



**AUTOVUOKRAAMO EUROPCARIN
HINNOITTELUN KEHITTÄMINEN
HINTAVERTAILUN JA REVENUE
MANAGEMENTIN AVULLA**

Ilkka Tegelberg

Opinnäytetyö
Marraskuu 2013
Liiketalous

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

ILKKA TEGELBERG:

Autovuokraamo Europcarin hinnoittelun kehittäminen hintavertailun ja revenue managementin avulla

Opinnäytetyö 52 sivua, joista liitteitä kolme sivua
Marraskuu 2013

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä hintavertailu Autovuokraamo Europcarin ja sen kolmen kilpailijan välillä. Hintavertailu toteutettiin empiirisenä tutkimuksena. Työssä perehdyttiin myös revenue managementin teoriaan, joka toimi työn teoreettisena viitekehiksenä. Tavoitteena oli hintavertailusta saatujen tietojen perusteella löytää uusia ideoita Europcarin hinnoitteluun ja siihen liittyvään toimintaan. Tulokset perustuivat revenue managementin teoriaan ja niihin haettiin tukea myös muilta revenue managementia käyttäviltä aloilta.

Revenue managementia voidaan kuvata hinnoittelukeinona, vaikka sitä on mahdollista käyttää myös seurantatyökaluna. Revenue managementin pääperiaate on tuottojen maksimointi. Revenue managementin teoria voidaan jakaa hinnoitteluhallintaan ja kapasiteettihallintaan sekä palvelutoimitusprosessien hallintaan. Revenue managementia käytetään erityisesti palvelualoilla.

Hintavertailusta kerättyä tietoa tutkimalla kävi ilmi, että hinnoittelu on kaikilla vertailuilla yrityksillä melko samanlaista. Hintaeroja yritysten väliltä löydettiin, mutta hinnoittelu noudatti kaikilla yrityksillä melko identtistä kaavaa, jossa asiakkaalle tarjottiin vain yksi hintavaihtoehto kullekin ajankohdalle. Kehittämisen varaa löytyi erityisesti toimeksiantajan viikonloppuihin kohdistuvasta hinnoittelusta sekä joiltain osin myös sesonkihinnoinnista.

Työn merkittävin tulos oli se, että revenue managementin käytön lisääminen voisi olla kannattavaa Europcarin toiminnassa tarkoittaen esimerkiksi erilaistetun hinnoittelun, hintaluokkien ja ennakkovaraajan etujen käyttöönottoa sekä käytössä olevien tietojärjestelmien yhteentoimivuuden parantamista tai uuden tietojärjestelmän luomista. Revenue managementin käytön lisääminen vaatisi joiltain osin myös resursseihin, kuten vastuushenkilöihin ja järjestelmiin, panostamista. Ehdotettujen toimenpiteiden ja ideoiden käyttöönotosta päättää Europcar parhaaksi katsomallaan tavalla.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Bachelor of Business Administration

ILKKA TEGELBERG:

Development of Pricing with Price Comparison and Revenue Management in the Car Rental Company Europcar

Bachelor's thesis 52 pages, appendices three pages
November 2013

The aim of this thesis was to make a price comparison between the car rental company Europcar and its three competitors. The price comparison was executed as an empirical research. The theoretical section explores the theory of revenue management. Revenue management was also the theoretical framework in this thesis. By making the price comparison and studying the theory of revenue management, the aim was to create new ideas for pricing in Europcar.

Revenue management can be described as a pricing method but it can be also used as a monitoring tool. The main principle in revenue management is to maximise profits. The theory of revenue management can be divided into three sections: pricing control, capacity control and service delivery process control.

The results of the price comparison show that there are some aspects of pricing which could be improved at Europcar, especially weekend pricing and seasonal pricing. The results of price comparison also indicate that all four companies use quite similar methods for pricing though the prices are naturally different from each other.

The main finding of the thesis was that if the use of revenue management were increased, Europcar would have a good opportunity to gain more sales and profit. If the use of revenue management is increased in the future, some investment in resources should be made concerning systems and personnel. Europcar will make the follow-up decisions based on the findings of this thesis as they see fit.

Key words: revenue management, price comparison, car rental company

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	REVENUE MANAGEMENT.....	7
2.1	Revenue managementin historia.....	7
2.2	Revenue managementin periaatteet	9
2.2.1	Hinnoitteluhallinta.....	9
2.2.2	Kapasiteettihallinta.....	13
2.2.3	Palvelutoimitusprosessi.....	16
2.2.4	Ohjausjärjestelmä, päätöksentekoprosessi ja Revenue Manager.....	17
2.3	Revenue management autovuokraamoalalla.....	18
3	TOIMEKSIANTAJA JA AUTOVUOKRAAMOMARKKINA SUOMESSA.....	22
3.1	Toimeksiantaja.....	22
3.2	Autovuokraamomarkkina Suomessa	22
4	HINTAVERTAILU.....	24
4.1	Tutkimusmenetelmät	24
4.2	Hintavertailun tulokset.....	26
4.2.1	Syyskuu	26
4.2.2	Joulukuu	30
4.3	Hintavertailun yhteenveto.....	34
5	TULOKSET	37
5.1	Toimeksiantaja ja revenue management.....	37
5.2	Erileistetty hinnoittelu ja käyttöasteen nostaminen	38
5.3	Kapasiteettihallinta	42
5.4	Tietojärjestelmät ja päätöksenteko.....	44
6	POHDINTA.....	46
	LÄHTEET.....	48
	LIITTEET	50
	Liite 1. Haastattelukysymykset toimeksiantajalle	50
	Liite 2. Lentoyhtiö Lufthansan varaussivusto (Lufthansa 2013)	51
	Liite 3. Tulosten pääkohdat -taulukko.....	52

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee Autovuokraamo Europcarin hinnoittelua ja revenue managementin käytön lisäämistä yrityksen toiminnassa. Revenue managementia voidaan kuvata hinnoittelukeinona, jonka päätavoite on tuottojen maksimointi. Sen erityispiirteenä on toimiminen palvelualoilla, joilla palvelut ovat katoavia eli niitä ei voida varastoida. Revenue managementin pääperiaatteet ovat hinnoitteluhallinta ja kapasiteettihallinta sekä siihen liittyvä palvelutoimitusprosessien hallinta. (Albanese 2004, 20.)

Aihe opinnäytetyölle syntyi yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Työn kirjoittaja on työskennellyt toimeksiantaja Europcarin Tampereen toimipisteessä lähes neljän vuoden ajan ja lisäksi suorittanut tradenomitutkintoon kuuluvat työharjoittelut kyseiseen yritykseen. Europcar on ollut myös useiden kirjoittajan koulutöiden aiheena opintojen aikana, joten näin ollen opinnäytetyön tekeminen Europcarille oli luonteva valinta.

Toimeksiantaja Europcar oli kiinnostunut selvittämään yrityksen hintojen kilpailukykyisyyttä kilpailijoihin verrattuna. Työn kirjoittaja oli kiinnostunut tutkimaan autovuokraamoalan hinnoittelua erityisesti revenue managementin näkökulmasta. Revenue managementin käyttöönotto yrityksessä on tullut myös ajankohtaiseksi, sillä Europcarin franchising-toimintojen ranskalainen päämies on linjannut, että Euroopan Europcar-maidens tulisi joko ottaa revenue management käyttöön tai lisätä sen käyttöä entisestään (Keskinen 4.10.2013). Näiden tietojen perusteella työn aiheeksi valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa hintoihin pohjautuvan kilpailijavertailun tekeminen revenue managementin näkökulmasta.

Työn tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajan hinnoittelua kahtena eri ajankohtana ja vertailla hintoja kilpailijoiden hintoihin. Tutkimus toteutettiin empiirisenä tutkimuksena. Tutkimuksen perusteella oli tarkoitus selvittää hinnoittelun eroja ja mahdollisia syitä erilaisille hinnoille toimeksiantajan ja kilpailijoiden välillä. Revenue managementin rooli opinnäytetyössä oli auttaa ymmärtämään sekä toimeksiantajan että kilpailijoiden hinnoittelua ja myös tarjota mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja toimeksiantajan hinnoitteluun. Tutkimalla revenue managementin teoriaa sekä käyttöä muun muassa lentoyhtiöissä ja hotelleissa, pyrittiin saamaan esiin uudenlaisia ajatuksia ja näkökulmia myös

toimeksiantajan hinnoitteluun ja tuomaan samalla esiin ideoita revenue managementin käytön lisäämisestä toimeksiantajan toiminnassa.

Teoreettisena viitekehyksenä työssä on käytetty Pietro Albanesen kirjoittamaa revenue managementia käsittelevää teosta sekä muita kyseiseen aiheeseen liittyviä kirjallisia teoksia, tieteellisiä artikkeleita sekä myös yleisesti hinnoittelun teoriaa käsitteleviä teoksia. Teoriaa sivutaan autovuokraamoalan näkökulmasta ja teoriaan on haettu alaa koskevia esimerkkejä sekä lähteistä että kirjoittajalta autovuokraamolaan liittyen. Autovuokraamoalaa koskeviin kuvauksiin on käytetty alaa koskevia raportteja ja toimeksiantajan asiantuntijahaastattelua. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 1.

Aluksi työssä käsitellään revenue managementin teoriaa sekä sen käyttöä autovuokraamolalla. Seuraavassa kappaleessa esitellään lyhyesti opinnäytetyön toimeksiantaja sekä autovuokraamoalaa Suomessa. Kappaleessa neljä esitetään hintavertailun tutkimusmenetelmät, tulokset sekä pääkohdat. Revenue managementin teorian ja hintavertailun pohjalta saatuja tuloksia kerrotaan kappaleessa viisi, jossa esitellään tulosten tukena käytännön esimerkkejä ja ajatuksia revenue managementin käytöstä toimeksiantajan toiminnassa. Viimeisessä kappaleessa pohditaan opinnäytetyön mahdollisia hyötyjä toimeksiantajalle sekä opinnäytetyöprosessia kirjoittajan näkökulmasta.

2 REVENUE MANAGEMENT

2.1 Revenue managementin historia

Revenue management, joka tunnetaan myös yield managementina, tarkoittaa tuottojen maksimointiin tähtäävää hinnoittelu- ja johtamisnäkemystä (Selander & Valli 2007, 138). Revenue management pyrkii kontrolloidun ja tasapainoisen hinnoittelun ja kapasiteetin hallinnan avulla maksimoimaan tuotteesta tai palvelusta saatavan tuoton myymällä oikean tuotteen oikealle asiakkaalle oikeaan hintaan (Albanese 2004, 20, 22). Revenue managementin ajatuksena on siis pyrkiä lähestymään hinnoittelua asiakaslähtöisesti eikä perinteisen kustannuspainotteisesti (Selander & Valli 2007, 138). Revenue management on suosittu menetelmä erityisesti palvelualoilla, joissa kiinteät kustannukset ovat suuret mutta muuttuvat kustannukset melko pienet ja asiakkaiden hintaherkkyys on vaihtelevaa. Lisäksi tarjottavat tuotteet eli palvelut ovat katoavia eivätkä näin ollen ole varastoitavissa, mikäli ne jäävät myymättä. (McMahon-Beattie & Yeoman 2011, 10, 17.)

Revenue managementin juuret ulottuvat 1970-luvulle Yhdysvaltoihin ja sen lentoliikennesektorille. Lentoliikennesektori koki 1970-luvun lopussa merkittäviä muutoksia, kun vuonna 1978 astui voimaan säännöstelyn poistamislaki (Airline Deregulation Act). (Albanese 2004, 18.) Laki antoi lentoyhtiöille mahdollisuuden hinnoitella palvelunsa täysin vapaasti ilman aiempia rajoituksia (Toh & Raven 2003). Laki synnytti markkinoille uusia lentoyhtiöitä, joiden merkittävimpiin aseisiin kuului aggressiivinen hintakilpailu perinteisiä lentoyhtiöitä vastaan. Vastaava tilanne on viime vuosikymmenten aikana ollut käynnissä myös Euroopassa markkinoille ilmestyneiden ns. halpalentoyhtiöiden vuoksi. (Albanese 2004, 18.)

Ennen 1970-luvun loppua lentoliikennetoimintaa hallinneet suuret ja perinteiset lentoyhtiöt joutuivat miettimään keinoja pitääkseen yhtiönsä toiminnassa uusia lentoyhtiöitä vastaan. Erityisesti lentoyhtiö American Airlinesin kehittämä revenue managementiin pohjautuva myyntistrategia piti perinteiset yhtiöt kuitenkin kilpailussa mukana. Yhtiössä oivallettiin, että lentokoneen istumapaikan myymisen kustannukset ovat pienet, joten paikka kannattaa aina mieluummin myydä vaikka erityisen edullisesti kuin jättää myymättä. (Albanese 2004, 20.) Oivalluksen ansiosta lentoyhtiöt siirtyivät käyttämään

muun muassa viime hetken tyhjien paikkojen erikoishintaista myyntiä (äkkilähdöt). Lisäksi perinteisissä lentoyhtiöissä ymmärrettiin arvottaa palvelut eri tavalla esimerkiksi liikematkustajien ja lomamatkustajien kesken. (Toh & Raven 2003.) Kuva 1 esittää edellä mainittujen asiakasryhmien välisiä eroja. Kuvasta voi helposti ymmärtää, miksi palvelujen arvottaminen asiakasryhmän mukaisesti on tärkeää. Tämän ymmärtäminen mahdollisti erilaistetun hinnoittelun eri syistä matkustaville asiakkaille. Myös informaation hyödyntäminen astui merkittävämpään rooliin, sillä varausjärjestelmien ja tietojärjestelmien yhdistämisellä voitiin helpottaa revenue managementin tavoitteisiin liittyvää päätöksentekoa. (Albanese 2004, 21.)



KUVA 1. Liikematkustajien ja vapaa-ajan matkustajien eroja (McMahon-Beattie & Yeoman 2011, 193)

Kun revenue management sekä sen periaatteet ja käytännöt saavuttivat suosiota, levisivät ne laajemmalle lentoliikennetoimintaan sekä myöhemmin myös muihin palvelusektorin toimialoihin (Albanese 2004, 21). Revenue managementia käytetään erityisesti johdon työkaluna vastaamaan muuttuvan kysynnän ja kiinteän kapasiteetin luomiin haasteisiin (McMahon-Beattie & Palmer 1999).

2.2 Revenue managementin periaatteet

Revenue management perustuu palveluiden erilaistamiseen ja markkinoiden laajentamiseen. Palveluita erilaistetaan käyttämällä konkreettisia ja näennäisiä palveluominaisuuksia sekä erilaisia palvelun käyttöön liittyviä rajoituksia ja hintasääntöjä. Näin asiakkaalle pystytään tarjoamaan erilaisia palveluvaihtoehtoja joiden eroa hinta heijastaa, joten laadukkaimmat ja rajattomimmat palvelut myös maksavat enemmän kuin muut palvelut. (Albanese 2004, 23.) Esimerkiksi autovuokraamossa samalla autolla voi olla kolme eri hintaa, jolloin halvimpaan hintaan kuuluu vaikkapa 100 kilometriä ajoa per vuorokausi. Keskihintaan puolestaan voi sisältyä ajoa 300 kilometriä per vuorokausi ja kalleimmassa hinnassa kilometrit voivat olla vapaat. Näin asiakas voi oman maksukykynsä ja tarpeensa mukaan päättää, minkä hinnan hän on autosta valmis maksamaan.

Albanesen (2004, 24-26) mukaan revenue management jaetaan kolmeen pääkeinoon, jotka ovat hinnoitteluhallinta, kapasiteettihallinta ja palvelutoimitusprosessien hallinta. Viimeksi mainittu tosin liitetään usein kapasiteetin hallinnan osa-alueeksi (Albanese 2004, 26). Seuraavissa osioissa perehdytään näihin revenue managementin pääkeinoihin.

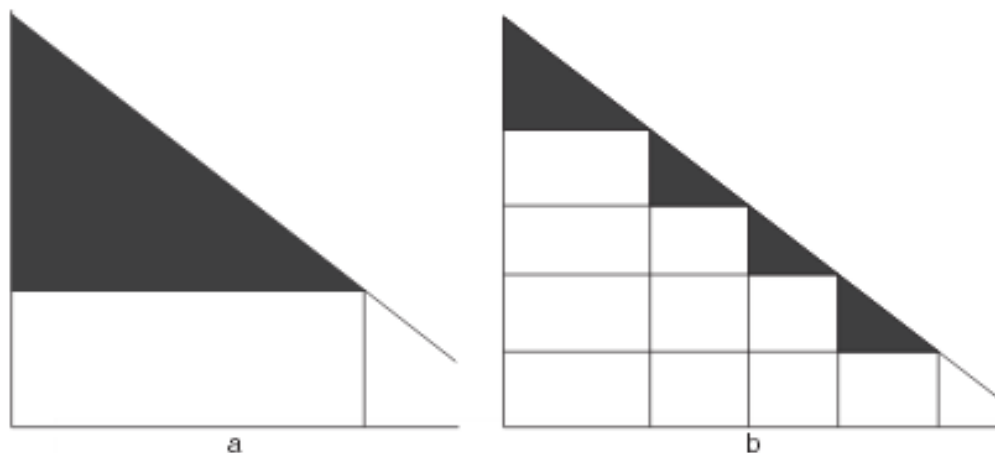
2.2.1 Hinnoitteluhallinta

Hinnoitteluhallinta perustuu revenue managementin tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävän hintarakenteen luomiseen. Hintarakenteen perustana käytetään hintaluokkia ja hintarakenteen luominen perustuu erilaistettuun hinnoitteluun ja asiakkaiden segmentointiin. Segmenttien perustana ovat esimerkiksi kysynnän hintajousto, asiakkaiden maksukyky sekä varausaika. Tärkeää on myös yrityksen palveluiden hinta-laatusuhde, jota verrataan kilpailijoiden käyttämiin hintoihin. Lisäksi tulee huomioida myös kysynnän ja sen muutosten ennustaminen. (Albanese 2004, 24.) Hinnoitteluhallinnan tärkeä osa onkin hinnoitteluvariaatioiden oikea-aikaisuus. Liian alhaisia hintoja ei saa tarjota, mikäli markkinoilla olisi kysyntää ja maksuvalmiutta myös korkeammille hinnoille. Toisaalta alhaisten hintojen liian aikainen poistaminen valikoimasta saattaa aiheuttaa käyttöasteen pienenemisen. (Toh & Raven 2003.) Hinnoitteluhallinta vaatii myös hyvin organisoidun hintasääntöjen ja palvelun käyttörajoitusten järjestelmän, joka myös tukee hintarakennetta. Järjestelmän tarkoitus on suojella hinnoittelurakennetta siltä riskiltä, että maksu-

kykyisimmät ostajat siirtäisivät ostopäätöksensä hintaherkkimmille ostajille tarkoitettuihin palveluihin. (Albanese 2004, 24.)

Revenue managementin tärkeimpiä piirteitä on se, että vaihtelevia kysyntätilanteita varten samalle palvelulle on olemassa useampia hintoja (Selander & Valli 2007, 138). Eri-laistettu hinnoittelu tarjoaa mahdollisuuksia yrityksen kannattavuuden parantamiseksi ja kapasiteetin käytön tehostamiseksi. Eri-laistetun hinnoittelun avulla pystytään minimoimaan kuluttajan ylijäämä, eli siis kuluttajan maksuvalmiuden ja maksetun hinnan erotus. (Albanese 2004, 48.) Tarkoituksena on, että asiakas maksaa palvelusta juuri sen hinnan, minkä hän on valmis siitä maksamaan jolloin kuluttajan ylijäämää ei synny (Toh & Raven 2003). Kiinteän hinnoittelun avulla tämä ei onnistu vaan mahdollinen tuottopotentiali eli kuluttajan ylijäämä jää hyödyntämättä (Albanese 2004, 49).

Esimerkiksi palvelun maksaessa 100 euroa ja asiakkaan maksuvalmiuden ollessa 200 euroa jää hyödyntämättä 100 euroa kuluttajan ylijäämää. Kuten kuvio 1 havainnollistaa, mustalla esitetty kuluttajan ylijäämä pienenee huomattavasti yrityksen käyttäessä eri-laistettua hinnoittelua kiinteään hinnoitteluun verrattuna. Eri-laistettu hinnoittelu voi myös laajentaa yrityksen asiakaskuntaa, sillä mikäli asiakkaan maksuvalmius olisi vain 70 euroa, voitaisiin hintoja tietyin säännöin ja rajauksin laskea ja näin kasvattaa käyttöastetta (Albanese 2004, 49-51).



KUVIO 1. Kuluttajan ylijäämä kiinteän hinnoittelun menetelmässä (a) ja erilaistetun hinnoittelun menetelmässä (b) (McMahon-Beattie & Yeoman 2011, 60)

Eri-laistetun hinnoittelun keinoin kysyntää voidaan myös ohjata esimerkiksi sesonkivaihteluiden vuoksi hiljaisemmalle kaudelle edullisempaa hintaa vastaan. Tällöin yritys

pystyy välttämään suosituimpien sesonkien aikana mahdollista tilannetta, jolloin palvelua ei riitä tarjottavaksi kaikille halukkaille. Toisaalta samalla yritys pystyy nostamaan hiljaisten sesonkien käyttöastettaan. (Albanese 2004, 51.) Perussääntönä on, että asiakkaan halutessa palvelun halvemmalla hinnalla, hän joutuu tinkimään mm. tarjottavan palvelun ajankohdasta ja mahdollisista lisäpalveluista (Toh & Raven 2003). Erilaistettu hinnoittelu yksin ei ole kuitenkaan toimiva työkalu tuoton maksimoinnin näkökulmasta, sillä yritys ei voi täsmälleen tietää minkä verran kukin asiakas on mistäkin palvelusta valmis maksamaan ja lisäksi yrityksen tulisi vielä pitää erillään maksuvalmiudeltaan erilaiset asiakasluokat. Tähän ongelmaan tarvitaan avuksi segmentointia sekä hintasääntöjen ja palvelun käyttörajoitusten järjestelmää. (Albanese 2004, 51-52.)

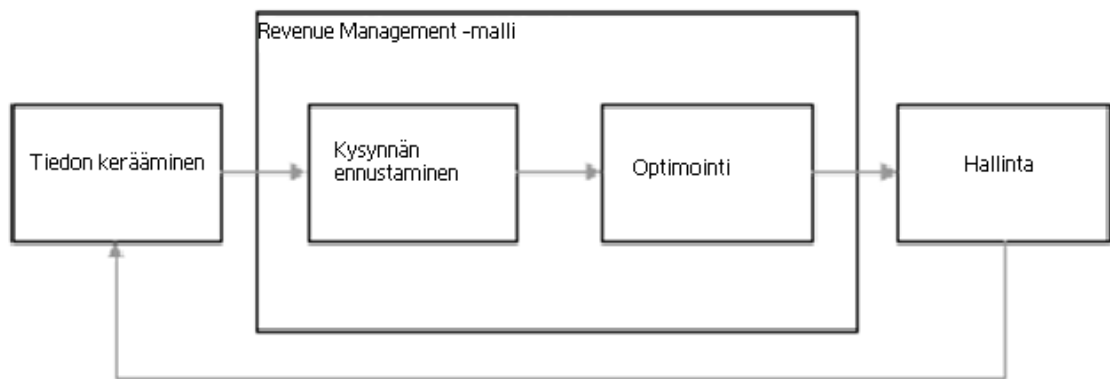
Kuten edellä mainittiin, erilaistetun hintarakenteen perustaksi tarvitaan kysynnän segmentointia (Raven & Toh 2003). Revenue managementin näkökulmasta segmentoinnin ja siihen pohjautuvan hintarakenteen tulee perustua asiakkaiden maksuvalmiuteen sekä varaus- ja ostokäyttäytymiseen. Maksuvalmiuteen perustuvassa segmentoinnissa potentiaaliset asiakkaat jaetaan eri ryhmiin heidän maksukykynsä mukaan ja lopullisena tavoitteena on kohdennetumpi hintarakenne, jossa porrastetun hintarakenteen jokainen taso kohtaa maksukykyisimmän asiakkaan. Maksuvalmiudella ei tarkoiteta pelkästään varallisuutta, vaan myös arvoa, jonka asiakas ostettavasta palvelusta kokee saavansa. Segmenttejä luotaessa on siis kiinnitettävä huomio myös ostettavan palvelun arvoon asiakkaalle, sillä mitä arvokkaammaksi asiakas palvelun kokee, sitä enemmän hän sen myös haluaa hankkia. (Albanese 2004, 52-54.)

Palvelun arvoa määritettäessä on syytä muistaa, että eri syistä palvelun ostavat asiakkaat arvostavat eri asioita palvelussa (Raven & Toh 2003). Etenkin taloudellisesti vaikeina aikoina, tulee tähän seikkaan panostaa merkittävästi, sillä maksukykyisimmätkin asiakkaat siirtyvät herkästi matalampiin hintaluokkiin mikäli he eivät koe palvelun arvoa itselleen riittävän merkittäväksi. Mikäli palvelun arvo asiakkaalle unohdetaan segmentoinnissa, voi tuloksena olla tehoton hinnoittelu ja menetetty potentiaalinen tuotto. (Albanese 2004, 55.)

Segmentoinnissa ei ole riittävää tutkia pelkästään asiakkaan sosioekonomista asemaa, vaan tehokkaan erilaistetun hintarakenteen luominen vaatii lisätietoa asiakkaan käyttäytymisestä ja myös yrityksen omasta kysynnästä. Yrityksen hintaherkkyyttä oman kysynnän ja eri asiakassegmenttien tasolla voidaan selvittää kysynnän hintajoustopuolella.

(Albanese 2004, 57.) Yrityksen kysyntää arvioitaessa myös yrityksen johto on avainasemassa, sillä heillä on usein paras tieto ja kokemus yrityksen varaus- ja kysyntämal- leista. Johdolla olevan tiedon tulisi olla yksityiskohtaisesti tallennettua, jotta sitä voi- daan hyödyntää tehokkaimmin kysyntää määrittäessä. (McMahon-Beattie & Palmer 1999.)

Asiakkaan käyttäytymistä voidaan tutkia havainnoimalla asiakkaiden nykyistä ostokäyt- täytymistä joko kontrolloimattomissa tilanteissa tai mallinnetuista olosuhteista. Toisena vaihtoehtona on tutkia asiakkaiden ostoaikomuksia ja -mieltymyksiä. Näiden tutkimi- seen voi käyttää mm. kyselytutkimusta, jossa selvitetään onko erilaistetun hinnoittelun käyttö markkinoilla mahdollista, ja Conjoint-analyysia, jonka avulla selvitetään palve- lun erilaisten ominaisuuksien suhteellista merkitystä asiakkaalle. (Albanese 2004, 57- 60.) Kuviossa 2 on mallinnettu kerätyn tiedon hyödyntämistä kysynnän ennustamisessa ja optimoinnissa oikeille segmenteille. Lisäksi kuviossa on esitetty aiemmin kerätyn tiedon hallinnointi ja yhteys uuteen tietoon.



KUVIO 2. Yksinkertainen revenue managementin malli tiedon hyödyntämisestä kysyn- nän ennustamisessa (Jerez 2008, 11)

Asiakkaan maksuvalmiuteen liittyy edellä mainittujen lisäksi myös muita tekijöitä. Yksi tärkeimmistä tekijöistä on ostettavan palvelun arvo asiakkaalle, joka voidaan jakaa vielä funktionaaliseen ja emotionaaliseen hyötyyn. Funktionaalinen hyöty sisältää kaikki os- tamisen perusteet, syyt ja motiivit, jotka auttavat kuluttajaa saavuttamaan jonkin toi- minnallisen päämäärän. Emotionaalinen hyöty puolestaan koostuu perusteista, jotka liittyvät asiakkaan haluun ilmaista tunteitaan tai muita asioita itsestään. (Albanese 2004, 64.) Esimerkkinä voisi toimia asiakkaan varaama suurempikokoinen autoluokka, jonka funktionaalinen hyöty on hintaan kuuluva polttoaine joka mahdollistaa vaivattoman

auton palautuksen. Emotionaalinen hyöty puolestaan voi olla isomman auton tarjoama ajomukavuus ja korkeampi varustelutaso sisältäen navigaattorin ja vakionopeussäätimen. Muita maksuvalmiuteen liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat myös autovuokraamotalalla, ovat palvelun ainutkertaisuuden kokeminen, tietoisuus korvaavista vaihtoehdoista, palveluostoksesta koituvien kustannusten kokonaismäärä ja merkitys asiakkaalle, hinta laadun merkinä sekä kilpailu markkinoilla (Albanese 2004, 66).

Segmentoinnissa on huomioitava myös asiakkaiden varaus- ja ostokäyttäytyminen. Revenue managementin periaatteiden mukaisesti autovuokrausyritykset segmentoivat asiakkaat varauksen teon ajankohdan, varsinaisen vuokrauksen alkamisen, vuokrauksen keston sekä auton palautuksen mukaan. (McMahon-Beattie & Yeoman 2011, 11.) Lisäksi varauskäyttäytymisen erot esim. liikematkustajien ja lomamatkustajien välillä tulee huomioida, sillä liikematkustajat varaavat palvelun usein melko lähellä palvelun varsinaista käyttöä eikä hinta ole heille suurin kriteeri. Lomamatkustajat puolestaan ovat usein hintaherkkiä ja he myös tietävät lomasuunnitelmansa usein hyvissä ajoin. Näin ollen heillä on mahdollisuus varata palvelu jo hyvissä ajoin ja mahdollisesti vertailla hintoja sekä niihin kuuluvia rajoituksia ja vertailun avulla saavuttaa hintahyötyä itselleen. (McMahon-Beattie & Palmer 1999.) Näin ollen esim. ennakkoalennuksia myöntämällä on mahdollista vaikuttaa lomamatkailijoiden varaus- ja ostokäyttäytymiseen ja samalla siirtää tai ohjata kysyntää halutulle ajalle (Albanese 2004, 69).

2.2.2 Kapasiteettihallinta

Kapasiteettihallinnalla revenue managementissa tavoitellaan kannattavampaa kapasiteetin käyttöä (Albanese 2004, 83). Kapasiteettihallinnan avulla yritys pyrkii varmistamaan, että se saa myytävästä palvelusta parhaan mahdollisen hinnan myymällä palvelun oikeaan aikaan oikeille asiakkaille (Toh & Raven 2003). Autovuokraamotalalla kapasiteetin määrään voidaan vaikuttaa myymällä tai ostamalla lisää kapasiteettia, eli autoja. Kapasiteetin joustavuus syntyy kuitenkin hinnoista, mahdollisuudesta palauttaa auto eri paikkaan mistä se on otettu käyttöön sekä auton noutopaikasta. (McMahon-Beattie & Yeoman 2011, 13.) Kapasiteettihallinnan ongelmakohdat voidaan jakaa revenue managementin näkökulmasta asiakkaiden varaus- ja ostokäyttäytymiseen ja heidän palvelun käyttämiseen liittyvään epävarmuuteen. Myös asiakkaiden tekemät ennakkovaraukset voivat vaikeuttaa kapasiteetin tehokasta hallintaa, sillä joissain tapauksissa asiakas ei

ota käyttöön varaamansa palvelua (No Show), jolloin yrityksen varaama kapasiteetti jää hyödyntämättä. Edellä kuvatut seikat johtavat yrityksen toistuvaan valintatilanteeseen, jossa yritys joutuu päättämään kapasiteetin myynnistä ennakkoon edullisemmin tai kapasiteetin varaamisesta mahdollisesti myöhemmin tulevia korkeatuottoisempia asiakkaita varten. (Albanese 2004, 83-84.)

Kapasiteetin varaamisen valintatilanteessa yritys joutuu ottamaan tietoisia riskejä. Jos yritys ei myy ennakkoon kaikkea kysyttyä kapasiteettia, vaan varaa sitä mahdollisesti myöhemmin korkeammalla hinnalla varaavia varten, syntyy riski myymättömästä kapasiteetista. Puolestaan tilanne, jossa yritys myy ennakkoon edullisella hinnalla koko tietylle ajalle varatun kapasiteetin, aiheuttaa yritykselle riskin tuottojen pienentymisestä. Tällöin yritys sulkee itseltään mahdollisuuden myydä kapasiteettiaan korkeammilla hinnoilla mahdollisesti myöhemmin varaaville asiakkaille. Toisaalta yritys ottaa myös riskin, jossa ennakkovarauksista huolimatta yrityksen kapasiteettia saattaa jäädä käyttämättä myöhäisten varausperuutusten tai no show -tilanteiden vuoksi. (Albanese 2004, 85-86.) Varausten peruutukset ja no show -tilanteet ovat palvelualoilla yleisiä ja esimerkiksi lentoliikenteessä tietyillä alueilla on havaittu ennakkoon tehdyistä varauksista jopa yli 20 prosentin peruuntuminen ennen lentomatkaa. Koska yritykset pyrkivät välttämään kyseisiä tilanteita, vaihtoehtona on ylivarata omaa kapasiteettia paikkaamaan mahdollisia peruutuksia ja no show -tilanteita. (Toh & Raven 2003.)

Kapasiteetin ylivaraaminen eli ylibuukkaus on revenue managementin kapasiteettihallinnan keskeisimpiä keinoja (McMahon-Beattie & Palmer 1999). Ylibuukkaus tarkoittaa, että yritys myy tuoton maksimoimiseksi enemmän kapasiteettia kuin mitä sillä todellisuudessa on tarjota (Selander & Valli 2007, 140). Tässä tilanteessa yritys ottaa ylimyynnistä aiheutuvan riskin, sillä mikäli ylibuukattuun kapasiteettiin kohdistuvista varauksista ennalta arvioitu osa ei peruunnukaan, ei yrityksellä periaatteessa tällöin ole tarjota asiakkaalle haluttua palvelua (Albanese 2004, 87). Mikäli yritys ei pysty tarjoamaan asiakkaan ennakkoon varaamaa palvelua, voi yrityksen imago kärsiä ja yritys voi joutua myös korvaamaan asiakkaalle palvelun usein kustannuksia vaativilla keinoilla. Lisäksi riskinä on asiakkaiden menettäminen. (Selander & Valli 2007, 140.)

Ylibuukkaus on kuitenkin useimmiten tarkkaan laskettua yksityiskohtiin perustuvaa riskinottoa, jossa sattumalla ei yleensä ole sijaa. Ylibuukkausten määrään vaikuttaa yrityksen tekemät analyysit menneistä varauksista ja asiakkaiden käyttäytymisestä sekä

arviot tulevista varauksista ja tapahtumista. (McMahon-Beattie & Palmer 1999.) Autovuokraamoalalla tilanne on ylibuukkausten osalta helpompi kuin hotelli- tai lentoliikenne-toiminnassa, sillä tietyn kokoisen autoluokan toteutuva ylibuukkaus voidaan paikata isomman autoluokan tarjoamisella asiakkaalle. Pitkällä aikavälillä tämä ei tietenkään ole kannattavaa, mutta yksittäisiä ylibuukkaustilanteita voidaan tällä keinolla paikata ja usein samalla isomman autoluokan saaminen ylittää asiakkaan odotukset autovuokrausta kohtaan. Ylibuukkausten tekoon on myös olemassa tarkkoja ylibuukkausmalleja jotka voidaan jakaa mm. kvantitatiivisiin malleihin sekä matemaattisiin malleihin (Albanese 2004, 93). Ylibuukkausmalleja ei tässä opinnäytetyössä käsitellä tarkemmin.

Revenue managementin kapasiteettihallinnan tärkeimpiä asioita on myös eri hintaluokkien hallinta ja halvimpien hintaryhmien tarjonnan rajoittaminen erityisesti korkean kysynnän aikoina. Korkean kysynnän aikajaksolla yrityksen tulisi kiinnittää huomiota edullisimpiin hintaluokkiin ja tarkkailla jatkuvasti niiden kysyntää verrattuna käytössä olevan kapasiteetin määrään ja kysynnän ylittäessä tietyn rajan sulkea edullisimmat hintaluokat kokonaan. (McMahon-Beattie & Palmer 1999.) Näiden varausrajoitusten suojatasojen periaatteena on siis varata tietty määrä kapasiteettia siitä enemmän maksaville ja todennäköisesti myöhemmin palvelunsa varaaville asiakkaille. Käytännössä tämän työn revenue managementia käyttävissä yrityksissä hoitaa ohjausjärjestelmä, johon on syötetty historiatietoja asiakkaiden varauskäyttäytymisestä ja jotka seuraavat nykyistä varaus-tilannetta reaaliajassa. Nämä tekijät yhdistettynä ohjausjärjestelmän algoritmeihin mahdollistavat sen, että järjestelmä pystyy automaattisesti säätämään varausrajoituksia ja niiden suojatasoja kysynnän ja ennusteiden perusteella. Ohjausjärjestelmä vaatii kuitenkin inhimillistä kontrollia, sillä joissain tapauksissa täysin automaattisen järjestelmän käyttö voisi johtaa tuottojen pienenemiseen. (Albanese 2004, 105-106, 113.)

Esimerkkinä varausrajoituksista voisi olla jo aiemmin mainittu tilanne, jossa autovuokraamo tarjoaa samaa autoa kolmella eri hinnalla rajoittavan tekijän ollessa ajokilometrit vuorokautta kohden. Jos autovuokraamo käyttäisi revenue managementin ohjausjärjestelmää tai muuten seuraisi varaus-tilannetta tarkkaan ja ennustaisi sen muutoksia historiakäyttäytymisen pohjalta, olisi sen helpompaa korkean kysynnän tilanteissa sulkea esim. 100 kilometriä per vuorokausi sisältävä hintaluokka pois ja varata kapasiteettia eli autoja kahteen ylempää hintaluokkaan. Edelleen kysynnän säilyessä korkeana yritys voisi sulkea myös keskimmäisen hintaluokan pois jolloin jäljelle jäisi vain vapaat kilometrit sisältävä kallein hintaluokka.

2.2.3 Palvelutoimitusprosessi

Palvelualoilla perussäännön mukaan tuottoa asiakasta kohden syntyy enemmän, mitä pidempään asiakas palvelua käyttää. Pidempiaikaisesta palvelun käytöstä myönnetään asiakkaalle useimmiten alennuksia, mutta silti saatu alennettu hintakin on yritykselle parempi kuin kapasiteetin hyödyntämättä jättäminen. Tilanne voi kuitenkin muodostua tuoton maksimoinnin kannalta ongelmalliseksi, mikäli pidempään palvelua käyttänyt asiakas estää palvelun tarjoamisen paremmin kannattavalle asiakkaalle. (Albanese 2004, 118-119.) Pidempiaikainen palvelun käyttö onkin yritysten kannalta usein toivottavampaa silloin, kun kysyntä ja käyttöasteet ovat matalalla. Tällöin pidempiaikainen palvelun käyttö epätodennäköisemmin syrjäyttää kannattavampien asiakkaiden palvelun käyttöä toisin kuin korkean sesongin aikana, jolloin syrjäyttävä vaikutus saattaa jättää jotkut asiakkaat ilman palvelua ja pienentää yrityksen saamaa tuottoa. (McMahon-Beattie & Yeoman 2011, 25.) Revenue management pyrkii palvelutoimitusprosessin hallinnan avulla vähentämään tätä syrjäyttävän vaikutuksen ongelmaa (Albanese 2004, 119).

Kuten jo aiemmissa kappaleissa on mainittu, palvelualoilla on tyypillistä, että palveluiden kysyntä on sesonkiluonteista jopa viikkotasolla. Alkuviikon arkipäivät voivat olla hyvin kiireisiä ja palvelusta saatava tuotto erilaistetun hinnoittelun ansiosta on kiitettävä. Loppuviikolla ja viikonloppuna kysyntä voi kuitenkin laskea ja mikäli kapasiteettia halutaan myydä, joudutaan hintoja laskemaan. (Albanese 2004, 119.) Autovuokraamotalalla tilanne on hyvin samanlainen, sillä alkuviikolla käyttöasteet ovat korkealla ja kapasiteetin riittävyys on tiukoilla. Loppuviikolla ja viikonloppuna puolestaan käyttöasteet laskevat ja kapasiteettia on tarjolla reilusti. (Keskinen 4.10.2013.) Hintojen laskeminen esim. viikonlopuksi voi johtaa kuitenkin ongelmaan: lauantaina palvelun päiväksi ostava saa sen edullisemmin kuin maanantaina, mutta mikäli asiakas jatkaakin palvelun käyttöä keskiviikkoon asti, joudutaan se myymään hänelle samalla hinnalla kuin lauantaina. Tällöin yritys menettää tuottoa ja kapasiteettia vilkkaamman kysynnän ajalta eli alkuviikon arkipäiviltä. Tässä tilanteessa tämän yksittäisen asiakkaan palvelukäyttö aiheuttaa syrjäyttävää vaikutusta eli se syrjäyttää tuottoa ja kapasiteettia paremmin maksavilta asiakkailta. (Albanese 2004, 120-121.)

Palvelutoimitusprosessien hallinnalla pyritään vähentämään syrjäyttävää vaikutusta. Keinoina ovat erilaisten kontrollimekanismien käyttö, jotka pohjautuvat matemaattisiin malleihin. Näistä keinoista esitellään tässä työssä pintapuolisesti kaksi, joista ensimmäinen on virtuaalinen nesting. Virtuaalinen nesting ryhmittelee hintaluokat todellisten luokkien sijaan virtuaalisiin hintaluokkiin. Ajatuksena on, että virtuaalinen nesting suoritetaan palvelun käyttämisen keston mukaan, jolloin sen tarkoitus on suojata lyhyet palvelunkäytöt paremmissa hintaluokissa. Tällöin niistä saatava tuotto on korkeampi. (Albanese 2004, 126-127.) Toinen keino on aitahinta-kontrolli, jonka tehtävä on asettaa kaikille palveluille minimihinta, jonka yritys voi tietyssä kilpailu- ja kysyntätilanteessa hyväksyä myyntihinnaksi. Aitahinnan määrittäminen helpottaa yrityksen päätöksentekoa, koska aitahinta asettaa rajan varauksen hyväksymiselle tai hylkäämiselle. (Talluri & Van Ryzin 2005, 532.) Aitahinta muodostuu niistä vaihtoehtokustannuksista, jotka yhden palvelun ostaminen voi synnyttää syrjäyttävän vaikutuksensa seurauksena. Aitahinnat muuttuvat reaaliaikaisesti heijastellen kysyntää ja kysyntäennusteita ja kysynnän kasvaessa myös aitahinta kasvaa. Aitahintaa ohjailee yrityksen ohjausjärjestelmä revenue managementin periaatteiden mukaisesti. (Albanese 2004, 128-129.)

2.2.4 Ohjausjärjestelmä, päätöksentekoprosessi ja Revenue Manager

Jo aiemmissa kappaleissa sivutun revenue managementin ohjausjärjestelmän keskeisimmät tehtävät ovat tietojen analysointi, kysynnän ennusteiden laatiminen, varaus- ja myyntitilanteiden monitorointi, tuottojen maksimoinnin mahdollisuuksien optimointi sekä suositusten antaminen kuhunkin tilanteeseen liittyvien revenue managementin päätöksien osalta (Albanese 2004, 38). Perussääntönä myös on, että mitä laajempaa yrityksen toiminta on, sitä haastavampaa revenue managementin käyttäminen myös todennäköisesti on. Näihin haasteisiin on mahdollista vastata vain silloin, kun revenue managementiin liittyvää päätöksentekoa ohjaa jokin tietty ohjausjärjestelmä, joka on suunniteltu nimenomaan kyseiseen tarkoitukseen. (Albanese 2004, 34.) Yleisesti melko yksinkertaisenkin ohjausjärjestelmän avulla pystytään nostamaan palvelusta saatavaa tuottoa, mutta nämä järjestelmät eivät yleensä huomioi esim. pitkäaikaisen asiakassuhteen arvoa tai eri asiakassegmenteistä syntyviä kustannuksia, jotka ovat kuitenkin tärkeitä huomioitavia asioita palvelun hinnoittelussa (McMahon-Beattie & Yeoman 2011, 45). Yrityksen on siis tärkeää tiedostaa ohjausjärjestelmän käytöstä syntyvien hyötyjen lisäksi myös

järjestelmän mahdolliset puutteet ja reagoida niihin tapauskohtaisesti parhaan asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi.

Revenue managementin päätöksentekoprosessiin tarvitaan oleellisesti kolmea eri elementtiä, jotka ovat tieto, ennustaminen ja päätöksentekijät. Päätöksentekoon liittyvä tieto voidaan jakaa historiatietoon, johon kuuluu tieto kysynnästä ja asiakkaiden varauskäyttäytymisestä eri tilanteissa, tietoon nykytilanteesta, kuten kilpailijoiden toimista sekä toteutuneesta varaustilanteesta ja tietoon tulevaisuudesta, johon sisältyy mm. alueelliset tapahtumat ja uudet kilpailijat. (Albanese 2004, 34-35.) Ennustaminen pohjautuu vankasti edellä mainittuihin tiedon osa-alueisiin. Tietoa voidaan hyödyntää ennustamalla kysyntää ja arvioimalla myös tulevia peruutus- ja no show -tilanteita, mikä puolestaan tehostaa kapasiteetin suunnittelua ja kohdentamista oikeisiin hintaluokkiin. (Albanese 2004, 36.) Vaikka yrityksen käytössä olisikin kehittynyt ja laaja ohjausjärjestelmä, tai jopa useita järjestelmiä, ei revenue managementiin kuuluvaa päätöksentekoa voida antaa ainoastaan järjestelmän harteille. Järjestelmät voivat pyörittää laajoja tietomääriä automaattisesti, mutta ilman ihmisen ohjausta ne todennäköisesti olisivat melko tehottomia tuoton maksimoinnin kannalta (Albanese 2004, 37).

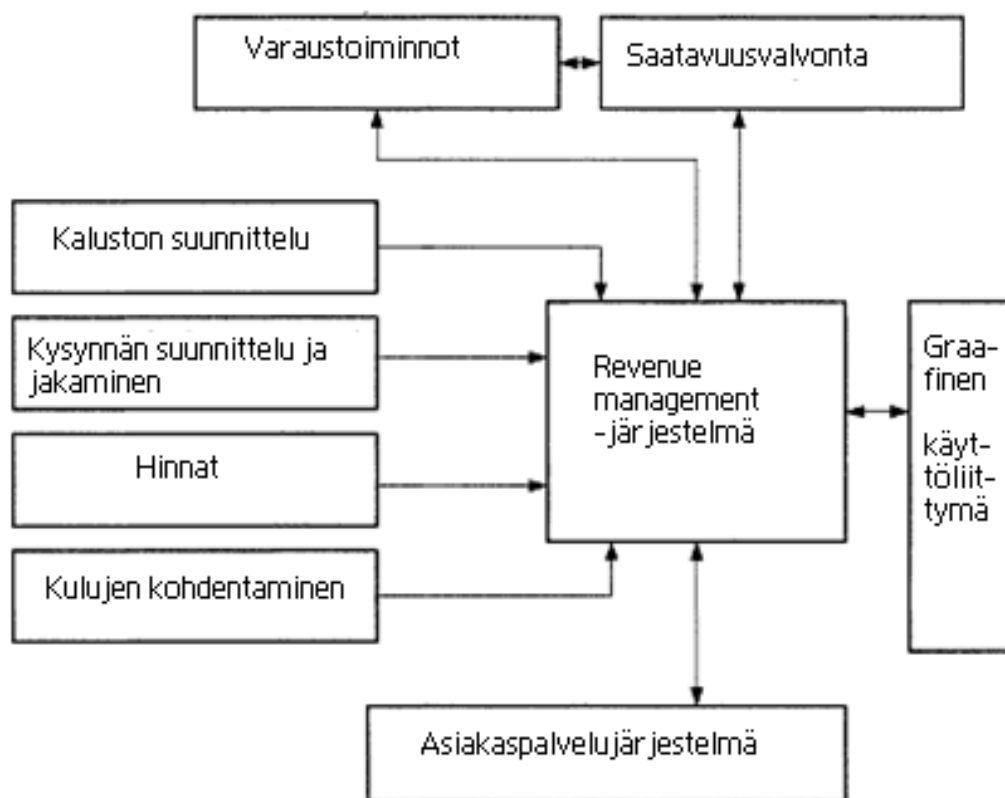
Revenue managementin toimintaan kuuluu siis olennaisesti inhimillinen näkökulma, jota ilman ei todennäköisesti voida saavuttaa merkittävää hyötyä vaikka yrityksellä olisikin revenue managementin teknisiä järjestelmiä käytössä (Albanese 2004, 37). Usein revenue management -toimintaa johtaa revenue manager, joka voi työskennellä joko yksin tai yksikön kanssa (Geraghty & Johnson 1997). Revenue managerin suurimpia haasteita on määrittää hinnoittelutaso, jolla voidaan maksimoida tuotto mutta samalla säilyttää senhetkinen asiakastyytyväisyys tai jopa parantaa sitä. Myös revenue managementiin kuuluva erilaistettu hinnoittelu tulee osata perustella asiakkaalle, jotta asiakas ymmärtää hinnoittelussa olevat erot ja erojen syyt. Tärkeää on siis huomioida ja pyrkiä lisäämään asiakkaan luottamusta yritykseen luomalla selkeä strategia hyvän luottamussuhteen luomiseksi. (McMahon-Beattie & Yeoman 2011, 23, 59, 68.)

2.3 Revenue management autovuokraamolla

Kuten jo aiemmissa kappaleissa on mainittu, revenue managementin käyttö levisi lentoliikennetoiminnasta muillekin aloille ja myös autovuokrausalalla revenue managementia

on käytetty etenkin Yhdysvalloissa. (Albanese 2004, 20). Autovuokrausalalla pätee sama sääntö kuin monella muullakin palvelualalla: kiinteät kustannukset, eli esim. autojen hankinnasta tulevat kulut, ovat suuria mutta palvelun myyntiin liittyvät muuttuvat kustannukset puolestaan pieniä. Tällöin voidaan havaita autovuokrausalan jakavan lentoliikennetoiminnan, johon monet revenue managementin sovellukset on kehitetty, kanssa monia samoja piirteitä, joten revenue managementin useimpia työkaluja voidaan soveltaa suoraan myös autovuokraustoimintaan. (Albanese 2004, 151). Tuoton maksimoimisen kannalta autovuokraamoala on suotuisassa asemassa myös siksi, että alalla myydään tietty määrä palvelua tietyksi ajaksi, jolloin sekä palvelun käyttö että aika, revenue managementiin olennaisesti kuuluvat elementit, ovat yrityksen helposti kontrolloitavissa. (McMahon-Beattie & Yeoman 2011, 20). Lisäksi lisätuottoja on melko helposti saatavissa vuokrausten yhteydessä myytävien lisävarusteiden tai -palveluiden, kuten lisävaikutus tai navigaattori, avulla. (Talluri & Van Ryzin 2005, 532).

Alalla on myös erityispiirteinä kapasiteetin eli ajoneuvokaluston mahdollinen siirto toimipisteestä toiseen kysynnän mukaan, jolloin voidaan estää esimerkiksi pidempikestoisten vuokrausten syrjäyttävä vaikutus lyhytkestoisiin ja kannattavampiin vuokrauksiin nähden. (Albanese 2004, 151). Kapasiteetin hallintaan tuo joustavuutta myös mahdollisuus myydä tai ostaa autoja, mikäli varaustilanne ja kysyntäennusteet näyttävät jompaakumpaa toimenpidettä vaativan. Tämä positiivinen kapasiteettihallinnan piirre johtaa siihen, että kapasiteettihallinta on revenue managementin kannalta merkittävin huomioitava asia autovuokrausalalla. Kuten kuviossa 3 on esitetty, kapasiteettihallintaan liittyvät järjestelmät, kuten varausjärjestelmä ja kalustonseurantajärjestelmä, tulisi linkittää revenue managementin ohjausjärjestelmään tehokkaimman toiminnan aikaansaamiseksi. (Talluri & Van Ryzin 2005, 532.)



KUVIO 3. Autovuokraamon järjestelmien linkittäminen revenue managementin järjestelmään (mukailien Talluri & Van Ryzin 2005, 533)

Autovuokraamot ovat revenue managementin käytön avulla keksineet myös erilaisia ns. normaalista poikkeavia tapoja parantaa tuottoa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa suurimpien kaupunkien autovuokraamot vuokraavat autojen lisäksi omia parkkipaikkojaan päiväsaikaan, silloin kun vuokra-autot ovat useimmiten ajossa. Lisäksi ihmisten käyttöä vuokrausprosessissa on vähennetty mm. autovuokrauskioskien avulla, joissa automaatti hoitaa auton vuokraukseen liittyvän prosessin, kunhan auto on vain viety oikealle paikalle ihmisen toimesta. (Revenue Management... 2013.) Luonnollisesti kaikki Yhdysvalloissa toteutetut toimenpiteet eivät olisi Suomessa mahdollisia pienemmän asukasluvun ja sitä kautta pienemmän volyymin takia. Esimerkiksi Suomessa parkkipaikkojen vuokraus olisi todennäköisesti mahdollista vain pääkaupunkiseudulla, joissa autovuokraamolla on vuokrattuna useita ja riittävän laajoja parkkipaikkoja, jolloin niitä olisi ainakin teoriassa mahdollista vuokrata.

Revenue managementia voidaan pitää perinteisen lentoliikennetoiminnan pelastajana 1970-luvun Yhdysvalloissa. (Albanese 2004, 19). Myös autovuokrausalalta löytyy konkreettinen esimerkki siitä, kuinka yrityksen suunta pystyttiin kääntämään revenue

managementin avulla. Vuonna 1993 Yhdysvalloissa autovuokraamo National pelastui konkurssilta revenue managementin avulla. Kyseiseen aikaan alalla vallitsi ylitarjonnasta johtuva hintojen polkeminen, joka oli johtanut siihen, että auton sai vuokrattua päiväksi vapailla kilometreillä halvemmalla kuin smokin. Koska National ei niin halvoilla hinnoilla voinut tuottaa voittoa, uhkasi Nationalin omistaja ajaa yrityksen alas, mikäli voittoa ei lyhyellä aikavälillä tulisi ja näin ollen yrityksen 7 500 työntekijää olivat vaarassa menettää työnsä. (Geragthy & Johnson 1997.)

National otti käyttöönsä revenue managementin periaatteet kapasiteetin, hinnoittelun ja varausten hallinnassa. Yritys kehitti uudenlaisen kalustonseurausjärjestelmän sekä varausjärjestelmän ja tehosti auton luovutus- ja palautusprosessia. Yritys myös kehitti RMS-järjestelmän (Revenue Management System), joka toimi siis revenue managementin ohjausjärjestelmänä ja johon aiemmin mainitut uudet järjestelmät linkitettiin. Lisäksi National perusti revenue management -yksikön, joka keskitetysti vastasi koko maan toiminnasta revenue managementiin liittyen. Näiden toimien tuloksena Nationalin liikevaihto kasvoi ensimmäisen vuoden merkittävästi ja vuonna 1995 Nationalin omistaja myi kaksi vuotta aiemmin konkurssikypsän Nationalin 1,2 miljardilla dollarilla. (Geragthy & Johnson 1997.)

3 TOIMEKSIANTAJA JA AUTOVUOKRAAMOMARKKINA SUOMESSA

3.1 Toimeksiantaja

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Interrent Oy, joka toimii autovuokraamoalalla Suomessa. Interrent Oy on Europcar-lisenssinhaltija Suomessa ja yritys toteuttaa toimintaansa Europcar-nimellä. Interrent Oy on toiminut Suomessa vuodesta 1967. Yritys työllistää Suomessa 180 henkilöä ja toimii 34 paikkakunnalla ympäri Suomen. (Europcar 2013.) Europcar on liikevaihdolla mitattuna Suomen suurin autovuokraamo (Fonecta 2013).

Yrityksen liikeidean mukaan Europcar tarjoaa asiakkailleen liikkumisen vapautta, laadukasta autokalustoa, vaivattomuutta, nopeaa ja joustavaa palvelua, helppoa saavutettavuutta ja hyvää hinta-laatusuhdetta sekä ympäristöystävällistä autokalustoa ja palvelua. Europcarin autokalustoon kuuluvat henkilöautot, pakettiautot sekä kuorma-autot. Henkilöautoluokka kattaa vaihtoehdot aina pienimmistä autoista isoihin farmareihin sekä tila-autoihin ja minibusseihin. Pakettiautoissa kuljetuskapasiteettia tarjoaa viisi erikoista pakettiautoa ja kuorma-autoissa valikoima koostuu kolmesta erikokoisesta kuorma-autosta. (Europcar 2013.)

Maailmanlaajuisesti Europcar toimii yli 130 maassa työllistäen yli 6 500 henkilöä. Autoja Europcarilla on maailmanlaajuisesti n. 186 000 kappaletta ja liikevaihto on yli kaksi miljardia euroa. Euroopassa Europcar on suurin autovuokraamo ja maailmassa se kuuluu kolmen suurimman joukkoon. (Europcar 2013.)

3.2 Autovuokraamomarkkina Suomessa

Suomen autovuokraamoalan kokonaismarkkina vuonna 2012 oli noin 85 miljoonaa euroa. Vuokra-autoja Suomessa on vuodenajasta riippuen 8000–9000 kappaletta ja vuokrauksen keskipituus on noin 4,7 vuorokautta. Vuokra-automarkkinaa voidaan tarkastella kolmessa osassa, jotka ovat sijaisautovuokraukset, yritysvuokraukset sekä vapaa-ajan vuokraukset. Alan kokonaismarkkina jakaantuu siten, että sijaisautovuokrausten mark-

kinaosuus on noin 40 prosenttia, yritysvuokrausten osuus on noin 35 prosenttia ja vapaa-ajan vuokrausten osuus on noin 25 prosenttia. (Autovuokraamoala 2012.)

Suurimmat Suomessa toimivat autovuokraamot ovat Europcar, Hertz, Avis ja Sixt, jotka ovatkin mukana tämän opinnäytetyön hintavertailuosuudessa. Lisäksi alalla on paljon paikallisesti tietyillä alueilla toimivia autovuokraamoja, joilla on kalustossaan muutamia ajoneuvoja. Autovuokrausala on Suomessa ollut kaksi edellistä vuotta pysähtyneisyyden tilassa, eli kokonaisynti ei ole kasvanut. Vuoteen 2010 asti ala kasvoi useiden vuosien ajan tasaisesti, noin muutaman prosentin verran vuodessa. (Autovuokraamoala 2012.)

4 HINTAVERTAILU

4.1 Tutkimusmenetelmät

Hintavertailussa vertailtiin toimeksiantajan sekä sen kolmen kilpailijan julkisia hintoja Pirkanmaan talousalueella, mitkä ovat kaikkien saatavilla. Toimeksiantajan kanssa yhdessä kilpailijoiksi vertailuun valikoitiin Hertz, Avis ja Sixt, sillä Suomen autovuokraamomarkkinoilla Europcar ja luetellut kilpailijat muodostavat noin 85 prosentin markkinaosuuden koko alasta. Europcarin ja Hertzin markkinaosuudet vuonna 2012 olivat noin 30 prosenttia, Aviksen markkinaosuus oli noin 17 prosenttia ja Sixtin markkinaosuus noin kuusi prosenttia. (Autovuokraamoala 2012.) Kaikki neljä vertailtua autovuokraamoja ovat myös kansainvälisiä autovuokraamoja ja niiden toimintatavat sekä palvelutaso vastaavat toisiaan (Keskinen 4.10.2013).

Hintavertailussa vuokrauksen lähtö- ja paluupaikkana oli kaikissa tapauksissa Tampereen keskusta, koska kaupunkitoimistoista lähtevistä vuokrauksista ei Tampereella peritä lisämaksua toisin kuin esimerkiksi lentokentältä lähtevistä vuokrauksista. Vertailussa vertailtavat hinnat ovat kaikki maksa heti -hintoja, mikäli se oli mahdollista valita varaustilanteessa. Muutamassa harvassa tapauksessa maksa heti -vaihtoehtoa ei ollut tarjolla, jolloin vertailuun otettiin mukaan hieman kalliimpi maksu paikanpäällä -hintaa. Molempien vaihtoehtojen hintoja kuitenkin vertaillaan samanvertaisina keskenään, sillä vertailun periaatteena oli, että asiakas valitsee varaushetkellä aina halvimman mahdollisen hinnan minkä yritys tarjoaa. Hinnat sisältävät myös aina vapaat kilometrit sekä arvonlisäveron.

Internetistä saadut hinnat olivat kokonaishintoja, mutta tässä hintavertailussa puhutaan aina vuorokausihinnoista. Kokonaishinnoista on siis laskettu kaikissa tapauksissa vuorokausihinta. Tämän perusteena on se, että vuorokausihintoja on selkeämpää vertailla keskenään ja vuorokausihinnoilla on myös käytännöllisempää havainnollistaa muutoksia esimerkiksi eripituisten vuokrausten hintojen välillä.

Hintavertailu toteutettiin 10.9.2013 ja vertailtavat hinnat haettiin internetistä yritysten verkkosivuilta. Vertailuajankohdiksi valikoitiin syyskuu sekä joulukuu ja tarkennettuna joulun aika. Vertailuun sisällytettiin yhden, kahden, viiden sekä 10 vuorokauden vuok-

raukset. Aloituspäivänä näissä vuokrauksissa oli aina maanantai kello 10.00. Lisäksi vertailussa oli mukana myös viikonloppuvuokraukset, joiden aloitusajankohta oli perjantai kello 15.00 ja palautusajankohta oli seuraava maanantaiaamu kello 8.00.

Perustelu ajankohtien valinnalle oli se, että syyskuu ei yleensä ole korkean sesongin aikaa autovuokraamossa vapaa-ajan vuokrausten osalta, jolloin teoriassa autojen hinnat voisivat olla matalammalla ja hintakilpailu mahdollisesti kovempaa. Joulukuussa ja etenkin joulun alla kysyntä puolestaan yleensä lisääntyy syksyyn verrattuna joten hintojen voisi olettaa olevan korkeammalla yritysten reagoidessa kasvaneeseen kysyntään.

Viikonloppuvuokrausten hintavertailu haluttiin mukaan sen takia, että autovuokraamotalalla käyttöaste yleensä kasvaa alkaen maanantaista huipentuen keskiviikkoon, jolloin käyttöaste on korkeimmillaan. Loppuviikon ja etenkin viikonlopun osalta käyttöasteet kuitenkin laskevat. (Keskinen 4.10.2013.) Tästä johtuen periaatteessa voisi olettaa, että autovuokrauksen hinta viikonlopun ajalle olisi edullisempi verrattuna alkuviikon vuokraukseen.

Toimeksiantajan kanssa yhdessä sovitusti vertailuun otettiin mukaan kolme eri autoluokkaa. Autoluokista pienin ja samalla edullisin on Economy-luokka, joka tarkoittaa kolmiovirta manuaalivaihteista pientä autoa. Toinen vertailtu autoluokka on Compact-luokka, joka on viisiovinen manuaalivaihteinen ns. monikäyttömalli. Kolmas vertailuun kuuluva autoluokka on Standard-luokka, joka tarkoittaa keskiluokan tilavaa henkilöautoa, jossa on manuaalivaihteet ja neljä tai viisi ovea.

Economy- ja Compact-luokat valittiin vertailuun, koska suurin osa alan kysynnästä kohdistuu näihin kahteen luokkaan (Keskinen 4.10.2013). Näitä autoluokkia on vallitseva määrä ainakin toimeksiantajan kalustossa, joten kysynnän mukaisesti voidaan myös olettaa, että kilpailijoilla kalustotilanne on samansuuntainen. Standard-luokka otettiin vertailuun mukaan siksi, että haluttiin nähdä kuinka toimeksiantaja ja kilpailijat hinnoittelevat matalamman kysynnän autoluokan ja millaisia eroja eri toimijoiden hintojen välillä on kyseisenlaisessa isommassa autoluokassa.

4.2 Hintavertailun tulokset

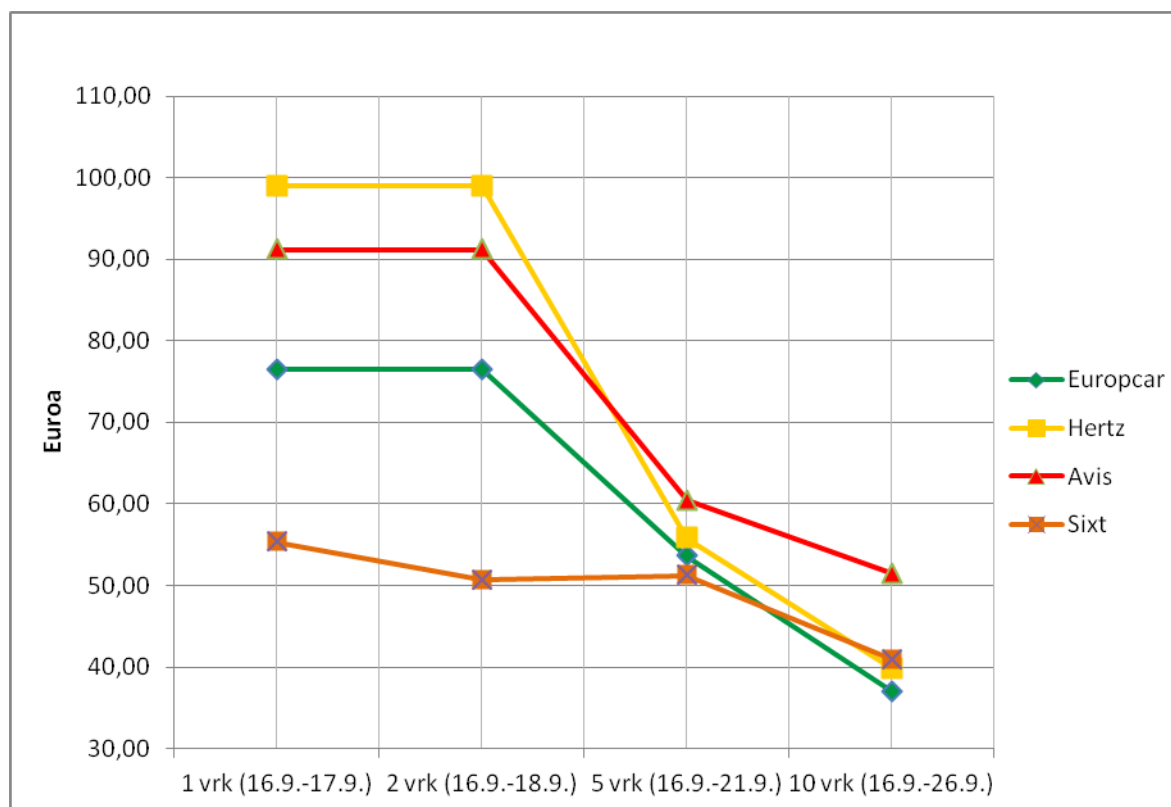
Hintavertailun tuloksia käsitellään ajankohtien perusteella tehdyn jaottelun mukaisesti. Syyskuun ja joulukuun tulokset käsitellään erikseen ja viikonloppuhintojen vertailun tulokset käsitellään omana ryhmänään. Viikonloppuhinnat on vertailukelpoisuuden vuoksi järkevintä käsitellä erillisenä, sillä on todennäköistä, että esim. vuorokausivertailusta poikkeavat lähtö- ja paluuajankohdat vaikuttavat hinnoitteluun.

Hintavertailun tulokset on esitetty sekä sanallisesti että visuaalisesti. Sanallisessa osuudessa käydään läpi merkittävimmät havainnot kunkin vertailujakson osalta ja visuaalinen osuus on esitetty kuvioiden avulla. Visuaalisen osuuden tarkoitus on helpottaa havainnoimaan hintaeroja yritysten välillä.

4.2.1 Syyskuu

Kuten kuviosta 4 voidaan havaita, hinnoittelun trendit Economy-luokassa ovat lähes kaikilla yrityksillä samankaltaiset. Yhden ja kahden vuorokauden hinnat kaikki yritykset pitävät samana, paitsi Sixt. Pidempiä viiden ja 10 vuorokauden vuokrauksia tarkasteltaessa vuorokausihinnat alkavat laskea. Yhden ja kahden vuorokauden vuokrissa vuorokausihinnoissa on selkeitä eroja, sillä eroa edullisimman Sixtin ja kalleimman Hertzin välillä on yli 43 euroa.

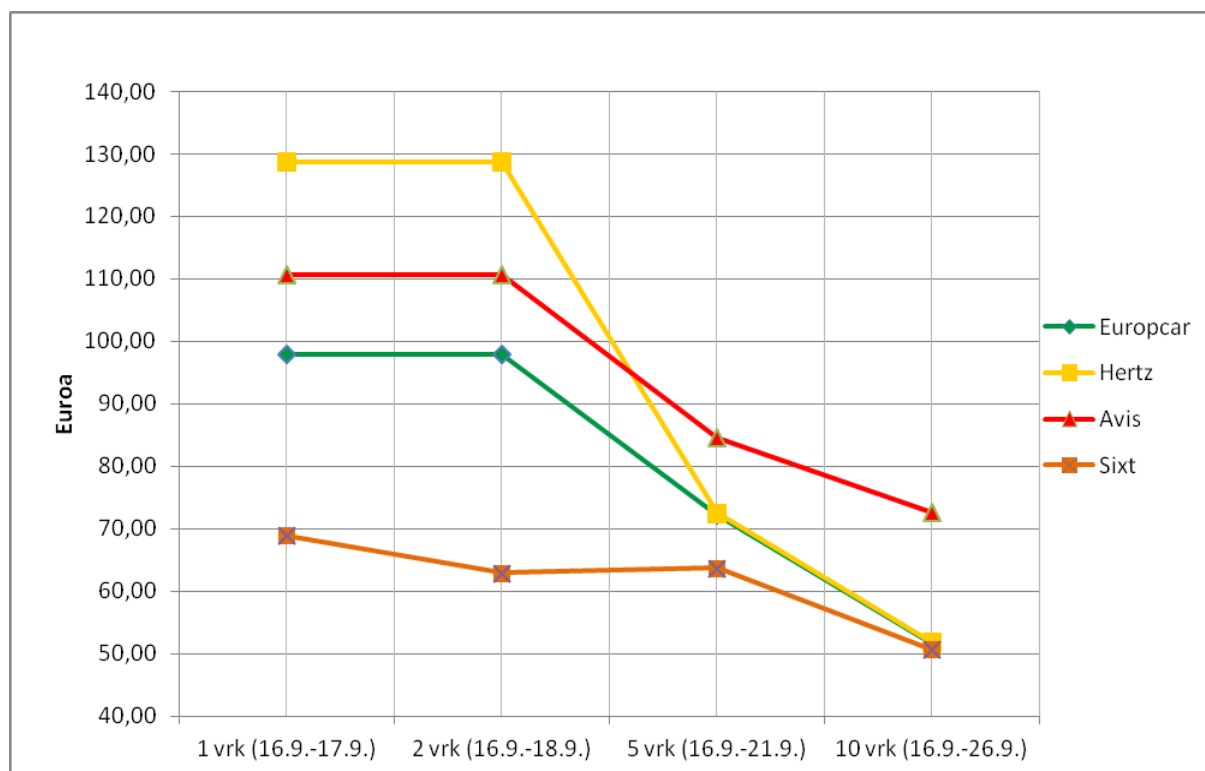
Vuokra-aikojen pidentyessä hintaerot kuitenkin tasaantuvat. Viiden vuorokauden vuokrauksessa yritysten vuorokausihinnat ovat alle 10 euron sisällä toisistaan. 10 vuorokauden vuokrassa Europcar on edullisin 37 euron vuorokausihinnallaan, kallein Avis on Europcaria 14,50 euroa kalliimpi.



KUVIO 4. Economy-luokan vuorokausihinnat syyskuu 2013 (Avis 2013; Europcar 2013; Hertz 2013; Sixt 2013)

Compact-luokassa hintaerot yritysten välillä ovat selvästi suuremmat kuin Economy-luokassa, sillä yhden vuorokauden vuokrassa hintaeroa edullisimman Sixtin ja kalleimman Hertzin välillä on lähes 60 euroa (kuvio 5). Kahden vuorokauden vuokrauksen vuorokausihinta laskee ainoastaan Sixtillä, kun taas Europcar ja kaksi muuta yritystä pitää hinnan samana. Europcar on toiseksi edullisin yhden ja kahden vuorokauden vuokrissa.

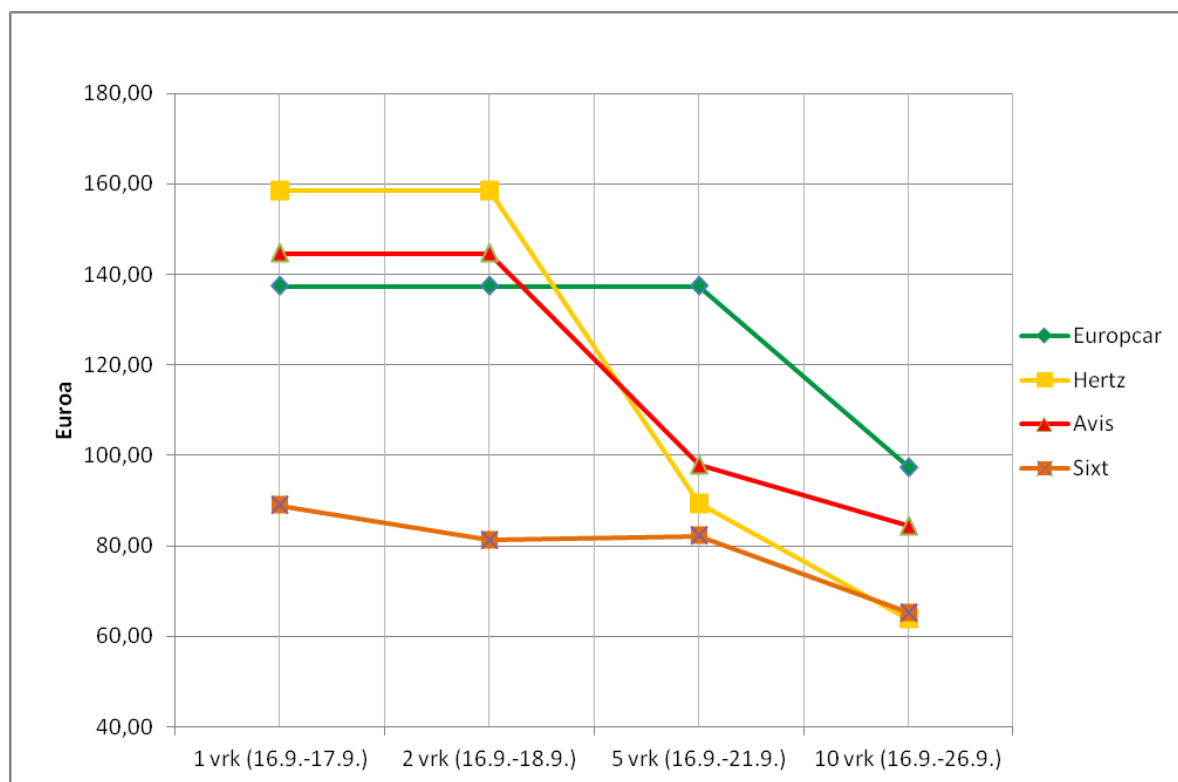
Mielenkiintoista kuitenkin on, että jälleen mentäessä viiden ja 10 vuorokauden vuokraukseen, hintaerot tasoittuvat selvästi ja 10 vuorokauden vuokrassa yritysten vuorokausihinnat ovat Avista lukuun ottamatta yhden euron sisällä toisistaan. Yhden ja kahden vuorokauden vuokrissa Sixt on merkittävästi edullisin ja Europcar toiseksi edullisin.



KUVIO 5. Compact-luokan vuorokausihinnat syyskuu 2013 (Avis 2013; Europcar 2013; Hertz 2013; Sixt 2013)

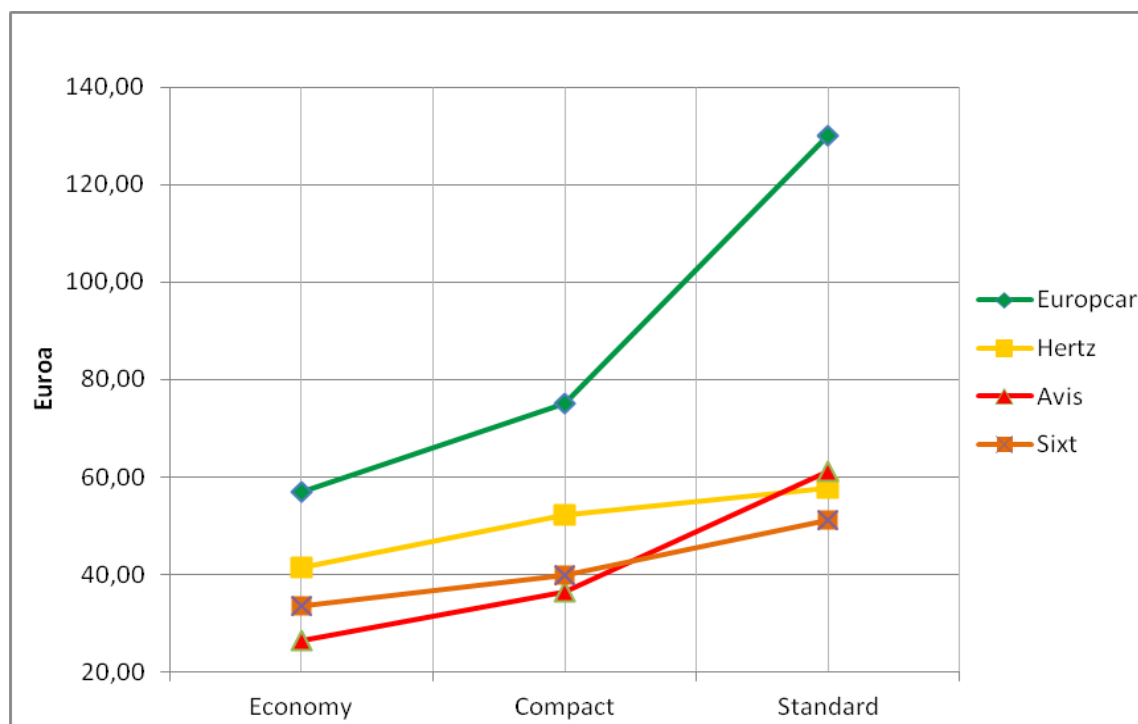
Standard-luokassa voidaan havaita samanlaisia hintatrendejä kuin Economy- ja Compact-luokissakin, mutta kuten kuvio 6 kertoo, on Europcarin Standard-luokan hinnoittelu muista poikkeavaa. Europcarin vuorokausihinta pysyy samana yhden, kahden ja viiden vuorokauden vuokrissa. Kilpailijat puolestaan laskevat vuorokausihintaa viimeistään viiden vuorokauden vuokrassa, kuten aiempienkin autoluokkien kohdalla on havaittu. Sixt on yhden ja kahden vuorokauden vuokrissa selvästi edullisin. Europcar on näissä kestoissa toiseksi edullisin, mutta viiden vuorokauden kohdalla siitä tulee kallein koska hinta pysyy samana kuin lyhyemmissäkin vuokrauksissa.

10 vuorokauden vuokran vuorokausihinnassa Europcar pääsee jo lähemmäksi kilpailijoitaan, mutta silti se on edullisinta Hertzia yli 30 euroa kalliimpi. Yleisesti ottaen voidaan myös havaita, että kun auton kokoluokka kasvaa niin myös hintaerot yritysten välillä kasvavat pienempiin autoluokkiin verrattuna.



KUVIO 6. Standard-luokan vuorokausihinnat syyskuu 2013 (Avis 2013; Europcar 2013; Hertz 2013; Sixt 2013)

Viikonloppuhinnoissa kilpailu on melko tasaista kolmen kilpailijan osalta, mutta Europcar on jokaisessa autoluokassa kallein (kuvio 7). Kolmen kilpailijan vuorokausihintaerot kaikissa kolmessa autoluokassa ovat 10–16 euron haarukassa. Europcarin hinnat ovat selkeästi kalleimmat ja erityisesti Standard-luokassa hintaeroa muihin kertyy todella paljon. Europcar on hinnoitellut Standard-luokan selvästi pienempiä autoluokkia kalliimmaksi, ja sama ilmiö on havaittavissa Aviksen hinnoittelussa hieman maltillisempaan.



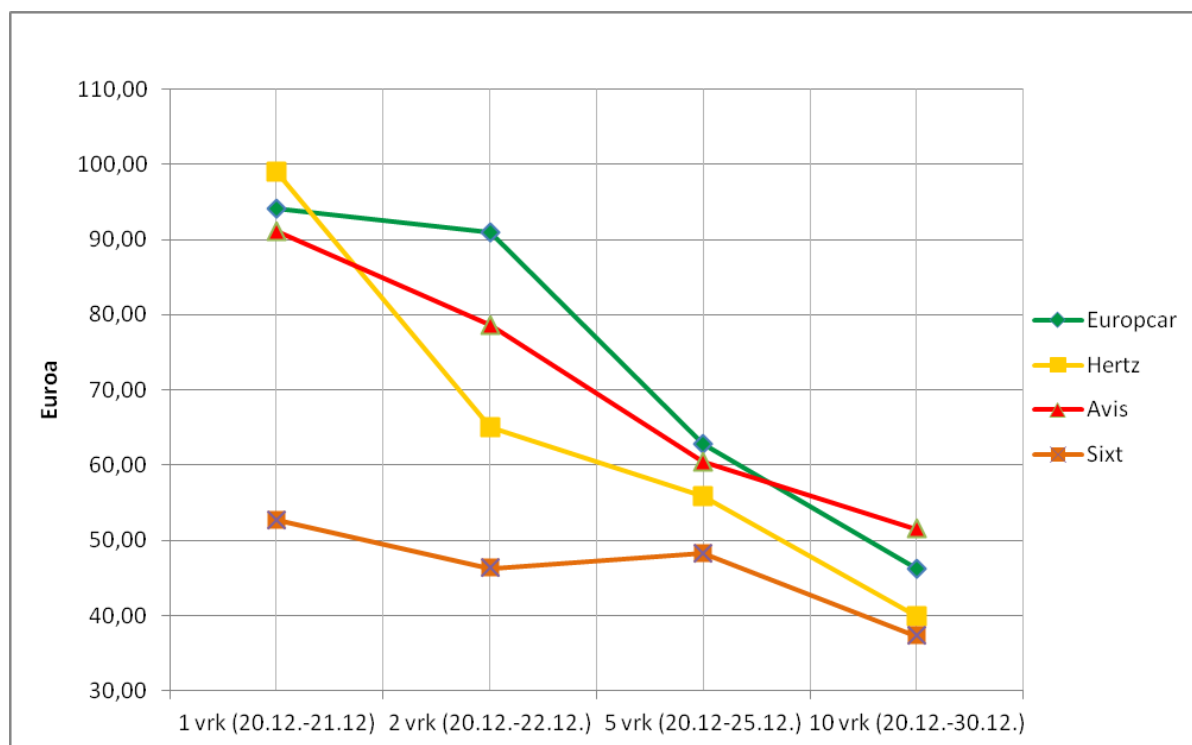
KUVIO 7. Viikonlopun 20.9.–23.9.2013 vuorokausihinnat autoluokittain (Avis 2013; Europcar 2013; Hertz 2013; Sixt 2013)

Economy- ja Compact-luokissa autoluokan kasvun ja hinnannousun välinen korrelaatio on selkeästi samanlainen kaikilla neljällä yrityksellä. Mielenkiintoinen piirre on, että Europcarin kolme kilpailijaa on vuorokausihinnassa selvästi lähimpänä toisiaan Standard-luokassa, vaikka edellisissä kuvioissa selkeästi havaittiin hintaerojen kasvua yritysten välillä auton kokoluokan kasvaessa.

4.2.2 Joulukuu

Economy-luokan hinnoittelussa voidaan havaita eroja syyskuun hinnoitteluun. Kuten kuviosta 8 nähdään, yksikään yritys ei hinnoittele yhden ja kahden vuorokauden vuokrauksia samalla vuorokausihinnalla vaan kahden vuorokauden vuokran saa edullisemmin. Esimerkiksi Hertzillä tämä ero on todella merkittävä, sillä vuorokausihinta laskee lähes 35 euroa kahden vuorokauden vuokrassa yhden vuorokauden vuokraan verrattuna. Europcarin ja Aviksen hintatrendit ovat melko samanlaiset, lyhyissä vuokrissa Avis on edullisempi mutta 10 vuorokauden vuokrassa puolestaan Europcar on hieman edullisempi kuin Avis. Vuorokausihinnoissa suurimmat erot yritysten välillä muodostuvat yhden ja kahden vuorokauden vuokrissa ja vuokrauksen pidentyessä viiteen tai 10 vuorokauteen yritysten hinnat ovat alle 15 euron haarukassa.

Economy-luokassa Sixt on kaikissa kestoissa edullisin, hintaero muihin korostuu Sixtin hyväksi etenkin yhden ja kahden vuorokauden vuokrissa. Europcar on hinnoiltaan vuokrauksen kestoista riippuen joko toiseksi kallein tai kallein, mutta erot kilpailijoihin eivät ole suuria lukuun ottamatta kahden vuorokauden vuokraa.

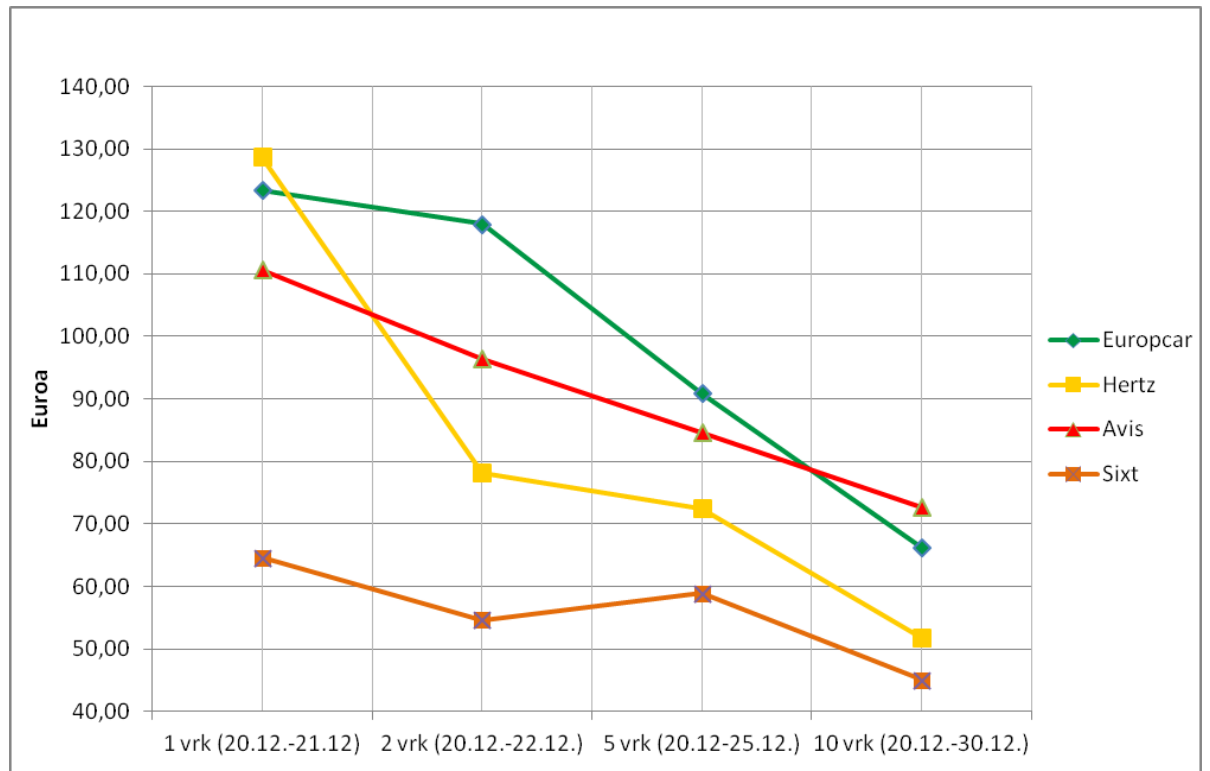


KUVIO 8. Economy-luokan vuorokausihinnat joulukuu 2013 (Avis 2013; Europcar 2013; Hertz 2013; Sixt 2013)

Kuten kuvio 9 osoittaa, hintaerot yritysten välillä kasvavat kun vertaillaan suuremman autoluokan eli Compact-luokan vuorokausihintoja. Esimerkiksi Europcarin yhden ja kahden vuorokauden vuokrausten hinnat ovat selkeästi edullisinta Sixtiä korkeammat, jopa lähes kaksinkertaiset. Toisaalta Europcarin hinnat, kahden vuorokauden vuokra lukuun ottamatta, ovat melko hyvin linjassa kahden muun kilpailijan kanssa. Vuokrauskeston pidentyessä hintaerot yritysten välillä tasaantuvat, mutta viiden vuorokauden vuokrassa edullisin Sixt on kuitenkin kalleinta Avista 30 euroa edullisempi vuorokausihinnassa. 10 vuorokauden vuokrassa yritysten hinnat ovat lähempänä toisiaan, mutta Europcar on selkeästi kalliimpi kuin edullisimmat Hertz ja Sixt.

Hertzin hinnanlasku yhden ja kahden vuorokauden vuokrausten välillä on myös Compact-luokassa huomattavaa verrattuna muihin yrityksiin, jotka ovat hinnoitelleet tämän

yhden vuorokauden vuokra-ajan kasvun huomattavasti maltillisemmin. Mielenkiintoinen yksityiskohta kuvioissa 5 ja 6 on se, että Sixt hinnoittelee viiden vuorokauden vuokran vuorokausihinnan kalliimmaksi kuin kahden vuorokauden vuokran vuorokausihinnan.

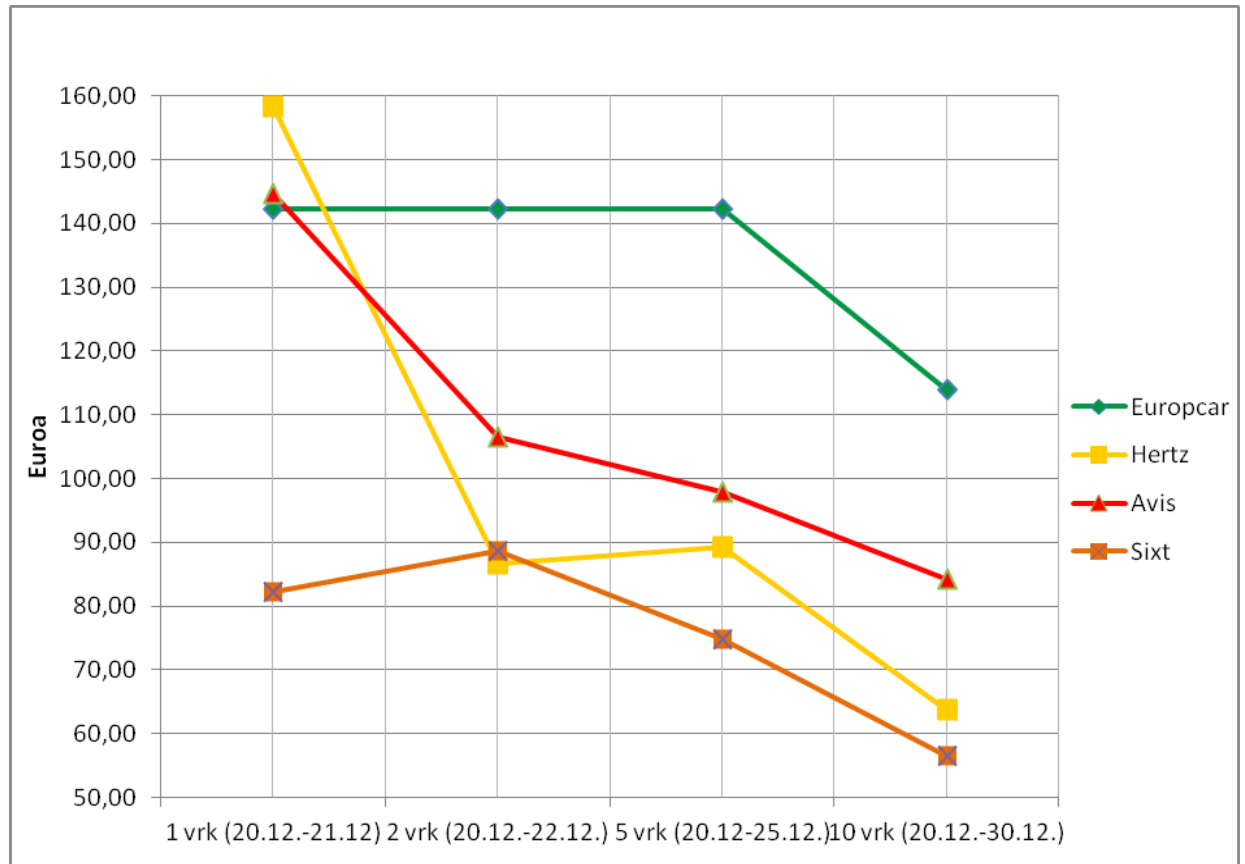


KUVIO 9. Compact-luokan vuorokausihinnat joulukuu 2013 (Avis 2013; Europcar 2013; Hertz 2013; Sixt 2013)

Standard-luokassa hinnoittelun erot muuttuvat jälleen radikaaleimmiksi ja selkeää korrelaatiota vuokran keston ja hinnan välillä ei ole nähtävissä oikeastaan kuin Aviksella (kuvio 10). Europcarin Standard-luokan vuorokausihinnat pysyvät syyskuun tapaan samana yhden, kahden ja viiden vuorokauden vuokrissa. Hertz puolestaan hinnoittelee viiden vuorokauden vuorokausihinnan kalliimmaksi kuin kahden vuorokauden vuorokausihinnan ja Sixtin yhden vuorokauden vuokrauksen vuorokausihinta on edullisempi kuin kahden vuorokauden vuokrauksen vuorokausihinta.

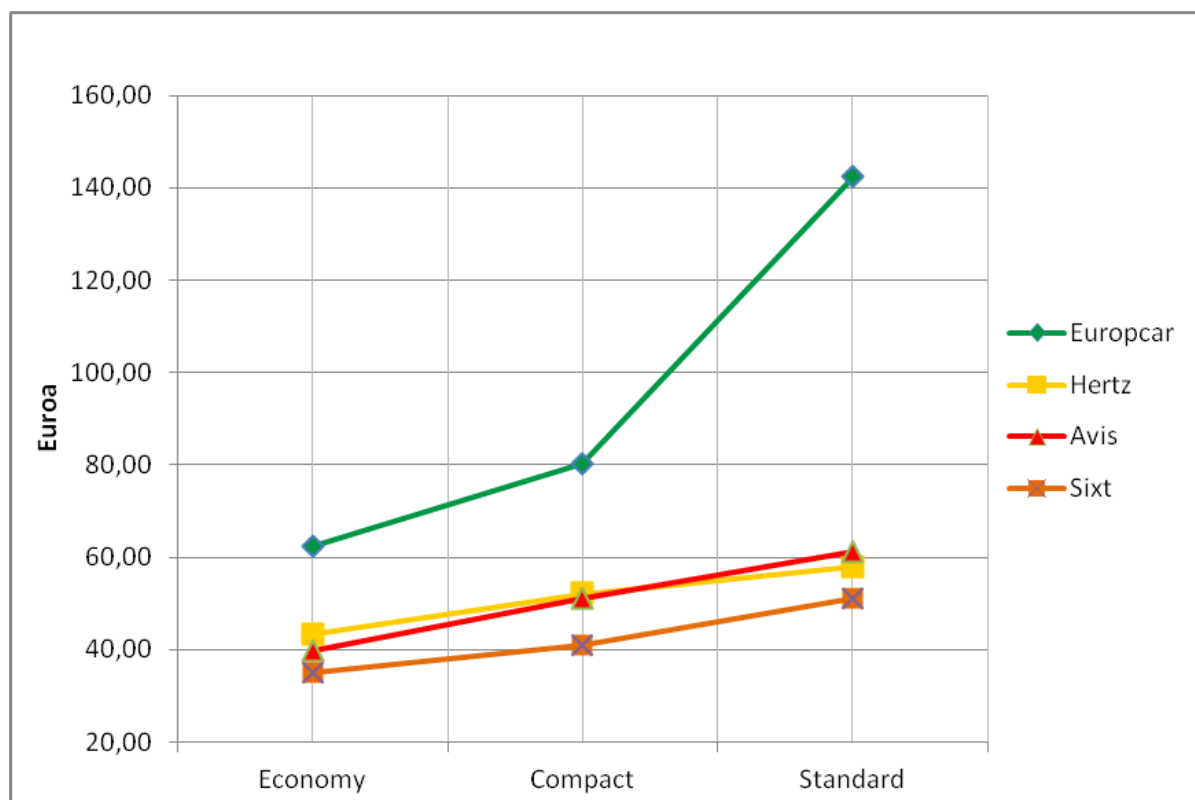
Europcarin yhden vuorokauden hinta on hyvin linjassa kahden kilpailijan kanssa mutta kahden ja viiden vuorokauden vuokrissa ero kilpailijoihin kasvaa suureksi muuttumattoman vuorokausihinnan takia. 10 vuorokauden vuokrassa Europcarin vuorokausihinta laskee, mutta silti se jää reilusti kalleimmaksi lähes 30 euron erolla toiseksi kalleimpaan

Avikseen. Sixt ja Hertz ovat melko lähellä toisiaan yhden vuorokauden vuokraa lukuun ottamatta, jossa Hertz on koko joukon kallein.



KUVIO 10. Standard-luokan vuorokausihinnat joulukuun 2013 (Avis 2013; Europcar 2013; Hertz 2013; Sixt 2013)

Joulukuun viikonloppuhintoja verrattaessa voidaan havaita, että kyseisen ajan hintakuvia on hyvin samannäköinen kuin syyskuun viikonlopun hintakuvio (kuvio 11). Europcarin kilpailijat ovat hinnoitelleet viikonlopun melko aggressiivisesti Europcariin verrattuna. Europcar on kaikissa autoluokissa kallein, Economy-luokassa hintaero kilpailijoihin on vielä melko pieni mutta Compact- ja erityisesti Standard-luokassa ero kilpailijoihin on jo merkittävä.



KUVIO 11. Joulukuun viikonlopun 20.12–23.12.2013 vuorokausihinnat autoluokittain (Avis 2013; Europcar 2013; Hertz 2013; Sixt 2013)

Jokaisessa autoluokassa etenkin Hertz ja Avis ovat vuorokausihinnoissa erittäin lähellä toisiaan eivätkä ne jää kauaksi edullisimmasta Sixtistä. Economy-luokassa kolme kilpailijaa on lähes samanhintaisia ja suurimmat hintaerot yritysten välillä syntyvät Compact-luokassa, jossa siinäkin ne ovat 12 euron haarukassa vuorokausihinnoiltaan.

4.3 Hintavertailun yhteenveto

Vertailtujen yritysten hinnoittelussa on havaittavissa yhteneväisyyksiä mutta myös useita eriävyyksiä. Kaikki yritykset hinnoittelevat isommat autot kalliimmiksi, mikä onkin käytännössä itsestään selvää. Lisäksi yritykset ovat hinnoissa melko lähellä toisiaan etenkin viiden ja kymmenen vuorokauden vuokrissa. Todennäköistä onkin, että yritykset seuraavat toistensa hinnoittelua erityisen tarkasti pidemmissä vuokrauksissa, sillä niistä saatava tuotto asiakasta kohti on usein parempaa kuin lyhyissä yhden tai kahden vuorokauden vuokrissa. Huomattava seikka tosin on Sixtin edullinen hinnoittelu kaikissa autoluokissa jokaisena ajankohtana. Sixtin hinnat erityisesti lyhyissä yhden ja kahden vuorokauden vuokrauksissa ovat todella alhaisia verrattuna kolmeen muuhun yritykseen.

Yrityksistä Sixt tarjoaa edullisempia hintoja joulukuussa kuin syyskuussa, vaikka oletuksena oli, että joulukuussa hinnat olisivat korkeammalla. Hertz ja Avis ovat hinnoitelleet vuokrat osittain samoilla hinnoilla sekä syyskuussa että joulukuussa, mutta esim. Hertz tarjoaa syyskuuhun verrattuna merkittävän hinnanalennuksen joulukuussa auton kahdeksi vuorokaudeksi vuokraavalle. Europcarilla puolestaan hinnat ovat kaikissa tapauksissa joulukuussa kalliimmat kuin syyskuussa. Sixtin ja tietyissä tapauksissa myös Hertzin joulukuun halvemman hinnoittelun syynä voi olla se, että yritykset myöntävät aikaisin, tässä tapauksessa yli 90 vuorokautta ennen vuokrausta, auton varaavalle alennusta eli ennakkovaraajan etua.

Oletuksena ennen vertailun tekemistä oli, että pidempi vuokra-aika takaisi automaattisesti edullisemman vuorokausihinnan. Vertailu kuitenkin osoitti, että näin ei aina ole. Europcarilla, Aviksella ja Hertzillä vuorokausihinta laskee vuokrauksen pidentyessä viimeistään yli kahden vuorokauden mittaiseksi, tosin Europcarilla Standard-luokan vuorokausihinta säilyy samana yhden, kahden ja viiden vuorokauden vuokrauksissa. Sixtillä hinnoittelu ei kaikilta osin ole johdonmukaista, sillä yritys hinnoittelee lähes kaikissa tapauksissa kahden vuorokauden vuokran edullisemmaksi vuorokausihinnaltaan kuin viiden vuorokauden vuokrauksen. Hertzillä puolestaan joulukuussa vuorokausihinta laskee lähes puoleen yhden vuorokauden ja kahden vuorokauden vuokrausten välillä, joten tässä tapauksessa asiakkaan kannattaisi käytännössä aina ottaa auto vähintään kahdeksi vuorokaudeksi vuokralle, sillä toisen vuorokauden hinnaksi tulisi tällöin vain muutamia euroja.

Kaikki vertailut yritykset ovat reagoineet autovuokraamoalalla yleiseen viikonloppuja koskevaan käyttöasteen alenemiseen. Viikonlopuiksi on kaikilla yrityksillä tarjolla selkeästi alhaisemmin hinnoiteltuja paketteja, joilla pyritään paikkaamaan käyttöasteen pienenemistä ja pitämään autokalusto vuokralle myös viikonloppuisin. Lisäksi yritykset ovat myös seuranneet toistensa hintoja tarkasti, sillä Europcarin kolme kilpailijaa on viikonloppuhinnoissa hyvin lähellä toisiaan. Europcar on viikonloppuhinnoittelussa selkeästi kalliimpi kuin kolme muuta kilpailijaa, jotka ovat hinnoiltaan hyvin lähellä toisiaan kaikissa autoluokissa.

Huomattavin ero Europcarin ja kilpailijoiden välillä on Standard-luokan hinnoittelu. Europcar ei ole hinnoitellut Standard-luokkaa samaan tapaan kuin pienempiä autoluok-

kia, vaan hinnoittelu on etenkin kaksi vuorokautta ylittävissä vuokrauksissa verrattain korkea. Seikkaa puoltaa tosin se, että Europcarin Standard-luokka on suosittu yritysasiakkaiden keskuudessa, joten autoluokka onkin todennäköisesti tarkoituksella haluttu pitää julkisilta hinnoiltaan arvokkaana, jotta yritysasiakkaille riittää tarjottavaa myös tässä autoluokassa. Lisäksi on huomattava, että isommissa auton kokoluokissa auton hinnan merkitys asiakkaalle laskee ja itse tuote, eli auton merkki ja malli, muodostuu entistä tärkeämmäksi (Keskinen 4.10.2013).

5 TULOKSET

5.1 Toimeksiantaja ja revenue management

Toimeksiantajan käytössä revenue management on ollut joiltain osin jo useita vuosia. Käyttö on kuitenkin pääosin suuntautunut erilaistetun hinnoittelun menetelmään ja tietyille markkinoille, erityisesti välittäjien kautta tuleviin vuokrauksiin. Välittäjien kautta tulevat varaukset tarkoittavat käytännössä ulkomaalaisten turistien internetin kautta tekemiä varauksia, joten esimerkiksi Suomen julkisissa hinnoissa ei revenue managementia ole käytetty. Lisäksi erilaistettu hinnoittelu ei ole ollut kaupunki- tai toimipistekoh- taista vaan maakohtaista, mikä tarkoittaa, että esim. Rovaniemellä ja Tampereella hinnat ovat olleet samat, vaikka asiakasmäärät ja -segmentit esim. kesäaikaan ovat todennäköi- sesti toisistaan melko eriäviä. (Keskinen 4.10.2013.)

Revenue managementin käytössä ei ole käytetty mitään erillistä työkalua tai järjestel- mää, vaan sen käyttö on ollut enemmänkin kokemusperäistä ja edellisen vuoden tietoi- hin pohjautuvaa. Koska revenue management -järjestelmää ei ole ollut käytössä, on kaikki tiedot poimittu eri järjestelmistä manuaalisesti ja myös tietojen ylläpito ja sovel- taminen on tapahtunut kokonaan manuaalisesti. (Keskinen 4.10.2013.)

Seuraavissa kappaleissa pyritään löytämään keinoja, joilla Europcarin toimintaa voitai- siin revenue managementin näkökulmasta mukauttaa ja myös tuomaan esiin ideoita, joilla revenue managementin keinoin yritys voisi kehittää esimerkiksi varauksiin ja ka- lustonhallintaan liittyvää toimintaansa. Hintavertailusta saatua tietoa käytetään tietyissä kohdissa tukemaan niitä toimenpiteitä, joita revenue managementin periaatteiden mu- kaisesti voitaisiin soveltaa myös Europcarin toiminnassa. Tarkoituksena ei ole pyrkiä siihen, että Europcar olisi aina edullisin vaihtoehto kilpailijoihinsa verrattuna vaan ta- voitteenä on, että yritys pystyisi tarjoamaan asiakkailleen oikean tuotteen oikeaan ai- kaan ja kilpailukykyiseen hintaan. Samalla tausta-ajatuksena on ollut, että autovuokra- uksen myyminen on lähes aina kannattavampaa kuin auton seisottaminen johtuen mata- lista muuttuvista kustannuksista vuokrauksen myymiseen liittyen. Seuraavissa kappala- leissa mainittuja esimerkkitalanteita on osittain laadittu Europcarin Tampereen toimipis- tettä ajatellen, mutta esimerkit ovat myös sovellettavissa muihin toimipisteisiin ympäri Suomen.

5.2 Erilaistettu hinnoittelu ja käyttöasteen nostaminen

Keskisen (4.10.2013) mukaan autovuokraamoalalla vallitsee palvelualueille tyypillinen kysynnän vaihtelu myös viikkotasolla mitattuna. Alkuviikolla maanantaista keskiviikkoon käyttöasteet ovat yleensä korkealla mutta torstaista sunnuntaihin käyttöasteet laskevat. Koska yritykset ja sijaisautoasiakkaat käyttävät autoja useimmiten juuri alkuvii-kosta ja palauttavat ne usein keskiviikkona tai torstaina, löytyy suurin potentiaali loppu-viikon käyttöasteen nostamiseen vapaa-ajan asiakkaista. Kuten hintavertailussa todet-tiin, ovat kaikki vertailut yritykset reagoineet tähän tilanteeseen tarjoamalla viikonlo-puiksi autoja edullisemmalla hinnalla kuin alkuviikolla. Viikonloppuisin myös kilpailu asiakkaista on todennäköisesti kovempaa kuin alkuviikolla, koska yritykset pyrkivät paikkaamaan viikonlopuksi putoavia käyttöasteitaan tarjoamalla edullisempia hintoja asiakkaille. Europcarilla nämä viikonloppuhinnat ovat kuitenkin melko selkeästi kal-liimpia kuin kilpailijoilla ja todennäköisesti käyttöasteet voivat myös tästä syystä olla matalammalla kuin alkuviikolla.

Revenue managementin mukaisesti edellä mainittuun tilanteeseen voitaisiin hyödyntää erilaistettua hinnoittelua ja hintaluokkia (Albanese 2004, 52). Näiden käyttäminen on normaalia toimintaa esimerkiksi lentoyhtiöissä, joissa jopa samalle lennolle voi olla tarjolla useita eri hintoja riippuen varauksen teon ajankohdasta sekä asiakkaan tekemistä valinnoista jatkoyhteyksien, tarjoilun tai istumapaikan mukaan. Lisäksi asiakkaan halu- tessa edullisemman hinnan päästäkseen määränpäähensä lentäen, hän usein joutuu tin- kimään matkustusmukavuudesta ja -ajasta välilaskujen, myöhäisten lähtö- ja paluuaiko- jen sekä muiden vastaavien rajoitusten muodossa. (Supersaver 2013.)

Erilaistettuun hinnoitteluun ja hintarakenteeseen liittyy olennaisesti myös kysynnän sekä asiakkaiden maksuvalmiuden segmentointi. Yleensä autovuokraamot segmentoivat asiakkaitaan varauksen teon ajankohdan, varsinaisen vuokrauksen alkamisen, vuokrauk- sen keston sekä auton palautuksen mukaan (McMahon-Beattie & Yeoman 2011, 11). Käytännössä kaikki nämä tiedot saadaan jo varauksen teon hetkellä, jolloin asiakkaan tekemien valintojen perusteella hänelle pitäisi pystyä tarjoamaan oikea vaihtoehto oike- aan hintaan. Liitteessä 2 on kuvakaappaus lentoyhtiö Lufthansan sivuilta, josta ilmenee lentoyhtiön tapa segmentoida asiakkaitaan maksuvalmiuden mukaan. Asiakkaan valit-

tua haluamansa lähtö- ja paluupäivän, hänelle tarjotaan myös vaihtoehtoisia aikatauluja ja hintoja kyseiselle matkalle. Tällöin hintavertailu helpottuu myös asiakkaan kannalta ja hän voi nopeasti vertaillen päättää itselleen sopivan yhdistelmän matkustusaikojen ja hinnan välillä. Kyseisenlaista menetelmää käyttämällä voidaan olettaa, että yritys pystyy melko hyvin hyödyntämään asiakkaan maksupotentiaalin eikä kuluttajan ylijäämää juuri synny.

Yrityksen kysynnän segmentoinnissa voidaan käyttää työkaluina muun muassa kysynnän hintajouston selvittämistä, mutta tehokas tapa voisi olla myös yrityksen johdolta sekä aiemmasta kysynnästä saatava tieto, koska voidaan olettaa, että autovuokraamotalalla sesonkivaihtelut ovat yleensä melko samanlaisia vuodesta toiseen. Tällöin aieman kysynnän sekä yrityksen johdon tiedon yhdistäminen voisi tuottaa parhaan tuloksen kysynnän segmentoinnin kannalta.

Europcarin julkiset hinnat eli käytännössä vapaa-ajan asiakkaille suunnatut hinnat ovat tällä hetkellä maakohtaisia, mikä tarkoittaa, että esimerkiksi internetistä varattaessa Economy-luokan vuorokausihinta on sama Rovaniemellä ja Tampereella. Erilaistetun hinnoittelun näkökulmasta ajatellen tällöin ei todennäköisesti voida saavuttaa parasta mahdollista tuottoa palvelua kohden, vaan hinnoittelua tulisi muokata kaupunki- ja toimipistekohtaiseksi. On todennäköistä, että esimerkiksi sesonkivaihtelut ovat edellä mainituissa kaupungeissa erilaiset, sillä tammikuussa Rovaniemi on todennäköisesti kiinnostavampi kohde vapaa-ajan asiakkaille kuin Tampere ja puolestaan kesällä Tampere voi herättää kyseisissä asiakkaissa enemmän mielenkiintoa kuin Rovaniemi. Mikäli hinnoittelu olisi kaupunkikohtaista, pystyttäisiin eri toimipisteissä eri tilanteiden mukaan nostamaan ja laskemaan joustavasti hintoja, jolloin voitaisiin saavuttaa parempia käyttöasteita ja maksimoida palvelun myynnistä saatava tuotto.

Erilaistettu hinnoittelu Europcarilla on tällä hetkellä ollut vain markkinakohtaista, mutta todennäköisesti voitaisiin saavuttaa parempia tuloksia jos menetelmää käytettäisiin myös tuotekohtaisesti luomalla tuotteille erilaisia hintaluokkia. Esimerkiksi tällä hetkellä käytössä olevat viikonloppuhinnat voitaisiin pitää joustavimpana ja arvokkaimpana hintaluokkana, joka sisältää vapaat kilometrit ja joustavan valinnan auton noudon ja palautuksen suhteen. Niiden alle voitaisiin kuitenkin perustaa hintaluokkia, jotka koskevat ainakin aluksi ainoastaan Economy- ja Compact-luokkia niiden hyvän saatavuuden vuoksi. Hintaluokkia voitaisiin rajata ajokilometrimäärillä sekä auton noutoon ja palau-

tuksen sekä lisävarusteisiin liittyvillä rajoituksilla. Edullisin hintaluokka voisi sisältää pienen määrän ajokilometrejä per vuorokausi ja auton nouto tulisi tapahtua tarkkaan määriteltynä ajankohtana tietystä paikasta, esimerkiksi perjantaina yhden tunnin aikana ja palautus tulisi tapahtua sunnuntaina tiettyyn kellonaikaan mennessä. Kalleimman ja edullisimman luokan välissä voisi olla vaikkapa kaksi luokkaa, joissa olisi hieman joustavampia mahdollisuuksia ajokilometreihin ja auton noutoon liittyen. Autojen lisävarusteet, esim. suksiboksi, voisivat olla mahdollisia vain ylimpään tai kahteen ylimpään hintaluokkaan, sillä lisävarusteet teettävät yrityksen henkilöstöllä usein enemmän työtä.

Keskisen (4.10.2013) mukaan viikonloppujen käyttöasteen nouseminen voi muodostua ongelmaksi silloin, jos autoja palautuu paljon esimerkiksi sunnuntai-iltana ja samoja autoja tarvittaisiin seuraavana maanantiaamuna aikaisin aamulla. Tällöin yritys tarvitsee työvoimaa sunnuntai-iltoihin pesemään ja toimittamaan autoja yrityksille tai auto- korjaamoille sijaisautoiksi. Koska sunnuntaina teetetty työ on yritykselle kallista, voi se alentaa vuokrauksesta saatua katetta tai jopa kokonaan poistaa sen. Rajatut ehdot vuokrauksessa ja erityisesti halvimmissa hintaluokissa auttaa minimoimaan näihin vuokrauksiin liittyvät kustannukset. Keskitetty noutoaika ja sunnuntaille jo ennalta määrätty viimeinen mahdollinen auton palautusaika helpottavat työvoimatarpeen suunnittelua ja vähentävät tehotonta työvoiman käyttöä, koska autojen lähtö- ja palautumisajankohdat ovat tarkkaan tiedossa ja näin ollen esimerkiksi sunnuntain kalliit työtunnit pystytään minimoimaan. Tapauskohtaisesti auton peseminenkään ei ole aina välttämätöntä mikäli autolla on ajettu vain vähän ja kuivissa olosuhteissa. Tällöin auto voidaan vain nopeasti tarkastaa seuraavaa asiakasta varten ja auton vuokrauksesta syntyvät muuttuvat kustannukset ovat näin matalammat ja tuottoa vuokrausta kohden syntyy enemmän.

Kuten hintavertailussa todettiin, on Europcarin Standard-luokan hinnoittelu poikkeavaa verrattuna kilpailijoihin. Europcarilla on selkeä peruste pitää Standard-luokan hinta korkeana ja käyttöasteistakin nähtiin, että kyseisen luokan autot ovat hyvin vuokrattuna. On kuitenkin mahdollista, että tiettyinä sesonkeina Standard-luokan käyttöaste voi laskea ja autojen käyttöastetta voi olla tällöin tarve nostaa vapaa-ajan asiakkaiden avulla. Yksi mahdollinen toimenpide olisi erilaistaa Standard-luokan vuorokausihintoja siten, että hinta laskisi tasaisesti vuokrausten keston pidentyessä mutta se pidettäisiin tarkoituksen mukaisesti korkeammalla kuin kilpailijoiden hinnat. Tähänkin tarkoitukseen voitaisiin luoda esimerkiksi kaksi erilaista hintaluokkaa, joiden erottajana toimisi ainoastaan sen hetkinen käyttöaste ja ennustettu kysyntä. Kalliimpi luokka olisi käytössä esimerkiksi

käyttöasteen ollessa yli 70 prosenttia ja edullisempi silloin, kun käyttöaste on sen alle ja varauksia ei ole juurikaan tulossa seuraavalle viikolle. Vaikka Keskisen (4.10.2013) mukaan isommissa autoluokissa hinnan merkitys asiakkaalle laskee ja tuotteen merkitys puolestaan nousee, saataisiin hinnoittelua hieman muokkaamalla myös Standard-luokan hinta kilpailukykyisemmäksi etenkin useamman vuorokauden vuokrauksissa.

Käyttöasteita voidaan myös pyrkiä nostamaan ennakkovarauksista myönnettävien etujen avulla. Myöntämällä alennuksia tai muita etuja hyvissä ajoin ennen vuokrausta tehtävästä varauksesta yrityksellä on mahdollisuus siirtää kysyntää hiljaisemmille sesongeille ja näin vastata erityisesti vapaa-ajan matkustajien tarpeisiin, jotka ovat hintaherkkiä mutta joustavia vuokrauksen ajankohdan suhteen. Historiatieto yrityksen aiemmasta kysyntätilanteesta auttaa selvittämään potentiaaliset ajankohdat joille ennakkovaraajan hintaetua voidaan myöntää. Kuten hintavertailussa jo todettiin, on mahdollista, että osa kilpailijoista käyttää ennakkovaraajan etua varaustoiminnassaan.

Erilaistetun hinnoittelun ongelmana voi Keskisen (4.10.2013) mukaan olla se, että julki-set hinnat voivat laskea alle sopimusperusteisten yrityshintojen, jolloin teoriassa harvoin auton vuokraava vapaa-ajan asiakas saa auton halvemmalla kuin suurella volyymilla autoja vuokraava yritys. Tähän ongelmaan voisi soveltua ratkaisuksi se, että myös yrityksille tarjottaisiin viikonloppuajaksi autoja edullisemmalla hinnalla, mikäli vuokraus muuten täyttäisi kyseiseen edulliseen hintaan liittyvät ehdot ja rajoitukset. Tällöin Europcar pystyisi tarjoamaan edullista hintaa myös yritysasiakkailleen ja samalla nostamaan viikonloppujen käyttöastetta, sillä ei ole väliä, onko auton käyttäjä yritysasiakas vai vapaa-ajan asiakas mikäli autosta saadaan haluttu hinta halutulta ajalta.

Erilaiset hinnat eri ajankohtina tulee myös pystyä perustelevaan asiakkaille. Mikäli hinta on edullinen, tulisi siitä selkeästi käydä esiin esimerkiksi se, että edullisemman hinnan vastineeksi asiakas saa vain rajoitetun määrän vaihtoehtoja auton noudon ja palautuksen tai ajokilometrien suhteen. Lisäksi samoin kalliimpi hinta tulisi pystyä perustelevaan laajemmilla vaihtoehtoilla ja vähemmällä rajoituksilla. Myös sesonkien aiheuttamat hinnan vaihtelut olisi järkevää tuoda esiin, sillä mikäli asiakas on aiemmin hiljaisen sesongin aikaan vuokrannut auton edullisesti ja haluaisi saada sen korkean sesongin aikaan samalla hinnalla, tulisi pystyä perustelevaan hintojen väliset erot niin, ettei asiakas koe tullessa huonosti kohdelluksi. Revenue managementin kannalta on tärkeää, että asiakas ymmärtää kunkin palvelun arvon ja sen, mistä arvo muodostuu. Tällöin pys-

tytään välttymään tilanteilta, joissa asiakas kokee, että hänen maksamansa hinta ei koh-
taa palvelun arvon kanssa. Hyvin perustelluilla hinnoilla pystytään pitämään asiakkaita
paremmin myös kalliimmissa hintaluokissa, mikäli asiakas kokee maksavansa aidosti
hyvästä palvelusta ja sen ominaisuuksista.

5.3 Kapasiteettihallinta

Etenkin taloudellisesti vaikeina aikoina yrityksen kapasiteettihallinta on yksi avainky-
symyksistä kannattavan liiketoiminnan kannalta. Tällä hetkellä tuskin yhdelläkään au-
tovuokraamolla on varaa pitää ylimääräisiä autoja kalustossaan kysyntäpiikkejä varten,
vaan kaluston määrä on todennäköisesti sovitettu vastaamaan hyvin lähelle ennakoitua
kysyntää. Tässä tilanteessa yrityksen kyky hallita kalustoaan nousee avainasemaan, jotta
yritys pystyy maksimoimaan kalustostaan saatavan tuoton.

Jo edellä mainitut ennakkovaraukset ovat hyvä tapa suunnitella kaluston käyttöä ja ohja-
ta kysyntää hiljaisemmille sesongeille kaluston käytön tasaamiseksi läpi vuoden. Tällä
hetkellä autovuokraamoalan tilanne kuitenkin on, että kesää lukuun ottamatta ennako-
varauksia tehdään kahden viikon päähän tai siitä pidemmälle melko vähän (Keskinen
4.10.2013). Ennakkovarauksia tulisikin pyrkiä aiemmin mainittujen etujen avulla lisää-
mään myös pidemmän ajan päähän, jolloin kysynnän ennustaminen helpottuisi ja myös
kalustonhallinnasta tulisi paremmin ennakoitavaa ja sitä myötä joustavampaa.

Ennakkovarauksiin liittyy kuitenkin aina riski varauksen peruuntumisesta tai jopa no
show -tilanteesta. Yritykset ovat usein varautuneet myöhäisiin peruutuksiin, ja esim.
Europcar veloittaa asiakkaalta 50 euroa ennakkoon maksetuista varauksista, mikäli pe-
ruutus tulee yli 14 vuorokautta varauksen teon jälkeen ja no show -tilanteissa vuok-
rasumma veloitetaan kokonaisuudessaan (Europcar 2013). Kuten jo hintavertailussa
todettiin, yritykset pyrkivät edullisemmilla hinnoilla ohjaamaan asiakkaita maksamaan
vuokran ennakkoon, joten peruutus- tai no show -tilanteissa yritys ei jää ilman tuottoa.
Ennakkovarausten peruutuksiin liittyen Europcar voisi myös tarjota asiakkaalle mahdol-
lisuuden siirtää varausta johonkin toiseen ajankohtaan veloituksetta, mikäli muut vuok-
raustiedot ja -ehdot säilyisivät ennallaan. Tällöin yritys ei menettäisi niin paljon tuottoa
peruutukseen nähden ja samalla vuokrausta voitaisiin yrittää siirtää esimerkiksi hiljai-
semmalle ajankohdalle käyttöasteen parantamiseksi.

Puhelimitse tulevat varaukset ovat suurin haaste ennakkovarausten osalta, sillä puhelimessa vastaanotettavaa varausta ei voida veloittaa etukäteen vaan joudutaan luottamaan siihen, että asiakas tulee noutamaan auton sovittuna ajankohtana. Puhelimesta asiakasta ei myöskään välttämättä kannata pyytää tekemään varausta internetissä tai tulemaan maksamaan etukäteen paikan päälle, sillä vaarana voi olla, että asiakas ”eksyy” jonkin toisen yrityksen luokse tai jättää varauksen kokonaan tekemättä. Puhelimitse tulevat peruutukset ovat myös haasteellisia, sillä asiakkaalta ei pystytä tällöin veloittamaan peruutuksesta aiheutuvia kuluja. Puhelimesta tulevan peruutuksen ohella asiakas tulisi samalla saada varaamaan auto jollekin toiselle ajankohdalle, esimerkiksi hiljaisemmalle sesongille tarjoten samalla edullisempaa hintaa. Tällöin sama peruutukseen liittyvä epävarmuus olisi yhä olemassa, mutta tarjottu edullisempi hinta saattaisi houkutella asiakasta pitämään varauksen voimassa ja myös vuokraamaan auton.

Aiemmin mainitut hintaluokat ja niiden avaaminen sekä sulkeminen ovat myös tehokas keino kalustonhallinnan näkökulmasta (McMahon-Beattie & Palmer 1999). Korkean kysynnän aikaan alimmat hintaluokat tulisi pitää suljettuna ja ohjata kysyntää korkeampiin hintaluokkiin. Hintaluokille tulisikin revenue managementin mukaisesti määrittää selkeät suojatasot jotka olisivat sidottuna sen hetkiseen käyttöasteeseen, kysynnän historiatietoon sekä tulevien päivien varaustilanteeseen. Esimerkiksi aiemmin mainitun viikonloppuhinnoittelun osalta varaustilannetta tulisi seurata tarkkaan erityisesti keskiviikkona ja torstaina, jolloin voidaan jo melko hyvin nähdä kaluston tarve seuraavaa viikkoa ajatellen ja aiempien tietojen pohjalta voidaan ennakoida esim. yritysasiakkailta myöhään tulevien varauksien määrää. Näiden tietojen avulla voidaan tehdä toimenpiteitä ja määrittää hintaluokkien avaamiseen tai sulkemiseen johtavia tilanteita.

Autovuokraamoalan selkeä etu esimerkiksi hotelleihin ja lentoyhtiöihin nähden on kapasiteetin eli autokaluston siirreltävyys toimipisteiden välillä, joka mahdollistaa kapasiteetin määrän nostamisen kysynnän sitä vaatiessa (Albanese 2004, 151). Tämän johdosta ylibuukkaustilanteet ovat hyvin hallittavissa ja asiakkaiden kysyntään eri alueilla pystytään vastaamaan paremmin. Kaluston liikuttaminen toimipisteiden välillä synnyttää kuitenkin kustannuksia, sillä kaluston siirtämiseen tarvitaan työvoimaa tai alihankkijoiden palveluja. Yksi keino vähentää näitä kustannuksia voisi olla tarjota asiakkaalle mahdollisuutta toimia kaluston siirtäjänä toimipisteestä toiseen. Varaustilannetta seuraamalla voidaan nähdä tarvittavat kaluston siirrot jo hyvissä ajoin, joten näitä siirtoja

voitaisiin tarjota asiakkaille erikoishinnoiteltuina yhdensuuntaisina tarjousvuokrauksina esimerkiksi internet-sivuilla. Normaalisti Europcarilla yhdensuuntaisen vuokrauksen lisämaksu voi olla autoluokasta riippuen 148–310 euroa, joten palvelu on melko arvokas kaluston takaisinsiirtokustannuksista johtuen. Erikoishintaisen yhdensuuntaisen vuokrauksen tarjoaminen lisää myös kaluston joustavuutta ja antaa todennäköisesti asiakkaalle joustavamman kuvan yrityksen toiminnasta.

5.4 Tietojärjestelmät ja päätöksenteko

Edellä mainittujen toimenpiteiden toteuttaminen ja onnistuminen vaatii jatkuvaa varaustilanteen, kysynnän, saatavuuden sekä käyttöasteen seuranta. Saatuja tietoja hyödynnetään revenue managementin mukaisesti esimerkiksi hintaluokkiin liittyvään päätöksentekoon ja kaluston saatavuuteen liittyviin päätöksiin. Tämän hetken tilanteen mukaan inhimillisen ohjauksen määrä Europcarilla on suuri (Keskinen 4.10.2013). Toisin sanoen eri järjestelmät tuottavat paljon hyödyllistä tietoa esimerkiksi varauksista, aiemmasta kysynnästä ja kaluston saatavuudesta, mutta järjestelmät eivät tee ehdotuksia tai päätöksiä asioiden suhteen.

Nykyisillä järjestelmillä voitaisiin kuitenkin tuottaa apua revenue managementin mukaiseen päätöksentekoon. Asiakaspalvelujärjestelmä voisi esimerkiksi työntekijän syötäessä varausta tai varauspyyntöä järjestelmään ilmoittaa tulevan viikon ajalta kyseisen autoluokan varaustilanteen, jolloin työntekijä voisi tehdä päätöksen palvelun hinnan suhteen ja välttyä myymästä palvelua liian edullisella tai kalliilla hinnalla. Lisäksi asiakaspalvelujärjestelmä voisi varoittaa työntekijää, mikäli hän on varausta tehdessään ylibuukkaamassa kalustoa ja samalla myös mahdollisesti ehdottaa, onko varaukseen esimerkiksi järkevää tarjota isompaa autoa edulliseen hintaan, mikäli näitä on enemmän vapaana. Nämä keinot olisivat kuitenkin mahdollisia periaatteessa vain henkilökohtaisessa palvelutilanteessa, sillä inhimillisen ohjauksen määrän takia keinoja olisi haastavaa siirtää internetin kautta varattaviin autoihin.

Tällä hetkellä käytössä olevien järjestelmien kehittyneempi linkittäminen ja päätöksentekoon vaadittavien esitietojen järjestelmiin syöttäminen voisi kuitenkin mahdollistaa revenue managementin mukaisen tuottojen maksimoinnin myös internetistä tehtäviin varauksiin. Mikäli esimerkiksi kalustonhallintajärjestelmä ja varausjärjestelmä ”keskus-

telisivat” keskenään asiakkaan tehdessä varausta, pystyttäisiin kalustonhallinta optimoimaan tehokkaammin ja saamaan palvelusta paras mahdollinen tuotto kyseiseltä ajalta. Myöhemmin voitaisiin kehittää myös revenue managementin ohjausjärjestelmä, johon linkittyisi kaikki tarvittava tieto eri järjestelmistä ja jonka kykyihin kuuluisi myös kysynnän ennustaminen ja tietyt päätöksenteon tasot. Ohjausjärjestelmän etuihin kuuluisi määrätty päätöksenteko esimerkiksi hintaluokkien sulkemisesta ilman inhimillistä ohjausta, mutta myös sen tarjoama tieto inhimillisen päätöksenteon tueksi, jota kuitenkin tarvitaan tehokkaan ja tuottokkyisen toiminnan tueksi.

Kuten Geragthy & Johnson (1997) kirjoittivat, revenue managementiin liittyen parhaat tulokset voidaan saavuttaa keskittämällä siihen liittyvä toiminta ohjausjärjestelmälle sekä tietylle inhimilliselle ohjaukselle. Inhimillisestä ohjauksesta voisi Europcarilla vastata tietty henkilö tai tiimi, joka johtaisi revenue managementin käyttöä yrityksessä koko maan osalta. Keskittämällä päätöksenteko yhdelle henkilölle tai tiimille pyritään siihen, että päätöksenteko olisi tasapuolista jokaisen toimipisteen osalta ja näin voitaisiin säilyttää nykyinen asiakastyytyväisyys tai jopa parantaa sitä (McMahon-Beattie & Yeoman 2011, 23). Päätöksenteon keskittäminen olisi todennäköisesti myös yrityksen henkilöstön kannalta selkein vaihtoehto, sillä voidaan olettaa, että henkilöstön toimintaa selkiyttää vastualueiden, kuten revenue managementin, jakaminen tietyille tai tietyille henkilöille.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä hintavertailu Autovuokraamo Europcarin ja sen kolmen kilpailijan välillä. Työssä perehdyttiin myös revenue managementin teoriaan ja tavoitteena oli hintavertailusta saatujen tietojen perusteella tehdä ehdotuksia Europcarin hinnoitteluun ja myös siihen liittyvään toimintaan, kuten kalustonhallintaan. Ehdotukset perustuivat revenue managementin teoriaan ja niihin haettiin tukea myös muilta revenue managementia käyttäviltä aloilta, kuten lentoliikennetoiminnasta.

Jälkikäteen arvioituna hintavertailussa olisi voitu laajemman tietopohjan saamiseksi kerätä hintatietoja vielä useammalta ajanjaksolta ja mahdollisesti tiedonkeruu olisi voinut tapahtua myös vaihtelevina ajankohtina. Hintavertailun tietoja tutkittaessa näyttää kuitenkin siltä, että tällä hetkellä autovuokraamoiden hinnoittelu ei kuitenkaan muutu eri ajanjaksojen välillä kovinkaan paljon, joten kerättyä tietoa voidaan pitää vertailukelpoisena.

Opinnäytetyössä esiteltyjä tuloksia ja ehdotuksia pyrittiin luomaan mahdollisimman realistisiksi ja toteuttamiskelpoisiksi toimeksiantajalta saatuihin tietoihin ja kirjoittajan omiin kokemuksiin perustuen. Työn tarkoituksena oli myös pyrkiä tuomaan uutta ajattelua Europcarin hinnoitteluun ja esittelemään mahdollisuuksia, joita revenue management yrityksen toimintaan voi tarjota. Tulosten pääkohdat on esitetty myös taulukossa, joka on liitteenä 3.

Revenue managementin käytön lisääminen vaatisi Europcarilta lisää panostusta resursseihin, kuten revenue managementin järjestelmään ja vastuuhenkilöihin tai -tiimiin. Revenue managementin mukaista toimintaa voitaisiinkin aluksi kokeilla esimerkiksi pienellä osalla ajoneuvokalustoa ja kerätä tästä kokeilusta mahdollisimman paljon tietoa jatkotoimintaa ajatellen. Varauskanavana internet olisi todennäköisesti tehokkain revenue managementin kannalta, sillä internetiin voidaan nopeimmin päivittää uusimmat muutokset hintoihin, sesonkeihin ja kaluston saatavuuteen liittyen.

Voidaan pitää todennäköisenä, että Suomessa Europcar saavuttaisi etua kilpailijoihinsa nähden revenue managementin käytön lisäämisellä, koska sen käytöllä saavutetuista eduista on olemassa esimerkkejä monelta alalta, myös autovuokraamotoiminnasta. Jat-

kon kannalta voisi kuitenkin olla hyödyllistä, että myös kilpailijat siirtyisivät käyttämään revenue managementia omassa toiminnassaan. Tällöin koko alan hinnoittelu saataisiin yhteneväisemmäksi ja asiakkaille tilanne hinnoittelun osalta voisi olla selkeämpi, mikäli ainakin suurimmat autovuokraamot käyttäisivät samantapaista hinnoittelumallia.

Opinnäytetyön aihe syntyi toimeksiantajan ehdotuksesta. Aihe oli käytännönläheinen ja yrityksen toimintaan oli mielenkiintoista perehtyä kirjoittajalle uudenlaisesta näkökulmasta. Työn aiheeseen perehtyminen ja siitä kirjoittaminen on tuonut paljon uutta ymmärrystä ja laajentanut kirjoittajan liiketaloudellista näkökulmaa. Todennäköisesti työstä on hyötyä myös toimeksiantajalle ja ainakin sen tulisi herättää uusia ajatuksia yrityksen sekä autovuokraamoalan hinnoitteluun liittyen.

LÄHTEET

Albanese, P. 2004. Revenue Management – periaatteet ja käytännöt palvelualalla. Helsinki: Edita Prima.

Autovuokraamoala vuonna 2012. Suomen autovuokraamoliiton tilastot 2012

Avis. [www-sivu]. Luettu 10.9.2013.
<http://www.avis.fi/>

Eurocar. [www-sivu]. Luettu 10.9.2013.
<http://www.europcar.fi/>

Fonecta Finder. [www-sivu]. Luettu 25.9.2013.
<http://www.finder.fi/>

Geraghty, M.K. & Johnson, E. 1997. Revenue management saves National Car Rental. Luettu 20.9.2013.
<http://faculty.umf.maine.edu/russellr/public.www/mat477/Articles/Ch3/107.pdf>.

Hertz. [www-sivu]. Luettu 10.9.2013.
www.hertz.fi

Jerenz, A. 2008. Revenue Management and Survival Analysis in the Automobile Industry. Saksa: Gabler.

Keskinen, T. Myyntijohtaja, Interrent Oy. 2013. Haastattelu 4.10.2013. Haastattelija Tegelberg, I.

Lufthansa. [www-sivu]. Luettu 10.11.2013.
www.lufthansa.com

McMahon-Beattie, U. & Palmer, A. 1999. One for all or all for one: a comparison of low pricing and yield management strategies in the hotel industry. Luettu 26.9.2013.
<http://www.palgrave-journals.com>.

McMahon-Beattie, U. & Yeoman, I. 2011. Revenue management. A practical pricing perspective. Iso-Britannia: CPI Anthony Rowe.

Revenue Management in Rental Car Industry. 2013. Luettu 20.9.2013.
<http://blogs.cornell.edu/armapp/2013/03/27/rental-car-industry/>.

Selander, K. & Valli, V. 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Sixt. [www-sivu]. Luettu 10.9.2013.
http://fi.sixt.com/php/reservation?language=fi_FI

Supersaver. [www-sivu]. Luettu 1.11.2013.
www.supersaver.fi

Talluri, K.T. & Van Ryzin, G.J. 2004. The theory and practice of revenue management. Yhdysvallat: Springer Science + Business Media Inc.

Toh, R. S. & Raven, P. 2003. Perishable Asset Revenue Management: Integrated Internet Marketing Strategies for the Airlines. Luettu 26.9.2013.
<http://www.jstor.org/>.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset toimeksiantajalle

1. Onko revenue management käytössä Europcarilla? Mikäli on käytössä, kuinka kauan sitä on käytetty ja miten sitä käytetään?
2. Millä osa-alueilla revenue managementin käyttöä pitäisi parantaa tai lisätä?
3. Mitä hyötyjä revenue managementin käytöllä voitaisiin saavuttaa?
4. Mitä haittaa revenue managementin käytöstä voisi aiheutua?
5. Arvio siitä, käyttävätkö hintavertailussa vertailut kilpailijat revenue managementia?

Liite 2. Lentoyhtiö Lufthansan varaussivusto (Lufthansa 2013)

Helsinki (HEL) to Frankfurt (FRA) Change dates ?							
Lowest Price ¹ Continue							
	Returning Sat 30 Nov	Returning Sun 1 Dec	Returning Mon 2 Dec	Returning Tue 3 Dec	Returning Wed 4 Dec	Returning Thu 5 Dec	Returning Fri 6 Dec
Departing Mon 25 Nov	€ 259	€ 302	€ 259	€ 259	€ 259	€ 259	€ 259
Departing Tue 26 Nov	€ 259	€ 302	€ 259	€ 259	€ 259	€ 259	€ 259
Departing Wed 27 Nov	€ 259	€ 302	€ 259	€ 259	€ 259	€ 259	€ 259
Departing Thu 28 Nov	€ 289	€ 332	€ 289	€ 289	€ 289	€ 289	€ 289
Departing Fri 29 Nov	€ 289	€ 332	€ 289	€ 289	€ 289	€ 289	€ 289
Departing Sat 30 Nov	€ 559	€ 302	€ 259	€ 259	€ 259	€ 259	€ 259
Departing Sun 1 Dec	-	€ 549	€ 373	€ 389	€ 289	€ 289	€ 289

New search Continue

Liite 3. Tulosten pääkohdat -taulukko

Menetelmä	Toimenpiteet
Hinnoitteluhallinta	Erilaistettu hinnoittelu, hintaluokat, segmentointi
Kapasiteettihallinta	Ennakkovaraukset, hintaluokkien avaaminen ja sulkeminen
Tietojärjestelmät	Nykyisten järjestelmien kehittäminen ja yhteistyö, revenue management - järjestelmä
Päätöksenteko	Vastuhenkilö tai -tiimi, Revenue Manager, keskitetty päätöksenteko