

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Teisi Timma

**LENNUETTEVÕTTE STRATEEGILINE JUHTIMINE JA
KAHANEMISSTRATEEGIA VALIK**

Magistritöö

Õppekava TATM02/18 – Juhtimine ja turundus, peeriala Ettevõtte ja ekspordi
juhtimine

Juhendaja: Mike Franz Wahl, PhD

Kaasjuhendaja: Teodor Luczkowski, PhD

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on ...12005... sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Teisi Timma.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 183342TATM

Üliõpilase e-posti aadress: teisi94@gmail.com

Juhendaja: Mike Franz Wahl, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja: Teodor Luczkowski, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. ETTEVÕTTE STRATEEGILINE JUHTIMINE	9
1.1. Hea strateegia olulisus	9
1.2. Erinevad strateegiad	10
1.3. Ettevõtte analüüs ja strateegia valimine	13
2. LENNUFIRMADE ÄRI- JA HINNASTRATEEGIAD.....	19
2.1. Euroopa lennutranspordi deregulatsioon ja olukord turul	19
2.2. Lennufirmade ärimudelid	22
2.2.1. Traditsioonilised lennufirmad	22
2.2.2. Regionaalsed lennufirmad	23
2.2.3. Odavlennufirmad	23
2.2.4. Tšarterlennufirmad	24
2.2.5. Kargolennufirmad.....	24
2.3. Strateegiad kulude kärpimisel	25
2.3.1. Tütär-odavlennufirma loomine.....	25
2.3.2. Allhanketeenuse kasutamine	28
3. LENNUFIRMADE STRATEEGILINE ANALÜÜS JA JUHTUMIUURINGUD ...	31
3.1. Lennundussektori analüüs	31
3.1.1. PESTLE.....	31
3.1.2. Porteri viie jõu analüüs	33
3.2. Lennufirmade juhtumiuuringud.....	35
3.2.1. Metoodika.....	35
3.2.2. Delta Air Lines	36
3.2.3. Scandinavian Airlines.....	39
3.2.4. Järeldused	42
KOKKUVÕTE	46
SUMMARY	49
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	52

LISAD	57
Lisa 1. Ebaõnnestunud traditsiooniliste lennufirmade tütar-odavlennufirmad	57
Lisa 2. Tütar-odavlennufirmad viimase 25 aasta jooksul.....	58
Lisa 3. Regulaarlendude arvu muutus aastal 2020 võrreldes 2019. aasta sama nädalaga	59
Lisa 4. Ekspertintervjuu.....	60
Lisa 5. Lihtlitsents	64

LÜHIKOKKUVÕTE

Odavlennufirmade tekkimise tõttu on konkurents lennufirmade vahel oluliselt suurenenud. Lisaks mõjutab turgu COVID-19, mille tõttu on lennud tühistatud ja nõudlus vähenenud. Karmides tingimustes tuleb kõigil lennufirmadel hetkel ellu jäämiseks strateegilisi otsuseid teha. Antud magistritöö eesmärk oligi välja selgitada, milline on täisteenust pakkuva traditsioonilise lennufirma jaoks sobivaim viis kulude kärpimiseks. Keskne uurimisküsimus oli: „Kuidas valida kahanemisstrateegia, mis on traditsioonilise lennufirma jaoks parim variant konkurentsis püsimiseks?“. Töö teoreetilises osas antakse ülevaade ettevõtete strateegilise juhtimise põhitõdedest ning olukorrast lennundussektoris. Empiirilises osas viiakse läbi intervjuu lennundusekspertidega ning juhtumiuuring kahe lennufirma põhjal.

Uurimusest selgus, et nii allhanketeenuste kasutamine kui tütar-odavlennufirma loomine võivad olla heaks lahenduseks, kui soovitakse vähendada tööjõukulusid. Lisaks on nende abil võimalik laiendada või optimeerida oma liinivõrgustikku ning katsetada uute liinide/sihtkohtade tasuvust.

Samas kaasneb tütar-odavlennufirma asutamisega palju riske ning paljud loodud firmadest on tegevuse lõpetanud. Allhanketeenuse kasutamine on paindlikum, võimaldab reageerida eriolukordadele kiiremini ning nõuab väiksemat investeringut. Seetõttu on allhanketeenuse kasutamine enamikes olukordades parem strateegiline valik ning hädavajalik eriti nüüd, et taastuda kriisist ja taaskäivitada lennuliiklus.

Võtmesõnad: strateegiline juhtimine; lennundus, lennufirmade ärimudelid

SISSEJUHATUS

Lennutransport on viimastel aastakümnetel oluliselt kasvanud. Kui 1970. aastal oli terves maailmas kokku lennureisijaid 310 miljonit, siis 2018. aastaks oli see number jõudnud juba 4,3 miljardini (The World Bank 2018). Kuna maailma rahvaarv suureneb ning reisimine on muutunud inimestele kättesaadavamaks, on oodata lennureiside populaarsuse kasvu ka tulevikus. Rahvusvahelise Lennutranspordi Ühenduse (IATA – *International Air Transport Association*) prognoosi kohaselt on järgmisel paaril aastakümnel keskmine reisijate arvu kasv aastas 3,5%, mis tähendaks et 2037. aastal on reisijaid juba 8,2 miljardit (IATA 2018).

Lennundus on alati olnud väga reguleeritud nii riigisisestel kui rahvusvahelistel lendudel. Kontroll on enamasti kuulunud riigile, millel oli õigus otsustada nii sihtkohtade, piletihindade kui uute lennuettevõtete loomise üle. 1978. aastal võeti USAs vastu „*Airline Deregulation Act*“ ehk seadus, millega lennundusturg vabanes suures osas riigi kontrolli alt. Sellele järgnesid varsti ka teised arenenud riigid ning lennunduses hakkasid toimuma suured muutused. (Scharpenseel 2001)

Lennundusturu liberaliseerimine tõi endaga kaasa uue suuna – turule tulid väga odavaid lende pakkuvad firmad. Traditsioonilised lennufirmad keskendusid varasemalt eelkõige jõukamatele inimestele, kuid odavlennufirmad muutsid turgu täielikult. Esimene odavlennufirma Southwest Airlines loodi USAs ning nende peamine idee oli muuta reisimine kättesaadavaks kõigile. Odavad hinnad meelitasid lendama paljusid inimesi, kes oleksid muidu sõitnud ehk rongi või bussiga ning nii suutsid nad viia lendamise massideni. Konkurentsis püsimiseks tuli hindasid langetada ka teistel lennufirmadel, mis kokkuvõttes viis lennureiside nõudluse suurenemiseni. Selle tulemusena suudeti müüa rohkem istekohti ning tulud tõusid tegelikult isegi neil firmadel, kes olid esialgu sunnitud oma hindasid langetama. Efekti kirjeldamiseks võeti kasutusele termin „Southwest Effect“ ning Euroopas on olnud lennufirmal Ryanair turule sarnane mõju. (Bailey 2019)

Selleks et kaitsta oma turuosa madalate hindadega turul, tuleb traditsioonilistel lennufirmadel teha strateegilisi otsuseid, millega kulusid kärpida. Võimalusi on selleks mitmeid: lennufirmade ühinemine või teise omandamine, kahjumlike operatiivsete elementide eemaldamine, lennukipargi ühtsustamine, piletihindade alandamine ajutise ründerelvana, teenuse diferentseerimisse

investeeringud jne. Paljud lennufirmad on konkurentsivõimeliselt püsima hakanud tütarettevõttena odavlennufirma. Järjest populaarsemaks on muutumas ka allhanketeenuste kasutamine.

Teema on eriti aktuaalne just tänavuse aasta alguses massiliselt levima hakanud koroonaviiruse tõttu, mis raputas lennundusturгу korralikult. Suurem osa lendudest tühistati ning lennufirmad on kandnud tohutuid kahjumeid. Arvatavasti läheb taastumiseks mitu aastat ning kindlasti on turul oodata muudatusi, mistõttu on lennufirmadel praegu aeg oma strateegia üle vaadata. Seetõttu otsustas töö autor uurida lähemalt hetkelist olukorda lennundusturul ning lennufirmade strateegilisi valikuid ellu jäämiseks. Uurimustulemuste põhjal annab autor soovitusi ning töö tulemused on huvitatud osapooltele jagamiseks.

Antud magistr töö keskseks uurimisküsimuseks on: „Kuidas valida kahanemisstrateegia, mis on traditsioonilise lennufirma jaoks parim variant konkurentsivõimeliselt püsima hoidmiseks?“. Töö eesmärk on välja selgitada, milline strateegia ja millistel tingimustel on kulude kärpimiseks lennufirma jaoks sobivaim. Peamised uurimisküsimused on:

- 1) Mille põhjal teha strateegilisi valikuid ja valida ärimudel?
- 2) Milline on olukord lennunduses ja mis faktorid mõjutavad lennufirmade strateegiaid?
- 3) Millised on plussid ja miinused allhanketeenuste kasutamisel ja tütarfirma loomisel?

Uurimustöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast. Teemast tulenevalt on enamik vajalikke andmeid saadud erinevatest kirjandusallikatest. Materjali kogumisel kasutab autor nii erinevaid raamatuid, teadusartikleid, aruandeid kui ka uudistekanalaid. Lisaks teooriale viis autor läbi juhtumiuuringud kahe lennufirma kohta ning tegi ekspertintervjuu lennufirma Regional Jet tegevjuhiga. Magistr töö on jaotatud kolme peatükki.

Töö esimeses peatükis antakse üldine ülevaade ettevõtete strateegilise juhtimise kohta. Uuritakse, miks on strateegiline juhtimine iga organisatsiooni jaoks oluline ja millist kasu see toob. Lisaks tutvustatakse erinevaid strateegiaid ning tuuakse välja mitmeid mudeleid, mille abil oma ettevõtet analüüsida. Neile toetudes on ettevõtetel lihtsam leida endale õige ärimudel ja strateegia, millega konkurentidest edukam olla.

Teises peatükis uuritakse, milline on olukord lennufirmadega. Kuna turg on endiselt reguleeritud ja reisijate ohutus on väga tähtis, ei saa lennufirmad alati rakendada strateegiaid, mida teeksid tavalised tootmisettevõtted. Esmalt tutvutakse olulisemate sündmustega, mis on lennundussektori

kujunemist mõjutanud. Seejärel tehakse ülevaade praegusest olukorrast lennutranspordi turul ning ärimudelitest, mida lennufirmad peamiselt kasutavad. Lennufirmade eesmärk on konkureerimiseks kulusid võimalikult madalal hoida ja nende kärpimiseks on erinevaid variante. Magistritöös vaadatakse lähemalt nii allhanketeenuse kasutamist kui ka tütarfirma loomisi.

Kolmandas peatükis uuritakse lennundussektori hetkeseisu. Tehakse PESTLE ja Porteri viie jõu analüüs lennundusturu kohta, millele tuginedes on lihtsam mõista lennufirmade strateegiad. Tuuakse konkreetset näited kahest lennufirmast, kes on antud strateegiate kasuks otsustanud. Nende mõlema tulemuslikkuse analüüsimiseks tehakse juhtumiuuringud. Lõpuks võtab autor kokku uurimuse tulemused ja teeb järeldused, millisel juhul on milline strateegia lennufirmale sobivaim.

Magistritöö autor tänab omalt poolt juhendajaid, kes olid abiks antud töö valmimisel.

1. ETTEVÕTTE STRATEEGILINE JUHTIMINE

Esimeses peatükis kirjeldab autor lähemalt ettevõtte strateegilist juhtimist: selle olulisust, erinevaid strateegiaid ning mudeleid analüüsivaks, milline paljudest valikutest on ettevõttele sobivaim.

1.1. Hea strateegia olulisus

Praktiliselt iga ettevõtte (v.a mittetulundusühingute) eesmärk on teenida kasumit, mis tähendab tüüpiliselt tulude suurendamist ja kulude vähendamist. Selleks et antud eesmärk saavutada ja turul edukas olla, on vaja kindlat strateegiat. Sealjuures pole vahet, kas tegu on väikeettevõtte või suure korporatsiooniga - kõigil on vaja plaani, millega konkurentidest parem olla. Ettevõtted, kellel puudub kindel strateegia, ekslevad ilma konkreetse suunata ning ei jõua seatud eesmärkideni. Tihtipeale kulutatakse asjatult oma ressursse projektidele, millel puudub tegelik väärtus ning mis võivad olla hoopiski vastuolus firma teiste pingutustega. Lisaks on oht, et reageeritakse mingile tegurile või olukorrale turul suurte muutustega, mõtlemata läbi kuidas see mõjutab firma edasist käekäiku pikemas perspektiivis. (Warner 2010, 1-3)

Forbesi nõukogu liikme N. Reddy (2018) kohaselt on strateegia on pikaajaline plaan, mille sa lood oma ettevõttele selleks, et jõuda tulevikus sellise ihaldatud seisuni, mida sa hetkel ainult ette kujutad. See hõlmab nii sihte kui tegevuseesmärke, tooteid/teenuseid mida kavatsetakse pakkuda, kliente kellele müüa ja turge, kus neid pakkuda kasumi teenimiseks.

Kuigi strateegilisest juhtimisest on kuulnud ilmselt iga ettevõtte juht, leidub siiski ka neid, kes seda vajalikuks ei pea. Kui ettevõtte tulemused on planeeritust halvemad ja juhte ei rahulda, võib tekkida tunne, et planeerimine on kasutu ning ajaraiskamine. Põhjuseid, miks firma tulemused on kehvad ning strateegia ei toimi võib olla mitmeid. On aga kaks peamist viga: strateegia on halvasti formuleeritud või pole seda korralikult täide viidud. Majandusteadlane Michael Porter on öelnud:

„Kõigi vigade vanaisa on võistlemine parima koha nimel, minnes sama rada nagu kõik teised ja mõeldes, et mingit moodi suudad sa saavutada parema tulemuse.“¹ (Magretta 2011)

Porter toob välja ka järgmised vead, mida paljude ettevõtete juhid teevad (*Ibid.*):

- 1) Juhid ajavad strateegiat segamini operatiivse efektiivsuse või turundusega. On loomulik, et keskendutakse klientidele ja nende vajadustele, kuid seetõttu ehitatakse kogu strateegia üles väärtuspakkumise ümber. Seejuures jäetakse kahe silma vahele, et lisaks nõudluse poolele on oluline ka pakkumine (tipptasemel operatiivsus). Hea strateegia peab käsitlema mõlemat poolt.
- 2) Tugevuste ülehindamine. Enamikel ettevõtetel on enda sisemiste tegevuste kohta erapoolik arvamus ning seetõttu ehitatakse strateegia üles „tugevusele“, mis seda tegelikult pole. Õige tugevus peab olema miski, mida ettevõtte suudab teha paremini kui ükski tema konkurent, kuna valitud on teistsugune lähenemine.
- 3) Äri valesti määratlemine või selle geograafilise ulatuse mittemõistmine. Tööstusharu liiga kitsa määratlemise tõttu võib jääda märkamatuks konkurent, kes samal turul tegutseb. Liiga lai määratlus võib viia otsusteni, mis viib ettevõtet selle põhipädevustest eemale.
- 4) Strateegia puudumine. Enamik juhte arvab, et neil on strateegia, kui neil seda tegelikult pole. Neil on raske millestki lahti lasta, isegi kui turg või toode on väärtuse kaotanud. Lisaks ei suudeta otsuseid vastu võtta ja oma ettevõtte piire aktsepteerida.

1.2. Erinevad strateegiad

Äristrateegia vastab küsimusele, kuidas ettevõtte plaanib konkreetsetes tööstuses konkureerida ja see hõlmab pikaajalist tegevusplaani (5-10 aastat). Võimalusi konkurentidest eristumiseks on väga palju, oluline on leida enda ettevõttele sobivaim variant. Strateegia, mille kasuks ettevõtte otsustab, määrab ühtlasi ära, millist tüüpi eelise nad oma konkurentide ees saavutavad. Juba 1980. aastal kirjeldas Michael Porter lähemalt kolme enamlevinud strateegia tüüpi, mis on tänapäeval tuntud Porteri üldstrateegiate nime all (vt Tabel 1). (Bhasin 2019)

¹ „The granddaddy of all mistakes is competing to be the best, going down the same path as everybody else and thinking that somehow you can achieve better results“

Tabel 1. Michael Porteri üldstrateegiad

		Taotletav konkurentsieelis	
		Madalamad kulud	Toote/Teenuse unikaalsus
Konkureerimisulatus	Lai turg	Kululiidri strateegia	Diferentseerimisstrateegia
	Kitsas turg (kindel ostjate segment või turunišš)	Fokuseeritud kululiidri strateegia	Fokuseeritud diferentseerimisstrateegia

Allikas: (Porter 1980, 68) (autori koostatud)

Kululiidri strateegia puhul määrab ettevõtte oma toodetele võimalikult madala hinna, et nii turul juhtpositsioonile tungida või seda säilitada. Sihtrühmaks on hinnatundlik klient ning kogu äritegevus alates tooraine hankimisest kuni kauba kättetoimetamiseni on vastavalt planeeritud. Üks viis madala hinna saavutamiseks on tegevuskulude vähendamine. Selleks tuleb toode standardiseerida ja kasutada tootmisel vähe erinevaid seadmeid. Lisaks tuleb hoida muud kulud madalad nagu näiteks palgad, ruumi rent jne. Isegi allhanketeenuse kasutamist on võimalik mõnel juhul pidada kulude vähendamiseks. Teine variant on masstootmisega mastaabisäästu saavutamine. Kolmas viis on omada kontrolli kogu väärtusahela üle. Toorainet tuleks osta hulgi hankekulude vähendamiseks või omada ainulaadset juurdepääsu toorainetele. Lisaks peaks olema kogu tarneahela ja laovarude juhtimine väga efektiivne, kasutades näiteks täppisajastatud tootmist (*Just-in-Time*) või mõnda muud printsiipi, mis aitab tootmist optimeerida. (Bhasin 2019)

Diferentseerimis- ehk eristumisstrateegia on vastupidine kulustrateegiale. Siinne sihtrühm pole kaugeltki hinnatundlik, vaid pigem kvaliteediteadlik ning valmis maksma rohkem ainulaadse toote eest. Konkurentsieeliseks on toote või teenuse unikaalsus ning teistest eristumine nt brändi, disaini, toote omaduste või lisateenuste kaudu. Diferentseerimise korral on kulud tunduvalt kõrgemad tööstuse keskmisest, kuna pakkumine on unikaalne, hõlmab rohkem patente ja intellektuaalomandi õigusi ning konkurente on vähe või need puuduvad üldse. Klientide vajadusi ja ootusi tuntakse põhjalikumalt ning seetõttu on ka kliendilojaalsus väga kõrge. (Porter 1980, 66-73)

Fokuseeritud strateegia puhul keskendutakse väga väikesele kindlale segmendile. Sihtturul on spetsiifilised vajadused ning ettevõtte keskendub nende rahuldamisele. Selle strateegia valib tavaliselt ettevõtte juhul, kui antud turul on väga vähe konkurente, et teenida keskmisest kõrgemat

investeeringutasuvust. Vastavalt ettevõtte enda soovile võib hinnaklass olla kõrge ja tegu *premium* klassi tootega, kuid samas võidakse hoida hinda ka keskmisest madalamana. (Bhasin 2019)

Fokuseeritud strateegiad võib jagada kahte tüüpi: fokuseeritud kulustrateegia ja fokuseeritud eristumisstrateegia. Esimesel juhul on hinnad kohandatud konkreetse inimrühma vajaduste rahuldamiseks. Näiteks Breyersi jäätisel on spetsiaalsed suhkruvabad variandid, mis on mõeldud terviseteadlikele inimestele ja diabeetikutele. Teisel juhul keskendutakse ainult vastava kliendirühma erivajadustele ning ettevõttel ei pruugi olla tavaklientidele mõeldud tooteid. Heaks näiteks on luksusautod, mis on viimase peal tehnoloogia ja disainiga ning mõeldud vaid väga rikastele. Fokuseeritud strateegia eeliseks on see, et turul on toote/teenuse järele alati kindel nõudlus. (Mastering ... 2016)

Ettevõtte tasandil saab strateegiad jagada nelja kategooriasse:

- 1) kasvustrateegia, 2) stabiilsusstrateegia, 3) kahanemisstrateegia, 4) kombineeritud.

Antud strateegiad on tuntud ka üldstrateegiate nime all ning need näitavad, millises suunas ettevõtte liigub oma pikaajaliste eesmärkide saavutamiseks. Nagu nimigi ütleb, on stabiilsusstrateegiaga tegu siis, kui ettevõtte on oma positsiooniga rahul ja ei plaani teha suuri muutusi. Paus võib tulla ka ettevaatusest, kui soovitakse pikema aja jooksul turgu hinnata enne mõne uue strateegia rakendamist. Lisaks kuulub stabiilsusstrateegia alla kasumistrateegia, mis hõlmab kasumlikkuse säilitamiseks vajalikke toiminguid, nagu nt kulude kärpimine, varade müük, hindade tõstmine jne. Kui ettevõtte soovib saavutada suuremat kasumit, konkureerida, kasvatada kaubamärki või omada suuremat mõju, siis võetakse kasutusele kasvustrateegia. See võib tähendada suurema turuosa omandamist, uutele turgudele sisenemist, uute toodete/teenuste pakkumist ning praeguse tegevuse laiendamist või parendamist. Kahanemisstrateegiaga vähendatakse organisatsiooni toimingute ulatust või mitmekesisust. Selle eesmärk on tugevdada organisatsiooni põhioskusi ning stabiliseerida rahavood. Üks variant on toimingud ettevõttesiseselt ümber korraldada nii, et need oleksid kulutõhusamad. Teine variant on kahjumlike toiminguid vähendada, mis võib tähendada nt tehaste sulgemist, töötajate koondamist, kvaliteedikontrolli rakendamist. Kahjumlikud toimingud võib asendada allhankega, mis võimaldab kasutada ettevõtte ressursse kasumlike äriüksuste jaoks. Kõige äärmuslikum variant on varade müük, ettevõtte saneerimine või likvideerimine. (Gordon 2017)

1.3. Ettevõtte analüüs ja strateegia valimine

Strateegiline analüüs on teoreetiliselt informatsioonil põhinev arusaam keskkonnast, milles organisatsioon tegutseb, ning samuti arusaam sama organisatsiooni ja keskkonna vahelisest vastastikusel toimimisest. Strateegilise analüüsi eesmärk on parandada organisatsiooni tõhusust ja mõjusust, suurendades suutlikkust oma ressursse arukalt paigutada ja vajadusel ümber paigutada. (Worrall 1998)

Esimene samm strateegia paika panekul on mõelda ettevõtte visioonile – kuhu kavatakse tulevikus jõuda ja millist rolli soovitakse oma valdkonnas etendada. Visioon kirjeldab ideaali ning on suunanäitajaks edaspidistel otsustel. Seejärel tuleks teha põhjalik analüüs nii ümbritseva keskkonna, konkreetse tööstusvaldkonna ning konkureerivate ettevõtete kohta. Analüüsi tulemuste põhjal on võimalik luua oma ettevõttele strateegia ning kindel plaan selle rakendamiseks. Pärast strateegia ellu viimist on oluline hinnata, kui hästi see töötab. (Warner 2010, 94-99) Kõige efektiivsemad strateegiad on dünaamilised ja võimelised sobituma uute oludega (Montgomery 2008). Seetõttu on oluline, et strateegiline juhtimine on tsükliline protsess, kuna esialgse analüüsi uuesti kaalutlemine võib viia parema plaanini (vt Joonis 1) (Warner 2010, 94-99).



Joonis 1. Strateegia tsükkel

Allikas: (Ibid., 97) (autori koostatud)

Enne strateegia formuleerimist peaks ettevõtte mõistma oma strateegilist positsiooni turul, mida mõjutavad nii konkurents, väliskeskonna tegurid, sisemised ressursid ja kompetentsid ning huvipoolte ootused organisatsioonile. Nende analüüsimiseks on välja töötatud mitmeid meetodeid ja mudeleid.

PESTLE (*Political, Economic, Social, Tehnological, Legal, Environmental*) analüüs on hea abivahend uurimaks väliskeskkonnast tulenevaid mõjusid. See on eriti kasulik luues uut ettevõtet, kuna analüüsi tulemused näitavad, kuidas väliskeskkond võib mõjutada ettevõtte äritegevust. Lisaks on hea kasutada PESTLE-t sisenedes välisturule, et saada ülevaade võimaliku ekspordituru seisundist ning teha vajalikke ettevalmistusi sinna sisenemiseks. Enamasti kasutatakse seda koos teiste analüütiliste mudelitega, andmaks selge ülevaate kõigist asjakohastest välistest ja sisemistest teguritest. Nagu nimigi ütleb, puudutab analüüs poliitilisi, majanduslikke, sotsiaalseid, tehnoloogilisi, seadusandlikke ja keskkonnast tulenevaid faktoreid (vt Tabel 2). Kokku on tegureid väga palju, seetõttu peaks iga organisatsioon eelkõige keskenduma enda valdkonna jaoks asjakohastele. (Väljaots 2004)

Tabel 2. PESTLE tegurid

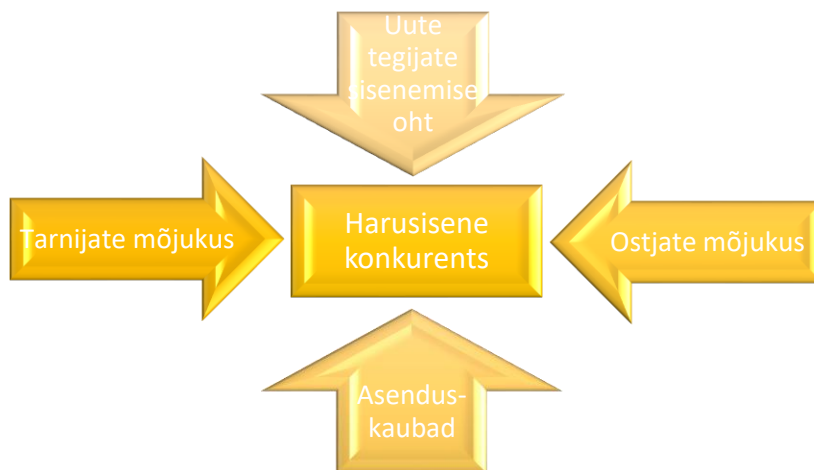
P	E	S
Valitsuse poliitika	Majanduskasv	Rahvastikuarvu muutumine ja
Riigi poliitiline stabiilsus	Intressimäärad	vanuseline koosseis
Korruptsioon	Inflatsioon	Rahvuslik koosseis
Väliskaubanduse	Tööpuudus	Kultuuribarjäärid
regulatsioonid	Sisemajanduse kogutoodang	Eetilised tõekspidamised
Maksuseadused	Sissetulekute tase ja	Suhtumine karjääri
Tööjõuseadused	erinevused	Tervise ja ohutuse teadlikkus
Rahvusvahelised	Regionaalsed erisused	
lepingud/suhted	majandusarengus	
T	L	E
Tehnoloogiline teadlikkus	Diskrimineerimise seadused	Ilm ja kliima
Innovatsiooni tase	Tööseadused	Keskkonnapoliitika
Uued tehnoloogiad,	Tarbijakaitse	Kliimamuutused
tooted, materjalid	Autoriõigused ja	Surve vabaihendustelt
Patentide arv	patendiseadus	
Uurimis- ja arendustööde	Tervise ja ohutuse seadused	
kulude areng ja tase		

Allikas: (Business ... 2016) (autori koostatud)

Mitmed tööstusharud paistavad tunduvalt kasumlikumad kui teised ning nende tulud ületavad oluliselt alternatiivkulusid, samas kui teised teenivad palju vähem. Selle põhjuseid hakkasid uurima mitmed 1940-1960ndatel USA valitsuse heaks töötanud majandusteadlased, nende hulgas näiteks J. S. Bain ja E. S. Mason. Nad uurisid tööstuseid, mis teenisid ebatavaliselt palju tulu ning töötasid välja lähenemisviisi, mis rõhutas seost tööstuse struktuuriliste omaduste ja selle käitumise ja tulemuslikkuse vahel. Michael Porter süstematiseeris need kui viis jõudu (vt Joonis 2) ning see mudel on nüüdseks üks tuntuim analüüsimeetod, mille abil on võimalik uurida konkurentsiolukorda mingis tegevusvaldkonnas ja analüüsida selles konkreetse ettevõtte positsiooni. (Warner 2010, 42)

Organisatsiooni tegevust mõjutavad Porteri sõnul viis jõudu:

- 1) Harusisene konkurents;
- 2) Uute tegijate sisenemise oht;
- 3) Asenduskaupade oht;
- 4) Tarnijate läbirääkimise mõjusus;
- 5) Tarbijate (ostjate) läbirääkimise mõjusus.



Joonis 2. Porteri viis jõudu (autori koostatud)

Ettevõtete konkureerimist puudutavate tegurite all saab uurida lähemalt konkurente – nende arvu, mitmekesisust ja suurust. Teiseks on oluline nõudluse muutumine, kuna selle vähenemine suurendab konkurentsi. Kolmandaks tuleb lähemalt vaadata püsikulusid, kuna suured püsikulud

sunnivad ettevõtteid koormama oma tootmisvõimsusi, et need jaotuksid rohkemate toodete vahel. Lisaks on oluline, millised on turul väljumisbarjäärid. Kui need on kõrged, takistavad need ettevõttel üleminemist mõnele teisele tegevusele, isegi sellisel juhul kui tööstusel ei lähe hästi ja nad seda teha sooviksid. (Pavlov 2004)

Uute tegijate turule sisenemise ohu alla kuulub näiteks mastaabiefekt, mille tõttu võib uus ettevõtte põhjustada tööstuses tervikuna ülejäägi ning seega võib see olla riskantne ja kulukas. Teiseks võivad olla olulised kogemus ja teadmised, tänu millele on juba tegutsevatel ettevõtetel kulud madalamad ning suure tõenäosusega on neil ligipääs odavamale toorainele, paremale asukohale jne. Parem juurdepääs on neil ka turunduskanalitele, kuna tegu on juba tuntud brändidega ning kaubandusketid ei ole alati huvitatud uuest ja tundmatust tootest. Tuntud brändidel on enamasti ka palju lojaalseid kliente, mistõttu võib uuel ettevõttel kuluda palju raha nende endale võitmiseks. Uuele turule sisenemisel on tähtis olla kursis ka õiguslike piirangutega, nagu näiteks tegevusload, litsentsid jne, mille puudumisel on võimatu turule tulla. (Business ... 2016)

Kolmanda Porteri jõuna tuleb analüüsida asenduskaupade olemasolu. Kui neid on palju, on tarbijal hea võimalus võrrelda pakutavate toodete kvaliteeti ja omadusi. Seega seavad asenduskaubad toodetele hinnalae ja võimalik kasum ei pruugi olla nii suur kui esialgselt soovitud. Arvestada tuleb ka ümberlülituskulusid ehk seda, kas üleminek uuele tootele katab tarbija jaoks ära kulud, mis tekivad toote vahetamisel. Kui ühelt tootelt teisele üleminek on lihtne, on konkurents suurem. (Pavlov 2004)

Tarnijate mõjukus sõltub sellest, kui palju on tarnivas valdkonnas suuri ettevõtteid ja kas nende arv sõltub üksikutest suurostjatest. Lisaks on oluline, kas tarnitavatel toodetel on sobivaid asenduskaupu ning kui tähtis on toode ise. Kui tarnija toode on väga unikaalne, siis võib haruettevõttel olla kulukas vahetada tarnijat. Analüüsida tuleks ka seda, kui palju on tarnijal kliente. Kui ettevõtted ei ole nende jaoks olulised kliendid, pole nad huvitatud ka hinnaalanduste või muude soodustuste tegemisest. Seega ei ole uue ettevõtte jaoks turusegment atraktiivne, kui tarnijatel on läbirääkimistel liiga palju võimu ja nad on suutelised hindu tõstma või koguseid vähendama. (Business ... 2016)

Ostjate mõjukuse puhul tuleb jälgida, kas neid on vähe või palju ja kas nende ostud moodustavad tarnijate tegevusharust enamuse. Kui see nii on, siis on ostjal märkimisväärne mõju ja kauplemisvõim ning seetõttu ei ole turusegment uue ettevõtte jaoks nii atraktiivne. Jällegi tuleb vaadata ka ümberlülitumist konkureerivatele toodetele – kas see on ostjate jaoks võimalik ja kui kallis. (Pavlov 2004)

Porteri viie jõu analüüsimeetod sobib kõigile ettevõtetele ning selle peaks koostama enne strateegia paika panemist ja kindlasti enne uuele turule sisenemist. Olenevalt tegevusvaldkonnast ja ettevõttest, võib analüüsi teha terve riigi või ka näiteks regiooni või turusegmendi kohta. Metoodika võib jaotada kaheks (Kreegimäe 2013):

1. Statistiline analüüs – põhineb majandusaruannete ja muu avaliku info analüüsil
2. Äriluure – nt prooviostude tegemine ja konkurendi teenuste tarbimine, konkurendi klientide küsitlus jne.

Enamasti on ettevõtetel mitmeid erinevaid tooteid või äriüksusi, mis moodustavad koos selle ettevõtte äriportfelli. Kui on vaja otsustada, et millised neist vajaksid rohkem investeringuid ja millised mitte, siis on hea selleks kasutada Bostoni maatriksit. See on tehnika, mille abil on võimalik tuvastada, millised tooted/tegevused ei õigusta end ning millest tuleks loobuda. Samal ajal aitab see ka välja arendada uusi tegevusi/tooteid oma äriportfelli ning mõelda edu saavutamiseks kasvustrateegiaid. Analüüsi tegemiseks on vajalik iga äriüksuse kohta teada selle suhtelist turuosa, võrreldes suurima konkurendiga tegevusharus. Seda mõõdetakse enamasti toodangu mahus, mitte rahas. Mida suurem on turuosa, seda rohkem eeliseid on äriüksusel tulenevalt mastaabi- ja kogemuskurvi efekti ärakasutamisest. Lisaks on vajalik teada tegevusharu kasvutempo, mida saab hinnata kas aeglaseks või kiireks. Kui kasvutempo on aeglane, pole turg eriti atraktiivne ning seega on soodsamad pigem kiire kasvutempo ja paremate väljavaadetega tegevusharud. Kui neid kaht näitajat kombineerida, selgub äriüksuse paiknemine Bostoni maatriksil (vt Joonis 3). (Pavlov 2004)

Turu kasvutempo	Kiire	Küsimärgid	Tähed
	Aeglane	Koerad	Rahalehmad
		Väike	Suur
Suhteline turuosa			

Joonis 3. Bostoni maatriks (autori koostatud)

Koerad on selline äriüksus, mille turuosa on väike ja turg ei kasva. Sellisel äriüksusel on raske olla edukas, eriti juhul, kui tugevaid konkurente on palju. Kuna selle ülalpidamine nõuab siiski investeeringuid, tuleks ilmselt mõelda äri kokkutõmbamisele. Rahalehmade turuosa on suur, kuid turgude kiire kasvu periood on möödas. Tänu suurele turuosale on rahavood endiselt suured, seega tuleks üritada oma positsiooni kindlustada ja vajadusel teha selle säilitamiseks mõningaid investeeringuid. Tähtedel on suur turuosa ja tegevusharu turg kasvab kiire tempoga. See tähendab, et äriüksusel on suur potentsiaal, kuid samas läheb edu saavutamiseks vaja suuri investeeringuid. Küsimärkidel on väike turuosa, kuid tegevusharu kasvab kiirelt. See muudab turu atraktiivseks, kuid samas on raske võistelda konkurentidega, kellel on juba saavutatud suurem turuosa. Kui ettevõtte usub, et antud tootel/äriüksusel on lootust edu saavutada, siis tuleks mõelda investeerimisele, et suurendada oma turuosa. Juhtkonna ülesanne on üritada erinevaid äriüksusi tasakaalustada. Nt on võimalik rahalehmade teenitud kasum reinvesteerida küsimärkidesse, et nende positsiooni tugevdada ja nii liiguvad need vaikselt edasi tähtede gruppi. Ühel hetkel kui turu kasvutempo aeglustub, langevad tähed rahalehmade gruppi. Bostoni maatriks on hea abivahend analüüsiks, kuid samas tuleb meeles pidada, et see on väga lihtsustav lähenemine ning ei pruugi arvestada mitmeid muid aspekte. (*Ibid.*)

2. LENNUFIRMADE ÄRI- JA HINNASTRATEEGIAD

2.1. Euroopa lennutranspordi deregulatsioon ja olukord turul

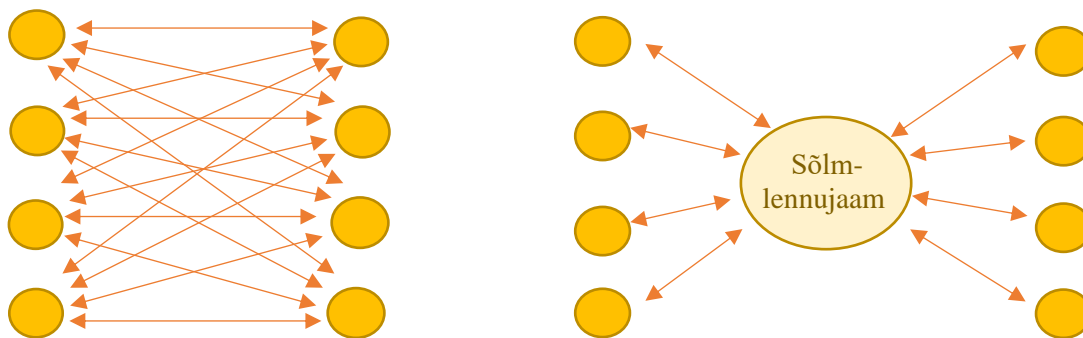
Kommertslennundus on algusest peale olnud reguleeritud valdkond, seda nii riigisisestel kui ka rahvusvahelistel lendudel. Nt USAs loodi 1938. aastal Civil Aviation Board, kellele kuulus kogu kontroll nii lennuliinide, piletihindade kui ka uute lennufirmade turule sisenemise üle. Alles 40 aastat hiljem võeti seal vastu „*Airline Deregulation Act*“ ehk seadus, millega lennufirmad väljusid riigi kontrolli alt ning turg vabanes. Piirangute kadumine USAs oli eeskujuks ka teistele arenenud riikidele, kes hakkasid oma tegevusega samas suunas liikuma. Nt Kanadas vormistati dereguleerimine riikliku transpordiseaduse alusel 1987. aastal ja Austraalias 1990. a. Lisaks sõlmisid mitmed riigid omavahel bilatelaarseid lepinguid: 1996. aastal USA-Kanada ning 2000. aastal Austraalia-Uus Meremaa. (Gillen 2006) Täielikult avatud ühise turuni jõuti Euroopa Liidus (EL) 1993. aastal ning sellega algas EL lennunduses uus ajajärk (Scharpenseel 2001).

Karmide regulatsioonide tõttu lennundussektoris, ei pidanud lennufirmad pikka aega muretsema oma konkurentsistrateegia pärast. Nii turule sisenemise kui väljumise barjäärid olid kõrged ja konkurendid suhteliselt nõrgad. Alles 1970ndatel USA deregulatsiooniga said alguse suured muudatused turul. Tänu sellele said lennufirmad vabaduse kohandada oma strateegiaid turu nõudlusega vastavaks ja vajadusel ettevõtte ümber organiseerida. Uut kehtima hakanud korda kutsuvad lennundusspetsialistid „avatud taeva“ süsteemiks. Kui varasemalt tuli piletihinnad kinnitada liikmesriikide valitsustel ning kodumaistel lennufirmadel oli rohkem õigusi, siis nüüd on kõikidel EL lennufirmadel õigus lennata liidusisestel liinidel ning ka piletihinnad saavad nad ise vabalt paika panna. Selle tulemusel kaotasid rahvuslikud lennufirmad oma eelised, mis võimaldas neil varem hindu kõrgel hoida. Avatud taeva kontseptsioon muutis lihtsamaks uutel lennufirmadel turule sisenemise ning seetõttu on turukonkurents antud valdkonnas muutunud üha intensiivsemaks. (Tomak 1997)

Vahetult pärast dereguleerimist sisenesid turule uued lennufirmad, millel olid märkimisväärselt madalamad kulud. Seda suudeti saavutada peamiselt tänu odavale tööjõule ning tänu odavate

kasutatud lennukite laialdasele kättesaadavusele. Juba varem asutatud ettevõtted suutsid suures osas siiski oma suuruse ära kasutada ja reageerisid laiaulatuslike uuenduslike strateegiatega. Nad löid lojaalsusprogramme ja hakkasid kasutama arvutipõhiseid broneerimissüsteeme. Tänu sellele vähenesid lennufirmade kulud, mis kandusid edasi ka tarbija piletihinna. See andis vanadele tegijatele eelise ning võimaldas neil kasutada oma suurust relvana väiksemate äsjaloodud lennufirmade vastu ja hävitada seejuures paljud uued turule tulijad. (Bieger & Wittmer 2011)

Kõige olulisem strateegiline areng oli *Hub-and-Spoke* meetodi kasutuselevõtt. Varem oli eelkõige levinud punktist punkti (*Point-to-Point*) süsteem, mis ühendab kõiki lennufirma liinivõrgustikku kuuluvaid sihtkohti omavahel otse ilma katkestusteta. *Hub-and-spoke* võrgustiku puhul on sihtkohad omavahel ühendatud läbi ühe keskse punkti, mida kutsutakse sõmlennujaamaks. See võimaldab lennufirmadel vähendada oluliselt lendude arvu, kuid siiski kõik oma sihtkohad ära katta (vt Joonis 4).



Joonis 4. *Point-to-point* vs *Hub-and-Spoke* liinivõrgustikud (autori koostatud)

Hub-and-Spoke liinivõrgu struktuurina võimaldab suuremat paindlikkust läbi kontsentreeritud voogude ning sellel on mitmeid eeliseid punktist punkti süsteemi ees, kuna tekivad nii mastaabikui mitmekülgussääst. Esiteks on võimalik pakkuda teenust tihedama sagedusega. Kui muidu oleks ükskõik millise kahe sihtkoha vahel näiteks üks otselend päevas, siis lennates läbi sõmlennujaama on lendude arvu ühes päevas võimalik suurendada. Teiseks saab sõmlennujaamas välja arendada tõhusa jaotussüsteemi ning ümberlaadimiseks mõeldud võimalusi teistega jagada, mis tähendab, et kulud on kasutajatele madalamad ning infrastruktuuri kvaliteet kõrgem. Lisaks lennufirmadele, mis tegelevad reisijate veoga, kasutavad *hub-and-spoke* süsteemi ka mitmed kaubaveoteenuseid pakkuvad ettevõtted nagu näiteks UPS, FedEx ja DHL. Siiski võib tekkida ka võimalikke puudusi, näiteks täiendav ümberlaadimine, mis tekitab viivitusi ja potentsiaalseid ummikuid, kuna sõmlennujaamast saab peamine punkt tarneahelas. (Rodrigue 2020)

Pärast deregulatsiooni on lennundussektor oma orientatsioonilt ja ulatuselt muutunud üha globaalsemaks ja konkureerivamaks. Seetõttu on kõik selles valdkonnas tegutsejad sunnitud otsima enam lahendusi, kuidas konkurentsist oma positsiooni hoida või eelistatult parandada. Lisaks eelnevalt mainitud uuendustele, on hiljuti saanud oluliseks ka mitmed teised strateegilised lähenemised, nagu näiteks liitude loomine koostöös teiste lennufirmadega või kliendisuhete juhtimine. Samas on lennutranspordi valdkond endiselt osaliselt reguleeritud, mistõttu on mitmed strateegilise juhtimise valikud piiratud ning see takistab lennunduse arendamist sellisel moel nagu see toimub teistes tööstusharudes. (Bieger & Wittmer 2011)

Viimase paarikümne aasta jooksul on lennufirmade seas olnud palju ühinemisi ja omandamisi. Peamine põhjus selleks on omandada suurem turujõud teatavatel lennuliinidel ja sõlmpunktidel ning tugevdada ettevõtte positsiooni läbirääkimistel ja tänu sellele saada paremaid lepinguid. Tekib mastaabi- ja mitmekülgsussääst, näiteks tänu ühisele infrastruktuurile ja ettevõttega seotud muude kulude kokkuhoiul. (Nolan *et al.* 2014) Samas on Euroopa Liidu ühinemismääruse kohaselt Euroopa Komisjonil õigus lennufirmade ühinemist või omandamist keelata, kui see takistaks märkimisväärselt efektiivset konkurentsi EL-i siseturul või selle olulisel osal, eriti luues või tugevdades kellegi domineerivat positsiooni. Otsuse tegemisel hindab Komisjon, kuidas tehing muudaks konkurentsitingimusi võrreldes sellega, milline olukord tekiks turul ilma firmade ühinemise/omandamiseta. Enamikel juhtudel tähendab see tehingu hetkel kehtivat olukorda, kuid mõnel juhul võib Komisjon arvesse võtta ka turumuutusi, mida saab ennustada. (Bonova *et al.* 2009)

Lennundussektorit on oluliselt mõjutanud mitmed ootamatud sündmused maailmas, millest olulisemad on näiteks 2001. aasta 11. septembri terrorirünnakud, 2003. aastal SARSi viiruse levik, 2008. aasta majanduskriis ja kütusehindade suured kõikumised. Sellised sündmused on lennufirmadele väga kahjumlikud ning paljudele on need saanud saatuslikuks. (Nolan *et al.* 2014) Lisaks neile äärmuslikele näidetele, on mitmetel lennufirmadel raske ka tavatingimustes, näiteks kui turg on väike ning riik asub äärealal. Teatavatel tingimustel on seejuures lubatud riigiabi, aitamaks korrigeerida turutõrkeid ja aidata kaasa turu tõhusale toimimisele. Samas võib riigiabi mõju olla ka negatiivne, kuna see mõjutab lennufirmade vahelist konkurentsi ning kaubandust kõikide liikmesriikide ulatuses. Seetõttu on riigilt abi saamise tingimused sätestatud väga täpselt Euroopa Komisjoni suunistega ning abi saamine on üpris piiratud. (Euroopa Liidu Teataja 2014) Heaks näiteks on meie endine rahvuslik lennufirma Estonian Air, mille kohta jõudis Euroopa Komisjon 2015. aastal järeldusele, et Eesti riigi poolt antud abimeetmed andsid põhjendamatu eelise konkurentide ees, mis on vastuolus EL-i riigiabieeskirjadega. Otsustati, et Estonian Air peab

saadud 84,9 miljonit eurot (pluss intressid) Eesti maksumaksjatele tagastama ning sellele järgnevalt kuulutati välja ettevõtte pankrot. (Liiva 2017)

2.2. Lennufirmade ärimudelid

Lennunduses eristatakse tänapäeval üle maailma peamiselt viit erinevat lennufirma ärimudelit. Muidugi üritab iga lennufirma sellele lisada oma nüansse, lootes konkurentide ees edu saavutada, kuid põhituum kuulub siiski ühte neist viiest. Levima on hakanud ka kuues tüüp – nii öelda hübriid, mille puhul lennufirmad kombineerivad kaht või enamat mudelit oma kasuks.

2.2.1. Traditsioonilised lennufirmad

Traditsiooniline lennufirma keskendub täisteenuse pakkumisele. Neil on lai valik nii lennueelseid kui pardateenuseid, sealhulgas erinevad teenindusklaasid ja ümberistumisega lennud. Enamikes Euroopa riikides kuuluvad (endised) riiklikud lennuettevõtjad samuti traditsiooniliste lennufirmade alla, nt Air France, Lufthansa, British Airways, KLM.

Traditsiooniliste lennufirmade puhul on tegu globaalsete ettevõtetega. Nad pakuvad üldiselt nii riigisiseseid lühikesi lende kui ka rahvusvahelisi ning transkontinentaalseid kauglende. Liinivõrgustikus kasutatakse *hub-and-spoke* süsteemi ehk lennatakse läbi sõlmennujaamade. Nende eesmärk on tänu sellele katta ära võimalikult palju sihtkohti üle maailma. Samas ei ole ühelgi individuaalsel lennufirmal täielikku katvust, selle saavutamiseks kasutatakse partnereid ning kuulutakse suurtesse lennufirmade liitudesse. (Reichmuth 2008)

Igal traditsioonilisel lennufirmal on lojaalsusprogramm, et hoida sagedasti lendavaid kliente. Lihtsatest lojaalsusprogrammidest on saanud osa laiemast kliendisuhete haldamise (CRM – *Customer Relationship Management*) strateegiast. CRM-i üks eesmärkidest on võimaldada lennufirmadel oma kliente paremini juhtida, luues usaldusväärseid protsesse ja protseduure nendega suhtlemiseks. Lõppeesmärk on reisijate ostu- ja reisikogemuste parendamine ja teenuste isikupärastamine. (Types of Airlines ... 2020)

Traditsioonilisi lennufirmasid iseloomustab üldiselt hea maine, mis annab neile hea võimaluse teha koostööd äriettevõtete ja valitsusasutustega. Reisijatel on suurem mugavus – kogu reis on algsihtkohast lõpuni ühe piletiga, pardal on söögikorrad, põhihinna sisse kuuluvad pagasitaskud ning esimeses- või äriklassis reisijatele on lennujaamades spetsiaalsed ootesaalid. Piletihinnad on väga mitmekesised, alustades madala hinnaga „esimese minuti“ või „viimaste hetke“ tariifidest ja

lõpetades kallite äriklassi istmetega. Lennuplaanid on usaldusväärsed, mis tagab reisijatele turvalise tunde ja muretu reisikogemuse. (Swoboda 2013)

2.2.2. Regionaalsed lennufirmad

Nagu nimigi ütleb, on regionaalsete lennufirmade eesmärk transportida inimesi väiksematest piirkondlikest lennujaamadest suurematesse sõlmpunktidesse, parandades seeläbi riikide üldist sotsiaalset liikuvust. Regionaalsed lennufirmad on näiteks Air Nostrum, CityJet ja Alaska Airlines.

Regionaalsete lennufirmade kasutamine on populaarne eelkõige piirkondades, kus alternatiivsed transpordivahendid on piiratud, kulukad või ebamugavad. Tihti on kaasatud toetused valitsuselt, et kohalikud piirkonnad oleksid ühendatud muu maailmaga, isegi kui see pole majanduslikult kasumlik. Lepinguid on ka mitmete suurte ettevõtetega, kellel on vaja võimaldada oma töötajatele transport tööle ja koju. Mitmed regionaalsed lennufirmad opereerivad iseseisvalt ja keskenduvad punktist punkti lendudele. Samas on ka neid, kes teevad tihedalt koostööd suuremate traditsiooniliste lennufirmadega, millele veetakse reisijaid sõlmlennujaamadesse ette edasiseks reisimiseks, seda eriti pikamaalendude puhul. (*Ibid.*)

Regionaalsete lennufirmade tegevuskulud on üldiselt veidi madalamad, kuna lennatakse odavamatesse piirkondlikutesse lennujaamadesse ja reisijate arv on väiksem, tänu millele on madalamad ka broneerimis- ja piletikulud. Samas kuuluvad lennukiparki üldiselt väiksemad 20-100 kohalised lennukid, mis teeb ühiku maksumuse kallimaks. (Reichmuth 2008)

2.2.3. Odavlennufirmad

Odavlennufirmad keskenduvad kulude vähendamisele ning nende eesmärk on olla turul hinnaliider. Esimese odavlennufirma oli Southwest Airlines USAs, Euroopas on tuntumateks näideteks Ryanair ja Easyjet.

Odavlennufirmad kasutavad punktist punkti liinivõrgu süsteemi. Võrku arendatakse ühest või mõnest lennujaamast, mida nimetatakse baasideks, kust lennufirma alustab lende peamistesse sihtkohtadesse. Reisijatele ei pakuta ümberistumise võimalusi ning eelkõige lennatakse lühemaid lende samal mandril. Kasutatakse teiseseid lennujaamasid, kus on maksud madalamad ning need on vähem koormatud. (Types of Airlines ... 2020)

Reeglina kuuluvad lennukiparki homogeensed keskmise suurusega lennukitüübid, nt Boeing 737-700/800 või Airbus 319/320. Tänu sellele on kulud väiksemad nii lennukite hooldamisel ja

personalil kui ka üldistel ülalpidamiskuludel. Lennukites on istmereal paigutatud võimalikult tihedalt ning seeläbi tuleb ühiku maksumus reisija kohta odavam. Lennuk on ühes päevas keskmiselt rohkem tunde õhus kui traditsioonilisel lennufirmal, kes peab arvestama ka ühenduste graafikuga. (Reichmuth 2008)

Kulusid hoitakse kokku reisijate teeninduselt ning reisijatelt, kes soovivad mingeid lisateenuseid, küsitakse kõikide nende eest eraldi lisatasu. Lisa tuleb maksta eine eest pardal, istekoha broneerimise eest, pagasi eest jne. Tihti küsitakse tasu isegi näiteks krediitkaardiga maksmisel või lennule registreerimisel, mis võivad reisijale tunduda lendamisel iseenesestmõistetavad. (Swoboda 2013)

2.2.4. Tšarterlennufirmad

Tšarterlennufirmad keskenduvad turistide transpordile tellimuslendudega. Nad ei müü üldiselt üksikpileteid, vaid pakuvad puhkusereise mitmetele reisikorraldajatele. Tšarterlennufirmad sõlmivad reisibüroodega lepingu teatud arvu reisijate vedamiseks konkreetesse sihtkohta hooaja/aasta vältel. Seejuures lennuki reisijatega täitmine on reisibüroo vastutusel. Kui sihtkoht on piisavalt haruldane, et üks reisikorraldaja ei suudaks lennukit täita, võib mõnel juhul ühe õhusõiduki tellida ka mitu reisibürood. (Swoboda 2013)

Sarnaselt odavlennufirmadele kasutatakse homogeenseid keskmise suurusega lennukid ning punktist punkti lendamist. Kuna puhkusereisijad veedavad sihtkohas tavaliselt nädala, on neisse lende harvem. Samas odavlennufirmadega võrreldes on enamasti hinnas rohkem teenuseid, nagu näiteks toitlustus pardal ja registreeritud pagas. (Reichmuth 2008)

Sellisel lennufirmal on mitmeid eeliseid, kuna otsemüüki ei toimu ning seetõttu on investeeringud turundus- ja broneerimissüsteemidesse ebavajalikud. Pidev rahavoog on kindlustatud, eeldusel et reisikorraldajatega sõlmitakse igal aastal õigel ajal lepingud ära. Peamine probleem ongi korralike lepingute saamine, kuna sellel turul ületab pakkumine tihtipeale nõudlust. (Swoboda 2013)

2.2.5. Kargolennufirmad

Kargolennufirmad teenivad oma tulu vedades kaupu kohale ekspediitoritele või suurtele kullerifirmadele. Osad kargofirmad tegelevadki ainult kaubaveoga ning nende lennukiparki kuuluvad selleks mõeldud spetsiaalsed kaubalennukid. Need firmad opereerivad tavaliselt öösiti ja neil ei ole inimeste transpordiga seotud kulusid. Samas sõltuvad nad suuresti ekspediitorite ja kullerfirmadega sõlmitud lepingutest, mis nõuavad üldiselt väga kõrgetasemelist teenindust.

Kargolennufirmadel tuleb tagada täielik usaldusväärus, mis tähendab aga ettevõttele lisakulusid. (*Ibid.*)

Palju on aga ka kombineeritud lennufirmasid, mis tegelevad reisijate transpordiga, kuid veavad sellele lisaks samal ajal kaupa. Ligikaudu kolmveerand kogu õhukargost veavad just need lennufirmad, kes ühendavad reisijate- ja kaubaveo ning umbes 10% traditsioonilise lennufirma tulust tulebki tavaliselt kaubaveost. (Reichmuth 2008)

2.3. Strategiad kulude kärpimisel

Odavlennufirmad on edukamad kui kunagi varem ning pakuvad traditsioonilistele lennufirmadele tõsist konkurentsi. Seetõttu on traditsioonilised lennufirmad sunnitud leidma efektiivsemaid lahendusi ja kärpima kulusid, et olla suutelised turul odavlennufirmadega konkureerima ja kasumit teenima. Võimalusi kulude kokkuhoiuks on mitmeid, kuid antud uurimustöös keskendutakse kahele olulisele kahanemisstrateegiale: allhanketeenuste kasutamine ning tütar-odavlennufirma loomine.

2.3.1. Tütar-odavlennufirma loomine

Kõige ilmsem, kuid samas kõige vähem jätkusuutlik lahendus, kuidas traditsioonilised lennufirmad üritasid võistelda odavlennufirmadega, oli kehtestada turul sama odavad hinnad. Selle tulemus oli aga etteaimatav – veelgi rohkem kaotusi. Selline hinnastrateegia võib toimida ainult siis, kui seda kasutada väga lühiajaliselt konkurentsivastase meetmena. Vastasel juhul tekitab see olukorra, kus liiga odavalt müüdud turismiklassi istmetelt saamata jäänud tulu korvamiseks tuleb esimeses ja äriklassis teenida veelgi rohkem. Majanduse õitseajal võib see isegi õnnestuda, kuid majanduse langedes laguneb ka hinnast lähtuv kaitsestrateegia. (CAPA 2009)

Teine lahendus, millega vastata odavlennufirmade poolt tekitatud madalate hindadega turusituatsioonile, on luua ka endale tütarfirma odavlennufirma, mis võimaldab neil võistelda samadel tingimustel. Tütarfirma loomisel on traditsioonilise lennufirma jaoks mitmeid potentsiaalseid eeliseid. Esiteks võib see lubada lennuettevõtjal vähendada kulusid, sealhulgas eriti tööjõukulusid. Teiseks on võimalus, et see on sobivam teenus puhkuseliinidele ning teistele lennujaamadele, mis ei ole seni ühendatud traditsioonilise lennufirma sõlmennujaamaga. Seega on tütarfirma loomine hea variant turu segmenteerimiseks oma liinivõrgustiku laiendamiseks. Kolmandaks võib tütarfirmal õnnestuda hästi ajastatud turule sisenemise korral ennetavalt peatada

teiste odavlennufirmade sisenemine samale turule. Alternatiivina saab tütarfirma toimida otsese vastumeetmena konkurentsile juba turul tegutsevate odavlennufirmade vastu. (Graham & Vowles 2006)

Traditsioonilistele lennufirmadele, kes plaanivad tütarfirmat luua, on oluline roll toote diferentseerimisel. Juba integreeritud ärimudelil loobumine või selle kompromiteerimine diferentseerituma tootevaliku kasuks toob kaasa mitmeid riske, mis on seotud kaubamärgi maine ja terviklikkusega. M. Pillingu kohaselt on traditsioonilistel lennufirmadel kolm võimalust (*Ibid.*):

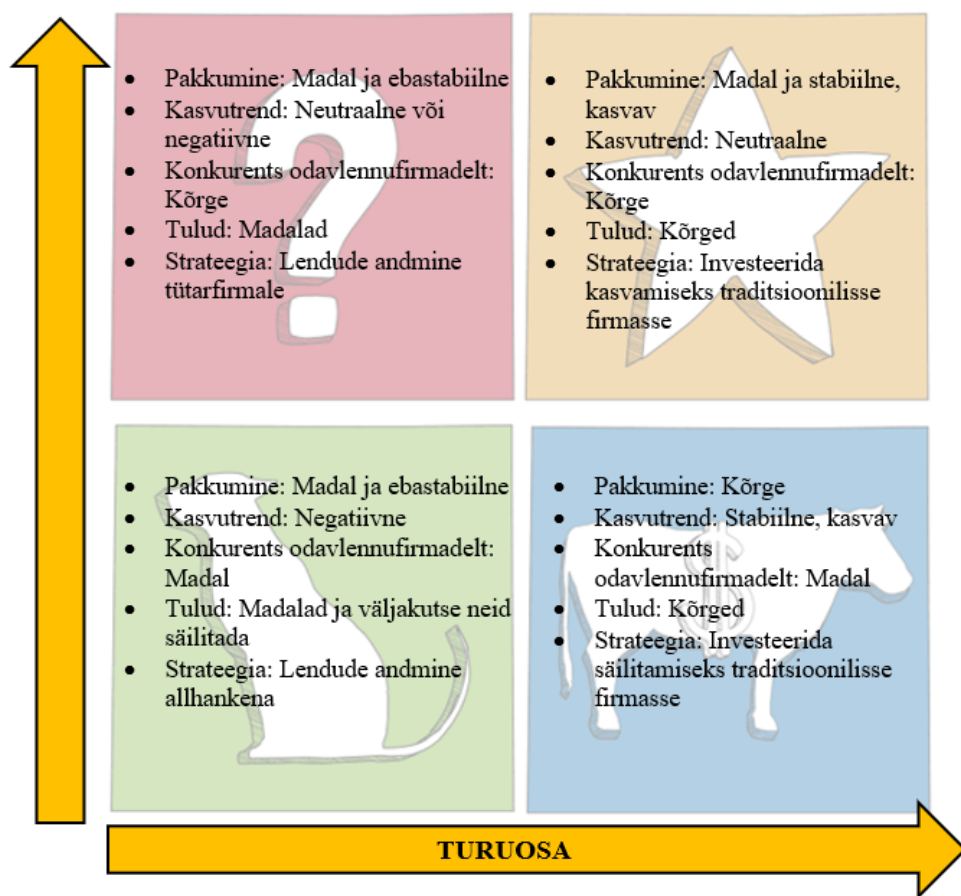
- 1) Tütarfirma kaubamärgi loomine täiesti eraldi emafirmast;
- 2) Mõnede sidemete/seoste säilitamine nende kahe vahel;
- 3) Emafirma brändi laiendamine nii, et see hõlmaks ka odava hinnaklassiga teenust.

Nendest valikutest kaks viimast mõlemad annavad edasi põhifirma brändi usalduse, kuid samas ei pruugi liigne seotus kahe firma vahel alati positiivne olla. Nimelt võib odavama toote kasutuselevõtt kahjustada traditsioonilise lennufirma kaubamärki. Odava tütarfirma lennatavad liinid peaksid olema selgelt eraldatud emafirma omadest, et kaitsta selle tulusid. Kõige lihtsamini on see saavutatav, kui tütarfirma keskendub sihtkohtadele, mis on populaarsed turismireisijate seas. Liinide jagamisel võib tekkida aga ka olukord, kus väiksema nõudlusega/hinnatundlikumatel liinidel suunab emafirma liiklust oma odavale tütarfirmale, saboteerides sellega iseenda turgu. (*Ibid.*) Samas lennufirma Qantase üks tegevjuhtidest väitis, et selline olukord võibki olla vältimatu, kuid parem variant on lennufirmal end ise kannibaliseerida, mitte saada teiste poolt kannibaliseeritud¹. (Ionides & O'Connell 2004)

Osad tütarfirmad on peamiselt loodud selleks, et traditsioonilisele lennufirmale reisijaid suurtesse sõlmlennujaamadesse väiksematest kohtadest ette vedada. Nii saab emafirma keskenduda pikamaalendudele ning hoida oma lennukiparki ühetaolisemana. Firmad kasutavad omavahel koodijagamist, mis tähendab, et reisijatel on võimalik osta üks pilet algpunktist sihtkohta. Teine variant tütarfirmadel on rakendada täielikult odavlennufirmade ärimudel. See tähendab punktist punkti lendamist ning üldiselt kasutatakse teisi lennujaamasid, mis ei kuulu emafirma traditsioonilisse võrgustikku. Oma liinivõrgustikku puudutavaid otsuseid tehes on üheks variandiks kasutada Bostoni maatriksit, tuginedes turu kasvumääradele ja praegusele turuosale (vt

¹ "The carrier should cannibalize itself rather than be cannibalized"

Joonis 5). Selle analüüsi eesmärgiks on mõista, millistesse liinidesse peaks lennufirma investeerima ja millistest tuleks loobuda või jätta need muutmata. (Pietersz 2015)



Joonis 5. Lennuliinide maatriks Bostoni maatriksi põhjal

Allikas: (Pietersz 2015) (autori koostatud)

Kui ettevõtted avastavad, et odavat hinda eelistavate klientide segment on suur, otsustavad nad sageli ise samuti madalama hinnaklassiga ettevõtte asutada. Kuna neil on pikaajaline tööstusalane kogemus ja rikkalikult ressursse, usuvad nad, et suudavad lihtsa vaevaga jäljendada madalate kuludega tegijaid. Lisaks sellele tunduvad selliste konkurentide ärimudelid lihtsamad kui nende endi omad. 1990ndatel aastatel asutasid mitmed suuremad traditsioonilised lennufirmad endale tütar-odavlennufirma. Näiteks loodi Delta Express, US Airways MetroJet, Continental Lite, United Shuttle. Nüüdseks on kõik need ettevõtted kas kinni pandud või maha müüdüd, mis näitab, kui keeruline on tegelikult ettevõtetel kahte strateegiat korraga rakendada (vt Lisa 1). (Kumar 2006)

Nagu ka teiste ettevõtete puhul, tuleb tütarfirma luua tõelise eesmärgi täitmiseks, mitte ainult selleks, et emafirma kahjumlikud liinid madalamate kuludega ettevõttele üle viia. Tütarfirmat luues peab käsitlema põhiküsimust, et just milleks neid luuakse? Kas see on

reaktsioon/vastumeede olemasolevatele odavlennufirmadele? Või on see ennetavalt uutele turgudele sisenemine, kus on odavlennufirmad seni minimaalselt levinud? Kas plaanitakse konkureerida juba sagedaste lendudega liinidel või õnnestub leida oma nišš? Kuigi need on ettevõtet luues ilmsed küsimused, näivad paljude lennufirmade tütarfirmad olevat loodud konkurentsi ja nende strateegilist positsiooni minimaalselt arvesse võttes. (Pearson & Merkert 2014)

Konkreetse strateegia puudumine võib põhjustada segadust ja ebapiisavat keskendumist, mistõttu ei saavutata vajalikke kulusid ja tulusid. Lisaks ei suudeta pakkuda sellist toodet, mille järele on reaalne nõudlus ja mille eest sihtrühma kuuluvad reisijad oleksid valmis piisavalt maksma. Ilma selge eesmärgita ja piisava eeltööta avatakse lennuliine, mis on tegelikult hetkelises turusituatsioonis sobimatud ja ebaökoomsed. Väga oluline on ka turule sisenemise ajastamine. Hiline turule sisenemine tähendab kohe, et ollakse ebasoodas olukorras. Esimesel turule tulijal on eelis, kuna nad saavad tarbijale reklaamida, et nad on esimesed, kes pakuvad madalaid hindu. Seetõttu võib hiljem loodud tütarfirmal olla keeruline reisijaid ahvatleda ja pakkuda piisavalt lende ja teenida tulu. (*Ibid.*)

2.3.2. Allhanketeenuse kasutamine

Lennundus on kiiresti kasvav tööstusharu. Kuna nõudlus lennureiside järele suureneb, peab kõikide lendude teenindamiseks kasvama ka õhusõidukite arv. Lennukipark on lennufirma ärimudelil väga oluline element ning käitavate õhusõidukite arv, nende ostmisviis ja kasutamine mõjutavad märkimisväärselt lennuettevõtte majandust. Lennukite omandamise protsess nõuab palju finantsilisi vahendeid, seetõttu tuleb valida sobiv omandamis- ja finantseerimisviis. Selleks on kaks varianti: lennuki ostmine või rentimine. Rentimine jaguneb veel omakorda kolmeks:

- 1) kapitalirent, 2) tagasirent, 3) kasutusrent (kuivrent või märgrent).

Kuivrent tähendab seda, et õhusõidukit käitatakse rendilevõtjale väljastatud lennuettevõtja sertifikaadi (AOC – *Air Operator Certificate*) alusel. Lennufirma saab ainult õhusõiduki käitajaks ning peab ise tagama oma meeskonna, tehnilise toe ja lennundustegevusega seotud maksude tasumise. Märgrenti korral käitatakse õhusõidukit rendileandjale väljastatud lennuettevõtja sertifikaadi alusel. Rendileandja on ühteaegu nii omanik kui käitaja ning seda võib pidada täisteenusena pakkumiseks. Antud rendilepingu vormi teatakse lennunduses kui ACMI (*Aircraft, Crew, Maintenance, Insurance*), kuna õhusõiduk rentitakse koos meeskonna, hoolduse ja

kindlustusega. Uurimustöös keskendubki töö autor lähemalt ACMI-le, mida võib nimetada ka märgrendiks või allhanketeenuse pakkumiseks. (Endrizalova *et al.* 2018)

ACMI kasutamiseks on mitmeid põhjuseid ning palju erinevaid võimalusi. Mõned märgrenti pakkuvad lennufirmad opereerivad väiksemate lennukitüüpidega nagu nt CRJ700 või CRJ900, millel on olenevalt variandist u 70 või 90 istekohta. Need on ühtlasi Euroopa ACMI turul kõige populaarsemad lennukitüübid, moodustades u 40% kõigist lennukitest. Samas on ka neid, kes käitavad Airbusi või Boeingu lennukid, millel on 150-500 istekohta ning mis on mõeldud keskmaa- või pikamaalendudeks. (Cummins 2019)

ACMI on täiuslik varuplaan hädaolukordade lahendamiseks. Lennunduses on tavaline, et mõni lennuk on maas tehnilise rikkega või saab kahjustada ning on seetõttu kasutuskõlbmatu mõne päeva või isegi nädalaid. Sellisel juhul tagab ACMI operaator kohe lendamiseks valmis lennuki ja jätkab lennutegevusega, mis tavaliselt tuleks tühistada. See on eriti hea lennufirmadele, kellel on väike lennukipark ja puudub varulennuk. Neil on mõistlik sõlmida üldised lepingud mitme ACMI operaatoriga, et vajadusel oleks kindlasti keegi saadaval. Sellistel juhtudel on ACMI kõige olulisem eelis see, et tegevusega saab alustada väga kiirelt. Mis tahes muud tüüpi õhusõidukite rentimisega seotud lepingute vormistamine võtaks palju kauem aega ja nõuaks arvukalt muid kinnitusi ja ametlikke toiminguid. Selle aja jooksul kaotaks lennufirma tühistatud lendude tõttu tohutult raha. (Swoboda 2016)

Teine peamine põhjus ACMI kasutamiseks on ajutiselt oma tegutsemisvõime suurendamine. Enamasti kasutatakse seda varianti suveperioodil, mil nõudlus on oluliselt suurem. Nii on lennufirmal võimalus pakkuda suvel rohkem lende, ilma et nad peaksid selleks palkama rohkem inimesi, kellele madalhooajal tööd ei jagu. Kuna nii pilootide kui salongipersonali väljaõpe on aeganõudev, siis ei oleks variant neid ainult mõneks suvekuuks ajutiselt palgata. Lisaks on allhanke kasutamine hea lahendus, kui tahetakse laieneda ja katsetada lennuliini avamist mõnda uude sihtkohta. ACMI võimaldab seda teha, ilma et lennufirmal tuleks teha suuri kapitali-investeeringuid, mis on seotud õhusõiduki omandamise, hooldamise ja kasutuselevõttuga. Kui uuel liinil ei lähe turul nii hästi kui oodatud, saab ACMI-st lihtsalt loobuda ning jätkata nii nagu varem. (Cummins 2019)

ACMI pakkumine on Euroopa turul olnud juba aastaid ja enamasti on tehingud olnud kas ühekordsed või hooajalised. USA-s on väga levinud pikaajalised rendilepingud ning viimasel ajal on nende sõlmimine kasvanud ka Euroopas. Ajalugu on näidanud, et kõik mis on toimunud USA lennundusturul jõuab lõpuks Euroopasse ning seetõttu on oodata pikaajaliste ACMI lepingute

populaarsuse kasvu ka siinsel turul. (Palmér 2020) Kuigi regionaalsete lendude allhankimise turg on alati eksisteerinud, teenindasid seda enamasti samasse gruppi kuuluvad regionaalsed lennufirmad. Praegu liigub aga trend selles suunas, et ACMI lepingud on osa traditsioonilise lennufirma strateegiast ja neid sõlmitakse pikaajaliselt. Lühiajaliselt ACMI lepingu sõlmimine on suhteliselt kallis, kuna rendileandjad soovivad lisaks kasumi teenimisele katta ka kulud, mis neil on vaikesel madalhooaegadel. Pikaajaliselt on aga tingimused paremad ja see võib olla optimaalne viis õhusõiduki rentimiseks. (European Regions ... 2019)

Üks peamisi viise, kuidas odavam hind saavutatakse, on seotud meeskonna kuludega. Traditsiooniliste lennufirmade meeskonnaliikmed kuuluvad enamasti tugevate ametiühingute alla ning tänu sellele on neil väga head palgad ja töötingimused. ACMI teenusepakkujatel on tavaliselt töötajatele vähem soodsad tingimused, meeskondi palgatakse tööagentuuride kaudu või kui füüsilisest isikust ettevõtjaid. Kuna tööjõukulud on lennufirmades lisaks kütusele ja lennukite hooldusele suur kuluartikkel, võivad madalamad meeskonnakulud tuua märkimisväärset kasu. (*Ibid.*)

Samas kaasnevad allhanketeenuse kasutamisega lennufirma jaoks ka mõned riskid. Kui ACMI operaatoril tekib probleeme ja ettevõtte läheb likvideerimisele, mõjutab see ka rendilevõtjat. Muidugi oleneb, kui suures mahus nende teenust kasutati, kuid lennufirmal ei oleks lihtne jätkata sujuva teenuse pakkumisega ilma tõrgeteta. Mitmed lennud tuleb ilmselt tühistada ning on võimalik, et reisijad on kuskil lennujaamas kinni ja seetõttu sunnitud oma reise ümberbroneerima teiste lennufirmade lendudele. Halvim variant, mis saab juhtuda, on lennuõnnetus või tõsine intsident. Kuigi see ei ole kuidagi ACMI-t kasutanud lennufirma süü, on reisijad ostnud pileti ikkagi nende lennufirma nime all ning seetõttu saab maine kahjustada just nimelt rendilevõtjal. (Denton & Dennis 2000)

3. LENNUFIRMADE STRATEEGILINE ANALÜÜS JA JUHTUMIUURINGUD

3.1. Lennundussektori analüüs

Lennundus on läbi aegade inimestele tundunud luksusliku ja kõrgemale klassile mõeldud mugavusena. Ilusa pealispinna all tuleb aga lennufirmadel vastamisi seista väga paljude teguritega, mis nende kulusid oluliselt tõstavad ning tulusid vähendavad. Ehkki reisijad ei pruugi neid aspekte märgata, on lennutööstus keeruline ning selles kasumi teenimine nõuab suurt pingutust. Selles peatükis analüüsitakse lennundussektori hetkeseisu, millele tuginedes on lennufirmadel lihtsam teha õigeid strateegilisi valikuid.

3.1.1. PESTLE

Poliitiline: Poliitiline keskkond, milles lennufirmad tegutsevad on rangelt reguleeritud. See tuleneb asjaolust, et reisijate ohutus on ülitähtis ning sellega seotud riskid võivad põhjustada õnnetusi, surmasid ja korvamatut kahju. Seetõttu on reisijate kaitseks välja töötatud palju eeskirju, mida tuleb täpselt järgida. Lisaks üldistele ohutusreeglitele kogu maailmas, on konkreetseid riike ja piirkondi, kuhu sõjategevuse ja ebakindla olukorra tõttu lendamist välditakse. Sellel on negatiivne mõju lennundussektorile, kuna kaotatakse kliente paljudes piirkondades. Pärast lennundusturu deregulatsiooni suurenes oluliselt konkurents lennufirmade vahel, mis pani reisijad eelisseisu ning võimaldab neil nõuda rohkem mugavusi ja madalamaid hindu.

Majanduslik: Majanduslikel teguritel on lennundusele väga sügav mõju. Viimane suur majanduslangus 2008. aastal viis kogu reisiru selle seni kõige madalamasse seisuni. Majanduskriisi tõttu pidid lennufirmad toime tulema väheneva reisijate arvuga, kuna sel ajal langesid nii turismi kui ka *premium* reisimine. Olukorda tegid hullemaks konkurents odavlennufirmadelt, töötajate nõudmised ja hüppeliselt kasvanud hooldus- ja tegevuskulud. Olulist survet avaldavad lennufirmadele ka naftahindade kõikumised, kuna kütusekulud on lennufirmades üüratud. Kõik need tegurid on viinud paljusid lennufirmasid pankrotti, kuna nad ei ole suutnud oma tegevust sellistes oludes enam kasumlikult jätkata. Samas on tulemuseks olnud

ka suurem konsolideerumine lennuettevõtjate vahel, kes loodavad jõuda eelisseisu tänu mastaabisäästule ning teistega ühinemise sünergiale.

Pärast viimast majanduskriisi on lennundus lõpuks suutnud taastuda, kuid nüüd ohustab seda uue haiguse COVID-19 levik. Kuna enamikes riikides on kehtestatud karantiin ja riikide piirid on suletud, on lennud tühistatud. Lisaks on paljud inimesed kaotanud töö, mistõttu ei saa nad enam endale lubada puhkusereise. Seetõttu võib arvata, et puhkusereiside müük saab kõige tugevama löögi, kuid puutumata ei jää kindlasti ka ärireisid. Turul on oodata on mitmete lennufirmade pankrotti ning konsolideerumise jätku. (Palmér 2020)

Sotsiaalne: Aastate jooksul on Y-põlvkonna lisandumine tarbijaklassi toonud kaasa suuri sotsiaalseid muutusi. Tarbijad on muutunud nõudlikumaks ning soovivad saada madala hinna eest laiendatud teenuseid. Muutunud on reisijaprofiil – lisandunud on säästlikumalt meelestatud reisijaid ja vähenenud äriklasi reisijate arv. Viimasele on kaasa aidanud tehnoloogia areng, tänu millele kasutavad ärimehed koosolekuteks konverentsikõnesid ning neil puudub vajadus äripartnerite juurde kohale lennata. Alates 9/11 terrorirünnakutest on inimeste suurim mure lennates turvalisus ning seetõttu viidi sisse väga palju regulatsioone, et reisijad tunneksid end kaitstult ja ohutus keskkonnas.

Tehnoloogiline: Tiheda konkurentsiga lennundussektoris peavad kõik lennuettevõtjad kasutama kõige uuemat tehnoloogiat, et niigi karmis keskkonnas ellu jääda. Uuemad lennukid võtavad vähem kütust ning on igati tõhusamad ja ökonoomilisemad. Peale selle on uutel lennukitel mugavused ja meelelahutuseks mõeldud vahendid, mis on suureks eeliseks eriti pikamaalendude puhul. Lisaks sellele eelistavad reisijad kasutada tehnoloogilisi vahendeid nii pileteid ostes ja tühistades, lennule registreerides ja lennukisse sisenedes, klienditeeninduse osas jne. Reisibüroosid on vähem ja pileтите ostmiseks kasutatakse hinnavõrdlusega otsingumootoreid nagu Expedia või Kayak, mis võimaldavad reisijal leida odavaima hinna. Oluline osa klientide meelitamisel on sotsiaalmeedial, mille erinevates kanalites lennufirmad reklaami peavad tegema.

Seadusandlik: Reisijate ohutuse ja turvalisuse tagamiseks on töötatud välja väga palju seadusi. Lennufirmad vastutavad lennuõnnetuse või mis tahes muud tüüpi kahju eest. Lennufirmade iga liigutust kontrollitakse ning seetõttu ollakse oma strateegiate suhtes üha ettevaatlikumad, viies need ellu alles pärast seda, kui ollakse täiesti veendunud, et need ei riku ühtegi seadust. Lennufirmade ühinemiste ja omandamiste jaoks tuleb kõigepealt luba saada Euroopa Komisjonilt. Lisaks on väga palju seadusi, mis reguleerivad seda, kuidas lennufirmad oma reisijaid kohtlevad

ning hilinemiste ja tühistamiste eest on ette nähtud kompensatsioon. Viimastel aastatel on nii reisijate kui töötajate poolt esitatud kohtuasjade arv lennufirmade vastu tõusnud.

Keskkond: Tänapäeval on inimesed järjest keskkonnateadlikumad ning muretsevad kliimamuutuste ning oma ökoloogilise jalajälje pärast. Ökoloogilised tegurid mõjutavad lennundussektorit märkimisväärselt, kuna kütus on selles tööstusharus suur kulu. Selle tõttu on lennufirmad sunnitud rakendama nii-öelda rohelist lendamist, mis hõlmab säästlikumaid uusi lennukaid, biokütuse kasutamist, efektiivsemaid protseduure jne. See protsess nõuab aga suuri finantsilisi vahendeid ja investeringuid. Samas ei saa lennufirmad järeleandmisi teha, kuna järjest rohkem rõhutakse ettevõtete sotsiaalsele vastutusele ning isegi reisijaid peetakse oma süsinikujalajälje eest vastutavaks. Lisaks mõjutavad kliima/ilm inimeste reisimisharjumusi ning näiteks eriliselt sooja suve korral ei osteta pileteid lõunamaale. Lennufirmad teevad aga lennuplaane oluliselt varem ette ning ei oska sellega arvestada, mistõttu ei pruugi nad teenida planeeritud kasumit.

3.1.2. Porteri viie jõu analüüs

1) Uute tegijate sisenemise oht

Uute tulijate turule sisenemine ohustab lennufirmasid vähe, kuna nii sisenemis- kui väljumisbarjäärid on kõrged. See tööstus nõuab ainuüksi ettevõtte loomiseks suuri kapitaliinvesteeringuid, lisaks ka kvalifitseeritud tööjõudu ja tehnilist oskusteavet. Lisaks võidavad üldiselt lennufirmad mastaabisäästust, mistõttu on kasumlikum laiaulatuslikult tegutseda. Seetõttu peavad kõik turule sisenejad olema oma otsuses ja tegudes väga kindlad, sest kui nad otsustaksid kunagi lahkuda, tuleks neil kanda suuri kaotusi. Turule sisenemise muudab keerulisemaks ka see, et turul juba olemasolevad ettevõtted saavad kasutada oma ressursse, et uutele tulijatele koheselt vastu astuda, kandes vajadusel ajutiselt isegi kahjumit.

Lisaks majanduslikele teguritele takistavad turule sisenemist ranged regulatsioonid. Kuna tegemist on lennukite ja lendamisega, on vaja juba ettevõtet luues erinevaid manuaale, protseduure jne mis kõik aitavad tagada ohutust. Enne tegevuse alustamist peavad uued lennufirmad taotlema oma riigi lennuametilt lennuettevõtja sertifikaati, mille väljastamine võib võtta kuid. Kogu aeg ja raha, mis kulub lennuettevõtte asutamiseks, on piisavad, et kaotada enamike inimeste huvi turule sisenemiseks.

2) Asenduskaupade oht

Asenduste oht on lennunduses pigem väike. Asendusi küll eksisteerib ning inimesed saavad valida sihtkohta jõudmiseks mõne teise transpordiliigi, nagu nt auto, rongi või laeva. Enamasti saab siin määravaks faktoriks aeg, kuna lennuk on kiireim transpordivahend ning sihtkohta jõudmiseks kulub oluliselt vähem aega. Kuna lendamine on mugav ja kiire, siis arenenud riikides otsustavad inimesed peamiselt just selle variandi kasuks, seda nii lühi- kui pikamaalendudel. Samas arengumaades võidakse endiselt eelistada ronge, mis on odavamad.

3) Tarnijate mõjukus

Tarnijate läbirääkimisjõud on lennufirmade jaoks kõrge. Suurteks tarnijateks on lennukitootjad, kellest maailmas on tuntud peamiselt kaks nime: Airbus ja Boeing. Sisendid lennukite tellimisel on üsna standardiseeritud ning lennufirmad eristuvad peamiselt mugavustega. Kuna lennukid on niivõrd kallid, on enamikel lennufirmadel tootjatega pikaajalised lepingud või ostetakse korraga suur kogus, et saada soodsamad tingimused. Lennukitootjaid on vähe ja uute ettevõtete turule sisenemine pole eriti tõenäoline, kuna ainuüksi ühe lennuki valmistamine nõuab miljoneid eurosid ja väga spetsiifilisi oskusi töötajatelt.

Lisaks lennukitele on peamised sisendid lennufirmade jaoks kütus, tehnoloogia ja kvalifitseeritud tööjõud. Kütusehinnad kõiguvad majanduslikel ja poliitilistel põhjustel ning lennufirmadel pole seejuures erilist otsustusõigust. Tööjõud koosneb suures osas kõrgetasemelistest spetsialistidest ning kui lennufirma soovib endale parimaid talente, tuleb nad ka hästi tasustada.

4) Ostjate mõjukus

Lennupiletite ostjad moodustavad väga suure ja mitmekesise grupi. On neid, kes ostavad reisi isiklikel põhjustel ja neid, kes lähevad ärireisile. Mõned ostavad lennupileti ise lennufirma kodulehelt või teiste veebiportaalide kaudu, samas ostetakse reise ka reisikonsultandilt kohapeal. Enamik inimesi valib lennu lähtuvalt sellest, kuhu neil on vaja minna. Seega olenevalt sellest, kas ja kui palju on sihtkohta lendamiseks alternatiivseid pakkujaid, on ostjatel võimalus ise valik teha, kuid tihti võibki variante olla vaid üks. Samas on iga üksikklient järjest olulisem. Lisaks sellele on seadus kallutatud pigem reisijate kasuks ning lennufirmad peavad suurt tähelepanu pöörama nende ohutusele ja mugavusele. Selleks et suurendada kliendilojaalsust, tuleb lennufirmadel keskenduda suurepärase kliendikogemuse loomisele ning hindade kujundamisele. Üldiselt on ostjate läbirääkimisjõud lennufirmadega keskmisel tasemel.

5) Harusisene konkurents

Konkurentsi tase lennufirmade vahel on kõrge ja seda mitmel põhjusel. Esiteks mängivad selles suurt rolli turule sisenenud odavlennufirmad, mis on reisijate seas populaarsust kogunud. Seetõttu on traditsioonilised lennufirmad sunnitud konkurentsipüsimeks hindu langetama või klienditeeninduse taset tõstma. Kasvanud on investeerimine turundusse, et võita endale kliente ja säilitada turuosa.

Samas tundub, et lennutööstus on jõudnud äriotsukli küpsesse staadiumisse ning turg on viimastel aastatel veidi stagnenud. Pikas perspektiivis püsib lennufirmade arv samal tasemel ja turul ei paista olevat ei defitsiiti ega ülepakkumist. Lennumfirmade püsikulud on väga kõrged ja seetõttu on enamasti sõlmitud pikaajalised laenud, mis omakorda raskendab ettevõtetel turult lahkuda.

3.2. Lennufirmade juhtumiuuringud

3.2.1. Metoodika

Antud magistritöö koostamisel kasutati analüüsiks juhtumiuuringut, kus uuriti lennufirmade erinevaid strateegiaid ja nende tulemuslikkust. Juhtumiuuringu puhul on tegu empiirilise uurimusega, mis käsitleb kaasaegset nähtust reaalse elu kontekstis. Selle peamiseks analüüsiühikuks on kas üksikjuhtum või mitmed üksikjuhtumid, mille kohta püütakse koguda võimalikult palju asjakohaseid fakte. Uurimuse keskmes on juhtum oma tervikkuses ja loomulikus kontekstis, mitte kategooriad ja muutujad. Juhtumiuuringu puhul tehakse üldistusi analüüsi sügavuse baasil, mitte statistiliste näitajate põhjal. (Yin 2003)

Juhtumiuuringud on saanud palju kriitikat ning öeldakse, et ainult ühe juhtumi uurimisel on mitmeid nõrkusi ja selle põhjal ei saa teha laiemalt üldistusi. Samas võimaldab erinevate juhtumite analüüsimine ja kõrvutamise suurendada teooria usutavust ning asjakohasust. Autori eesmärk ongi juhtumiuuringu abil magistritöös eelnevalt toodud teooriat täiendada. Juhtumid kas kinnitavad, lükkavad ümber või lisavad juurde informatsiooni loodud teooriale. Selleks et lisada juhtumiuuringutele põhjalikkust ja täpsust, kasutab autor palju erinevaid allikaid. Teemast tulenevalt on materjal kogutud olemasolevatest kirjalikest andmeallikatest.

Käesolevas magistritöös on vaatluse all kaks juhtumit: tütar-odavlennufirma loomise kohta Delta Air Lines ning allhanketeenuste kasutamise kohta Scandinavian Airlines. Mõlemad lennufirmad osutusid valituks, kuna nad on pika ajalooga ning jõudnud katsetada mitmeid erinevaid strateegiaid. Lisaks ei soovinud autor keskenduda ainult ühele piirkonnale, vaid laiemale turule ning valis seetõttu Delta Air Linesi, mis tegutseb USA-s ning Scandinavian Airlinesi Euroopas.

Mõlema uurimisobjekti puhul analüüsitakse ettevõtete ajaloos olulisi strateegilisi otsuseid: miks neid tehti, kuidas rakendati ja millise tulemusega.

Lisaks sellele tegi autor ekspertintervjuu lennufirma Regional Jet tegevjuhi Jan Palmériga. Intervjueeritav osutas valituks, kuna ta on lennunduses tegutsenud aastakümneid ning juhib hetkel allhanketeenust pakkuvat lennufirmat, mis teeb temast antud teemal süvaasjatundja. Intervjuu viidi läbi telefoni teel ning see oli poolstruktureeritud. Poolstruktureeritud süvaintervjuu peamiseks eeliseks on paindlikkus ja võimalus teemadega varieerida. Enamus küsimustest olid eelnevalt formuleeritud, kuid intervjuu käigus otsustas autor, mida ja millal oleks otstarbekas küsida ning vajadusel sai vastuseid täpsustada (küsida lisaküsimusi vms). Autor transkribeeris helisalvestise põhjal intervjuu (vt Lisa 4) ning korrastas enda jaoks teemade ja märksõnade järgi. Sisuanalüüsi käigus tõlgendati eksperdi arvamusi erinevatel teemadel ja seejärel integreeriti neid töö kirjanduse ja teooriaga. Palméri seisukohti on magistritöös kasutatud läbivalt.

3.2.2. Delta Air Lines

Delta Air Lines on üks suurimaid lennufirmasid USAs ja kogu maailmas. Delta alguseks võib lugeda juba 1925. aastat, kui alustati saagi pitsimisega ning sellest sai esimene kommertslik põllumajanduslik lennufirma. Tänapäevaks reisib Deltaga igal aastal ligi 200 miljonit inimest ja seda 50 erinevas riigis ning 300 sihtkohas. Firma lennukiparki kuulub üle 900 lennuki ja töötajaid on üle 90000. Delta kuulub SkyTeami asutajaliikmete hulka, mis on üks suurimaid lennufirmade liite, kuhu kuuluvad veel näiteks Air France, KLM, Aeroflot ja paljud teised. Delta peakontor asub Atlantas, kus on ka firma üks kodulennujaamadest. Lisaks on neil kodulennujaam veel kuues USA suurlinnas, seal hulgas New Yorgis, Los Angeleses ja Seattles. (Delta Air Lines 2020)

1990ndatel kogusid USAs kiiresti populaarsust odavlennufirmad. Selleks et olla võimelised nendega konkureerima, otsustasid paljud traditsioonilised lennufirmad asutada oma versiooni odavast ja ilma lisateenusteta lennufirmast. Trendile pani aluse 1993.aastal Continental, kes asutas Continental Lite'i, sellele järgnes 1994.aastal United firmaga Ted. Delta ei tahtnud kõrvale jääda ning 1996.aastal asutati oma odavlennufirma Delta Express. (Cummins 2020)

Delta Expressi kodubaas oli Orlando Rahvusvaheline lennujaam ja peamiselt opereeriti lende mööda kirdekoridori. Ettevõtte loodi peamiselt selleks, et konkureerida turul vägagi eduka odavlennufirmaga Southwest, hiljem ka Air Trani ja JetBluega. Ühe 1999.aastal tehtud uuringu

kohaselt oli Delta Expressi CASM¹ 10,86 senti, mis oli oluliselt madalam kui nende põhifirmal, kuid siiski märkimisväärselt rohkem kui Southwesti 7,75 senti. (O'Toole 1999 viidatud Vasigh *et al.* 2016, 325)

20.sajand algas keeruliselt kõigile lennufirmadele 9/11 terrorirünnaku tõttu, mil eelkõige puhkusereisijate arv vähenes järsult. Üle mitme aasta pidi ka Delta lõpetama 2001. aasta kahjumiga. Sellele järgneva paari aasta jooksul tehti palju muudatusi nii turundusmeetmete, uute registreerimissüsteemide kui ka teiste lennufirmadega koodijagamiste osas. 2003. aastal muudeti täielikult kontseptsiooni ja Delta Expressi asemele loodi uus firma nimega Song. Song oli teistest erinev – tegu oli odavlennufirmaga, kuid üritati olla trendikas ja stiiliteadlik ning sihtgrupis olid eelkõige naised. Nad tegid seda taskukohaste hindadega ja keskendudes mugavustele, nagu nahkistmed ja isikliku meelelahutuse ekraanid. Turundus ehitati üles elustiili brändina, kus keskpunktis olid ilu, mood ja tervis. Nende lennukiparki kuulus 45 Boeing 757-200, mis olid ainult turistiklassi konfiguratsiooniga ja rohkemate istmetega. Lennukitele ei trükitud Delta logo ega värve, vaid need tehti roheliste ja valgete keeristega ning Songi logoga sabal. Peamiselt opereeriti lende Ameerika kirdeosast Floridasse, samuti mõnda mandritevahelist marsruuti. (Cummins 2020)

Songi president John Selvaggio ütles, et uuel firmal on konkurentsivõimeline struktuur, kuna see proovib oma lennukeid ja töötajaid iga päev rohkem tunde kasutada kui Delta praegu. Boeing 757 kasutati päevas keskmiselt 13,2 tundi ja lennuki teenindamise aeg väravas oli u 50 minutit. Töötajatelt eeldati tööpäeva jooksul rohkem produktiivsust, kuna seisakuaega on punktist punkti lennates vähem kui *hub-and-spoke* süsteemi kasutades. (Wong 2003)

Ometigi satuti 2005.aastal jälle majanduslikesse raskustesse ning Delta esitas avalduse ettevõtte saneerimiseks. Saadi aru, et nad ei suuda enam kahte erinevat kaubamärki ülal pidada ja seega otsustati Song Delta põhifirmaga tagasi kokku liita. Kõik polnud siiski asjata, kuna luksuslikud mugavused ja elektroonilise broneerimissüsteemi ideed võeti kasutusele Delta põhiliinil. (Cummins, Why Don't The Big 3 US Carriers Operate Low Cost Subsidiaries?, 2020)

Alates ümberkorraldustest 2005.aastal on Deltal õnnestunud kiiresti kasvada. Neil on loodud bränd Delta Connection, mille all opereerivad nende regionaalseid lende mitmed ACMI ettevõtted. Nad pakuvad head teenindust ning lisaks sellele on Deltal kaasaegne lennukipark ning nad kuuluvad mainekasse rahvusvahelisse liitu, mis aitab neil laiendada pakutavate ühenduse valikut. Delta on

¹ Cost per Available Seat Mile – kasutatakse ühiku hinna võrdlemiseks lennufirmades. Arvutamisel jagatakse kulud saadaval olevate istmete ja miilide korrutisega.

tõusnud üheks maailma parimaks lennufirmaks ning võidetud on mitmeid suuri auhindu. (Pratap 2020)

Lisaks Delta kahele ebaõnnestumisele Delta Expressi ja Songiga, ebaõnnestusid ka teised suured lennufirmad nagu United Airlines, Continental ja US Airways oma tütar-odavlennufirmadega. Mis läks valesti, kui samal ajal mitmed teised odavlennufirmad õitsesid? Lennufirmade konsultandi Robert W. Manni arvates ei suutnud Delta oma lennukitest ja töötajatest piisavat efektiivsust ikkagi kätte saada ja kulud jäid kõrgeks. Lisaks ajas Delta Expressi puhul reisijaid segadusse tõsiasi, et see oli põhifirmaga nii tihedalt seotud. Seetõttu oli raske ettevõtet turul positsioneerida ning reisijad ei teadnud, mida oodata. (Wong 2003)

Delta Express ei tegutsenud iseseisva organisatsioonina vaid pigem suurettevõtte äriüksusena ja sama kulustruktuuriga, mille üldkulud kohaldati väiksematele ettevõtmistele. Delta jagas oma turundust, kontrollis hinnakujundust, lennuliine ja lendude sagedust mõlemale ettevõttele ühest tsentraliseeritud asukohast ning firmadel olid ka ühised piloodid, stjuardessid ja hooldusüksus. See kõik tekitas töötajates tunnetuslikku ebakõla ja neil puudus selge visioon ettevõtete erinevustest ja nõuti samu hüvesid. Lisaks on oluline faktor see, et tütar-ettevõtted ei suuda ametiühinguid kontrollida, mis on seadnud piiranguid nii palkade kui muude tingimuste osas. Seetõttu ei suuda tütarfirmad saavutada tõelist kulude kontrolli, mis on odavlennufirma eelduseks. (Raynes & Tsui 2018)

Songiga katsetati uutset lähenemist ja kahte kaubamärki hoiti täielikult eraldi, kuid ometigi oli ka selle firma finantsiline edu alati küsimärgi all. Ühes intervjuus keeldusid Delta juhid vastamast, kas lennufirma kunagi üldse kasumlik oli. Delta tegevjuht James M. Whitehurst tõi välja, et Delta ja Songi kaubamärgi ülalpidamise kulud olid väga kallid. Tollane turundusjuht lisas, et lennufirma pidi alati olema väga ettevaatlik, et kahe lennufirma tegevused ei kattuks, eriti sellistes linnades nagu New York ja Los Angeles, mida mõlemad firmad teenindasid. (Maynard 2005)

Viimase 25 aasta jooksul on paljud traditsioonilised lennufirmad, nende hulgas seitse kümnest suurimast, asutanud tütar-odavlennufirma. Kuid nendest üle 40-st loodud tütarfirmast on vaid pooled endiselt töös (vt Lisa 2). Peale selle, kui vaadata vanimat 20 tütarfirmat, siis nendest on alles vaid neli. Enamik neist suleti mõne aasta jooksul pärast asutamist või müüdi teistele lennufirmadele, kuna neil tekkisid ootamatud või halvasti prognoositud kulud. Üheks põhjuseks on kahe brändi kattumine, mistõttu tütarfirma kannibaliseerib oma emafirma turgu. Teine põhjus on planeerimise ebatõhusus ja suutmatus kasutada õhusõidukeid ja meeskondi kahes võrgus efektiivselt. Kolmandaks võib välja tuua administratiivsete üksuste ebaefektiivsuse, kuna fookus

ja ressursside kasutamine kahel ettevõttel on erinev. Eraldi ettevõtte loomine võtab ka juhtkonna tähelepanu ning vastasel juhul saaks ressursse kasutada hoopiski põhitegevuse probleemide lahendamiseks. Eraldi ettevõtte asutamise kaalumine võib olla märk sellest, et traditsioonilisel lennufirmal on fundamentaalseid probleeme. (Bouwer *et al.* 2017)

Kuigi tütar-odavlennufirma võib õnnestuda ning selle loomisel on mitmeid strateegilisi eeliseid, on oluline mõista, et valik traditsioonilise mudeli ja odavlennufirma vahel on vale vastandamine. Selle asemel peaks olema põhieesmärk oma põhiklientide sügavam mõistmine ja neile sobiva toote pakkumine võimalikult väikeste kuludega. Tuleks uurida lähemalt tegureid, mis mõjutavad reisijate valikuid. Paljudel juhtudel võib see analüüs viia hoopiski ettevõtte struktuurireformini ja on võimalik, et samu eeliseid saab lisada oma põhitoimingutesse ilma uue ettevõtte asutamiseta. Sel viisil ei tule karta tütarfirma läbikukkumist, mis tooks kaasa hiiglaslikud kulud. (*Ibid.*)

3.2.3. Scandinavian Airlines

Scandinavian Airlines (SAS) on Skandinaavia suurim lennufirma. See loodi 1946. aastal Taani, Rootsi ja Norra rahvuslike lennufirmade konsortsiumina. Iga Skandinaavia riik eraldi oli liiga väike, et tagada hea ühenduvus. Nii ühendasid kolm riiki jõud ja rajasid üksuse, mis tagaks neile juurdepääsu maailmale. 2001. aastal noteeriti SAS AB Stockholmi, Kopenhaageni ja Oslo börsidel. Norra müüs oma viimased osakud 2018. aastal ning tänase seisuga kuulub 14,8% ettevõttest Rootsile, 14,2% Taanile ja ülejäänud arvukatele investoritele. SAS pakub tööd üle 13000 inimesele ning koostöös alltöövõtjatega, kes pakuvad toitlustust, tehnilist tuge, kütust jne on töötajate arv isegi üle 20000. 2019.aastal lendas SAS-iga 30 miljonit reisijat ning igapäevaselt väljus 800 lendu 125 sihtkohta üle maailma. (SAS 2020)

SAS-i lennukiparki kuulub 158 lennukit, mis on kolme eri tüüpi: Boeing 737 NG, Airbus A320 ja A330/340/350. Vanemad A340 lennukid vahetatakse välja kaheksa A350-ga, millest esimesed saabusid 2019.aasta lõpus. SAS on oma lennukiparki viimastel aastatel oluliselt lihtsustanud ning 2018. aastal esitati tellimus veel 50-le A320neo lennukile, mis peaksid saabuma aastatel 2019-2023. SAS-i eesmärk on luua endale lennukipark, kuhu kuuluvad vaid Airbusi lennukid. See lihtsustaks lennufirma erinevaid tegevusi ja aitab seeläbi kulusid kokku hoida. Lisaks on nende tellitud uued Airbusid praegusel turul kõige efektiivsemad lühi- ja keskmaaleendude jaoks mõeldud lennukid kulude ja kütuse osas. (SAS 2019)

Kuigi kolme väikese riigi koostööl on mitmeid eeliseid, on see läbi ajaloo SAS-ile olnud ka mitmete probleemide allikaks. Nende koostööd kasutati mõnikord pigem riiklike/poliitiliste

huvide eesmärgil, mitte ainult kuluefektiivsuse jaoks. Isegi pärast deregulatsiooni ei saanud SAS olla täiesti paindlik ja pidi oma strateegilisi valikuid tehes arvestama kolme riigi huvidega. Veel 1990ndate lõpus mõjutasid ministrid lennufirma otsuseid, võitlemaks kodumaiste huvide ja riikliku tööhõive hoidmise nimel. See kõik pani mitmed teised erastatud firmad eelisseisu. Lisaks tuli ettevõtetel tegeleda kõigi kolme riigi ametiühingutega, mis on Skandinaavias väga tugevad. Odavlennufirmad ja tihedam konkurents turul sundisid ettevõtet reageerima ja nad soovisid kulude kärpimiseks muuta töötajate heldeid töötingimusi. Pilotide ja stjuardesside vastupanu oli aga massiline ja see avaldus paljudes streikides. Seetõttu oli töötajate kulusid peaaegu et võimatu vähendada ning see ohustas lennufirma kasumlikkust ja konkurentsipüsimist. (Ottosson *et al.* 2017)

1990ndate lõpul kogusid Euroopas populaarsust odavlennufirmad Ryanair ja Easyjet. Kõik SAS-i suurimad konkurendid otsustasid seepeale luua ka endale tütar-odavlennufirmad: British Airways asutas Go, KLM Buzzit ning Lufthansa omandas osaluse Eurowingsis. See sundis 2000ndate algusel ka SAS-i reageerima ning asutati tütarfirma Snowflake. (*Ibid.*) Kasutati emafirmalt saadud Boeing 737 ja MD-80 lennukeid ning lennati Kopenhaageni ja Arlanda baasidest. Snowflakega loodeti püüda teist turgu kui emafirmaga ning keskenduti eelkõige puhkusereisidele Vahemere äärde. Juba aasta hiljem pidi aga firma oma töö lõpetama. Ebaedu peamiseks põhjuseks oli ilmselt see, et Snowflake oli kõigest teatud teenuste jaoks kasutatav kaubamärk. Lende tehti SAS-i lennukite, meeskondade ja koodidega ning ka juhtkond oli ühine. Seetõttu ei suudetud kulusid kärpida vajalikule tasemele ega kasumit teenida. SAS-i tollane tegevjuht J. Lindegaard mõõnas, et nad olid liiga aeglased ja jäid teistest maha. Nad lihtsalt ei osanud arvata, kui kiiresti odavad lennufirmad turu vallutavad ning nad oleksid pidanud edu saavutamiseks sellele juba vähemalt aasta varem mõtlema. (Townsend 2004)

11.septembri terrorirünnakule järgnenud julgeolekuprobleemid ja lennureiside järsk langus tõi nähtavale seni varjatud probleemid SAS-is. See käivitas ulatusliku uuendamisstrateegia, et muuta organisatsioon väljakutsetele paremini reageerivaks. Lennufirma vähendas töötajate arvu ning peatas värbamise ja palgatõusud. Nad taipasid, et kulude vähendamiseks ja tõhususe suurendamiseks on oluline koostöö teistega. SAS omandas rahalistes raskustes Braathensi ning suurendas osalust odavlennufirmas Spanair. Partneritelt saadud kogemused aitasid panna aluse nende uue strateegia rakendamisele. Peamine muutumine oli „ärimeeste lennufirmast“ kulupõhiseks. Firma mitmekesistas oma portfelli ning järgis hübriidstrateegiat, pakkudes nii kvaliteetseid kui madala hinnaga teenuseid, püüdes korraga äri- ja puhkusereisijaid. (Ottosson *et al.* 2017)

Vaid mõned aastad hiljem otsustas SAS mitmekesistamise strateegia tagasi pöörata. Nad olid end koormanud liiga paljude tegevustega ning tahtsid uuesti keskenduda oma põhitegevusele. 2008. aastal müüsid nad oma suurosaluse Spanairis, seejärel ka osalused Estonian Airis, AirBalticus, British Midlandis ja Wideröes. Nad vähendasid liinide arvu ning keskendusid eelkõige kasumlikele äriiinidele. Sellele vaatamata oli ettevõtte nii 2009 kui 2012. aastal tõsistes raskustes pankroti äärel. Selle vältimiseks emiteeriti aktsiaid ning nad pidid veenma oma võlausaldajaid, et nad suudavad saada tulevikus positiivseid tulemusi. (*Ibid.*)

Olenemata teistest strateegilistest valikutest on alates 2004. aastast SAS kasutanud alati ACMI teenuseid. Tol aastal sõlmiti kokkulepe Taani lennufirma Cimber Sterlinguga, kes CRJ200 lennukitega regionaalseid liine teenindas. 2012. aastal läks firma pankrotti, kuid selle mitmed osad müüdi edasi ning loodi uus firma Cimber A/S, kes jätkas märgrenti SAS-ile. Alates 2012. aasta novembrist sai SAS-i sidusettevõtteks Soome lennufirma Blue1. Kolm aastat hiljem müüdi Blue1 Iiri firmale CityJet, ettevõtte likvideeriti ja liideti uue emafirmaga. Cityjetilt renditi kaheksa CRJ900 lennukit, lisaks neile 12-le, mida Cimber juba opereeris. (Orban 2015) 2017. aastal ostis CityJet ka Cimberi ning firmad liideti. Blue1 ja Cimberi loovutamine on osa SAS-i strateegiast kasutada strateegilisi partnereid (märgrenti) väiksemates liiklusvoogudes ja arendada regionaalseid liine. (SAS 2017) Alates 2017. aastast pakub ka Eesti lennufirma Xfly SAS-ile ACMI teenust, lennates peamiselt Taanis ja Rootsis CRJ700/900 ning ATR 72-600 lennukitega. 2019. aastal pikendati lepingut ning lisati veel viis CRJ lennukit. See näitab, et SAS on teenusega rahul ning soovib oma märgrenti kasutamise strateegiat jätkata.

SAS pakub ulatuslikku sihtkohtade võrgustikku ja reisijatemahud on marsruutidel erinevad. Nende strateegia on lihtsustada oma nii-öelda tootmisplatvormi ja hoida oma lennukiparki võimalikult ühetaolisena ning täpselt õige suurusega. Nad on otsustanud ise keskenduda suurematele liinidele, samal ajal kui väiksemaid vooge haldavad ACMI partnerid. See võimaldab neil optimaalselt nõudlust rahuldada ja paindlikkust suurendada. Lisaks aitab see vähendada kütuse kasutamist ja heitkoguseid ühe inimese reisisid kilomeetri kohta. ACMI kasutamine aitab SAS-il hajutada ka tööjõust tulenevaid riske. Näiteks 2019. aastal streikisid SAS-i piloodid nädal aega, mille tõttu olid paljud nende lennukid maas ning see mõjutas kasumit negatiivselt u 615 miljoni Rootsi krooni võrra. Õnneks tehti osad lennud ACMI töötajatega, vastasel juhul oleks kahju olnud veel suurem. (SAS 2019)

Tundub, et strateegia toimib ning viimastel aastatel on SAS suutnud olla üsna stabiilselt tõusuteel. Tabelis 3 on välja toodud mõned olulisemad näitajad viimaste aastate kohta. Sihtkohtade arv on

igal aastal veidi kasvanud ning lendude täituvus püsib enam-vähem samal tasemel. Maksueelne kasum on järjest kasvamas, kuid langes 2019. aastal kõrgete kütusehindade, Rootsi krooni väärtuse langemise ja pika töötajate streigi tõttu. ACMI kasutamine on igal aastal suurenenud, mida näitab ka selle kulude osakaalu tõus kõikidest kuludest. SAS-i tootmisjuhi M. Wangdahli sõnul annab ACMI kasutamine neile paindlikkuse, mida saab tõhusalt kombineerida nende enda operatsioonidega ning tänu suurenenud efektiivsusele suudavad nad parandada kasumlikkust u 0,5 miljardit Rootsi krooni aastas (SAS 2016).

Tabel 3. SAS-i peamised näitajad 2016-2019

	2019	2018	2017	2016
Maksueelne kasum	794	2050	1725	1431
Ühiku tulu¹	0,99	0,93	0,90	0,91
Sihtkohtade arv	127	125	123	118
Lendude täituvus (%)	75,2	75,7	76,8	76,0
Kütuse maksumus (USD/tonn)	750	675	566	583
ACMI osakaal kõigist kuludest (%)	3,2	3,0	2,7	-

Allikas: Autori koostatud SAS aastaaruannete põhjal

3.2.4. Järeldused

Nii tütarfirma loomisel kui ka allhanketeenuse kasutamisel on omad eelised ja puudused (vt Tabel 4). Mõlemat strateegiat ühendab fakt, et nende kaudu teenust pakkudes on traditsioonilise lennufirma jaoks teatud liinidel kulud madalamad. Lennufirmades on tavaliselt suured tööjõukulud kõrgelt kvalifitseeritud töötajate tõttu ning ametiühingute vastuseisuga on neid keeruline kärpida. Seetõttu üritatakse nii tütarfirmades kui ACMI ettevõtetes hoida tööjõukulud madalamad. Tütarfirmas võib see olla keerulisem, kuna tihti on vähemalt osad töötajad kahes ettevõttes samad. ACMI firmad saavad aga palgata töötajaid agentuuride kaudu või füüsilisest isikust ettevõtjatena, tänu millele on kulud madalamad.

Tütar-odavlennufirma loomine võib olla hea lahendus, kui soovitakse oma sihtgruppi laiendada ning püüda ka hinnatundlikumaid kliente. Tütarfirma võimaldab konkureerida juba turul olemasolevate odavlennufirmadega ning ennetavalt peatada teiste sisenemist samale turule. Lisaks saab tütarfirmasid kasutada uutel liinidel, mille tasuvust katsetatakse. Õnnestumise korral lastakse tütarfirmal lennata neil liinidel seni kuni vaja, ebaõnnestumise korral jääb traditsioonilise lennufirma maine kahjustamata. Samas on uue ettevõtte loomine kulukas ja aeganõudev, kuna tuleb leida nii lennukid, tehniline tugi, koolitada töötajaid jne. Variant on kasutada emafirma

¹ Yield – Passenger revenue divided by Revenue Passenger Kilometers ehk kogu reisijatelt saadud tulu jagatud reisijate arvu ja nende lennatavate kilomeetrite arvu korrutisega.

ressursse, kuid sellisel juhul ei saavutata soovitud kulude kontrolli. Lisaks võib tütarfirma kannibaliseerida emafirma turgu ja tekitada segadust reisijates. Firma ebaedu korral on likvideerimine kulukas ning see võib see mõjuda halvasti ka emafirma brändile.

Lennufirmad seisavad igapäevaselt silmitsi riskidega, mis võivad tuleneda lennukite tehnilistest rikestest, vahejuhtumitest maa peal või õhus, uute lennukite hilinenud kättesaamisest, muutustest majanduses jne. Seetõttu võib nõudlus muutuda hetkega ja seda ei saa alati ette näha. ACMI ärimudel põhineb kiiruse ja paindlikkuse pakkumisel ja võimaldab lennufirmal riske juhtida. Lühiajaline ACMI on suurepärane viis hädaolukordade lahendamiseks ning hooajaliste erisuste tasandamiseks. Pikaajalised lepingud aitavad aga rendilevõtjal keskenduda oma põhitegevusele ning suurendada nende tegevuse efektiivsust. See on kuluefektiivne ning ei nõua suurt kapitali, kuna lennufirma ei pea ise investeerima lennukitesse ega tööjõudu. Samas on oht, et ACMI pakkujal tekivad probleemid ning see võib oluliselt mõjutada ka rendilevõtja tegevust ja mainet.

Tabel 4. Tütar-odavlennufirmade ja allhanketeenuse kasutamise võrdlus

Tütar-odavlennufirma		Allhanketeenused
Kasutatavad lennujaamad	Teisesed lennujaamad, mis ei kuulu emafirma traditsioonilisse liinvõrku	Regionaalsed lennujaamad
Reisi eesmärk	Punktist punkti puhkusereidid	Väiksematest piirkondadest inimeste sõlmlennujaamadesse vedamine
Lennukipark	Keskmise suurusega, Nt: B737-700/800, A319/320	Väiksemad kuni 100-kohalised lennukitüübid Nt: CRJ700/900, ATR 72
Tööjõukulud	Töötajad tihti emafirmaga seotud ning seetõttu neile tagatud head tingimused ehk suuremad kulud	Meeskonnaliikmeid palgatakse tööagentuuride kaudu või FIE-na ehk kulud madalamad
Alustamine	Lennufirma asutamine on pikk ja kulukas protsess, nõuab suurt investeeringut	Rendilepingu sõlmimine on kiire ning ei nõua korraga palju finantsilisi vahendeid
Paindlikkus	Nõudluse muutustele on keerulisem reageerida (nõudluse kasvades töötajate värbamine/koolitamine ning lennukite juurde ostmine, nõudluse vähenedes töötajate koondamine ning lennukitest loobumine)	Reageerimine kiirem (nõudluse kasvades saab koheselt uusi ACMI lepinguid sõlmida, nõudluse vähenedes lepingute lõpetamine)
Bränd	Emafirma saab ise kujundada ja luua hea maine	Rendilevõtja ei saa allhanke firma brändi mainet mõjutada
Ohutus, riskid	Parem kontroll, kuna tihti on töötajad/masinad/protsessid emafirmaga samad	Väiksem kontroll ACMI-pakkuja tegevuse üle

Allikas: Autori koostatud

Nagu juba eelnevalt mainitud, on ACMI kasutamine hea lahendus hädaolukordadeks ning nii võib nimetada ka koroonakriisi. Paljud riigid on viiruse leviku peatamiseks oma piirid sulgenud ning lennufirmad on sunnitud oma lennukeid maas hoidma. COVID-19 mõju lennundusele on palju hullem, kui seda oli 9/11 või SARS ning tegu on rängima kriisiga lennunduse ajaloos. Kui varasemates olukordades on turg vähenenud u 25-30% ning suhteliselt kiiresti taastunud, siis koroonaviiruse tõttu kukkus turg väga lühikese ajaga paljudes piirkondades 100% pealt peaaegu nulli. (Palmér 2020) IATA on lennufirmadele ennustanud 2020. aastaks 314 \$ miljardi suuruse kaotuse. (IATA 2020) Globaalselt on lendude arv vähenenud 67% võrreldes samade kuupäevadega 2019. aastal, kuid mitmete riikide/lennufirmade jaoks on näitaja palju suurem (vt Lisa 3). Delta Air Lines teatas märtsis, et nad peatavad vähemalt 30-ks päevaks kõik lennud Euroopasse, mis tähendab nende jaoks 300 lennuki parkimist. (Lardinois 2020). Lufthansa sõnul kaotavad nad iga tunniga 1 miljon eurot ning nende aktsia hind on langenud 61%. Lisaks on nad hakanud ettevõtte kulude kontrollimiseks käitusest kõrvaldama oma vanemaid A340 ja B747 lennukeid. Ka AirBaltic otsustas loobuda turbopropellerlennukitest ja Boeingutest ning pärast kriisi kasutatakse vaid uusi Airbuse. Ryanairi lennukipargist on maas seismas hetkel 99% ning Easyjetil lausa 100%. (Andrijeviskis 2020) Ellu jäämiseks on lennufirmad sunnitud oluliselt kulusid vähendama ning töötajaid koondama. Näiteks British Airways teatas 12000 töötaja koondamisest (42000st), Icelandair koondas 2000 (4600st) ning SAS 5000 (13000st). Lisaks on mitmed lennufirmad juba pidanud tegevuse lõpetama, nt ÜK lennufirma Flybe ning Lufthansa tütar-odavlennufirma Germanwings.

Lennunduseksperptide hinnangul läheb vähemalt 2022. aastani, enne kui lendude maht tõuseb taas kriisieelsele tasemele ning ilmselt muutub reisilennunduse lähitulevik oluliselt. Vähenenud majandustegevus ja nõudlus võivad põhjustada mitmete lennufirmade kokkuvarisemise ning tõenäoliselt näeme üsna palju Euroopa lennufirmade ühinemisi. See loob potentsiaalselt Euroopas turu, mis sarnaneb USA-ga. Seal kontrollivad neli parimat lennufirmat 80% turust, kui Euroopas on seni see näitaja vaid 40% (Baker 2020). Olukord turul on ebaselge ja keegi ei oska ennustada, millised lennufirmad jäävad ellu, kui paljud inimesed soovivad pärast pandeemiat lennata ja milliseid uusi ettevaatusabinõusid lennufirmad tulevikus rakendavad. Võib arvata, et reisijad tahavad viirusohu tõttu vältida suuri lennujaamasid ja lennukeid ning see toob väiksematele regionaalsetele lennufirmadele populaarsuse kasvu.

Kuigi lendude vähenedes on traditsioonilistel lennufirmadel ressursse (lennukeid) üle, on neil ikkagi soodsam kasutada regionaalsetel väiksemate reisijate arvuga liinidel ACMI-t. Ainuüksi Boeingu kütusekulu oleks kallim, kui rentida mõnelt ACMI pakkujalt ATR72. Lisaks ei saaks nad

hetkel lubada endale regionaalsete lendude käitamiseks tütarfirma loomist. Uue firma kulud oleksid palju suuremad võrreldes sellega, mida väiksemad regionaalsed operaatorid suudavad neile pakkuda. (Palmér 2020) USA-s on pikaajalised rendilepingud väga levinud juba paar aastakümnet ning seal on tavalised isegi kümneks aastaks sõlmitud lepingud. Euroopa turul pole veel keegi nii kaugel, kuid trend liigub samas suunas ning järjest rohkem saadakse aru, et selline koostöömudel on kasumlik nii traditsioonilisele lennufirmale kui ACMI pakkujale. Lisaks, vaadates lennufirmade tehtud kärpeid on alust väita, et lennuliikluse taaskäivitamiseks vajavad traditsioonilised lennufirmad ACMI ettevõtete abi. See oleks kõige paindlikum viis lennufirmadel oma liinvõrku mõistlikult hallata, mitte juba või peatselt suletavaid tütarfirmasid elustada.

KOKKUVÕTE

Lennureisijate arv on viimase mõne aastakümne jooksul oluliselt suurenenud, kuid sama kiiresti on kasvanud ka konkurents lennufirmade vahel. Tõuke selleks andis deregulatsioon, mille järel said lennufirmad oma otsuseid teha ilma riigi sekkumiseta. Lennundusturu vabanemisel hakkasid turule tekkima odavlennufirmad, mis sunnivad ka traditsioonilisi lennufirmasid kulusid kärpima. Lisaks mõjutab oluliselt turgu COVID-19, mille tagajärjel on suur osa lende tühistatud ning lennufirmade kahjud ulatuvad miljarditesse. Turu taastamiseks võib minna aastaid ning seetõttu tuleb kõigil lennufirmadel hetkel kriisi üle elamiseks strateegilisi otsuseid teha.

Antud magistritöö keskseks uurimisküsimuseks oli: „Milline kahanemisstrateegia on traditsioonilise lennufirma jaoks parim variant konkurentsipüsimeks?“. Eesmärk oli välja selgitada, millised strateegilised valikud ja millistel tingimustel on sobivaimad. Töö teoreetilises osas toetus autor arvukatele kirjanduslikele allikatele. Teooria täiendamiseks viidi läbi süvaintervjuu eksperdiga ning juhtumiuuring kahe lennufirma põhjal, kes on uuritavaid strateegiaid oma ettevõttes rakendanud.

Töö esimeses osas kirjeldas autor, kui oluline on ettevõtte jaoks kindla strateegia omamine. Selle puudumine, halb sõnastus või mitte korralikult täide viimine võivad kõik olla firma kehvade tulemuste põhjuseks. Ettevõttele strateegia valimisel tuleks kõigepealt alustada visioonist, mis näitab kuhu soovitakse jõuda, ning seejärel tuleks läbi viia põhjalik uuring keskkonna ja konkurentide kohta. Selleks on majandusteadlased välja töötanud mitmeid tuntud analüüsimeetodeid. Autor viis läbi PESTLE ja Porteri viie jõu analüüsi lennundussektori kohta. Selgus, et isegi pärast deregulatsiooni akti on lennundussektor endiselt üsna reguleeritud, tagamaks reisijate turvalisuse ja ohutuse. Tegu on väga suuri kapitaliinvesteeringuid ning kõrgelt kvalifitseeritud tööjõudu nõudva tööstusharuga, mistõttu on uutel lennufirmadel turule keeruline siseneda. Oluline on kaasaegse tehnoloogia kasutamine, kuna reisijad eelistavad osta pileteid internetis, kasutada mobiile pardale registreerimiseks ning turundamine toimub valdavalt erinevates sotsiaalmeediakanalites. Tähtis on kasutada uusi lennukeid, mis on ökonoomilisemad, kuna nii saab hoida kokku kütusekuludelt ning säästa keskkonda.

Teises peatükis uuris autor lähemalt, milliseid muudatusi tõi kaasa deregulatsioon maailma lennundusturul. Tekkis nii-öelda avatud taeva süsteem, kus kõigil EL lennufirmadel on võrdsed võimalused lennata liidusisestel liinidel ning uutele firmadele muutus turule sisenemine lihtsamaks. Kui varem olid levinud eelkõige punktist punkti lennud, siis nüüd võeti kasutusele *hub-and-spoke* liinivõrgustik, mis muutis oluliselt seniseid lennufirmade tegevusplaane. Tänapäevased lennufirmade ärimudelid saab jagada viite kategooriasse, kuid analüüsil keskendus autor traditsioonilistele lennufirmadele ja nende kulude kärpimisele. Lähemalt kirjeldati kahte strateegiat: tütar-odavlennufirma loomine ning allhanketeenuse kasutamine.

Uurimusest selgus, et tütar-odavlennufirma loomine võib olla hea lahendus kui soovitakse:

- 1) Laiendada oma sihtgruppi ja püüda hinnatundlikumaid kliente;
- 2) Laiendada oma liinivõrgustikku, kasutades odavamaid teiseseid lennujaamu;
- 3) Katsetada uute liinide/sihtkohtade tasuvust;
- 4) Vastata otsese vastumeetmena turul tegutsevatele odavlennufirmadele;
- 5) Ennetavalt peatada uute odavlennufirmade sisenemist samale turule.

Samas kaasneb tütar-odavlennufirma asutamisega palju riske ning vaid pooled viimase 25 aasta jooksul loodud sellistest firmadest on endiselt töös. Selgus, et üks peamisi ebaõnnestumise põhjuseid on suutmatus saavutada kulude kontrolli. Kuna tihtipeale on vähemalt osa töötajatest, lennukitest ja hooldusüksusest ühised, on keeruline tütarfirmas neile vähem kulutada. Töötajatel võib puududa selge visioon kahe ettevõtte erinevusest ning ka juhtkonna fookus hajub, mis toob kaasa ebaefektiivsuse planeerimisel ja ressursside kasutamisel. Teine põhjus on see, et kahe brändi seotuse tõttu võib olla keeruline ettevõtet turul positioneerida ning teatud liinidel võib tütarfirma kannibaliseerida emafirma turgu. Lisaks võivad kaks kaubamärki tekitada segadust reisijates, kes ei tea mida oodata, ning mõlema brändi ülalpidamine on lennufirmale kulukas.

Magistritöö tulemusel selgus, et ACMI-t saab kasutada sarnastel põhjustel nagu tütarfirmasidki, kuid sellega kaasneb vähem riske, mis muudab selle enamikes olukordades paremaks strateegiliseks valikuks. Nii uuritud Delta Air Lines kui SAS katsetasid tütar-odavlennufirmaga, kuid on tänaseks otsustanud allhanketeenuste kasuks. Mõlemad keskenduvad ise suurematele liinidele ning väiksematel kasutatakse ACMI partnereid. See võimaldab hoida lennukiparki ühetaolisena ning tänu sellele on kulud väiksemad nii meeskondade koolitamisele kui lennukite

hooldamisele. ACMI kasutamine regionaalsetel liinidel loob paindlikkuse ja võimaldab nõudlust rahuldada optimaalseimal viisil. See ei nõua sellist investeeringut nagu uue firma loomine ning probleemide korral on ACMI-st loobumine väiksem kaotus kui tütarfirma likvideerimine. Lisaks on autori arvates allhanketeenuse kasutamine parim variant COVID-19 tekitatud majanduslanguse järgselt lennuliikluse taaskäivitamiseks. Selle peamiseks eeliseks on paindlikkus ja kiire reageerimine nõudluse muutustele, tänu millele saavad traditsioonilised lennufirmad oma liinivõrgustikku efektiivselt hallata.

SUMMARY

STRATEGIC MANAGEMENT OF AN AIRLINE: CHOOSING A RETRENCHMENT STRATEGY

Teisi Timma

The number of air travellers has increased significantly over the last few decades and the competition between airlines has grown just as fast. The impetus for this was deregulation, after which airlines could make their decisions without state intervention. With the liberalization of the aviation market, low-cost airlines began to enter the market, forcing traditional airlines to cut their costs as well. In addition, the market is considerably affected by COVID-19, which has resulted in a large number of flights being cancelled and airlines suffering billions in losses. It may take years for the market to recover, and therefore all airlines now have to make strategic decisions to survive the crisis.

The central research question of this master's thesis was: "How to choose a retrenchment strategy that would be the best option for a traditional airline to stay competitive?". The aim of this paper was to find out which cost-cutting strategy is the most suitable and under what conditions. The main questions were:

- 1) How to make strategic choices and choose a business model?
- 2) What is the current situation in the aviation market and what factors influence the strategies of the airlines?
- 3) What are the pros and cons of using an outsourcing service and setting up a low-cost subsidiary?

Due to the nature of the topic, most of the necessary data has been obtained from various literature sources. To complement the theory, a case study was conducted based on two airlines which have both implemented the strategies under study in their company. Also,

the author interviewed the CEO of Regional Jet who is an expert in the field. The master's thesis is divided into three chapters.

In the first chapter, the author described how important it is for a company to have a certain strategy to achieve good results. Before choosing a strategy, the company should conduct a thorough study of the environment and its competitors and there are several known analytical methods for that. The author conducted an analysis of the Porter's five forces and PESTLE on the aviation sector. It turned out that even after the deregulation act, the aviation sector is still quite regulated to ensure the safety and security of passengers. It is an industry that requires very large capital investments and a highly skilled workforce, which makes it difficult for new airlines to enter the market. The use of modern technology is important, as passengers prefer to buy tickets online and use mobile phones to check in. Also, marketing mainly takes place on social media channels. It is essential to use new aircraft that are more economical, as this can cut down on fuel costs and save the environment.

In the second chapter, the author examined the changes brought about by deregulation in the global aviation market. A so-called open skies system was created, where all EU airlines have equal opportunities to fly on routes within the Union, and it became easier for new companies to enter the market. Whereas in the past point-to-point flights were widespread, the hub-and-spoke route network was now introduced, which substantially changed the airlines' existing business plans. The author focused on the analysis of traditional airlines and their cost reductions. Two strategies were described in more detail: the creation of a low-cost subsidiary and the use of an outsourcing service.

The study showed that setting up a low-cost subsidiary can be a good solution if the airline's goal is to:

- 1) Expand its target group and catch more price-sensitive customers;
- 2) Expand its route network by using cheaper secondary airports;
- 3) Test the profitability of new routes / destinations;
- 4) Respond to low-cost airlines operating in the market as a direct countermeasure;

5) Proactively suspend the entry of new low-cost airlines into the same market.

However, setting up a low-cost subsidiary carries many risks, and only half of such companies set up in the last 25 years are still in operation. It turned out that one of the main reasons for failure was the inability to achieve cost control. As at least some of the staff, aircraft, and maintenance units are often shared, it is difficult for the subsidiary to spend less on them. Employees may lack a clear vision of the difference between the two companies, and management focus may also shift, leading to inefficiencies in planning and resource use. Additionally, the combination of the two brands may make it difficult to position the company in the market and on certain routes the subsidiary may cannibalize the parent company's market. Moreover, two brands can be confusing for passengers who do not know what to expect and maintaining both brands is costly for the airline.

As a result of the master's thesis, it became clear that ACMI can be used for similar reasons as the subsidiaries, but it involves less risk and, therefore, makes it a better strategic choice in most situations. The researched Delta Air Lines and SAS both experimented with a low-cost subsidiary but have now decided in favor of outsourcing services. Both focus on busier routes themselves and use ACMI partners for the smaller ones. This allows them to have a single-type fleet and, as a result, costs are lower for both crew training and aircraft maintenance. The use of ACMI on regional routes creates flexibility and allows to meet the demand in the most optimal way. It does not require an investment such as setting up a new company, and in case of running into difficulties, giving up ACMI is a smaller loss than liquidating a subsidiary. In addition, the author considers that the use of outsourcing is the best option for restarting air traffic following the economic downturn caused by COVID-19. Its main advantage is flexibility and quick response to any changes in demand, which allows traditional airlines to manage their route network efficiently.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Andrijevskis, E. (17. April 2020. a.). Situation at Europe's biggest airlines after a month of lockdown. *Aerotime Hub*. Allikas: <https://www.aerotime.aero/edvinas.andrijevskis/24826-situation-at-europe-s-biggest-airlines-after-a-month-of-lockdown>
- Bailey, J. (29. July 2019. a.). How Southwest Pioneered The Low Cost Carrier Model. Allikas: <https://simpleflying.com/southwest-lcc-model/>
- Baker, S. (11. April 2020. a.). As the coronavirus ravages airlines, Europe's ultra-cheap budget flights could disappear. *Business Insider*. Allikas: <https://www.businessinsider.com/coronavirus-impact-aviation-low-cost-airlines-2020-4>
- Bhasin, H. (01. March 2019. a.). *3 Main Types of Business Strategies*. Kasutamise kuupäev: 03. March 202. a., allikas Marketing91: <https://www.marketing91.com/types-of-business-strategies/>
- Bieger, T., & Wittmer, A. (2011). Airline Strategy: From Network Management to Business Models. rmt: *Aviation Systems: Management of the Integrated Aviation Value Chain* (lk 77-102).
- Bonova, L., Koska, D., & Specker, A. (2009). Consolidation of the EU airline industry: How the Commission kept seatbelts fastened in the 2009 airline merger wave. *Competition Policy Newsletter*, 3.
- Bouwer, J., Carey, R., & Riedel, R. (February 2017. a.). Salvation or misleading temptation - low-cost brands of legacy airlines. *McKinsey & Company*.
- Burbaite, R. (17. September 2019. a.). Aircraft ACMI Leasing Market: What You Need to Know. Kasutamise kuupäev: 19. April 2020. a., allikas <https://www.aerotime.aero/ruta.burbaite/23949-aircraft-acmi-leasing-market-what-you-need-to-know>
- Business to You. (3. August 2016. a.). *Porter's Five Forces*. Kasutamise kuupäev: 17. March 2020. a., allikas <https://www.business-to-you.com/porters-five-forces/>
- Business to You. (18. September 2016. a.). *Scanning the Environment: PESTLE Analysis*. Kasutamise kuupäev: 06. March 2020. a., allikas <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>
- CAPA. (2009). *Global LCC Outlook Report*. Centre for Asia Pacific Aviation.

- Cummins, N. (10. March 2019. a.). What Is Aircraft Wet Leasing? Why Is It Important? Allikas: <https://simpleflying.com/what-is-aircraft-wet-leasing/>
- Cummins, N. (3. January 2020. a.). Why Don't The Big 3 US Carriers Operate Low Cost Subsidiaries? *Simple Flying*. Allikas: <https://simpleflying.com/big-3-us-carriers-low-cost-subsidiaries/>
- Delta Air Lines. (kuupäev puudub). *About Delta*. Kasutamise kuupäev: 17. April 2020. a., allikas Delta Air Lines Web Site: <https://www.delta.com/us/en/about-delta/overview>
- Denton, N., & Dennis, N. (2000). Airline Franchising in Europe: Benefits and Disbenefits to Airlines and Consumers. *Journal of Air Transport Management*, 6(4), 179-190.
- Endrizalova, E., Novak, M., Nemeč, V., Hyršlova, J., & Mrazek, P. (2018). Operating Lease as a Specific Form of Airlines Outsourcing. *18th International Scientific conference Business Logistics in Modern Management*.
- Euroopa Liidu Teataja. (4. Aprill 2014. a.). Suunised lennujaamadele ja -ettevõtjatele antava riigiabi kohta. 2014/C 99/03.
- European Regions Airline Association. (31. May 2019. a.). A Growing Market for Regional ACMI. *Regional International* .
- Gillen, D. (December 2006. a.). Airline Business Models and Networks: Regulation, Competition and Evolution in Aviation Markets. *Review of Network Economics*, 5(4).
- Gordon, J. M. (26. May 2017. a.). Stability, Expansion, and Retrenchment Strategies. *The Business Professor*. Kasutamise kuupäev: 10. May 2020. a., allikas <https://thebusinessprofessor.com/lesson/stability-expansion-and-retrenchment-strategies/>
- Graham, B., & Vowles, T. M. (2006). Carriers within Carriers: A Strategic Response to Low-Cost Airline Competition. *Transport Reviews*, 26(1).
- IATA. (24. October 2018. a.). IATA Forecast Predicts 8.2 billion Air Travelers in 2037. Kasutamise kuupäev: 02. 03 202. a., allikas <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2018-10-24-02/>
- IATA. (14. April 2020. a.). COVID-19 Puts Over Half of 2020 Passenger Revenues at Risk. Allikas: <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-04-14-01/>
- Ionides, N., & O'Connell, J. (1. April 2004. a.). Room for all? *FlightGlobal*. Allikas: <https://www.flightglobal.com/room-for-all/53551.article>
- Kreegimäe, K. (Juuni 2013. a.). Konkurentsianalüüs. Kasutamise kuupäev: 17. March 2020. a., allikas <http://konkurentsianaluu.weebly.com/konkurentsianaluumlumli-olemus.html>

- Kumar, N. (December 2006. a.). Strategies to Fight Low-Cost Rivals. *Harvard Business Review*. Allikas: <https://hbr.org/2006/12/strategies-to-fight-low-cost-rivals>
- Lardinois, F. (13. March 2020. a.). Delta Air Lines cuts capacity by 40 %. *Tech Crunch*. Allikas: <https://techcrunch.com/2020/03/13/delta-air-lines-reduces-capacity-by-40/>
- Liiva, S. (18. Jaanuar 2017. a.). Tuletame meelde: miks Estonian Air rahasüstid olid riigiabi. *Postimees*. Allikas: <https://majandus24.postimees.ee/3983881/tuletame-meelde-miks-estonian-airi-rahastustid-olid-riigiabi>
- Magretta, J. (2011). Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy. Harvard Business Review Press.
- Mason, K., Stockman, I., & Morrison, W. (January 2013. a.). Liberalization of air transport in Europe and the evolution of 'low-cost' airlines. *Liberalization in Aviation: Competition, Cooperation and Public Policy*. Allikas: https://www.researchgate.net/publication/289047205_Liberalization_of_air_transport_in_Europe_and_the_evolution_of_'low-cost'_airlines
- Maynard, M. (2005. October 2005. a.). Delta to Close Song, Its Low-Fare Airline. *The New York Times*.
- Montgomery, C. A. (January 2008. a.). Putting Leadership Back into Strategy. *Harvard Business Review*, 86, 54-60.
- Nolan, J., Ritchie, P., & Rowcroft, J. (9. August 2014. a.). International Mergers and Acquisitions in the Airline Industry. rmt: *The Economics of International Airline Transport* (lk 127-150).
- Official Aviation Guide. (kuupäev puudub). Coronavirus: Understand the Airline Schedule Changes and Manage the Impact. Kasutamise kuupäev: 30. April 2020. a., allikas <https://www.oag.com/coronavirus-airline-schedules-data>
- Orban, A. (1. October 2015. a.). SAS enters into agreements with CityJet for wet lease and sale of Blue1. Allikas: <https://www.aviation24.be/airlines/scandinavian-airlines-system-sas/sas-enters-into-agreements-with-cityjet-for-wet-lease-and-sale-of-blue1/>
- Ottosson, J., Sjögren, H., & Amankwah-Amoah, J. (2017). United we stand, divided we fall: historical trajectory of strategic renewal activities at the Scandinavian Airlines System. *Business History*, 59(4).
- Palmér, J., Lennufirma Regional Jet tegevjuht. Autori telefoniintervjuu. Helisalvestis. 11.mai 2020.
- Pavlov, R. (2004). Poliitika ja strateegia. rmt: *Organisatsiooni käsiraamat*. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus.

- Pearson, J., & Merkert, R. (18. January 2014. a.). Airlines-within-airlines: A business model moving East. *Journal of Air Transport Management*.
- Pietersz, F. (August 2015. a.). Scope for full-service network carriers collaborating with Low Cost (Subsidiaries) Carriers.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
- Pratap, A. (19. January 2020. a.). Delta Airlines: A SWOT Analysis 2020. Kasutamise kuupäev: 18. April 2020. a., allikas <https://notesmatic.com/2020/01/a-swot-analysis-of-delta-airlines-leading-strengths-and-weaknesses/>
- Raynes, C., & Tsui, K. W. (18. December 2018. a.). Review of Airline-within-Airline strategy: Case studies of the Singapore Airlines Group and Qantas Group. doi: 10.1016/j.cstp.2018.12.008
- Reddy, N. (12. February 2018. a.). Want a Successful Business? Build an Effective Strategy. *Forbes*. Allikas: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/02/12/want-a-successful-business-build-an-effective-strategy/>
- Reichmuth, J. (2008). *Analyses of the European Air Transport Market: Airline Business Models*. German Aerospace Center, Air Transport and Airport Research.
- Rodrigue, J.-P. (2020). *The Geography of Transport Systems* (5th tr.).
- SAS. (2016). *SAS Annual Report*. Allikas: <https://www.sasgroup.net/investor-relations/financial-reports/annual-reports/sas-annual-report-20152016/>
- SAS. (24. January 2017. a.). SAS Enters Agreement to Sell Cimber and 11 CRJ900s. Allikas: <https://www.sasgroup.net/newsroom/press-releases/2017/sas-enters-agreement-to-sell-cimber-and-11-crj900s/>
- SAS. (2019). *SAS Annual and Sustainability Report*. Allikas: https://www.sasgroup.net/files/documents/Corporate_governance/annual-reports/sas-sas-annual-and-sustainability-report-fiscal-year-2019-200130.pdf
- SAS. (kuupäev puudub). *About SAS*. Kasutamise kuupäev: 27. April 2020. a., allikas SAS Web Site: <https://www.sasgroup.net/about-sas/>
- Scharpenseel, M. F. (2001). Consequences of E.U. Airline Deregulation in the Context of Global Aviation Market. *Northwestern Journal of International Law and Business*, 22.
- Swoboda, M. (17. February 2013. a.). *Common Airline Business Models*. Kasutamise kuupäev: 10. April 2020. a., allikas Airline Basics: <http://airlinebasics.com/common-airline-business-models/>

- Swoboda, M. (20. July 2016. a.). *What is ACMI leasing?* Kasutamise kuupäev: 19. April 2020. a., allikas Airline Basics: <http://airlinebasics.com/what-is-acmi-leasing/>
- The World Bank. (2018). Air Transport Passengers Carried. Kasutamise kuupäev: 2. March 2020. a., allikas <https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR>
- Tomak, T. (14. Aprill 1997. a.). Euroopa lennunduses algas uus ajajärk. *Postimees*. Allikas: <https://www.postimees.ee/2505013/euroopa-lennunduses-algas-uus-ajajark>
- Townsend, A. (4. January 2004. a.). The Lowdown: Snowflake is the SAS chief's hope in long-haul hell. *Independent*.
- Types of Airlines and Airline Business Models*. (31. January 2020. a.). Kasutamise kuupäev: 10. April 2020. a., allikas One Education: <https://www.oneeducation.org.uk/types-of-airlines-and-business-models/>
- University of Minnesota. (22. March 2016. a.). Mastering Strategic Management. Kasutamise kuupäev: 05. March 2020. a., allikas <https://open.lib.umn.edu/strategicmanagement/>
- Warner, A. G. (2010). *Strategic Analysis and Choice: A structured Approach*. Business Expert Press.
- Vasigh, B., Fleming, K., & Tacker, T. (2016). *Introduction to Air Transport Economics: From Theory to Applications*. Routledge.
- Wong, E. (29. January 2003. a.). Take 2 for Delta and Its Low-Cost Carrier. *The New York Times*.
- Worrall, L. (27. Mat 1998. a.). Strategic Analysis: A Scientific Art. *Wolverhampton Business School, Management Research Centre*.
- Väljaots, K. (2004). Poliitika ja strateegia. rmt: *Organisatsiooni käsiraamat*. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (3rd tr.). California: Sage Publications.

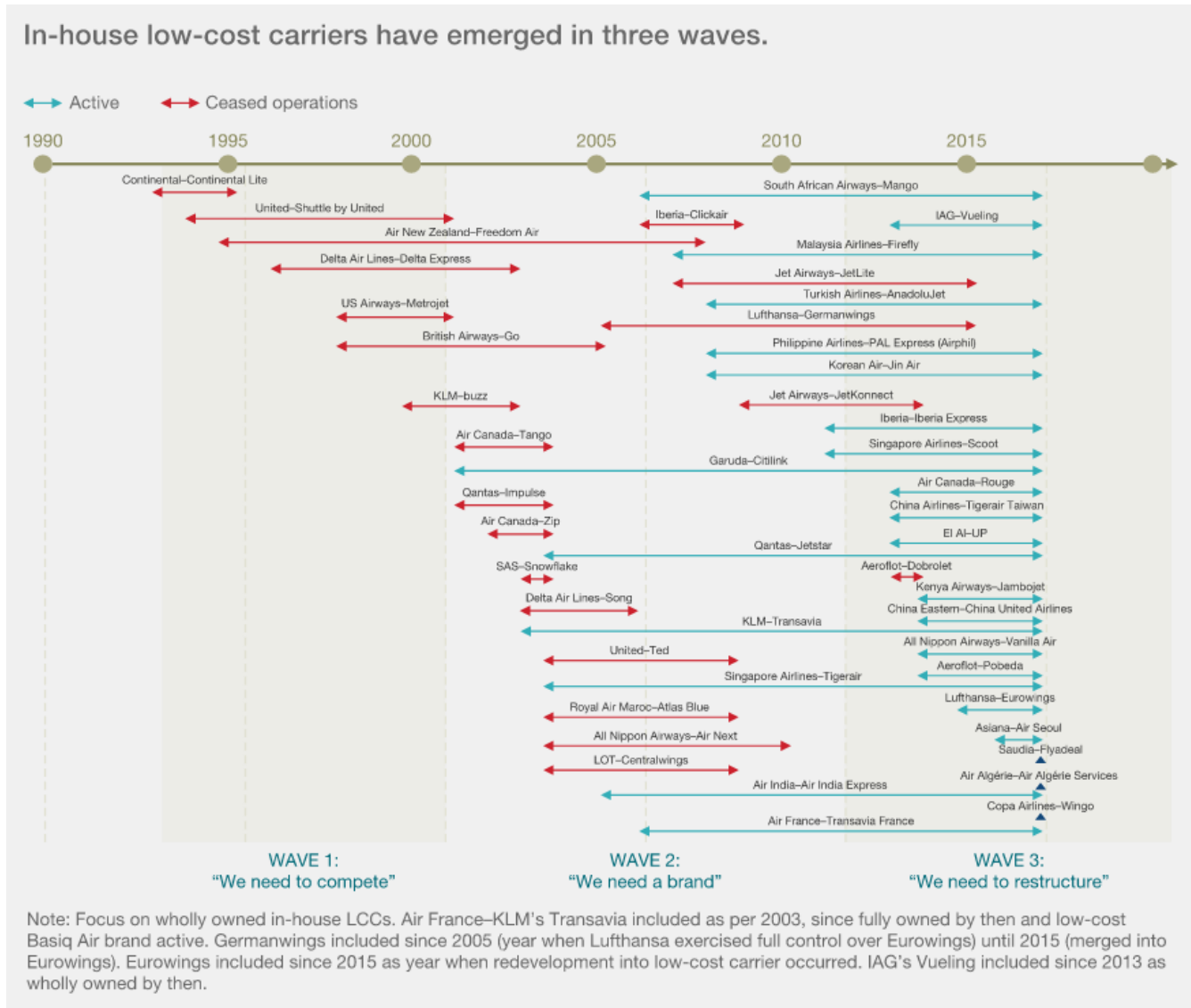
LISAD

Lisa 1. Ebaõnnestunud traditsiooniliste lennufirmade tütar- odavlennufirmad

Name	Owner	Launch date	Termination	Comments
Air Canada Tango	Air Canada	2001	2004	Folded back into Air Canada
Continental Lite	Continental Airways	1993	1995	Dropped as "too expensive"
Delta Express	Delta Air Lines	1996	2003	Replaced by Song
MetroJet	US Airways	1998	2001	Abandoned after September 11
Song	Delta Air Lines	2003	2006	Folded back into mainline operations
Ted	United Airlines	2004	2009	High fuel prices led United in Jun-2004 to discontinue separate Ted operation. Folded back into mainline operations
Zip	Air Canada	2002	2004	Folded back into Air Canada as a fare option
Basiq Air	Air France/KLM via Transavia	2000	2005	Merged with Transavia , still operates some services under Basiq Air branding
Buzz	KLM	2000	2003	Taken over by Ryanair
Go	British Airways	1998	2002	Sold to private equity then on-sold to easyJet
Snowflake	SAS	2002	2004	Ceased separate operations in 2004 when SAS decided to offer a "no-frills" Snowflake service in a section of the economy class cabin on its existing short-haul routes from Copenhagen .
Virgin Express	Virgin Group	1996	2007	Merged with SN Brussels Airlines to form Brussels Airlines
Impulse	Qantas	Acquired 2001	2004	Absorbed to form Jetstar
Freedom Air	Air New Zealand	1995	2008	Absorbed into the parent, due to minimal brand and cost advantages

Allikas: (CAPA 2009)

Lisa 2. Tütar-odavlennumfirmad viimase 25 aasta jooksul



Allikas: (Bouwer *et al.* 2017)

Lisa 3. Regulaarlendude arvu muutus aastal 2020 võrreldes 2019. aasta sama nädalaga

Region	Jan	Feb	2 Mar	9 Mar	16 Mar	23 Mar	30 Mar	6 Apr	13 Apr	20 Apr	27 Apr
ALL	0.8%	-8.6%	-7.9%	-10.1%	-12.4%	-28.7%	-47.7%	-59.2%	-64.9%	-67.2%	-66.8%
Spain	-3.7%	-1.8%	-1.4%	-2.9%	-13.7%	-74.3%	-88.5%	-92.6%	-94.2%	-95.1%	-94.1%
Hong Kong	-9.7%	-46.5%	-70.4%	-77.5%	-80.8%	-81.7%	-88.3%	-92.3%	-94.2%	-94.5%	-93.2%
Germany	-8.5%	-6.9%	-5.0%	-15.4%	-30.2%	-71.9%	-88.6%	-92.6%	-92.5%	-93.7%	-92.9%
Singapore	-0.1%	-16.1%	-25.4%	-35.7%	-35.5%	-76.9%	-90.6%	-89.9%	-92.5%	-97.1%	-95.9%
Italy	-3.3%	-4.2%	-8.8%	-21.6%	-73.9%	-88.0%	-89.2%	-89.0%	-92.2%	-81.2%	-80.2%
France	-0.8%	0.4%	-2.0%	-3.8%	-13.7%	-41.3%	-81.4%	-87.0%	-92.1%	-91.7%	-91.8%
UK	-3.8%	-3.3%	-2.7%	-15.5%	-19.3%	-53.5%	-75.6%	-90.7%	-92.0%	-93.2%	-93.5%
Australia	-3.5%	-3.2%	-1.7%	-2.3%	-2.9%	-15.9%	-63.1%	-78.1%	-84.6%	-83.7%	-84.4%
Sweden	-9.2%	-5.6%	-4.8%	-6.4%	-14.1%	-65.3%	-77.1%	-84.2%	-84.4%	-90.0%	-89.8%
UAE	-1.9%	-3.0%	-2.9%	-8.3%	-24.4%	-57.6%	-85.8%	-84.4%	-78.5%	-79.7%	-81.4%
South Korea	2.2%	-11.6%	-34.1%	-52.1%	-56.1%	-55.7%	-56.6%	-59.3%	-60.5%	-58.8%	-48.5%
USA	1.7%	1.2%	-2.1%	-1.3%	-0.5%	-4.8%	-23.0%	-45.2%	-58.0%	-60.8%	-63.5%
India	2.1%	6.3%	9.9%	10.0%	8.3%	1.8%	-68.0%	-71.1%	-79.9%	-88.5%	-93.6%
China	4.3%	-55.1%	-41.6%	-42.9%	-38.7%	-37.5%	-43.9%	-46.2%	-42.6%	-42.4%	-39.2%
Japan	2.4%	-3.5%	-7.6%	-15.0%	-19.2%	-24.3%	-27.9%	-32.0%	-40.1%	-44.4%	-44.6%

Allikas: (Official ... 2020)

Lisa 4. Ekspertintervjuu

Intervjuu helisalvestise transkriptsioon

Intervjueeritav: Jan Palmér, lennundusekspert ja lennufirma Regional Jet tegevjuht

Koht: Telefoni teel

Aeg: 11.05.2020

I – Intervjueerija

J – Jan Palmér

I: My first question is that where does the COVID-19 pandemic rank in terms of industry crises? I mean have you seen anything like that before? What's your opinion?

J: No no, I'm certain we have never seen anything like this before. There has been.. I mean you know I'm old enough to have gone through most of them and it has been things happening but for a shorter period of time and not from 100% to 0 in a couple of months. It has been.. Maybe the market has gone down 25/30% but recovering relatively fast after that. If you look at the big curve over many years, yes you can see that 9/11 in New York created a downturn but if you look at it over many years you can hardly see it on the curve. But this one you will certainly see. It is nothing comparable at all.

I: How do you think the industry will change after the crisis? (Will it see more bankruptcies? Further consolidation?)

J: Consolidation was going on anyway quite intensively before the corona. So consolidation will certainly continue. And it might speed up a little bit because of this. If you look from the global point of view, there are already very many airlines in bankruptcy. Today Avianca went down in Columbia for example. Because of the pandemic yes, we will certainly see a big number of bankruptcies and we haven't seen them all yet. Because

how shall I say.. Some airlines have had enough cash to withstand some period of no revenue but at the end the cash is out and then it's a question if somebody will support them or not and so on. And it's also how shall I say.. If you are selling tickets, if you are an airline with both production and commercial side then the biggest problem now is that it will take most likely 3 years or maybe even more until the passenger volumes would possibly come back to the same as it was before the pandemic. That means that the passenger volumes are lower for the few years ahead. Already before the pandemic the competition was very hard and if there's not enough passengers in the future of course that will hit a number of airlines who will have a problem on the commercial side. So yes, I'm pretty sure it's gonna be quite many of these.

I: Do you think the public attitude to flying will change? Will there be any measures taken?

J: Yeah there will be changes. All people I've talked to and what I read is that first of all, on top of the pandemic there is another issue and that is that we're going into recession because of this. So there's a lot of people who doesn't have any job now for quite a long time ahead. So the leisure market will be hit very very hard. So that kind of flying that .. you know we go to Thailand for the sunshine and so on .. that will decrease substantially in the future or at least for some years until we start to forget again. And people are coming back to work again and making money. So I think that's gonna hit first. The business I think will come back relatively better, but they have also learned how to do video meetings and so on. When I talk to bigger airlines today, they say it will take 2-3 years until even the business volumes are back to normal. I think we people have to learn how to do it differently.

I: Is there anything that airlines can do to improve resilience to survive future challenges? That the next time it wouldn't hit so hard?

J: That is something we are working with extremely hard actually right now. You know our company we have our fixed cost is what 75-80% and when something like this happens.. How do you get rid of these fixed costs? This is something we are working very hard with right now, trying to figure out how do we negotiate contracts with the lessors

for the aircraft, how do we negotiate with our crews to be more flexible in the future and so on. So yes, I think every airline is thinking about not coming into this situation again.

I: What is your vision of the ACMI market's future?

J: It's still .. maybe because of this even more interesting in the future because .. How shall I say.. nearly half of the flying in USA are done by this ACMI or I call it capacity providers. They don't sell tickets themselves, but they operate for the major airlines because major airlines will have to focus more on their core business. And their core business is not CRJs or turboprops or things like that. It's the Airbus Neo or Max aircraft or even bigger aircraft. And all airlines have to specify what they are very good at. It's too costly to have too many types of aircraft in an airline today. So they will have to outsource everything which is smaller than what .. 140 seats .. and that market in Europe has just started you know. So I still think it's gonna explode in the future.

I: But now after the corona when there's not so many flights, do you think legacy carriers still need the help of wet lease providers as well? If they don't even have enough flights for their own?

J: Yeah no you're right in one way. But if you take a smaller route, doesn't matter which one. Say you take a domestic route in Sweden going to Stockholm. The number of passengers on that route is good for ATR72 and even if they have an Airbus available themselves, only the fuel costs cost more than using us operating an ATR. So even if they have their own capacity for some time, they can't substitute it with these kind of big aircraft they have themselves. It will affect it for sure. It's so easy just to think a couple of months ahead and then it could be like that but if you think a little bit longer, then a big airline needs.. how shall I say.. they are hub operators now, so they need more feed into the hub to be able to fill bigger aircraft when they go somewhere else. And the only way to do that is to cooperate with somebody who can offer them these smaller aircrafts from several places and get more people into the system. It's a hub feeding system basically.

I: But one option would be for these traditional airlines to create their own subsidiaries for example.

J: No no they will never do that. They can not afford it. Because the kind of cost situation they have with the crews or office people or anything. It's such a big difference from what we as smaller regional operators can offer them so they will never do that. That ended many years ago already.

I: I think that's enough of my questions. Is there anything else you would like to add?

J: No no ... but if you want to add something look into the US how the US market has developed when it comes to these capacity.. they call it CPA business. And there you get a lot of information on how it's done in the States. And everything which they have done will come to Europe sooner or later. And that's why it has started now in Europe as well and it's gonna grow really fast because the big airlines have to be more cost effective in the future and they would like to put it out on these kind of companies like us. Because if something happens they can just cancel the contract. And that's why we have to be flexible.. if they do, how do we get rid of our costs?

Lisa 5. Lihtlitsents

Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina _____ Teisi Timma _____ (autori nimi)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose _____ Lennuettevõtte strateegiline juhtimine ja kahanemisstrateegia valik _____, _____,
(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on _____ Mike Franz Wahl _____,
(juhendaja nimi)

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

¹Lihlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.