul tavaliselt nullilähedane.	3. kvartiil – 57 Mediaan – 8 1. kvartiil – 0
Käibe- rentaablus (Singh, Schmidgall 2002)	1 müügi käibe euro toodab PM senti puhaskasumit	$PM = \frac{NI}{S} \times 100$, kus PM – käiberentaablus, NI – puhaskasum	Üldtunnustatud kriteeriumi järgi teenindusettevõtete es vähemalt 15%	3. kvartiil – 39 Mediaan – 13 1. kvartiil – 1
Varade puhas- rentaablus (Singh, Schmidgall 2002)	1 varasse investeeritud euro tekitab ROA senti puhaskasumit	$ROA = \frac{NI}{A} \times 100$, kus ROA - varade puhasrentaablus	Oleneb ettevõtte kapitali hinnast (WACC). Tuleks hoida positiivsenä.	3. kvartiil – 16 Mediaan – 6 1. kvartiil – 0
Omakapitali puhas- rentaablus (Kim, Ayoun 2005); (Damodaran 2007)	1 omakapitali investeeritud euro tekitab ROE senti puhaskasumit	$ROE = \frac{NI}{E} \times 100$, kus ROE – omakapitali rentaablus, E – omakapital	Rahuldavaks peetakse alates 12%. Tuleks hoida positiivsenä.	3. kvartiil – 17 Mediaan – 11 1. kvartiil – 0

Märkus: Eesti Statistikaametis olid uusimateks andmeteks 2017. aasta asendikeskmised
Allikas: Autori koostatud

Likviidsussuhtarvud näitavad ettevõtte võimet tasuda lühiajalisi ehk aasta jooksul tekkinud kohustisi (vt tabel 6). Maksevõime suhtarvud näitavad ettevõtte võimet tasuda pikaajalisi kohustisi. (Schmidgall, DeFranco 2016)

Tabel 6. Olulisimad likviidsust ja maksevõimet kajastavad suhtarvud majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks.

Suhtarv	Tõlgendus	Valem	Kehtivad standardid	Asendikeskmised 2017. aastal (Eesti Statistikaamet, s.a.a)
Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja (Andrijasevic Pasic 2014); (Toth, Cierna, Serences 2013)	näitab, mitu korda ületab käibevara lühiajalisi kohustusi	$CR = \frac{CA}{CL}$, kus CR – lühiajalise võlgnevuse kattekordaja, CA – käibevara, CL – lühiajalised kohustised	Tavaliselt on näitaja vähemalt 1	3. kvartii – 7 Mediaan – 2 1. kvartii – 1
Kiire maksevalmiduse kordaja (Andrijasevic Pasic 2014); (Toth, Cierna, Serences 2013)	näitab, mitu % lühiajalistest kohustustest on ettevõtte võimeline kohe tasuma	$CAR = \frac{M+MS}{CL}$, kus CAR – kiire maksevalmiduse, MS – lühiajalised finantsinvesteeringud,	Sobivaks peetakse näitajat suurusega ligikaudu 0,3. Üle 0,6 ebaotstarbekas, näitaja alla 0,3 näitab madalat likviidsust	Statistikaamet ei arvuta
Võlakordaja (Singh 2009); (Ferrer, R., Ferrer K. 2011)	näitab, mitu % varadest on finantseeritud kohustistega	$DR = \frac{D}{A}$, kus DR – võlakordaja, D – kohustised	Ei tohiks ületada 75%	3. kvartii – 1 Mediaan – 0 1. kvartii – 0
Intresside kattekordaja (Kim, Ayoun 2005); (Singh 2009)	näitab, mitu korda ületab ärikasum intresse	$TIE = \frac{EBIT}{I}$, kus TIE – intresside kattekordaja, $EBIT$ – ärikasum, I – intressid	Näitajat peaks hoidma vähemalt 2,7 juures	3. kvartii – 35 Mediaan – 11 1. kvartii – 1
Altman Z-skoor (Diakomihali s 2012)	Võimaldab hinnata ettevõtte pankrohtu	$Z = 6,56 \frac{NOWC}{A} + 3,26 \frac{RE}{A} + 6,72 \frac{EBIT}{A} + 1,05 \frac{E}{D}$, kus Z – pankroti prognoos, $NOWC$ – puhaskäibekapital, RE – eelmiste perioodide jaotamata kasum,	alla 1,1 viitab pankrotiohule ja üle 2,6 näitab majanduslikku kindlust	Statistikaamet ei arvuta

Märkus: Eesti Statistikaametis olid uusimateks andmeteks 2017. aasta asendikeskmised
Allikas: Autori koostatud

Majutussektorile on iseloomulik suur konkurents, kõrged püsikulud ning suur algkapitali vajadus. Majutusteenuse pakkumisel tuleb arvestada müügivõimaluse kiire kaduvusega ning hooajalisusega. Majandusliku jätkusuutlikkuse hindamise seisukohast on seetõttu kriitilise tähtsusega ka hotelli võime kasvatada tulusid ja juhtida kulusid. Ebaõnnestunud tulude ja kulude juhtimine vähendab kasumit ning võib viia kahjumini. Edukas tulude ja kulude juhtimine loob võimalusi kasumi suurendamiseks ning seeläbi ettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse tõstmiseks. Samas ei tohi kulude optimeerimine toimuda teenusekvaliteedi või kliendirahulolu arvelt. (Thakurta, 2016) Kostakis, Boskou ja Palisidis (2011) on leidnud, et kasumiaruande analüüs võimaldab juhtidel saada ka asjakohast infot kulude kohta, mis omakorda on aluseks strateegiate valikul. Majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks on oluline võrrelda kulusid ja tulusid osakondade kaupa, viia läbi jääktulupõhine analüüs ning kasumilävi analüüs, võrrelda tubade keskmist müügihinda valdkonna keskmisega ning analüüsida hinnaelastsust (vt tabel 7). Tulude ja kulude juhtimise analüüsiks vajalikud valemid on toodud välja lisas 3.

Tabel 7. Majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks kasutatavad kulude ja tulude juhtimise meetodid.

Meetod	Tõlgendus	Olulisus majandusliku jätkusuutlikkuse hindamise seisukohast
Kulude ja tulude võrdlus osakondade kaupa (Hughes, Paulson, & Cjerde 2003)	Kulude ja tulude võrdlus osakondade kaupa võimaldab hinnata, millised osakonnad on kasumlikud.	Osakonnad, mis on pikaajaliselt kahjumlikud vähendavad ettevõtte majanduslikku jätkusuutlikkust ning tuleks võimalusel sulgeda või ümber korraldada.
Jääktulupõhine analüüs (Guerreiro, Amaral 2018)	Jääktulupõhise analüüsida on võimalik välja selgitada, kui suur osa teenuse müügitulust jääb järele püsikulude katmiseks pärast selle teenuse või tootega seotud muutuvkulude maha arvamist.	Majandusliku jätkusuutlikkuse saavutamiseks peab jääktulu olema positiivne ja müügiimaht piisavalt suur, et ettevõtte oleks kasumlik.
Kasumilävi analüüs (Ravaš 2013)	Kasumilävi analüüs võimaldab leida minimaalse müügiimahu, mille korral ettevõtte ei lange veel kahjumisse. Analüüs võimaldab hinnata erinevate tegurite, näiteks hooajalisuse mõju ärikasumile.	Majandusliku jätkusuutlikkuse saavutamiseks peab müügiimaht ületama kasumilävi.

Meetod	Tõlgendus	Olulisus majandusliku jätkusuutlikkuse hindamise seisukohast
Toa keskmise müügihinna ja täituvuse võrdlus valdkonna keskmisega (Collins, Parsa 2006); (Tučková ja Vaculčíková 2018)	Keskmise toa müügihinna ja täituvuse võrdlemine valdkonna keskmistega annab ülevaate konkurentsivõimelisusest.	Majutusettevõtte konkurentsivõimelisus viitab majanduslikule jätkusuutlikkusele.
Hinnakujundus (Calabrese, Parsa, Francesco 2014); (Steed, Gu 2005); Abratea, Fraquelli, Viglia 2012);	Majutusettevõtte hinnakujunduses on oluline hinnata nõutava koguse ja hinna muutumise omavahelist suhet, et oleks võimalik toa müügihinna valikul arvestada hinnatõusu võimalikku mõju müüdü kogusele. Levinumad hinnakujunduse strateegiad majutusettevõtte tubade hindade kujundamiseks on kulupõhine hinnakujundus, kliendist lähtuv hinnakujundus ning konkurentsipõhine hinnakujundus.	Majandusliku jätkusuutlikkuse tagamiseks on oluline kujundada hinnad vastavalt kuludele, konkurentidele ja nõudlusele, et tagada ettevõtte maksimaalne kasumlikkus.

Allikas: Autori koostatud

Majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks on seega mitmeid erinevaid võimalusi ning meetodi valikul tuleb arvestada konteksti ja uurimuse eesmärkidega. Majandusliku jätkusuutlikkuse terviklikuks hindamiseks tuleb analüüsida nii hotelli rahalisi kui mitterahalisi komponente ning kombineerida omavahel kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid meetodeid. Erinevate meetodite kasutamine annab parema võimaluse hinnata ettevõtte majanduslikku olukorda ning näitab, kuidas ettevõtet juhitakse ja ressursse kasutatakse, et vajadusel oleks võimalik anda soovitusi olukorra parandamiseks. Samas ei tohi see muutuda hotelli jaoks liialt keeruliseks või ajakulukaks (Tučková, Vaculčíková 2018) ning liiga paljude meetodite omavaheline kombineerimine võib vähendada tulemuste selgust ja ülevaatlikkust.

Küsimustiku suurimaks tugevuseks on see, et küsimustik hõlmab kõiki olulisemaid teoreetilises osas välja toodud majandusliku jätkusuutlikkuse mõõdikuid ning võimaldab hinnata nii rahalisi kui mitterahalisi komponente. Küsimustiku üheks olulisimaks puuduseks on kehtivate standardite ja valdkonna keskmiste puudumine. Samuti võib küsimustiku puuduseks pidada vähest detailsust ning liigset sõltuvust hotellijuhi hinnangutest. Hindamislehe eeliseks on võimalus hinnata majutusettevõtte

majanduslikku jätkusuutlikkust hotellijuhist sõltumatult, kuid puudusena on oluline välja tuua, et see ei võimalda hinnata mitmeid majandusliku jätkusuutlikkuse komponente, mida hotellid majandusliku jätkusuutlikkuse hindamisel oluliseks peavad. Finantsanalüüsi eelisteks küsimustiku ja hindamislehe ees on andmete põhjalikkus ning selgete standardite ja valdkonna keskmiste olemasolu, mis muudab tulemuste tõlgendamise objektiivsemaks. Samas võib ainult finantsnäitajate arvestamine vähendada ettevõtte majanduslikku jätkusuutlikkust, kuna strateegiad lähtuvad esmajärjekorras mineviku näitajatest, mitte tulevikustrateegiatest. Kuna antud meetodite rakendatavust ei ole Eesti majutusettevõtete kontekstis laiemalt analüüsitud ning kolme meetodi kasutamine on töömahukas, rakendatakse neid järgnevalt ühe hotelli põhjal, et välja selgitada, milliseid meetoditest oleks otstarbekas edasi uurida suurema valimi põhjal.

2. MAJUTUSETTEVÖTTE MAJANDUSLIKU JÄTKU-SUUTLIKKUSE HINDAMISMEETODITE RAKENDAMINE PIRITA MARINA HOTEL & SPA NÄITEL

2.1. Pirita Marina Hotel & Spa tutvustus

Majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamise meetodeid otsustati testida Pirita Marina Hotel & Spa näitel, kuna töö autoril oli ligipääs ettevõtte kasumiaruannetele ning hea koostöö hotelli juhiga, kes oli uuringu läbiviimisest huvitatud. Lisaks sellele puutus töö autor tööalaselt ettevõttega kokku aastatel 2014-2016, mis oli eeliseks hindamislehe rakendamisel, ning viis 2018. aastal bakalaureuse õppe lõputöö raames ettevõttele läbi finantsanalüüsi, mis oli hea võrdlusalus magistritöös läbi viidud finantsanalüüsi tulemustega võrdlemiseks.

Praegune Pirita Marina Hotel & Spa rajati 1980. aastal ning sellest ajast saadik on ettevõtte mitmeid kordi omanikke vahetanud. 2008. aastal ostis ettevõtte TLG Hotels OÜ ning hotell nimetati ümber Pirita Spa Hotelliks. (www.piritamarinahotel.ee) Tänapäevaks on hotell olnud aastaid kahjumis (Tiks 2018). 2018. aastal müüs TLG Hotels Pirita Spa Hotelli BRE Hotels OÜ-le, kes kuulub Baltic Real Estate ettevõtete gruppi. BRE Hotels alustas äritegevust 2018. aastal. Hotelli uueks nimeks sai Pirita Marina Hotel & Spa. (www.brehotels.ee) Hetkel on ettevõttes 267 numbrituba, 360-kohaline restoran Regatta, lobby-baar, mitmed seminari- ja peoruumid ning hotellis pakutakse erinevaid sportimis- ja heaoluteenuseid. (www.brehotels.ee) Pirita Marina & Spa Hotelli peamiseks tegevusalaks on majutus ja toitlustus, moodustades 2019. aastal vastavalt 51% ja 28% ettevõtte müügitulust. (Kasumiaruanne 2019) Pirita Marina Hotel & Spa juhi Kristel Mäeotsa sõnul on hotelli sihtgrupp piiratud eelarvega pered, sportlased ja reisibürood, kes otsivad majutust, mitte meelelahutust. (Mäeots, K, e-kiri, 30.03.2020)

Pirita Marina Hotel & Spa juhi Kristel Mäeotsa sõnul ostis BRE Hotels OÜ ettevõtte seetõttu, et uus omanik nägi hotellil suurt potentsiaali ka väljaspool majutustegevust. Uus

omanik nägi turu nõudlusest lähtuvat potentsiaali erinevate uute teenuste sisse viimiseks. Uue omaniku sõnul on kohalikul turul aastate jooksul juurde tulnud küll 4* ja 5* täрни hotelle, kuid tegelikult on turul ruumi ja vajadust ka kolme täрни hotellide järele. 2019. aasta lõpus oli aga hotell väga raskes majanduslikus olukorras ning on suur tõenäosus, et hotell ei ole suuteline pärast 2020. aasta koroonaviiruse epideemia lõppu tegevust jätkama. (Mäeots, K, e-kiri, 30.03.2020) Selleks, et hinnata Pirita Marina Hotel & Spa majanduslikku jätkusuutlikkust, saadetakse Pirita Marina Hotel & Spa juhile küsimustik, kasutatakse töö teooria osas välja pakutud hindamislehte ning viiakse läbi finantsanalüüs. Seejärel võrreldakse erinevate meetoditega kogutud andmeid ning hinnatakse meetodite rakendatavust Eesti majutusettevõtete majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks.

2.2. Küsimustiku, hindamislehe ja finantsanalüüsi rakendamine majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks Pirita Marina Hotel & Spa näitel

2.2.1 Majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamine küsimustiku abil Pirita Marina Hotel & Spa näitel

Töö teoreetilisest osast selgus, et üks enimkasutatud meetodeid hotelli majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks on küsimustik. Töö autor pakkus tabelis 3, lk 23 välja küsimustiku majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks. Küsimustik koosnes viiest osast: finantstulemuslikkus, kliendirahulolu ja turundus, sotsiaalne vastutus ja keskkonna-säästlikkus, töötajate oskused ja motiveeritus ning innovatsioon ja arendustööd. Küsimustik saadeti e-maili teel Pirita Marina Hotel & Spa juhile Kristel Mäeotsale, vastused kanti tabelisse 8 ning selle põhjal arvutati keskmine hinnang iga komponendi kohta ning kõigi vastuste kohta tervikuna. Lisaks hinnangu andmisele paluti hotellijuhil vastuseid täiendavalt selgitada. Kuna puuduvad kehtivad standardid või sama valdkonna ettevõtete keskmised, millega hinnanguid võrrelda, viidi selle asemel hinnangute ja neile lisatud selgituste põhjal läbi sisuanalüüs. Analüüsil lähtuti sellest, et kõrge keskmine hinnang viitab majanduslikule jätkusuutlikkusele ning iga komponendi keskmine hinnang näitab kui palju panustab ettevõtte selle komponendiga seotud tegevustesse.

Tabel 8. Ettevõtte hinnang majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkust näitavatele kriteeriumitele Likerti 5-astmelisel skaalal (1=ei nõustu üldse kuni 5=nõustun täielikult).

Majandusliku jätkusuutlikkuse komponendid	Küsimused	Hinnang
Finants-tulemuslikkus ning kulude ja tulude juhtimine	Ettevõtte keskendub kasumi maksimeerimisele pikaajalise edu saavutamiseks.	4
	Ettevõttes ei taluta, et ebausaldusväärsed tarnijad kahjustavad ettevõtte jätkusuutlikkust.	4
	Ettevõtte tegeleb regulaarselt finantstulemuslikkuse hindamisega.	2
	Majutusettevõtte rakendab tulude ja kulude juhtimise strateegiaid.	3
Keskmine hinnang		3,25
Kliendi-rahulolu ja turundus	Ettevõtte paneb suure rõhu klientide järjepidevale rahulolule.	3
	Klientidega seotud protsesside juhtimine on väga oluline.	4
	Konkurentidega seotud protsesside juhtimine on väga oluline.	2
	Ettevõttel on selgelt eristuv bränd ja kuvand.	3
	Ettevõttel on välja kujunenud kindlad turunduskanalid ning turundustegevus on otseselt suunatud hotelli sihtgrupile.	2
Keskmine hinnang		2,8
Majandusliku jätkusuutlikkuse komponendid	Küsimused	Hinnang
Sotsiaalne vastutus ja keskkonnasäästlikkus	Ettevõtte rakendab rangelt keskkonna kvaliteeti kaitsvaid ja parandavaid programme.	1
	Ettevõtte rakendab keskkonnasäästlikke strateegiaid, mis hoiavad kokku ressursse.	4
	Ettevõtte on suunatud jätkusuutlikule kasvule, mis arvestab tulevaste põlvkondadega.	4
	Ettevõttel on kogukonna heaolusse panustamise strateegiaid.	1
Keskmine hinnang		2,5

Majandusliku jätkusuutlikkuse komponendid	Küsimused	Hinnang
Töötajate oskused ja motiveeritus	Ettevõttes tegeletakse personali pideva koolitamisega teenusekvaliteedi tagamiseks.	1
	Ettevõttes on ühtne teenindusstandard.	1
	Ettevõttes on strateegiad töötajate rahulolu ja motivatsiooni hoidmiseks ja tõstmiseks.	1
Keskmine hinnang		1
Majandusliku jätkusuutlikkuse komponendid	Küsimused	Hinnang
Innovatsiooni ja arendustegevuse juhtimine	Ettevõtte juhtimisel on innovatsiooni juhtimine väga oluline.	4
	Ettevõtte on teadlik valdkonda mõjutavatest trendidest ning kohandab tegevust vastavalt.	1
	Ettevõttes tegeletakse regulaarsete remondi- ja parendustöödega.	2
	Ettevõtte juhtimisel on osanikega seotud protsesside juhtimine väga oluline.	3
	Ettevõtte juhtimisel on valitsusega seotud protsesside juhtimine väga oluline.	2
Keskmine hinnang		2,4

Allikas: Mäeots, K, e-kiri, 30.03.2020

Vastustest nähtus, et enim nõustus hotellijuht finantstulemuslikkuse ning tulude ja kulude juhtimise kohta esitatud väidetega ning kõige vähem töötajate oskuste ja motiveeritusega seotud väidetega. Enamiku majandusliku jätkusuutlikkuse komponentide keskmine hinnang oli alla 3, mis näitab, et hotellijuht pigem ei nõustu väidetega. Kõige enam nõustus hotellijuht väidetega, et ettevõtte keskendub kasumi maksimeerimisele pikaajalise edu saavutamiseks, ettevõttes ei taluta tarnijate ebausaldusväärstust, ettevõttele on oluline klientidega seotud protsesside juhtimine ning ettevõtte jaoks on olulised nii ressursside kokkuhoid, tulevaste põlvkondadega arvestav kasv ning innovatsiooni juhtimine. Hotellijuhi hinnangul ei kohanda ettevõtte tegevust vastavalt turul valitsevatele trendidele ning töötajate oskuse ja motiveerituse tõstmisesse ei panustata märkimisväärselt.

Ettevõtte eesmärgiks ei ole rakendada keskkonnakvaliteeti parandavaid või kogukonna heaolusse panustamise strateegiaid, kuigi keskkonناسäästlikkusega tegeletakse ressursside kokkuhoiu eesmärgil.

Kõigi hinnatud komponentide keskmine hinnang oli 2,57, mis näitab, et enamiku majandusliku jätkusuutlikkuse komponentidega ettevõtte pigem ei tegele. Küsimustiku tulemused annavad seega alust arvata, et hotell ei ole majanduslikult jätkusuutlik. Seda kinnitavad ka hotellijuhi selgitused – kuigi hotellijuhi hinnangul keskendub hotell kasumi maksimeerimisele pikaajalise edu saavutamiseks, on hotell olnud pikalt kahjumis ning viimased 6-8 kuud on ettevõtte jaoks majanduslikult nii keerulised olnud, et hotellijuhi hinnangul on tekkinud oht, et hotell on sunnitud tegevuse lõpetama. Täpsema hinnangu hotelli majanduslikule jätkusuutlikkusele annaks võrdlus kehtivate standardite või teiste majutussektori keskmistega, kuid kuna küsimustik on töö autori poolt välja töötatud ning teoreetilised allikad ei pakkunud välja standardeid, millega tulemusi võrrelda, siis seda ei ole võimalik teha.

Küsimustiku tugevustena võib välja tuua, et see annab esmase ülevaate ettevõtte majandusliku jätkusuutlikkusega seotud tegevustest ning valdkondadest, kus ettevõtte peaks majandusliku jätkusuutlikkuse tagamiseks rohkem panustama. Oluline on välja tuua, et küsimustiku tulemusena nähtus, et hotell peab oluliseks tegeleda finantstulemuslikkuse ning kulude ja tulude juhtimisega, kuid hotell ei tegele piisavalt töötajate motiveerimise ja arendamisega, sotsiaalse vastutuse tegevustega ning innovatsiooni juhtimisega. See näitab, et probleemid ei ole seotud ainult hotelli finantsnäitajatega, vaid suuremad probleemid on teiste majandusliku jätkusuutlikkuse komponentidega. Saadud keskmine hinnang on madal, mis on kooskõlas sellega, et hotell on hotellijuhi sõnul äärmiselt kriitilises majanduslikus olukorras. Küsimustikku saaks hästi kasutada paljudelt hotellidelt andmete kogumiseks ja analüüsimiseks, kuna andmete kogumine ja analüüsimine ei ole aeganõudev ega keeruline. Küsimustiku üheks olulisimaks puuduseks on kehtivate standardite ja valdkonna keskmiste puudumine. Selleks, et küsimustikku tulevikus rakendada, tuleks välja selgitada Eesti majutusettevõtete keskmised hinnangud küsimustikus toodud väidetele. Samuti võib küsimustiku puuduseks pidada liigset sõltuvust hotellijuhi hinnangutest. Samas hõlmab küsimustik suurt osa tabelis 2 lk 21 välja toodud majandusliku jätkusuutlikkuse

mõõdikuist ning annab seega ülevaate hotelli majanduslikust jätkusuutlikkusest kui tervikust. Küsimustiku tulemuste põhjal saab välja selgitada olulisemad probleemid ning seejärel saab neid põhjalikumalt uurida. Kuna küsimustik annab ülevaate kõigist majandusliku jätkusuutlikkuse komponentidest ning võimaldab läbi viia kvantitatiivset analüüsi, sobib küsimustik hästi ka ettevõtete võrdlemiseks.

2.2.2 Majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamine hindamislehe abil Pirita Marina Hotel & Spa näitel

Töö teoreetilisest osast selgus, et üheks võimaluseks majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamisel on Stanciu, Cîșlaru, Lădaru (2018) välja töötatud hindamisleht, millele on võimalik vastuseid koguda praktilisel viibimisel, testostude, töötajatega suhtlemisel, otsese vaatluse ja veebis olevate andmete põhjal. Järgnevalt analüüsitakse Pirita Marina hotel & Spa majanduslikku jätkusuutlikkust hindamislehe põhjal. 2020. aasta uue koroonaviiruse Covid-19 tuleneva kriisi tõttu oli uuringu läbiviimise hetkel hotell ajutiselt suletud ning seetõttu ei olnud võimalik suhelda töötajatega mitteformaalses vestluses ja viia hotellis läbi vaatlusi. Selle asemel kasutati hindamislehe täitmisel peamiselt veebis olevaid andmeid (koduleht, broneerimiskeskonnades olev tagasiside) ning puuduolevaid andmeid täiendasid osaliselt ettevõtte juhilt e-kirja teel saadud vastused (Mäeots, K, e-kiri, 20.04.202). Seda võib pidada üheks magistritöö puuduseks, kuna hindamislehe kasutamise üheks eesmärgiks oli koguda hotellijuhist sõltumatuid andmeid, kuid seda ei olnud täiel määral võimalik saavutada. Hindamislehe tulemused on välja toodud tabelis 9.

Tabel 9. Pirita Marina Hotel & Spa hindamislehe tulemused.

Kriteeriumid	Punktid
Kulude kokkuhoid (küttekulude kokkuhoid, vee kokkuhoid ja taaskasutamine)	1/2.5p
Hinna ja kvaliteedi suhe (kliendirahulolu)	1.88/2.5p
Hotell korraldab erinevaid üritusi	0.75/1p
Hotell pakub lisavõimalusi	0.5/1p
Hotellil on ingliskeelne kodulehekülg, kus on ajakohane info	1/1p

Kriteeriumid	Punktid
Ettevõtte on sotsiaalmeedias nähtav	0.2/1p
Klientide tagasiside veebilehekülgedel on positiivne	0.75/1p
Punktid kokku	6.08/10p

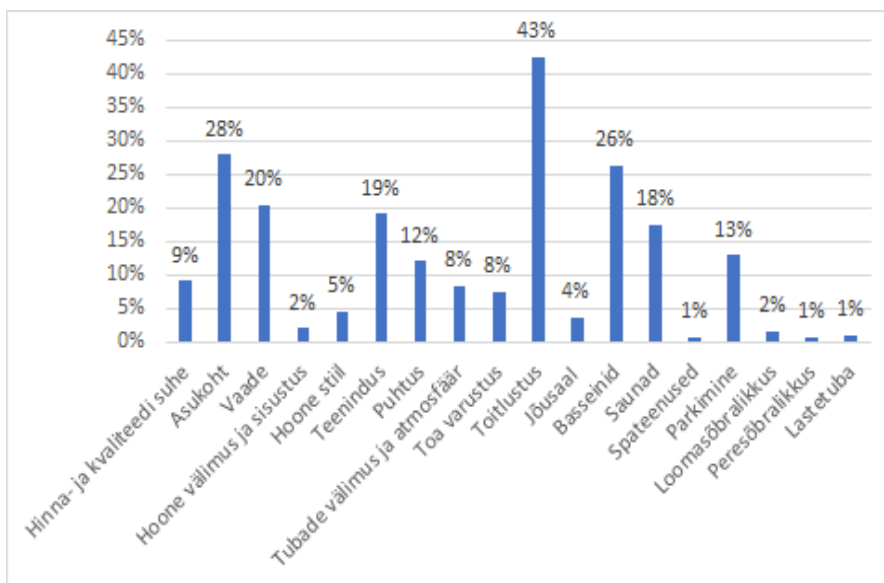
Kasutatud allikad: Mäeots, K, e-kiri, 20.04.2020; www.booking.com; www.piritamarinahotel.ee; www.facebook.com; www.instagram.com.

Esimese kriteeriumina hinnati ettevõtte võimet hoida kokku kulusid. Pirita Marina Hotel & Spa juhi Kristel Mäeotsa sõnul näeb ettevõtte tegevuskava ette kulude minimeerimist. Hoonega seotud kulude kokkuhoiuks on arutatud erinevaid võimalusi – näiteks plaanitakse teha muudatusi elektri- ja küttesüsteemis, paigutades hotelli katusele päikesepatareid, ning on leitud, et basseini remont säästaks olulisel määral küttekulusid. Samas ei ole neid tegevusi siiani veel tehtud ega ka plaane kirjalikult paberile pandud ning seetõttu puudub kõigil osapooltel ühene ülevaade olukorrast. Hotelli hoone ja varustus ei ole energiasäästlikud. Lisaks sellele ei pöörata ettevõttes eraldi tähelepanu keskkonnasäästlikkusele. Keskkonnahoid on hotellis pigem kokkuhoiu vajadus, mida esitletakse kui rohelist mõtlemist. Samas rakendatakse igapäevselt väiksemaid kokkuhoiu strateegiaid. Näiteks on rõhku pandud harvemale voodipesu vahetamisele, toitlustuses pakutakse erinevaid tooteid selliselt, et minimeerida toidu raiskamist - näiteks pakutakse võid, jogurtit, moosi jm suurtes pakendites, mis on odavam ning mida ei ole võimalik kaasa võtta. Sama lahendus on leitud ka duššigeelidele ning šampoonidele. Hotellis on igas toas reguleeritavad radiaatorid, mis võimaldab küttekulusid tühjade tubade arvelt vähendada. Lisaks kokkuhoiule on selline käitumine ühtlasi ka keskkonda säästev. (Mäeots, K, e-kiri, 20.04.2020) Kuna ressursside kokkuhoiuga tegeletakse hotellis teadlikult, kuid hotelli hoonestus, elektrisüsteem ja tehnoloogia ei ole valdavalt keskkonnasäästlikud, on kulude kokkuhoiu kriteeriumile antud 1 punkt 2,5st.

Analüüsimeks kliendirahulolu ja klientide tagasisidet Pirita Marina Hotel & Spa, uuriti [booking.com](http://www.booking.com) veebikeskkonda, kuna Pirita Marina Hotel & Spa juhi sõnul jäetakse sinna enim tagasisidet. Ettevõtte jaoks on seal loodud analüütiline keskkond, kus kliendid on andnud hinnangu teenuste erinevatele etappidele või osadele ning mille hinnangut ettevõtte jälgib. Lisaks [booking.com](http://www.booking.com) lehele jäetakse tagasisidet ka TripAdvisor, Google, Expedia keskkondade ning reisifirmade kaudu. Facebooki keskkonnas ettevõttele

tagasisidet jätta ei saa. (Mäeots, K, e-kiri, 20.04.2020). Booking.com keskkonnast nähtus, et Pirita Marina Hotel & Spa oli antud 5211 arvustust ning keskmiseks hindeks oli 7,7/10. Tripadvisor'i veebikeskkonnas on ettevõtte tagasiside 4,5/5, Expedia keskkonnas 3,5/5 ning Google.com'is 3,9/5. (www.booking.com); (www.tripadvisor.com); (www.expedia.com); (www.google.com)

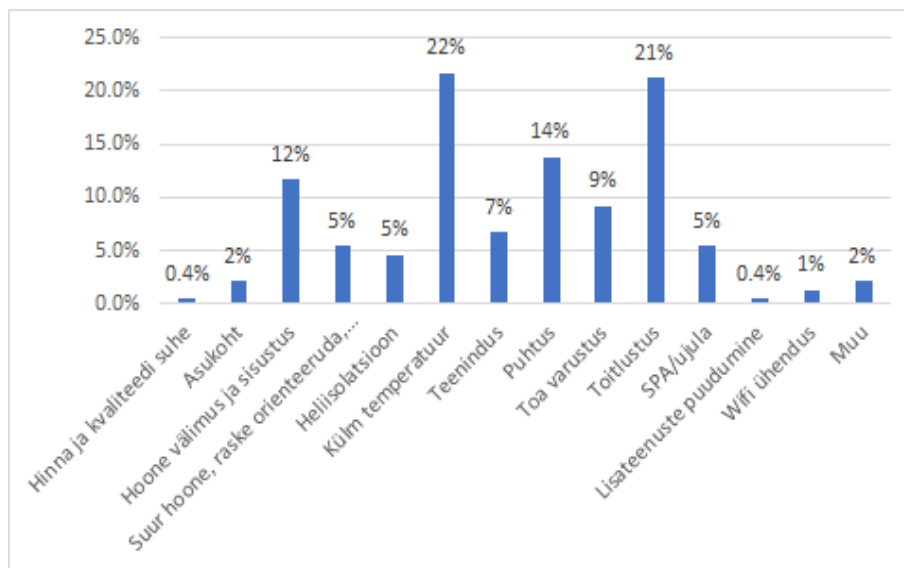
Selleks, et saada täpsem ülevaade hotelli hinna ja kvaliteedi suhtest ning lisavõimalustest, analüüsiti booking.com keskkonna 250 kõige uuemat tagasisidet, mis sisaldasid lisaks numbrilistele hinnangutele ka sõnalisi kommentaare. Positiivse külje pealt nähtus, et 43% vastanutest kiitis hotelli toitlustust, enamus kommentaare hõlmas hommikusööki. Kiideti toidu värskust ning mitmekülgust. 28% vastanutest kiitis hotelli asukohta, kesklinna ning erinevate teenuste lähedust ja 20% kommenteeris ilusat merevaadet nii tubadest kui ka restoranist. 19% vastanutest olid rahul klienditeenindusega (vt joonis 2). 26% kommenteerijatest kiitis majutushinnas sisalduvaid basseine ning 18% saunu. Külastajad olid rahul ka tasuta parkimise võimalusega.



Joonis 2. Pirita Marina Hotel & Spa positiivne tagasiside. (autori arvutused)

Negatiivse poole pealt saab välja tuua, et 22% kõikidest vastanutest kurtis hotelli koridoride ja tubade temperatuuri üle (vt joonis 3). Leidus mitmeid kommentaare, kus kliendid tõid välja asjaolu, et tubades oli temperatuur 15-18°C piires, külastajad pidid paluma lisatekke ning magama kampsunitega. Toodi ka välja, et olgugi, et tubades on reguleeritavad radiaatorid, võttis toas sooja temperatuuri saavutamine aega umbes 5

tundi. Analüüsi käigus nähtus vastuolu toitlustusteenuse tagasisides. Kui 43% pidas ettevõtte toitlustust väga heaks, siis 21% vastanutest hindas seda negatiivselt. Samuti hindas hotelli puhtust positiivse külje pealt 12% vastanutest, aga 14% vastanutest leidis põhjuseid selle kritiseerimiseks. See annab alust arvata, et nii toitlustus-, kui ka puhastusteenuse kvaliteet on ettevõttes ebahühtlane. 12% vastanutest kritiseeris hoone välimust ja sisustust, mis annab alust arvata, et 2019. aastal tehtud remondi- ja hooldustööd ei olnud ettevõtet veel soovitud tulemusteni viinud.



Joonis 3. Pirita Marina Hotel & Spa negatiivne tagasiside. (autori arvutused)

Sellest nähtus, et vaatamata negatiivsetele kommentaaridele oli klientide tagasiside siiski valdavalt positiivne ning kiideti ka hotelli poolt pakutavaid lisavõimalusi. Ettevõtte kodulehelt nähtub, et ettevõttes on restoran Regatta, lobby-baar, mitmed seminari- ja peoruumid ning pakutakse erinevaid sportimis- ja heoluteenuseid (www.piritamarinahotel.ee). Samas on lisateenustele antud ka negatiivset tagasisidet ning leidis kommentaare, kus rõhuti lisateenuste vähesusele. Seetõttu hinnati lisavõimaluste kriteeriumit hindegaga 0.5/1. Hinna ja kvaliteedi suhet oli kiitnud 9% vastanutest ning majutuse liiga kõrget hinda ei olnud välja toonud keegi. Samas tuleb siiski arvestada ka hotelliteenusega seotud negatiivsete kommentaaridega, mistõttu hinnatakse hinna ja kvaliteedi suhte kriteeriumit hindegaga 1.88p 2.5-st. Võttes arvesse kogu tagasiside keskmist hinnet ning arvestades positiivsete ja negatiivsete kommentaaride osakaaludega, on klientide tagasiside kriteeriumi hinnatud hindegaga 0,75/1. Uurides internetist Pirita

Marina Hotel & Spad nähtus, et ettevõtte erinevaid üritusi ei korralda. Küll aga on ettevõttel mitmeid peo-, konverentsi- ja seminariruumi, mis on sobilikud nii suuremate kui ka väiksemate ürituste korraldamiseks. Seetõttu on ürituste kriteeriumit hinnatud hindega 0.75/1. Hindamislehe täitmiseks uuriti ka ettevõtte kodulehte ning sotsiaalmeediat. Inglise keelse kodulehekülje kriteerium sai hindeks maksimumi, kuna ettevõttel on asjakohase informatsiooniga inglise-, eesti-, vene- ja soomekeelne veebilehekülg, mis ilmub Google.com keskkonna otsingumootoris esileheküljel. Sotsiaalmeedia kriteerium sai hindeks 0.2/1, kuna ettevõttel on küll toimivad Facebooki ja Instagrami leheküljed, kuid tegevust toimub nendel lehekülgedel vähe. Facebookis on ettevõttel 1897 jälgijat, Instagramis vaid 397 ning postitusi tehakse harva ja ebaregulaarselt. (www.google.com); (www.piritamarinahotel.ee)

Hindamislehe koondtulemusena sai ettevõtte hindeks 6,08/10, mis ei ole kooskõlas hotelli keerulise majandusliku olukorraga, mis seab meetodi usaldusväärse kahtluse alla. Selle meetodi olulisimaks puuduseks peab töö autor meetodi subjektiivsust. Kriteeriumite vastused olid küll põhjendatud ning valdavalt sõltumatud hotellijuhi hinnangutest, kuid teoreetilisest osast ei selgunud kindlaid numbrilisi aluseid antud kriteeriumite mõõtmiseks. Punktid lähtuvad uurija kvalitatiivsetest hinnangutest, mis jätab palju ruumi subjektiivsetele tõlgendustele. Sarnaselt küsimustikule puudusid andmete võrdluseks kehtivad standardid või sama valdkonna ettevõtete keskmised ning seetõttu lähtuti sellest, et kõrge keskmine hinnang viitab majanduslikule jätkusuutlikkusele. Selleks, et meetodit tulevikus rakendada, tuleks täpsustada kriteeriumite hindamise aluseid ning välja töötada standardid, millega tulemusi võrrelda. Võrreldes küsimustikuga on hindamislehe täitmine töömahukam ning seetõttu ei sobi hästi suure valimiga uurimuses andmete kogumiseks. Hindamisleht ei võimalda hinnata paljusid tabelis 2 lk 20 välja toodud mõõdikuid, mida hotellid majandusliku jätkusuutlikkuse hindamisel oluliseks peavad. Seetõttu leiab töö autor, et sarnaselt küsimustikuga võib hindamislehe meetod sobida hotellide strateegiate omavaheliseks võrdluseks, kuid hotelli majandusliku jätkusuutlikkuse kui terviku hindamiseks sellest ei piisa.

2.2.3 Majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamine finantsanalüüsi abil Pirita Marina Hotel & Spa näitel

Töö teoreetilisest osast selgus, et üks olulisimaid majandusliku jätkusuutlikkuse hindamise meetodeid, mida majutusettevõtted kasutavad, on finantsanalüüs, kuna see annab olulist teavet majandusliku jätkusuutlikkuse rahaliste komponentide – finantstulemuslikkuse ning kulude ja tulude juhtimise kohta. Finantsanalüüsi meetoditest rakendavad hotellid peamiselt finantsaruandluse analüüsi või kulude ja tulude juhtimise analüüsi. Selleks, et näha, kumb analüüs annab majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse kohta parema ülevaate, rakendatakse järgnevalt mõlemat meetodit. Finantsaruandluse analüüsis viiakse läbi bilansi ja kasumiaruande kirjete omavaheline võrdlus ja hinnatakse nende muutust ajas ning majandusliku jätkusuutlikkuse mõõdikute hinnatakse efektiivsust, likviidsust, rentaablust ja maksevõimet. Seetõttu viidi 2018. aasta majandusaasta aruande põhjal läbi Pirita Marina Hotel & Spa vertikaalanalüüs. Horisontaalanalüüsi ettevõttele läbi viia ei saanud, kuna BRE Hotels OÜ loodi 2018. aasta jaanuaris ning 2019. aasta majandusaasta aruanne ei olnud töö koostamise hetkel veel kättesaadav. Seejärel leiti efektiivsust, rentaablust, likviidsust ja maksevõimet näitavad suhtarvud (Majandusaasta aruanne 2019). Suhtarve tõlgendatakse ning võrreldakse kehtivate standarditega ja Eesti majutus- ja toitlustusettevõtete asendikeskmistega. Töö koostamise hetkel olid Eesti Statistikaametil uusimad Eesti majutus- ja toitlustusettevõtete asendikeskmised arvatud 2017. aasta kohta. Viimaste aastate asendikeskmisi võrreldes nähtus, et asendikeskmised ei ole suurel määral kõikunud, ning seetõttu võrreldakse Pirita Marina Hotel & Spa 2018. aasta finantsnäitajaid 2017. aasta asendikeskmistega. (Eesti Statistikaamet, s.a.a.)

BRE Hotels OÜ 2018. aasta majandusaasta aruandest selgus, et Pirita Marina Hotel & Spa 2018. aasta kahjumiks kujunes esimesel tegutsemisaastal 345 169 eurot (Majandusaasta aruanne 2019). Kasumiaruande vertikaalanalüüsist selgus, et 2018. aasta lõpuks moodustas kahjum müügitulust 84%. Analüüsist nähtus, et mitmesugused tegevuskulud moodustasid müügitulust 83%, tööjõukulud 60% ja kaubad, toore, materjal ja teenused 40% müügitulust (vt lisa 4). Niivõrd kõrge tegevuskulude osakaal tulenes sellest, et hotelli käivitamisega kaasnesid kiireloomulised ehitus- ja arendustegevused. 2018. aasta bilansi vertikaalanalüüsist nähtus, et 75% varadest moodustasid käibevarad,

mis ei ole majutusettevõttele tavapärane (vt lisa 5). Madal põhivara osakaal tulenes sellest, et Pirita Marina Hotel & Spa tegutseb rendipinnal ning ei oma kinnisvara.

Kuna omakapital oli negatiivne, siis lühiajalised kohustised ületasid kohustisi ja omakapitali ning kohustised kokku olid suuremad kui bilansi passiva. Negatiivne omakapital võib olla märgiks, et ettevõttel puuduvad vahendid kõigi kohustuste täitmiseks. Lisaks ei vasta omakapitali suurus sellisel juhul äriseadustiku miinimumnõuetele, mistõttu majandusliku jätkusuutlikkuse tagamiseks tuleb omakapital viia seadusega vastavusse, vastasel korral tuleb äriühing lõpetada. Samas on negatiivne omakapital levinud juhul kui ettevõtte finantseerib majandustegevust põhiosas võlakohustuste abil. Lühiajaliste kohustiste suurus oli tingitud hotelli opereerimise alustamisel kaasnevate kiireloomuliste ehitus- ja arendustegevustega, mida finantseeriti laenudega, mistõttu ei pruugi see veel viidata majanduslikele raskustele. Järgnevalt leiti Pirita Marina Hotel & Spa 2018. aasta olulisemad efektiivsust kajastavad suhtarvud (vt tabel 10). Debitoorse võlgnevuse käibeväldet ettevõttele leida ei saanud, kuna majandusaasta aruandes ei olnud eraldi välja toodud nõudeid ostjate vastu. Varade käibekordaja ja varude käibevälde näitasid, et 2018. aastal oli efektiivsus madal ning majandusliku jätkusuutlikkuse tagamiseks tuleks olukorda parandada.

Tabel 10. Pirita Marina Hotel & Spa 2018. aasta olulisemad efektiivsust kajastavad suhtarvud.

Suhtarv	Tulemus	Tõlgendus	Kehtivad standardid	Tulemus ja võrdlus asendikeskmistega
Varade käibekordaja	0,70	1 varasse investeeritud euro tootis 2018. aastal 0.70 suuruse käibeeuro. Kuna eesmärgiks on näitajat maksimeerida, viitab see varade ebaefektiivsele kasutamisele.	Üldtunnustatud kriteerium puudub.	3. kvartiil – 3 Mediaan – 1,36 1. kvartiil – 0,56 Ettevõtte asetses mediaani ja 1. kvartiili vahel.
Varude käibevälde	72	Varude saabumisest müügini kulus 72 päeva, mis ei ole teenindusettevõttele omane.	Teenindusettevõtete puhul tavaliselt nullilähedane.	3. kvartiil – 57 Mediaan – 8 1. kvartiil – 0 Ettevõtte asetses üle 3. kvartiili.

Allikas: Autori arvutused

Järgnevalt leiti Pirita Marina Hotel & Spa 2018. aasta olulisemad rentaablust kajastavad suhtarvud (vt tabel 11). Omakapitali rentaablust ettevõttele arutada ei saa, kuna 2018. aastal oli omakapital negatiivne. Käiberentaablus ja varade puhaskahjumlus näitavad, et ettevõtte ei ole kasumlik. Kui selline olukord jätkub pikema aja vältel siis ei ole ettevõtte majanduslikult jätkusuutlik.

Tabel 11. Pirita Marina Hotel & Spa 2018. aasta olulisemad rentaablust kajastavad suhtarvud.

Suhtarv	Tulemus	Tõlgendus	Kehtivad standardid	Eesti majutus- ja toitlustusettevõtete asendikeskmised 2017. aastal (Eesti Statistikaamet, s.a.a)
Käibe-rentaablus	-84%	1 müügikäibe euro tootis 2018. aastal 84 senti puhaskahjumit. Kuna eesmärgiks on näitajat maksimeerida, viitab see madalale rentaablusele.	Üldtunnustatud kriteeriumi järgi teenindus-ettevõtetes vähemalt 15%. Ettevõtte näitaja oli oluliselt madalam.	3. kvartiil – 39 Mediaan – 13 1. kvartiil – 1 Ettevõtte asetses alla 1. kvartiili.
Varade puhaskahjumlus	-58%	1 varasse investeeritud euro tootis 58 senti puhaskahjumit. Kuna eesmärgiks on näitajat maksimeerida, viitab see madalale rentaablusele.	Oleneb ettevõtte kapitali hinnast (WACC). Tuleks hoida positiivsena. Ettevõtte näitaja oli negatiivne.	3. kvartiil – 16 Mediaan – 6 1. kvartiil – 0 Ettevõtte asetses alla 1. kvartiili.

Allikas: Autori arvutused

Järgnevalt leiti ettevõtte likviidsussuhtarvud (vt. tabel 12). Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja ja likviidsuskordaja ei jää normi piiresse, mis võib vähendada ettevõtte majanduslikku jätkusuutlikkust. Likviidsuskordaja järgi võib ettevõtte võime lühiajalisi kohustisi tasuda olla liiga madal ning ootamatute kohustiste tekkimisel võib see osutada probleemiks. Samas näitab kiire maksevalmiduse kordaja, et raha kasutatakse ebaotstarbekalt ning ka see ei ole ettevõttele pikaajaliselt kasulik.

Tabel 12. Pirita Marina Hotel & Spa 2018. aasta olulisemad likviidsust kajastavad suhtarvud.

Suhtarv	Tulemus	Tõlgendus	Kehtivad standardid	Eesti majutus- ja toitlustusettevõtete asendikeskmised 2017. aastal (Eesti Statistikaamet, s.a.a)
Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja	0,61	Lühiajalised kohustised ületasid käibevara.	Tavaliselt on näitaja vähemalt 1. Ettevõttes näitaja on vähem kui 1.	3. kvartiil – 7 Mediaan – 2 1. kvartiil – 1 Ettevõtte asetses alla 1. kvartiili.
Kiire maksevalmiduse kordaja	0,56	Ettevõtte oli võimeline 56% lühiajalistest kohustistest koheselt tasuma.	Majutusvaldkonnale peetakse sobivaks näitajat suurusega ligikaudu 0,3. Üle 0,6 ebaotstarbekas, näitaja alla 0,3 näitab madalat likviidsust. Seetõttu mahub näitaja napilt soovitusliku piiridesse. Samas, kuna parim tulemus oleks 30%, võib see siiski viidata ebaotstarbekale raha kasutamisele.	Statistikaamet ei arvuta
Likviidsuskordaja	0,26	Lühiajalised kohustised ületasid likviidse käibevara	Vastuvõetavaks peetakse vahemikus 0,7-1, seetõttu ei ole likviidsuskordaja 0,26 soovituslikul tasemel.	3. kvartiil – 5 Mediaan – 1 1. kvartiil – 0 Ettevõtte asetses 1. kvartiili ja mediaani vahel.

Allikas: Autori arvutused

Ettevõtte maksevõimet näitavatest suhtarvudest leiti võlakordaja, intresside kattekordaja ja Altman Z-skoor. (vt tabel 13). Nii võlakordaja kui ka Altman Z-skoor viitasid tõsisele pankrotiohule mis annab jällegi alust arvata, et ettevõtte ei ole majanduslikult jätkusuutlik.

Tabel 13. Pirita Marina Hotel & Spa 2018. aasta olulisemad maksevõimet kajastavad suhtarvud.

Suhtarv	Tulemus	Tõlgendus	Kehtivad standardid	Eesti majutus- ja toitlustusettevõtete asendikeskmised 2017. aastal (Eesti Statistikaamet, s.a.a)
Võla-kordaja	158%	158% ettevõtte varadest olid finantseeritud kohustistega.	Ei tohiks ületada 75%, antud juhul ületas kahekordselt.	3. kvartiil – 1 Mediaan – 0,12 1. kvartiil – 0 Ettevõtte asetseb tugevalt üle 3. kvartiili.
Intresside katte-kordaja	29,3	Ärikasum ületas intresse 29,3 korda, mis näitab, et ettevõttel ei ole laenukohustustega kaasnenud suuri intressikulusid.	Näitajat peaks hoidma vähemalt 2,7 juures. Suhtarv ületas tugevalt minimaalse soovitusliku nõude.	3. kvartiil – 35 Mediaan – 11 1. kvartiil – 1 Ettevõtte asetseb alla 3. kvartiili.
Altman Z-skoor	-7,38	Ettevõtte näitaja - 7,38 viitas tõsisele pankrotiohule.	alla 1,1 viitab pankrotiohule ja üle 2,6 näitab majanduslikku kindlust.	Statistikaamet ei arvuta

Allikas: Autori arvutused

Suhtarvudega analüüsist nähtus, et mitmed suhtarvud viitasid sellele, et hotell ei ole majanduslikult jätkusuutlik. Samas tuleb arvestada ka sellega, et 2018. aastal oli praegune omanik hotelli hallanud vähem kui pool aastat ning tegemist oli alustava ettevõttega. Majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks oleks kasulik analüüsida bilansi ja kasumiaruande ning suhtarvude muutust ajas, mida antud juhul ei olnud võimalik teha. Siiski saab finantsaruandluse analüüsi põhjal öelda, et 2018. aasta lõpus viitasid kõik leitud suhtarvud suurenenud riskile ning sellele, et ettevõtte ei pruugi olla majanduslikult jätkusuutlik. Analüüsist nähtus, et ettevõtte ei juhi oma varasid viisil, mis võimaldaks tulla toime ootamatustega ning tagada pikaajaline kasumlikkus. Oluliseks riskiteguriks oli kindlasti ka see, et kuna ettevõtte tegi investeringud jooksvatest vahenditest, siis hotellil ei olnud rahalist varu. Olukorra kriitilisust süvendas asjaolu, et 2020. aasta märtsis tuli

uksed koroonaviiruse epideemia tõttu ajutiselt sulgeda ning hotelli sissetulek kadus päevapealt. Ettevõtte võttis pärast omanikuvahetust riske ning kuna ettevõtte likviidsus ja maksevõime olid madalad, ei olnud ettevõtte võimeline ootamatu olukorraga toime tulema ning 2020. aasta aprilli teiseks pooleks oli ettevõtte olukord niivõrd keeruline, et puudusid piisavad vahendid töötajatele palkade maksmiseks ning alustati koondamistega. (Mäeots, K, e-kiri, 20.04.2020) Sellest võib järeldada, et majanduslanguse või ootamatu kriisi olukorras on ettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamise seisukohast esmatähtsad likviidsus ja maksevõime. Vaadeldes ettevõtte 2015.-2017. aastate keerulist finantsilist olukorda, oleks ettevõtte pidanud kasutusele võtma meetmeid, et jõuda kasumisse ning parandada finantsnäitajaid. Suhtarvudega analüüs andis väga selgelt märku, et tuleks kindlustada enda valmisolek majutussektorit mõjutavate muutuste ja võimaliku kriisiolukorraga toimetulekuks.

Lisaks finantsaruandluse analüüsile peavad hotellid majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks oluliseks analüüsida kulude ja tulude juhtimise efektiivsust. Olulisemateks mõõdikuteks, mida sel viisil saab hinnata, on kasumlikkus, jääktulu, kasumilävi, toa keskmine müügihind, täituvus ja hinnaelastsus. Seetõttu viidi järgmisena läbi Pirita Marina Hotel & Spa 2019. aasta kulude ja tulude juhtimise analüüs. Kuna majandusliku jätkusuutlikkuse seisukohast on oluline ettevõtte pikaajaline võime tegutseda kasumlikult, uuriti ettevõtte näitajate muutusi ajas ning võrreldi hotelli 2015.-2017. ja 2019. aasta finantsnäitajaid (Tiks 2018). Analüüs viidi läbi ettevõtte 2019. aasta kasumiaruande põhjal (Majandusaasta aruanne 2019). Analüüsiks vajalikud dokumendid saadi Pirita Marina Hotel & Spa juhilt Kristel Mäeotsalt (e-kiri 20.03.2020) ning tulemuste tõlgendamiseks küsiti täpsustavaid küsimusi Pirita Marina Hotel & Spa juhilt Kristel Mäeotsalt e-maili teel (e-kiri 30.03.2020).

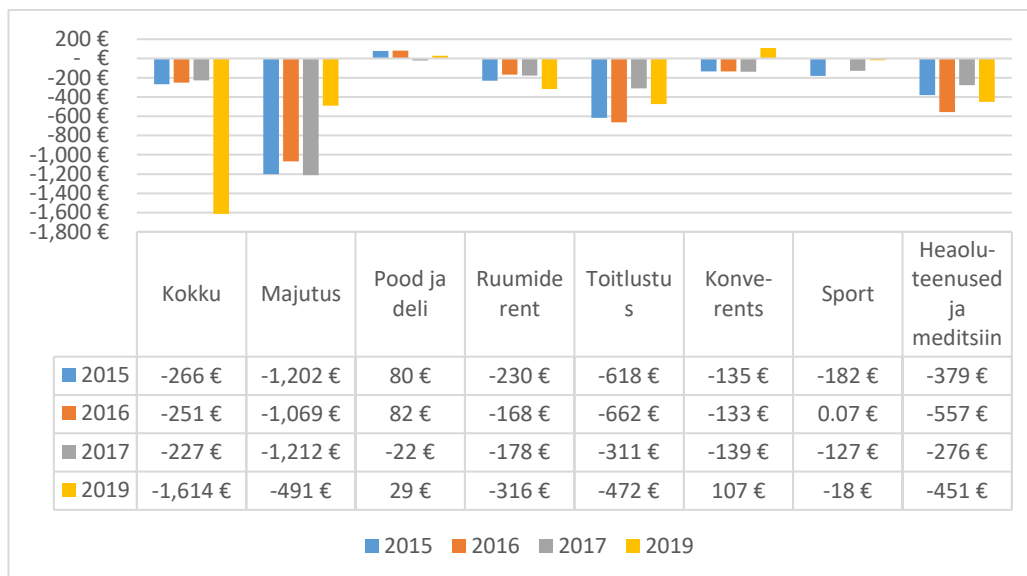
Osakondade kasumlikkuse hindamiseks jaotati ettevõtte traditsioonilise kuluarvestussüsteemi alusel osakondade järgi kulukeskusteks ning seejärel jaotati kulud otse- ja kaudseteks kuludeks (vt lisa 6) ning leiti iga osakonna kasum ning müügitulu ja kulude osakaal. Kuna majutusosakonna müügitulu moodustas 51% ettevõtte müügitulust ning majutusteenuse pakkumine on ettevõtte põhitegevus, viidi järgmisena läbi majutusosakonna kulude käitumise analüüs. Selleks jaotati majutusosakonna kulud muutuv- ja püsikuludeks (vt lisa 7). Seejärel viidi läbi jääktulupõhine analüüs ning leiti

kasumilävi ühikutes, et selgitada välja müügituht ja kasumi vaheline seos ja leida kahjumist väljumiseks vajalik müügituht. Jäätuluühise hinnakujuunduse abil leiti tubade minimaalsed hinnad ning pindalapühise hinnakujuunduse abil leiti kõikide toatüüpide jaoks kahjumist väljumiseks vajalik minimaalne keskhind.

2019. aasta kasumiaruanne sisaldas kahjumit/kasumit, müüdit tubade arvu, RevPari, keskmist täituvust ning tulusid- ja kulusid. Tulud olid kasumiaruandes jaotatud järgnevalt:

- majutusega seotud tulu;
- Lobby baarist saadud tulu;
- hommikusöögi ning restorani tulu;
- konverentsi teenuste pakkumisest saadud tulu;
- meditsiini- ja heaoluteenuste pakkumisest saadud tulu;
- muud tulud (nt Deli automaat);
- renditulu.

Kulusid jaotati aga toodete, teenuste ja hoonega seotud kuludeks ning eraldi toodi välja nende kululiikide alla liigitatud kulud. Samas ei võimalda selline kulude jaotamise süsteem analüüsida erinevate osakondade kasumlikkust. Pirita Marina Hotel & Spa juhi sõnul oli plaanis 2020. aastal eelarve koostamist alustada osakonnapühisel, kuid varasemalt pole seda tehtud (Mäeots, K, e-kiri, 30.03.2020). Seetõttu jaotati kulud traditsioonilist kuluarvestussüsteemi kasutades majutuse, poe ja deliautomaadi, ruumide rendi, toitlustuse, spordi ning meditsiini- ja heaoluteenuste osakonna vahel. Kulude jaotamise tulemusena selgus, et võrreldes 2019. aasta kahjumit varasemate aastatega on kahjum vähenenud 29% võrra (vt joonis 4). Pärast kaudsete kulude jaotamist oli 2016. aastal kasumis vaid spordiosakond, 2017. aastal andsid kahjumit kõik osakonnad ning 2015. ja 2019. aastal tootsid kasumit pood ja deli automaat ning konverentsiteenused. Tulemused viitasid sellele, et ettevõtte osakonnad ei ole majanduslikult jätkusuutlikud, kuid olukord on aastate lõikes paranenud.



Joonis 4. Osakondade kasum (-kahjum) pärast kaudsete kulude jaotamist teenusevaldkondade vahel (tuhat eurot). (Tiks 2018); (autori arvutused)

Suurimateks kuludeks olid 2019. aastal hoonega seotud kulud ning personalikulud. Tabelist 14 nähtub, et 2019. aastal olid kulud võrreldes eelneva aastaga kokku vähenenud 11%. Ettevõtte teeninduskulud olid kasvanud 54%, personalikulud 18% ja administratiivkulud 76%, kuid hoone rent oli vähenenud 50% ning turunduskulud 61%, mille tulemusena kokkuvõttes kulud vähenesid. Edukam kulude juhtimine näitab ettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse paranemist.

Tabel 14. Pirita Marina Hotel & Spa kululiikide võrdlus aastatel 2015-2019.

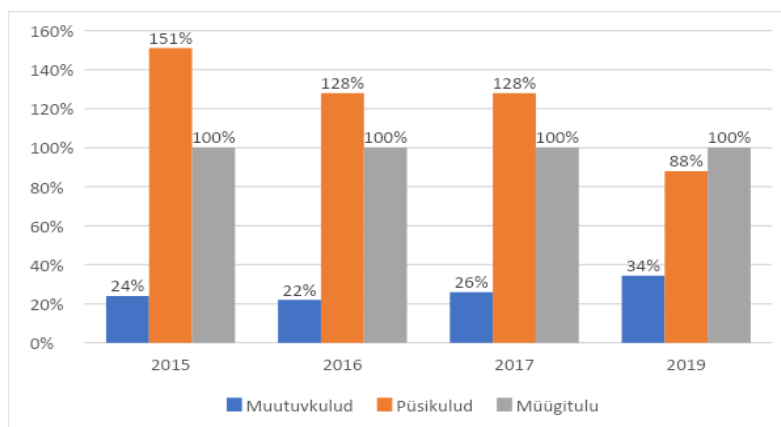
Aasta	Kulud kokku (tuhat eurot)				Kulude kasv (%)		
	2019	2017	2016	2015	2019	2017	2016
Kaupade kulu	609	565	567	469	8	-0,4	21
Teeninduskulud	522	339	397	366	54	-14,7	9
Personalikulud	2,254	1,910	1,960	1,818	18	-2,6	8
Hoonega seotud kulud	1,010	1,044	1,031	917	-3	1,3	12
Hoone rent	1,189	2,375	2,450	2,683	-50	-5,0	-7
Turunduskulud	110	279	301	199	-61	-7,2	51
Administratiivkulud	193	110	79	72	76	38,4	10
Kokku	5,888	6,623	6,837	6,524	-11	-3,1	5

Allikas: Tiks 2018; Autori arvutused

2015. ja 2016. aastal moodustasid personalikulud meditsiinosakonnas üle 400% ning heaoluteenuste osakonnas üle 100% müügitulust. 2019. aasta aruandes olid meditsiini- ja

heaoluteenuste osakond liidetud üheks osakonnaks ning personalikulud moodustasid 357% müügitulust. 2019. aastal moodustas toitlustusosakonna kahjum kogukahjumist 29% ning toitlustusosakonnale omaselt on selle peamiseks põhjustajateks toote- ning personalikulud, moodustades müügitulust vastavalt 51% ja 68%. Arvestades, et ettevõtte peab majandusliku jätkusuutlikkuse tagamiseks olema kasumlik, siis on selge, et pikema aja vältel selliselt toimides ei ole ettevõtte majanduslikult jätkusuutlik. Samas kui 2015.-2017. aastatel moodustas majutusosakonna kahjum pärast kaudsete kulude jaotust kogukahjumist ligikaudu 50%, siis 2019. aastal oli see arv langenud 30%-ni, mis võib viidata olukorra paranemisele.

Järgnevalt viidi läbi majutusosakonna kulude käitumise analüüs. Selleks jaotati majutusosakonna kulud muutuv- ja püsikuludeks. Ettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse seisukohast on selge, et ettevõtte müügitulu peab katma muutuvkulud ning osa peab jääma püsikulude katmiseks. Kõigil vaadeldud aastatel ületas müügitulu muutuvkulusid, kuid müügitulu ei olnud piisav, et katta kogukulusid. Kui 2015.-2017. aastal olid majutusosakonna püsikulud suuremad kui osakonna müügitulu, siis 2019. aastaks oli olukord paranenud ning püsikulud moodustasid müügitulust 88% (vt joonis 5). Vaatamata sellele ületasid kogukulud tulusid ning seetõttu ei saa ettevõtte olla pikaajaliselt toimiv ja majanduslikult jätkusuutlik.



Joonis 5. Pirita Marina Hotel & Spa majutusosakonna muutuv- ja püsikulud võrreldes müügituluga. (Tiks 2018); (autori arvutused)

Järgmisena leiti keskmine muutuv- ja püsikulu ühe müüdü toa kohta analüüsima, mil määral katab toa keskmine müügihind toa müügiiga kaasnevad kulud. Ka sellest analüüsist selgus, et 2015.-2017. aastal ei katnud toa keskmine müügihind keskmist kulu toa kohta

ning kuigi 2019. aastaks oli olukord paranenud, ületas keskmine kulu toa kohta endiselt toa keskmist müügihinda kuue euro võrra (vt tabel 15).

Tabel 15. Pirita Spa Hotelli muutuv- ja püsikulud toa kohta võrdluses toa keskmise müügihinnaga (eurodes).

	2015	2016	2017	2019
Muutuvkulu müüdüd toa kohta	10	17	11	13
Püsikulu ühe müüdüd toa kohta	63	50	56	32
Keskmine kulu toa kohta	68	55	62	45
Toa keskmine müügihind	42	39	43	39

Allikas: Tiks 2018; Autori arvutused

Järgnevalt viidi läbi jääktulupõhine analüüs, et selgitada välja, kui suur osa müügitulust jäi pärast muutuvkulude katmist püsikulude katmiseks. Teoreetiliselt oleks igal vaadeldud aastal piisanud kahjumist väljumiseks müügitulu suurendamisest, kuna jääktulu oli positiivne (vt tabel 16). Samas tuleb arvestada sellega, et kasumilävi korral oleks Pirita Marina Hotel & Spa täituvus pidanud olema 73%, mis on märkimisväärselt kõrgem Tallinna hotellide keskmisest. Võrdluseks on siin ja järgnevalt valitud Tallinna keskmised näitajad, kuna Tallinna külastavate turistide arv on võrreldes teiste Eesti piirkondadega kõrgem ning seetõttu on ka majutusettevõtete näitajad Eesti keskmisest kõrgemad. Võrdlus Eesti keskmisega ei annaks seetõttu adekvaatset tulemust. Võrreldes 2017. aastaga oli ettevõtte 2019. aastaks täituvust suurendanud 3% võrra, ulatudes 61%-ni, kuid ka selle põhjal oleks täituvuse viimine 73%-ni ebarealistlik. Sellest võib järeldada, et praeguste kulude juures ei ole hotell majanduslik jätkusuutlik ning hotelli kulude juhtimise strateegiad on ebaefektiivsed.

Tabel 16. Pirita Marina Hotel & Spa jääktulu ja kasumilävi ning Pirita Marina Hotel & Spa keskmise täituvuse võrdlus Tallinna keskmisega aastatel 2015-2019.

Aasta	2015	2016	2017	2018	2019
Jääktulu eurodes	1 460 089	1 696 158	1 702 939	-	1 437 353
Jääktulu müüdüd toa kohta eurodes	31	30	32	-	24
Kasumilävi müüdüd tubades	79 209	82 864	78 899	-	71 715
Täituvus kasumilävi korral protsentides	80	86	88	-	73
Tallinna hotellide keskmine täituvus protsentides	65	66	61	66	-
Pirita Marina Hotel & Spa keskmine täituvus protsentides	48	58	58	-	61

Allikas: Tiks 2018; Eesti Statistikaamet, s.a.a.; Autori arvutused

Järgnevalt leiti hinnaelastsus madal- ja kõrghooaja kohta, et analüüsida, mil määral sõltub hinnast nõutav kogus (vt tabel 17). 2019. aastal oli nõudlus madalhooajal hinnaelastne ning kõrghooajal ei olnud, mis on majutusettevõttele tüüpiline. Efektive hinnakujundusstrateegia rakendamine on majandusliku jätkusuutlikkuse seisukohast äärmiselt oluline, kuna vale hinnastamine vähendab kasumlikkust. Sellest võib järeldada, et ettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse tõstmiseks oleks oluline arvestada hinnaelastsusega. Kuna teoreetilisest osast nähtus, et tulude juhtimises on olulised hotelli võime reageerida ka väikestele muutustele nõudluses hindade muutmise ja kliendisegmentide erinev hinnastamine, võib järeldada, et Pirita Marina Hotel & Spa ei ole rakendanud efektiivset tulude juhtimist.

Tabel 17. Pirita Marina Hotell & Spa hinnaelastsus kõrg- ja madalhooajal.

Aasta	2015	2016	2017	2019
Kõrghooajal	1,40	0,99	0,38	-0,001
Madalhooajal	3,84	-	5,97	13,23

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

Allikas: Tiks 2018; Autori arvutused

Samale järeldusele viitab ka hinnakujundus pindala järgi (vt tabel 18). 2019. aastaks olid hinnad vajalikule keskmisele müügihinnale lähemal kui varasematel aastatel, kuid sarnaselt eelmiste aastatega oleks kulude katmiseks pidanud toa hind olema kõrgem. 2019. aastal oleks Pirita Marina Hotel & Spa toa kesk hind pidanud kasumisse jõudmiseks olema 45€, kuid oli kõigest 39€. 2018. aastal oli Tallinna hotellides ööpäeva keskmine maksumus 46€ (Statistikaamet s.a.b.), seega oli Pirita Marina Hotel & Spa toa keskmine müügihind madalam ka konkurentidega võrreldes. Liiga madal toa hind vähendab majanduslikku jätkusuutlikkust, kuna kasumlikkus väheneb. Ettevõtte kasutas vaadeldud aastatel ainult konkurentsipõhist hinnakujundust (Mäeots, K, e-kiri, 20.04.2020), ei võtnud ettevõtte arvesse hinnaelastsust ja nõudlust ning tubade hinnad ei olnud piisavad, et ületada kulusid. Samuti ei ole ettevõtte rakendanud kliendisegmentidest lähtuvat hinnakujundust, mis oleks aidanud parandada tulude juhtimise efektiivsust ning seeläbi ka kasumlikkust ja majanduslikku jätkusuutlikkust. Seetõttu näitab ka tulude juhtimise analüüs, et hotell ei ole majanduslikult jätkusuutlik.

Tabel 18. Pirita Marina Hotel & Spa vajalikud tubade keskmised müügihinnad (eurodes)

Aasta	2015	2016	2017	2019
Kaheinimese tuba	58	46	50	39
Sviit	116	93	99	78
<i>Double de luxe</i>	137	110	118	93
Peretuba	90	72	77	61
Juunior sviit	114	91	98	77
Toa vajalik kesk hind	68	55	62	45
Toa keskmine müügihind	42	39	43	39
Tallinna hotellide keskmine müügihind (Statikaamet s.a.b)	41	42	46	-

Allikas: Tiks 2018; Autori arvutused

Kulude ja tulude juhtimise analüüsist järeldub selgelt, et ebaefektiivse kulude ja tulude juhtimise tõttu on hotelli põhilised tegevusvaldkonnad olnud pikaajaliselt kahjumis ning ettevõtte ei ole majanduslikult jätkusuutlik. Sellele viitavad nii ebaoproportsionaalselt suured kulud kui ka ebaefektiivne hinnakujundus. Samas annab kulude ja tulude juhtimine vaid ülevaate ettevõtte kasumlikkusest, kuid ei võimalda hinnata ettevõtte võimet võimalike välistegurite mõjudega toimetulekuks. Aastate lõikes oli näha, et ettevõtte kulude ja tulude juhtimise efektiivsus on kasvanud, mistõttu võiks neid andmeid tõlgendada kui majandusliku jätkusuutlikkuse paranemist. Seetõttu ei piisa ainult kulude ja tulude juhtimise analüüsist, et prognoosida ettevõtte võimet kriisiga toime tulla.

Töö autori hinnangul on finantsanalüüsi eelisteks küsimustiku ja hindamislehe ees andmete põhjalikkus ning selgete standardite ja valdkonna keskmiste olemasolu, mis muudab tulemuste tõlgendamise objektiivsemaks. Finantsanalüüsi tulemused prognoosisid ettevõtet 2020. aasta kevadel tabanud majanduslikke raskusi, mistõttu võib neid tulemusi pidada usaldusväärseks. Kuna ettevõtted peavad seadusest tulenevalt koostama majandusaasta aruande, mille üks osa on kasumiaruanne, siis ei pea ettevõtte finantsanalüüsi läbiviimiseks koguma eraldi andmeid, vaid saab lähtuda juba ettevõttes olemasolevatest andmetest. Kui võrrelda finantsaruandluse ning kulude ja tulude juhtimise analüüsi tulemusi, siis nähtub, et finantsaruandluse analüüs, täpsemalt suhtarvudega analüüs võimaldas prognoosida võimalikke probleeme maksevõime ja likviidsusega, samuti näitasid tulemused, et ettevõtte ei kasuta varasid efektiivselt. Kulude ja tulude juhtimise analüüs tõi seevastu välja puudused ettevõtte kulude juhtimises ja hinnakujunduses. Finantsanalüüsi meetodi puudustest tuleb välja tuua töömahukus, mis muudab analüüsi keeruliseks suurema valimi korral, ning asjaolu, et finantsanalüüsi

käigus ei ole arvesse võetud mitterahalisi näitajaid. Antud juhul viitasid siiski nii finantsaruandluse analüüs kui ka kulude ja tulude juhtimise analüüs selgelt, et ettevõtte ei ole majanduslikult jätkusuutlik, mistõttu oli finantsanalüüs piisav, et teha järeldusi. Tabelis 19 on toodud küsimustiku, hindamislehe ja finantsanalüüsi tulemuste ning eeliste ja puuduste võrdlus.

Tabel 19. Majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks kasutatavate meetodite tulemused, eelised ja puudused.

Meetod	Tulemused	Eelised	Puudused
Küsimustik	Hotell ei ole majanduslikult jätkusuutlik, keskmine hinnang 2,57/5,00.	<ul style="list-style-type: none"> • Võimaldab usaldusväärset prognoosida majanduslikke raskusi • Annab ülevaate kõigist majandusliku jätkusuutlikkuse komponentidest • Rakendatav suure valimi korral • Andmete kogumine ja analüüs ei ole aeganõudev ega keeruline 	<ul style="list-style-type: none"> • Puuduvad kehtivad standardid ja valdkonna keskmised • Sõltub hotellijuhi hinnangutest
Hinnanguleht	Hotelli majandusliku jätkusuutlikkuse kohta ei ole võimalik põhjapanevat hinnangut anda. Tulemus 6,08/10 ei ole kooskõlas hotelli raske majandusliku olukorraga, mis seab meetodi usaldusväärseuse kahtluse alla.	<ul style="list-style-type: none"> • Andmeid saab koguda hotellijuhist sõltumatult 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei võimalda usaldusväärset prognoosida majanduslikke raskusi • Töömahukas • Ei võimalda hinnata kõiki majandusliku jätkusuutlikkuse komponente • Puuduvad kehtivad standardid ja valdkonna keskmised
Finantsanalüüs	Hotell ei ole majanduslikult jätkusuutlik. Hotelli efektiivsus, rentaablus, likviidsus ja maksevõime on madalad. Altman Z skoor viitab tõsisele pankrotiohule. Hotell ei juhi kulusid ja tulusid efektiivselt.	<ul style="list-style-type: none"> • Võimaldab usaldusväärset prognoosida majanduslikke raskusi • Annab detailse ülevaate finantsnäitajatest • Ei sõltu hotellijuhi hinnangutest • On olemas kehtivad standardid ja valdkonna keskmised 	<ul style="list-style-type: none"> • Töömahukas • Ei võimalda hinnata kõiki majandusliku jätkusuutlikkuse komponente

Allikas: Tiks 2018; Autori koostatud

Kolme meetodi võrdlus tõi välja, et küsimustikul on teiste meetodite ees mitmed olulised eelised. Finantsanalüüsi tulemusena oli küll võimalik prognoosida tulevasi majanduslikke raskusi, kuid see ei toonud välja teisi olulisi probleeme nagu ebapiisav tegelemine töötajate arendamise ja motiveerimise ning innovatsioonijuhtimisega. Küsimustikust nähtus, et hotell peaks rohkem tähelepanu pöörama kõigile majandusliku jätkusuutlikkuse komponentidele, samas kui finantsanalüüs andis ülevaate ainult rahalistest teguritest. Hindamisleht ei võimaldanud majanduslikku jätkusuutlikkust hinnata, kuna selle tulemused ei andnud usaldusväärset ülevaadet ettevõtte majanduslikest raskustest. Võttes arvesse nii teoreetilise kui ka empiirilise osa tulemusi, leiab töö autor, et kõige paremini sobib majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks küsimustik, mis lähtub nii teoreetilistest käsitlustest kui ka annab usaldusväärse ülevaate ettevõtte majanduslikust olukorrast.

KOKKUVÕTE

Magistritöö uurimisprobleemiks oli vajadus konkurentsitihedas, pidevalt muutuv ja majanduskriisidest tugevalt mõjutatud majutussektoris hinnata majutusettevõtte majanduslikku jätkusuutlikkust. Töö eesmärk on leida majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamise meetodeid ja analüüsida nende rakendatavust Eesti majutusettevõtetele Pirita Marina Hotel & Spa näitel. Lõputöö eesmärgi saavutamiseks seati järgnevad uurimisülesanded:

1. Anda ülevaade majutusettevõtte majanduslikku jätkusuutlikkust mõjutavatest teguritest;
2. Tuua välja majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamise alused;
3. Kirjeldada majandusliku jätkusuutlikkuse hindamise meetodeid;
4. Anda ülevaade Pirita Marina Hotel & Spast;
5. Hinnata majutusettevõtte majanduslikku jätkusuutlikkust küsimustiku abil Pirita Marina Hotel & Spa näitel;
6. Hinnata majutusettevõtte majanduslikku jätkusuutlikkust hindamiselehe abil Pirita Marina Hotel & Spa näitel;
7. Hinnata majutusettevõtte majanduslikku jätkusuutlikkust finantsanalüüsi abil Pirita Marina Hotel & Spa näitel;
8. Anda hinnang kasutatud meetodite rakendatavusele Eesti majutusettevõtete kontekstis.

Magistritöös defineeriti majutusettevõtte majanduslik jätkusuutlikkus kui ettevõtte tegevuse juhtimine, selle varade kasutamine ning väliskeskkonnas toimivatele muutustele reageerimine viisil, mis tagab pikaajalise finantstulemuslikkuse ja majandusliku heaolu. Leiti, et majandusliku jätkusuutlikkuse tagamiseks tuleb juhtida nii ettevõtte finantskapitali kui ka ettevõtte materiaalsed ja immateriaalsed vara. Varasemate uurimuste põhjal selgus, et majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse seisukohast on oluline hinnata finantstulemuslikkust, kliendirahulolu ja turundusstrateegiaid,

sotsiaalse vastutuse ja keskkonناسäästlikkuse strateegiaid, töötajate oskusi ja motiveeritust ning ettevõtte innovatsiooni ja arendustegevuse juhtimise strateegiaid. Teoreetilises osas leiti, et varasemates uuringutes on majandusliku jätkusuutlikkuse hindamisel kasutatud nii küsimustikku, hindamislehte kui ka finantsanalüüsi, täpsemalt finantsaruandluse analüüsi ning kulude ja tulude juhtimise analüüsi. Töö autor pakkus Njoroge, Andersoni ja Mbura (2019), Alipouri, Safaeimaneshi ja Soosani (2019) ja Alameeri, Ajmali, Hussaini ja Helo (2018) küsimustikele ning majutusettevõtte jaoks olulistele majandusliku jätkusuutlikkuse mõõdikutele tuginedes välja küsimustiku majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks. Alternatiivsete meetoditena kirjeldati Stanciu, Cîşlaru ja Lădaru (2018) välja pakutud hindamislehte ning finantsanalüüsi, täpsemalt finantsaruandluse analüüsi ning kulude ja tulude juhtimise analüüsi meetodeid.

Kuivõrd varasemalt ei olnud nende meetodite rakendatavust Eesti majutusettevõtte kontekstis analüüsitud ning võrreldud, siis empiirilises osas rakendati nii autori loodud küsimustikku, Stanciu, Cîşlaru ja Lădaru (2018) hindamislehte kui ka finantsanalüüsi majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks Pirita Marina Hotel & Spa näitel. Küsimustik ja finantsanalüüs viitasid sellele, et Pirita Marina Hotel & Spa ei ole majanduslikult jätkusuutlik, samas kui hindamisleht nii selget hinnangut ei võimaldanud anda. Küsimustiku eelistena leiti, et see võimaldab koguda andmeid ning võrrelda majutusettevõtte majanduslikku jätkusuutlikkust ka suure valimi korral. Küsimustik võimaldas saada ettevõtte olukorrast ja suundumustest tervikpildi ning hinnata kõiki majandusliku jätkusuutlikkuse komponente, andes ühtlasi usaldusväärse ülevaate ettevõtte majanduslikust olukorrast.

Hindamisleht võimaldab hinnata ettevõtte majanduslikku jätkusuutlikkust ettevõtte juhtkonnast sõltumatult, kuid samas ei andnud hindamislehe tulemusel hotelli majanduslikust olukorrast usaldusväärset pilti, mistõttu ei pea töö autor seda majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks sobivaks meetodiks. Nii küsimustiku kui ka hindamislehe puuduseks on see, et välja ei ole töötatud üheselt tunnustatud standardeid ja valdkonna keskmisi, millega ettevõtte näitajaid võrrelda. Selle puuduse saaks kõrvaldada kui rakendada meetodeid suure valimiga uuringus ning leida keskmised näitajad. Võimalik, et meetodit täpsustades ning standardite ja valdkonna

keskmiste olemasolu korral oleks võimalik ka hindamislehe põhjal saada usaldusväärsemaid andmeid.

Finantsanalüüs kui hotellide poolt enim rakendatud meetod osutus töömahukaks ning kuigi tulemused andsid märku, et hotell ei ole majanduslikult jätkusuutlik, siis ei ilmnunud empiirilise osa käigus olulisi eeliseid, mis aitaks põhjendada selle meetodi valikut küsimustiku ees. Finantsanalüüs andis küll ülevaate hotelli majanduslikust olukorrast, kuid ei toonud välja teisi olulisi probleeme nagu ebapiisav tegelemine töötajate motiveerimise ja arendamisega, sotsiaalse vastutuse tegevustega ning innovatsiooni juhtimisega, mis tulid välja küsimustikust. Analüüsi põhjal võib öelda, et küsimustik sobib hästi hotelli majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks ning võimaldab välja selgitada millistele majandusliku jätkusuutlikkuse komponentidele peaks ettevõtte rohkem tähelepanu pöörama. Seejärel saab neid komponente põhjalikumalt uurida, et selgitada välja, missuguseid tegevusi peaks majandusliku jätkusuutlikkuse saavutamiseks ette võtma.

Magistritöö eesmärk leida majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamise meetodeid ja analüüsida nende rakendatavust Pirita Marina Hotel & Spa näitel sai seega täidetud. Magistritöö tulemuste põhjal annab kirjeldatud meetoditest parima tulemuse küsimustik. Uurimuse käigus saadud tulemuste laiendamiseks ja paikapidavuse kinnitamiseks tuleks rakendada meetodeid suurema valimi peal. Järgnevates uuringutes oleks oluline välja selgitada Eesti majutusettevõtete keskmised ja välja töötada standardid, millega hotelli näitajaid võrrelda. See võimaldaks majutusettevõtetel enda näitajaid hinnata ja annaks kvantitatiivse aluse majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks küsimustiku abil.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Alameeri, A., Ajmal, M., M., Hussain M., Helo, P. (2018). Sustainable management practices in UAE hotels. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality research* 12(4), 440-466. doi: 10.1108/IJCTHR-10-2017-0100
2. 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). Retrieved from http://www.scientiasocialis.lt/pmc/files/pdf/117-123.Andrijasevic_Vol.9-2_pmc.pdf
3. Alipour, H., Safaeimanesh, F., Soosan, A. (2019). Investigating Sustainable Practices in Hotel Industry-from Employees' Perspective: Evidence from a Mediterranean Island. doi: 10.3390/su11236556
4. Alonso-Almeida, M., Bremser, K. (2012). Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Kerstin_Bremser/publication/271883276_Strategic_Responses_of_the_Spanish_Hospitality_Sector_to_the_Financial_Crisis/links/5e0e299092851c8364adbafa/Strategic-Responses-of-the-Spanish-Hospitality-Sector-to-the-Financial-Crisis.pdf
5. Alzboun, N. (2014). Assessment of the effect of sustainability practices on financial leakage in the hotel industry in Jordan. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/7ede/7cc151325a9494865a28c834a654cea3a0b5.pdf>
6. Ang, S. H. A., Leong, S. M., & Kotler, P. (2000). The Asian Apocalypse: Crisis Marketing for Consumers and Businesses. *Long Range Planning* 33(1), 97–119. doi: 10.1016/S0024-6301(99)00100-4
7. Atkinson, H., Brown, J., B. (2001). Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 128-136. doi: 10.1108/09596110110388918

8. 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. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/4093140?seq=1>
9. Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197-218. doi: 10.1002/smj.441
10. Barbu, I. (2015). Cost behavior analysis. *Review Of General Management* 21(1), 185-197. Retrieved from http://www.managementgeneral.ro/pdf/1_2015_14.pdf
11. Bartoluci, M., Hendija, Z. (2013). Implementing principles of sustainable development in rural tourism in continental Croatia. Retrieved from https://pdfs.semanticscholar.org/7489/975ac26d1b3799925977d69b94e510b53d2d.pdf?_ga=2.134777588.488448600.1583068367-725608418.1567409080
12. Björnefors, E., Kjellsson, L. (2014). *Hospitailly and Sustainability*. Retrieved from https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/36635/1/gupea_2077_36635_1.pdf
13. BRE Hotels OÜ. (2019). 2018. a. Majandusaasta aruanne.
14. 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. doi: 10.1108/BPMJ-07-2013-0087
15. Collins, M., ja Parsa, H. G. (2006). *Hospitaliti Management*. 91-107. doi:10.1016/j.ijhm.2004.12.00
16. Costanza, R., Patten, B., C. (1995). Defining and predicting sustainability. Retrieved from <https://www.pdx.edu/sites/www.pdx.edu.sustainability/files/Costanza%20and%20Patten%201995.pdf>
17. 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>
18. De Waal, A., A. (2007). Is performance management applicable in developing countries? The case of a Tanzanian college. doi:10.1108/17468800710718903/
19. 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

20. Doane, D. MacGillivray, A. (2001). Economic Sustainability. The business of staying in business. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/237302235_Economic_Sustainability_The_business_of_staying_in_business/link/5440f98d0cf2a6a049a356ff/download
21. Docekalova, M., P. and Kocmanova, A. (2016). Composite indicator for measuring corporate sustainability. *Ecological Indicators*, 61, 612-623. doi: 10.1016/j.ecolind.2015.10.012
22. Dyllick, T., Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141. doi: 10.1002/bse.323
23. Eesti Statistikaamet. (s.a.a.) EMO24: Ettevõtete asendikeskmised suhtarvud (kvartiilid, mediaan) tegevusala (EMTAK 2008) järgi [andmebaas]. Retrieved from <http://andmebaas.stat.ee/Index.aspx?lang=et&DataSetCode=EM024>
24. Eesti Statistikaamet. (s.a.b) TU110: Majutuskohtade mahutatavus, majutatud ja majutatute ööbimised maakonna järgi. Retrieved from: <http://andmebaas.stat.ee/Index.aspx?lang=et&DataSetCode=TU110>
25. Erala, S. (2010). Euroopa majutusettevõtetele on heitlikud ajad. Retrieved from: <https://majandus24.postimees.ee/318392/euroopa-majutusettevotetel-on-heitlikud-ajad>
26. 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. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/288535365_Liquiditiy_and_financial_leve rage_ratios_Their_impact_on_compliance_with_international_financial_reporting_s tandards_IFRS
27. Fields, N. (2017). Outstanding matters. *Credit management*, pp 26.
28. Galbreath, J. (2011). Sustainable development in business: a strategic view. *Theory and Practice of Corporate Social Responsibility*, Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 89-105. doi: 10.1007/978-3-642-16461-3_6
29. Gasparatos, A., Scolobig, A. (2012). Choosing the most appropriate sustainability assessment tool. *Ecological Economics*. Retrieved from

<https://pdfs.semanticscholar.org/9a47/5d50fddbe8dd03a7278b27aa942c29da1c82.pdf>

30. Golov, R., Alkhimovits, I., Kazarnovskij, V., Ermolaeva, (2019). E. Development of a mechanism for assessing the economic sustainability of small enterprises. doi: 10.1051/e3sconf/20199108052
31. GrecoTel Family Resort Sustainability Report 2017. (2018). Retrieved from <https://www.pellabeach.com/assets/media/PDF/Pella%20Beach/sustainability-report-2017-22228.pdf>
32. Gruca, T. S., & Rego, L. L. (2005). Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value. *Journal of Marketing* 69, 115–130. doi: 10.1509/jmkg.69.3.1.66358
33. 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. doi: 10.1108/JBIM-04-2016-0085
34. Hashmi, G. Z., Muff, K. (2015). Evolving towards truly sustainable hotels through a "well-being" lens: The S-WELL sustainability grid. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/291165117_Evolving_towards_truly_sustainable_hotels_through_a_well-being_lens_The_S-WELL_sustainability_grid
35. Hughes, S., Paulson, P., ja Cjerde, K. A. (2003). Do different cost systems make a difference? *Management accounting quarterly*, 5, 1, 22-30. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/Do-Different-Cost-Systems-Make-a-Difference-Hughes-Gjerde/0c2d75a9651ee0ac6dd1f52b6ff2d581fde7d38d>
36. 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
37. Jones, P., Hillier, D. and Comfort, D. (2016). Sustainability in the hospitality industry: some personal reflections on corporate challenges and research agendas. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 36-67. doi: 10.1108/IJCHM-11-2014-057
38. Jurigová, Z., Tučková Z., Kuncová M. (2016). Economic Sustainability as a Future Phenomenon: Moving Towards a Sustainable Hotel Industry. doi: 10.9770/jssi.2016.6.1

39. Jušinskaja, D. (2018). *Majandusliku jätkusuutlikkuse analüüs Balti riikides energiaettevõtete näitel*. (Magistritöö, Tartu Ülikool, majandusteaduskond). Retrieved from https://web-proxy.io/proxy/dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/60955/jusinskaja_darja.pdf?sequence=1&isAllowed=y
40. Jõemaa, K. (2018). *Paugo Põld OÜ majandusliku jätkusuutlikkuse hindamine aastatel 2015–2017*. (Bakalaureusetöö, Eesti Maaülikool, Majandus- ja sotsiaalinstituut). Retrieved from <https://dspace.emu.ee/xmlui/handle/10492/4132>
41. 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>
42. Kim, T., H., Barber, N., Kim, D., K. (2019). Sustainability research in the hotel industry: Past, present, and future, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28:5, 576-620. doi: 10.1080/19368623.2019.1533907
43. Kim, W., G., Lim, H., Brymer, R., A. (2014). The effectiveness of managing social media on hotel performance. doi: 10.1016/j.ijhm.2014.10.014
44. Kožić, I., Mikulić, J. (2011). An exploratory assessment of tourism sustainability in Croatian coastal destinations. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/6431167.pdf>
45. Kostakis, H., Boskou, G., ja Palisidis, G. (2011). Modelling activity-based costing in restaurants. *Journal of Modelling in Management*, 6(3), 243-257. doi: 10.1108/17465661111183676
46. Kulasalu, K. (2014). *Ettevõtte finantsanalüüs Karupesa Hotell OÜ näitel*. (Tartu Lõputöö, Ülikooli Pärnu Kolledž, turismiosakond) Retrieved from http://www.ester.ee/record=b4428282~S1*est
47. Legrand, W. Sloan, P. Chen, S., J. (2013). *Sustainability in the Hospitality Industry* 2nd Ed. doi: 10.4324/9780203116265
48. ANALÜÜS: Mida tähendab Eesti majanduse jaoks poolteist kuud välituristideta? (2020). Lõunaestlane. Retrieved from <https://lounaestlane.ee/analuus-mida-tahendab-eesti-majanduse-jaoks-poolteist-kuud-valituristideta/>

49. Majandusanaliütikud: kriisi lõppu on keeruline prognoosida. 2020. Retrieved from: <https://edasi.org/56308/majandusanaluutikud-kriisi-loppu-on-keeruline-prognoosida/>
50. Manea, L. (2017). How to use financial statements within the global economic analysis trend. *Internal Auditing ja Risk Manaement*, 12(1), 16-24. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/ath/journal/v45y2017i1p16-24.html>
51. Martinez, P., Pérez, A., Del Bosque, I., R. (2013). Exploring the role of CSR in the organizational identity of hospitality companies: a case from the Spanish tourism industry. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 47-66. doi: 10.1007/s10551-013-1857-1
52. Masset, P. (2019). Top 10 Trends Reshaping Hospitality in 2019. Retrieved from <https://hospitalityinsights.ehl.edu/2019-top-hospitality-trends>
53. McGuire, K. (2015). Top 10 Global Trends that will Impact Hospitality in 2015. Retrieved from <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4068829.html>
54. Mihalič T., Žabkar, V., Cvelbar, L., K. (2011). A hotel sustainability business model: evidence from Slovenia. doi:10.1080/09669582.2011.632092
55. Mihalič, T., Žabkar, V., Cvelbar, K. L. (2012). A hotel sustainability business model: Evidence from Slovenia. doi: 10.1080/09669582.2011.632092
56. Molina-Azorin, J., F., Claver-Cortes, E., Pereira-Moliner, J., Tari, J., J. (2008). Environmental practices and firm performance: an empirical analysis in the Spanish hotel industry. doi: 10.1016/j.jclepro.2008.09.001
57. Monea, M. (2009). Financial ratios - reveal how a business in doing? *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 9(2). Retrieved from <https://www.upet.ro/annals/economics/pdf/2009/20090218.pdf>
58. Niekerk, M., V. (2016). Business, Technology, and Marketing Trends Influencing the Financial Performance of The Hotel Industry. doi: 10.1080/10913211
59. Niinepuu, I. (2017). *Majandusliku jätkusuutlikkuse mõõtmine vee-ettevõttes*. (Magistritöö, Eesti Maaülikool, Majandus- ja Sotsiaalinstituut) Retrieved from <https://dspace.emu.ee/xmlui/handle/10492/3165>
60. Njoroge, M., Anderson, W., Mbura, O. (2019). Innovation strategy and economic sustainability in the hospitality industry. doi: 10.1108/BL-03-2019-0080
61. Pasape, L., Anderson, W. and Lindi, G. (2015). Assessment of indicators of sustainable ecotourism in Tanzania. *Anatolia*, 26(1), 73-84. doi: 10.1080/13032917

62. Prakash, D. (2016). Evaluating a cash flow statement. *International Journal of Business, Accounting ja Finance*, 10(1), 22-42. Retrieved from <https://web.a.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authype=crawler&jrnl=1936699X&AN=118052110&h=SaHNIUL3nnj2oJCzcDeqf45uOBU3wDyzSquXkjgaZzO89mx0h8nEIC0kRwvzRakV5t8dlnsxAH8MVSqqRLM1wA%3d%3d&crl=f&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrINotAuth&crlhasurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authype%3dcrawler%26jrnl%3d1936699X%26AN%3d118052110>
63. Raudvere, R. (2020). Koroonaviirus räsib ka turismi – langus võib ulatuda 30–40 protsendini. Retrieved from <https://maaleht.delfi.ee/uudised/koroonaviirus-rasib-ka-turismi-langus-voib-ulatuda-30-40-protsendini?id=89121125>
64. 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.
65. Rheede, A., Blomme, R. (2012). Sustainable Practices in Hospitality: A Research Framework. doi: 10.1108/S1745-3542(2012)0000008018
66. Rhou et al., Y. Rhou, M. Singal, Y. Koh. (2016). CSR and financial performance: the role of CSR awareness in the restaurant industry. *Int. J. Hosp. Manage.*, 57, 30-39. doi: 10.1016/j.ijhm.2016.05.007
67. Rhou, Y. Singal M. (2020). A review of the business case for CSR in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*. doi: 10.1016/j.ijhm.2019.102330
68. Ryan, C. (2015). Trends in hospitality management research: a personal reflection. *Int. J. Contemp. Hosp. Manage.*, 27 (3), 340-361. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-12-2013-0544/full/html>
69. 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
70. Singal M. (2014). The link between firm financial performance and investment in sustainability initiatives *Cornell Hosp. Q.*, 55 (1), 19-30. doi: 10.1177/1938965513505700

71. Singal M. (2015). How is the hospitality and tourism industry different? An empirical test of some structural characteristics. *Int. J. Hosp. Manage.*, 47 (2015), 116-119. doi: 10.1016/j.ijhm.2015.03.006
72. 1. Singal, Y., Rhou. M. (2020). A review of the business case for CSR in the hospitality industry. doi: 10.1016/j.ijhm.2019.102330
73. 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. doi: 10.1057/palgrave.rlp.5090210
74. 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
75. Stanciu, P., Cîșlaru, G., Lădaru, R., G. (2018). Dimensions of sustainable management in the corporate hotel industry in Romania and Estonia. *Quality - Access to Success*. 19. 518-525. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/324212661_Dimensions_of_sustainable_management_in_the_corporate_hotel_industry_in_Romania_and_Estonia
76. 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. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.rpm.5170121>
77. Stylos, N., Vassiliadis, C. A. (2015). Differences in Sustainable Management Between Four- and Five-Star Hotels Regarding the Perceptions of Three-Pillar-Sustainability. doi: 10.1080/19368623.2015.955622
78. Zager, K., ja Zager, L. (2006). The role of financial information in decision making progress. *Innovative Marketing*, 2(3), 35-40. Retrieved from https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/1746/im_en_2006_03_Zager.pdf
79. Tavitiyaman, P., Zhang, H., Q., Qu, H. (2012). The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09596111211197845/full/html>
80. 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:10.1108/WHATT-05-2016-0024

81. Tiks, G. (2018). *Finantsanalüüs majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks TLG Hotell OÜ näitel*. (Lõputöö, Tartu Ülikooli Pärnu Kolledž, Turismisosakond) Retrieved from https://www.ester.ee/record=b5168323*est
82. Toth, M., Cierna, Z., ja Serences, P. (2013). Benchmark values for liquidity ratios in Slovak agriculture. *Oeconomia*, 12(3), 83-90. Retrieved from <http://agro.icm.edu.pl/agro/element/bwmeta1.element.agro-4b6f3448-f3fb-4ad5-8aca-545ab9e6487f/c/83-90.pdf>
83. Tsääro, M. (2017). *Mahepõllumajandusliku käitlemisega tegelevate mahetootjate majanduslik jätkusuutlikkus Eestis aastatel 2011-2015*. (Bakalaureusetöö, Eesti Maäülikool, Majandus- ja sotsiaalinstituut). Loetud aadressil: <https://dspace.emu.ee/xmlui/handle/10492/3515>
84. Tučková, Z., Vaculčíková, Z. (2018). Innovation of Economic Sustainability and it's Measurement in Hotel Industry, 1(1). Retrieved from http://tourismleaderssummit.org/jtear/publication/2018volume1/innovation_of_economic_sustainability_and_its_measurement_in_hotel_industry.pdf
85. Walsh, P., Dodds, R. (2017). Measuring the Choice of Environmental Sustainability Strategies in Creating a Competitive Advantage: An Analysis of North American Hotels. *Business Strategy and the Environment*. doi: 10.1002/bse.1949
86. Williams, P., & Naumann, E. (2011). Customer satisfaction and business performance: a firmlevel analysis. *Journal of Services Marketing* 25 (1), 20–32. doi: 10.1108/088760411111107032

LISAD

Lisa 1. Tabelite loetelu.

Tabel 1. Majandusliku jätkusuutlikkuse definitsioonid.....	8
Tabel 2. Majandusliku jätkusuutlikkuse komponendid.....	20
Tabel 3. Küsimustik majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks.....	23
Tabel 4. Majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamisleht.....	25
Tabel 5. Olulisimad efektiivsust ja rentaablust kajastavad suhtarvud majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks.....	27
Tabel 6. Olulisimad likviidsust kajastavad suhtarvud majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks.....	28
Tabel 7. Majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks kasutatavad kulude ja tulude juhtimise meetodid.....	29
Tabel 8. Ettevõtte hinnang majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkust näitavatele kriteeriumitele Likerti 5-astmelisel skaalal.....	33
Tabel 9. Pirita Marina Hotel & Spa hindamislehe tulemused.....	37
Tabel 10. Pirita Marina Hotel & Spa 2018. aasta olulisemad efektiivsust kajastavad suhtarvud.....	44
Tabel 11. Pirita Marina Hotel & Spa 2018. aasta olulisemad rentaablust kajastavad suhtarvud.....	45
Tabel 12. Pirita Marina Hotel & Spa 2018. aasta olulisemad likviidsust kajastavad suhtarvud.....	46
Tabel 13. Pirita Marina Hotel & Spa 2018. aasta olulisemad maksevõimet kajastavad suhtarvud.....	49
Tabel 14. Pirita Marina Hotel & Spa kululiikide võrdlus aastatel 2015-2019.....	49
Tabel 15. Pirita Spa Hotelli muutuv- ja püsikulud toa kohta võrdluses toa keskhinnaga (eurodes).....	51
Tabel 16. Pirita Marina Hotel & Spa jääktulu ja kasumilävi ning Pirita Marina Hotel & Spa keskmise täituvuse võrdlus Tallinna keskmisega aastatel 2015-2019.....	51
Tabel 17. Pirita Marina Hotel & Spa hinnaelastsus kõrg- ja madalhooyal.....	52
Tabel 18. Pirita Marina Hotel & Spa vajalikud tubade keskmised müügihinnad (eurodes).....	53
Tabel 19. Majutusettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamiseks kasutatavate meetodite tulemused, eelised ja puudused.....	54

Lisa 2. Jooniste loetelu.

Joonis 1. Ettevõtte majanduslikku jätkusuutlikkust mõjutavad tegurid.....	9
Joonis 2. Pirita Marina Hotel & Spa positiivne tagasiside.....	41
Joonis 3. Pirita Marina Hotel & Spa negatiivne tagasiside.....	42
Joonis 4. Osakondade kasum (-kahjum) pärast kaudsete kulude jaotamist teenusevaldkondade vahel (tuhat eurot).....	51
Joonis 5. Pirita Marina Hotel & Spa majutusosakonna muutuv- ja püsikulud võrreldes müügituluga.....	53

Lisa 3. Kulude ja tulude juhtimise finantsanalüüsiks kasutatavate meetodite valemid.

Meetod	Valem	Allikas
Miinimumi maksimumi meetod	<p>Muutuvosa:</p> $VCU = \frac{(y_2 - y_1)}{(x_2 - x_1)}$ <p>VCU – muutuvkulu ühiku kohta, y_2: maksimaalne vaadeldav kulu, y_1: minimaalne vaadeldav kulu, x_2: maksimaalne müügimaht, x_1: minimaalne müügimaht.</p> <p>Püsiosa:</p> $FC = y_2 - VCU \times x_2 = y_1 - VCU \times x_1,$ <p>FC: püsikulu.</p>	Barbu (2015)
Kasumilävi arvutamine	$Q = \frac{FC}{P - V'}$ <p>Q – kasumilävi ühikutes.</p>	Ravaš (2013)
Hinnaelastsuse arvutamine	$E = \frac{dQ}{dP}$ <p>E: hinnaelastsus, dQ: nõutava koguse muutus (%), dP: hinna muutus (%).</p>	Abratea, Fraquelli, Viglia (2012)

Allikas: Autori koostatud

Lisa 4. Kasumiaruande vertikaalanalüüs.

Kasumiaruanne	2018	V2018 %
Müügitulu	411 794	100%
Muud äritulud	13 998	3%
Kaubad, toore, materjal ja teenused	-164 823	-40%
Mitmesugused tegevuskulud	-342 996	-83%
Tööjõukulud	-247 996	-60%
Põhivarade kulum ja väärtuse langus	-3 834	-1%
Ärikasum (-kahjum)	-333 857	-81%
Intressitulud	84	0.02%
Intressikulud	-11 396	-3%
Kasum (kahjum) enne tulumaksustamist	-345 169	-84%
Aruandeaasta kasum (kahjum)	-345 169	-84%

Allikas: Autori arvutused

Lisa 5. Bilansi vertikaalanalüüs.

Bilanss	31.12.2018	V2018 %
Varad		
Käibevarad		
Raha	139 656	33%
Nõuded ja ettemaksed	219 727	37%
Varud	32 914	6%
Kokku käibevarad	446 297	75%
Põhivarad		
Materiaalsed põhivarad	145 028	25%
Kokku põhivarad	145 028	25%
Kokku varad	591 325	100%
Kohustised ja omakapital		
Kohustised		
Lühiajalised kohustised		
Laenukohustised	405 350	69%
Võlad ja ettemakse	329 054	56%
Kokku lühiajalised kohustised	734 404	124%
Pikajalised kohustised		
Laenukohustised	192 000	32%
Võlad ja ettemaksed	7 580	1%
Kokku pikaajalised kohustised	199 580	34%
Kokku kohustised	933 984	158%
Omakapital		
Osakapital nimiväärtuses	2 510	0.4%
Aruandeaasta kasum (kahjum)	-345 169	-58%
Kokku omakapital	-342 659	-58%
Kokku kohustised ja omakapital	591 325	100%

Allikas: Autori arvutused

Lisa 6. Pirita Marina Hotel & Spa kulude jaotuse alused.

Kululiik	Jaotuse alus
Hoonega seotud kulud	Pindala
Hoone rent	Pindala
Puhastustarvikud	Pindala
Hotellitarvikud	Pindala
Masinate hooldus	Pindala
Kahjurite tõrje	Pindala
Dekoratsioonid	Pindala
Kohtumised müügiklientidega	Müügikäive
Jaemüügi kulud	Müügikäive
Töötajate transport	Töötajate arv
Personalikulud	Töötajate arv
Kontori tarvikud	Müügikäive
Administratiivkulud	Müügikäive
Pangatasud	Müügikäive
Ärireisid	Müügikäive
IT-kulud	Müügikäive
Autoliisingud, kütus	Müügikäive
Turunduskulud	Müügikäive
Muud kulud	Müügikäive

Allikas: Autori koostatud

Lisa 7. Pirita Marina Hotel & Spa kulude jaotus muutuv- ja püsikuludeks.

2019	Muutuvkulud	Püsikulud	Segakulud
Kaupade kulu kokku	0	0	0
Teeninduskulud kokku	181 245	0	0
Personalikulud kokku	164 016	654 954	0
Hoonega seotud kulud kokku	408 773	244 272	564 700
Hoone rent	0	768 545	0
Turunduskulud	0	56 279	0
Administratiivkulud	0	99 065	0
Kokku	754 034	1 927 952	564 700
Kulud kokku	2 681 987		

Allikas: Autori arvutused

SUMMARY

ASSESSING THE ECONOMIC SUSTAINABILITY OF AN ACCOMMODATION ESTABLISHMENT BASED ON THE EXAMPLE PIRITA MARINA HOTEL & SPA

Grete Tiks

This paper examines the methods to assess the economic sustainability of an accommodation establishment. Five components of economic sustainability are identified based on literature review: financial performance and cost and revenue management; customer satisfaction and marketing; social and environmental responsibility; employee motivation and skill development; innovation and development. Based on the theoretical concepts and accommodation establishments' practices, a questionnaire to assess the economic sustainability of an accommodation establishment is proposed. Evaluation sheet and financial analysis are described as alternative methods. The usability of the questionnaire, evaluation sheet and financial analysis is tested based on the example of Pirita Marina Hotel & Spa. The results show that the questionnaire is the most effective method for assessing the economic sustainability. The most important advantages of the questionnaire compared with the evaluation sheet and financial analysis are found to be reliability and the possibility to assess immaterial components of economic sustainability.

Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Grete Tiks,

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

„Majutuseettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse hindamine Pirita Marina Hotel & Spa näitel“,

mille juhendaja on Maire Nurmet,

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

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, alates 25.05.2025 kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

4. Kinnitan, et lihlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Grete Tiks

25.05.2020