

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Mario Jelle

**AS EESTI POST POSTKONTORITE
ÜMBERSTRUKTUREERIMISE KULUEFEKTIIVSUSE
ANALÜÜS**

Bakalaureusetöö

Ärinduse Õppekava

Juhendaja: Kristo Krumm MBA

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö 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 5468 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Mario Jelle

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 164760TABB

Üliõpilase e-posti aadress: mario.jelle5@gmail.com

Juhendaja: Kristo Krumm MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1 ETTEVÕTTE KULUDE EFEKTIIVSUSE TEOREETILINE ÜLEVAADE	7
1.1 Ettevõtte tegevuse hindamine kulude efektiivsuse baasil	7
1.2 KULUDE ANALÜÜSI MEETODID	10
1.3 SUHTARVUMEETODID	15
2 EESTI POSTI POSTKONTORITE ÜMBERSTRUKTUREERIMISE TASUVUSANALÜÜS	19
2.1 Ülevaade Eesti Posti hetkeolukorrast	19
2.2 HETKEOLUKORRA ANALÜÜS JA UURIMISMEETODITE TUTVUSTUS	21
2.3 ANALÜÜS JA SELLE TULEMUSED	24
KOKKUVÕTE	32
SUMMARY	34
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	36

LÜHIKOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärgiks on teha Eesti Posti postkontorite kuluefektiivsuse analüüs, et näha, kas ettevõtte peaks midagi muutma oma praeguse postkontorite haldusstrateegia juures. Antud teema on valitud, kuna AS Eesti Post-i jaoks on postkontorite kulud ning haldusstrateegia aktuaalne küsimus, kuid siiani pole analüüsi läbi viidud.

Uurimisküsimused:

1. Milline tegevusmudel on Eesti Posti seisukohast optimaalsem, kas omapindade või rendipindade kasutamine postkontorite jaoks?
2. Kuidas mõjutab postkontorite omandisuhte muutus ettevõtte finantsseisundit?
3. Milliseid muutusi on võimalik läbi viia, et parandada hetke olukorda ning vähendada Omniva postkontoritega seotud kulusid?

Lõputöös on püstitatud hüpotees: maapiirkondades on ettevõttel kasumlikum kasutada postiäriks enda kinnisvaraobjekte ning linnades kasutada rendipindasid postiäri osutamiseks. Linnades on kinnisvara hinnad hetkel liiga kallid, et soetada uut kinnisvara, kuigi oma kinnisvara jooksvad kulud on väiksemad kui rendipindadel.

Kulude analüüsimiseks on kasutatud KMK (kulu maht kasum) meetodit ning arvutuste tegemisel on kasutatud suhtarve ROE, ROA, brutokasumimarginaal, kulu ruutmeetri kohta, tulu ruutmeetri kohta, kasum ruutmeetri kohta.

Analüüsist selgub, et Omniva omapindadel on võrreldes teiste postkontorite pindadega madalamad kasumimarginaalid ning olukorras, kus kõik postkontorid oleksid rendipindadel tõuseks ettevõtte rentaablus.

SISSEJUHATUS

Antud lõputöö temaatika on AS Eesti Posti (edaspidi ka kui Omniva) postiäri tegevuse ümberkujundamine postkontorite kulude vaatepunktist lähtuvalt.

Antud lõputöö on valitud, kuna postiäri valdkond on Omniva jaoks oluline ning postkontorite pikaajaline strateegia on Omnivale finantsiliselt väga suure tähtsusega.

Omnival on kohustus tagada postiteenuse kättesaadavus üle kogu Eesti ning seejuures soovides säilitada võimalikult suur kasumlikkus. Selle saavutamisel on üks olulisemaid aspekte kulude minimaliseerimine. Kulude minimaliseerimisel on omakorda kinnisvaravalikud ühed suurimad määravad.

Uurimistöö eesmärk on selgitada välja, kas ettevõttel oleks kasumlikum muuta oma haldusstrateegiat postkontorite puhul või on praegune rendipindade ja omakinnisvara situatsioon optimaalne kuluefektiivsuse seisukohast.

Lähtuvalt uurimiseesmärgist on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

1. Milline tegevusmudel on Omniva seisukohast optimaalsem, kas omapindade või rendipindade kasutamine postkontorite jaoks?
2. Kuidas mõjutab postkontorite omandisuhte muutus ettevõtte finantsseisundit?
3. Milliseid muutusi on võimalik läbi viia, et parandada hetke olukorda ning vähendada Omniva postkontoritega seotud kulusid?

Lõputöös on püstitatud hüpotees: maapiirkondades on ettevõttel kasumlikum kasutada postiäriks enda kinnisvaraobjekte ning linnades kasutada rendipindasid postiäri osutamiseks. Linnades on kinnisvara hinnad hetkel liiga kallid, et soetada uut kinnisvara, kuigi omakinnisvara jooksvad kulud on väiksemad, kui rendipindadel.

Töö on koostaud kahe peatükina. Esimeses peatükis käsitletakse ettevõtte kulude analüüside meetodeid, ülesehitust ja otstarvet ning selle käigus kasutatavaid suhtarve ja valemeid. Teises peatükis on kasutatud kvantitatiivset analüüsi finantsiline tasuvuse ja kuluefektiivsuse leidmiseks. See sisaldab kulude ja tasuvuse leidmist, võrdlust ning analüüsi saadud tulemuste põhjal.

Töö finantsanalüüsis on kasutatud järgmisi suhtarve: kasumimarginaal, keskmine kulu ruutmeetri kohta, keskmine tulu ruutmeetri kohta, keskmine kasum ruutmeetri kohta, keskmine rendi- või amortisatsioonikulu ruutmeetri kohta, varade puhasrentaablus, omakapitali rentaablus.

1 ETTEVÕTTE KULUDE EFEKTIIVSUE TEOREETILINE ÜLEVAADE

Antud peatüki eesmärk anda ülevaade ettevõtte kulude arvestamise ja kulude põhjal analüüside tegemisest – milleks on vaja kulusid jaotada, kuidas seda tehakse ning milliseid meetodeid on selleks võimalik rakendada.

1.1 Ettevõtte tegevuse hindamine kulude efektiivsuse baasil

Ettevõtte eesmärk on saada võimalikult suurt tulu võimalikult väikeste kuludega. Mõningal juhul on need kaks omavahel otseselt seotud ning seda ei saa muuta, kuid tulud ja kulud võivad ka üksteisest võrdlemisi sõltumatud olla. Kuigi postkontorite puhul tehtavate muudatuste puhul ei saa kunagi 100%-lise kindlusega väita, et kulusid vähendades pole tulusid mõjutatud, on siiski võimalik kulusid eraldiseisvalt vaadelda ning analüüsida.

Kulude liigitamine (*cost classification*) on tegevus, mille käigus eristatakse erinevad kuluelemendid (*cost element*) ja grupeeritakse need loogilistesse gruppidesse lähtuvalt kulude olemusest (püsivad, muutuvad, väärtust lisavad jt), funktsioonidest (tootmiskulud, müügikulud jt) või kasutamisest majandusüksustes. (CIMA, 2000: 27) Kululiik on sarnaste tunnustega kulude rühm. (Mereste, 2003: 447)

Kulu-maht-kasum analüüs ehk KMK-analüüs on kulude käitumise analüüs, mis lähtub kulude, müügi- ja kasumi omavahelistest seostest. (Drury, 2001: 45)

KMK- analüüsi rakendatakse müügi- ja tootmisstruktuuri kujundamisel, hinnakujunduses, plaaniväliste tellimuste aktsepteerimise/ mitteaktsepteerimise otsustamisel jne. Üldjuhul avaldavad tuludele ja kuludele mõju paljud tegurid, mida nimetatakse vastavalt tulukäituri- ja kulukäituri-eks. Tulukäituri-eks on näiteks müüdüde kaubaühikute arv ja müügihind ja kulukäituri-eks valmistatud toodete arv ja soetushinnad. (Alver & Reinberg, 1999: 58).

Kuna projekti väljaminevate rahavoogude esitamisel ei arvestata raha päritolu, siis vaadeldakse antud rahavooge samal tasandil, milleks on antud juhul firma enda ekvivalendid. Samuti ei tasu

projektide analüüsimisel arvestada nende elluviimisel kasutatavate finantseerimismeetoditega. Investeerimisotsus tuleks finantseerimisotsusest lahus hoida. Raha päritolu arvestatakse hoopis ettevõtte kapitali hinna leidmisel. (Allik. 2013: 8)

Eelarvestamine

Üldiselt võib eelarvet ning ka plaani pidada tulevase perioodi tegevuskavaks, kus määratakse tegevused ja ressursid ning nende kasutamine nii rahalistes kui ka mitterahalistes näitajates. Eelarve vajalikkus väljendub tegevuse planeerimises ning selles, et see lihtsustab ümberkorralduste tegemist ning rahavoogude juhtimist. Kapitali eelarvestamisel on eelarved erinevate projektide omavahelise võrdlemise ja tasuvuse määramise aluseks, sest eelarve loob eeldused tulemuslikkuse mõõtmiseks, analüüsiks ja hindamiseks. (Allik. 2013: 8)

Kapitali eelarvestamine (või investeeringute hindamine) on planeerimisprotsess, mida kasutatakse organisatsiooni pikaajaliste investeeringute puhul ja see näitab, kas projekt tasub ennast ära. Pikaajalisteks investeeringuks võib olla näiteks uued tootmiseseadmed, uus tehas või ka hoopis uue toote arendamine. (Sheffrin et al. 2003: 375) Sõna kapital viitab põhivaradele, mida kasutatakse tootmises, eelarve tähendab plaani, kus kajastuvad üksikasjalikult kavandatud sissetulekud ja väljaminekud tulevase perioodi kohta (Raudsepp 1999: 113). Klassikalise majandusteooria järgi käsitleti kapitalina üksnes füüsilisi esemeid, mida kasutatakse tootmises. Nüüdseks on kapitali mõistet laiendatud ning kapitali defineeritakse kui väärtust või omandit, mida saab kasutada lisaväärtuste loomiseks. Kapitali eelarvestamine kujutab endast otsustusprotsessi põhivaradesse tehtavate investeeringute suhtes. Täpsemalt öeldes vaadeldakse investeerimisvõimaluste juurdekasvuliste rahavoogude mõõtmist ja nende võimaluste hindamist. (Investeeringuarvutus. 1999)

Vajadus investeerimisprojekti finantsanalüüsi järele (Maheshwari et al. 2010: 881):

- Suurte summade kaasamine mõjutab firma kasumlikkust, seetõttu on kapitali eelarvestamine oluline ülesanne.
- Kui pikaajaline investering on juba tehtud, siis ei saa seda kaotusteta tühistada. Juba tehtud investering on pöördumatu ning vead, mida kohe ei kõrvaldata, hakkavad mõjutama kogu ettevõtte tulevast äritegevust.
- Pikaajaliste investeerimisotsuste mõju on ajafaktori tõttu lühiajalistest otsustest palju laiem, seega kapitali eelarvestamise otsused on mõeldud pigem lühiajalistest investeeringutest kõrgema riski ja teadmatusega projektidele.

Investeeringutega seonduvate otsuste tegemisel on vajalik efektiivsus, et tagada ettevõtete püsimine ja pikaajaline edu. Need otsused aitavad kujundada firma tulevikuvõimalusi ning arendada ka konkurentsieelist, mõjutades firma tehnoloogiat, protsesse, töökorraldust ning kasumlikkust. On mitmeid olulisi omadusi, mis teevad kapitali eelarvestamise ning otsustamise efektiivseks (Boquist et al. 1998: 59, Adams et al. 2004: 23):

- See on dünaamiline, mitte staatiline. Tunnistatakse selgesõnaliselt, et teabe kvaliteeti saab aja jooksul parandada. Seega peaks kapitali eelarvestamine olema järjestikuselt kestav otsustusprotsesside jada, mis ühendab rahavoogude hinnangud vajaliku teabe saamiseks rahavoogude finantsanalüüsiks.
- See on seotud ettevõtte mitmete huvigruppidega seotud strateegiatega rakendamiseks. Seega tuleks projektitaotlusi toetada asjakohase mitterahalise info ja prognoosidega.
- See nõuab multifunktsionaalset lähenemist. Oodatavate rahavoogude kvaliteedihinnangud ning ebakindlus on kriitiline. Kuna hinnangute aluseks olev teave pärineb antud ettevõtte seest, siis informatsiooni edastajad peavad ennast nägema protsessi strateegiliste partneritena.

Kui juhatus otsustab investeerida kapitaliga seotud projekti, siis selle otsusega kaasneb raha väljavool, mis hõlmab endas nii esialgselt väljaminevat rahavoogu, käibekapitali kui ka tavalise kapital juurdekasvu. Kui langetatakse otsus viia läbi projekt, milleks võib olla põhivara ostmise, siis dokumenteeritakse esialgne rahavoog ainult üks kord. (Bergeron 2007: 283)

Teiseks tähtsaks punktiks, mida tuleb väljaminevate rahavoogude juures arvestada, on see, et projekti rahastamisallikat ei ole vaja arvesse võtta. Näiteks ettevõtte võib saada 10 miljoni euro suuruse kapitalikuluga projekti puhul 50% rahastust. Sõltumata välistest allikatest saadud rahastuse suurusest, tuleb projekti hinnata eeldusel nagu firma kasutaks enda raha või ekvivalente kogu projekti ulatuses. Intressikulud ei tohiks käsitleda kuludena, samuti ei tohiks neid lisada *pro-forma* kasumiaruannetesse. Kapitali eelarvestamise eesmärkideks on hinnata üksikute projektide majanduslikku kasu, võrrelda igat konkureerivat projekti teiste sarnastega ning võrrelda kapitali tootlust. (Bergeron 2007: 283)

Praktikas ollakse veendunud, et eelarved ei ole kunagi päris tõesed, sest keegi ei suuda tulevikku täpselt prognoosida, veel enam seda, millist protsessi, infot, tööriistu, mudeleid või meetodeid

kasutatakse. Tõenäosust, et eelarved ei ole täpsed, suurendavad veel muutused klientide nõudluses, hankeprotsessides, sisemistes protsessides, kuludes, prioriteetides, väliskeskkonnas ning maailmamajanduses. Küll on läbi prognoosimise ja erinevate eelarve projektide koostamise ja analüüsimise võimalik suurendada tõenäosust, et eelarved on võimalikult täpsed. Niikaua kui rahakäibe eelarve on vastava otsustaja poolt kinnitamata, nimetatakse seda rahakäibe prognoosiks ja pärast kinnitamist juba rahakäibe eelarveks. (Karu, Zirnask 2004: 39)

1.2 KULUDE ANALÜÜSI MEETODID

Tegevuskulud on kõik uue või nüüdisajastatud rajatise käitamiseks ja hooldamiseks vajalikud kulud (käitamis- ja hoolduskulud). Kulude prognoosi aluseks võivad olla ajaloolised ühikuhinnad, kui käitamisele ja hooldamisele tehtud kulutused tagasid piisava vastavuse kvaliteedistandarditele. Kuigi tegelikud kulud on iga projekti puhul erinevad, hõlmavad tüüpilised käitamis- ja hoolduskulud töandja tööjõukulusid; vara hooldamiseks ja remontimiseks vajalikke materjale; tooraine, kütuse, energia ja muude protsessi kulukaupade tarbimist; kolmandatelt isikutelt ostetavaid teenuseid, hoonete või varjualuste rentimist, masinate rentimist; üldjuhtimist ja haldust; kindlustust; kvaliteedikontrolli; jäätmekäitluskulusid ja saastetasusid (sh keskkonnamakse, kui neid kohaldatakse). Need kulud jagatakse tavaliselt püsikuludeks (ei muutu antud jõudluse korral, kui kauba/teenuse pakkumise maht muutub) ja muutuvkuludeks (sõltuvad mahust).

Rahastamiskulud (s.t intressimaksud) järgivad teist loogikat ning neid ei või käitamis- ja hoolduskulude hulka arvata. (Euroopa Komisjoni juhend 2014. 36-37)

KMK analüüsi meetodid

Kulu-maht-kasum analüüsi põhieesmärgiks on leida müügihinna, müügi mahu muutuvkulude ja püsikulude kõige kasulikum kombinatsioon. KMK- analüüsi teostamiseks on kolm meetodit: matemaatiline meetod, piirkasumist lähtuv meetod ja graafiline meetod. (Marjapuu, 2013: 23)
Kuna kõik kulud liigitatakse kas muutuv- või püsikuludeks, võib matemaatilise meetodi valemi kirja panna järgmiselt (Marjapuu, 2013: 23):

$$\text{KASUM} = \text{KOGUTULU} - \text{MUUTUVKULUD} - \text{PÜSIVKULUD} \quad (1)$$

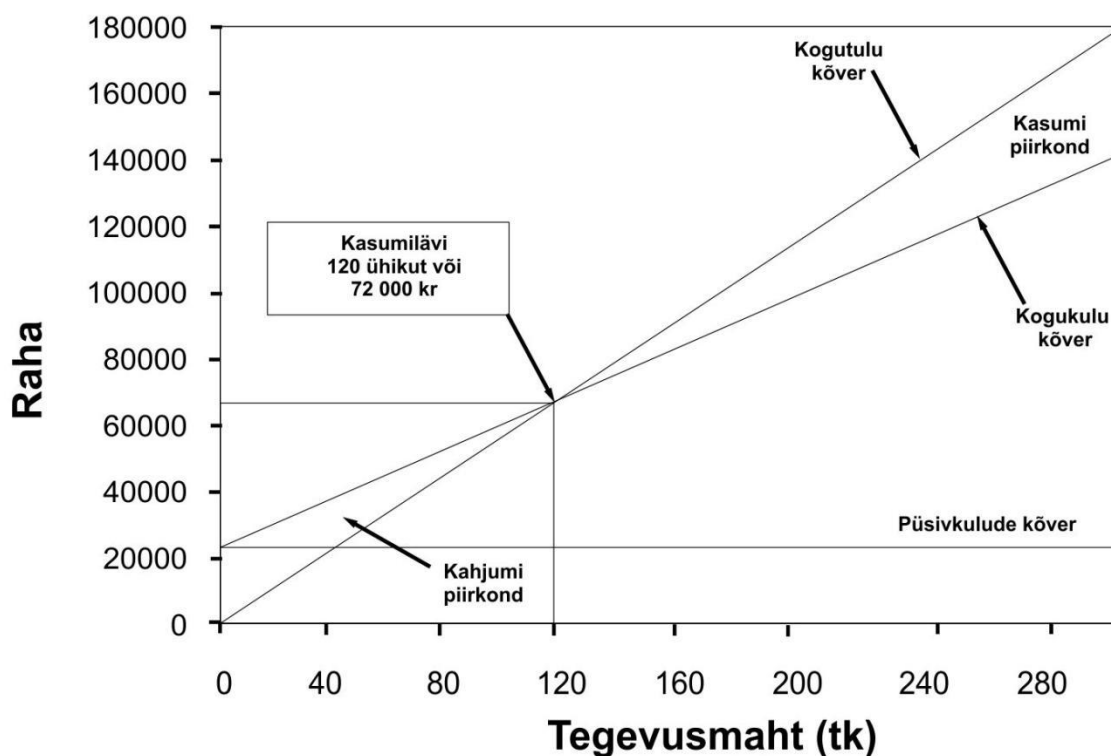
See valem ongi KMK-analüüsi aluseks. Valem võimaldab kiiresti ja mugavalt leida kasumi ükskõik millise tegevusmahu juures. Selline analüüs annab ka võimaluse leida kasumilävepunkt, mille juures kõik kulud oleksid kaetud tuludega ja tekiks nn. nullkasum. KMK-analüüsi teostamisel on abiks piirkasumi kontseptsioon. Selle aluseks tuleks koostada piirkasumiformaadis kasumiaruanne, milles on primaarne eristada muutuvkulud püsikuludest, mitte aga tootmiskulud mittetootmiskuludest. Selline formaat on ennekõike kasulik planeerimisel. Lisaks piirkasumi väljatoomisele kogumahus ja ühiku kohta on seda võimalik väljendada ka protsentuaalse piirkasumimäärana (Marjapuu, 2013: 23):

$$\text{PIIRKASUMIMÄÄR} = \text{PIIRKASUM/MÜÜGIKÄIVE} \quad (2)$$

Müügikäibe muutumise mõju kasumile saab leida järgmiselt (Marjapuu, 2013: 23):

$$\text{KASUMI MUUTUS} = \text{MÜÜGIKÄIBEMUUTUS} \times \text{PIIRKASUMIMÄÄR} \quad (3)$$

Piirkasumimäär on hea kasutada, kui on tarvis võrrelda erinevaid tooteid. Mida suurem on konkreetse toote piirkasumimäär, seda kasulikum see toode on kuna iga müüdüd toode annab suurema piirkasumi summa püsivkulude katmiseks ning kasumi teenimiseks. Kui toote piirkasum on positiivne, siis võib tema valmistamine olla kasulik isegi siis, kui mitte kõik toote kohta tulevad kulud ei ole kaetud, kuna piirkasum katab siiski mingi osa firma üldistest püsivkuludest. KMK- analüüsi on võimalik teostada ka graafiliselt. Graafiline analüüs on näitlik ja annab hea ülevaate kulu, tegevusmahu ja kasumi omavahelistest seostest. Graafilise analüüsi unikaalsus seisneb selles, et ta annab hea pildi analüüsitavate komponentide seostest Kuluarvestussüsteemi uuring väikekaupluste teenindamise tasuvuspunkti leidmiseks erinevate tegevusmahtude juures. See on tema suur eelis matemaatilise meetodi ees. (Alver & Reinberg, 1999: 60-64)



Joonis 1. KMK- diagramm, (Alver & Reinberg, 1999: 65)

KMK-diagramm on kõige arusaadavam ja efektiivsem võimalus esitada kulu, tegevusmahu ja kasumi vahelisi seoseid. (Alver & Reinberg, 1999: 65) Antud diagramm näitab, et kasumilävepunkt saavutatakse tegevusmahu juures 120 ühikut või müügitulu 72 000 kr. juures. Suuremate mahtude juures tekib ettevõttele juba kasum. (Marjapuu, 2013: 23)

CBA (*Cost-Benefit Analysis*) ehk kulu ja tulu analüüs

Jules Dupuit, prantsuse insener ja majandusteadlane, tutvustas 1840-ndatel CBA taga olevaid kontsepte. See sai 1950-ndatel populaarseks tõhusa viisina mõõta projekti kulusid ja tulusid, et otsustada, kas projektiga tasub tegeleda või mitte. Nagu nimi viitab, hõlmab kulu ja kasu analüüs endas tegevuse tulu kokku liitmist ning seejärel vastavate tegevuste kuludega võrdlemist. Seda tüüpi analüüsi tulemust väljendatakse tihti tasuvusajana – see on aeg, mis kuluks, et tulud tasuksid projekti kulud. Paljud, kes seda meetodit kasutavad loodavad saada tasuvusaja alla kindlat perioodi, näiteks kolm aastat. (Mind Tools Content Team)

Seda meetodit saab kasutada mitmes erinevas olukorras. Näiteks, et (Mind Tools Content Team):

- otsustada, kas palgata lisatöötajaid
- hinnata potentsiaalset uue projekti või muudatuse tasuvust

- otsustada, kas on mõistlik suurendada kapitali

ABC analüüs ehk tegevuspõhised kulud

ABC-analüüs on üks tuntumatest ja lihtsamatest logistika instrumentidest. Meetod on olnud paljudes ettevõtetes kasutusel efektiivse viisina käibekapitali vähendamisel. (Freienthal)

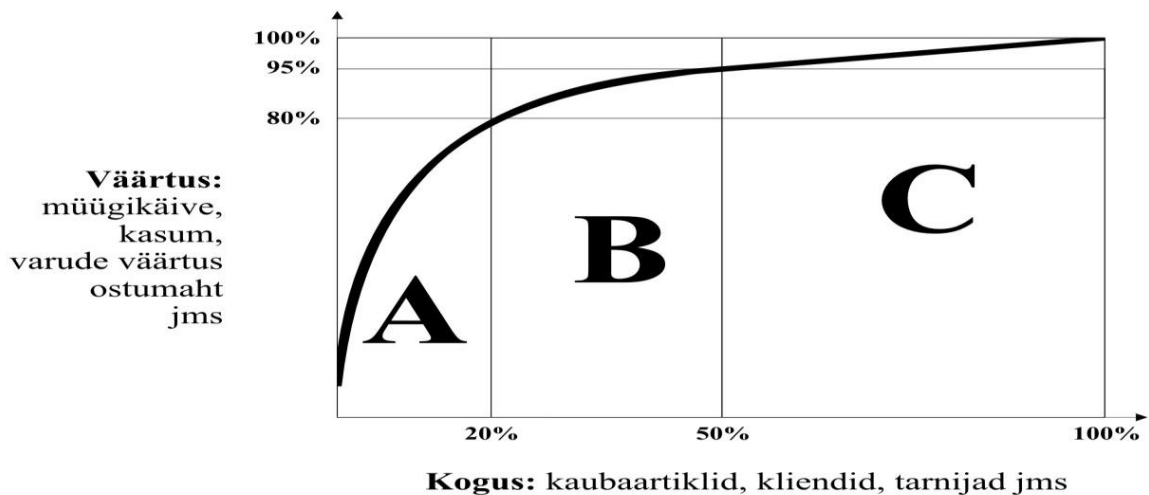
ABC-analüüsi põhimõte seisneb selles, et alati on mingid kliendid ja kaubad ettevõttele kasumlikumad kui teised – on see siis kasumlikkuse, müügikäibe, müügi kasvu vms põhjal. ABC- analüüsi aluseks on Pareto ehk 80 : 20 reegel, mille järgi väiksem osa põhjuseid, sisendeid või tööd annab suurema osa tagajärgi, väljundeid või tasu. (Koch, 2000)

Seega ei ole põhjused ja tagajärjed, sisendid ja väljundid, töö ja tulemused omavahel tasakaalus. Sellise tasakaalutuse mõõduks sobib hästi 80 : 20 suhe. Näiteks (Kiisler, 2011: 127):

- 20% kaubasortimendist moodustab 80% varude väärtusest
- 20% klientidest annab 80% ettevõtte kasumist või käibest
- 20% tarnijatest tarnib 80% sisseostetavatest materjalidest või kaupadest
- 20% ettevõtte poolt müüdavast tootesortimendist annab 80% käibest või kasumist
- 80% müügitellimustest täidetakse 20%-st müüdavast tootesortimendist jne.

Praktikas võib see suhe olla veelgi kontrastsem 10 : 90 või isegi 6 : 95. (Kiisler, 2011: 127)

ABC-analüüsi eesmärgiks on jaotada uuritav valdkond rühmadeks, millest igapähele kohandatakse erinevaid lähenemisviise vastavalt nende tähtsusele. Vt. joonist nr. 2.



Joonis 2. ABC- analüüsi põhimõte. (Kiisler, 2011: 128)

A- rühm on kõige tähtsam ja sinna kuuluvad tooted, kliendid või tarnijad mõjutavad ettevõtte tulemusi kõige rohkem. Samas on A- rühma kuulujate arv suhteliselt väike. Tegevusi püütakse võimalikult hästi teha just selles rühmas. Samas ei tohiks unustada ka B - ja C – rühmi, mis on aidanud saavutada laia tootesortimendi või kliendibaasi. Sageli aga ei piisa kolmeks rühmaks jaotamisest, vaid tuleb kasutada ABSD- või ABCDE- analüüsi. Näiteks on jaotusettevõtte kliendid jagatud kolme rühma (Kiisler, 2011: 128):

- A-rühm: suurkliendid (supermarketid, hüpermarketid). Neile läheb 55% tarbitavatest kaupadest ja nendega seotud logistikakulud moodustavad 25% logistika kogukuludest.
- B- rühm: keskmised kliendid. Nendega on seotud 30% kaubavoogudest ja 25% logistika kogukuludest.
- C- rühm: väikesed kliendid (väikepoed). Neile läheb 15% kaupadest ja 50% logistika kogukuludest.

ABC-rühmitamise eelis on asjaolu, et vajalikud andmed leiduvad ettevõtte oma andmebaasides. Arvutuste tegemiseks on vaja teada ainult toodete hindu ja müüdud koguseid. ABC-analüüsi peaks püüdma teha tooteartiklite, mitte tootegruppide lõikes. Sellisel juhul on analüüsi tulemused adekvaatsemad. (Freienthal)

ABC-analüüsi tulemusena saame väga lihtsalt ja kiiresti teada, milline on ettevõtte toodete või klientide kasumlikkuse struktuur. Seda analüüsi kasutades on võimalik näiteks kindlaks teha, millised tooted on tooteportfellis üleliigsed. (Freienthal)

Rakendades analüüsi klientide kasumlikkuse määramisel, saame teada, millised kliendid on ettevõttele ülimalt olulised. ABC-analüüs näitab seda, kes ja mis on ärioluline ning millele oma tegevuses keskenduda. (Freienthal)

Et paremini ABC eesmärgist aru saada, peab kõigepealt mõistma, mis on otsesed ja kaudsed kulud. Otsesed kulud seostuvad otseselt tootega, nagu näiteks kauba ostuhind. Kaudsed kulud pole otseselt tootega seotud. Nendeks on näiteks kulutused müügile ja administreerimisele. Enamus ettevõteteid liidab kaudsed kulud tootele või toodete kategooriale kindla protsendi ulatuses. Näiteks 10 000€ suurune tegevuskulu võidakse jagada ühe kategooria viiele erinevale tootele, kus siis igaüks saab 20% ehk 2 000€. Selle meetodi eeliseks on tema väga lihtne arvestamine. Paraku eeldab see meetod, et tegevuskulud kõigile viiele tootele on võrdsed. Selle traditsioonilise meetodi järgi näib, et keerulisele tootele või tootel, mis vajab rohkem pingutust, on madalamad tegevuskulud. (Freienthal)

1.3 SUHTARVUMEETODID

Suhtarvud, nagu nimi viitab, on finantsnäitajad, mis näitavad mitme teguri omavahelist proportsiooni ja suhet. Seetõttu on tihti suhtarvud palju objektiivsemad näitajad kui üksikud näitajad eraldi, näiteks puhaskasum või kogukulu.

Antud peatükis on autor toonud välja kolme tüüpi suhtarvud ja nende valemid – kasumi leidmisele orienteeritud suhtarvud, rentaabluse leidmisele orienteeritud suhtarvud ja postiärile spetsiifilised suhtarvud.

Kasumi leidmise suhtarvud

Brutokasumimarginaal (*gross margin, gross profit margin, gross profit rate*) näitab müügi lisandväärtust ning on abiks hinnastamisel ning turundustegevuse planeerimisel. (Rahandus)

$$\text{BRUTOKASUMIMARGINAAL} = (\text{NETOKÄIVE} - \text{COGS})/\text{NETOKÄIVE} \quad (4)$$

COGS (*cost of goods sold; cost of sales*) - müüdüd toodangu (kaupade, teenuste) kulu.

Ärikasumimarginaal (*operating margin*) näitab kui palju teenis ettevõtte kasumit oma põhitegevusest. (Rahandus)

$$\text{ÄRIKASUMIMARGINAAL} = \text{ÄRIKASUM}/\text{NETOKÄIVE} \quad (5)$$

Puhaskasumimarginaal ehk käiberentaablus (*profit margin, net margin, net profit margin*) näitab ettevõtte kasumlikkust ehk kui palju kasumit teenitakse ühe euro käibe kohta. See näitab ühtlasi, kui mõistlik on ettevõtte hinnapoliitika ning kui hästi kontrollitakse kulusid. Eri ettevõtete puhaskasumimarginaal ei ole eriti hästi võrreldav, kuna nende kulude struktuur on reeglina väga erinev. (Rahandus)

$$\text{PUHASKASUMIMARGINAAL} = \text{PUHASKASUM}/\text{NETOKÄIVE} \quad (6)$$

Rentaabluse suhtarvud

Varade ehk kogukapitali puhasrentaablus (*return on assets — ROA*) näitab ettevõtte varade kasutamise efektiivsust puhaskasumi teenimiseks ehk kui palju kasumit teenib iga ettevõtte varasse investeeritud üks euro. DuPonti valem on järgmine (Rahandus):

$$\begin{aligned} \text{VARADE PUHASRENTAABLUS (ROA)} &= \text{PUHASKASUMIMARGINAAL} * \text{VARADE} \\ \text{KÄIBEKORDAJA} &= \text{PUHASKASUM}/\text{NETOKÄIVE} * \text{NETOKÄIVE}/\text{VARAD} = \\ &\text{PUHASKASUM}/\text{VARAD} \quad (7) \end{aligned}$$

ROA leidmiseks jagatakse enamasti kasumiaruande kirje "Puhaskasum" bilansi kirjega "Varad (aktiva) kokku". Duponti valem võimaldab analüüsida ka kasumlikkust (mida väljendab puhaskasumimarginaal (*profit margin*)) ning varade kasutamise efektiivsust (mida väljendab varade käibekordaja (*asset turnover*)). (Rahandus)

Omakapitali tootlus ehk puhasrentaablus (*return on equity* — ROE) näitab ettevõttesse investeeritud omakapitali kasutamise efektiivsust puhaskasumi teenimiseks st kui palju kasumit teenib iga ettevõtte omakapitali investeeritud euro. DuPonti valem jagab omakapitali tootluse kolmeks komponendiks (Rahandus):

1. kasumlikkus,
2. vara kasutamise efektiivsus ning
3. finantsvõimendus.

ROE on leitav järgmise valemiga (Rahandus):

$$\begin{aligned} \text{OMAKAPITALI RENTAABLUS (ROE)} &= \text{PUHASKASUMIMARGINAAL} * \text{VARADE} \\ &\text{KÄIBEKORDAJA} * \text{FINANTSVÕIMENDUS} = \text{PUHASKASUM/NETOKÄIVE} * \\ \text{NETOKÄIVE/VARAD} * \text{VARAD/OMAKAPITAL} &= \text{ROA} * \text{VARAD/OMAKAPITAL} = \\ &\text{PUHASKASUM/OMAKAPITAL} \quad (8) \end{aligned}$$

ROE leidmiseks jagatakse enamasti kasumiaruande kirje "Puhaskasum" bilansi kirjega "Omakapital kokku". DuPonti analüüs võimaldab aktsepteeritava omakapitali tootluse saavutamiseks eristada kolme liiki ettevõtteid (Rahandus):

1. kõrge kasumimarginaaliga ettevõtteid (näiteks moetööstus, tarkvaraarendus, luksuskaupade turustamine),
2. kõrge käibega ettevõtteid (näiteks jaekaubandus) ning
3. suure finantsvõimendusega ettevõtteid (näiteks pangandus).

Postiärile spetsiifilised suhtarvud.

Antud töös kasutatud suhtarvude arvu piiras suuresti andmete kättesaadavus või nende puudumine. Üheks leitavaks suhtarvuks on brutokasumimarginaal (empirilises osas ka kui

lihtsalt „kasumimarginaal“), kuid kus ei ole arvestatud müüdü toodangu (kaupade, teenuste) kulu. Põhjuseks oli see, et põlud võimalik mõningate kulude (näiteks transpordikulu) määramine kindlale postkontorile. Seetõttu näitab leitud kasumimarginaal postkontori finantsilist efektiivsust, mitte niivõrd otsesest majanduslikku kasumit. Kasumimarginaali valem:

$$\text{KASUMIMARGINAAL} = \frac{\text{KASUM RUUTMEETRI KOHTA KUUS}}{\text{TULU RUUTMEETRI KOHTA KUUS}} \quad (9)$$

Kulud, tulud ning kasum ruutmeetri kohta pole laialdaselt kasutatavad suhtarvud, kuid antud töö uurimiseks on vaja leida kulude, tulude ja kasumi näitajad, mis on omavahel võrreldavad, arvestades seda, et postkontorite suurused varieeruvad silmapaistvalt palju. Need kolm suhtarvu, eriti kasum ruutmeetri kohta, näitavad ära kuivõrd efektiivselt või ebaefektiivselt kasutatakse postkontorite pinda. Antud suhtarvud on leitud kuubaasil.

Kulu ruutmeetri kohta kuus valem:

$$\text{KULU RUUTMEETRI KOHTA KUUS} = \frac{\text{KOGUKULUD}}{\text{RUUTMEETRITE ARV}/12} \quad (10)$$

Tulu ruutmeetri kohta kuus valem:

$$\text{KULU RUUTMEETRI KOHTA KUUS} = \frac{(\text{KAUBA KESKMINE TÜKIHIND} * \text{KOGUS})}{\text{RUUTMEETRITE ARV}/12} \quad (11)$$

Kasum ruutmeetri kohta kuus valem:

$$\text{KASUM RUUTMEETRI KOHTA KUUS} = \text{TULU RUUTMEETRI KOHTA KUUS} - \text{KULU RUUTMEETRI KOHTA KUUS} \quad (12)$$

2 EESTI POSTI POSTKONTORITE ÜMBERSTRUKTUREERIMISE TASUVUSANALÜÜS

2.1 Ülevaade Eesti Posti hetkeolukorrast

Omniva, varasema nimega Eesti Post on rahvusvaheline kontsern, mis pakub posti-, logistika- ja infologistikateenuseid. Ettevõttena ollakse e-kaubanduse eestvedaja Eestis, Lätis ja Leedus, seega on meil täita oluline roll Balti riikide majanduselu edendamisel. Omniva juhib Eesti, Läti ja Leedu pakiautomaatide turgu ning on Eestis turuliider postiteenuste valdkonnas. (Töö ja karjäärimes, 2018)

Alates 2009. aastast on Eesti postiturg täielikult avatud ning postiteenuste osutamise tegevusluba on Eestis kahel ettevõttel - AS Eesti Post ja AS Express Post. (Eesti Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2017)

Kõigi erinevate postiteenuse liikide osutamise tagamiseks määrab ministeerium ühe ettevõtte universaalse postiteenuse osutajaks ning hetkel on selleks riigiettevõtte AS Eesti Post. Universaalse postiteenuse osutaja määratakse avaliku konkursiga, mille korraldab Konkurentsiamet iga viie aasta järel. Järgmine konkurss toimub 2019. aastal. (Eesti Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2017)

Universaalse postiteenuse maht on viimastel aastatel stabiilselt langenud, kõige levinuma ja põhilisema teenuse siseriiklike lihtkirisaadetiste edastamine on viimase viie aastaga vähenenud ligi 50%. Järjest elavneb aga kullerpostiteenuste turg, mille maht kasvab aastas umbes 10%. Selles valdkonnas osutab aktiivselt teenust ligi 30 ettevõtet. (Eesti Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2017)

Postiteenusteks loetakse majanduslikel eesmärkidel adresseeritud postisaadetise edastamist. Postisaadetised on kirisaadetis (kuni 2 kg), postipakk (kuni 20 kg) ja perioodilised väljaanded. Postisaadetisena ei liigitata kirjalike teadete ning muude saadetiste kättetoimetamist enda nimel ja iseenda majandustegevuse tarbeks. (Eesti Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2017)

Hetkel on Omniva Eesti ainus kirjateenuse pakkuja. Sellega seoses saab ettevõtte ka riiklikku toetust, et oma teenuse pakkumist jätkataks. Universaalse postiäri ja pakiäri puhul leidub küll konkurente, kuid Omnival on siiski hetkel asendamatu paki- ning postiäris Eestis. Posti- ning pakiäri optimaalse kasumlikkuse saavutamine on väga keeruline, kuna arvestama peab mitme teguri ja muutujaga – postiasutuste asukoht, logistika efektiivsus, mahtude haldamine, millist tüüpi kinnisvara omada või üldse rentida, millised plussid ja miinused ühe või teise valikuga kaasnevad, optimaalne kättesaadavuse ja kasumlikkuse suhe kuna postiteenus peab olema kõigile kättesaadav.

2.2 HETKEOLUKORRA ANALÜÜS JA UURIMISMEETODITE TUTVUSTUS

Uuritavaks probleemiks on Omniva postkontorite liiga suured kulud ning posti- ja pakiäri väike kasumimarginaal. Omnival on postkontoreid üle Eesti, kuid Tartus ning eriti Tallinnas tihedamalt - seda märgatavalt suurema elanikkonna ja klientide arvu tõttu. Maapiirkondades, kus elanike arv ja tihedus on niivõrd väikesed, pole postkontorid majanduslikult kasumlikud, kuid universaalse postiteenuse pakkujana on Omnival kohustus säilitada postiteenuse üleriiklik kättesaadavus ning see vähendab postiäri kasumlikkust, mida riik vähendab mingil määral toetustega.

Praegusel hetkel omab Omniva kahte tüüpi postkontoreid:

- 1) postkontorid, mis asuvad rendipinnal, valdavalt kaubanduskeskustes või teistel kaubanduspindadel asulate suhtelises keskmes
- 2) postkontorid, mis asuvad Omniva omatud kinnisvara pinnal (edaspidi ka kui omapinnad)

Mõlema postkontori tüübi omamise kasuks leidub poolt ja vastuargumente. Omapindade puhul puuduvad rendikulud, mis moodustavad väga suure osa postkontori ülalpidamiskuludest ning Omnival on suurem tegevus- ja otsustusvabadus ka postkontori ümber, kui kinnisvara kuulub neile. Samuti toovad rendihindade muutused kaasa ebatäpsused prognoosides, omapinna puhul on rohkem stabiilsust. Omapinnad vananevad, aeg-ajalt tuleb teha remonti ja kinnisvara ise amortiseerub. Suur osa Omniva praegustest omapindadel asuvatest postkontoritest asuvad hoonetes, mis on juba võrdlemisi vanad ning kui otsustada pikemalt hoida kinnisvara enda käes, tuleks lähitulevikus läbi viia remont. Kinnisvara soetamise ja maha müümise peale kulub raha ja aega, mis vähendab paindlikkust ning kiiret otsuste realiseerimist. Väga palju mõjutab ka postkontori asukoht – kinnisvara hinnad varieeruvad märkimisväärselt. Vahe maapiirkondade ja näiteks Tallinna kesklinna vahel on nii suur, et võib lihtsasti saada otsustavaks teguriks küsimuses, kumma postkontori tüübi kasuks otsustada. Hetkel on rendipindasid oluliselt rohkem kui omapindasid, eriti piirkondades, kus elab rohkem inimesi ja ka kinnisvara hind on kõrgem.

Otsuste langetamisel vaadatakse kahte tegurit:

- millised on postkontori kulud nii üldiselt kui ka suhtes selle suurusega
- kui suured on postkontorit puudutavad kaubamahud ehk kui suurt tulu postkontor toob ettevõttele.

Antud töös uuritud 102-st postkontorist asuvad 88 rendipindadel ning 14 Omnivale kuuluvatel kinnisvarapindadel (omapindadel). Lisaks on antud postkontoritest 21 Tallinnas ja Tartus, kus on asukoha tõttu kulud suuremad, kusjuures Tallinnas ja Tartus olevatest postkontoritest on kõik rendipinnal. Kontsern üritab suurendada oma kasumimarginaale ning on keskendunud kulude vähendamisele. Seetõttu on oluline analüüsida ka postkontorite tegevust lähtudes kulude ja kasumimarginaalide võrdlusest. Eesmärk on analüüsi tulemusel näha, kas mingit tüüpi postkontorid on vähemefektiivsed ning kas tuleks teha muudatusi postkontorite asukostrateegias või on targem teha muudatusi üksikute postkontoritega, mille efektiivsus on teistest väiksem.

Autorile olid kättesaadavad lisaks postkontorite nimekirjale ja nende vastavate ruutmeetrite arvule veel postkontorite kulud *pivot* tabelis, kus oli ära märgitud postkontori nimi, kulud, liik ja vara kood. Kulude üle oli arvet peetud kuude lõikes ning autor kasutas analüüsi läbiviimiseks 2018 aasta andmeid.

Lõputöö analüüs on läbi viidud KMK meetodi alusel:

- Olemasolevate postkontorite kuluefektiivsuse ja kasumlikkuse analüüs (kasutades valemeid nr 1 ja 4)
- Kasumiaruande analüüs rentaablussuhtarvude baasil (puhaskasumimarginaal, ROE ja ROA – valemid nr 4, 7, 8)

Esimesena leiti postkontorite kulud kokku aasta peale ning seejärel keskmine kulu kuus ja keskmine kulu kuus ruutmeetri kohta. Kuna antud töös olevad postkontorid on liigitatud rendipindadeks ja omapindadeks, leiti eraldi omapindade aastase amortisatsioonikulu ning aastase rendikulu. Lisaks sellele on toodud välja postkontori aastased kulud ilma

amortisatsioonita, kuna tegemist on ainult raamatupidamisliku (arvestusliku) kuluga – leides postkontori kulud ilma amortisatsioonita on näha postkontori reaalseid rahavoogusid. Kuivõrd rendipinnad olid mitmekordses ülekaalus, otsustas autor lisatulpadena välja tuua rendikulud kuubaasil ning ka rendipindade kulud kuus ruutmeetri kohta, lootes märgata silmatorkavat tendentsi. Selleks, et näha, kas ja kui otseselt postkontori suurus mõjutab postkontori jooksvaid kulusid, toodi välja eraldi kommunaalide kogukulud aasta kohta ning kommunaalid kuus ruutmeetri kohta. Kommunaalide kulude leidmiseks koondas autor järgmised kulud: soojus, vesi, prügiveedu, elekter, valve varustus ja hooldus ning koristus. Postkontori tavapärased kulud moodustavadki lihtsustatult rendi-/amortisatsioonikulud ning kommunaalid, kuid ebaregulaarsete kulude kajastamiseks tegi autor lisaks tulba pealkirjaga „Muu“ ning kuna remondikulud moodustasid mõnel juhul suurema osa kui ülejäänud erakorralised kulud kokku, otsustas autor tuua remondikulud eraldi välja.

Lisaks kulude kajastamisele, leiti ka postkontorite tulususe. Selleks sai autor postkontorite jaekaubanduse mahud tükkides ning keskmine kauba tükihind, mille kaudu sai leida postkontorite tulud.

Tulude ja kulude analüüsimiseks kasutati KMK meetodit lähtudes arvutuste tegemisel suhtarvudest kulu ruutmeetri kohta kuus ning tulu ruutmeetri kohta kuus. Postkontorite kulud on KMK meetodist lähtuvalt jaotatud järgmiselt:

Püsikulud: rent, amortisatsioon. Muutuvkulud: kommunaalid, remont, ebareeglipärased kulud (muud kulud).

KMK meetodiga leitud kasumit (valem 1) ruutmeetri kohta kuus kasutati, et leida brutokasumimarginaal (valem 4).

2.3 ANALÜÜS JA SELLE TULEMUSED

Esmane tabel, kuhu on koondanud postkontorite andmed ja mille põhjal alustati saadud tulemuste analüüsimist sisaldas järgmisi tulpasid: postkontori nimi, selle ruutmeetrite arv, kulud aastas, kulud kuus, kulud kuus ruutmeetri kohta, kulud ilma amortisatsioonita, amortisatsioon, rent ja üür aastas, üür ja rent kuus, üür ja rent kuus ruutmeetri kohta, soojus ja elekter kuus, soojus ja elekter kuus ruutmeetri kohta, tulud aastas, tulud kuus, tulud kuus ruutmeetri kohta ja binaarsüsteemis liigitus, kas postkontor asub omapinnal või rendipinnal ning seejärel, kas asukohaks on Tartu/Tallinna linn või mitte.

Saadud tulemustest on näha suurt varieeruvust postkontorite vahel. Nii pindala, kulude, kui ka tulu lõikes. Suurima pindalaga oli Valga postkontori hoone, mis on Omniva omatud hoone 1016 ruutmeetriga ning väikseim Haava postkontor 18 ruutmeetriga. Kuludest oli kõige väiksem 216 euroga Prangli postkontor ning kõige suurema kuluga Jõgeva tootmishoone postkontor 94 959 euroga. Jõgeva tootmishoone postkontori kulud teeb väga suureks seal tehtud suuremahuline remont, mille maksumus oli peaaegu 60 tuhat eurot ning see ei näita postkontori iga-aastast kulud, kuid iseloomustab hästi kulusid, mis kinnisvara omamisega paratamatult aeg-ajalt kaasnevad. Kõige väiksema tuluga oli jällegi Prangli postkontor 3631 euroga ning suurim Tallinna postkontor Kristiine keskuses 1 021 379 euroga. Tulude ja kulude vahe on niivõrd suur, kuna kulude all on arvestatud vaid postkontori enda otseseid kulusid ning muud kulud on välja jäetud. Näiteks toodete tootmiskulud, pakkide ja posti transpordikulu jne. Põhjuseks on keskendumine vaid postkontorite kuludele ning tulude puhul on võetud kogu tulu postkontoreid läbinud mahtude pealt, kuna see näitab postkontorite asukohtade efektiivsust ning vajalikkust.

Kokkuvõtvalt on postkontorite äärmused antud näidetel märkimisväärsed, kuid need on siiski erandlikud ning suur enamus postkontorites jääb siiski kitsamasse vahemikku ning võib lugeda keskmiste näitajatega postkontoriteks. Vastasel juhul ei saaks analüüsist üldiseid järeldusi teha.

Teise sammuna jagati saadud andmed gruppidesse, et näha, kas mõne grupi puhul on näha suurt erinevust keskmisest. Liigitused tehti postkontoreite lõikes kahe erineva näitaja järgi:

- rendipinnad ja omapinnad

- postkontorid, mis asuvad Tallinnas ja Tartus ning postkontorid, mis asuvad väljaspool Tallinnat ja Tartut

Esmalt võeti vaatluse alla omapinnad ning rendipinnad (tabel 3).

Kõik asutused	Ühik	Rendipind	Omapind	vahe kordades
Postkontorite arv	tk	88,0	14,0	
Keskmine ruutmeetrite arv	m ²	96,7	233,0	
Kulud kokku		283 189,0	288 264,8	
Keskmine kulu	aasta	15 567,5	20 590,3	
Keskmine kulu	kuu	1 297,3	1 715,9	
Keskmine rent/amortisatsioon	kuu	840,6	271,8	
Keskmine kulu	kuu/m²	13,2	12,7	1,0
Keskmine rent/amort	kuu/m ²	8,7	1,2	7,5
Keskmine tulu	aasta	169 316,0	67 603,0	2,5
Keskmine tulu	kuu/m²	152,4	43,7	3,5
Keskmine kasum	kuu/m²	139,2	31,1	4,5
Kasumimarginaal	kuu/m ²	91%	71%	

Tabel 3. Kõigi rendipindade ja kõigi omapindade vaheline võrdlus. (Autori koostatud)

Esimese asjana paistab kohe silma, et omapindade arv on viis korda väiksem kui rendipindade arv, kuid omapindade keskmine ruutmeetrite arv on üle kahe korra suurem. Selle põhjuseks on suure tõenäosusega postkontorite asukohad – rendipinnad asuvad tihedama asustusega kohtades ning ostukeskustes, kus ruutmeetri ostu- või rendihind on oluliselt kallim, kui maapiirkondades. Suured pinnad toovad aga endaga kaasa paratamatult suuremad kulud. Kuigi mõlema grupi keskmine kulu ruutmeetri kohta on võrdlemisi sarnane (13,2€ ja 12,7€) siis kui arvutada sellest maha keskmine rendihind ja amortisatsioon ruutmeetri kohta (vastavalt 8,7€ rent ja 1,2€ amortisatsioon), on omapindade jooksvad hooldus- ja ülalpidamiskulud oluliselt suuremad – 11,5€ ruutmeetri kohta ning rendipindadel 4,5€. See sisaldab peamiselt kommunaalkulusid ning ka remondikulusid. Omapindade hooldus- ja ülalpidamiskulud on seega ümardatult 2,4 korda suuremad kui rendipindade vastav näitaja ning kuivõrd omapindade keskmine pindala on ümardatult 2,3 korda suurem kui rendipindade keskmine pindala on näha tugevat seost pindala ja ülalpidamiskulude vahel – mida suurem on postkontori pindala, seda suuremad on kulud.

Kui kulud ruutmeetri kohta on kahe grupi vahel võrdlemisi sarnased, siis keskmine tulu ja kasum ruutmeetri kohta on oluliselt suuremad rendipindade puhul. Rendipindade keskmine tulu on 3,5

korda suurem ning kasum ruutmeetri kohta 4,5 korda suurem. Suuremad tulud on tingitud paremast asukohast. Rendipinnad asuvad rahvarohkemates paikades ning suurem klientide arv toob kaasa suuremad tulud ja kasumi.

Teine võrdlus: kõik postkontorid Tallinnas ja Tartus ning kõik postkontorid väljaspool Tallinnat ja Tartut (tabel 4).

Kõik asutused	Ühik	Tartu ja Tallinn	Väljaspool Tallinn/Tartu	
Postkontorite arv	tk	21,0	81,0	
Keskmine ruutmeetrite arv	m ²	119,2	114,4	
Kulud kokku		684 983,7	973 218,8	
Keskmine kulu	aasta	32 618,3	12 015,0	
Keskmine kulu	kuu	2 718,2	1 001,3	
Keskmine rent/amortisatsioon	kuu	2 005,5	389,6	
Keskmine kulu	kuu/m²	24,8	10,0	2,5
Keskmine rent/amort	kuu/m²	16,8	3,4	4,9
Keskmine tulu aastas	aasta	395 468,9	95 895,7	4,1
Keskmine tulu	kuu/m²	303,3	96,3	3,1
Keskmine kasum	kuu/m²	278,5	86,3	3,2
Kasumimarginaal	kuu/m ²	92%	90%	

Tabel 4. Võrdlus Tartus ja Tallinnas asuvate ja väljaspool Tartut ja Tallinnat asuvate postkontorite vahel. (Autori koostatud)

Proportsionaalselt asuvad postkontorid Tallinnas ja Tartus tihedamalt kui mujal Eestis. Tervelt üks viiendik postkontoritest asuvad nendes kahes linnas.

Erinevalt eelmisele võrdlusele on antud kahe grupi keskmine pindala märgatavalt rohkem sarnane, kuid keskmine kulu on Tallinnas ja Tartus peaaegu kolm korda suurem. Selle põhjuseks on üle nelja korra kõrgem rendi- ja amortisatsioonikulu. Samas on keskmine tulu Tallinna ja Tartu postkontoritel üle kolme korra suurem. See kinnitab eelmise graafiku tulemust tulude osas, kus suurema tulu põhjuseks on pakutud rahvarohkemate piirkondade suuremat tulu klientide arvu suuruse tõttu, kuivõrd Tallinnas ja Tartus olevad postkontorid on kõik rendipindadel.

Väljaspool kahte suurlinna asuvate postkontorite kasum ruutmeetri kohta on küll üle kolme korra väiksem, kuid ka kulud on proportsionaalselt väiksemad ning seetõttu on kahe grupi kasumimarginaal peaaegu võrdne.

Kolmas võrdlus: rendipinnad Tallinnas ja Tartus ning rendipinnad väljaspool Tallinnat ja Tartut (tabel 5).

Rendipinnad	Ühik	Tallinn ja Tartu	Väljaspool Tallinn/Tartu	
Keskmine ruutmeetrite arv	m ²	119,2	89,6	
Keskmine kulu	aasta	32 618,3	10 223,2	3,2
Keskmine kulu	kuu/m²	24,8	9,5	2,6
Keskmine tulu	aasta	395 468,9	101 807,6	3,9
Keskmine tulu	kuu/m²	303,3	107,3	2,8
Keskmine kasum	kuu/m²	278,5	97,9	2,8
Kasumimarginaal	kuu/m ²	92%	91%	

Tabel 5. Võrdlus Tartus ja Tallinnas asuvate rendipindade ning väljaspool Tartut ja Tallinnat asuvate rendipindade vahel. (Autori koostatud)

Antud võrdlus on teise võrdlusega sarnaste tulemustega. Keskmine ruutmeetrite arv on sarnane. Tallinna ja Tartu keskmine kulu on märgatavalt suurem, kuid ka tulud on proportsionaalselt suuremad ning tulemuseks on peaaegu võrdne kasumimarginaal kahe grupi vahel.

Hakates võrdlema omapindasid Tallinnas ja Tartus omapindadega väljaspool Tallinnat ja Tartut selgus, et Tallinna ja Tartu linnades ei ole Omnival ühtegi postkontorit, mis oleks Omniva omatud kinnisvara pinnal (tabel 6).

Omapinnad	Ühik	Tallinn ja Tartu	Väljaspool Tallinn/Tartu	
Keskmine ruutmeetrite arv	m ²	-	233,0	
Keskmine kulu	aasta	-	20 590,3	-
Keskmine kulu	kuu/m²	-	12,7	-
Keskmine tulu	aasta	-	67 603,0	-
Keskmine tulu	kuu/m²	-	43,7	-
Keskmine kasum	kuu/m²	-	31,1	-
Kasumimarginaal	kuu/m ²	-	71%	

Tabel 6. Võrdlus Tartus ja Tallinnas asuvate omapindade ning väljaspool Tartut ja Tallinnat asuvate omapindade vahel. (Autori koostatud)

Sellest järeldus, et antud kahe liigituse järgi on Omnival ainult kolme tüüpi postkontoreid:

- 1) Postkontorid, mis asuvad rendipindadel Tallinnas ja Tartus
- 2) Postkontorid, mis asuvad rendipindadel väljaspool Tallinnat ja Tartut
- 3) Postkontorid, mis asuvad omapindadel väljaspool Tallinnat ja Tartut

Kuivõrd kahe esimese grupi vahel oli juba võrdlus tehtud, otsustati teha võrdlus ka viimase kahe grupi vahel (tabel 7).

Väljaspool Tallinnat ja Tartut	Ühik	Rendipind	Omapind	
Keskmine ruutmeetrite arv	m ²	89,6	233,0	
Keskmine kulu	aasta	10 223,2	20 590,3	0,5
Keskmine kulu	kuu/m²	9,5	12,7	0,7
Keskmine rent/amort	kuu	470,9	271,8	
Keskmine rent/amort	kuu/m ²	5,3	1,2	
Keskmine tulu	aasta	101 807,6	67 603,0	1,5
Keskmine tulu	kuu/m²	107,3	43,7	2,5
Keskmine kasum	kuu/m²	97,9	31,1	3,1
Kasumimarginaal	kuu/m ²	91%	71%	

Tabel 7. Võrdlus Tartust ja Tallinnast väljas asuvate rendipindade ning väljaspool Tartut ja Tallinnat asuvate omapindade vahel. (Autori koostatud)

Võrreldes rendipindade keskmise ruutmeetrite arvuga on omapindade keskmine ruutmeetrite arv üle kahe korra suurem. See väljendub ka omapindade kõrgemas keskmises kulus ruutmeetri kohta. Kui arvestada maha rendi ja amortisatsioonikulud, ilmneb et muutuvkulud on omapindadel (11€) kaks ja pool korda suuremad, kui rendipindadel (4,4€). Vastupidiselt eelmistele võrdlustele, kus üldiselt on ühe grupi kulud suuremad, kuid tulud samuti proportsionaalselt suuremad, on näha hoopis, et rendipindade kulud on võrreldes omapindadega väiksemad ning tulud vastupidiselt 2,4 korda suuremad. Selle tulemusena on rendipindade kasum ruutmeetri kohta kolm korda kõrgem kui omapindadel ning kasumimarginaal on 20% suurem.

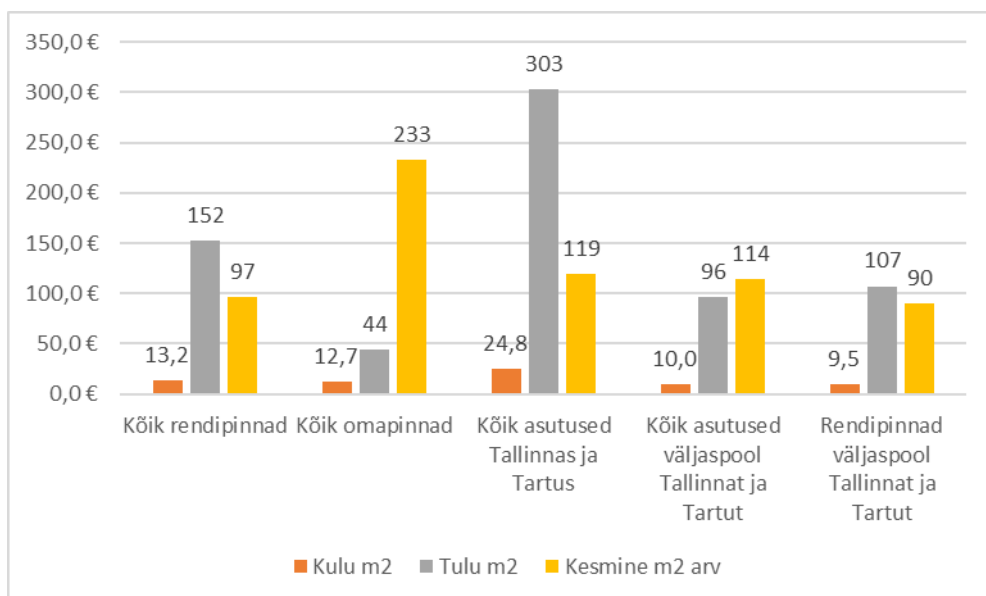
Leitud tulemuste põhjal koostati kokkuvõttev tabel, mis võrdleb kõigi eelnevalt välja toodud postkontori gruppide olulisemaid suhtarve (vt. tabel 8).

	Kasumimarginaal	Kulu m2	Tulu m2	Kasum m2	Kesmine m2 arv
Kõik rendipinnad	91%	13,2	152	139	97
Kõik omapinnad	71%	12,7	44	31	233
Kõik asutused Tallinnas ja Tartus	92%	24,8	303	278	119
Kõik asutused väljaspool Tallinnat ja Tartut	90%	10,0	96	86	114
Rendipinnad väljaspool Tallinnat ja Tartut	91%	9,5	107	98	90
Rendipinnad Tallinnas ja Tartus	92%	24,8	303	278	119
Omapinnad väljaspool Tallinnat ja Tartut	71%	12,7	44	31	233
Omapinnad Tallinnas ja Tartus	-	-	-	-	-

Tabel 8. Erinevate postkontorite gruppide omavaheline võrdlus ning peamised suhtarvud. (Autori koostatud)

Kuivõrd Tallinnas ja Tartus pole omapindasid, on antud tabelis mõned grupid, mis omavahel sisu poolest kattuvad – „Kõik omapinnad“ ja „omapinnad väljaspool Tallinnat ja Tartut“ on samade tulemustega ning samuti „Kõik asutused Tallinnas ja Tartus“ ning „Rendipinnad Tallinnas ja Tartus“.

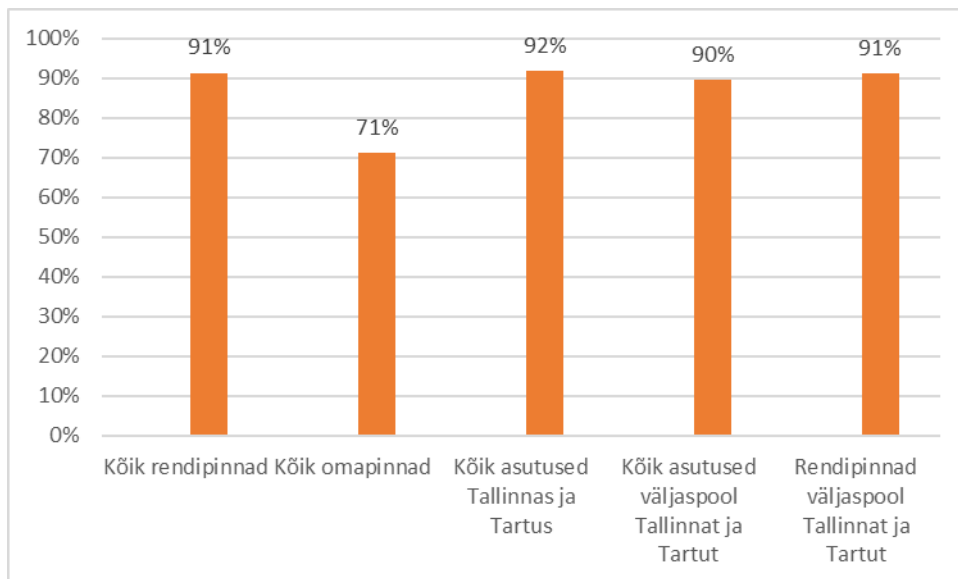
Keskmise ruutmeetrite arvu puhul paistab silma omapindade keskmisest suurem pindala – 223 m2 (tabel 9).



Tabel 9. Erinevate postkontorite gruppide kulud, tulud ja pindalad. (Autori koostatud)

Keskmisest suurem pindala oleks õigustatud, kui pindala kasutataks efektiivselt ehk kui suurema pindalaga kaasneksid ka suuremad tulud. Kuna aga kulud ei ole märkimisväärselt madalamad ning tulud on selle grupi puhul kõige madalamad, viitab see madalale efektiivsusele ning vajadusele midagi muuta.

Alljärgnev graafik näitab ühtlast kasumimarginaali (89%-92%) kõigi gruppide puhul, välja arvatud grupp „kõik omapinnad“, kus kasumimarginaal on viiendiku võrra madalam, 72% (tabel 10).



Tabel 10. Erinevate postkontorite gruppide kasumimarginaalid. (Autori koostatud)

Lisaks analüüsiti postkontorite ümberkujundamist ettevõtte kasumiaruande analüüsi ja suhtarvude baasil. Selleks leiti antud postkontorite hetkeolukord ning pandi võrdlusesse kahe fiktiivse stsenaariumiga (tabel 11), kus:

- A. kõik postkontorid oleksid viidud rendipindadele
- B. kõik postkontorid oleksid viidud omapindadele

Mõlema stsenaariumi puhul leiti kasumi muutus võrreldes hetkeolukorraga (tabel 11).

	hetkeolukord	A ainult rendipinnad	B ainult omapinnad
tulud kokku	15 676 932	15 676 932	15 676 932
rendikulud	884 026	1 024 662	27
amort	45 661	0	332 675
kommunaalid	587 204	495 576	1 163 149
remont	93 238	29 936	491 136
kulud kokku	1 658 203	1 550 174	1 986 987
puhaskasum	14 018 730	14 126 758	13 689 945
kasumi muutus		108 028	-328 785

Tabel 11. Stsenaariumite A ja B võrdlus Omniva postiäri kasumiaruande hetkeolukorraga. (Autori koostatud)

Kuna postkontori tulud on otseselt sõltuvad postkontori asukohast ning hetkel on kõik Omniva omapinnad väiksema asustusega maapiirkondades, otsustati tulud jätta samaks. Kulude leidmisel lähtuti aga rendipindade ja omapindade keskmistest näitajatest – näiteks uue rendikulu leidmisel võeti keskmine rendipinna kulu aasta kohta ning korrutati postkontorite koguarvuga.

Stsenaariumi A puhul puuduksid amortisatsioonikulud. Kommunaalide ja remondikulud oleksid madalamad kui stsenaarium B puhul. Stsenaariumi B puhul oleksid rendikulud marginaalsed.

Stsenaariumi A puhul väheneksid kulud ning seega suureneks ettevõtte kasum 108 028€ võrra ja stsenaarium B puhul oleks tulemus vastupidine – kasum väheneks 328 785€ võrra.

Tabelis 11 leitud kasumi muutuste põhjal leiti kuidas mõlemad stsenaariumid mõjutaksid ettevõtte omakapitali rentaablust (ROE, valem 8) ning varade puhaskasumit (ROA, valem 7) (tabel 12).

	Hetkeseis	Ainult rendipinnad	Ainult omapinnad
Varad	70 800 000	70 800 000	70 800 000
Omakapital	29 800 000	29 800 000	29 800 000
Puhaskasum	1 300 000	1 408 028	971 215
ROE	4,4%	4,7%	3,3%
ROA	1,8%	2,0%	1,4%

Tabel 12. Kasumiaruande analüüs suhtarvude ROE ja ROA baasil. (Autori koostatud)

Omniva praegune omakapitali rentaablust on 4,4% ning varade puhaskasum 1,8%.

Stsenaariumi A puhul, kus kasum suureneks 108 028€ võrra, kasvaks ROE 4,7%-ni ning ROA 2%-ni. Stsenaariumi B puhul väheneks kasum 328 785€ võrra ning nii ROE kui ka ROA langeksid, vastavalt 3,3%-le ja 1,4-le.

KOKKUVÕTE

Käesolev lõputöö on jagatud kahte ossa. Esimeses osas on antud teoreetiline ülevaade ettevõtte kuluefektiivsuse analüüsimeetoditest ning teises osas on teostatud ettevõtte AS Eesti Post postkontorite ümberstruktureerimise kuluefektiivsuse analüüs.

Töö eesmärk oli selgitada välja, kas ettevõttel oleks kasumlikum muuta oma haldusstrateegiat postiasutuste ja postkontorite puhul või on praegune rendipindade ja oma kinnisvara situatsioon optimaalne kuluefektiivsuse seisukohast.

Vastused leiti järgmistele uurimisküsimustele:

1. Milline tegevusmudel on Eesti Posti seisukohast optimaalsem, kas omapindade või rendipindade kasutamine postkontorite jaoks?
2. Kuidas mõjutab postkontorite omandisuhte muutus ettevõtte finantsseisundit?
3. Milliseid muutusi on võimalik läbi viia, et parandada hetke olukorda ning vähendada Omniva postkontoritega seotud kulusid?

Antud tulemuste põhjal saab väita, et finantsilistest näitajatest lähtuvalt on Omniva omapindade struktuur kõige vähem tulusam.

Postkontorite ümberstruktureerimine ainult rendipindadele suurendaks ettevõtte kasumit 108 028€ võrra, tõstaks ettevõtte omakapitali rentaablust 0,3% võrra ning varade puhasrentaablust 0,2% võrra. Postkontorite ümberstruktureerimine ainult omapindadele vähendaks ettevõtte kasumit 328 785€ võrra, langetaks ettevõtte omakapitali rentaablust 1,1% võrra ning varade puhasrentaablust 0,4% võrra.

Tõstmaks omapindade tootlikkust rendipindadega samale tasemele toob autor välja kaks potentsiaalset muudatust:

- vähendada omapindade keskmist pindala
- kolida ümber rendipindadele

Klassikalise ettevõtte puhul oleks üks valikutest ka vastavate postkontorite tegevus lihtsalt lõpetada, kuid kuna ettevõttel on kohustus säilitada kindlaks määratud tihedusega postkontorite võrgustik, pole see antud olukorras võimalik. Väikese elanikkonnaga maapiirkondades on tulude ja mahtude suurendamine üsna keeruline ning seetõttu oleks üks lahendus proovida vähendada omapindade suuruseid ning seeläbi proovida alandada kulusid ning muuta tulude ja kulude suhte proportsionaalsemaks. Teine lahendus oleks omapindadel asuvad postkontoritel kolida lähedalasuvatele rendipindadele. Antud kaks võimalikku lahendust pole ilmtingimata üksteist välistavad kui kolida rendipinnale, mis on eelnevast omapinnast väiksema pindalaga.

Pakutud lahendused on tehtud analüüsi tulemustest lähtuvalt ning ei pruugi olla realselt rakendatavad. Antud töös pole uuritud Omniva omapindadel asuvate postkontorite vahetus läheduses olevaid sobivate rendipindade saadavust ega ka sobivate müüdavate väiksema pindalaga kinnisvara saadavust.

Antud järeldusi ja ettepanekuid saab ettevõtte Omniva kasutada postkontorite struktureerimisstrateegia kujundamisel.

Võimaliku edasiarendusena saab teha erinevate postkontorite ümberstruktureerimise ning kolimise tasuvusanalüüsid ning mõju ettevõtte finantsolukorrale.

SUMMARY

A COST EFFECTIVENESS ANALYSIS OF THE RESTRUCTURATION OF THE POST OFFICES OF AS EESTI POST

Mario Jelle

The aim of this thesis is to create a cost effectiveness analysis of the current structure of the post offices of AS Eesti Post. The topic is relevant as the enterprise AS Eesti Post is looking for ways to lower costs and raise it's profit margins. AS Eesti Post is constantly changing it's post Office structure but has yet to create an analysis that would include all the costs of different post offices across Estonia.

The questions this thesis is trying to find an answer to are following:

1. Which operating model is more optimal – using self-owned real estate or renting it to run the post offices?
2. How does the restructuration affect the enterprise financially?
3. What kind of changes can be implemented to improve the current situation and lower the costs of the post offices of Omniva?

The following thesis is divided into two chapters. The theoretical overview of the methods used in cost effectiveness analyses is given in the first chapter. In the second chapter the author collects and analyses the costs of post offices. Post offices are divided into different groups on the basis of their location and whether the post offices are operating on a rental or non-rental grounds. The different groups are compared and two fictional scenarios are constructed to see whether they have a financial effect on the company. The result of the analysis show that non-rental grounds have the lowest profit margins and an all-rental structure of post offices would have a positive effect on the company financially.

The author uses a quantitative analysis to find the cost effectiveness and financial cost benefit of the current structure of post offices. The author uses the cost-quantity-profit method and ROA, ROE, profit margin, cost per square meter, revenue per square meter and profit per square meter to measure the cost effectiveness and cost beneficiary.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

1. CIMA. 2000. *Management accounting. Official Terminology*. Cima Publishing.
2. Mereste, U. 2003. *Majandusleksikon I*. Tallinn.
3. Drury. C. 2001. *Management Accounting for Business Decision*. USA
4. Alver, J., & Reinberg, L. 1999. *Juhtimisarvestus*. Tallinn: Trükkal.
5. Sheffrin, S. M., Sullivan, A. 2003. *Economics: Principles in action*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
6. Raudsepp, V. 1999. *Finantsjuhtimise alused*. Tallinn: Külim.
7. *Investeeringuarvutus*. 1999. Tallinn: Külim.
8. Maheshwari, K. L., Varshney, R. L. 2010. *Managerial Economics*. New Delhi: Sultan Chand & Sons.
9. Boquist, J. A., Milbourn, T. T., Thakor, A. V. 1998. How Do You Win the Capital Allocation Game? *Sloan Management Review*, Vol. 39, (2), pp. 59-71.
10. Adams, C., Bourne, M., Neely A. 2004. Measuring and improving the capital planning process. *Measuring Business Excellence*, Vol. 8 (2), pp. 23-30.
11. Bergeron, P. G. 2007. *Finance for Non-Financial Managers*. Canada: Nelson College Indigenous.
12. Allik. S. 2013. Põhivara investeerimisprojekti finantsanalüüs OÜ Purutuli näitel. Pärnu
13. Karu, S., Zirnask, V. 2004. *Eelarvestamine – üks strateegilise controllingu juurutamise eeldusi organisatsioonis*. Tartu: Rafiko Kirjastus OÜ.
14. Euroopa Komisjoni juhend. 2014. *Kulude-tulude analüüsi juhend investeerimisprojektidele Ühtekuuluvuspoliitika. Regionaal- ja linnapoliitika*
15. Marjapuu. I. 2013. *Kuluarvestussüsteemi uuring väikekaupluste teenindamise tasuvuspunkti leidmiseks Viciunai Baltic OÜ näitel*. Tallinn.
16. Mind Tools Content Team. *Cost-Benefit Analysis, Deciding, Quantitatively, Wether to Go Ahead*.
https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_08.htm
17. Koch, R. 2000. *Kuidas saavutada vähemaga rohkem*. Tallinn: Tea Kirjastus
18. Kiisler, A. 2011. *Logistika ja tarneahela juhtimine*. Tallinn: TTÜ Kirjastus
19. Freienthal. H. *Mõõdikud kategooria juhtimises, Abc analüüs*.
http://www.lvrkk.ee/kristiina/Heli_Freienthal/ABC/abc_anals.html
http://www.lvrkk.ee/kristiina/Heli_Freienthal/ABC/traditsiooniline_vs_abc_anals.html

20. Rahandus. Tasuvuse suhtarvud

<https://www.rahandus.ee/et/tasuvuse-suhtarvud>

21. 2018. Töö ja karjääri mess, Eesti Post AS tutvustus.

<http://www.onlineexpo.com/ee/too-ja-karjaarimess-2018/tooandjad/eesti-post-as/>

22. Eesti Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2017. Post