

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI  
TALLINNA KOLLEDŽ**

Majandusarvestus

Kadi Mooses

**TASAKAALUS TULEMUSKAARDI VÄLJATÖÖTAMINE AS-I  
ESTONIAN AIR NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Ester Vahtre, *EMBA*

Tallinn 2015

# SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	3
1. AS-I ESTONIAN AIR TUTVUSTUS .....	5
1.1 AS-i Estonian Air konkurendid ja turuosa Eestis.....	6
1.2 AS-i Estonian Air finantsseisundi analüüs .....	9
1.3 Finantsanalüüsi kokkuvõte .....	24
2. AS-I ESTONIAN AIR ÄRISTRATEEGIA .....	27
2.1 AS-i Estonian Air strateegia.....	27
2.2 Tasakaalus tulemuskaardi neli aspekti .....	30
2.3 Kokkuvõte tasakaalus tulemuskaardist .....	50
3. AS-I ESTONIAN AIR TASAKAALUS TULEMUSKAART JA SELLE RAKENDUS ....	52
3.1 AS-i Estonian Air vajalikkus ja äritegevuse keskkond .....	52
3.2 Tasakaalus tulemuskaardi rakendamine .....	54
KOKKUVÕTE .....	57
VIIDATUD ALLIKAD .....	60
LISAD .....	65
Lisa 1. Rahandus- ja lennundussuhtarvude valemid.....	65
Lisa 2. AS-i Estonian Air töötajate töörahulolu ankeetküsimustik .....	66
Lisa 3. Sõnaseletused .....	72
Lisa 4. Strateegiakaart.....	73
Lisa 5. Tasakaalus tulemuskaart .....	74
Lisa 6. Tasakaalus tulemuskaardi hindamissüsteem.....	77
SUMMARY .....	79

## SISSEJUHATUS

Tasakaalus tulemuskaardi raamistiku löid professorid Robert Kaplan ja David Norton. Ülemaailmse Bain&Co uuringust selgus, et tulemuskaart on viies kümnest enim kasutatud juhtimistöõriistadest maailmas. Strateegilises planeerimises on tulemuskaart esimesel kohal. Harvard Business Review ajakirja toimetajate poolt on tasakaalus tulemuskaart valitud üheks kõige mõjuvaks äriideeks viimase 75 aasta jooksul. Tulemuskaardi eesmärk on strateegia lahti-mõtestamine konkreetseteks eesmärkideks ja tegevusteks, jagades strateegia neljaks aspektiks. Nendeks on finants, kliendid, sisemised äriprotsessid ning õppimine ja areng. See määratleb ja sõnastab peamised juhtivad tegevused, andes ülevaate ettevõtte strateegilisest „tervisest“. Olulised on äritegevuseks vajalikud mitterahalised ja rahalised (strateegilised) eesmärgid, nii minevikku kui ka tulevikku suunatud indikaatorid. Finantsaruanded (nt bilanss, kasumiaruanne) on minevikku suunatud ja näitavad, mis on lennufirmas juhtunud, kuid ei anna informatsiooni, mis tulevikus juhtuma hakkab.

Tasakaalus tulemuskaarti on hea võrrelda järgnevaga. Autot juhtides näeb juht armatuurilt kiirust, kütuse kulutamist, mootoriõli kogust, salongi temperatuuri ja muud vajalikku. Tegelikult toimub sõidu ajal palju protsesse, mille toimimiseks on vajalik jälgida samaaegselt mitut näitu. Ettevõtte võimuses ei ole jälgida kõiki kümneid kuni sadu näitajaid. Oluline on keskenduda peamistele ehk kriitilistele eduteguritele ja strateegilistele indikaatoritele, mis tagaks edu. Charles Handy on öelnud: „Rohkem mõõta on kerge, aga mõõta paremini on raske“. Teisisõnu – on vajalik leida eesmärgid, mõõdikud ja sihtväärtused, mis peegeldaks strateegiat (2, lk 108).

Eestis on Estonian Air üks enim tähelepanu pälvinud ja riigi, ajakirjanduse, rahva huvi orbiidis olev ettevõtte. Autor leiab, et Estonian Air'i jaoks on tasakaalus tulemuskaardi loomine vajalik, et ühendada strateegilised põhitegevused omavahel kõikide osakondade ja üksuste vahel. Selle abil saab luua ühise n-ö keele, mida kõik ettevõttes mõistavad. Tagamaks tasakaalus tulemuskaardi kasutatavuse, toob autor välja ettevõtte missiooni ja strateegia. Vajalik on lahti mõtestada

olulised eesmärgid ja koostada põhjuse-tagajärjel põhinev strateegiakaart. Järgmine samm on luua tasakaalus mõõdikud, mis puudutavad igat ettevõtte üksust (1, lk 5–11, 26, 30).

Lõputöö eesmärk on luua AS-i Estonian Air tasakaalus tulemuskaart. Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised ülesanded:

- Analüüsida lennufirma konkurente ja turuosa Eestis;
- Koostada finantsanalüüs, mis tulemused annavad aluse mõõdikute loomisele;
- Analüüsida kliendirahulolu;
- Läbi viia ja analüüsida ankeetküsitlus lennufirma töötajate seas;
- Analüüsi järelduste ja uurimustulemuste põhjal koostada esialgne tasakaalus tulemuskaart ja strateegiakaart;
- Luua tasakaalus tulemuskaardi hindamissüsteem.

Lõputöö on arendusliku iseloomuga ja leiab käsitlust projektina, mille eesmärk on leida lahendus senisele probleemile, et Estonian Air'is ei ole rahalisi ja mitterahalisi, tagasivaatavaid ja edasiviivaid eesmärgi koondatud üheks strateegiat peegeldavaks tervikuks. Töö annab ülevaate müügi-, finants-, ja kliendirahulolu tulemustest, millest kõik Estonia Air'i töötajad ei ole teadlikud. Autori koostatud töötajate töörahulolu uuringus kasutatakse kvantitatiivset meetodit. Uuritavaks oli töörahulolu, motivatsioon ja teadlikkus strateegiast. Finantsseisundiga seotud analüüsides osas on meetodiks finantsanalüüs.

Töö koostamise esmaseks allikaks on tasakaalus tulemuskaardi loojate R. Kaplan ja D. Norton raamatud. Sellele lisandus ingliskeelne eriala- ja lennundusega seotud kirjandus ning intervjuud Estonian Air'i juhatuse liikmetega (esimehega) ja osakonna juhtidega. Töö koosneb kolmest peatükist, mis toetavad tulemuskaardi loomist ja rakendamist. Lõputöö juhatab sisse peatükk, mis annab ülevaate AS-st Estonian Air, tema konkurentidest ja turuosast Eestis. Teises peatükis leiavad käsitlust neli aspekti ja lennuettevõtte strateegia, mis on tulemuskaardi loomise aluseks. Kolmas peatükk on rakenduslik. Autor toob välja omapoolsed ettepanekud ja lõputöö väljundina loodud tasakaalus tulemuskaardi selgitused.

## 1. AS-I ESTONIAN AIR TUTVUSTUS

Eesti rahvuslik lennufirma Estonian Air loodi 1. detsembril 1991. Lennufirma omanikud on Eesti riik, osalusega 97,34% ja SAS Grupp. Estonian Air'i kodulennujaamaks on Lennart Meri nimeline Tallinna Lennujaam. Lennuettevõttes on 3 divisjoni, 21 osakonnaga, mis koosnevad 178 (2015. aasta märtsi seisuga) töötavast inimesest, kellest täistööajaga on 159 inimest. Personal koosneb 113 pardapersonali töötajast ja 65 kontoritöötajast (3). Estonian Air osutab erinevaid lennutranspordi teenuseid: peamiselt reisijavedu rahvusvahelistel regulaarlendudel, reisijavedu tellimuslendudel ja kaubavedu. Lennatakse seitsme lennukiga, millest neli on Embraer 170 ja kolm CRJ900 NextGen tüüpi. Estonian Air'il on ühissetevõtte Eesti Aviokütuse Teenuste AS, osalusega 51%, mis pakub Tallinna lennujaamas lennukite kütusega tankimise teenust. Estonian Air pakub kümmet põhisihtkohta ja lisaks hooajalisi lende (4).

Autor seisis silmitsi küsimustega, millises ärikeskkonnas, situatsioonis on lennufirma, ja kes on Estonian Air'i peamisteks konkurentideks. Enne jõudmist Estonian Air'i strateegiani, mis on tasakaalus tulemuskaardi aluseks, tuli autoril lahti mõtestada erinevad ettevõtet puudutavad asjaolud. Hetkel on lennuettevõtte majanduslik olukord väga muutlik ja pidevalt muutuva keskkonnaga peab ümber harjuma. Alapeatükk 1.1 annab ülevaate Estonian Air'i peamistest konkurentidest ja turuosast Eestis. Sellele järgnevas peatükis 1.2 analüüsib autor lennufirma finantstulemusi, kasutades horisontaal- ja vertikaalanalüüsi (perioodil 2012.–2013. aasta), uurides rahandussuhtarve ja lennunduse spetsiifikale vastavaid näitajaid (2012.–2014. aasta andmetega). Peatüki eesmärk on anda ülevaate Estonian Air'i finantsseisundist, tuues esile kõige olulisemad näitajad ja luua seoseid probleemidest, millega Estonian Air on vastamisi. Peatükis esile kerkinud finants- ja lennundusnäitajatega seonduvad probleemid on töö järgneva kahe peatüki aluseks. Finantsanalüüsis on kasutatud peamiselt AS-i Estonian Air 2013. aasta konsolideeritud majandusaasta aruannet, mida toetavad autori poolt läbi viidud intervjuud lennufirma erineva valdkonna juhtivspetsialistidega.

## 1.1 AS-i Estonian Air konkurendid ja turuosa Eestis

Estonian Air'i peamised konkurendid on Air Baltic, Air Lituania, Lufthansa ja Finnair Group. Konkurentsi pakub ka odavlennufirma Ryanair, kuid selles peatükis autor neid lennufirmasid ei käsitle, kuna vastupidiselt Estonian Air'ile ei ole tegemist regionaalsete lennufirmadega. Lisaks sellele on Ryanair'il teine missioon, ärimudel ja sihtklientide segment.

Air Baltic Corporation on Läti lennukompanii, mis asutati 1995. aastal. Ettevõtte kuulub 99,8% osalusega Läti riigile. Air Baltic on hübriidlennukompanii, mis tähendab, et ettevõtte lähtub nii traditsiooniliste lennukompaniide kui ka odavlennufirmade tavadest. Air Baltic annab tööd rohkem kui 1200 inimesele, kellest enamik osaleb otseselt lendude korraldamises. 2015. aasta seisuga teenindab Air Baltic rohkem kui 60 sihtkohta. Air Baltic pakub oma kodulennujaama Riia kaudu ühendust kõikide oma lennuvõrgustiku punktidega, mis asuvad Põhjamaades, Euroopas, Venemaal, Lähis-Idas ja mujal. 2013. aastal reisis Air Balticuga üle 2,95 miljoni inimese (Estonian Air'iga 551 169 reisijat). Lennufirma teenindab reisijaid 25 lennukiga, mis jagunevad järgmiselt: Boeing 737–500, 8 lennukit Boeing 737–300 ja 12 Bombardier Q400 NextGen. Lähiajal täieneb lennukipark 13 lennuki Bombardier CS300 võrra (5). Poliitiliste pingete tõttu Ukrainas ja Venemaal ning Vene rubla väärtuse languse tõttu pidi Air Baltic nendel liinidel lendamise katkestama (6). Vabaks jäänud lennukid suunati uutele liinidele, mida hakkas hiljuti pakkuma ka Estonian Air. See strateegiline käik konkurendilt ohustab Estonian Air'i, sest Air Baltic hübriidse ärimudeli tõttu on nende lennupiletite hind väiksem.

Air Lituania on Leedu lennufirma, mille kodulennujaam asub Vilniuses. Ettevõtte loodi 2013. aasta mais, teenindades kümnet sihtkohta. Air Lituania kuulub ettevõttele Start Vilnius UAB, mis on ühtlasi Leedu linnavalitsuse allüksus. Ülejäänud aktsiad kuuluvad erakapitalil põhinevale ettevõttele Air Lituania Club UAB. Lennufirmasse on investeerinud üle 30 investori Leedust ja teistest riikidest (7). 2015. aasta veebruarikuu seisuga on Air Lituania'l üks lennuk (Embraer 175). 2013. aastal liisis Leedu lennufirma kuni novembrini lennukit Embraer 170 Estonian Air'ilt (8). Pärast 6-kuulist koostööd lõpetas Estonian Air lepingud lennufirmaga Air Lituania, kuna viimane ei täitnud oma maksekohustusi korrektselt.

Kommertsteenuste lepingu alusel osutas Estonian Air lennufirmale Air Lituania mitmesuguseid teenuseid, nagu piletimüük otse- ja jätkulendudele ning tulude juhtimist. Lendude teenindamist puudutava koostöölepingu alusel, mis lõpetati 27. novembril 2014, teenindas Estonian Air Embraer 170 lennukiga Air Lituania lende Vilniuse-Amsterdami ja Vilniuse-Berliini liinil.

Koostööleping kehtis 2015. aasta lõpuni (9). Enne Air Lituaniat ei olnud Leedu ilma lennufirmata. 1991. aastal loodi rahvuslik lennufirma flyLAL, mis opereeris 13 lennukiga, teenindades üle kümne sihtkoha. 2009. aastal esitas flyLAL avalduse pankroti väljakuulutamiseks (10). Saatuslikuks sai naaberriigi lennufirma Air Baltic agressiivne strateegia, mis ei andnud flyLAL äritegevusele võimalustki. Ajalugu võib korduda ja konkurentide välja tõrjumise strateegia Air Baltic'ult võib seada ohtu nii Estonian Air'i kui ka Air Lituania. Käesoleva aasta 22. mail teatas Air Lituania, et lennuplaanijärgsed lennud kõikidesse sihtkohtadesse on tühistatud, ettevõtte sulgemise tõttu. Konkurendist Air Baltic võttis 9 sihtkohas lennujaama jäänud reisijate veo enda kanda. Air Baltic tegevjuht Martin Gauss on öelnud, et tema juhitud Läti lennufirma käsitleb koduturuna Eestit, Lätit ja Leedut korraga (52). Olukorrast võidab ka Estonian Air. Olemasolevale lennugraafikule lisanduvad hommikused lennud Tallinnast väljumisega 5 korda nädalas. Tallinn-Vilniuse liinil senise kuue edasi-tagasi lennu asemel toimub alates 2015. aasta maikuust 11 lendu nädalas (54).

Kolmas konkurent on Lufthansa Group (juriidiline nimi Deutsche Lufthansa AG). Reisijate ja lennukite arvu kohaselt on tegemist suurima lennukompaniiga Euroopas ja lisaks omab Lufthansa mitut teist lennufirmat: Swiss International Airlines, Edelweiss Air, Austrian Airlines ja odavlennufirmat Germanwings (11). Saksamaa lennufirma Lufthansa Group on ühtlasi käibe järgi maailma suurim lennufirma, koos kõikide grupisest ettevõtetega (12, lk 37). Sihtkohtade arvult on Lufthansa Group viiendal kohal kogu maailma lennufirmadest. Lufthansa teenindab 18 siseriiklikku sihtkohta ja 197 rahvusvahelist sihtkohta 78 erinevas riigis üle maailma (Aafrikas, Ameerikas, Aasias ja Euroopas). Reisijaid lennutab 215 sihtkohta rohkem kui 280 lennukit. 2013. aasta seisuga oli Lufthansa'l (tütar- ja partnerettevõtetega) lennukipargis kokku 622 lennukit ja samal aastal telliti juurde veel 168 lennukit (12, lk 54). Selline lennukipark muudab Lufthansa Group'i maailma üheks suuremaks lennukompaniiks (13).

Viimane, kuid mitte peamine konkurent on Finnair Group. Lisaks ühisettevõtte Flybe, mis alates käesoleva aasta maikuust kannab nime Nordic Regional Airlines. Finnair Group loodi 1. novembril 1923. aastal. Euroopas on Finnair Group reisijate arvult 21. kohal. 55,8% ettevõttest kuulub Soome Valitsusele. Koos Flybe-ga on firmal 7 eritüüpi lennukit 59 lennukiga. 2014. aasta seisuga teenindas see 9,6 miljonit reisijat ja 86 sihtkohta.

Finnair on maailmas üks vanemaid (viiendal kohal) lennukompaniisid, mis on katkematult tegutsenud tänaseni. Lisaks ei ole Finnair'i lendudel alates 1963. aastast olnud ühtegi surmavat õnnetust, seetõttu on Finnair valitud üheks turvalisemaks lennufirmaks maailmas. 2013. aastal

vedas Finnair 9,2 miljonit reisijat, üle 60 Euroopa ja 13 Aasia linna. 2014. aasta seisuga töötab lennufirmas keskmiselt 4981 inimest (14). Järgnev autori koostatud tabel 1 esitab kolme peamise konkurendi eelised ja puudused, võrreldes Estonian Air'iga. Tabeli koostamisel on aluseks võetud kliendi vaatenurk.

**Tabel 1.** Estonian Air'i konkurentide eelised ja puudused

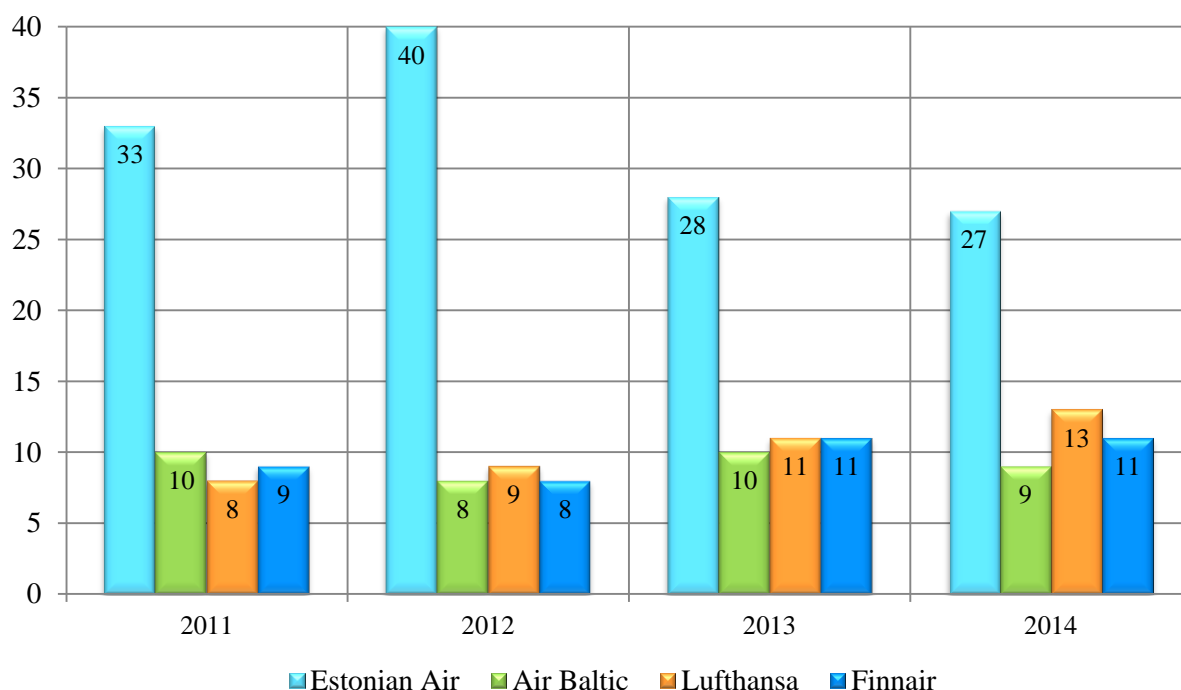
<b>Konkurent</b>	<b>Eelised</b>	<b>Puudused</b>
<b>Air Baltic</b>	Väiksemad lennupileti hinnad. Rohkem sihtkohti ja koodijagamise partnereid (19 tk). Rohkem lennukaid (25 tk). Alates 2014 pakub otselende Tallinnast soodsama hinnaga kui Estonian Air.	Äraantava pagasi eest tuleb lennupiletile lisaks tasuda. Lubatud on kuni 20 kg kaaluv pagas. Pagas on vahel hinna sees, vahel mitte. Puudub tasuta pardatoitlustus. Eelistatud istmekoha tasu. Mõned lennud eeldavad vahemaandumist Riia lennujaamas.
<b>Lufthansa Group</b>	Rohkem sihtkohti üle maailma, tasuta toitlustus ja joogid pardal. Pagas on lennupileti hinna sees.	Pidevad lennumeeskonna streigid, millest antakse kliendile paar päeva ette teada. Hiljutine katastroof Germanwings Airbus 320 lennukiga (15).
<b>Finnair Group</b>	Maailma mastaabis on tegemist ühe turvalisima ja vanema lennufirmaga, millel on hea maine. Pikamaalennud otse Helsingist.	Tallinn-Helsingi lendudel kasutatakse lärmakaid turbo - propellerlennukaid. Hinnaklass on pigem kõrge.

*Allikas:* Autori koostatud

Kokkuvõttes on konkurentide peamised eelised Estonian Air'i ees suurem sihtkohtade arv ja soodsam lennupileti hind. Estonian Air'i klientidel on pagas küll lennupileti hinna sees, kuid kampaaniate puhul tuleb reisijal pagasi eest lisaks maksta. Air Baltic'ul ei ole kindlalt määratud, kas lennupilet sisaldab pagasit, mistõttu lennupiletit broneerides peab reisija hoolsalt jälgima, kas pagas on hinna sees või mitte. Finnair'i eeliseks, võrreldes suure kontserni Lufthansaga, on pikamaalennud otse Helsingist. See on mugav ka Eesti kliendile, kes vajab lühikest lendu Tallinn-Helsingi ja sealt edasi Aasiasse, Ameerikasse vms. Olgugi, et suurt konkurentsi pakkuv Air Baltic lõi otselennud Tallinnast, on reisijad pahased vahemaandumise pärast Riias. Air Baltic alustas Pariisi liinil otselende alates möödunud aasta 28. oktoobrist ning alustas otselende Berliini ja Viini mai algul (16). Estonian Air'i piletid on kallimad kui konkurentide omad, kuid



äriklientide jaoks on aja kokkuvõid olulisem. Eesti lennufirma eelis on varajased kellaajad, mis äriklientidele sobivad, ilma vahemaandumiseta.



**Joonis 1.** Estonian Air'i ja tema konkurentide turuosa Eestis (protsentides) aastatel 2011–2014

Allikas: Tallinna lennujaama statistika 2011–2014; autori koostatud

Autori poolt koostatud joonis 1, Tallinna lennujaama andmete põhjal näitab selgelt, et Estonian Air omab suurimat turuosa. 2012. aasta strateegiline laienemisplaan andis Estonian Air'ile 40% turuosa. Järgmisel aastal loodud restruktureerimise plaan kahandas turuosa 12% võrra. Võrreldaval perioodil on kõige enam turuosa suurendanud Lufthansa, iga aastaga 1–2%. Air Baltic ja Finnair'i turuosa jääb vaadeldaval perioodil 8–11% vahele.

## 1.2 AS-i Estonian Air finantsseisundi analüüs

Selles alapeatükis koostas autor Estonian Air'i horisontaal- ja vertikaalanalüüsid, suhtarvude -ja lennunduse põhinäitajate analüüsid. Suhtarvude analüüsis on perioodiks valitud 2011–2014 aasta kolmas kvartal, sest 2014. aasta majandusaruanne ei ole autorile kättesaadav. Lisaks analüüsis autor Estonian Air'i likviidsust ja kapitalistruktuuri. Finantsanalüüsi otstarbekus seisneb puudujääkide- ja kitsaskohtade väljaselgitamiseks ning ülevaate saamiseks finantsseisust. Tulemuskaardi finantsaspektiks vajalikud eesmärgid, mõõdikud ja sihtväärtused annab 1.2

alapeatüki finantsanalüüs. Lennunduses kasutatavaid erilisi tulemuslikkuse põhinäitajaid käsitleb autor lennundusalaste põhinäitajate analüüsis. Need näitavad Estonian Air'i visioonist ja strateegiast tulenevate eesmärkide õnnestumise järku ja puudusi, millele peaks lennufirma edaspidi rohkem keskenduma.

### Horisontaal- ja vertikaalanalüüs

Alljärgnevad tabelid ja joonised on koostanud autor, kasutades Estonian Air'i 2013. majandusaasta konsolideeritud aastaaruande andmeid (17). Järgnev tabel 2 annab ülevaate Estonian Air'i tulemustest 2013. aastal, kus autor on arvutanud aktivakirjete horisontaal- ja vertikaalanalüüsi tulemused ja seejärel analüüsib saadud tulemusi.

**Tabel 2.** Estonian Air'i aktiva horisontaal- ja vertikaalanalüüs (tuhat eurot)

VARAD	Horisontaalanalüüs				Vertikaalanalüüs			
	2 012	2 013	Muutus	Muutus %	2012	2013	Muutus	Muutus %
Raha ja pangakontod	4 364	11 390	7 026	161%	6,2%	17%	10,7%	173%
Nõuded ja ettemaksed	7 870	7 158	- 712	-9%	11%	10,6%	-0,5%	-5%
Varud	25	21	- 4	-16%	0%	0%	0%	-12%
<b>Käibevara kokku</b>	<b>12 259</b>	<b>18 569</b>	<b>6 310</b>	<b>51%</b>	<b>17,4%</b>	<b>27,5%</b>	<b>10,1%</b>	<b>58,5%</b>
Müügiototel põhivara	7 500	-	- 7 500	-100%	10,6%	0%	-10,6%	-100%
Investeering	1 420	1 283	- 137	-10%	2,0%	2%	-0,1%	-5,5%
Materiaalne põhivara	41 092	37 119	- 3 973	-10%	58,2%	55%	-3,2%	-5,5%
Immateriaalne põhivara	549	355	- 194	-35%	0,8%	0,5%	-0,3%	-32,4%
Muud finantsvarad	7 807	10 190	2 383	31%	11%	15%	4%	36,5%
<b>Põhivara kokku</b>	<b>50 868</b>	<b>48 947</b>	<b>- 1 921</b>	<b>-4%</b>	<b>72%</b>	<b>72,5%</b>	<b>0,5%</b>	<b>0,7%</b>
<b>AKTIVA KOKKU</b>	<b>70 627</b>	<b>67 516</b>	<b>- 3 111</b>	<b>-4%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

Allikas: 17, lk 14; autori koostatud

Estonian Air'i aktiva horisontaalanalüüs võimaldab järeldada ning analüüsida, millised on toimunud muutused ettevõtte varade kirjjetel. Selles peatükis võtab autor vaatluse alla esmalt aktivakirjed ja seejärel kohustised passiva poolel – mille abil näeb, kas ettevõtte on suurendanud või vähendanud laenukohustisi ja kas need muutused on olnud ettevõttele soodsad või mitte.

Nõuded ja ettemaksed vähenesid 9% ja varud 16%, mis tähendab, et peamine käibevara suurenemine tuleneb raha ja pangakonto positiivse muutuse arvelt. Raha ja pangakonto suurenes läbi lühiajalise laenu, mida 2013. aastal võeti. Kui vaadata käibevara vertikaalanalüüsi, on muutus 58,5%. 2012. aastal moodustas käibevara 17,4% kogu bilansimahust ja 2013. aastal 27,5%. Käibevara suurenenud osatähtsus bilansis viitab ettevõtte paremale likviidsuspositsioonile, mida Estonian Air üritaski saavutada. Kuna Estonian Air on väike

lennufirma, ei saa käibekapitali efektiivselt juhtida. Põhjuseks on ka suurtes summades deposiidid, mis lennufirma likviidset vara pikemalt kasutuseta hoiavad.

Üldjuhul on tegemist hankijate, näiteks lennujaamade deposiitidega. Samuti kütusemaksed, mis tuleb teha ettemaksetena. Suurim on lennukite depoiit, kus makstakse 3–6 kuu liisingu kuumaksed deposiitideks. Näiteks kapitalirendis olevaid CRJ900 lennukite finantseerib Export Development Canada. Tegemist oli uute lennukitega, mistõttu kogutakse nende hoolduseks vajaminev raha deposiidina. Teisisõnu on tegemist hooldusreservidega, mida vajadusel kasutatakse näiteks mootorihoiduse jaoks (18).

Järgmine aktivakirje peale käibevarasid on müügiototel põhivara. Tegemist on kinnisvaraga ehk Estonian Air'i praeguse kontorihoonega, mis enne 2013. aastat kuulus tervenisti lennufirmale. Selleks, et maksta tagasi Swedbank'ist võetud lühiajaline laen, müüdi 2013. aastal kontorihoone Tallinna lennujaamale väärtuses, mis oli dokumenteeritud 31.12.2012 bilansis summas 7,5 miljonit eurot. Sellest tehingust ei kajastata 2013. aastaks kahjumit ega kasumit (17, lk 27–28).

Autorile pakkus huvi varakirje „Investeering ühissettevõttesse“ (17, lk 27–28). Kirje mõistmiseks, selgitab autor tehingut ja selle osapooli. Aastal 2011 rajati tuntud maksuvabas (*offshore*) finantskeskuses Caymani saartel sihtotstarbeline ettevõtte EA Jet Leasing Ltd. See oli vajalik Estonian Air'ile kolme Bombardier CRJ900 lennuki hankeks. Export Development Canada (edaspidi EDC) oli uute CRJ900 lennukite finantseerija, kellel oli kontroll nende lennukite üle. Lennukompanii jaoks oli selline lahendus majanduslikult kõige soodsam. EDC-le oli selline tehing kui ettevaatus abinõu, juhuks kui Estonian Air'i ohustab pankrot ja EDC-l oleks seaduslik õigus lennukid tagasi võtta (17, lk 25–26). Kolm Bombardier CRJ900 lennukit on kapitalirendis ja seeläbi Estonian Air omab õigust neid lennukite kasutada. Tehing oli tagatis EDC laenu jaoks.

Estonian Air'i põhivara koosnes perioodil 2012–2013 lennukitest, ehitisest ehk kontorihoonest (müüdi Tallinna lennujaamale 2013. aastal), töötajate vormiriietustest, seadmestikust ja muudest masinatest, lennukite varuosadest ning lennukite ülevaatuseks vajaminevatest seadmetest. Tulenevalt ettevõtte omapärasest on oodatav, et põhivara osatähtsus tervest bilansimahust jääb 55–58% vahele. Võrreldaval perioodil on Estonian Air'i põhivara vähenenud 10%. Aastal 2012 ei kajastatud lennufirma bilansis lennuki komponente (varuosasid), kuid 2013. aastal soetati neid 44 tuhande euro väärtuses juurde. Lisaks sellele on suurenenud 436 tuhande euro väärtuses lennukite ülevaatuse seadmete arv ja osakaal põhivaras. Amortisatsiooni tõttu on 41% ehk 47 tuhande euro väärtuses vähenenud kirje vormiriietustelt. Lisaks masinad, varustus ja seadmed,

mille bilansiline väärtus kokku on langenud 37 tuhande euro võrra (17, lk 25–26). Aastatel 2011–2013 on põhivara osatähtsus bilansimahus jäänud 65,5–72,5% vahele.

Kirje muud finantsvarad bilansis on finantsgarantiid, mida leiab nii põhivaras kui ka käibevaras. Finantsgarantiileping nõuab väljastajalt kindlaks määratud maksete tegemist. Finantsgarantiileping on kajastatud õiglasel väärtuses ja kasutatud on efektiivse intressimäära meetodit (17, lk 25–26). Garantiilepingu sõlmimise eesmärk oli tagada liisinguandjale kindlustunne juhuks, kui Estonian Air kaotab maksevõime. Teisisõnu on tegemist rahasummaga, mis on liisinguandja (Finnair Groupi) rahakontol. Leping hõlmab 2,3 miljonit eurot kolme CRJ900 tüüpi lennuki eest, mis on liisitud Export Development Canada kaudu. Seda finantsinstrumenti nad vajavad kui finantseerimise võimalust, et liisida nelja Embraer lennukit, summas 1,67 miljoni eurot.

**Tabel 3.** Estonian Air'i passiva horisontaal- ja vertikaalanalüüs (tuhat eurot)

KOHUSTISED	Horisontaalanalüüs				Vertikaalanalüüs			
	2 012	2 013	Muutus	Muutus %	2012	2013	Muutus	Muutus %
Lühiajaline laen	8 772	36 545	27 773	317%	12,4%	51,7%	39,3%	316,6%
Võlad ja ettemaksud	15 617	11 132	- 4 485	-29%	22,1%	15,8%	-6,4%	-28,7%
Saadud ettemaksud	5 836	5 223	- 613	-11%	8,3%	7,4%	-0,9%	-10,5%
Eraldised	4 932	2 551	- 2 381	-48%	7,0%	3,6%	-3,4%	-48,3%
<b>Kokku lühiajalised kohustised</b>	<b>35 157</b>	<b>55 451</b>	<b>20 294</b>	<b>58%</b>	<b>50%</b>	<b>79%</b>	<b>29%</b>	<b>58%</b>
Pikaajalised laenud	48 491	34 354	-14 137	-29%	68,7%	48,6%	-20,0%	-29,2%
Muud pikaajalised võlad	1 661	517	- 1 144	-69%	2,4%	0,7%	-1,6%	-68,9%
<b>Kokku pikaajalised kohustised</b>	<b>50 152</b>	<b>34 871</b>	<b>-15 281</b>	<b>-30%</b>	<b>71,0%</b>	<b>49,4%</b>	<b>-21,6%</b>	<b>-30,5%</b>
<b>Kohustised kokku</b>	<b>85 309</b>	<b>90 322</b>	<b>5 013</b>	<b>6%</b>	<b>121%</b>	<b>128%</b>	<b>7%</b>	<b>6%</b>
Aktsiakapital	40 880	40 880	-	0%	57,9%	57,9%	0%	0%
Ülekurs	9 004	9 004	-	0%	12,7%	12,7%	0%	0%
Kohustuslik reservkapital	322	317	- 5	-2%	0,5%	0,4%	0%	-1,6%
Muud reservid	- 1 297	- 1 297	-	0%	-1,8%	-1,8%	0%	0%
Akumuleeritud kahjum	- 63 591	- 71 710	- 8 119	13%	-90,0%	-101,5%	-11,5%	12,8%
<b>Omakapital kokku</b>	<b>- 14 682</b>	<b>- 22 806</b>	<b>- 8 124</b>	<b>55%</b>	<b>-20,8%</b>	<b>-32,3%</b>	<b>-11,5%</b>	<b>55,3%</b>
<b>PASSIVA KOKKU</b>	<b>70 627</b>	<b>67 516</b>	<b>- 3 111</b>	<b>-4%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

Allikas: 17, lk 14; autori koostatud

2013. aastal on võetud Swedbank'ist lühiajalist laenu ja selle kirje väärtus suurenes 27,7 miljoni euro võrra. 2012. aastal on võetud arvelduskrediiti 4,6 miljonit eurot ja lühiajaline laen 363 tuhat eurot. 2013. a kajastati tagatiseta lühiajalist laenu 237 tuhande euro väärtuses, mis oli peale kontorihoone müüki bilanssi jäänud. Lisaks sellele on Estonian Air saanud laenu SAS Group AB-lt 8,2 miljonit eurot ja toetust Eesti Vabariigilt, summas 24,9 miljonit eurot (2013. aasta). Lühiajaliste laenude all viimane kirje on liising 3,2 miljonit eurot EA Jet Leasing Ltd-lt, mida käsitleti eespool (vt lk 11).

Kirje „võlad hankijatele ja muud võlad“ on vähenenud 29% ehk 4,5 miljoni euro võrra ja samuti on tema osatähtsus bilansimahus vähenenud 6,4%. See passiva kirje koosneb järgnevatest kirjetest: võlad tarnijatele, võlad töötajatele, lennukite tagastamise kohustus (ainult aastal 2012), liisingu intressimaksud, kohustiste intressivõlad, optioon ja maksuvõlad. Kõige enam vähenesid maksuvõlad (253 tuhat eurot) ja võlad tarnijatele 7,8 miljoni euro võrra (17, lk 30).

Lähemalt kirjutab autor optioonist, mis oli päevakohane 2014. aastal. Aastal 2013 oli kohustise summaks 1,8 miljonit eurot ja 2012. aastal on see kirje kajastatud nullina. Optioon põhineb 2010. aasta oktoobris koostatud lepingul, mille allkirjastasid SAS Individual Holdings AB (edaspidi SAS), Eesti Vabariik ja Estonian Air AS. Selle lepingu kohaselt võis (aga ei olnud kohustatud) SAS müüma Estonian Air'ile oma aktsiaid, mille hind kujunes erilise valemi järgi. SAS pidi jätma oma osaluse, olles aktsionär lepingu vormistamisest järgnevat 48 kuud, kuni 2014. aasta novembrini. SAS kasutas müügioptsiooni (*put option*) ehk Estonian Air võis, aga ei pidanud ostma SASi aktsiaid. Optiooni hind, kus SAS võis müüa Estonian Air'ile oma aktsiaid, kalkuleeriti erilise valemi järgi. 2013. aasta lõpuks optioon aegus ja seetõttu kanti see bilansist välja.

Saadud ettemaksud kajastavad realiseerimata lennutranspordi müügitulu reisijate piletimüügist. Realiseeritud transpordi teenus, müüdnud piletid, mis on reisija poolt kasutatud või aegunud, kajastatakse müügituluna ning seda ka tellimuslendude puhul (17, lk 41). Saadud ettemaksete osatähtsus bilansimahus jääb 7,4–8,3% vahele ja on võrreldaval perioodil vähenenud 11%. Eraldiste kirje vähenes märkimisväärselt, 48% võrra. Esiteks koosnes eraldis lennuki tagastamise kuludest, mida käsitleti eespool (vt lk 11). Lennuki liisingulepingus on sätestatud, et Estonian Air peab tagastama lennuki, mille tehniline seisukord vastab lepingule, kaasates mõningaid lennuki hoolduskulusid. Selle kirje all on kajastatud summad, mis on kogutud ja ettenähtud lennuki hoolduseks. Lisaks kuuluvad siia süsiniku emissioon, ettevõtte ümberkorraldamise kulud, nagu näiteks 2013. aasta lendude ümberbroneerimise tasud, mis 2012. aastal tühistati. See moodustab kõige suurema osa muudest võlgadest.

Alates 2012. aasta jaanuarist peavad kõik lennundusettevõtted kuuluma Euroopa Ühenduse Liidu süsiniku emissiooni kaubanduse süsteemi. Selle direktiivi kohaselt peavad kõik lennud Euroopa Liidu lennujaama(st) registreerima süsiniku emissiooni koguse (17, lk 32). Lühiajalisi kohustisi oli kokku 55,5 miljonit eurot, millest 34,3 miljonit olid laenud (17, lk 31). Lühiajalised kohustised kasvasid 58% ja 2013. aastal moodustas see 78,5% bilansimahust, mis on väga kõrge osakaal.

Pikaajalised kohustised seevastu vähenesid 30%. 2012. aastal on Estonian Air võtnud pikaajalist laenu Swedbank'ilt 2,9 miljonit eurot, mis oli koormatud hüpoteegiga kontorihoonele, mis müüdi 2013. detsembris ja mida käsitleti eespool (vt lk 11). Samuti võeti laenu SAS Group'ilt summas 7,9 miljonit eurot. 2013. aastal on pikaajaline laenukohustus 511 tuhat eurot Swedbank'ile ja 33,8 miljoni euro väärtuses liising EA Jet Leasing Ltd-lt., mille tagatiseks oli lennuk Bombardier CRJ900 (17, lk 31). 2012. aastal moodustasid pikaajalised kohustised 71% kogu bilansimahust ja 2013. aastal 49,4%. Estonian Air'i võõrkapital moodustas 2012. aastal bilansimahuga võrreldes ligikaudu 121% ja 2013. aastal 128%. See tähendab, et ettevõtte netovara on negatiivne.

Viimane passiva osa on omakapital, mis vähenes 8,12 miljoni euro võrra. Aktsiakapital ja ülekurs on stabiilselt samad, aga akumulieritud kahjumid (*accumulated losses*) suurenesid 2013. aastaks 13% ehk 8,1 miljoni euro väärtuses. Negatiivse netovara probleemi lahendamiseks lõi Estonian Air 3. novembril 2011 uue strateegia, kus abi andis Eesti majandusministeerium. Valitsus aktsepteeris plaani, et lennuettevõtte aktsiakapitali suurendada 30 miljoni euro võrra. 15. detsembril 2011 volitas valitsus majandus- ja kommunikatsiooniministrilt vastu võtma otsuse, et Estonian Air'i aktsiakapital jagatakse kaheks osaks, mida kirjeldab järgmine lõik.

Eesti Vabariigi Valitsus andis nõusoleku esimesele aktsiakapitali osale, toetades 15 miljoni euro väärtuses uute emiteeritud aktsiate ostu (hind aktsia kohta 1 euro). Üle kantud 15 miljonit eurot oli sissemakse Estonia Air'i aktsiakapitali. 2012. aasta märtsis tehti teise aktsiakapitali osaga samalaadne tehing (toetus Vabariigi Valitsuselt kokku 30 miljonit eurot). Väikese osalusega SAS Individual Holdings AB ei ostanud ühtki uut aktsiat. 31.12.2013 seisuga jagunesid Estonian Air aktsiad 97,34% Eesti Vabariigi Valitsuse ja 2,66% ulatuses SAS Individual Holdings'i vahel (17, lk 33). Kogu Estonian Air'i omanikele kuuluv netovara on negatiivne, kusjuures aktsiakapitali suurus on stabiilselt olnud 40,8 miljonit eurot (2012–2013 a).

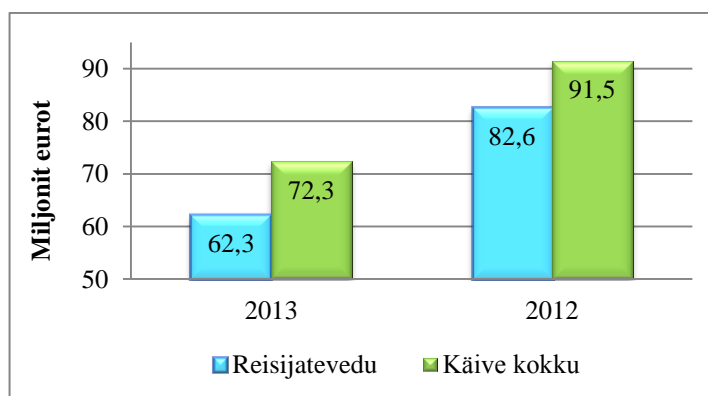
Järgmiseks analüüsitavaks objektiks on kasumiaruanne, mille horisontaal- ja vertikaalanalüüs on esitatud tabelis 4. Kalkuleerides 2012.–2013. aasta finantstulusid ja -kulusid, sai autor tulemuseks mõnevõrra erineva summa kui oli toodud Estonian Air'i majandusaasta aruandes (autoril -2006, aruandes -2007). Müügitulu on arvestatud tekkepõhiselt. Joonis 2 illustreerib Estonian Air'i reisijaveo müügitulu, võrreldes 2012.–2013. aasta kogu müügituluga.

**Tabel 4.** Estonian Air'i kasumiaruande horisontaal- ja vertikaalanalüüs (tuhat eurot)

KASUMIARUANNE	Horisontaalanalüüs				Vertikaalanalüüs			
	2012	2013	Muutus abs	Muutus %	2012	2013	Muutus abs	Muutus %
<b>Müügitulu</b>	<b>91 513</b>	<b>72 288</b>	<b>- 19 225</b>	<b>-21%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
Müüdnud kaupade kulu	120 739	64 884	-55 855	-46%	132%	90%	-42,2%	-32%
<b>Brutokasum/kahjum</b>	<b>- 29 226</b>	<b>7 404</b>	<b>36 630</b>	<b>125%</b>	<b>-32%</b>	<b>10%</b>	<b>42,2%</b>	<b>-132%</b>
Muud äritulud	1 461	2 541	1 080	74%	2%	4%	1,9%	120,2%
Turustuskulud	11 125	7 860	- 3 265	-29%	12%	11%	-1,3%	-10,6%
Admin- ja halduskulud	8 074	5 310	- 2 764	-34%	9%	7%	-1,5%	-16,7%
Muud ärikulud	247	939	692	280%	0,3%	1%	1,0%	381,3%
<b>Ärikahjum kokku</b>	<b>- 47 211</b>	<b>- 4 164</b>	<b>43 047</b>	<b>-91%</b>	<b>-52%</b>	<b>-6%</b>	<b>45,8%</b>	<b>-88,8%</b>
Ühisettevõtte kasumiosa	299	399	100	33%	0,3%	0,6%	0,2%	69%
Muu finantstulu	20	100	80	400%	0,02%	0,14%	0,1%	533%
Intressitulud	21	9	- 12	-57%	0,02%	0,01%	-0,01%	-45,7%
Intressikulud	2 436	4 212	1 776	73%	3%	6%	3,2%	119%
Tulum/kadum valuutakursi muutustest	90	256	166	184%	0,1%	0,4%	0,3%	260%
Finantstulud ja -kulud	- 2 006	- 3 960	- 1 954	97%	-2%	-5%	-3,3%	149,9%
<b>Estonian Air Group majandusaasta kahjum</b>	<b>- 49 217</b>	<b>- 8 124</b>	<b>41 093</b>	<b>-83%</b>	<b>-54%</b>	<b>-11%</b>	<b>42,5%</b>	<b>-79%</b>
Kinnisvara ümberhindlus	- 2 303	-	2 303	-100%	-3%	0%	2,5%	-100%
<b>Puhaskahjum</b>	<b>- 51 520</b>	<b>- 8 124</b>	<b>43 396</b>	<b>84%</b>	<b>-56%</b>	<b>-11%</b>	<b>45%</b>	<b>-80%</b>

Allikas: 17, lk 13; autori koostatud

Võrreldaval perioodil (2012.–2013. aasta) vähenes Estonian Air'i müügitulu 21%, seda eelkõige turismilendudelt, kus müügitulu vähenes üle 20 miljoni euro võrra. Lisaks kaubaveod, mille tulu vähenes 416 tuhande euro võrra. Aastal 2012 oli 11,4% müügitulust kohalik turg, kuid järgmisel aastal moodustas 100% tulust rahvusvaheline turg. Siselennud Tallinna ja Saaremaa vahel võttis 2012. aasta keskel üle Avies'i lennufirma. Lisaks reisid Tallinna-Tartu liinil Estonian Air'i liigsete kulude ja tema jaoks kahjumlike liinide tõttu (17, lk 24).



**Joonis 2.** Estonian Air'i 2012. ja 2013. aasta reisijaveo müügitulud võrdluses majandusaasta müügituluga (miljon eurot).

Allikas: 17, lk 7 ja 13, autori joonis

Müüdüd kaupade kulu moodustab üle 90% kogu müügitulust (2012. aastal 132%). 2013. aastal, kui loodi restruktureerimise plaan, vähenes lendude arv 45%, samuti reisijate arv 336 394 inimese võrra. Seega kulud müüdüd toodangule vähenesid 46% – kaks korda rohkem kui müügitulu langus (-21%). 2013. aastal oli Estonian Air'i brutokasum 7,4 miljonit eurot, mis tähendab üle 100% kasvu, kuna eelmisel aastal oli brutokahjum 120 miljonit eurot. Tähtis on mainida, et lennufirmal on suured püsikulud, mis koosnevad lennukikütuse kulu -ja personalikulust. Estonian Air ei saa otseselt neid kulusid kontrollida, kuid nende jälgimine on ettevõtte eduteguriks. Esiteks on lennuettevõttes paratamatult vajalik suur personali hulk ja teisalt seoses nõudluse ja pakkumisega on kütusehind muutlik.

Muud äritulud koosnevad 2012. aastal Eesti Valitsuse toetusest 254 tuhande euro väärtuses ja IT administratiivteenustest; 2012. ja 2013. aastal kinnisvara renditulu ja muud tulud (17, lk 24). Muude äritulude osatähtsus aastatel 2012 ja 2013 müügitulust on 2–4% vahel ja kogu muutus võrreldavas perioodis on 74%. Teadlik kulude kokkuhoid annab märku turustuskulude ja halduskulude vähenemisega -29%.

Muude ärikulude kasv on märkimisväärne 280% ja vertikaalanalüüsi põhjal on muutus 381%. Võttes arvesse eelpool nimetatud kulusid ja tulusid, oli ärikahjum 2012. aastal 47 miljonit ja 2013. aastal 4 miljonit eurot. Positiivne on see, et Estonian Air suutis oma ärikahjumit vähendada 91% ehk 43 miljoni euro võrra. Vähendati turustus- ja üldhalduskulusid ning suurelt mõjutab müüdüd kaupade kulu vähenemine, mis 2013. aastal oli eelmise aasta näitajast poole väiksem.

Ühisettevõtte kasumiosa kasvas 33% ehk 100 000 euro võrra. Osatähtsus müügitulus muutus ümardatult 69% (17, lk 25–26). Muud finantstulud suurenesid märkimisväärselt, 80 tuhande euro võrra, ja samuti kasvas nende osatähtsus müügitulus. Intressitulud langesid 57% ja intressikulud kasvasid 73%. Kuna Estonian Air ei kasuta finantsinstrumente, tuli ettevõttel maksta 2013. aastal kahjumit valuutakursi muutustest 256 tuhat eurot.

Majandusaasta kahjum kokku 2013. aastal oli 3,9 miljonit ja eelneval aastal 49,2 miljonit eurot. Estonian Air'i kasumiaruanne jätkub 2013. aastal müüdüd kinnisvara ümberhindlusega, mis kajastati 2012. aastal -2,3 miljonit eurot (17, lk 27, 30, 31). Seega Estonian Air'i konsolideeritud koondkahjum oli 2012. a 51,5 miljonit ning järgmisel aastal vähendati kahjumit 8,1 miljonile. Puhaskahjum vähenes 84%, mis on hea tulemus, võttes arvesse raskusi, millega Estonian Air silmitsi seisab: reisijate vähenemine, müügitulu vähenemine ja suured kulud, mis kaasnevad



lennukompanii äritegevusega. Vaatamata ambitsioonikale laienemise strateegiale, oli 2012. aastal Estonian Air'i finantstulemuseks viimase viie aasta jooksul suurim puhaskahjum.

### Suhtarvuanalüüs

Käesolevas alapeatükis kuuluvad analüüsimisele Estonian Air'i likviidsuse suhtarvud ja seejärel kapitalistruktuuri näitajad. Likviidsus näitab firma suutlikkust täita oma võlakohustusi ja võimet õigeaegselt oma võlgnevusi tasuda. Samuti saab likviidsuse suhtarvude järgi näha, kui kiiresti firma oma klientide tasumata arveid ja varusid suudab rahaks muuta (19, lk 118). Likviidsuse järgi jaguneb ettevõtte käibevara neljaks rühmaks: sularaha ja pangakontod, lühiajalised väärtpaberid, nõuded (ehk lühiajaline võlgnevus) ja varud (20, lk 103). Kõige likviidsemad käibevaraliigid on sularaha, raha pangakontodel ning börsil noteeritud ettevõtete väärtpaberid. Nõuded, ettemaksed ja varud ei ole nii likviidsed, kuid alati ei ole võimalik üheselt öelda, millised käibevarad on likviidsed ja millised mitte (21, lk 2). Estonian Air'i puhul on teistele tehtud ettemaksete osakaal suur, sest lennukikütuse eest tasutakse alati ettemaksena. Alljärgnev autori koostatud tabel 5 annab ülevaate Estonian Air'i likviidsuse suhtarvudest 2013. aastal.

**Tabel 5.** Estonian Air'i likviidsuse finantssuhtarvud 2013. aastal

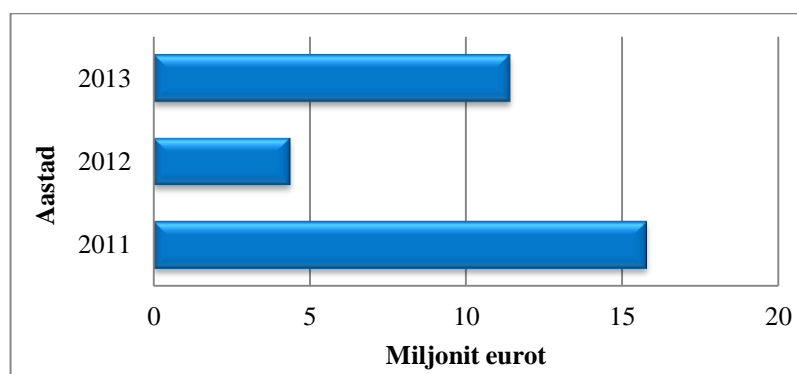
Likviidsuse näitajad	Tulemus
Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja (1)	0,33
Likviidsuskordaja (2)	0,21
Keskmine päevane müük eurodes (3)	198 049
Keskmine raha laekumise välde päevades (4)	36
Pikaajaliste kohustuste rahasiduvus (5)	-0,28

Allikas: 17, lk 13–14; autori koostatud

Autor koostatud tabeli esimeses reas on märgitud maksevõime kordaja ehk lühiajalise võlgnevuse kattekordaja. Mõnedes allikates on nimetatud seda suhtarvu puhtaks käibekapitaliks, mis näitab lühiajalist maksevõimet absoluutarvuna. See tähendab, et kui suhtarv on 1, siis puhas käibekapital on null. Lühiajalise võlgnevuse kattekordajat hinnatakse üldiselt heaks, kui saadud tulemus on vahemikus 1,6–2. Kui maksevõime tase on madal, nagu Estonian Air'il, võib ettevõttel tekkida raskusi lühiajaliste kohustuste täitmisega. Kui kordaja väärtus jääb alla 1.0, ei

pruugi see veel viidata suurtele probleemidele, sest ettevõtte võib olla ka väga likviidset põhivara, näiteks väärtpaberid, mida planeeritakse hoida kauem kui aasta, kuid mida vajaduse korral saab samal päeval rahaks konverteerida (21, lk 3). Lennuettevõtte võlgnevuse kattedekordaja tulemus on väga madal ehk 0,33 ja nagu teada, on lennukompanii seisnud silmitsi makseraskustega juba aastaid.

Maksevalmiduse kordaja ja likviidsuskordaja on lühiajalise maksevõime kordaja kaks erivormi, mis sisaldavad lugejas suurema likviidsustasemega käibevarasid. Kui vaadata Estonian Air'i käibevarasid, siis kõige likviidsem on raha ja pangakontod, mille suurusjärku kirjutab joonis 3 perioodil 2011–2013. Jooniselt 3 on näha, et Estonian Air'il oli 2012. aastal vahetu likviidsusega raskusi – ebapiisavate summade tõttu raha ja pangakonto kirjel. Positiivne muutus toimus 2013. aastal, kui väärtus raha ja pangakonto kirjel tõusis üle 2,6 korra. Väärtuse muutus ei tulene müügitulust, sest 2013. aastal Estonian Air'i käive vähenes 21%. Vara kirje kasvas 2013. aastal võetud lühiajalise laenu arvelt.



### Joonis 3. Estonian Air'i raha ja pangakontod aastatel 2011–2013

Allikas: 17, lk 14; autori joonis

Keskmine raha laekumise vâlde näitab, kui kiiresti muutuvad nõuded rahaks ehk keskmiselt mitme päeva möödudes nõuded laekuvad. Estonian Air'i nõuded laekuvad keskmiselt 36 päeva jooksul. Estonian Air'i keskmine päevane müük 2013. aastal oli 198 049 eurot.

Estonian Air'i 2013. aasta äritegevuse rahavood olid -9,83 miljonit eurot, mis tähendab, et äritegevus ei toonud raha ettevõttesse sisse. Sõltumata negatiivsest põhitegevuse rahavoost on tulemus võrreldes 2012. aastaga paranenud, kui tulemuseks oli -14,2 miljonit eurot. 2013. aasta rahavoog investeerimistegevusest oli positiivne, 5 miljonit eurot, koosnes peamiselt põhivara müügist. Samal aastal finantseerimistegevuse rahavood olid samuti positiivsed, 12 miljonit eurot. Rahaline sissetulek on summas 24 miljonit saadud laenust, millest on maha arvatud panga arvelduskrediit, liising, laenu tagasimaksud ja makstud intressid (kokku -12 miljonit eurot).

Positiivne on raha ja raha ekvivalentide kasv 7 miljonit euro võrra, 4,4 miljonilt 11,4 miljoni eurole.

**Tabel 6.** Kapitalistruktuuri finantssuhtarvud 2013. aastal

<b>Kapitali struktuuri suhtarvud</b>	<b>Tulemus</b>
Võlakordaja (6)	134 %
Omakapitali osatähtsus (7)	-33,8 %
Intressikulude kattekordaja (8)	-1,0

*Allikas: 17, lk 13–14; autori koostatud*

Esimene suhtarv tabelis 6 on võlakordaja, mis näitab, milline on ettevõtte kasutatud kapitali struktuur ehk kui palju finantseeritakse varasid omakapitaliga ja kui palju võõrkapitaliga (22). Estonian Air finantseerib 134% oma varasid võõrkapitaliga, mis on märk suurest riskist. Makseraskusi tõestavad nii likviidsuse suhtarvud kui ka võlakordaja protsent. Ettevõtted üldiselt soovivad omakapitali osatähtsust (tavapäraselt kõige kallim kapitaliliik) vähendada, olgugi et lennundusäris on see keeruline. Väiksem omakapital tähendab ka väiksemat võimalikku kaotust, kui firma äritegevus peaks ebaõnnestuma (21, lk 2–3) 134% on suur riskiprotsent Estonian Air'i võlausaldajatele. Maksevõimeline on ettevõtte, mille varad ületavad kohustisi, Estonian Air'i tulemus on täpselt vastupidine (varad kokku 67 miljonit eurot ja kohustised kokku 90 miljonit eurot).

Kapitali struktuuri vaadates on oluline jälgida omakapitali osatähtsust, mis näitab, kui suures ulatuses on ettevõtte oma äritegevust finantseerinud omakapitaliga. Estonian Air'i omakapital on negatiivne ja seetõttu on tulemus -33,8%. Nagu eelnevalt kirjutatud, tegutseb Estonian Air suurtes finantsraskustes ja finantseerib varasid ning oma äritegevust võõrkapitaliga. Mida väiksem on omakapitali osatähtsus, seda suurem on omaniku ja kreditori risk.

Jõuliselt pärsib Estonian Air'i arengut omaniku staatuses riik ja sellest tulenevalt juba kaks aastat oodatav Euroopa Komisjoni otsus riigiabilo kohta. Euroopa Komisjoni konkurentsivolinik Margrethe Vestager kahtleb Eesti riigiabi legaalsuses. Uuritakse järgnevat: Esiteks kolm riigilt saadud rahalist abi alates 2009. aastat summas 7,3 miljonit eurot, järgmisel aastal 19,9 miljonit ning 2011. aasta lõpus ja 2012. aasta alguses summas 30 miljonit eurot. Euroopa Komisjon kahtleb, kas riigiabi on kooskõlas Euroopa Liidu eeskirjadega ja õigusaktidega. Teine uuritav

küsimus on seoses Estonian Air'i endise maapealse teenindusega, mis müüdi 2009. aastal Tallinna lennujaamale. Euroopa Komisjon uurib, kas tegemist oli riigiabi või turutingimustes õiglase tehinguga. Kolmas ja ühtlasi viimane uuritav küsimus on restruktureerimiskava jaoks eraldatud 40,7 miljoni euro kohta. 20.02.2013 avaldas Euroopa Komisjon järelduse, et Eesti riik on lennufirmale raha andes Euroopa Liidu riigiabi reegleid rikkunud. Selleks, et mitte ainult riigiabist toime tulevaid ettevõtteid maksumaksja rahaga hoida, on kehtestatud Euroopa Liidus vastavad nõuded. Reeglid lubavad raskustes ettevõttele riigiabi anda üks kord kümne aasta jooksul (23). Aastal 2009 paigutas riik Estonian Air'i 7,3 miljonit eurot, 2010. aastal 19,9 miljonit ja aastatel 2011–2012 veel 30 miljonit eurot, kuid ei teavitanud sellest Euroopa Komisjoni. Juhul kui otsustatakse, et maapealse teeninduse müük oli illegaalne, tuleb antud summa Estonian Air'il tagasi maksta. Kui otsustatakse, et riigi rahaline abi ei ole Euroopa Liidu eeskirjadega kooskõlas, on eeldada lennufirma pankrotti, sest üle 40,7 miljoni euro tagasi maksmine koos lisandunud intressidega oleks võimatu. Lennukompanii riigiabi legaalsuse otsust on oodata 2015. aasta sügiseks (24).

### AS-i Estonian Air lennundusalaste põhinäitajate analüüs

Selles alapeatükis toob autor esile tähtsamad indikaatorid, mida lennufirmad pidevalt jälgivad ja analüüsivad. Järgnevad tulemuslikkuse põhinäitajad (*key performance indicators*) on informatiivsed, sest nende abil mõistab lugeja lennufirma suurust, finantsilist võimekust ja lennufirma äritegevuse ja lennuteenuse kvaliteeti. Lisaks on need lennukompanii jaoks väga olulised ja tulemused sunnivad juhtkonda muutma strateegiaid, hindama investeringute vajalikkust ja mõjutavad ka igapäevaseid otsuseid. Andmete võrreldavuseks valis autor analüüsitavaks perioodiks 2012.–2014. aasta kolmanda kvartali. Eriliste terminite mõistmiseks on lisatud sõnaseletus lisas 3.

**Tabel 7.** Estonian Air'i äritegevuse tulemuslikkuse ja kvaliteedi põhinäitajad

Tulemuslikkuse põhinäitajad	2012 III	2013 III	2014 III
Reisijate hulk kokku (tuhandetes)	264	153	161
Lennukite töötunnid (blokkhunnid)	8 285	4 267	4 432
Reiside kogus (edasi-tagasi)	2 739	1 316	1 368
Kütusekulu (tonnides)	10 749	6 143	6 246
ASK pakutud istmekilomeetrid (miljonites)	380	226	231
Lennukite täituvuse protsent	75%	69%	71%
Müügitulu pakutud istmekilomeetri kohta (RASK) eurodes	0,07	0,09	0,08

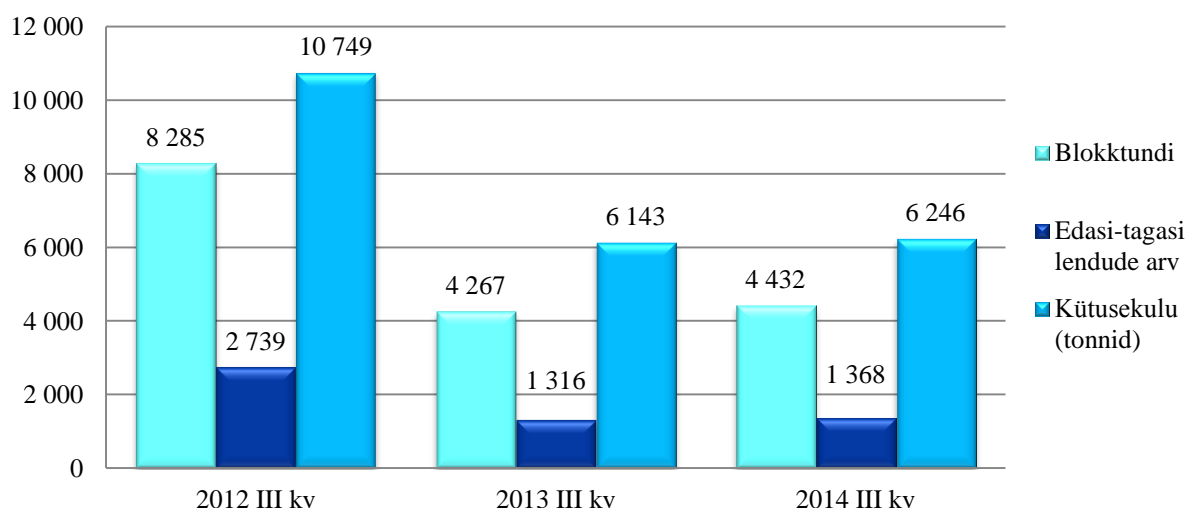
**Tabel 7. järg** Estonian Air'i äritegevuse tulemuslikkuse ja kvaliteedi põhinäitajad

Tulemuslikkuse põhinäitajad	2012 III	2013 III	2014 III
Kulu pakutud istmekilomeetri kohta (CASK) eurodes	0,08	0,09	0,08
Lendude punktuaalsus 15 minutit	85%	93%	90%
Lendude punktuaalsus 3 minutit	69%	78%	79%

Allikas: 35, lk 1–2; autori koostatud

Lennukite täituvus on näitaja, mida lennufirma juhtkond alati jälgib. Nagu tabelis 7 näha, on Estonian Air'i lennukite täituvus madal, 69–75% vahel. See tähendab, et ülejäänud 25–31% ulatuses reisijatest tühjad seitse lennukit lendavad Estonian Air'i jaoks puhtalt kuludena, muutes kasumi teenimise võimatuks. Lennufirmades on finantsimõõdikuks lennukiiste reisija kohta ja seetõttu arvestatakse ka kulusid ühe salongiistme kohta. Aastaruandes on juhatus kommenteerinud, et täituvus vähenes liinide ja sihtkohtade vähendamise tõttu (17, lk 5).

2012. aastal oli Estonian Air'il Eesti Vabariigi nõudmisel laienemisplaan. Sellel ajal olid seitse lennukit kõige enam töös, saavutades 8285 blokkundi (vt sõnaseletust lk 72) ja teenindades 264 tuhat reisijat. Seetõttu oli 2012. aastal kõige suurem kütusekulu 10 749 tonni, kusjuures 2013.–2014. aastal kasutati kütust keskmiselt 57% vähem. Võrreldes 2012. aastaga oli järgneval kahel aastal Estonian Air'il ligikaudu 60% vähem reisijaid ning seitsme lennuki töötundide arv vähenes 52% ja edasi-tagasi lendude arv vähenes 49%. Järgnev joonis 4 annab ülevaate, millises suhtes on lendude ja lennutundide arv ning kütusekulu.



**Joonis 4.** Estonian Air'i lennukite kasutus tundides, lendude arv ja kütusekulu tonnides 2012.–2014. aastate kolmandas kvartalis

Allikas: 35, lk 1–2; autori joonis

Võrreldes 2012. aasta kolmanda kvartaliga, langes 2014. aastal lennukite kasutamise ehk blokkitudide arv (st mitu tundi oli lennuk töös) üle 53%, samuti vähenes edasi-tagasi lendude arv 48% ning sellest tulenevalt vajati lennukikütust 58% vähem.

Järgmine näitaja on esindatud igas lennufirma aruandes ja selleks on ASK (*available seat kilometers* ingl k), mis saadakse lennuki vabade istmete ja (ühe lennu) lennatud kilomeetrite korrutisena (25). Näiteks kui Estonian Air'i lennuk Embraer 170, millel on 76 istekohta, lendab 3334 km, eeldusel, et lennukitäituvus on 100% (26), on ASK tulemuseks  $76 \times 3334 = 253\,384$ , juhul kui näitaja oleks väiksem, tähendab see Estonian Air'ile suuremaid kulusid ja väiksemat kasumit (või suuremat kahjumit). Kui võrrelda 2013. ja 2012. aastat on ASK näitaja langenud 154 miljoni euro väärtuses, sest viimasel aastal vahetati suurema mahutavusega lennukid ümber väiksemate vastu, seega vabade istekohtade arv vähenes. Lennukompaniile on kõige olulisem hoida kõik istmed lennukisalongis müügiks vabadena. Juhul kui näiteks 10 istet ei saa välja müüa (mistahes rikke tõttu) on see firmale ainult suureks (eelkõige kütuse-) kuluks. Seetõttu ootab 2015. aastal Estonian Air'i ees oluline otsus seoses uute lennukitega (27).

Alates käesoleva aasta augustikuust tagastatakse Embraer 170 lennukid liisinguandjale Finnair'ile ja asemele tuleb liisida uued. Kui valitakse turbopropellerlennukid, tähendaks see ettevõttele suurt kokkuhoidu lennukikütuse osas. Seoses tihenunud lennugraafikuga kasutab käesoleval aastal Estonian Air teiste lennufirmade turbopropellerlennukeid. Ajutiselt kasutatakse Rootsi lennufirma Nextjeti ja Leedu lennufirma Dot LT ATR- ning Saab 340-tüüpi lennukid. Saab 340 võrreldes Estonian Air'i oma lennukite (CRJ900 ja Embraer170) on 50-60% kütusesäästlikum. Kui võrrelda ATR lennukitüübi kütusekulu CRJ900 lennukiga, võtab esimene kolmandiku võrra vähem kütust. Lisaks nende lennukite kergem kaal, millega hoitakse 30-40% kokku lennujaama maksudelt, näiteks maandumistasudelt (39). Ajutiselt kasutuses olevad lennukid on klientidele vastumeelsed. Olgugi, et lennufirma jaoks on need lennukid soodsamad, on kliendi silmis tegemist vanade, mürarohkete ja aeglaste lennukitega (28). Propellerlennukeid kasutatakse näiteks Stockholmi liinil, mille täituvus suurema lennuki puhul oleks madal ja seetõttu on mõistlik kasutada väiksemat lennukit. Suurem lennuk tähendaks küll väiksemat kulu lennukiistme kohta, aga 60–75% täituvuse puhul oleks tegemist kahjumliku äritegevusega.

RASK (*revenue per available seat kilometer*) on müügitulu ühe pakutud istmekilomeetri kohta. Näitaja leitakse lennureisist saadud müügitulu jagamisel lennuki istmekohtadega. Aastatel 2012–2014 on antud näitaja jäänud 0,07–0,09 euro vahele. 2012. aastal oli, vaatamata suurele reisijate arvule, RASK ainult 0,07 eurot. Seda põhjustas lennukipiletite väike hind. CASK (*cost per*

*available seat kilometer*) näitab, kui suur kulu on ühe pakutud istmekilomeetri kohta. Vaadeldavas perioodide vahemikus on näitaja muutunud 0,08 eurost kuni 0,09 euroni. 2012. aasta lendude arv, täituvuse protsent ja reisijate hulk on viimase kolme aasta jooksul olnud kõige suurem ja seetõttu on CASK tulemus kõige madalam.

Kulud osutusid siiski suuremaks kui müügitulu, sest 2012. aastal oli lennupiletite hind väiksem. Aastal 2012 lõpetas Estonian Air viie aasta suurima puhaskahjumiga. 2011. aasta juunist kuni 2012. aasta oktoobrini juhtis lennufirmat Tero Taskila. Eesti Vabariigi valitsuse nõudmisel ja Estonian Air'i nõukogu otsusel oli eesmärk Estonian Air'i laiendada ja luua palju lennuühendusi. Sellega sooviti Tallinna lennujaam muuta sõlmlennujaamaks (*hub airport*), kuid eesmärki ei täidetud (18). Liisiti nelja erinevat tüüpi lennukid, mis tegelikkuses minimaliseeris kasumiteenimise võimalused täielikult. Lendude rohkus ei tähenda alati kõikide näitajate paranemist, sest Estonian Air'is põhjustas suurem lendude arv 2012. aastal languse punktuaalsuse näitajas. Tabelis 7 viimane on lendude punktuaalsuse näitaja ehk 15-minutilise täpsusega saabumine. See protsent on üldiselt kvaliteedinäitaja ja mida kõrgem see on, seda parem on lennufirma hea nimi ja maine.

Aastal 2012 kolmandas kvartalis oli 15-minutilise punktuaalsuse täpsuse näitaja 85%, järgneval aastal 93% ja 2014. aasta samal ajal 90%. Nagu tabelist 7 näha, on punktuaalsuse näitaja väiksem, kui lennuki kasutamise näitaja on kõrgem. Kolme minuti täpsuse näitaja on 25%-se täpsusega ehk 85% lendudest peaks väljuma õigel ajal. See näitaja on 2012–2014 aasta vahemikus stabiilselt tõusnud. 2012. aasta kolmandas kvartalis oli kolme minuti täpsuse tulemuseks 69%, järgmisel aastal samal ajal 78% ja 2014. aastal 79%. Estonian Air'i lendude punktuaalsus ehk 15 minuti väljumise täpsus oli käesoleval aastal 93,3% protsenti, mis on 2 protsendipunkti võrra kõrgem kui mullu samal ajal (29).

Enne lennukite väljumist annavad lennukid rikke korral automaatse teate ja juhtimissüsteem keelab lennukil õhku tõusta. Kui rike esineb, on vajalik leida asenduslennuk. Juhul kui lennufirmal seda ei ole, väheneb punktuaalsuse tulemus (37). Punktuaalsus on tihedalt seotud lennuki kasutuse näitajaga. Kui viimane on kõrge, siis punktuaalsus läheb tavaliselt alla. Estonian Air'is lendab seitsmest lennukist viis regionaalliinidel ja ülejäänud kahte lennukit saab kasutada eelpool toodud olukorra puhul. Käesoleval aastal lõpeb nelja Embraer 170 tüüpi lennuki liising ja seetõttu tuleb langetada otsus uute liisitatavate lennukite kohta. Kahjumlik on hallata rohkem lennukid, kui püsivad 10 sihtkohta ja hooajalised liinid ette näevad. Teisisõnu ei ole lennukite arv seoses sellega, kuidas ettevõtte üritab kasumit teenida.

Tähtis on jälgida, kus vara ehk lennukeid rakendatakse. Sõltuvalt klientide nõudlusest: millised nädalapäevad, kellaajad ja sihtkohad on eelistatud. 2015. aastal loodud tütarettevõtte Nordic Flyways rakendab lennukeid efektiivselt (30). Lennutades reisijaid teiste lennufirmade nime alt, saab Estonian Air püsikulud suuremate lennutundide peale ära jagada. Samuti lennutunnid ühe lennuki kohta, mis teisisõnu tähendab lennukite kasutamistõhususe (*aircraft utilization* ingl k.) näitaja paranemist. Kaugemate sihtkohtade lennugraafikusse lisamine ei ole kasumlik otsus, sest seda ei soodusta Eesti geograafiline asend ja väike turg.

Lisaks eespool toodud näitajatele on lennunduses oluline lennukite arvu optimeerimine. Selle järgi koostatakse sesoonsed talvised ja suvised lennuplaanid, määratakse lennukite arv ning see aitab koostada finantsanalüüsi. Optimeerimine on omakorda tugevalt seotud lennuki kasutuse efektiivsusega. Mida kõrgem on lennuki kasutus, seda väiksem on CASK ning püsikulud ühiku kohta, sest kulud jagatakse ära lisandunud lendude ja reisijate vahel (31). Efektiivne lennuki kasutus nõuab lennuplaani koordineerimist, broneeringuid, lennu operatsioone maapeal ning hooldusi, et lennuk oleks lendamiskõlbulik. Lisaks sellele on oluline roll lennuliikluse kontrollijatel ja lennujaama poolsetel nõuetel. 2015. aasta esimesel poolel pärsib lennukite efektiivset kasutamist seitsmest lennukist viie kasutamine liinilendudel. Ülejäänud kaks lennukit on tagavaraks (ehk kasutatakse rikete puhul) ja tellimuslendude jaoks.

Lennufirmad rõhuvad lennukite kasutamise efektiivsusele (lennukitõhustamisele). Seda mõjutavad mitmed asjaolud: lennuki kasutamistõhusus, ühe lennu kohta kulunud aeg ja maksimaalne lennureiside arv. Lühem lennuki teenindamise aeg värvavas võib olla märkimisväärselt kasulik, eriti lähipiirkonna reisijaid vedavale lennufirmale, nagu on Estonian Air. Lennuki kasutamise näitaja paranemine võimaldab püsikulud jagada suurema arvu lennureiside peale, vähendades ühe reisija kulu istme kohta (32, lk 15).

### **1.3 Finantsanalüüsi kokkuvõtte**

Estonian Air on silmitsi rahaliste raskustega. Positiivne oli käibevara suurenenud osatähtsus bilansis, mis viitab ettevõtte suuremale likviidsuspositsioonile. Estonian Air omas garantiilepingut kolme CRJ tüüpi lennuki jaoks, mis on liisitud Export Development Canada kaudu. Seda finantsinstrumenti vajab lennufirma lennukite finantseerimisvõimalusena. Aastatel 2011–2013 on põhivara osatähtsus bilansimahus jäänud 65,5–72,5% vahele ja ühtlasi vähenenud 10%. Põhivarasse investeeriti ainult lennukivaruosasid ja seadmeid soetades kokku 44 tuhande



euro eest. Põhivara koosseisus olnud kontorihoone müüdi 2013. aastal Tallinna lennujaamale, kellelt praegu sama hoone väiksemat kontoripinda renditakse.

Aastal 2013. on Estonian Air saanud laenu SAS Group AB-lt ja Eesti Vabariigilt kokku 31,1 miljonit eurot. Ettevõtte finantstulemuseks oli kahjum ning lendude arv on vähenenud 45% 336 394 reisija võrra. Liiga suurte kohustiste, väheneva müügikäibe ning kahjumi (3,9 miljonit eurot) tõttu ei ole tegemist jätkusuutliku lennufirmaga. Kui analüüsida Estonian Air'i finantsilist arengut, on positiivne see, et puhaskahjum vähenes 84% ja 2013. aastal sai ettevõtte kajastada brutokasumit 7,4 miljonit eurot.

Finantsnäitajaid saab parandada õigete lennukite liisimise abil. Kui vahetada praegused lennukid turbopropellerlennukite vastu, säästab see märkimisväärselt lennukikütuse kulusid. Oluliselt mõjutab Estonian Air'i finantstulemusi juba kaks aastat oodatud Euroopa Komisjoni otsus, mis püüab tugevasti lennufirma arenguvõimalusi. Sellepärast oli ainuke lubatud arenemist võimaldav otsus luua tütarettevõtte Nordic Flyways (33). Tütarettevõttest saadava kasumiga on võimalik Estonian Air'i kahjumlikku põhitegevust toetada. Niikaua, kui ettevõtet juhib riik, ei saa lennufirma võtta vastu julgemaid otsuseid nagu on tavapärane erakapitalil põhinevatele lennufirmadele. Näiteks lennukite vähesus on strateegiliselt loogiline, kuid finantsiliselt koormav ja kahjumlik.

Lennundusäris on oluline lennuki efektiivne kasutamine, mille tõusmisel langeb küll põhikulu ühiku kohta, kuid väheneb täpsuse näitaja. Kui püsikulud saab jagada suurema arvu lennureiside ja reisijate arvuga, on tulemuseks madalam kulu istmekilomeetri kohta (ASK). Lühemad lennudistantsid võimaldavad lennufirmal suurendada reiside arvu. Eesti turg on väike ja 10 sihtkoha jaoks ei oleks suuremate lennukite soetamine põhjendatud. Odavlennufirmad saavad püsikulud jagada 200 istmekoha peale – Estonian Air saab jagada 76–88 istmekohale ja seetõttu on istmekilomeetri näitaja kõrge. Konkurentsi tõttu on rõhk lennupileti hinnal, mille alandamisel väheneb müügitulu reisija kohta.

Ajani millal Euroopa Komisjon ei ole teinud otsust, on lennuettevõtte tulevik ebakindel ja Estonian Air ei saa laieneda, arendada äritegevust, teha koostööd investoritega ega sõlmida pikaajalisi lepinguid. Vajalik oleks mastaabiefekt, kus investori leidmisega saaks liisida enam lennukid, suurendada sihtkohtade arvu ja teenindada rohkem reisijaid. Estonian Air'i nõukogu kinnitas 2014. aasta oktoobris Euroopa Komisjonile täiendatud restruktureerimiskava, mille heakskiitmine loob eeldused Infortar Grupi kaasamiseks lennufirma enamusaktsionärina. AS

Infortar on Eesti kapitalil põhinev investeerimisfirma. Ettevõtte tegevus keskendub investeringutele turismisektoris, transpordivaldkonnas ning kinnisvaraarenduses (34).

Estonian Air'i jaoks on esmatähtis suurendada kliendibaasi, läbi mille tõuseb lennukite täituvuse protsent, mis on kuni 2014. aastani jäänud vahemikku 69–75%. Äriliselt on vajalik 25–31% ulatuses välja müümata jäänud pakutud istmekohtade hulga vähendamine. Estonian Air'il on uue lennukipargi loomisel oluline lähtuda väiksest turust, tugevast konkurentsist ja klientide eelistustest nii sihtkoha kui ka lennumugavuse suhtes. Teiseks, mida enam on lennukid töös, seda rohkem teenivad need blokkunde.

Kõrgema lennukite kasutamise efektiivsusega langevad lendude punktuaalsuse näitajad. Seda eriti juhul, kui puuduvad lisalennukid, mille liisimine on teisalt finantsiliselt koormav. RASK tulemuse suurendamiseks on vajalik ühe lennu müügitulu suurendamine, mis eeldab enamike lennukiistmete väljamüüki ja klientuuri laienemist. Kõikide eelpool toodud näitajate paranemist soodustab õige lennukipark. Selle otsuse langetamisel lähtutakse lennukiistmete ja sihtkohtade arvust, ökonoomsusest ja kliendisõbralikkusest. Tuleb tagada kõikide lennukite maksimaalne tööaeg – lennuk ehk Estonian Air'i suurim vara, teenib lennufirmale enim müügitulu, olles õhus. Selle kindlustab efektiivne lennukite optimeerimine, vastavalt sihtkohtadele ja kliendivajadustele. Järgmine peatükk toetub käesoleva peatükil uuritud ja analüüsitud tulemustele ja keskendutakse tasakaalus tulemuskaardi eesmärkide sõnastamisele, mõõdikute ja sihtväärtuste loomisele.

## **2. AS-I ESTONIAN AIR ÄRISTRATEEGIA**

Enne tasakaalus tulemuskaardini jõudmist on vajalik anda ülevaade Estonian Air'i strateegiast, mis leiab käsitlust peatükis 2.1. Finantsaspektis oli autori eesmärk välja selgitada, kas lennukeid kasutatakse optimaalselt. Teisisõnu, töös uuriti milline oli lennukite kasutamistõhusus aastal 2014 ja kuidas seda olukorda parandada läbi tasakaalus tulemuskaardi loomise. Teiseks leida lennunduse näitajad, mis on tugevalt seotud. Kliendiaspektis analüüsib autor klientide rahulolu, arvestades eesti rahvusest ja välismaalastest reisijate vastuseid eraldi. Õppimise ja arengu osas viis autor läbi uuringu, et välja selgitada Estonian Air'i töötajate töörahulolu erinevates töö valdkondades.

### **2.1 AS-i Estonian Air strateegia**

Estonian Air'i strateegiad muutuvad kiiresti seoses juhtkonna sagedase vahetumise ja pidevalt uueneva ärikeskkonnaga. See nõuab ettevõtte siseprotsesside muutmist ja esialgse strateegia ümberkujundamist. Siinkohal on asjakohane tsiteerida Estonian Air'i finantskontroller Kaidi Merilot: „Estonian Air'i jaoks on vajalik leida üks siht ja muuta tuleks ainult viise, kuidas sihini jõutakse, mitte sihti ennast“ (18). Lennufirma strateegia näeb ette säilitada senised otselennud Tallinnast. Lisaks on lennufirma edu tugevalt seotud kliendi soovidega. Oluliseks aspektiks on asjaolu, et inimesed eelistavad lennata peamiselt esmaspäeval, teisipäeval ja kolmapäeval Tallinnast Euroopa linnadesse. Tagasi Eestisse lennatakse peamiselt kolmapäeval ja reede õhtul. Estonian Air seisab silmitsi probleemiga tasakaalustada lennud Tallinna ja Euroopa vahel. Probleemiks on siinkohal asjaolu, et eestimaalastest reisija jõuab tagasi Tallinna lennujaama, kuid otsitakse võimalusi, kuidas tõsta teadlikkust Estonian Air'ist ja tagada atraktiivsus välismaalastest reisijate seas, et Eesti lennufirma oleks nende hulgas eelistatuim Eestisse reisimisel (18; 36; 39).

Nagu teevad konkurendid, tuleb ka Estonian Air'il pakkuda sihtkohti, mille järele on nõudlust ja mis soodustaks suuremat lennukite täituvust. 2014. aasta kolmandas kvartalis jäi täituvuse näitaja 65–70 % vahele (35, lk 1). Estonian Air'i strateegia on hoida kümmet põhisihtkohta ja lisada suviseid ja talviseid hooajaliine, mille määrab lennukite kasutustõhususe ja optimaalsuse näitaja (vt lk 32–34). Lennufirmal on kasulikum pakkuda kümmet põhisihtkohta väikeste ja ökonoomsete lennukitega (78–88 istet). Suuremate lennukite puhul jääb lennukitäituvus liiga väikeseks. Sellest tulenevalt on CASK ehk finantsnäitaja, mis kajastab kulu ühe istmekilomeetri kohta (vt lk 20–21) kõrge. Suured lennukompaniid või odavlennufirmad, kes opereerivad vähemalt 200 istmekohalisi lennukeid, saavad püsikulud jagada paarisaja istme peale ja lennukiistme ühikukulu väheneb. See võimaldab kliendile pakkuda ka väiksema hinnaga lennupiletit. Väikeste lennukite ja madala lennukitäituvuse tõttu väheneb Estonian Air'i müügitulu reisija kohta (RASK). Kõik eelpool toodud asjaolud pärsivad Eesti rahvusliku lennufirma jätkusuutlikkust.

Estonian Air'i sihtklient on äriklient, kellele pakutakse efektiivset ajakasutust. Lennukid väljuvad väga vara hommikul ja saavad Tallinna tagasi hilja õhtul. Estonian Air'i eesmärk on arendada lennuühendust nii ärikliendi kui ka teiste reisijate jaoks. Sealjuures võetakse arvesse Eesti loodetavat majanduskasvu ja ärimudelse arendamist. Teine eesmärk on põhiliinide kasumlikuks viimine. Eesti turg on väga väike ja seetõttu on lennufirmal raske opereerida ja kliendibaasi suurendada. Sellele probleemile leiti lahendus tütarettevõtte Nordic Flyways-i loomisega, mille ülesandeks on teha lende teiste lennufirmade eest. Planeeritud alltöövõtjateks on Finnair Group, Lufthansa Group, SAS Scandinavian Airlines ja teised suured lennukompaniid, kes oma kulude kokkuhoiuks Estonian Air'i allhankelendude teenust vajavad. See võimaldab arendada äritegevust, mis Euroopa Komisjoni vastuse ootuse tõttu on tugevalt häiritud. Seetõttu saab praeguse seitsme lennuki asemel edaspidi teenindada reisijaid 10 kuni 15 lennukiga. Liisides sama tüüpi, väikseid (78–88 istet), ökonoomseid lennukeid on selline ärimudel Estonian Air'i jaoks tasuv. Tütarettevõtte võimaldab liisida ja sealjuures rakendada rohkem lennukeid, mille tõttu väheneb istme ühikukulu näitaja, suureneb müügitulu reisija ja lennukiistme kohta (36).

Eduteguriks on koodijagamine, millest antakse järgnevalt ülevaade. Lennufirma, kellega koodi jagatakse, saab müüa Estonian Air'i lennupileteid oma klientuurile. See on Estonian Air'i jaoks väga oluline. Näitena toob autor SAS Scandinavian Airline'i lennupiletid, mille puhul on üle poole klientuurist SASilt. Koodijagamise põhimõtet selgitab töö autor läbi Estonian Air'i partneri Aerofloti. Koodijagamisel müüb Aeroflot Estonian Air'i lennule oma lennupiletit.

Ühtlasi tähendab, et reisija on esimese vastutusel. Klient saab osta Tallinna-Moskva pileti nii Estonian Air'ilt kui ka Aeroflotilt. Juhul kui Estonian Air annulleerib lennu, on Aeroflot vastutav nende klientide ees, kellele ta sellele liinile pileteid müüs.

Kasutegur on see, et ühe piletiga saab müüa näiteks lendu Tallinn-Moskva ja sealt edasi Aerofloti järgmisesse sihtkohta New Yorki. Olgugi, et Estonian Air müüs pileti, lendab tegelikult Aerofloti lennuk. Selle kaudu laieneb Estonian Air'i pakutavate sihtkohtade arv ja see mitmekesistab kliendi võimalusi, kasutades jätkuvalt Estonian Air'i teenust. Koodijagamise lepingute eelduseks on sertifikaadi ja sihtkoha Tallinna lennujaama olemasolu. Estonian Air'i lennukoodide lisamine teise lennuettevõtte lendudele soodustab kahe firma koostööd. Kliendi jaoks lihtsustab see kombineeritud lennupiletite ostmist ning laiendab senist müügivõrgustikku (18).

Lennufirma strateegia on pakkuda otseliine Tallinnast ja see eeldab toetust eesti rahvalt, kasutades rohkem Estonian Air'i veoteenust (36). Jõuliselt pärsib Estonian Air'i arengut omaniku staatuses riik, kaks aastat menetluses olnud ja 2015. a oodatav Euroopa Komisjoni otsus riigiabilo kohta ning ettevõtte nõrk kaubamärk eestlaste silmis. Eestimaalastel on kõrge tundlikkus maksude suhtes, mis nende palgalt riigile laekub ja mida miljonite eurode väärtuses rakendatakse lennufirma heaks. Autori arvates võib kodanikel olla seetõttu negatiivne hoiak Estonian Air'i suhtes ja välditakse lennufirma teenuse kasutamist. Selle mõttelaadi muutmiseks on vaja investoreid ja erakapitali.

Suurinvestori kaasamisele ollakse väga lähedal, kuid see on võimalik juhul, kui Euroopa Komisjon aktsepteerib riigiabi seaduslikkust. Algne leping Estonian Air'i ja Infortar Grupi vahel on juba koostatud. Euroopa Komisjoni riigitoetuse heakskiidul saab Infortar Grupp Estonian Air'i arengu heaks pakkuda finantsvõimekust ning rakendada oma investeerimise kogemust turismi- ja teenindusvaldkonnas. Juhul kui Euroopa Komisjon langetab otsuse eitava vastuse kasuks, tähendab see Estonian Air'i jaoks automaatselt pankrotti ja Infortari kaasamine muutub võimatuks (36).

Välja ei tohi jätta Eesti Vabariiki, kelle jaoks Estonian Air eksisteerimine on rahaliselt väga oluline. Tsiteerides Estonian Air'i juhatuse esimeest Jan Palméri: „Analüütikud on öelnud, et Estonian Air'i pankroti korral kaotab Eesti Vabariik ligikaudu 48 miljonit eurot aastas. Kui Tallinna lennujaamas puudub hea lennuliikluse ühendus, ei loo ükski teine lennufirma oma äri Eestisse“. Selle asemel eelistatakse Eesti naabrit Lätit, kus suurenenud Air Baltic'ul on parem taristu ja lennuliiklus (36). Poliitiline mõju leiab käsitlust peatükis 3.1 (vt lk 56).

Tasakaalus tulemuskaart on praktiline ja efektiivne mõõtmisvahend, sõnastades strateegia konkreetseteks indikaatoriteks, eesmärkideks, mõõdikuteks, sihtväärtusteks ja meetmeteks, mis juhivad ettevõtet eeldatava eduni (2, lk 98–101). Järgnevas alapeatükis analüüsib autor tulemuskaardi nelja aspekti. Läbi uurimuse ja analüüsi tuuakse välja edutegurid (vt lisa 5).

Tasakaalus tulemuskaart annab juhtkonnale vahendi, mille abil saab Estonian Air'i tulevikupildi ja strateegia mõtestada lahti konkreetseteks tulemusnäitajateks. Missiooni sõnastamine ei jõua üldjuhul töötajateni (41, lk 24). Ainuüksi pideva strateegiate vahetumise tõttu, leiab autor, et tulemuskaardi loomine on lennufirmale vajalik ja leiab kasutust efektiivse juhtimise tööriistana. Tulemuskaart annab raamistiku missiooni ja strateegia levitamiseks. Informeerides töötajaid mõõtmise teel tänase ja tulevase edu tagamise teguritest. Tulemuskaart ei ole kontrollsüsteem, vaid kommunikatsiooni-, informatsiooni- ja õppimissüsteem. Järgnevates peatükkides autori poolt läbi viidud analüüsid, arvutused ja uurimus on aluseks edutegurite loomisel, mille eesmärk on luua tasakaalus tulemuskaart, mis aitab terviklikku strateegiat realiseerida.

## **2.2 Tasakaalus tulemuskaardi neli aspekti**

Tasakaalus tulemuskaart koosneb neljast aspektist, mille loogiline liikumissuund on alt-üles esimese perspektiivini, mida näeb strateegiakaardilt lisas 4. Strateegiakaart on jaotatud nelja aspekti vahel. Nooded edutegurite vahel kajastavad põhjus-tagajärg seoseid ja toovad välja olulisemad tegurid, millele ettevõtte peab kõige enam keskenduma. Kogu kaart tervikuna tagab tasakaalus tulemuskaardi rakendatavuse. Neljas tasakaalus tulemuskaardi osa on areng ja õppimine, mis analüüsib, kuidas peaks Estonian Air tulevikukujutlust teostama, ettevõtet täiustama ja arendama. Kolmas aspekt on sisemised äriprotsessid, kus selgub, milliseid protsesse on vaja, et kliendi vajadusi täita ja rahulolu suurendada. Teine on kliendiaspekt, kus ettevõtte visiooni täitmiseks tuleb analüüsida kliente puudutavaid asjaolusid. Iga mõõdiku ja näitaja puhul peavad need peegeldama Estonian Air'i strateegilist suunda, andes lugejale ettekujutuse, kuhu on ettevõttel eesmärk jõuda. Tulemuskaardi koostamisel mõtestas autor strateegia ümber konkreetseteks mõõdetavateks eesmärkideks ja paigutas need nelja rühma. Oluline on tagasisivaatavate ja edasiviivate tulemusnäitajate tasakaalustamine – samuti finantsiliste ja mitterahaliste indikaatorite tasakaalustamine. Sealjuures on autori eesmärk lihtsustada Estonian Air'i tulevikuvisioni, luues kõigile töötajatele ühise arusaama, näidates nende tööpanuse

osatahtsust strateegia realiseerimiseks (40, lk 59, 146–149). Mõõdikute loomisel võttis autor arvesse järgnevaid küsimusi ja põhimõtteid:

1. Kas mõõdikud on kvantitatiivsed ja üheselt mõistetavad? Oluline on tagada lugeja ja töötaja arusaam, mida mõeldakse hindamiskriteeriumide all. Selleks, et mõista kas eesmärkidele antud mõõdikute sihtväärtused on täidetud, koostas autor hindamissüsteemi tabelid (vt lisa 6 lk 78–79). Roheline värvus tähistab eesmärgi täielikku täitmist, kollane osalist (rahuldavat) täitmist ja punane värv eesmärgi nurjumist.
2. Kas edutegurid on asjakohased ja võimalikud hinnata?
3. Edutegurid peavad olema mõõdetavad ja saavutatavad.
4. Mõõdikud peavad olema muutuste suhtes paindlikud.
5. Tulemuskaarti on oluline lisada ja omavahel seostada minevikku ja tulevikku suunatud edutegureid ja mõõdikuid. Tagasivaatava mõõdiku järgi on võimalik mõista kuhu ettevõtte on soovinud jõuda, kuid mitte seda, kuidas seda tehakse.
6. Iga aspekt peab kajastama strateegia põhjus-tagajärg seost (41, lk 38).

Tunnustust ja vastutustunnet pakub mõõdikute ja eesmärkide juurde vastava töötajanime lisamine. Nii on kerge jälgida, kes mingi eesmärgi täitmist juhib. Autor on lisanud kaardile iga eduteguri eesmärgi täitmise eest vastutava struktuuriüksuse või osakonna nimetuse (vt lisa 5). Järgmine samm on mõõdiku selgitamine, mis põhjendab töötajatele mõõdikute valikut ja suutlikkust eesmärki täita. Tähtis on lisada, et suuremaid kokkuvõtteid mõõdikute efektiivsuse ja tulemuse kohta tehakse iga aasta tagant kuni tulemuskaardi planeeritava aja lõpuni (2017 a). Ettevõtte kõik töötajad ei ole kursis müügi-, finants-, ja kliendirahulolu tulemustega. Seetõttu käsitletakse töös järgnevalt erinevaid analüüse, kalkulatsioone ja rahulolu uuringute tulemusi.

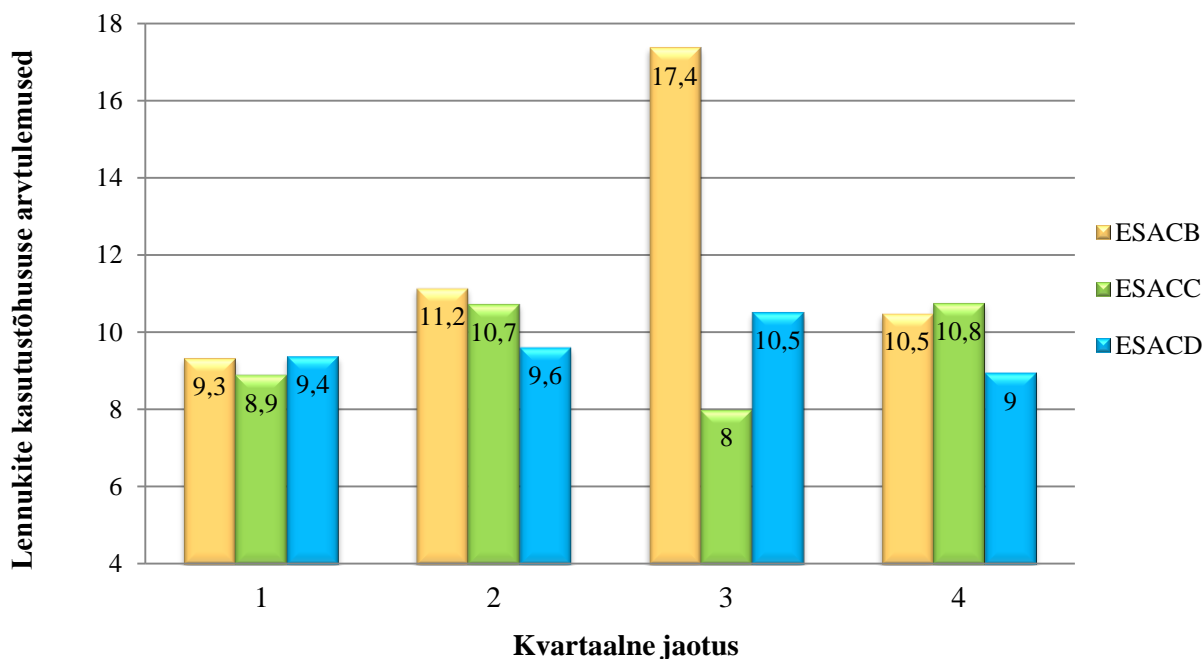
### **Finantsaspekt**

Finantsilised sihid on seotud lennuettevõtte pikaajaliste eesmärkidega, formuleerides finantseesmärgid ja määrates muutujad. Kõik tasakaalus tulemuskaardi neli aspekti peavad seostuma ühe või mitme finantseesmärgi saavutamiseks. Lennunduses muutub ärikeskkond kiiresti ja sellepärast valis autor tulemuskaardi perioodiks 2015.–2017. aasta. Esimene Estonian Air'i finantsseisundit puudutav probleem on väike turg, kõrged püsikulud ja vähene lennukite arv, mistõttu on lennukite pakutav istmekulu liiga kõrge. Peamine on Estonian Air'il saavutada võrdsed kulud ja tulud ehk jõuda miinustulemusest nullini. Prognoosi kohaselt oodatakse kasumi teenimist alates 2016. aasta lõpus või 2017. aasta esimesel poolel (18). Oluline on lennukite

optimeerimine ja täituvus, millest sõltuvad tugevalt lennufirma finantstulemused. Eesmärk on saavutada põhiliinide kasumlikkus. Teiseks peab tütarettevõtte Nordic Flyways olema edukas allhankelendude (*capacity provider*) teenuse pakkumisel.

2015. aasta teise kvartali lõpus seisab ees tähtsa otsuse langetamine uue lennukipargi üle. Üheks võimaluseks on teenindada kliente turbopropellerlennukitega, mille lennujaamatasud on madalamad. Kõige enam säästab ettevõtte lennukikütuse pealt, kuna nende lennukite kütusetarbimine on poole väiksem kui Jet lennuki tüüpidel. See võimaldab Estonian Air'il säästa kütuselt iga kuu ligikaudu 300 tuhat eurot. Lisaks leiavad need ülihästi rakendust lühemate vahemaade jaoks – näiteks Vilniuse, Peterburi, Moskva ja Kopenhaageni liinidel. Ülejäänud otseliinide nagu Oslo, Pariis ja Amsterdami kasutusse jääks CRJ900 või Embraer lennukid. (18; 36; 39).

Turbopropellerlennukid häirivad kliendirahulolu eelkõige suure lärmi, väiksuse ja vanamoelisuse tõttu (36). Seepärast planeerib juhtkond liisida sama tüüpi CRJ NextGen lennukid – samas suuruses või väiksemad CRJ700 tüüpi, jättes lennukiparki 7 lennukit (18). Järgnev joonis 5 illustreerib kolme CRJ900 lennuki kvartaalset kasutamistõhusust (*aircraft utilization*). Legendis märgitud ESACB, ESACC ja ESACD on lennukite registreerimise tähised.

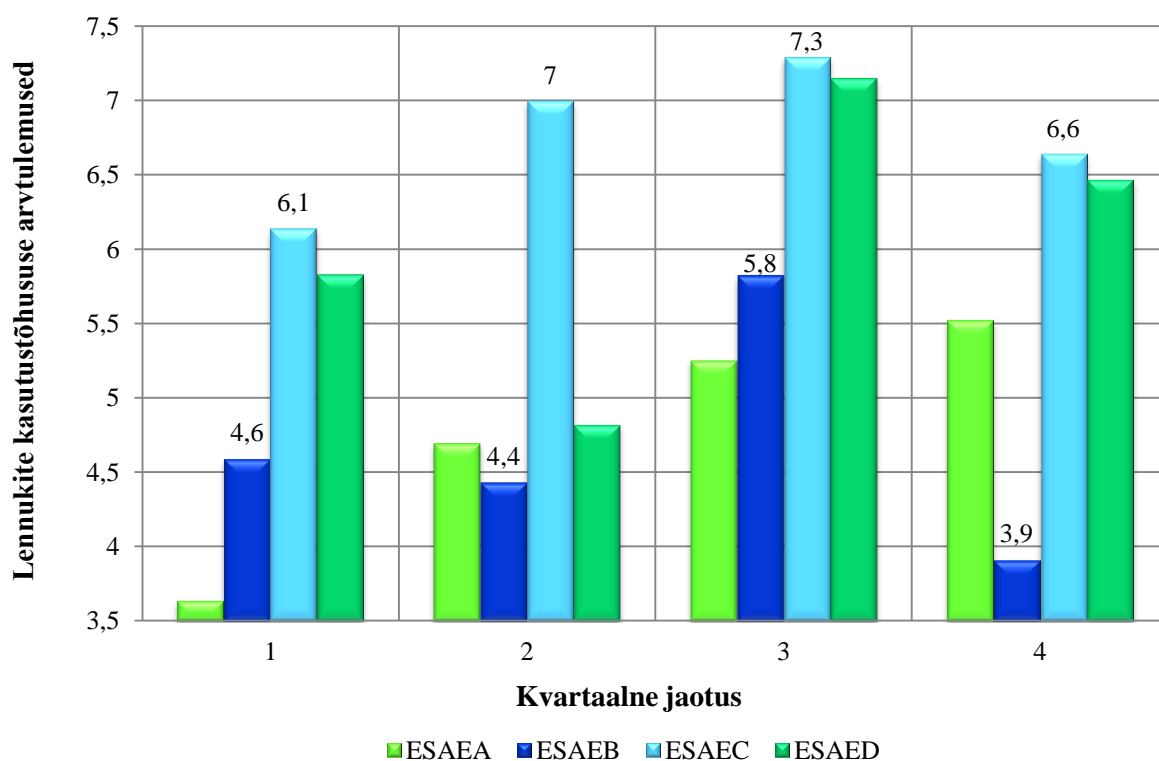


**Joonis 5.** Estonian Air'i CRJ900 lennukite kasutustõhususe tulemuslikkus (blokkhunnid päeva kohta) 2014. aasta kvartaalses jaotuses

Allikas: Estonian Air'i blokkhunnide, lennukite seisakuaegade aruanded; autori joonis



Autor kalkuleeris kasutustõhususe tulemuslikkust (*aircraft utilization*) seitsme lennuki kohta (vt valemit 9 lisas 1). Eesmärk oli välja selgitada, kas lennukeid kasutatakse optimaalselt ja millises kvartalis efektiivsemalt. Tulemusteni jõudmiseks liitis autor kokku kõik päevad, millal iga lennuk oli töös. Kalkuleerides iga lennuki blokkhunnid kvartali kohta ja seejärel jagades päevadega, millal lennuk kvartalis kokku töötas. Lennuki kasutamistõhusus oli kõige suurem kolmandas kvartalis. Seda soodustavad hooaja lennud ja suurem lennukite täituvus juulist kuni septembrini. 2014. aasta kolmandas kvartalis oli lennukil CRJ900 ESACB 1112 blokkhundi, samas kui lennuki CRJ900 ESACD neljanda kvartali blokkhunnid kokku olid 725. CRJ900 tüüpi lennukite blokkhunnid lennuki kohta päevas olid 2014. aastal vahemikus 8–17,4 tundi. Järgnevalt selgitab autor antud näitaja vajalikkust. Joonis 6 visualiseerib lennufirma ülejäänud nelja Embraer 170 tüüpi lennukite kasutamistõhusust. Autor tõi joonisel välja ESAEA lennuki kasutustõhususe tulemused, mis on teistest sama tüüpi lennukitest kõige kõrgemad ja vastupidiselt on lennukil ESAEB kõige madalamad tulemused.



**Joonis 6.** Estonian Air'i Embraer 170 lennukitüübi kasutustõhusus (blokkhunnid päeva kohta) 2014. aastal kvartaalses jaotuses

Allikas: Estonian Air'i ettevõtte sisesed blokkhunnid, lennukite seisakuaegade aruanded; autori joonis

Lennugraafiku parem planeerimine ja kasutustõhususe eesmärk on jagada reiseid kogu lennukipargi peale (võimalikult) võrdselt. Kalkulatsioonidele põhinedes otsustas autor lisada tasakaalus tulemuskaardi finantsaspekti lennukite kasutustõhususe. Eduteguri sihtväärtuseks on

keskmiselt 12 blokkundi päevas ühe lennuki kohta. Tero Taskila juhtimise ajal (06.2011–10.2012) oli ettevõttel strateegiline laienemisplaan. Selle tulemusena liisiti lennukeid rohkem, kui realselt tarvis oli. Seetõttu on kaks Embraer 170 tüüpi lennukit üleliigsed olnud ja leidnud kasutust tellimuslendude või hooaja liinidel tihedama lennugraafiku korral. Üheks lennukiks on Embraer 170 ESAEB, mis 2014. aastal teenindas kokku 958 blokkundi, võrreldes lennukiga ESAEC, mille aastane blokkundide tulemus oli 2133 tundi.

**Tabel 8.** Finantsaspekti tulemuskaart perioodil 2015–2017

<b>Edutegurid</b>	<b>Mõõdikud</b>	<b>Sihtväärtused</b>	<b>Meetmed</b>
Müügitulu suurendamine reisija kohta	RASK aastas	$\geq 0,10$	Kliendisõbralik teenindus, turundus, optimaalne lennukipark, lennupileti hinna haldus.
Kasumit teenivad põhiliinid	Aasta (periood) kasumlikkuse saavutamiseks	2016 III kv – 2017 I kv	Stabiilsed põhiliinid (vähemalt) 10 sihtkoha pakkumine, püsikulude vähendamine, lennukitaituvuse näitaja tõus.
Lennukite kasutustõhususe suurendamine	Blokkunnid ühe lennuki kohta päevas	$\geq 12$	Lennugraafikus on esindatud kõik lennukid, lennukite optimeerimine ja efektiivne kasutus. Suurem blokkundide arv ja rohkem lende. Parandada lennugraafikuid.
Äritegevuse püsikulude vähendamine	Püsikulude vähendamise protsent aasta kohta	$> 3 \%$	Hallata kütusehinna muutusi, äritegevuskulusid. Nordic Flywaysi edendamine, äritegevuse maksimeerimine.
Positiivne rahavoog äritegevusest	Majandusaasta tulemus	$\leq 2017$	Kulude kokkuhoid, äritegevuse arendamine.
Tütarettevõtte Nordic Flyways kasumlikkus	Kasumlikkuse aasta	2015 III kv – 2016 I kv	Aktiivne ja konkurentsi - võimeline äritegevus, pikaajaliste (5–10 aastat) lepingute sõlmimine.

Allikas: autori koostatud

Finantsiliselt on võimalik Estonian Air'il liisida 5–6 lennukit. Jagades püsikulud nende lennukite peale, on tulemuseks kõrge püsikulu ühiku kohta. Kuna lennunduses on püsikulud väga kõrged (ainult lennukikütus moodustab 28–30% püsikuludest), tuleb ühikukulu vähendamiseks liisida minimaalselt 15 lennukit. Alates 2016. aasta kolmandast kvartalist on eesmärk teenida kasumit põhiliinidelt. Selle realiseerimiseks on oluline teenida suurem müügitulu reisija kohta (RASK),

mille näitaja aastatel 2012–2014, on olnud 0,07–0,09 eurot. Perioodil 2015.–2017. aasta, on eesmärk saavutada müügitulu pakutud istmekilomeetri kohta rohkem kui 0,10 eurot. Selle eelduseks on suurem lennukitäituvus, laienenud kliendibaas välisturgudel, sest Eesti turg on väike. Lisaks tuleb arendada tihedamat koostööd EAS-iga (Eesti Arengu Sihtasutus), kelle pädevuses on Eesti rahvusliku lennufirma reklaamimine välisturgudel.

Järgmise edutegurina käsitleb autor põhiliine, mille kasumlikkust oodatakse aastaks 2016–2017. Selle saavutamiseks on tähtis lennukitäituvuse tõus (läbiv kõikides edutegurites), lennukite efektiivne kasutus, mis näeb ette suuremat lennukite tööaega ehk blokk tundide arvu. Kasumini jõudmiseks on eduteguriks määratud püsikulude vähendamine vähemalt 3% aastas. Lennunduses moodustavad suure osa püsikuludest lennukikütuse- ja personalikulud. Antud situatsioonis saab püsikulusid vähendada konsultatsiooni- ja advokaaditeenuste arvelt, mille osakaal püsikuludes on suurenenud Estonian Air'i ja Euroopa Komisjoni kohtuasja lahendamiseks.

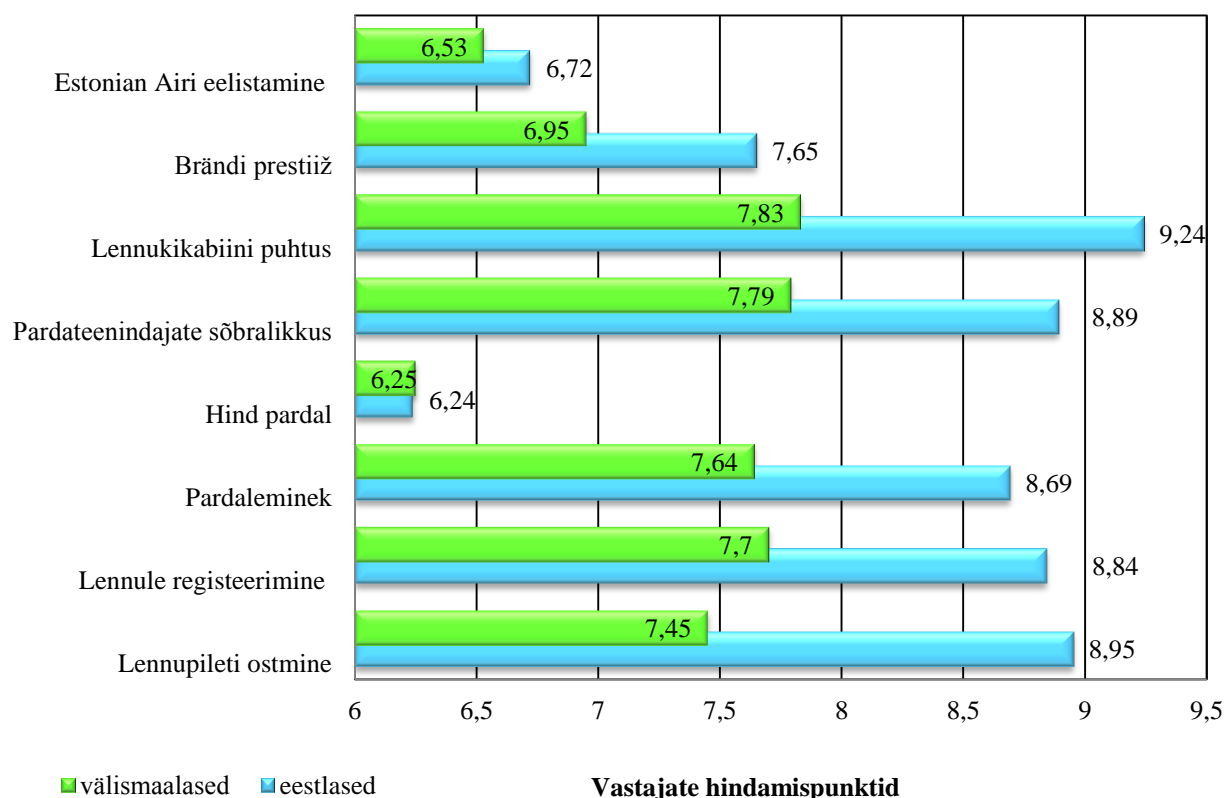
Euroopa Komisjoni otsuse kahe aasta pikkuse ootamise tõttu ei saa ettevõtte peatada äri arengut. Seetõttu loodi käesoleva aasta märtsis tütarettevõtte Nordic Flyways, mille kasumlikkuse puhul saab katta emafirma (Estonian Air AS) kahjumit. Tütarettevõtte äritegevust planeeritakse alustada käesoleva aasta juulis või augustis. Kasumiteenimine on tõenäoline 2015. aasta 3. kvartalist, sest Nordic Flyways'i ärimudel on loodud kulude katmiseks ja marginaali teenimiseks. Eduteguri saavutamiseks on vajalik vähemalt 5–10 aasta pikkuste lepingute sõlmimine teiste lennufirmadega, kellele hakatakse allhankelendude teenust pikaajaliselt pakkuma.

## **Kliendiaspekt**

Estonian Air'i eesmärgiks on olla kõige mugavam, uuendusmeelsem ja usaldusväärsem lennufirma Euroopas. Ettevõtte sihtklient on äriklient. Koostööd tehakse suurte Eesti ettevõtete (näiteks Swedbank) töötajatega, kellele kehtivad eraldi soodustused. Ärikliendile on mugav kasutada seeriapiletit, millega klient säästab kuni 50% ja mida saab teistega, näiteks kolleegidega jagada (3). Vastupidiselt ärikliendile pühendab lennufirma oma kampaaniaid ka noortele, kes saavad lennata soodsama lennupiletiga (43). Estonian Air'i klientuur koosneb reisijatest, kes on valmis maksma rohkem varajaste kellaaegade ja sobivatel nädalapäevadel toimuvate lendude eest. Tuleb hoida stabiilselt töös vähemalt 10 sihtkohta ja hooajalisi liine. Samuti tuleb jälgida kliendi soove. Suurim nõudlus on lennata esmaspäeval, neljapäeval ja reede hommikul – tagasi

Tallinna lennujaama reede õhtul või pühapäeval. Äriklient hindab eelkõige aja kokkuhoidu, mida Estonian Air pakub – väljudes Tallinnast hommikul vara ja tulles tagasi hilja õhtul (3).

Lennufirma eesmärk on pakkuda kliendile eelkõige (nagu kõik lennufirmad) lennuohutust, täpsust ja kliendisõbralikku, professionaalset teenindust. Selleks, et mitmekesistada sihtkohtade arvu ja lihtsustada kliendi reisimist rohkem kui ühe lennu puhul, tagab koodijagamine, mille olemust autor eespool kirjeldas (vt lk 28–29). Lennunduses on edukuse nimel lennuettevõtted üksteisega tihedalt seotud. Näiteks kuulub SAS Scandinavian Airlines’ile suurem Bombardier CRJ900, mida Estonian Air ise rahaliselt opereerida ei suudaks. Rentides seda lennukit oma sihtkoha jaoks, rahuldab lennufirma oma kliente ja säästab raha lennuki liisimise pealt (37; 38). Järgnev joonis 7 visualiseerib Estonian Air’i kliendirahulolu tulemusi 10-palli skaalal 2015. aastal.



**Joonis 7.** Estonian Air’i 2015. aasta kliendirahulolu küsitluse tulemused

*Allikas:* Estonian Air’i kliendi rahulolu uuringu kokkuvõte; autori joonis

Roheline värvus märgib välismaalastest reisijate vastuseid ning sinine toon eesti rahvusest reisijate omasid. 2015. aasta veebruaris viis Estonian Air läbi küsitluse oma klientide seas. Küsimustele vastamine toimus 10-pallilisel skaalal. Vastavalt NPS (*net promote score*) ehk 10-palli süsteemile jagunevad vastused kolme rühma. Tähistades vastusevariandi 9–10 pallil, on

tegemist lojaalse, reklaamiva kliendiga kes tõenäoliselt soovib Estonian Air'i ka teistele. Vastusevariandid vahemikus 7–8 märgivad passiivset klienti, kes on kergelt mõjutatavad. Valikud 0–6 tähistavad rahulolematu kliendi vastust (44). Kokku esitati 8 küsimust, mis jagati nelja blokki: lennueelne teenindus, maapealsed teenused, teenindus lennul ja brändi maine.

Kui hinnang pardaostudele välja arvata, olid Eesti päritolu reisijate hinnangud kõrgemad. Kõige suurem erinevus esines lennupileti ostmise ja kabiinipuhutuse osas. Kliendid on hinnatundlikud ja rahulolematud pardal pakutavate toodete hinnaklassi suhtes. Eestlased hindasid kõige kõrgemalt kabiini puhtust, lennupileti ostmise lihtsust, pardateenindajate sõbralikkust ja pardal minekut. Estonian Air'iga lendamist eelistavad eestlased välismaalastest rohkem. Sellegipoolest on tulemus nõrk ja suurem osa klientidest valib võimaluse korral Estonian Air'i konkurendi lennu. Eelpool kirjutatule ja küsitlusele tuginedes koostas autor kliendiaspekti tasakaalus tulemuskaardi, mida on toodud tabelis 9.

**Tabel 9.** Kliendiaspekti tulemuskaart perioodil 2015–2017 aasta

<b>Edutegurid</b>	<b>Mõõdikud</b>	<b>Sihtväärtused</b>	<b>Meetmed</b>
Punktuaalsuse näitajate suurendamine	15 ja 3 minuti punktuaalsuse näitajad	> 95 % > 90 %	Lennukite kasutamise optimeerimine, lennugraafikute täiustamine.
Ärajäänud lendude minimaliseerimine	Ärajäänud lendude protsent	≤ 1%	Täiustada lennukitehooldust, suurendada lennukite täituvust. Tõsta lennukite opereerimise kvaliteeti.
Kliendibaasi suurendamine	Reisijate arvu suurenemine aastas	> 5 %	Aktiivne turundustöö, uued nõutud sihtkohad, koostöö Eesti suurte ettevõtetega (ärikliendid), efektiivne koodijagamine, rohkem kliente välisturult.
Klientide kõrge rahulolu	Kliendihinnang rahulolu küsitluses NPS tulemus	> 9 punkti	Kvaliteedi tõstmine, meedia, turundustöö, meelepärane lennukipark, IT arendus. Kliendi lojaalsusprogramm.

Allikas: autori koostatud

Autor selgitas eelpool uute lennukite leidmise vajalikkust ja turbopropellerlennuki kasulikkust. Viimane on tekitanud klientides pahameelt, sest lennukid on aeglasemad, väiksemad ja mürarikamad. Sellegipoolest on lennupileti hind sama, sest ettevõtte mõistes on tegemist sama

tootega – jõuda lähtekohast sihtkohta (39). Klientide puhul on oluline silmas pidada nende harjumusi. Estonian Air'i lennukipargis on uuemad Embraer ja Bombardier lennukid, mistõttu ei ole klient harjunud istuma turbopropellerlennukisse, mis näeb vananenud välja. Käesoleva aasta maikuu seisuga renditakse Rootsi lennufirma Nextjeti ja Leedu lennufirma Dot LT ATR ja Saab 340 tüüpi lennukid kuni 2015. aasta juuni keskpaigani (38).

Lennufirma sihtklient on äriklient, kes hindab kõrgelt efektiivset ajakasutust. Autor on eduteguriks valinud 3-minuti punktuaalsuse näitaja, sihtväärtusega rohkem kui 95% ja 15-minuti punktuaalsuse näitaja sihtväärtusega rohkem kui 90% – hiljemalt 2016. aasta alguseks. Punktuaalsuse tulemused on üldlevinud lennunduse kvaliteedi näitajad. Kui täidetakse minimaalne sihtväärtus 95%, tõstab see lennufirma mainet ja kliendi rahulolu. Samuti on lendude ärajäämine ja hilinemine seotud toote kvaliteediga ja ettevõtte kaubamärgi loomisega. Mitmed eesmärgid on tihedalt seotud lennukitäituvusega, optimeerimisega ja kulude vähendamisega. Nende eelduseks on suurem kliendibaas, mille autor on valinud oluliseks eduteguriks, eesmärgiga suurendada reisijate arvu vähemalt 5% aastas. Selle eelduseks on reisijate ostujõu kasv. Käesoleva aasta veebruaris läbi viidud kliendi rahulolu küsitluse keskmine tulemus oli 7,57 palli. 2017. aastaks on eesmärk saavutada rahulolu 9 punktini (vt hindamissüsteemi lisas 6). Tegemist on kaubamärgi kujunemisega, inimeste hoiakute muutmisega, uuenevate sisemiste protsesside kohandamisega, mis võtab aega mitmeid aastaid.

### **Sisemised äriprotsessid**

See aspekt annab ülevaate, millised protsessid tagavad kliendi- ja finantseesmärkide saavutamise; mille abil muutuda efektiivsemaks ehk arendamist vajav innovaatiline külg. Lisaks tuleb välja selgitada, milliseid arendusi näevad nii Estonian Air'i töötajad kui ka kliendid tulevikus. Strateegiast tuletatud siseprotsesside eesmärkide ja näitajate õnnestumine tähendab sihtklientide ja aktsionäride ootuste täideviimist – ühtlasi teenuse ja klienditeeninduse kvaliteeti peale teenuse osutamist (41, lk 89–95).

2014. aasta septembri seisuga on lennukitootja Bombardier statistika kohaselt Estonian Air 2. kohal maailmas CRJ900 kasutamise intensiivsuse poolest. Statistika jaotuseks on lennu keskmine pikkus minutites, kus Estonian Air'il on 101 minutit ja esimesel kohal Jazz Aviation'il 108 minutit (40). Järgnev tabel 10 annab ülevaate eduteguritest ja sihtväärtustest, mis tagavad sisemiste äriprotsesside strateegilised eesmärgid.

**Tabel 10.** Sisemiste äriprotsesside aspekti tulemuskaart perioodil 2015–2017 aasta

<b>Edutegurid</b>	<b>Mõõdikud</b>	<b>Sihtväärtused</b>	<b>Meetmed</b>
Ökonoomne ja samatüübiline lennukipark	Lennukite arv 2015. aasta lõpuks	7	Juhtkonna arutelud ja otsuse langetamine uute liisitava te lennukite suhtes.
Programmide arendus, integratsioon teiste süsteemidega	Uuendatud programmide kasutuselevõtt	aastaks 2016	IT arendustegevus, finantseerimise võimaluse saavutamine
Liinide balansseerimine Tallinna ja Euroopa vahel	Minimaalne reisijate hulga kasv Euroopa-Tallinn liinil	5%	Liinide optimeerimine, turundus, koostöö ja koodijagamine. Turundus välisurgudel.
Lennuühenduse arendus sihtkliendi ja riigi heaks	Uus liin aastas	$\geq 1$	Koodijagamine, sihtkohtade suurendamine, nõudluse jälgimine ja seejärel liini testimine.
Riskihindamise süsteemi väljatöötamine	Uute riskihindamise meetmete kasutuselevõtt	aastaks 2017	Arendustegevus koostöös IT ja finantsosakonnaga. Lisaks sisekontrolli tõhustamine.

Allikas: autori koostatud

Eelpool kirjeldatud lennukite kasutusefektiivsus on vaieldamatult Estonian Air'i eduteguriks, millele peab keskenduma. Sihtväärtuse tagamiseks on vajalik lähiajal uuenevat, efektiivset lennukiparki, rohkem blokkunde ja töös lennukid (ehk mitte maa peal kasutult seisvaid). Siinkohal on tähtis keskenduda ka punktuaalsusnäitajale (edutegur kliendiaspektis vt lk 39), mille kvaliteet üldjuhul halveneb lennukite kasutusefektiivsuse suurenemise korral.

Lennufirma senine lennukite optimeerimise protsess on olnud raske, sest Tero Taskila juhtimise ajal liisiti kaks üleaarust lennukit. Käesoleva aasta sügisel liising lõpeb ja seepärast on juunikuuks vaja langetada otsus uute lennukite suhtes. Alates augustist tagastab Estonian Air esimese Embraer 170 lennuki liisinguandja Finnair Group-ile. Peale Embraerite tagastamist jäävad alles kolm CRJ900 tüüpi lennukit. 2015. a maikuu seisuga on siht võtta uus leping, liisides väiksemaid Jet tüüpi lennukid, näiteks väiksemad CRJ700 (72 istmekohta, senise 78–88 asemel). Teine võimalus on uuendada olemasolevat lepingut, liisides samasid Embraereid, kui see võimalik on. Strateegiliselt oluline on läbi kaaluda liisitava te lennukite valik, sest uuemate lennukite omamine kahjumit teenivas ettevõttes ei ole jätkusuutlik otsus (37; 39).

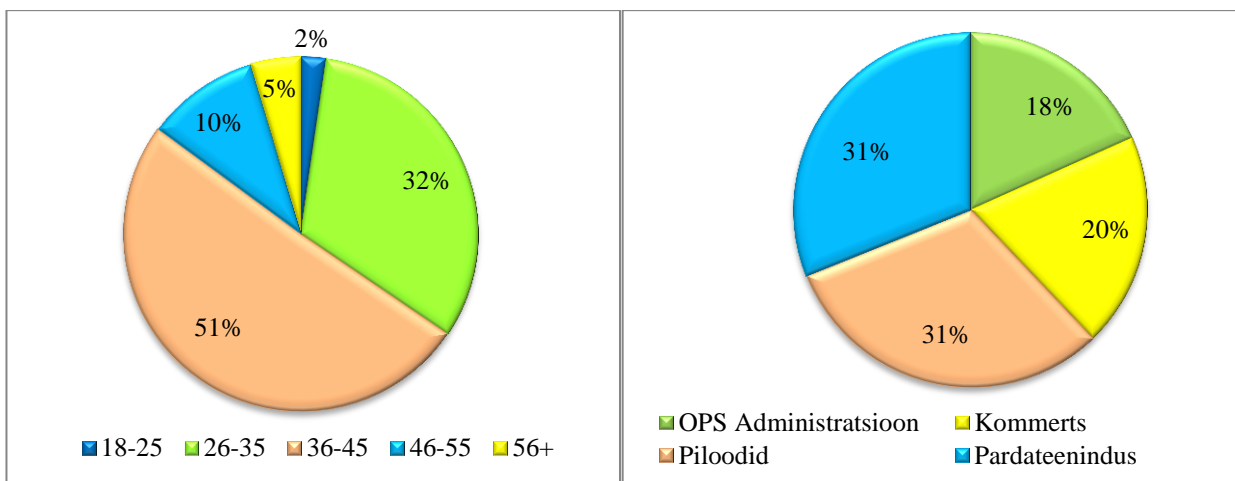
Autor arvab, et sisemistes äriprotsessides on lähiajal kõige olulisem keskenduda lennukite optimeerimisele ja uuele lennukipargile. Koos turunduse, kliendibaasi suurenemisega kindlustaks see nii liinide tasakaalu Tallinna ja Euroopa linnade vahel kui ka vähendaks kulu pakutud istmekilomeetri kohta (CASK). Euroopa Komisjoni konkurentsivolinik Margrethe Vestager on öelnud, et otsuse langetamisel võetakse arvesse lennuühenduse olemasolu (23) (vt lk 20), mis muudab selle arendamise oluliseks eduteguriks. Lennuühendusest ja Tallinna-Euroopa vahelisest lendudest kirjutas autor peatükkides 2.1 lk 30. Kolmandas peatükis toob autor välja põhjused, miks Estonian Air on vajalik Eesti riigile ja ärikliendile.

### **Õppimine ja areng. AS-i Estonian Air töötajate töörahulolu uuring**

Lennufirma võime saavutada tasakaalus tulemuskaardi eesmärgid finants-, kliendi- ja sisemiste protsesside osas määrab ära viimane aspekt. Õppimise- ja arengusuutlikkus on seotud töötajate innustamisega. Lisaks sellele tuleb pakkuda töötajate täiendusõpet, täiustada infosüsteemide võimalusi, üldist infoliikumist, suurendada töötajate motivatsiooni ja eesmärgiühendust (41, lk 123–124, 129). Estonian Air'i töötajad on eesmärkide saavutamiseks, infomatsiooni ja andmete saamise tugevaks allikaks (2, lk 112). Seetõttu on oluline eelkõige kliendiga pidevas kontaktis oleva töötaja motivatsioon ja töörahulolu. Autor uuris kas Estonian Air'i kliendile kõige lähemal olevad pardateenindajad kui ka teised töötajad on rahul töötingimuste ja tööandjaga.

Enne tasakaalus tulemuskaardi neljanda, ühtlasi viimase aspektini jõudmist, toob autor välja oma uuringu tulemused töötajate töörahulolu kohta. Eesmärgiks oli töörahulolu ja motivatsiooni väljaselgitamine ning vastavalt uurimistulemustele vajalike mõõdikute leidmine tulemuskaardi jaoks. Autor koostas ankeetküsimustiku (51), kasutades Google Docs Drive'i programmi (vt lisa 2, lk 65–70). Küsimustikule vastati interneti teel. Estonian Air'i töötajatele saatis ankeedi edasi töötasu- ja personalispetsialist Airis Lasma. Autor koostas 41 küsimust, jagades need kuueks blokiks: demograafilised tunnused, Estonian Air kui tööandja, tunnustus ja kollektiiv, informatsiooni liikumine, töötasu ja motivatsioon ja viimasena algatusvõime ning kaasatus Estonian Air'i strateegias. Vastajate vanuselist ja ametialast jaotust illustreerib joonis 8.

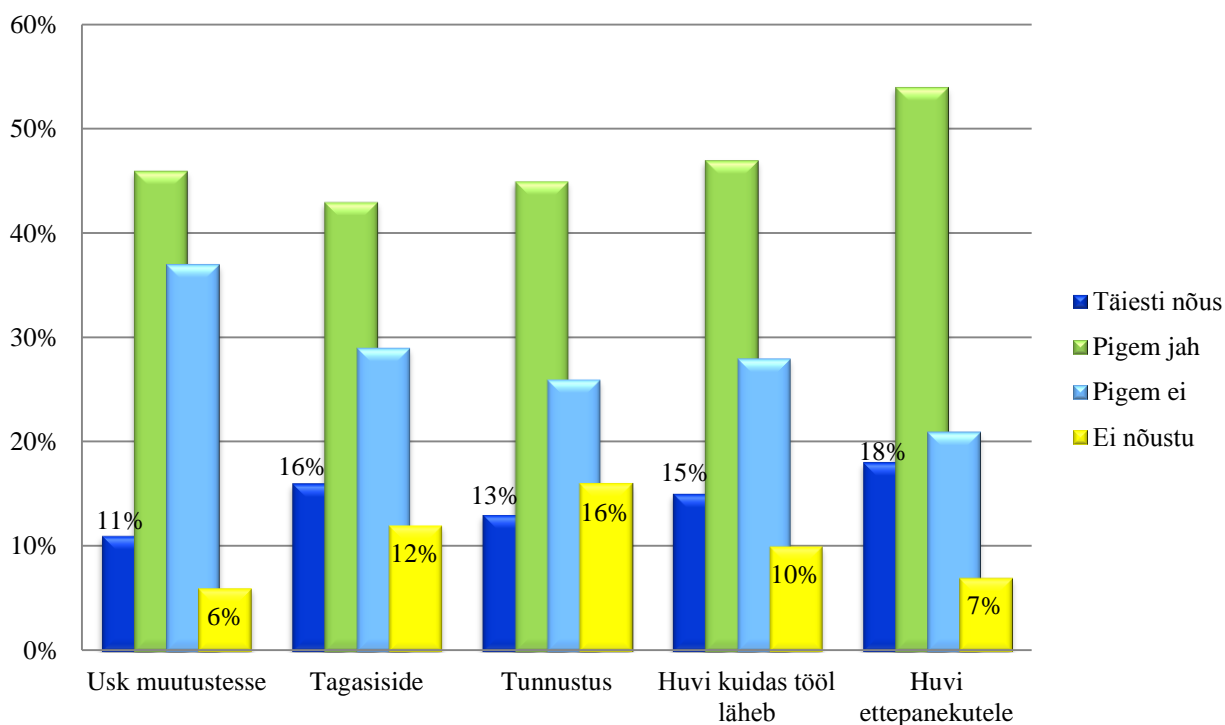




### Joonis 8. Ankeetküsimumstikule vastanute vanuseline ja ametialane jaotus

Allikas: Estonian Air töötajate töörahulolu uuring; autori koostatud

Ankeetküsituslusele vastas 87 töötajat, kellest 57% olid naised ja 43% olid mehed. Vastanute keskmine tööstaaž oli 12 aastat. Ligikaudu 51% vastanutest oli vanuses 36–45 eluaastat. Lendava meeskonna aktiivsus oli kõrgem, sest nende hulgas oli vastajaid 62%, millest võrdset 27% olid piloodid ja 27% pardateenindajaid. Ankeetküsituslusele vastanutest 42% omavad bakalaureuse kraadi, 16% keskeriharidust, 10% kutseharidust ja magistrikraadi. Järgnev joonis 9 visualiseerib töötajate rahulolu juhiga.



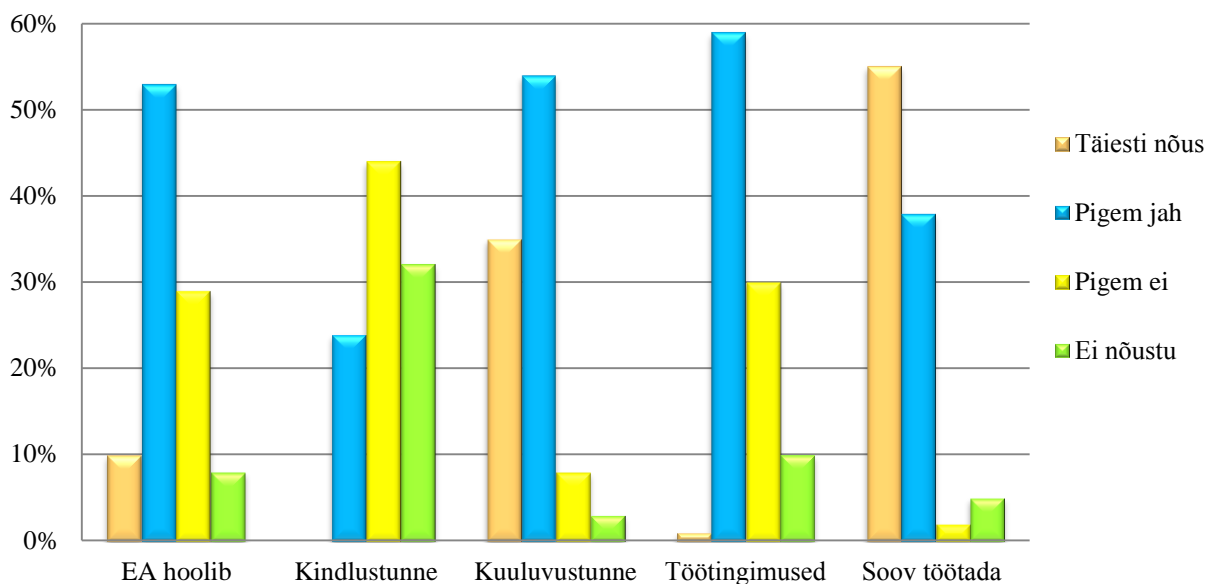
### Joonis 9. Töötajate töörahulolu (otsese) juhiga.

Allikas: Estonian Air töötajate töörahulolu uuring; autori koostatud

Analüüsidest teist blokki (Estonian Air kui tööandja) on näha, et töötajad enamjaolt on nõus, et ettevõtte hoolib neist (63%) ja on andnud piisavalt töövahendeid (90% nõus). 62% vastanutest olid nõus, et nende juht tunneb isiklikku huvi, kuidas neil töö läheb. Ligi 60% vastas, et nad saavad oma otseselt juhilt piisavalt tagasisidet oma töö kohta ja 58% vastanutest leiavad, et neid tunnustatakse. 72% tõdesid, et juht tunneb huvi ettepanekute vastu ja 57% usuvad, et juhtkond viib ellu positiivseid muudatusi. Uuringust selgus, et pardateenindajad ja piloodid valisid ainukesena vastusevariandi, mis väitis, et nad ei saa üldse tagasisidet. Lisaks sellele ei saa tunnustust lennumeeskond, millest 74% olid pardateenindajad. 67% pardateenindajast olid nõus, et juht ei tunne üldse huvi nende ettepanekute vastu. 74% pardateenindajatest ja 56% pilootidest ei usu, et juhtkond viib ettevõttes ellu positiivseid muudatusi. Administratsioonis (88%) ja kommertsosakonnas (94%) töötavad inimesed pigem usuvad juhtkonna poolt plaanitavatesse positiivsetesse muudatusesse.

Kõikidest vastajatest 62% tunneb, et Estonian Air hoolib neist kui töötajatest. Pardateenindajatest ainult 19% tunneb nii, ülejäänud pigem ei nõustu. Kusjuures 67% pilootidest tunneb, et ettevõtte hoolib neist. Administratsiooni ja kommertsosakonna töötajatest tunnevad hoolivust vastavalt 88% ja 94% vastanutest. Valikuvastust, mis tähendas kindlustunnet oma töökoha säilimise kohta täielikult, ei valinud mitte keegi. Pigem ei tunne kindlustunnet 44% ja kindlus puudub täielikult 32% vastajatest. Suurim ebakindlus on 60% pardateenindajatest ja 26% pilootidest. 13% administratsioonis ja 18% kommertsosakonnas töötavatest isikutest tunnevad ebakindlust täielikul määral. Sellegipoolest on ligikaudu 90% Estonian Air'i töötajatest uhked, et nad selles ettevõttes töötavad. Kõige enam tunnevad uhkust kontoris töötavad inimesed, administratsioonis 45% ja kommertsis 15%, pardateenindajatest 15% ja 33% pilootidest. Positiivne on, et 93% töötajatest pigem või väga tahavad Estonian Air'is töötada. Pigem ei või üldse ei taha töötada 7% vastajatest.

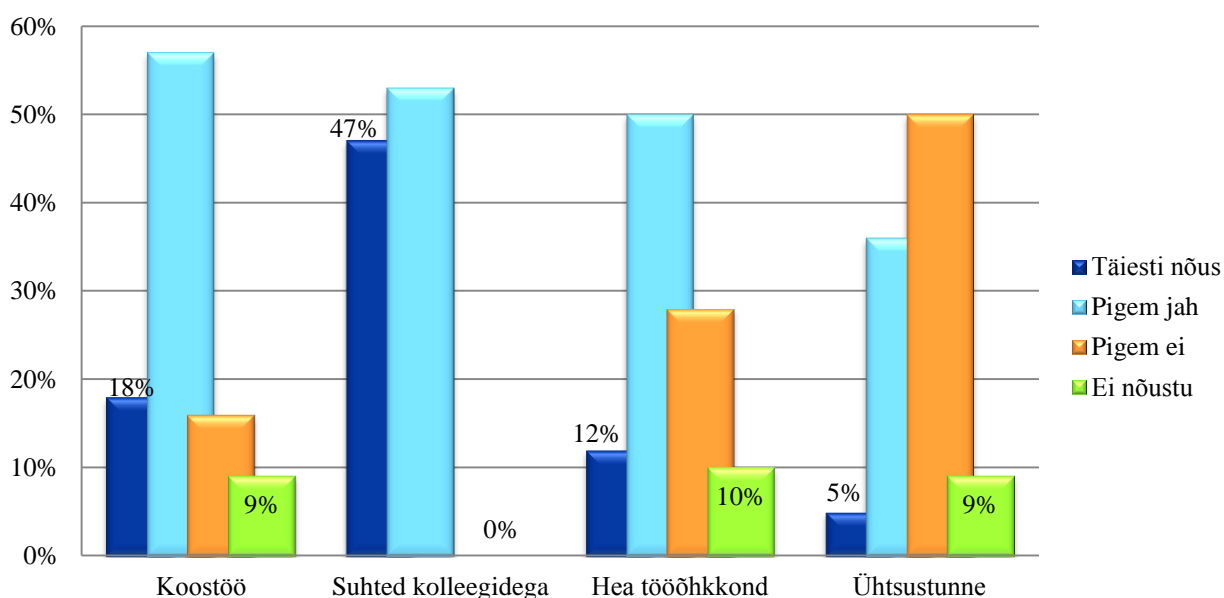
Järgnev joonis 10 annab ülevaate järgmise bloki tulemustest, teemal Estonian Air kui tööandja. Kõige vähem aega tööülesannete täitmiseks oli (47%) kommertsosakonnas töötavatel inimestel. Samuti 19% pardateenindajatest vastas, et on ülekoormatud või ei jätku tööülesannete täitmiseks piisavalt aega.



**Joonis 10.** Töötajate töörahulolu hinnang Estonian Air'ile kui tööandjale

Allikas: Estonian Air töötajate töörahulolu uuring; autori koostatud

Kõikidest vastajatest 60% nõustus, et Estonian Air loob mugavad töötingimused, millest 100% kommertsosakonna töötajad olid pigem või täielikult nõus. Lausa 78% pardateenindajatest ja 45% pilootidest vastas, et Estonian Air ei loo üldse mugavaid töötingimusi. Järgnevalt analüüsib autor neljanda bloki vastuseid ühtsustundest, koostööst ja kolleegide vahelistest suhetest. Tulemusi illustreerib järgnev joonis 11.

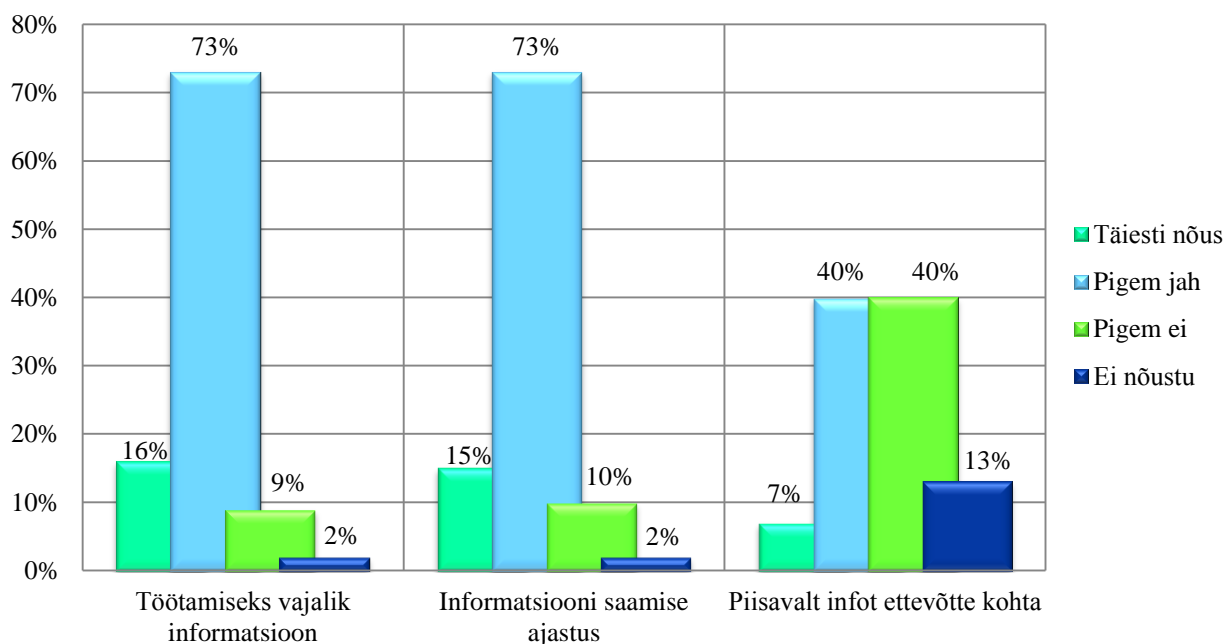


**Joonis 11.** Kolleegide vahelised suhted ja koostöö, tööõhkkond ja ühtsustunne

Allikas: Estonian Air töötajate töörahulolu uuring; autori koostatud

77% kõikidest vastajatest teeb rohkelt koostööd oma kolleegidega. 7% ehk viis pardateenindajat vastas, et koostöö oleks vajalik, kuid teatud põhjustel nad seda siiski ei tee. Estonian Air'i töötajad hindasid omavahelisi suhteid ainult kas väga heaks (47%) või pigem heaks (53%). Kõige suurem koostöö on müügi -ja tuludejuhtimise osakondade vahel. Divisjonidest teeb enam koostööd kommertsdivisjon. Parim näide koostöö vajadusest Estonian Air'is on tellimuslennu organiseerimine, mis haldab kõiki üksusi. Esmalt raamatupidaja, kes esitab lennutellijale arve. Lennuplaneerija ülesandeks on lisada see lennuplaanidesse ning uue sihtkoha puhul tegeleda maandumislubadega. Maapealse teeninduse organiseerimine alates lennupiletite registreerimisest, toitlustusest kuni pagasini välja. Lisaks lepingu lisamine Estonian Air'i süsteemidesse (3).

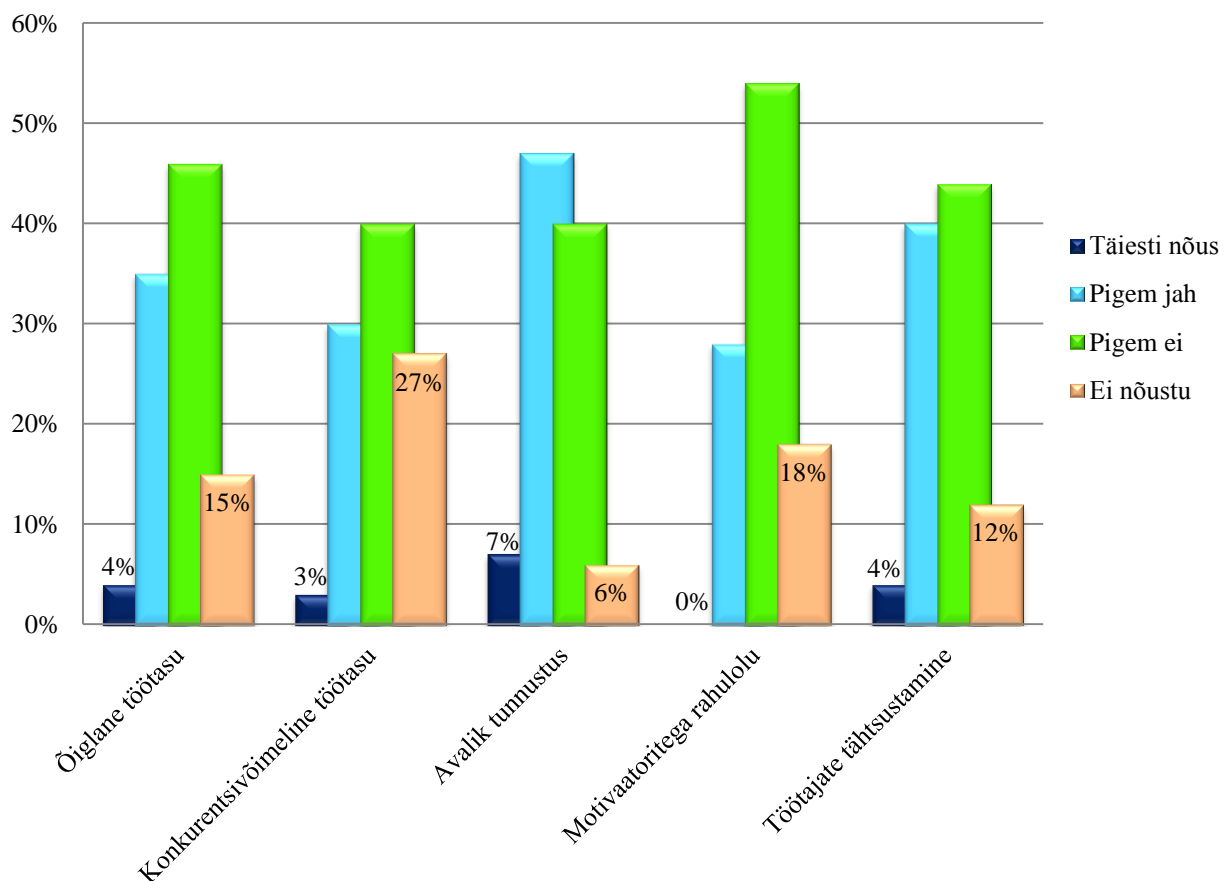
Positiivset tööõhkkonda tundsid 62% vastajatest. Vastusevariandi „ei tunne üldse“ valisid ainult lendavpersonali liikmed ehk 10% kõikidest vastajatest. Ühtsustunnet tajub 41% töötajatest ja ülejäänud 59% jaoks see selles ettevõttes puudub. Täielikult eitava vastuse andis 38% administratsioonis töötavatest, 65% kommertsosakonnas, pardateenindajatest ja pilootidest mõlemad 41%. Kõikidest vastajatest 33% käib kolleegidega ise väljas, sest firma poolt enam ühisüritusi ei korraldata. Järgnev joonis 12 visualiseerib Estonian Air'i töötajate hinnangut informatsiooni liikuvuse, ajastuse ja piisavuse kohta.



**Joonis 12.** Informatsiooni piisavuse, liikuvuse ja ajastuse hinnang Estonian Air töötajate

poolt. *Allikas:* Estonian Air töötajate töörahulolu uuring; *autori koostatud*

16% kõikidest vastajatest saab igati piisavalt informatsiooni ja 73% pigem saab teavet selleks, et oma tööd hästi teha. Vastusevariandi „pigem ei“ või „üldse ei ole piisavalt informatsiooni“ valisid 11% vastanutest, kellest 8 olid lennumeeskonna liikmed ja 2 kontoris töötavad isikud. Õigeaegselt saab tööks vajaliku informatsiooni kätte 88% vastajatest. Pigem või üldse ei saa informatsiooni 12%, mis jagunes pooleks lendava personali ja kontoris töötavate vahel. Üle poolte töötajatest ehk 53% ei oma piisavalt informatsiooni sellest, mis Estonian Air'is toimub. Lisaks sellele uuris autor töötajatelt, kuidas neid huvitab, mis Estonian Air'is toimub. 79% vastas, et neid loomulikult huvitab, mis ettevõttes toimub. Lausa 100% kommertsosakonnas töötavatest ja 88% administratsioonist, 70% pardateenindajatest ja 67% pilootidest valis antud vastusevariandi. Sellegipoolest 12% vastanutest tõdes, et huvi peitub ainult oma töökoha säilimise tõttu. Selle vastusevariandi valisid pardatöötajad ja piloodid. Seoses informatsiooni liikuvusega vastas 4%, et kuuleb olulisest informatsioonist alati liiga hilja ja 2% on teadlikult passiivsed. Joonisel 13 on näha töötajate hinnanguid töötasule ja motivatsioonile.



**Joonis 13.** Töötajate hinnang töötasule, motivaatoritele ja töötajate tähtsuse rõhutamisele

Allikas: Estonian Air töötajate töörahulolu uuring; autori koostatud

Kõikidest vastajatest 4% tunnistab, et nende töö on õiglaselt tasutud. Vastusevariandi „pigem olen nõus“ valis 35% vastajatest, millest 7 inimest administratsioonist keskmise tööstaažiga 8 aastat ja 10 isikut kommertsist, kelle tööstaaž oli keskmiselt 13 aastat. Lendavast personalist valis selleks vastusevariandiks 5 pardateenindajat ja 8 pilooti kellel mõlemal oli keskmiseks tööstaažiks 17 aastat. Kuni 56% lennumeeskonnast hindab, et nende töötasu ei ole õiglaselt tasutud. Administratsioonist 37% ja kommertsist 30% vastajatest ei ole töötasuga rahul.

Avalikku tunnustust ootavad 54% töötajatest. Kõikidest vastanutest moodustab see 71% kommertsist töötavatest inimestest, 60% piloodid, 44% administratsioonist ja 41% pardateenindajatest. 56%, millest on lennumeeskonna töötajad, kes ei tunne üldse töötajate tähtsustamist. 12% Estonian Air'i töötajatest hindasid, et ettevõtte üldse ei rõhuta töötajate tähtsust. Nendest vastajatest olid kõik lennumeeskonnast. Kõikidest vastajatest 44% tunnevad töötajate tähtsustamist ja 44% pigem mitte.

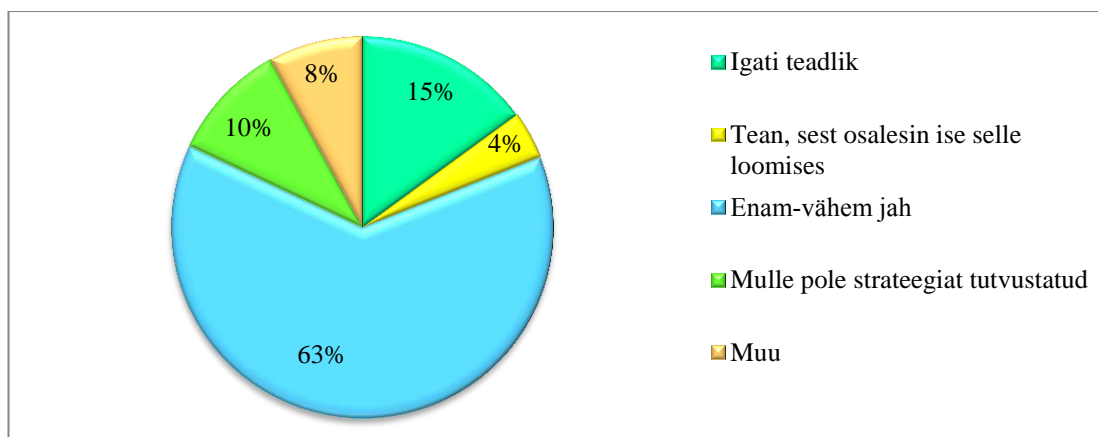
Autor küsis töötajatelt, mis neid kõige enam motiveeriks. Peamised vastused olid: rahaline ehk palgatõus või preemia (lisa) töö eest, paindlikkus ja leebemad (lennumeeskonna) graafikud, parem suhtlus ja üksteise suhtes lugupidamine. Lisaks rahulikum töökeskkond, stabiilne töö, puhkus, tunnustus ja tagasiside. Peale selle soovivad mõned töötajad motivaatoreid nagu sportimisvõimalused, koolitused ja arenguvõimalused. Väike osakaal vastajatest märkis, et mõistavad Estonian Air'i rasket finantsilist olukorda ja seetõttu lepiksid nad 3 järjestikuse vaba päevaga, sünnipäeva meelepidamisega või kodukontori võimaldamisega. Ankeetküsitlusest tulenes, et 54% vastanutest pigem ei ole rahul ettevõtte poolt pakutud motivaatoritega. Vastusevariandi „igati rahul“ ei valinud mitte ükski töötaja. Pigem rahul on 28% vastajatest, ehk 9 töötajat administratsioonist, 7 kommertsist ja neli töötajat nii pardateenindajatest kui ka pilootidest.

Tööraahulolu vähendavad faktorid olid kõige enam: ebastabiilsus ettevõtte tuleviku suhtes, Euroopa Komisjoni vastuse ootamine, ülekoormus ehk liiga pikad tööpäevad, töötamine vabadel päevadel, tööülesannete juurde lisamine. Samuti tulid esile töötajatesse üleolev või ükskõikne suhtumine, pidev töögraafiku ja plaanide muutmine, läbimõttlemata otsused. Süüdistavad ja rahulolematud kolleegid, halb sisekommunikatsioon (eriti lendava ja kontori töötajate vahel), mistõttu halveneb sisekliima. Lisaks sellele toodi esile kulunud töövorm, vähene investeerimine töötajatesse nii koolituste kui töötasu mõttes. Antud murekoht tulenes ka küsitlusest, kus 41% töötajatest vastas, et nad pigem või üldse ei saa piisavalt koolitusi ning 59% pigem on täiendõppega rahul. Ankeetküsitlusest tulenes veel, et Estonian Air'is teeb juhtkond töötajate

mõistes rutakaid ja läbimõtlemita otsuseid. Nii arvas 62% vastajatest, kuid selle väitega ei nõustunud 38% töötajatest.

Analüüsi viimases blokis hindasid töötajad juhtkonna otsuseid, oma initsiatiivi ja teadlikkust strateegiast ning Estonian Air'i eesmärkidest. 60% töötajatest läheb puudujääki või kitsaskohta märgates juhiga arutama. 8% vastajatest, kes enamjaolt töötavad administratsioonis või piloodina, ei tunne ennast juhiga rääkides mugavalt ja seetõttu jääb murekoht arutamata. Ainult lendavpersonal, millest 33% salongiteenindajatest ja 15% pilootidest, on loobunud juhtkonnaga murekohti arutamast, sest tunnevad, et niikuinii midagi ei parandata.

Tasakaalus tulemuskaart põhineb strateegial, seetõttu lisas autor küsimuse, mis puudutab personali teadlikkust strateegiast ja eesmärkidest. Nagu eelpool selgus, vähendavad töötajate töörahulolu juhtkonna läbimõtlemita otsused ja ebakindlus lennufirma tuleviku osas. Vahest ajendab seda ka tõsiasi, et 63% vastajatest on enam-vähem strateegiaga kursis ja 18% tões, et neile ei ole strateegiat tutvustatud. Eesmärkidest ja strateegiast on igati teadlikud 15% töötajatest, kelle hulgas polnud ühtegi pardateenindajat. Ainult 19% administratsioonis, 29% kommertsist ja 19% pilootidest on täiesti teadlikud. Ettevõtte vaatenurgast on strateegia ja restruktureerimise plaani selgitamine töötajatele vajalik. Personal oleks valmis ettevõtte strateegia nimel töötama, kui nad sellega kursis oleksid (3). Järgnev sektordiagramm joonisel 14 visualiseerib, kui teadlikud on Estonian Air töötajad ettevõtte strateegiast ja eesmärkidest.

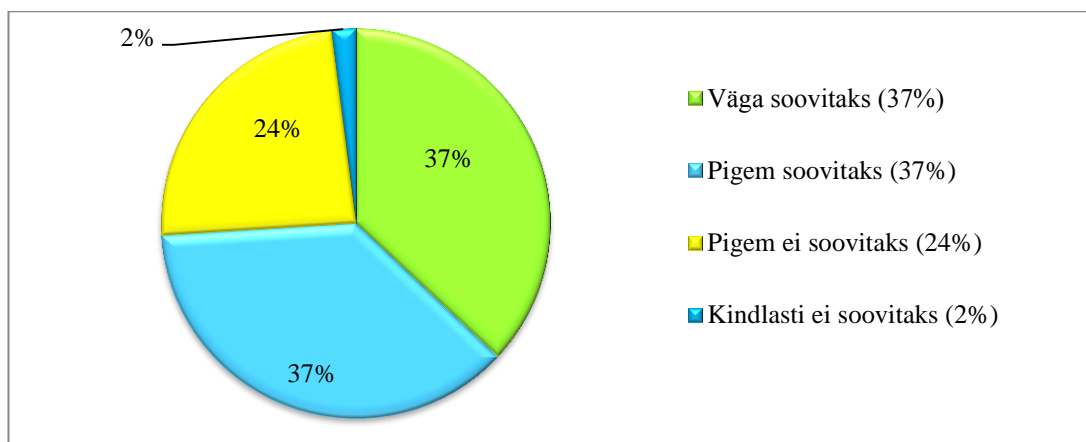


**Joonis 14.** Estonian Air töötajate ettevõtte strateegiast teadlikkuse jaotus

Allikas: Estonian Air töötajate töörahulolu uuring; autori koostatud

Autor andis vastajale võimaluse kirjutada arvamus lennufirma strateegia kohta. Selleks oli enamjaolt arvamus, et strateegia puudub, muutub liiga tihti ja pigem võib ettevõtet nimetada tuletõrje meeskonnaks kui strateegial põhinevat lennuettevõtteks. 4% vastajatest on strateegia

loomises ise osalenud. Järgnev joonis 15 näitab töötajate osakaalu, kes soovitaks oma lähedastele töötada Estonian Air'is.



**Joonis 15.** Estonian Air'i soovitamine oma sõpradele ja lähedastele

Allikas: Estonian Air töötajate töörahulolu uuring; autori koostatud

Estonian Air'is soovitaks töötada 74% vastanutest ning pigem ei soovita 26%. Kindlasti ei soovita 2% vastanutest, kelleks olid ainult pardateenindajad. Pigem ei soovita 56% pardateenindajatest, olgugi et nende keskmine tööstaaž Estonian Air'is on 11,5 aastat ning 22% pilootidest. Väga soovitavad 69% administratsioonis töötavatest, 59% kommertsist, 11% pardateenindajatest ja 33% pilootidest. Järgnev tabel 11 annab ülevaate neljanda aspekti kriitilistest eduteguritest, mõõdikutest ja nende saavutamisest.

**Tabel 11.** Õppimise ja arengu tulemuskaart perioodil 2015–2017

Edutegurid	Mõõdikud	Sihtväärtused	Meetmed
Pardameeskonna ja maapealne personal kui ühtne tervik	2016 aasta töötajate töörahulolu küsitluse hinnang	> 95%	Koosolekud, osakondade vahelised koolitused, rohkem ühisüritusi ja kommunikatsiooni.
Lendavapersonali töögraafikute tasakaalustamine	Töötunnid 28 päeva jooksul	< 90 tundi	Tuluarvestuse programmi arendustöö, pardameeskonna töögraafikute efektiivsem planeerimine.
Ettevõtte sisesed koolitused	Koolituste arv aastas	≥ 2	Seminarid, osakonnavaheline kommunikatsioon ja õpe.
Sisekommunikatsiooni parandamine	2016. aasta töörahulolu küsitluse hinnang	> 95%	Ühisüritused, majasisesed koolitused, Intraneti arendus, <i>online</i> -infokoosolekud.



**Tabel 11. järg** Õppimise ja arengu tulemuskaart perioodil 2015–2017

<b>Edutegurid</b>	<b>Mõõdikud</b>	<b>Sihtväärtused</b>	<b>Meetmed</b>
Töötajate valmisolek strateegia heaks töötama	2016. aasta töötajate töörahulolu küsitluse hinnang	> 90%	Palga- ja boonussüsteemi või plaani kohandamine. Juhtkonna poolne huvi, motiveerimine ja tunnustus.

*Allikas:* autori koostatud

Autor kajastab ettevõtte personali kahestumist probleemina ja sellepärast on see märgitud edutegurina. Vahest on põhjendanud lendavapersonali teistsugused vaatenurk, mõtteviis ja arusaam ettevõtte protsessidest sellest, et nad ei puutu kokku kontoripoolega – koht, kus eesmärke ja strateegiaid luuakse. Pardameeskonna maapealne tööruum asub lennujaama terminalis, mitte Estonian Air'i kontoris. Otsus tulenes kontoripinna vähenemisest (vt kontorihoone müügist lk 11) kui ka kulude kokkuhoiust. Varem telliti pardateenindajatele kontorihoone ette buss, mis neid alati lennuki juurde toimetas (3).

Autor peab oluliseks töötajate vahelist kommunikatsiooni, ühiseid üritusi ja koosolekuid, et ühtsustada kogu personal ühtseks tervikuks. Autori seisukoht on, et Estonian Air'is on vaja läbi viia osakondade vahelisi koolitusi. Tagamaks kollektiivi ühist arusaama strateegiast, eesmärkidest, majandus- ja finantsnäitajatest on kasulik luua seminare. Koolitajateks on erinevate osakondade juhid, kes õpetavad ja tutvustavad oma valdkonda teistele. Autori ettepanekul võiks ettevõttesiseseid koolitusi korraldada vähemalt kaks korda aastas. Tähtis on lennufirma töötajate ühtsustunne ja terviklikkus, nagu ka valmisolek ja motivatsioon töötada strateegia heaks. Mõõdikutele, mis põhinevad järgmise aasta töörahulolu küsitlusele, on autor valinud protsentuaalsed sihtväärtused. Näiteks tulemuskaardi viimase eesmärgi puhul > 90% tähistab, et rohkem kui 90% töötajatest vastas, et nad on valmis strateegia heaks töötama.

Autori ettepanek on, lennufirma finantsseisu paranemisel tuleb organiseerida suvepäevi ja teisi üritusi, rakendada seal meeskonnamänge, mis töötajaid seob ja suhtlema paneb. Mõõdikuna kasutab autor töötajate töörahulolu küsitlust (vt lisa 2), toetudes küsimustele 2.4 (suhted kolleegidega), 2.7 (ühtsustunne) ja 2.8 (ühisürituste korraldus) vastustele. Tähtis on võtta eduteguriks sisekommunikatsiooni parandamine. Küsimuste 3.1–3.3 vastused tõestavad, et infoliikuvus ei ole piisavalt hea. Nende näitajate parandamine on strateegiliselt oluline.

Küsitlusest selgus, et pardameeskonna üheks suurimaks rahulolu vähendajaks on ülekoormus. Pikad tööpäevad, vajadus tööle minna puhkepäevadel, pardameeskonna vajadustega

mittearvestav töögraafik. Toetudes töörahulolu küsitluse vastustele, lisas autor lendavapersonali töögraafikute tasakaalustamise kriitiliseks eduteguriks. Eesmärk on seotud äriprotsessi tulemuskaardi eduteguriga, et arendada tuluarvestuse programmi, mis hetkel ei ühildu pardameeskonna tööaegade planeerimisega (18). Pardateenindajad on kõigist töötajatest kliendile kõige lähemal ja nende üleväsimuse vältimine ja heaolu tagamine on oluline. See on seotud töötaja sooviga töötada Estonian Air'is edaspidigi ja võimelisusega teha tööd hästi. Lendavapersonalil on kohustuslikud reglementeeritud koolitused, seetõttu tundis täiendõppest puudust maapealne töötajaskond. Kontoripoolel töötav personal näeb puudust koolituse võimalustest, mis väljendus töörahulolu küsimustes 1.9, 4.5 ja 4.7, kus töötajal oli võimalus kommentaar juurde kirjutada.

### **2.3 Kokkuvõte tasakaalus tulemuskaardist**

Lennufirma võime saavutada tasakaalus tulemuskaardi eesmärged finants-, kliendi- ja sisemiste protsesside osas määrab ära viimane aspekt – õppimine ja areng. Seetõttu strateegia kaart on üles ehitatud liikumissuunal alt-üles (vt lisa 4). Estonian Air'i missiooni esimene pool „õhusillaks olemine“ on seotud kontoripooliga, kes tegelevad lennuliinide müügi ja turundusega. Kliendi jaoks on tähtis turvaline lennutranspordi teenus, mille tagab lennu ajal kliendile kõige lähemal olev lendavpersonal. Töötajate töörahulolu uuringust selgus, et lendavapersonali arvates ei loo Estonian Air mugavaid töötingimusi, töötajad on rahulolematud ja ülekoormatud. Tasakaalus tulemuskaardi idee on viia strateegia töötajateni ja muuta senine olukord, kus 53% töötajatest ei tea ettevõttes toimuvast. Siiani ei ole lendavpersonal terves kollektiivis jõudnud koosolekule, mida peetakse kord kuus. Tasakaalus tulemuskaart põhineb strateegial, seetõttu lisas autor küsimuse, mis puudutab personali teadlikkust strateegiast ja eesmärkidest, millest olid igati teadlikud 15% töötajatest, kelle hulgas polnud ühtegi pardateenindajat. Ainuüksi pideva strateegiate vahetumise tõttu, leiab autor, et tulemuskaardi loomine on lennufirmale vajalik ja leiab kasutust efektiivse juhtimise tööriistana. Autori loodud tulemuskaart annab raamistiku missiooni ja strateegia levitamiseks. Informeerides töötajaid mõõtmise teel tänase ja tulevase edu tagamise teguritest.

Autori lennukite kasutustõhususe kalkulatsioonidest selgus, et seni pole lennukeid efektiivselt kasutatud. Uue lennukipargi loomisel, ei ole jätkusuutlik suuremaid lennukeid lähiajal liisida. Püsikulud, mis on jagatud lennukite istmekohtadele, on Estonian Air'il väga kõrged. Näitaja

parandamiseks on vajalik õiges suuruses lennukiparki, mis teenindaksid võimalikult palju liine. Eesmärk on senise 7 lennuki asemel olla suuteline kliente teenindama 10–15 lennukiga. Sealjuures ei tohi väheneda lennukite täituvus, mis Estonian Air'il on madal 69–75% vahel. Estonian Air'iga lendamist eelistavad eestlased välismaalastest rohkem. Kliendi rahulolu küsitluse kokkuvõttes hindasid eestlased Estonian Air'i eelistamist teistele lennufirmadele 6,72 punktiga ja välismaalased 6,53. Antud vastused NPS skaala kohaselt kirjeldavad passiivset ja kergesti mõjutatavat klienti. Lisaks kliendi rahulolu hinnangutele tuleb jälgida kõiki finants- ja lennundusnäitajaid tervikuna. Keskendudes paarile suhtarvule, ei ole head tulemust loota. Peatükis käsitletud tulemuskaardid hõlmavad kõiki tähtsamaid edutegureid, mille sihtväärtuste hindamissüsteemi leiab töö lisas 6.

### **3. AS-I ESTONIAN AIR TASAKAALUS TULEMUSKAART JA SELLE RAKENDUS**

Regionaalseteks lennufirmad täidavad lähiregiooniliine, pakkudes lennutransporti sõlmennujaamadesse, kust reisijad saavad kaugematesse sihtkohtadesse edasi lennata. Vaatamata väiksele turule, on eeliseks ärikliendid, kes eelistavad vaatamata kõrgele pileti hinnale, kõige kiiremat transpordiliiki. Peamiselt kasutatakse teenuse pakkumiseks turbopropellerlennukeid või CRJ, Embraer tüüpi lennukeid (57, lk 19, 21). Sellele vastavalt töötab ka Estonian Air, olles samuti regionaalne lennufirma. Lennukitäituvus üldjuhul on 65–70% vahemikus. Sellisel turul opereerides on oluline pakkuda sihtkohti, kus on kõrge nõudlus. Tasakaalus tulemuskaart kajastab Estonian Air'i strateegiat, alustades pikaajalistest finantseesmärkidest. Selleks, et soovitud majandustulemusi saavutada, tuleb lennufirmal sooritada erinevaid samme finantsprotsesside, klientide, siseprotsesside, töötajate ja süsteemide osas (41, lk 59).

Tasakaalus tulemuskaardiga juhtimissüsteemiga määratletakse kogu Estonian Air'i eesmärgid, seatakse sihttulemused, määratakse tegevuskavad ja ressursid tulemuste saavutamise jaoks. Juhtida on vaja otsustusvõimet nõudvat ja inimestel põhinevat protsessi, mis keskendub ambitsioonikate eesmärkide saavutamisele klientide, siseprotsesside, töötajate ja süsteemide alal (41, lk 288). Tulemuskaardi määratletud edutegureid mõeldakse iga aasta tagant (aastal 2016 ja 2017).

#### **3.1 AS-i Estonian Air vajalikkus ja äritegevuse keskkond**

Selles alapeatükis leiab põhjendusi küsimusele, miks Estonian Air'i jätkusuutlikkus on oluline Eesti riigi ja teiste osapoolte jaoks. Lisaks analüüsitakse lennufirmat mõjutavaid faktoreid. Kõige märkimisväärsem on Estonian Air'i panus tööturul, pakkudes ligikaudu kaheksajale inimesele tööd. Eriti puudutab see lennumeeskonnas töötavaid inimesi, kellel on vastav haridus ja

töökogemus. Juhul kui, Estonian Air läheks pankrotti, peaksid töövõtjad asuma tööle välismaise lennufirma heaks, kus ootab ees tihe konkurents.

Riiklik lennufirma on tihedalt seotud ka Tallinna lennujaamaga, kellele Estonian Air maksab maandumise- ja parkimistasusid. Ettevõtluses toetab lennufirma kütusepakkujat ja maapealseteeninduse äritegevust. Lisaks suurendab lennutranspordi olemasolu Eestis SKP näitajat, nii turistide ostude kui ka võõramaalaste äritegevusega Eestis. Mida enam reisijaid suudab Estonian Air Eestisse lennutada, seda kõrgem on hotellide, restoranide, kohaliku transpordi ja muude teenusepakkujate käive ja kasumlikkus. Märkimisväärne on fakt, et suurima kasvu Euroopa Liidu lennufirmadest saavutas 2011. aastal Estonian Air. Tallinna Lennujaama juhatuse liige Erik Sakkovi sõnul, asub Tallinn lennunduse strateegia mõttes heas asukohas. Konkurendist Finnair on seda oskuslikult juba ära kasutanud (46), nüüd jääb üle arendada Tallinna lennujaama võimalusi seoses Estonian Air'iga.

Lennuettevõtted on poliitilistes ja keskkonna muutuste suhtes väga tundlikud. Ajalehes *The Wall Street Journal*, on avaldatud artikkel Venemaa tühja lennujaama kohta. Mitu lennufirmat vähendavad lende Venemaale või jätavad need üldse ära. 2015. aasta esimeses kvartalis vähenes reisijate arv Moskva lennujaamas 5,1%, võrreldes 2014. aasta sama ajaga. Rubla väärtuse langus (-40% dollari suhtes) ja Venemaa elanikkonna töökohtade kaotus vähendab lennutranspordi kasutust, eelistades odavamat transpordi viisi (7, lk 17). 2014. aasta kolmanda kvartali raportis on juhatuse esimees Jan Palmér maininud, et poliitilise olukorra tõttu Ukraina ja Venemaa vahel kannatavad lennuliinid Kiievisse ja Moskvasse (35, lk 1).

Oluline aspekt ettevõtte jaoks on Euroopa Komisjonis käimasolevad uurimised seoses Estonian Air'i kasuks võetud riiklike toetusmeetmetega. Euroopa Parlamendi liikme Urmas Paeti sõnul on lennuühenduste olemasolu ja sagedus tähtsaks majandusarengu ja konkurentsi elavdajaks. Seetõttu lisas autor lennuühendused tasakaalus tulemuskaardi kriitiliseks eduteguriks. Urmas Paeti tsiteerides: „Eriti keerulises olukorras on väiksemad ja Euroopa Liidu äärtel asuvad liikmesriigid, nagu Eesti, kus lennuühenduste arv ja sagedus on väikese turu tõttu piiratud. See takistab ka riigi kui terviku konkurentsivõime arengut. Seetõttu on väga oluline, et Euroopa Komisjoni ettevalmistatav otsus ei halvendaks Eesti ühenduste olukorda” (48).

Estonian Air'i nõukogu kinnitas Euroopa Komisjonile restruktureerimiskava, mille eelduseks oli investori Infortar Grupi kaasamine lennukompanii enamusaksionärina. AS Infortar on Eesti kapitalil põhinev investeerimisfirma, millele kuulub muuhulgas 36% AS Tallink Grupp (34). Kuna suur osa Estonian Air'i aktsiakapitalist kuulub Eesti Vabariigi Valitsusele, pidi riigi poolt

tulema nõusolek, et kaasata erainvestor ja muuta omandistruktuuri. Estonian Air'i nõukogu esimehe sõnul on Eesti riik kolm aastat otsinud tugevat erainvestorit. Nüüdseks on leitud partner, kellel on visioon, finantsvõimekus ja kogemus investeerimisel teenindusvaldkonda kui ka oskusteave turismisektoris (49).

Estonian Air'i finantstulemused on seotud isegi poliitikute kommentaaridega avalikkuse ees. Eelmise aasta märtsis (24.03.2014) andis intervjuu Urve Palo, kes alustas siis tööd majandusministrina. Kommentaariga, et Estonian Air läheb niikuinii pankrotti, tekitas Palo lennufirma klientide seas paanika ja ostetud lennupiletite eest nõuti raha tagasi. Sellist kommentaari võib võrdsustada 65 tuhande euro kahjumi põhjustamisega, sest umbes sellises väärtuses kaotas Estonian Air 500 lennupiletilt saadava müügitulu võimalused.

Estonian Air'i olemasolu on tähtis ülejäänud turismisektoris tegutsevatele ettevõtetele Eestis. Lennufirma teeb koostööd mitme reisibürooga: Germaloreisid, Novatours ja TEZ Tour. Teiseks argumendiks on ärikliendid, kes vajavad otselende Tallinnast hommikul vara – seda võimalust pakub kaks korda päevas ainult Estonian Air. Lennates näiteks Air Balticuga peaksid reisijad lendama Riia lennujaama kaudu. Äriklientidele lennutranspordi pakkumine neile sobivatel aegadel võimendab rahvusvahelist äritegevust Eestis.

Maailma mastaabis on lennufirma finantstulemused seotud lennukikütuse hindade volatiilsusega. Alates 2010. aasta lõpust hakkas lennukikütuse hind tõusma. Seetõttu on viimastel aastatel kütusekulu moodustanud ligikaudu 30% kogukuludest. Lennufirmad üle maailma maandavad valuutade ja kütusehindade volatiilsusest tulenevaid riske riskimaandamise instrumentidega (*hedging*). Siiani ei ole Estonian Air seda viisi kahjumlikkuse ja vähese likviidse vara tõttu finantsinstrumente kasutanud.

### **3.2 Tasakaalus tulemuskaardi rakendamine**

Tasakaalus tulemuskaart sobib Estonian Air'i juhtimissüsteemi nurgakiviks, kooskõlastades strateegilised eesmärgid pikaajaliste sihtidega, osakondade omavahelise kommunikatsiooni ja edutegurite sidumist strateegiaga. Tähtsal kohal on tulemuskaardi testimine, kõikide osakondade poolt tagasid saamine ja strateegia kohta õppimine ning vajadusel selle täiustamine. Autor arvab, et edutegurite tulemustest või muutmiste korral, tuleb töötajaid informeerida infokoosolekutel või veebipõhise sisekeskkonna Intraneti vahendusel. Autori koostatud

tasakaalus tulemuskaart on paindlik muutuste osas, mida tõenäoliselt tulemuskaardi rakendamisel esineda võib. Esmane tulemuskaart peaks viima eduteguritele keskenduvate juhtimisprotsesside väljakujunemiseni, mis lõpuks muudavad lennuettevõtte arengu suunda. Käesolevas peatükis kirjutab autor, kuidas Estonian Air saab strateegia muuta tegudeks (41, lk 289–290).

Tulemuskaardi rakendamiseks on ettevõttel vaja leida kolm rolli täitjat. Esmalt n-ö arhitekt, kes mõistab tulemuskaardi suunatust pikaajalistele strateegilistele eesmärkidele. Vastavalt lennundusäri omapärale, on autor sihtideni jõudmise perioodiks valinud perioodi 2015–2017 aasta. Arhitekti ülesandeks on juhtkonnale tutvustada tulemuskaarti, põhjalikult selgitada seoseid, kuidas strateegiat saab muuta konkreetseteks eesmärkideks. Tulemuskaardi programm vajab palju juhtkonna tähelepanu ja aega (41, lk 285). Selleks on lisanduvalt vajalik Estonian Air'i meeskonna tugi ja omapoolne panus strateegia heaks töötamiseks. Kõige olulisemad eesmärgid, mis viivad ellu Estonian Air'i strateegia, on käsitletavad tulemuskaardis mõõdetavate eduteguritena.

Teiseks on muutuste läbiviija roll, mis peaks alluma otse tegevjuhile. Tema vastutusel on uue juhtimissüsteemi eest vedamine selle kahe- või kolmeaastase perioodi vältel. Selleks ajaks on väljakujunenud uued juhtimisprotsessid, mis leiavad aset igapäevastes juhtimissüsteemides. Viimaseks on teabejuhi roll, kes vastutab kogu kollektiivi – tippjuhtidest kuni reatöötajateni – toetuse saavutamise eest. Teabeprotsessi juhi ülesannet võib võrrelda kui turunduskampaania läbiviimist oma kolleegide seas. Eesmärk on motiveerida töötajaid ja ergutada neid andma tagasisidet strateegia teostatavuse osas. Oskuslik korraldamine tagab juhtimissüsteemi õnnestumise (41, lk 286; 288). Estonian Air'i tasakaalus tulemuskaardi rakendamisel on väga tähtsal kohal on teavitamisprogramm, mis tagab kõikide töötajate arusaama tulemuskaardi ideest, eduteguritest, sihtväärtustest ja meetoditest. Vajalik on selgitada, kuidas iga töötaja või osakond saaks strateegia realiseerimise nimel töötada. Tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni selgitab autor Estonian Air'i peakontoris juhtkonnale ja reatöötajatele. Edaspidiseid mõõdikute ja eesmärkide tulemusi tuleb edastada igakuistel infokoosolekutel. Aasta pärast, kui viiakse läbi uus töötajate töörahulolu küsitlus, selgub, kui hästi on tulemused, muudatused ja muu informatsioon seoses tasakaalus tulemuskaardiga levinud. Edutegurite realiseerimine eeldab mitme osakonna vahelist koostööd, mida on näha lisas 5 (vt lk 75).

Kõikide aspektide tasakaalus tulemuskaardi edutegurid on autor valinud finantsanalüüside, intervjuude, töörahulolu uuringu või oma ettepaneku alusel, mis ettevõttes enne antud töösse

kirjutamist läbi räägiti. Edutegurite omavahelist seost illustreerib autori koostatud strateegiakaart (vt lisa 4). Strateegiakaardilt selgub, et üheks peamiseks Estonian Air'i eesmärgiks on kümne põhiliini kasumlikkus ja kliendibaasi suurendamine. Antud tegurite õnnestumisel vähenevad püsikulud, sest suurema kliendibaasi korral suureneb lennukite täituvus, tekib nõudlus tihedama lennugraafiku järgi, mis omakorda lihtsustab lennukite optimeerimist.

Finantsaspekti esimene edutegur on müügitulu suurendamine reisija kohta, teisisõnu RASK (*revenue per available seat kilometer*) näitaja kasv, mille sihtväärtuseks on 0,10 (või rohkem) eurot senise 0,07–0,09 euro asemel. Autor on valinud meetmeks õige lennukipargi, mis tähendab optimaalses suuruses lennukeid, tagamaks suurema klientuuri puhul kõrgema lennukitäituvuse. Lennukite optimeerimist käsitleb autor samuti edutegurina. Autori ettepanekul on mõõdikuks blokk tundide arv, mille tulemus näitab, mitu tundi lennuk on õhus. Senise 8 blokk tunni (lennuki kohta päevas), asemel on eesmärk 2017. aastaks teenindada rohkem kliente, suurendades lendude arvu ja saavutada (rohkem kui) 12 blokk tunni lennuki kohta päevas. Vajalik on tõhustada lennuplaneerimist ja efektiivsust. Eesmärk on edendada Estonian Air'i lendude müüki välisturul. Autori ettepanekud ja eesmärk luua tasakaalus tulemuskaart väljendub lõpptulemustena lisades 4–6.



## KOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärk oli luua Eesti rahvuslikule lennufirmale AS Estonian Air tasakaalus tulemuskaart. Lõpptulemiks oli tasakaalus tulemuskaardi-, strateegiakaardi- ja tulemuskaardi hindamissüsteemi väljatöötamine.

Esmalt autor finantsanalüüsi, mille eesmärk oli saada ülevaade puudujääkidest ja kitsaskohtadest. Läbi viidud finantsanalüüs oli vajalik finantsaspektis eesmärkide ja mõõdikute väljaselgitamiseks. Horisontaal- ja vertikaalanalüüsis tulemusena selgus, et lennuettevõttel puudub võimalus käibekapitali juhtimist oluliselt kontrollida. Likviidne vara leiab kasutust hankijate, näiteks lennukikütuse ettemaksudes, lennujaama deposiitides. Suurimad deposiidid on uute lennuki liisimisel, kui makstakse 3–6 kuu liisingumaksed ja hooldusreservid deposiitideks. Estonian Air'il on suured püsikulud, mis koosnevad lennukikütuse -ja personalikulust. Estonian Air ei saa otseselt neid kulusid kontrollida, kuid nende jälgimise on autor lisanud tulemuskaardi eduteguriks. Esiteks on lennuettevõtetes vajalik suur personali hulk ja teisalt seoses nõudluse ja pakkumisega maailmaturul on kütusehind muutlik.

2012. aastal Eesti Vabariigi nõudmisel, eelmise juhatuse esimehe Tero Taskila tööajast loodud strateegiline laienemiskava tõi kaasa suurema turuosa ja müügitulu, kuid majandusaasta lõpetati viimase 5 aasta suurima kahjumiga ja langes punktuaalsuse näitaja. Teiseks, 2012. aastal oli vaatamata suurele reisijate arvule, müügitulu pakutud istmekohale viimase viie aasta väikseim. Seda põhjustas lennukipiletite väike hind. Liisiti 4 erinevat ja senisest suuremat lennukitüüpi. Suurem lennuk tähendas küll väiksemat kulu lennukiistme kohta, aga 60–75% täituvuse puhul oli tegemist kahjumliku äritegevusega. Analüüsides likviidsuse suhtarve võib järeldada, et lennufirma ei ole suuteline lühiajalisi kohustisi katma.

2013. aastal loodud restruktureerimise plaan kahandas lendude arvu 45% ja turuosa 12%, võlgnevuse kattekordaja ja likviidsus suhtarvude tulemused oli väga madalad. Puhaskahjum 2013. aastal vähenes, mis on hea tulemus, võttes arvesse raskusi, millega Estonian Air silmitsi

seisab: reisijate vähenemine, müügitulu vähenemine ja suured kulud, mis kaasnevad lennukompanii äritegevusega ja põhjustavad negatiivsed äritegevuse rahavood.

Estonian Air'il on 2015. aastal uue lennukipargi loomisel oluline lähtuda väiksest turust, tugevast konkurentsist ja klientide eelistustest nii sihtkoha kui ka lennumugavuse suhtes. Teiseks, mida enam on lennukid töös, seda rohkem teenivad need blokkhunnud. Kõrgema lennukite kasutamise efektiivsusega langevad lendude punktuaalsuse näitajad. Lennufirmal on kasulikum pakkuda kümnet põhisihtkohta väikeste ja ökonoomsete lennukitega (78–88 istet). Lennundusnäitajate analüüsis tõi autor esile turbopropellerlennukite kasutamise võimaluse, mis on oluliselt kütusesäästlikumad ja millega hoitakse arvestatav summa lennujaama maksudelt.

Jõuliselt pärsib Estonian Air'i arengut omaniku staatuses riik ja sellest tulenevalt juba kaks aastat oodatav Euroopa Komisjoni otsus riigiabilo kohta. Suurinvestori kaasamisele ollakse väga lähedal, kuid see on võimalik juhul, kui Euroopa Komisjon aktsepteerib riigiabi seaduslikkust. Ülemaailmne lennuäridus liigub suunas, kus lennufirmad kasutavad oma kaugliinide teenindamiseks sobiva suurusega lennukitega teenindavaid regionaalseid lennuettevõtteid. Selle äri võimaluse kasutamiseks lõi Estonian Air tütarettevõtte Nordic Flyways'i. Kui suurendada mahtu, peaks vähenema ühiku kulud. Eesti turg on väga väike ja seetõttu on lennufirmal raske opereerida ja kliendibaasi suurendada. Tütarettevõtte Nordic Flyways'i ülesandeks on teha lende teiste lennufirmade eest. Planeeritud alltöövõtjateks on Finnair Group, Lufthansa Group, SAS Scandinavian Airlines ja teised suured lennukompaniid, kes oma kulude kokkuhoiuks Estonian Air'i allhankelendude teenust vajavad.

Lennutades reisijaid teiste lennufirmade nime alt, saab Estonian Air püsikulud suuremate lennutundide peale ära jagada. Samuti lennutunnid ühe lennuki kohta, mis teisisõnu tähendab lennukite kasutustõhususe näitaja paranemist. Kaugemate sihtkohtade lennugraafikusse lisamine ei ole kasumlik otsus, sest seda ei soodusta Eesti geograafiline asend ja väike turg.

Sealjuures on autori eesmärk lihtsustada Estonian Air'i tulevikuvisioni, luues kõigile töötajatele ühise arusaama, näidates nende tööpanuse osatähtsust strateegia realiseerimiseks. Tulemuskaart ei ole kontrollsüsteem, vaid kommunikatsiooni-, informatsiooni- ja õppimissüsteem. Seetõttu on tulemuskaart paindlik muutuste suhtes, mida sisse kanda ja jätkata teed strateegiliste eesmärkide poole. Lennugraafiku parem planeerimine ja kasutustõhususe eesmärk on jagada reisid kogu lennukipargi peale (võimalikult) võrdselt. Kalkulatsioonidele põhinedes otsustas autor lisada tasakaalus tulemuskaardi finantsaspekti lennukite kasutustõhususe, mis 2014. aastal ei olnud efektiivne, vaid kahjumlik. Autori koostatud strateegiakaardis on nooltega tähistatud eesmärgid,

mille vahel on kõige suurem põhjus-tagajärg seos. Selgus, et kliendibaasi suurendamine ja kliendi rahulolu kasv tagavad mitmete finantsnäitajate paranemist nagu: kasumlikud põhiliinid, müügitulu pakutud istmekilomeetrile ja lennukite täituvus. Äriprotsessidest lähiajal otsuse langetamist ootav uus ökonoomne lennukipark vähendab finantsaspektis püsikulusid. Kõik õppimise ja arengu aspektis välja toodud eesmärgid on eduteguriks töötajate strateegia heaks töötamiseks.

Lõputöös viidi läbi analüüsid, kalkulatsioonid ja uuring, mille tulemuste põhjal loodi tulemuskaart, mis on lisatud lõputöö lisades 4–6. AS Estonian Air tasakaalus tulemuskaart on lõputöö raames loodud ja selle põhjal võib väita, et lõputöö eesmärk on saavutatud. Praktiline lahendus selgitab, millised on lennuettevõtte edutegurid ja milliste meetmetega sihtväärtusteni jõutakse. Lisaks on autor lisanud osakonnad või allüksused, kes konkreetsete edutegurite heaks saavad töötada ja strateegilise eesmärgi realiseerimisele kollektiivselt lähemale jõuda. Lõputöö sisulist osa täiustatakse ja tasakaalus tulemuskaart muudetakse veel enam rakenduslikumaks seminaridel, mida autor viib läbi Estonian Air'i juhtkonnale ja töötajatele eraldi.

Lõputööd on otstarbekas magistriõppe raames arendada ja autori soov on jätkata uuringut koostöös ettevõttega AS Estonian Air.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Mohan, N.** (2004). *Essentials of Balanced Scorecard*, Hoboken: New Jersey, John Wiley & Sons, Inc. 244 lk.
2. **Niven, P.R.** (2005). *Balanced scorecard diagnostics: Maintaining maximum performance*. Hoboken: New Jersey, John Wiley & Sons, Inc. 224 lk.
3. **Lasma, A., Kadastu, P.** (25.03.2015). Estonian Air'i personalipoliitika. Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn.
4. Ettevõttest, – *Estonian Air*. [WWW] <http://estonian-air.ee/info/ettevotest/> (8.04.2015).
5. Põhiteave Air Balticu kohta – *Air Baltic*. [WWW] <https://www.airbaltic.com/et/pohiteave-ettevotte-kohta> (8.04.2015).
6. **Tubalkain, M.** (2015). Air Balticu pani Tallinna laienema rublakriis – *Postimees, majanduse rubriik*. [WWW] <http://majandus24.postimees.ee/3074269/air-balticu-pani-tallinna-laienema-rublakriis> (8.04.2015).
7. Air Lituania juhtimisest. – *Air Lituania*. [WWW] <https://www.airlituania.com/en/about-us/management.html> (8.04.2015).
8. Air Lituania lennukipark. – *Air Lituania*. [WWW] [http://en.wikipedia.org/wiki/Air\\_Lituania#Fleet](http://en.wikipedia.org/wiki/Air_Lituania#Fleet) (8.04.2015).
9. **Hansalu, K.** (2014). Estonian Air sai Air Lituania üle võidu. – *Postimees, majanduse rubriik*. [WWW] <http://majandus24.postimees.ee/2994441/estonian-air-sai-air-lituania-ule-voidu> (17.11.2014).
10. Leedu lennufirmad. – *Wikipedia*. [WWW] [http://et.wikipedia.org/wiki/Lithuanian\\_Airlines](http://et.wikipedia.org/wiki/Lithuanian_Airlines) (16.04.2015).
11. Suurimad lennufirmad Euroopas. – *Wikipedia*. [WWW] [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_largest\\_airlines\\_in\\_Europe](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_largest_airlines_in_Europe) (19.11.2014).
12. Deutsche Lufthansa AG konsolideeritud majandusaasta aruanne 2013. – *Lufthansa Group*. [WWW] <http://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2013-e.pdf> (19.11.2014).

13. Lufthansa Group. – *Wikipedia*. [WWW]  
<http://et.wikipedia.org/wiki/Lufthansa> (19.11.2014)
14. Finnair Group. – *Wikipedia*. [WWW]  
<http://en.wikipedia.org/wiki/Finnair> (8.04.2015)
15. **Laugen, L.** (2015). Germanwingsi lennuki kapten püüdis viimase hetkeni katastroofi ära hoida. – *Delfi-maailma rubriik*. [WWW]  
<http://www.delfi.ee/news/paevauudised/valismaa/avalikkuse-ette-ilmus-esimene-foto-germanwingsi-lennuki-kaptenist-kes-puudis-viimase-hetkeni-katastroofi-ara-hoida?id=71186637> (8.04.2015).
16. **Veski, R.** (2015). Air Baltic suunas eestlaste otselende läbi Riia. – *Postimees, tarbija rubriik*. [WWW] <http://tarbija24.postimees.ee/3158643/air-baltic-suunas-eestlaste-otselende-labi-riia> (17.04.2015).
17. Estonian Air AS konsolideeritud majandusaasta aruanne 2013. – *Estonian Air*. [WWW]  
<http://estonian-air.ee/wp-content/uploads/2014/06/ESTONIAN-AIR-ANNUAL-REPORT-20131.pdf> (15.11.2014)
18. **Merilo, K.** (30.03, 22.04, 20.05.2015). Estonian Air'st ja finantsilistest teguritest. Autori intervjuu. Üleskirjutatud. Tallinn.
19. **Peterson, M.** (2000). *Finantsanalüüs: Finantsjuhtimine, kapitaliturud ja intressimäärad, finantsaruanded, finantssuhtarvud*. Tallinn: Külim. 168 lk.
20. Mis toimub ettevõttes. Ettevõtte hindamine ja arendamine. – *Haridus- ja Teadusministeerium*. [WWW]  
[http://www.innove.ee/UserFiles/Kutseharidus/Ettev%C3%B5tlus%C3%B5pe/Mis%20toimub%20ettev%C3%B5ttes\\_Ettev%C3%B5tte%20hindamine%20ja%20arendamine.pdf](http://www.innove.ee/UserFiles/Kutseharidus/Ettev%C3%B5tlus%C3%B5pe/Mis%20toimub%20ettev%C3%B5ttes_Ettev%C3%B5tte%20hindamine%20ja%20arendamine.pdf) (23.11.2014).
21. **Lukason, O.** *Finantsanalüüsi meetodid ja nende seosed: Äripäeva finantsjuhtimise käsiraamat*. (2008). Tallinn: Äripäev AS; Pt 4.3, alapeatükid 4.3.1-4.3.2.2.
22. **Sloov, U.** (2008). Milline on finantssuhtarvude roll varajaste hoiatusmärkidena ja kuidas suhtarvused tõlgendada. – *Äripäev*. [WWW]  
<http://raamatupidaja.ee/203984art/> (25.11.2014).
23. **Masing, K.** (2013). Estonian Air alles töötab restruktureerimise plaani kallal. – *Eesti Rahvusringhääling*. [WWW]  
<http://uudised.err.ee/v/majandus/38df0fb2-eb8c-4e08-9888-55d2eed60d84> (28.04.2015).
24. **Nergi, A.M.** (2015). Estonian Air'i riigiabi otsust on Euroopas oodata alles sügiseks. – *Eesti Päevaleht-Ärileht*. [WWW]

- <http://arileht.delfi.ee/news/uudised/estonian-airi-riigiabi-otsust-on-euroopas-oodata-alles-sugiseks?id=71318383> (28.04.2015).
25. Pakutud lennuki istmekilomeeteri termin. – *Wikipedia*. [WWW] [http://en.wikipedia.org/wiki/Available\\_seat\\_miles](http://en.wikipedia.org/wiki/Available_seat_miles) (26.11.14).
26. Andmed Embraer 170 lennukitüübi kohta. – *Airliners*. [WWW] <http://www.airliners.net/aircraft-data/stats.main?id=406> (26.11.14).
27. Estonian Air otsib Embraeride asemele uusi lennukid. – *Postimees-äriuudiste rubriik*. [WWW] <http://majandus24.postimees.ee/3141927/estonian-air-otsib-embraeride-asemele-uusi-lennukeid> (16.04.2015).
28. **Lakson, P., Mihelson, H.** (2015). Estonian Air tunnistab asenduslennukite kehvemat kvaliteeti. – *Postimees Pluss*. [WWW] <http://pluss.postimees.ee/3164575/estonian-air-tunnistab-asenduslennukite-kehvemat-kvaliteeti> (22.04.2015).
29. Estonian Air kannatab idaturgude ebastabiilsuse all. – *Äripäev*. [WWW] <http://www.aripaev.ee/uudised/2015/02/19/estonian-air-kannatab-idaturgude-ebastabiilsuse-all> (25.03.2015).
30. Estonian Air alustab sügisest suures mahus allhankelendude pakkumist. – *Postimees, majanduse rubriik*. [WWW] <http://majandus24.postimees.ee/3128949/estonian-air-alustab-sugisest-suures-mahus-allhankelendude-pakkumist> (18.04.2015).
31. **Cederholm, T.** (2014). Lennuki kasutustõhusust mõjutavad tegurid. – *Market Realist*. [WWW] <http://marketrealist.com/2014/07/aircraft-turn-times-influence-aircraft-utilization/> (18.04.15).
32. **Mirza, M.** (2008). Economic impact of turn time. – *Boeing AERO magazine*. [WWW] [http://www.boeingtechnology.com/commercial/aeromagazine/articles/qtr\\_4\\_08/pdfs/AERO\\_Q408\\_article03.pdf](http://www.boeingtechnology.com/commercial/aeromagazine/articles/qtr_4_08/pdfs/AERO_Q408_article03.pdf) (18.04.2015)
33. Estonian Air asutas tütarfirma. – *Äripäev*. [WWW] <http://www.aripaev.ee/uudised/2015/03/20/estonian-air-asutas-tutarfirma> (20.04.2015).
34. Estonian Air'i kaasatakse erainvestorina Infortar Grupp. – *Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium*. [WWW] <https://www.mkm.ee/et/uudised/estonian-airi-kaasatakse-erainvestorina-infortar-grupp> (18.05.15).
35. Estonian Air'i 2014. aasta 3. kvartali raport. – *Estonian Air*. [WWW] [http://estonian-air.ee/wp-content/uploads/2014/04/EA\\_Review\\_3rd\\_q2014\\_C.pdf](http://estonian-air.ee/wp-content/uploads/2014/04/EA_Review_3rd_q2014_C.pdf) (02.05.2015).
36. **Palmér, J.O.** (31.03.2015). Estonian Air'i strateegia, visioon ja eesmärgid. Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn.

37. **Teras, E.** (30.03, 2.04.2015). Estonian Air'i strateegia seoses lennuohutuse, klientidega ja äritegevusega. Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn.
38. **Õnnik, A.** (02.04.2015). Estonian Air'i strateegia seoses lennuohutuse, klientidega ja äritegevusega. Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn.
39. **Randveer, I.** (13.05.2015) Hinnakujundus, kliendibaas, turundus ja eesmärgid seoses äriprotsessidega Estonian Air's. Autori intervjuu. E-kiri. Tallinn.
40. CRJ700/900 kvartaalne raport. *FRACAS Report*. Sari: CSP-B-112. Lk 33.
41. **Kaplan, R.S., Norton, D.P.** (2003). *Tasakaalus Tulemuskaart: Strateegialt tegudele*. Tallinn: Pegasus. 318 lk.
42. **Neely, A., Adams, C., Kennerley, M.** (2002). *The Performance Prism*. London: FT Prentice Hall. 219.
43. Noorte eripakkumised. – *Estonian Air*. [WWW] <http://estonian-air.ee/eripakkumised/noortehind/> (03.05.2015).
44. Net promoter score. – *The net promoter score community*. [WWW] <http://www.netpromoter.com/why-net-promoter/know> (03.05.2015).
45. Estonian Air AS konsolideeritud 2011. majandusaasta aruanne. Lk 11,14.
46. Tallinn on lennunduses maailma naba. – *Äripäev*. [WWW] <http://www.aripaev.ee/uudised/2015/04/22/sakkov-tallinn-on-lennunduses-maailma-naba> (04.05.2015).
47. **Mills, L.** (28.04.2015). Airline Travel in Russia Feels Chill of Recession. *The Wall Street Journal*. Business and Finance nr 60. London: The Wall Street Journal Europe. Lk 17.
48. Euroopa Komisjon Urmas Paetile: Estonian Air'i riigiabi otsuses arvestatakse ka lennuühenduste olemasolu. – *Delfi Ärioleht*. [WWW] <http://arileht.delfi.ee/news/uudised/euroopa-komisjon-urmas-paetile-estonian-airi-riigiabi-otsuses-arvestatakse-ka-lennuuhenduste-olemasolu?id=71279311> (02.05.2015).
49. Tallinki omanikfirmast saab Estonian Air'i enamusaktsionär. – *Delfi Ärioleht*. [WWW] <http://arileht.delfi.ee/news/uudised/tallinkist-saab-estonian-airi-enamusaktsionar.d?id=70043059> (29.10.14).
50. Monitoring Aircraft Turnaround Operation in Real Time. – *School of Aviation, Department of Aviation*. [WWW] <http://www.aviation.unsw.edu.au/about/articles/atms.html> (03.05.2015).
51. AS Estonian Air'i töötajate töörahulolu küsitluse ankeet. <https://docs.google.com/forms/d/1-bKt6g6DGrZAzbt27a02qEbPOpX-AZNCWCZCWjvKavw/viewform>

52. **Matson, A.** (2015). Leedu lennufirma lõpetas täna äkki tegevuse. – *Äripäeva Logistikauudised*. [WWW]  
<http://www.logistikauudised.ee/article/2015/5/22/leedu-lennufirma-lopetas-akki-tegevuse>  
(24.05.2015).
53. Eesti õigekeelsussõnaraamat ÕS (2013). Eesti Keele Sihtasutus: Tallinn. [WWW]  
<http://www.eki.ee/dict/> (30.05.2015)
54. Air Lituania pankrotistus. – *Delfi Ärileht*. [WWW]  
<http://arileht.delfi.ee/news/uudised/estonian-airiga-tuli-norinud-firma-pankrotistus-estii-ohk-vottis-turuosa-ule?id=71536961> (22.05.2015).
55. ASK, RASK definitsioon. – *Investopedia*. [WWW]  
<http://www.investopedia.com/terms/a/availableseatmiles.asp> (29.05.2015).
56. **Siimon, A.** (2008). Ettevütte edutegurid. – *Tartu Ülikool*. Lk 1-2 [WWW]  
[http://www.emselts.ee/konverentsid/EMS2006/4\\_Ettevotlus/Aino\\_Siimon.pdf](http://www.emselts.ee/konverentsid/EMS2006/4_Ettevotlus/Aino_Siimon.pdf)
57. **Bunker, D.H.** (2005). *International Aircraft Financing. Volume 1 General Principles*.  
Canada: IATA, Montreal–Geneva. 673 lk.



## LISAD

### Lisa 1. Rahandus- ja lennundussuhtarvude valemid

$$\text{Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja} = \frac{\text{käibevarad}}{\text{lühiajalised kohustised}} \quad (1)$$

$$\text{Likviidsuskordaja} = \frac{\text{raha ja raha ekvivalendid}}{\text{lühiajalised kohustised}} \quad (2)$$

$$\text{Keskmise päevane müük} = \frac{\text{müügitulu}}{365 \text{ päeva}} \quad (3)$$

$$\text{Keskmise raha laekumise vâlde} = \frac{\text{nõuded ostjate vastu}}{\text{keskmise päevane müük}} \quad (4)$$

$$\text{Pikaajaliste kohustiste rahasiduvus} = \frac{\text{rahavood põhitegevusest}}{\text{pikaajalised kohustised}} \quad (5)$$

$$\text{Võlakordaja} = \frac{\text{kohustised kokku}}{\text{koguvamad}} \times 100 \quad (6)$$

$$\text{Omakapitali osatâhtsus} = \frac{\text{omakapital}}{\text{kogukapital}} \times 100 \quad (7)$$

$$\text{Intressikulude kattekordaja} = \frac{\text{ârikasum}}{\text{intressikulud}} \quad (8)$$

$$\text{Lennuki kasutustõhusus} = \frac{\text{blokkhunnid lennuki kohta kuus}}{\text{lennatud päevade arv kuus}} \quad (9)$$

## Lisa 2. AS-i Estonian Air töötajate töörahulolu ankeetküsimustik

Lugupeetud Estonian Air Töötaja. Olen Tallinna Tehnikaülikooli Tallinna Kolledži tudeng, kes teeb oma diplomitööd koostöös Estonian Air'iga. Palun Teil osaleda töörahulolu- ja motivatsiooniuringus, mille eesmärgiks on uurida ja parandada töötajate rahulolu erinevates tööeluga seotud küsimustes. Antud anonüümsele küsimustikule vastamine võtab aega maksimaalselt 5 minutit. Teie poolt antud ausad vastused ja tagasiside võimaldab pöörata tähelepanu kitsaskohtadele ja seeläbi edendada Estonian Air'i arengut. Tänan kõiki vastamast!  
(51)

Lugupidamisega,

Kadi Mooses

[kadimooses5@gmail.com](mailto:kadimooses5@gmail.com)

### 1. Sugu \*

- Naine
- Mees

### 2. Vanus \*

- 18–25
- 26–35
- 36–45
- 46–55
- 56+

### 3. Haridustase \*

- Keskharidus
- Keskeriharidus
- Eriharidus/Kutseharidus
- Omandamisel kõrgharidus
- Bakalaureus
- Magister
- Doktorikraad
- Muu:

### 4. Amet Estonian Air'is \*

### 5. Teie tööstaž Estonian Air'is

#### 1.1 Estonian Air hoolib minust kui töötajast \*

- Olen täiesti nõus
- Pigem nõus
- Pigem ei ole nõus
- Ei ole üldse nõus

#### 1.2 Tunnen, et ettevõtte on andnud mulle piisavalt töövahendeid \*

- Olen täiesti nõus
- Pigem jah
- Pigem ei

- Ei ole üldse nõus

**1.3 Mul on kindlustunne oma töökoha säilimise suhtes \***

- Olen täiesti kindel
- Pigem jah
- Pigem ei
- Ei ole üldse kindel

**1.4 Olen uhke, et kuulun Estonian Air meeskonda \***

- Jah, olen väga uhke selle üle
- Pigem jah
- Pigem ei
- Ei ole üldse uhke selle üle

**1.5 Minu otsene ülemus tunneb isiklikult huvi, kuidas mul töö läheb \***

- Jah väga tunneb huvi, kuidas mul läheb
- Pigem jah
- Pigem ei
- Ei tunne üldse huvi, kuidas mul töö läheb

**1.6 Minu tööülesanded on selged ja üheselt mõistetavad \***

- Jah väga
- Pigem jah
- Pigem ei
- Üldse mitte

**1.7 Ma usun, et juhtkond viib ettevõttes ellu positiivsed muudatused \***

- Jah usun täielikult
- Pigem jah
- Pigem ei
- Üldse mitte

**1.8 Estonian Air loob mugavad töötingimused \***

- Jah täielikult
- Pigem jah
- Pigem ei
- Üldse mitte

**1.9 Saan piisavalt koolitusi ja täiendõpet \***

- Jah saan igati piisavalt koolitusi ja täiendõpet
- Pigem jah
- Pigem ei

- Üldse mitte

**1.10 Ma tahan Estonian Air'is töötada \***

- Jah väga
- Pigem jah
- Pigem ei
- Üldse ei taha, aga teatud põhjustel siiski töötan edasi

**1.11 Mul on piisavalt aega, et täita tööülesandeid mida minult oodatakse \***

- Jah mul on igati piisavalt aega
- Pigem jah
- Pigem ei ole piisavalt aega
- Tunnen vahel ülekoormust, kuna mul ei ole piisavalt aega

**2.1 Koostöö kolleegidega ja teiste osakondadega \***

- Jah teen rohkelt koostööd kolleegidega
- Vahel jah, kuid üldiselt pole vajalik
- Minu töö ei eelda koostööd kolleegidega
- Koostöö oleks vajalik, kuid ma siiski ei tee seda muudel põhjustel

**2.2 Saan oma otseselt juhilt piisavalt tagasisidet oma töö kohta \***

- Jah olen väitega täiesti nõus
- Pigem jah
- Pigem ei
- Üldse mitte

**2.3 Mind tunnustatakse juhi poolt \***

- Jah olen väitega täiesti nõus
- Pigem jah
- Pigem ei
- Üldse mitte

**2.4 Minu (otsene) juht tunneb huvi minu ettepanekute vastu \***

- Jah tunneb väga huvi
- Pigem jah
- Pigem ei
- Üldse ei tunne huvi

**2.5 Mul on head suhted kolleegidega \***

- Jah väga head
- Pigem jah

- Pigem ei
- Ei ole üldse head suhted

**2.6 Ma tunnen positiivset tööõhkkonda \***

- Jah väga
- Pigem jah
- Pigem ei
- Üldse mitte

**2.7 Estonian Air'is valitseb ühtsustunne \***

- Jah väga
- Pigem jah
- Pigem ei
- Üldse mitte

**2.8 Olen rahul ettevõtte poolt korraldatud ühisüritustega \***

- Jah väga
- Mitte eriti
- Meil polegi ühisüritusi enam
- Käime kolleegidega ise väljas
- Ma pole üldse rahul

**3.1 Mul on piisavalt informatsiooni, et saan oma tööd hästi teha \***

- Olen väitega täiesti nõus
- Pigem jah
- Pigem ei
- Pole üldse piisavalt informatsiooni

**3.2 Saan oma tööks vajaliku informatsiooni õigeaegselt kätte \***

- Olen väitega täiesti nõus
- Pigem jah
- Pigem ei
- Pole väitega üldse nõus

**3.3 Mul on piisavalt informatsiooni ettevõttes toimuvast \***

- Olen väitega täiesti nõus
- Pigem jah
- Pigem ei
- Pole väitega üldse nõus

**3.4 Mind huvitab, mis ettevõttes toimub \***

- Jah loomulikult

- Huvitab nii palju, et saaksin oma töö tehtud
- Mind huvitab kuidas Estonian Air'il läheb, et saaksin kindel olla oma töökoha säilimises
- Kuulen olulisest informatsioonist niikuinii pidevalt liiga hilja
- Olen selle koha pealt teadlikult passiivne

### **3.5 Juhtkond annab regulaarselt ülevaateid ettevõtte eesmärkidest \***

- Olen väitega täiesti nõus
- Pigem jah
- Pigem ei
- Ei ole väitega üldse nõus

### **4.1 Tunnen, et minu töö on õiglaselt tasustatud \***

- Olen väitega täiesti nõus
- Pigem jah
- Pigem ei
- Ei ole väitega üldse nõus

### **4.2 Minu töötasu on konkurentsivõimeline võrreldes samalaadse tööga teises ettevõttes \***

- Olen väitega täiesti nõus
- Pigem jah
- Pigem ei
- Ei ole väitega üldse nõus

### **4.3 Mulle on oluline saada ettevõttes avalikult tunnustatud \***

- Olen väitega täiesti nõus
- Pigem jah
- Pigem ei
- Ei ole väitega üldse nõus

### **4.4 Olen rahul praegu ettevõtte poolt pakutud motivaatoritega \***

- Olen igati rahul
- Pigem jah
- Pigem ei
- Ei ole üldse rahul

### **4.5 Palun kirjutage, mis Teid kõige enam tööal motiveeriks (rahaline ja/või mitterahaline) \***

### **4.6 Tunnen, et ettevõtte rõhutab töötajate tähtsust \***

- Jah tunnen seda täielikult
- Pigem jah
- Pigem ei
- Üldse mitte

#### **4.7 Millised tegurid Estonian Air'is vähendavad Teie töörahulolu? \***

##### **5.1 Kui näen puudujääki või kitsaskohti lähen juhile sellest rääkima ja üritan ise ka lahendus leida \***

- Jah alati, kui midagi olulist märkan lähen seda arutama
- Pigem jah
- Ma ei tunne end mugavalt ja seetõttu ei lähe juhiga arutama
- Mitte kunagi, hoian parem enda teada
- Olen loobunud, sest tunnen et niikuinii midagi ei muudetak
- Ei oska öelda, pole sellist situatsiooni ette tulnud

##### **5.2 Töötan ka seetõttu ja panustan oma teadmisi/oskusi, et edendada Estonian Air'i**

- Jah väga, sest mulle läheb isiklikult korda, et ettevõttel läheks hästi
- Pigem jah
- Ei, see pole minu eesmärk

##### **5.3 Estonian Air'is toimub kõik liiga kiiresti ning läbimõtlematult**

- Jah nõustun väitega täielikult
- Pigem jah
- Pigem ei
- Ei nõustu üldse

##### **5.4 Ma olen teadlik Estonian Air'i strateegiast ja eesmärkidest**

- Jah olen igati teadlik
- Tean, kuna ise osalesin strateegia ja eesmärkide loomises
- Enam-vähem jah
- Mulle pole strateegiat/eesmärke tutvustatud
- Muu:

#### **6. Millise tõenäosusega soovitaksin Estonian Air'i enda sõpradele, headele tuttavatele ja pereliikmetele? \***

- Väga suure tõenäosusega
- Pigem soovitaks
- Pigem ei soovitaks
- Ma ei soovitaks mitte mingil juhul

##### **6.1 Muud kommentaarid, kui oleks tahtnud vastata teistmoodi**

Juhul kui soovite täiendada mõnda vastust või lisada kommentaare lõputöö autorile.

### Lisa 3. Sõnaseletused

**ASK** (*available seat kilometer*) – Pakutud istmekilomeeter, näitaja lennuki veo mahtuvuse kohta, mis genereerib müügitulu. Näitab kui mitu istmekilomeetrit on võimalik ühele lennukile tellida. Selle leidmiseks lennuki istekohad korrutatakse konkreetse lennureisi kilomeetritega. Näiteks 72 istmega CRJ700 lennuk lendab Tallinn-Helsinki 125 km on ASK tulemuseks 9000 (25;55).

**Blokk tunnid** (*block hours*) – Lennuaeg. Aeg hetkest, kui õhusõiduk kas mootori abil või mingi välise jõu mõjul alustab liikumist lennuks kuni lennujärgse lõpliku peatumiseni (25).

**CASK** (*cost per available seat kilometer*) – Kulu pakutud istmekilomeetri kohta. Lennunduses kulu ühiku kohta. Näitaja leitakse lennufirma tegevuskulude jagamisel läbitud istmekilomeetritega ehk ASK-ga (25). Lendude arvu suurenemisel CASK väheneb pakutud istmekilomeetrite tõttu. CASK madal näitaja ei taga efektiivsust, juhul kui lennukite täituvus on madal (18).

**Kommerts** (*commerce*) – kaubandus, äri(tegevuse) osakond (53).

**Kriitiline edutegur** (*critical success factors*) – Edu tekkepõhjus. Tegurid, mis tagavad ettevõtte eesmärkide täitmise, tulemuslikkuse tõusu, visiooni ja strateegia realiseerumise. Kriitilised ressursid, tegurid, mis määravad ettevõtte edu või läbikukkumise (56).

**Lennuki teenindamise aeg** (*turnaround time*) – Aeg kahe lennuk vahel, mida kasutatakse lennuki puhastamiseks, hooldamiseks, lennukikütuse vahetuseks, toitlustuse ja pagasi laadimiseks. Teisisõnu on arvestatud aeg järgmise lennu ettevalmistamiseks. Arvestatakse hetkeks kui lennuk saabub väravasse (31).

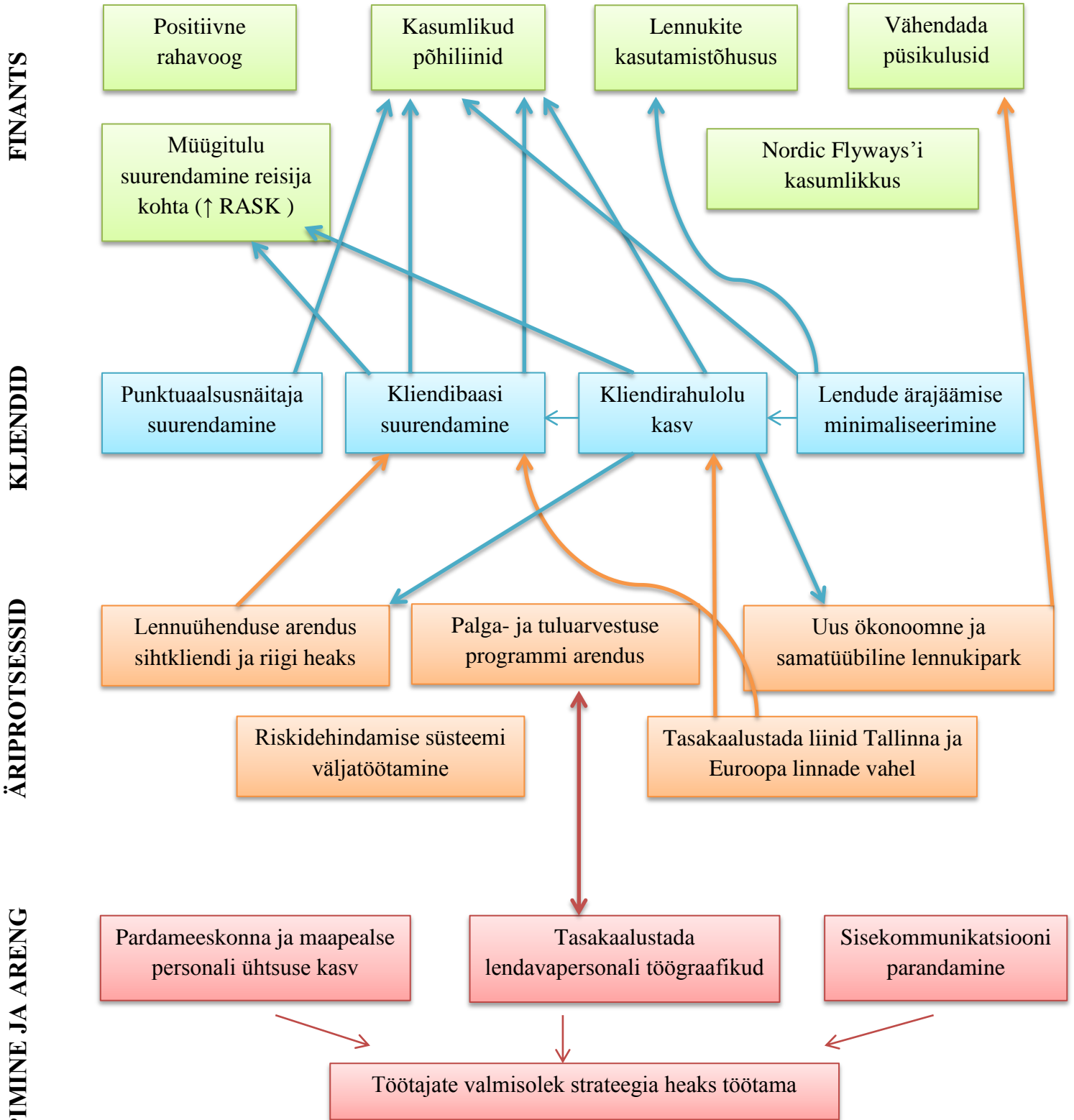
**Lennukite utiliseerimine** (*aircraft utilization*) – Lennukite kasutustõhususe või kasutamiseefektiivsus. Lennuki kasutustõhusus on üks tähtsamaid tööefektiivsuse mõõdikuid. Teisisõnu tähendab see lennukite tööaega alates õhku tõusmisest kuni maandumiseni ja parkimiseni., lennuki tööaeg, lennuki töötunnid (31).

**Liini opereerima** – Lennuliiniga seoses tegutsema, toimima, töötama, kasutades mingisuguseid andmeid, võimalusi (53).

**RASK** (*revenue per available seat kilometer*) – Müügitulu pakutud istmekilomeetri kohta. Lennunduses kulu ühiku kohta. Mõõdühik, mis leitakse müügitulu ja pakutud istmekilomeetri (ASK) jagatisena (55).



# Lisa 4. Strategiakaart



## Lisa 5. Tasakaalus tulemuskaart

FINANTS	Edutegur	Mõõdik	Vastutav osakond	Sihtväärtus	Ühik	2017. a eesmärk
	Müügitulu	RASK	Müügi- ja turundusosakond	> 0,10	eurot	0,11 eurot
	Kasumlikud põhiliinid	Kasum/ kahjum kirje	Juhtkond	2016 III – 2017 I kv	aasta	10–11 põhiliini kasumlikkus
	Lennukite kasutamistõhususe suurendamine	Blokk tunnid	Juhtkond, lendude planeerimise- ja müügiosakond, lendude - opereerimise juht	> 12	tundi	Kõikide lennukite blokk tunnid päevas 12–13
	Äritegevuse püsikulude vähendamine	Püsikulu kirje kasumiaruandes	Juhtkond ja osakonnajuhid	> 3	%	Püsikulude vähenemine summas 540 tuhat eurot
	Positiivne rahavoog äritegevusest	Majandusaasta rahavoogude aruanne	Juhtkond	2016	aasta	Oodatav positiivne rahavoog 2016. aastal. 2017. a +2%.
	Tütarettevõtte Nordic Flyways kasumlikkus	Kasumi-teenimise aasta	Juhtkond ja müügiosakond	2015 III – 2016 I kv	aasta	Oodatav kasum 2015. aasta lõpuks. 2017. a 5% kõrgem marginaal.

KLIENT	Edutegur	Mõõdik	Vastutav osakond	Sihtväärtus	Ühik	2017. a eesmärk
	Punktuaalsusnäitaja	Punktuaalsus 15 min	Lendude opereerimise juht, lennuohutus	> 95	%	97%
		Punktuaalsus 3 min		> 90	%	92%
Lendude ärajäämine	Toimunud lennud aastas	Lendude opereerimise juht, lennuohutus, hooldusjuht	> 99	%	99–100%	

Lisa 5 järg

KLIENT	Edutegur	Mõõdik	Vastutav osakond	Sihtväärtus	Ühik	2017. a eesmärk
	Kliendibaas	Kliendibaasi kasvuprotsent	Müügi- ja turundusosakond	≥ 5	%	Reisijate hulga suurenemine 7% võrra
	Kliendi rahulolu	Rahulolu uuring, NPS skaalal	Salongi-teenindajate ja pilootide juhid, turundusosakond	> 9	punkti	9,5 punkti

SISEMISED ÄRIPROTSESSID	Edutegur	Mõõdik	Vastutav osakond	Sihtväärtus	Ühik	2017. a eesmärk
	Lennukipark	Lennuki kogus ja tüüp	Juhtkond	7	lennukit	7 CRJ700/900 lennukit
	Programmide arendus, integratsioon teiste süsteemidega	Kasutuselevõtu aeg	Programmi-haldajad, personali-, IT- ja finantsosakonna koostööl	2016	aasta	Palga- ja tuluarvestuse programmide kasutamine, ühe aasta jagu
	Liinide tasakaal	Reisijate arvu kasv aastas	Müügi- ja turundusosakond, koostöö EAS-ga	5	%	5–8% reisijate arvu kasv (eelkõige välisturult)
	Lennuühenduse arendus	Lisandunud lennuliinide arv aastas	Müügi- ja turundusosakond, koostöö EAS-iga	1	liin	Vähemalt kahe püsiliini lisamine lennugraafikusse
	Riskihindamise arendus	Uute meetmete kasutuselevõtu aasta	Finantsosakond, juhtkond	2016	aasta	Riskimaandamis-programmi kasutus

ÕPPIMINE JA ARENG	Edutegur	Mõõdik	Vastutav osakond	Sihtväärtus	Ühik	2017. a eesmärk
	Kollektiivi ühtsus	Tööraahulolu uuringu tulemus	Personaliosakond juhtkond	95	%	97% vastajatest tunneb kollektiivis ühtsustunnet
	Töögraafikud	Töötundide arv 28 päeva jooksul	Lendude opereerimise- ja personaliosakond	< 90	tundi	85 töötundi pardateenindaja kohta
	Koolitused	Majasised koolitused aastas	Juhtkond	≥ 2	koolitust	Kokku viis seminari/koolitust aastaks 2017.
	Suhtluse parandamine	Tööraahulolu uuringu tulemus	Juhtkond ja personaliosakond	95	%	97% vastajatest peab sisekommunikatsiooni väga heaks
	Strateegia heaks töötamine	Tööraahulolu uuringu tulemus	Juhtkond, kõik osakondade ja üksuste juhid	90	%	95% töötajatest tunneb end motiveerituna, et töötada strateegia nimel

## Lisa 6. Tasakaalus tulemuskaardi hindamissüsteem

Lühendite selgitus			
<b>F</b>	finantsosakond	<b>LP</b>	lendude planeerimise juht
<b>IT</b>	programmihaldajad, IT	<b>M</b>	müük
<b>K</b>	kommertsosakond	<b>OskJ</b>	kõik osakondade juhid
<b>J</b>	juhtkond	<b>P</b>	personaliosakond
<b>LO</b>	lennuohutus	<b>SPJ</b>	salongiteenindajate -ja pilootide juhid
<b>LOP</b>	lendude opereerimise juht		

FINANTS	Edutegur	Mõõdik	Ühik	Hinnangud			Vastutajad
	<i>Edu tekkepõhjus</i>	<i>Mõõdetav</i>					<i>Tähis</i>
	Müügitulu	RASK	eurot	< 0,09	≥ 0,09	> 0,10	M, T
	Kasumlikud põhiliinid	Kasum/kahjum kirje	aasta	> 2017 I kv	2016 III–IV kv	2016 I–II kv	J
	Lennukite kasutamistõhususe suurendamine	Blokk tunnid	tundi päevas / lennuk	< 11	11–12	> 12	J, LP, LOP, M
	Äritegevuse püsikulude vähendamine	Püsikulude kirje kasumiaruandes	%	< 2	2–3	> 3	J, OskJ
	Positiivne rahavoog äritegevusest	Majandusaasta rahavoogude aruanne	aasta	> 2017 III kv	2017 I–II kv	2016	J
	Tütarettevõtte Nordic Flyways kasumlikkus	Kasumiteenimise aasta	aasta	> 2016 III kv	2016 I–II kv	2015 III–IV kv	J, M

KLIENDID	Edutegur	Mõõdik	Ühik	Hinnangud			Vastutajad
	<i>Edu tekkepõhjus</i>	<i>Mõõdetav</i>					<i>Tähis</i>
	Punktuaalsusnäitaja	Punktuaalsus 15 min	%	< 94	94–95	> 95	LO, LOP
		Punktuaalsus 3 min	%	< 89	89–90	> 90	
	Lendude ärajäämine	Toimunud lennud aastas	%	< 99	kuni 99	> 99	LO, LOP
Kliendibaas	Reisijate arv	%	< 3,5	> 3,5	≥ 5	M, T	
Kliendi rahulolu	Rahulolu uuring, NPS	punkti	< 8.8	8,8–9	> 9	SPJ, T	

SISEMISED ÄRIPROTSESSID	Edutegur <i>Edu tekkepõhjus</i>	Mõõdik <i>Mõõdetav</i>	Ühik	Hinnangud			Vastutajad <i>Tähis</i>
	Efektiivne lennukipark	Lennukite arv	tk	< 6	6	≥ 7	J
	Programmide arendus, integratsioon teiste süsteemidega	Kasutuselevõtu aeg	aasta	> 2017 II kv	2017 I kv	2016	F, IT, P
	Liinide tasakaal	Reisijate arvu kasv aastas	%	< 3	3,5–4	> 5	M, T
	Lennuühenduse arendus	Lisandunud sihtkohad	liin	0	1	> 1	M, T
	Riskihindamise arendus	Uute meetmete kasutuselevõtu aasta	aasta	> 2017 III kv	2017 I–II	2016	F, J

ÕPPIMINE JA ARENG	Edutegur <i>Edu tekkepõhjus</i>	Mõõdik <i>Mõõdetav</i>	Ühik	Hinnangud			Vastutajad <i>Tähis</i>
	Kollektiivi ühtsus	Töörahalolu uuringu tulemus	%	< 93	93–95	> 95	J, P
	Töögraafikud	Töötundide arv 28 päeva jooksul	tundi	85–90	80–85	≤ 80	LOP, P
	Koolitused	Majasised koolitused aastas	koolitust	0	kuni 2	> 2	J
	Suhtluse parandamine	Töörahalolu uuringu tulemus	%	< 93	93–95	> 95	J, P
	Strateegia heaks töötamine	Töörahalolu uuringu tulemus	%	< 87	87–90	> 90	J, OskJ

	Eesmärk on täielikult täidetud.
	Osaliselt täidetud.
	Eesmärk on nurjunud.

## **SUMMARY**

### **THE DEVELOPMENT OF BALANCED SCORECARD ON THE EXAMPLE OF AS ESTONIAN AIR**

**Kadi Mooses**

Language:	Estonian	Figures:	15
Pages:	82	Tables:	11
References:	57	Appendixes:	6
Keywords:	Balanced scorecard, financial analysis, aviation, strategy map, staff and customer satisfaction survey.		

The aim of the thesis was to develop a Balanced Scorecard for an aviation company Estonian Air AS. The author decided to develop a Balanced Scorecard to improve the company's management system, which would help plan and implement its strategic goals by translating them into action.

The Balanced Scorecard was originated by Drs. Robert Kaplan and David Norton. They were the first individuals, who introduced the concept in 1992. Balanced scorecard has also been selected by the editors of Harvard Business Review as one of the most influential business ideas of the past 75 years. In addition, recent global study by Bain & Co listed balanced scorecard fifth on its top ten most widely used management tools around the world, a list that includes closely-related strategic planning at number one.

The objective of Balanced Scorecard is to translate strategy and organisational vision into a specific objectives and measures. The Balanced Scorecard model suggests to view the organization from four main perspectives: financial, customer, internal business processes and learning, growth. The four perspectives are used to evaluate the performance of Estonian Air and assess what opportunities and challenges need to be addressed when outlining goals and objectives for the future.

Proceeding from the aim of the thesis, author set seven tasks:

- To analyse Estonian Air market share in Estonian and competitors;
- To make financial analysis;
- To allocate Estonian Air's strategy and point out all strategic objectives;
- To analyse Estonian Air's customer satisfaction survey;
- To carry out a staff survey and to develop an analysis and bring out the results;
- To develop a strategic map, based on results of survey and different analysis;
- To develop a preliminary Balanced Scorecard;
- To plan Balanced Scorecards implementation and to map out processes.

Data of strategy and information about aviation speciality, terminology and business was collected and gathered via communication method. Financial analysis was made by author using Estonian Air annual reports (2012–2013), which served as the source of secondary data. Aircraft utilization and optimization calculation were based on initial data from the Estonian Air reports of total flights, block hours, trips and flight types.

A quote by John H. Linge “You get what you measure. Measure the wrong thing and you get the wrong behaviours”. Keeping this on mind, the author took into account all perspectives (financial, employees, customers etc.). Having said that, the term of Balanced Scorecard is to clarify Estonian Air's vision and translate strategy into action; the author's goal was to provide an organisation with feedback of both the internal business processes and external outcomes. It allows for continuous improvement of strategic performance. The aim was accomplished by creating of Balanced Scorecard, Strategy Map. Implementation tables identifies how performance will be evaluated and what standards must be met and developed.. Scorecard is divided into 4 groups: finance, customers, internal business processes and learning, growth. All of them are improved with objectives, which reflect the strategy and achievable goals. In addition, the author described initiatives on how to achieve measures and targets what were set at the first place.

The strategy map logic is to reflect different desired outcomes, which are related by lagging and leading indicators. The critical success factors were set, based on Estonian Air's strategy and



analysis by author. All targets end up in finance perspective. The metrics based on third perspective (the internal business process) inform the manager of business improvement and whether the company's services confirm to customer requirements and Estonian Air's mission. Performance measures reflect unique results. It was vitally important for the author to make the information being tracked applicable to Estonian Air needs.

In conclusion, the author recommends to establish stable increase on market share and customer satisfaction, which is lower than expected. Also, to provide training courses for employees and develop an incentive program to reward team performance. The biggest blockade is the lawsuit with the European Commission about legality of grants. Even if the companies' financial situation is complicated, there is a good chance to improve and expand by subsidiary Nordic Flyways, which was established in 2015. It is only chance to improve business, before Commission decision.

All tasks were completed. A completed scorecard system aligns the Estonian Air's picture of the future with business strategy, employees' behaviours and communication on a day-to-day basis. It helps to focus and improve driver keys to future performance.

Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks ning selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi ega diplomit.

Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor: .....  
(Kadi Mooses, 2. juuni 2015)

Üliõpilaskood: 113730BDMR

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja: .....  
(Ester Vahtre, 2. juuni 2015)

Kaitsmisele lubatud: ”.....” ..... 2015  
TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees:

.....  
(nimi, allkiri)