

Jonne Anttila

REVENUE MANAGEMENT -MENETELMÄN KÄYTTÖ
KANNATTAVUUDEN LISÄÄMISEKSI CASE-YRITYKSESSÄ

Pro gradu -tutkielma

Kauppätieteet / Laskentatoimi

Syksy 2011

Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Revenue management -menetelmän käyttö kannattavuuden lisäämiseksi case-yrityksessä

Tekijä: Jonne Anttila

Koulutusohjelma/oppiaine: Kauppatieteet/laskentatoimi

Työn laji: Pro gradu -työ X Sivulaudaturtyö __ Lisensiaatintyö __

Sivumäärä: 87

Valmistumisaika: Lokakuu 2011

Tiivistelmä:

Tässä tutkielmassa perehdytään revenue management -menetelmään. Revenue management on hinnoittelustrategioiden sekä toiminnanohjausjärjestelmien sovellus, jonka avulla pystytään allokoimaan oikea kapasiteetti, oikeaan paikkaan ja aikaan. Tällä parannetaan yrityksen kannattavuutta nostamalla tehokkuutta.

Tarkemmin, tutkielman tarkoituksen on selvittää olisiko revenue management -menetelmästä apua sesonkien sisäisten kausivaihteluiden hallinnassa, tavoitteena parantaa yrityksen kannattavuutta. Tutkielman empiirinen osuus suoritettiin case-toimeksiantona. Case-yrityksen pyynnöstä sekä tietojen arkaluontoisuuden vuoksi, osa tutkimustiedosta esiintyy ainoastaan tutkielman tausta-aineistossa.

Tutkielmassa päädytään siihen, että revenue management -menetelmää ei voida suositella case-yrityksessä, sillä todennäköisesti implementoinnin kustannukset söisivät sen tuomat hyödyt. Tämä johtuu siitä, että case-yrityksen toimiala ei ole tarpeeksi pääomasidonnaista, joten kiinteät kustannukset eivät nouse muuttuvia kustannuksia suuremmaksi tekijäksi. Lisäksi implementoinnin kustannukset nousevat suureksi, sillä tarvittavat toiminnanohjausjärjestelmät ovat monimutkaisia. Tulokset voitaneen yleistää koskemaan koko toimialaa.

Tutkielman uutisarvo aikaisempaan tutkimukseen verrattuna on siinä, että revenue management -menetelmän käyttöä ei ole koskaan aikaisemmin tutkittu toimialan viitekehysessä.

Avainsanat: Yield management, hinnoittelu, matkailu

Muita tietoja: Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi X

SISÄLLYS

Tiivistelmä

Sisällys

Kuviot

1 JOHDANTO	6
1.1 Taustaa.....	6
1.2 Aikaisempia tutkimustuloksia	7
1.3 Tutkielman tarkoitus, tavoitteet ja rakenne	9
2 KUSTANNUKSET JA HINNOITTELU	11
2.1 Kustannusten ja tuottojen käyttäytyminen	11
2.1.1 Yleistä	11
2.1.2 Perinteinen kustannuslaskenta	14
2.1.3 Kapasiteetin käsite kustannuslaskennassa	19
2.2 Hinnoittelu	21
2.2.1 Yleistä	21
2.2.2 Kustannusperusteinen hinnoittelu	24
2.2.3 Markkinaperusteinen hinnoittelu.....	28
2.2.4 Katetuottohinnoittelu	30
2.2.5 palvelun hinnoittelu	32
2.3 Katetuottolaskelmat.....	35
3 REVENUE MANAGEMENT	39
3.1 Palveluiden eroaminen tuotteista	39
3.2 Matkailusektorin ominaispiirteet	41
3.3 Täyttö- tai käyttöasteiden maksimoivat strategiat	46
3.4 Revenue management -menetelmän synty	48
3.5 Revenue management -menetelmän pääkeinot.....	49
3.6 Toiminnanohjausjärjestelmät.....	56
3.7 Ennustaminen.....	59
3.8 Rajoituksia revenue management -menetelmän käytössä	64
4 TUTKIMUSMENETELMÄT	67
4.1 Menetelmät	67
4.2 Haastattelut ja aineisto.....	69
4.3 Tutkimuksen luotettavuus	71

5 TUTKIMUSTULOKSET	73
5.1 Case-tutkimuksen tavoite	73
5.2 Haastattelu	73
5.3 Revenue management -menetelmän teoriatausta.....	75
5.4 Tutkimuksen tulos.....	77
6. YHTEENVETO	79
LÄHTEET.....	81

LIITTEET

Liite 1 Haastattelurunko.....	86
-------------------------------	----

KUVIOT

Kuvio 1. Kustannusperusteisen hinnan tarkentuminen myyntihinnaksi (Laitinen 2007, 163.).....	27
Kuvio 2. Myynnin kriittinen piste (vrt. Sipilä 2003, 166.).....	37
Kuvio 3. Revenue management -menetelmän pääkeinot (vrt. Albanese 2004, 28.).....	51
Kuvio 4. Ennustusjärjestelmä (vrt. Yeoman 2001, 324.).....	62

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Eräänä palvelujen erityispiirteiden yhteisvaikutuksen seurauksena on korostaa kapasiteettiongelmaa matkailuyrityksissä. Tämä on yksi hankalimmin ratkaistavista ongelmista palvelujen markkinoinnissa. Matkailussa erityisesti palvelujen aineettomuus ja katoavuus, tuotannon sekä kulutuksen samanaikaisuus, kysynnän voimakkaat sesonkivaihtelut sekä tuotannossa syntyneet korkeat kiinteät kustannukset aiheuttavat eriasteisia kapasiteettiongelmia. Näillä ongelmilla on suora vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Lisäksi kilpailun kiristyminen sekä maailmantalouden epävarmuuden lisääntymisen seuraukset korostavat yrityksen tarvetta löytää keinoja toimia markkinoilla kannattavasti. Tämän vuoksi yrityksillä on tarve hallita kapasiteettia sopeutumalla kysynnän epäsäännöllisyyteen. (Albanese 2004, 11.) Eräs hyväksi havaittu keino tällaiseen sopeuttamiseen on revenue management -menetelmä.

Revenue management -menetelmä (yield management) on dynamic pricing -menetelmän (joustava hinnoittelu) kehittynein osa (Fleischmann, Hall & Pyke 2004, 9.). Se on toiminnanohjausjärjestelmien ja hinnoittelustrategioiden sovellus, jonka avulla pyritään allokoimaan oikea kapasiteetti, oikeille asiakkaille, oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan. Revenue management -menetelmä on otettu käyttöön monilla eri palvelualoilla. Tällaisista esimerkkejä ovat muun muassa lentoyhtiöt, hotellit, ravintolat ja golfkeskukset. (Siguaw, Kimes & Gassenheimer 2003, 539.) Näillä aloilla on perinteisesti erittäin kiinteä kapasiteetti, jota ei voida varastoida (Fleischmann *et al.* 2004, 9).

Koska palveluita ei voida varastoida, niitä on myytävä vaikka väkisin. Toisaalta erityisesti hiljaisen kysynnän aikana palveluiden myyntiin liittyy hintojen alentaminen, mikä taas vaikuttaa yrityksen kokonaiskannattavuuteen. Kuitenkin vilkkaampana aikana yrityksen kapasiteetti ei aina riitä tyydyttämään kysyntää ja siksi mahdollisuudet kasvattaa tuottoja jäävät hyödyntämättä. Revenue management -menetelmä lähestyy edellä mainittua ongelmaa pyrkien hallitsemaan samanaikaisesti

sekä kapasiteettia että hintoja. Se käyttää erilaisia tekniikoita ja menetelmiä sekä niihin soveltuvia myyntistrategioita. (Albanese 2004, 17.) Revenue management -menetelmä hyödyntää tekniikoita, joiden avulla yritysjohto saa enemmän näkemystä ostajan ostokäyttäytymiseen. Tämän avulla voidaan tehdä korjauksia markkinointiin tulojen lisäämiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi kuuntelemalla kuluttajien preferenssejä. (Siguaw *et al.* 2003, 541.)

Perinteisesti revenue management -menetelmä on mielletty hinnoitteluksi ja keinoksi hallita alennuksia. Tämä näkökulma esiintyy edelleen alan kirjallisuudessa. Revenue management -menetelmän kapasiteetin hallintaan yhdistyy hinnoittelunhallinta. Hinnoittelu- ja kapasiteetin hallintaan liittyvät toimenpiteet suoritetaan keskitetysti ja integroidusti. Tämä tarkoittaa käytännössä myös sitä, että revenue management -menetelmän kautta voidaan toteuttaa tärkeä osa yrityksen markkinointi- ja myyntistrategioita. Revenue management -menetelmän ja markkinoinnin välillä on ainakin kaksi selvää yhtymäkohtaa: hinnoittelu- ja myyntistrategian keskeisenä strategisena ajatuksena on pyrkimys kontrolloida kysyntää tai ainakin ohjata sen muutoksia. (Albanese 2004, 21.) Toteuttamalla edellä mainittua strategiaa, se pyrkii optimitilanteeseen, ei niinkään saavuttamaan jonkin tietyn tavoitteen (Lieberman 2003, 108).

Ollakseen menestyvä revenue management -menetelmää käyttävän organisaation täytyy asianmukaisesti koordinoida yrityksen kokonaisvaltainen revenue management -hinnoittelustrategia ja tarvittava informaatiovirta läpi sen markkinointi-, myynti-, varastonhallinta-, talousosastojen. Tämä ei ole helppo tehtävä sillä näillä osastoilla on usein erilliset esimiehet, erilliset tavoitteet ja ne sijaitsevat fyysisesti usein eri paikoissa. (Berman 2005, 174.)

1.2 Aikaisempia tutkimustuloksia

Revenue management -menetelmän käytöllä on havaittu olevan merkittävä vaikutus tuloihin edellä mainituilla toimialoilla. Tulot ovat usein nousseet 2-8 % verrattuna sellaisiin yrityksiin, jotka eivät ole implementoineet revenue management -menetelmää. (Talluri & van Ryzin 2004, 15.)

Lancaster (2003) tutki revenue management -menetelmään liittyviä riskejä ja niiden lähteitä. Lisäksi tutkimuksessa ehdotettiin riskin kvantifiointitapoja sekä selvitettiin sitä kuinka paljon riskiä liittyy joihinkin tutkimuksessa käsiteltäviin esimerkkitapauksiin.

Burger ja Fuchs (2005) tutkivat dynamic pricing -menetelmän ja perinteisen revenue management -menetelmän eroja lentoyhtiöissä. Tutkimus osoitti, että ne lentoyhtiöt jotka ottavat käyttöön dynamic pricing -menetelmän ja kilpailevat toisia liikennöitsijöitä vastaan, jotka käyttävät perinteistä revenue management -menetelmää, saavuttavat merkittävän tuottojen kasvun. Lyhyellä aikavälillä tuotot kasvavat sen avulla jopa 20 prosenttia. Tämä kasvu perustuu pääasiassa sen parempaan sovitukseen käyttöympäristössä. Parempi sovitus voitiin selittää sillä faktalla, että dynamic pricing -menetelmän menetelmät eivät määritä varaushallintapolitiikkaa varausjakson alkaessa kuten staattiset menetelmät. Toisaalta pitkällä aikavälillä tuottovaikutus on paljon pienempi tai neutraloitu kilpailijoiden strategisen sopeutumisen vuoksi.

Jarvis (2002) hahmotteli tutkielmassaan joitakin tutkijan omia kokemuksia siitä, miten revenue management -menetelmän käyttöönotto on menestynyt tai epäonnistunut sekä kuvaili johtopäätöksiä avainasioista kohti lopullista menestystä. Hän pyrki erityisesti hahmottelemaan joitakin syitä siihen miksi revenue management -menetelmän implementointi uusille toimialoille epäonnistuu tuottamaan niille täyden potentiaalinsa ja mitkä voivat olla oikeat askeleet edessä kohti menestystä ja pyrittäessä välttämään sudenkuopat.

Jallat ja Ancarani (2008) tutkivat revenue management -menetelmän käytön mahdollisuutta telekommunikaatio yrityksissä ja muilla palvelutoimialoilla. Tutkimus osoitti, että revenue management -menetelmä voi auttaa telekommunikaatio-operaattoreita optimoimaan informaatioverkoston ja -yhteistyön hienovaraisesta johtamisesta saatavia hyötyjä. Tutkimuksessa kuitenkin todettiin, että revenue management -menetelmä on vaikeampi implementoida telekommunikaatio-yritykseen kuin lentoyhtiöille, koska tietoverkosta on vaikea kontrolloida.

Kaunisto (2003) selvitti miten asiakkaat suhtautuvat revenue management -hinnoitteluun, arvioidessaan revenue management -menetelmän käyttöedellytyksiä tamperelaisessa hotellissa. Tutkimuksen mukaan Suomessa olisi täydet edellytykset rohkeampaan revenue management -hinnoitteluun. Asiakkaat hyväksyivät revenue management -käytännöt, kunhan he kokivat hyötyvänsä siitä myös itse. Tutkimuksen mukaan markkinoinnilla ja tiedottamisella oli keskeinen rooli. Lisäksi asiakkaat pitivät ehdottoman tärkeänä uusista kokemuksista tiedottamista. Tutkimusta verrattiin myös Kimesin (1992) tekemään vastaavaan tutkimukseen joka kohdistui newyorkilaiseen hotelliin. Havaitut tulokset olivat tutkimuksissa hyvin samankaltaisia. Tästä syystä Kauniston tutkimus voitaneen yleistää koskemaan kaikkia suomalaisia hotelli-asiakkaita.

Lopuksi eräitä havaintoja lentoliikenneoperaattoreita koskevista revenue management -tuloksista. Lee (1990) havaitsi, että 10 prosentin kasvu lentoliikennöitsijän ennustamisen tarkkuudessa kasvattaa tuloja 0,5-3,0 prosenttiyksikköä korkean kysynnän lennoissa. Tämä kertoo siitä, että tarkka ennustaminen on elintärkeää hyvälle revenue management -ohjausjärjestelmälle. McCartney (2000, A1) esitti, että Continental Airlines kykeni kasvattamaan tilikauden voittoaan 0,5-0,7 prosenttia eli 50–100 miljoonaa USD per vuosi käyttämällä revenue management -ohjausjärjestelmää. Davisin (1994) mukaan revenue management -menetelmän ansiosta American Airlines säästi 1,4 miljardia USD vuosien 1989 ja 1992 välillä. Se oli 50 prosenttia enemmän kuin yhtiön nettotulos saman ajanjakson aikana.

1.3 Tutkielman tarkoitus, tavoitteet ja rakenne

Tutkielman tarkoituksena on tutkia revenue management -menetelmään liittyviä etuja, haittoja ja mahdollisuuksia. Tutkielman tavoitteena on selvittää, kannattaisiko case-yrityksen käyttöönottaa revenue management -menetelmä sesonginsisäisen kausivaihtelun hillitsemiseksi. Toisin sanoen, voidaanko yrityksen kannattavuutta parantaa kyseisen menetelmän tai sen yksinkertaisemman version avulla.

Tutkimuksessa perehdytään kustannusten ja tuottojen käyttäytymiseen sekä hinnoitteluun. Näitä käsitellään tutkielman toisessa luvussa. Tutkielman pääteorialuku - tutkielman kolmas luku - käsittelee revenue management -menetelmän teoriaa ja sen käytöstä tehtyjä havaintoja pääasiassa muilla palvelu- ja matkailualan sektoreilla, erityisesti majoituspalveluissa sekä lentoyhtiöissä. Tutkielman teoreettinen viitekehys tulee perustamaan juuri edellä mainittuihin asioihin.

Revenue management -menetelmän käyttöä ei ole tiettävästi tieteellisesti tutkittu case-yrityksen toimialalla. Sen vuoksi ei ole mitään yksiselitteistä valmista kaavaa suorittaa tutkimusta ja tästä johtuen tutkielmassa on päädytty teorialähtöiseen analyysiin. Tutkimus on suoritettu hankkimalla faktatietoa kohdeyritykseltä. Kohdeyrityksestä saatuja faktatietoja, jotka ovat yrityksen sisäisiä tietoja ja laskelmia, sekä muita haastattelutietoja on analysoitu teorialähtöisesti vertailemalla niitä aikaisempiin aiheesta saatavissa oleviin tietoihin. Lisäksi tutkimuksen toteutuksessa on käytetty muuta saatavilla olevaa käyttökelpoista tietoa. Tutkielma tuloksia ei kuitenkaan toimeksiantajan pyynnöstä tulla julkaisemaan kokonaisuudessaan.

Tutkielmasta aiheutuvia hyötyjä on case-yrityksenä olevan yrityksen toimialan liiketoiminnan ymmärtämisen helpottaminen kustannusten ja tuottojen sekä hinnoittelun kautta. Tämä edesauttaa kustannusten mahdollista alentamista ja hinnoittelun optimointia. Lisäksi tutkielman avulla voidaan mahdollisesti parantaa case-yrityksen kannattavuutta. Tutkimuksesta voi tietysti olla toimialalla muutakin hyötyä.

2 KUSTANNUKSET JA HINNOITTELU

2.1 Kustannusten ja tuottojen käyttäytyminen

2.1.1 Yleistä

Monet yritykset tuijottavat vain nykyhetken kannattavuutta menestyksen mittarina ja lykkäävät perustavaa laatua olevien muutosten tekemisen siihen asti kunnes kilpailu pakottaa ne siihen. Yritysjohdon tulee paneutua perustavaa laatua oleviin ongelmiin ja eliminoida tuottamattomien toimintojen aiheuttamat kustannukset. Yrityksen tulee myös määrittää tuotteiden, toimintojen sekä tuotantoprosessien kustannusrakenteet. Lisäksi tulisi pyrkiä parantamaan olennaisesti tehokkuutta pitkällä aikavälillä. Keskeistä on kapasiteetin – eikä ainoastaan työvoiman – hallinta ja vähentäminen sekä jäljelle jäävällä kapasiteetilla tapahtuvien toimintojen saaminen mahdollisimman sujuviksi. (Brimson 1992, 16–17.)

Kilpailussa menestyminen vaatii, että kustannustenhallinta on organisaation sisällä arkipäivää (Vehmanen 1997, 12). Sen vuoksi toimintojen tulee olla mahdollisimman kustannustehokkaita. Tämä tarkoittaa, että tuotantokustannusten tulisi olla alhaisia. Tämä ei puolestaan edellytä niiden olemista toimialan alhaisimpia. Alhaisilla kustannuksilla tarkoitetaan, että kustannukset ovat samoja tai alhaisemmat kuin sellaisten kilpailijoiden tuotteet, jotka tuottavat korvaavia hyödykkeitä samalle asiakasryhmälle. (Brimson 1992, 20.) Monien yritysten menestyksen on havaittu perustuvan kykyyn valmistaa tuotteita kilpailijoita pienemmin yksikkökustannuksin (Pellinen 2003, 258).

Yhä useampi yritys haluaa selvittää tuotantoprosessinsa kustannukset niin, että voidaan löytää tuhlauksen lähteet. Tavoitteena on löytää mahdollisuuksia vähentää kustannuksia ja parantaa yrityksen suorituskykyä. Tuotteen kannattavuus sen elinkaaren ajalta on tästä syystä noussut kiinnostuksen kohteeksi. Tämä edellyttää, että tuotantokohtaisia kustannuksia tarkkaillaan tuotteen suunnittelusta aina tuotteesta luopumiseen asti. (Vehmanen & Koskinen 1997, 19.)

Kustannusten käyttäytyminen on yrityskohtaista ja se riippuu tuotantoteknologiasta, kysynnän vaihtelusta ja tuotannon hallintamenetelmistä. Kustannusten käyttäytyminen tulee mallintaa yrityskohtaiseksi kustannusfunktioiksi, jotta voitaisiin ennakoita tuotantomäärien vaihteluiden vaikutus tuotantokustannuksiin. (Pellinen 2003, 151.)

Kustannusten ennakoimiseksi on tarpeen määritellä yksityiskohtaisesti, mitkä tekijät saavat eri kustannukset muuttumaan. Kustannusten tarkka ennustaminen on mahdotonta, mutta karkeakin tieto kustannusten käyttäytymisestä auttaa välttymään suurilta yllätyksiltä. Liiketoiminnan suunnittelussa ja päätöksenteossa eri vaihtoehtojen kustannusvaikutusten mahdollisimman tarkka ennakoiminen on yleensä välttämätöntä. (Pellinen 2003, 151–152.)

Palvelun tuotantokustannukset on aina tiedostettava jo tuotekehitysprosessissa ja niitä on seurattava jatkuvasti palvelun tuotannon aikana. Mahdollisimman oikeat kustannustiedot ovat välttämättömiä päätöksenteolle, vaikka palveluja ei hinnoiteltaisikaan kustannuspohjaisesti. Silloinkin kun palvelun tuotto on hyvin korkea, ei kustannusrakennetta voida päästää käsistä, koska kilpailutilanne ja sen seurauksena hinnat voivat muuttua hyvin nopeasti. Tällaisessa tilanteessa kustannustehokkuus voi muodostua ratkaisevaksi kilpailutekijäksi. Viimekädessä yritysten välinen kilpailu on aina myös kustannusrakennekilpailua. (Sipilä 2003, 160–161.)

Yksittäisen palvelun suunnittelun ja hinnoittelun kannalta on tärkeää selvittää, millaisiksi palvelun tuottamisesta aiheutuvat kustannukset muodostuvat sekä kuinka paljon palvelulle tulisi kohdistaa kiinteitä kustannuksia. Koska kustannukset vaihtelevat tuotetun määrän ja kapasiteetin mukaan, on arvioinnin perusteeksi otettava tiettyyn hintaan perustuvat myyntimääräarviot. Kun kustannuksiin lisätään vielä haluttu tuotto päästään kustannuspohjaiseen minimihintaan, jota verrataan myyntimäärän pohjana olleeseen hintaan. Eri vaihtoehtoilla haetaan parasta myynti/tuotanto/hinta -optimia. (Sipilä 2003, 163.) Tärkein syy kustannusten määrittelylle on se, että yritys pystyy laskemaan tarkasti katemarginaalin. Tarkka katemarginaali mahdollistaa sen, että johto pystyy päättämään kuinka paljon

myynnin tulisi lisääntyä hinnanalennuksen johdosta tai päinvastoin, jotta hinnanmuutoksesta tulisi kannattava. (Nagle & Holden 1995, 57.)

Arvioitaessa ja laskettaessa palvelun kustannuksia on tärkeää, että tarkastelussa on mukana niin tuotekehitys- ja tuotantokustannukset kuin myös hallinto- ja markkinointi- sekä myyntikustannuksetkin. Tyypillinen virhe on aliarvioida palvelun tuotekehityksen markkinoille saattamisen kustannukset. Ne voivat olla jopa moninkertaiset palvelukonseptin kehityskustannuksiin verrattuna. (Sipilä 2003, 164.)

Kaupallisen toiminnan luonnollinen alaraja on hinta, joka kattaa palvelun tuotantokustannukset ja varmistaa halutun minimituoton. Käytännössä minimituotostakin voidaan joutua tinkimään kilpailutilanteessa. Tällöin lähestytään hintaa, joka kattaa vain tuotantokustannukset. Joskus myyjä on valmis hinnoittelemaan palvelun alle omien tuotantokustannuksien asiakkaiden hankkimiseksi. Silloin yrittäjän on kerättävä muilla palveluilla myös näistä palveluista saamatta jäänyt kate tai pidemmällä aikavälillä on pystyttävä muuttamaan alle tuotantokustannusten myydyt palvelut kannattaviksi. (Sipilä 2003, 166–167.)

Kustannusten käyttäytymisen tunteminen on avaintekijä hyvään päätöksentekoon. On tärkeää tunnistaa muuttuvat kustannukset kiinteistä kustannuksista. (Horngren, Foster & Datar 2000, 328.) Muuttuvien kustannusten oletetaan kasvavan ja vähenevän toiminta-asteen muuttuessa. Muuttuvina kustannuksina on sen vuoksi syytä käsitellä niitä kustannuksia, joiden riippuvuus toiminta-asteesta on riittävän selvä. Kiinteille kustannuksille on tunnusomaista, että ne ovat kiinteitä vain tietyillä toiminta-asteiden välialueilla, mutta muilta osin lähinnä hyppäyksittäin muuttuvia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 55–56.)

Kiinteät kustannukset eivät puolestaan riipu myynnin suuruudesta kuten muuttuvat kustannukset. Vaikka yrityksen palveluita ei käyttäisi yhtään asiakasta, tietyt kustannukset syntyvät, ainakin lyhyellä tähtäyksellä. Tällaisia kustannuksia ovat ainakin vuokrat, energian perusmaksut ja monet vakuutukset. Ne syntyvät, vaikka toimipaikka suljettaisiin. Sama koskee poistoja, jotka ovat laskennallisia

kustannuksia. Kiinteitä kustannuksia ovat yleensä myös puhtaanapito-, korjaus-, kunnossapito- ja hallintokustannukset. (Hallamaa, Karhu & Viljanen 1997, 211–212.) Kiinteät kustannukset eivät kuitenkaan ole täysin kiinteitä. Tuotantomäärän kasvaessa joudutaan palkkaamaan lisää toimihenkilöitä, hankkimaan lisää toimintoja, ostamaan koneita ja laitteita jne. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 54.)

Kiinteitä kustannuksia ei voi kohdistaa yksityisille tuotteille. Ne eivät riipu minkään tuotteen myynnistä, vaan liittyvät yritykseen kokonaisuutenaan ja sen toimintavalmiuden ylläpitoon. Sen vuoksi ne katetaan yrityksen katetuotosta, joka yleisesti kertyy eri tuotteiden myynnistä. (Hallamaa *et al.* 1997, 212.)

Monet johdon päätökset, kuten suunnittelu ja hallinta, nojaa kustannusten käyttäytymisen tuntemukseen (Horngren *et al.* 2000, 328). Tehtäessä päätöksiä, muuttuvien ja kiinteiden kustannusten erottelu, auttaa tuottamaan relevanttia tietoa kustannuksista. Tosiasialliset kustannuksien tunnistamista tarvitaan useissa lyhytaikaisissa päätöksenteoissa. Esimerkiksi siinä pitäisikö jokin komponentti tuottaa itse vai ostaa talon ulkopuolelta. (Drury 2004, 237.)

2.1.2 Perinteinen kustannuslaskenta

Perinteisellä kustannuslaskennalla tarkoitetaan laskentaa, jossa on seuraavat kolme vaihetta: kustannuslajilaskenta, kustannuspaikkalaskenta ja suoritekohtainen laskenta (laskentakohtainen laskenta) (Alhola 1998, 10). Mainittujen vaiheiden huomioonottaminen vaikuttaa kustannusten rekisteröintiin. Tiedot on kerättävä siten, että kustannukset voidaan selvittää kustannuslajeittain, kustannuspaikoittain sekä laskentakohteittain. Tämä puolestaan merkitsee sitä, että ainakin alustavat ratkaisut laskentakohteista on tehtävä jo kustannuslaskentajärjestelmän suunnitteluvaiheessa. (Vehmanen & Koskinen 1997, 86–87.)

Perinteinen kustannuslaskenta soveltuu käyttöön, kun yleiskustannukset ovat pienet ja toiminta on täysin volyymisidonnaista, jolloin kustannukset ovat suorassa suhteessa esimerkiksi tuotanto- ja myyntimääriin. Perinteinen kustannuslaskenta mittaa tarkasti ns. volyymiresursseja, joiden kulutus on suhteessa suoritteiden

aikaansaamiseen. Tällaisia resursseja ovat muun muassa välitön työ, raaka-aineet, energia sekä koneet ja laitteet, siltä osin kun ne ovat volyyymisidonnaisia. (Alhola 1998, 21.)

Toimintolaskenta on puolestaan kustannuspaikkalaskennan erikoistapaus. Se on kustannuspaikkalaskentaa, joka pyrkii kohdistamaan voimavarat toiminnolle ja edelleen laskentakohteille käyttäen välitöntä kustannuseurantaa tai resurssikulutuksen jäljittäviä kohdistimia. (Vehmanen 1997, 125.) Toimintolaskennan luotettavan käytön haasteita ovat jatkuvasti muuttuvat asiakas- ja tuotantotilanteet. Mikäli palvelutilanteet ovat hyvin ennakoimattomia sekä yksilöityjä, ei toimintolaskennan avulla saada tarkkaa tietoa palvelun kannattavuudesta. (Selander & Valli 2007, 183.)

Edellä mainituista syistä tässä tutkimuksessa käsitellään nimenomaan perinteistä kustannuslaskentaa toimintolaskennan sijasta. Seuraavaksi käsitellään kustannuslaji- ja kustannuspaikkalaskentaa sekä suoritekohtaista laskentaa.

Kustannuslajilaskenta

Kustannuslajilaskennassa tuotteista tai palveluista aiheutuvat kustannukset eritellään kustannuslajikohtaisesti. Kaikki kustannuslaskenta perustuu kustannuslajikohtaiseen tapahtumien rekisteröintiin. Sen yksityiskohtiin voivat vaikuttaa niin toimiala, yrityksen organisointi kuin kustannuslaskennalle asetetut tavoitteetkin. (Vehmanen & Koskinen 1997, 85.)

Yritys käyttää tuotteidensa valmistamiseen erilaisia tuotannontekijöitä (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 84). Tuotannontekijät ryhmitellään työsuorituksiin, aineisiin sekä lyhyt- ja pitkäaikaisiin tuotantovälineisiin. Tuotantotoiminnan kokonaiskustannuksia selvitettäessä edellä mainituista ryhmistä muodostetaan kustannuslajeja. Käytännössä kustannukset jaetaan lajeihin suunnilleen liikekirjanpidon kululajeja vastaavasti. (Vehmanen & Koskinen 1997, 87). Suurten yritysten operatiivinen laskentatoimi voi kuitenkin vaatia kustannusten jakamista satoihin lajeihin (Riistama & Jyrkkiö 1999, 94).

Työkustannukset selvitetään palkkalaskennan avulla. Sen tehtävä on laskea henkilökohtaiset ansiot sekä selvittää palkkakustannukset ja niihin perustuvat työkustannukset kohteittain (esim. suorite tai kustannuspaikka). (Vehmanen & Koskinen 1997, 88.) Yrityksen maksama kokonaistyövoimakustannus muodostuu bruttopalkan lisäksi välillisistä työvoimakustannuksista, jotka ovat suurimmaksi osakseen lakisääteisiä (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 85). Ne muodostuvat sosiaalivakuutusmaksuista, sosiaalipalkoista (lomapalkat sekä sairajanpalkat jne.), henkilösivukulut (terveydenhuolto ja työpaikkaruokailu) ja vapaaehtoisista henkilösivukuluista (asunnot, työvaatteet ja kuljetukset jne.) (Riistama & Jyrkkiö 1999, 100). Henkilöstöstä aiheutuvat kustannukset ovat keskeisiä kustannuksia etenkin palvelualoilla (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 84).

Aineiden ja tarvikkeiden hankinta ei tapahdu samassa tahdissa kuin niiden käyttö yrityksen tuotantoprosessissa, jollei yritys ole siirtynyt just-in-time -tuotantoon. Tässä syystä tavaroita joudutaan yleensä varastoimaan. Aine- ja tarvikekustannusten selvittäminen tapahtuu varastokirjanpidon avulla. (Vehmanen & Koskinen 1997, 89.) Ainekustannukset muodostuvat kahdesta komponentista: tarvittavista ainemääristä ja niiden yksikkökustannuksista. Ainekustannukset muodostavat usein suurimman kustannuserän teollisuuden alalla. Ala- ja yrityskohtaiset erot ovat suuria. Esimerkiksi palvelualan yrityksen ainekustannukset ovat varsin vaatimaton kuluerä, kun taas henkilöstökulut korostuvat. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 89.)

Lyhytvaikutteisia tuotantovälineitä ovat ostettu energia, kuljetus-, huolto- ja konsulttipalvelut, kuljetusvakuutukset sekä tietoliikenne sekä rakennusten, koneiden, kaluston vuokrat sekä lisäksi leasing -vuokrat kuuluvat tähän ryhmään. Lyhytvaikutteisten tuotantovälineiden käytön arvostus ei aiheuta käytännössä juurikaan ongelmia. Tämä johtuu puolestaan siitä, että ne käytetään sitä mukaa kuin ne hankitaan. (Vehmanen & Koskinen 1997, 90.)

Pitkävaikutteisten tuotantovälineiden kustannukset eli pääomakustannukset tarkoittavat sellaisia kustannuksia jotka aiheutuvat: ¹ pitkävaikutteisten tuotannon-tekijöiden hankinnasta, ² pitkä- tai lyhytvaikutteisten tuotannon-tekijöiden hallussapidosta tai ³ pitkä- tai lyhytvaikutteisten tuotannon-tekijöiden hallussapitoon

liittyvän riskin vähentämisestä tai eliminoimisesta. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat poistot, toiseen käyttöomaisuuden ja käyttöpääoman korkokulut. Kolmanteen ryhmään kuuluvat puolestaan erilaiset vakuutukset, joita ovat muun muassa rakennusten palovakuutukset, toiminnan vastuu- ja keskeytysvakuutukset, varastojen vakuutukset ja liikennevakuutus. (Vehmanen & Koskinen 1997, 91.)

Kustannuspaikkalaskenta

Kustannuspaikka on yrityksen pienin toimintayksikkö tai vastuualue, jonka aiheuttamia kustannuksia seurataan ja rekisteröidään erikseen. Täten saadaan selville ajanjaksoittain tällaisessa tarkastelukohteessa syntyneet kustannukset. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 121.) Kustannuspaikkalaskennan tavoitteena on auttaa suorite- ja hankekohtaisten kustannusten selvittämisessä sekä selvittää vastuualueittaiset kustannukset, jotta yrityksen toiminnan kannattavuutta ja taloudellisuutta voidaan tarkkailla (Riistama & Jyrkkiö 1999, 133).

Päätöksentekoa varten suoritekohtaisiin kustannuksiin on kuitenkin syytä sisällyttää lisäksi esimerkiksi myynnin, markkinoinnin, tuotekehityksen ja hallinnon suoritteille jäljiteltävissä olevia kustannuksia. Yrityksen johtamiseksi kustannukset on toisaalta hyvä selvittää myös vastuualueittain. Kumpikaan näistä kustannuslaskennan tehtävistä ei käytännössä luonnistu, ellei kustannuksia selvitetä niiden toimintojen tai osastojen mukaan, joista yrityksen koko toiminta koostuu. Kustannuspaikkalaskennan päätavoitteet ovat siten, auttaa suoritekohtaisten kustannusten laskennassa ja selvittää kustannukset vastuualueittain yrityksen toiminnan kannattavuustarkkailua varten. (Vehmanen 1997 & Koskinen, 92.) Näitä vastuualueita eli kustannuspaikkoja ovat esimerkiksi ainekustannuspaikka (esimerkiksi varasto), valmistuskustannuspaikka, markkinointiosasto ja hallinto-osasto (Alhola 1998, 10–11).

Kustannuspaikka on pienin toimintayksikkö tai vastuualue, jonka aiheuttamat kustannukset selvitetään erikseen. Kustannuspaikkojen luokittelu on tapana tehdä sen mukaan, miten niiden toiminta liittyy lopullisten suoritteiden aikaansaamiseen, sekä sen mukaan, millaisia toimintoja yrityksellä on. Luokiteltaessa kustannuspaikat sen

perusteella, miten ne liittyvät suoritteisiin, saadaan kaksi ryhmää: pääkustannuspaikat ja apukustannuspaikat. (Vehmanen & Koskinen 1997, 93.)

Pääkustannuspaikkojen toiminta kohdistuu välittömästi lopullisten suoritteiden aikaansaamiseen. Niiden kustannukset kohdistetaan suoraan suoritteille ilman välivaiheita. Apukustannuspaikkojen toiminnan tarkoituksena on avustaa pääkustannuspaikkojen toimintaa tai huolehtia yrityksen toiminnan yleisistä edellytyksistä. Niiden kustannukset kohdistetaan pääkustannuspaikoille. Tällä tavoin apukustannuspaikkojenkin kustannukset tulevat lopulta otetuksi huomioon suoritekohtaisissa kustannuksissa. (Vehmanen & Koskinen 1997, 93.)

Suoritekohtainen laskenta

Perinteisesti tärkein laskentakohde on tuote tai suorite. Tällöin puhutaan suoritekohtaisesta kustannuslaskennasta. (Vehmanen 1997, 85.) Suoritekohtaisia kustannuksia tarvitaan moneen käyttötarkoitukseen. Ensinnäkin niitä tarvitaan varastojen inventaarioarvojen määrittämiseksi. Suoritekohtaiset kustannukset muodostavat myös perustan suoritteidenhinnoittelulle. (Vehmanen & Koskinen 1997, 98.) Vaikka hinnat eivät aina määräydy kustannusten perusteella, on suoritekohtaisten kustannusten selvittäminen välttämätöntä yrityksen hinnoittelupäätöksille (Riistama & Jyrkkiö 1999, 155).

Yrityksen tavoitteena on hyvä kannattavuus. Sen vuoksi yrityksen johdon olisi tarpeen tietää, mikä on kunkin suoritteen vaikutus tulokseen. Tuotevalikoimasta saatetaan haluta karsia vähiten tuottavat tuotteet. Vastaavasti yritys saattaa ponnistella parantaakseen parhaiten tuottavien tuotteiden menekkiä. Tuotevalikoiman karsintapäätösten tueksi tarvitaan tietoja erilliskustannuksista, kun taas pitkän aikavälin hinnoittelupäätökset perustuvat hyvin usein keskimääräisiin kustannuksiin. Siten laskelman tarkoitus vaikuttaa laskelman sisältöön. (Vehmanen & Koskinen 1997, 98.)

Suoritekohtainen laskenta voi auttaa löytämään toiminnan tehostamisen kohteita. Yritys voi löytää tuhlausta esimerkiksi valmistus-, tuotekehitys- tai jakelutoiminnoista. Lisäksi suoritekohtainen laskenta saattaa auttaa

valmistusmenetelmien edullisuutta koskeissa vertailuissa. (Vehmanen & Koskinen 1997, 98.)

2.1.3 Kapasiteetin käsite kustannuslaskennassa

Resurssin kapasiteetti tarkoittaa sen enimmäistuotantoa annetun ajanjakson kuluessa. Kaikilla resursseilla, joilla on suorituskykyä tai palvelupotentiaalia, on myös kapasiteetti. Tämä koskee koneita, laitteita ja rakennuksia kuin myös ihmisiä. (Vehmanen & Koskinen 1997, 223)

Yleensä kapasiteettiresursseihin liittyvät kustannukset ovat merkittäviä yrityksen koosta riippumatta. Esimerkiksi suuret paperi- ja metalliteollisuuden yritykset ovat tehneet isoja investointeja koneisiin, laitteisiin ja rakennuksiin, lisäksi ne ovat pääomavaltaisia. Tällöin ongelmaksi saattaa nousta kapasiteettiresurssien kustannusten kohdistaminen niille tuotteille ja palveluille, jotka kuluttavat näitä resursseja. Tämä saattaa muodostua ongelmaksi myös sellaisille työvoimavaltaisille yrityksille, joilla henkilöstö on ratkaiseva resurssi. Henkilöstölläkin on kapasiteettinsa, ja sen kustannusten kohdistamistavalla voi olla suuri merkitys hinnoittelussa. (Vehmanen & Koskinen 1997, 223.)

Kapasiteettiresurssien kustannuksiin sisältyvät ainakin poistot, myös kunnossapitokustannukset sekä koneiden ja laitteiden valmiuskustannukset on esitetty sisällytettäväksi niihin (Cooper & Kaplan 1991, 165). Laajemman tulkinnan mukaan koko aikapalkkainen henkilöstö voitaisiin katsoa kapasiteettiresurssiksi, jolloin sen palkat olisivat kapasiteetikustannuksia (Vehmanen & Koskinen 1997, 223).

Kapasiteettiresurssit ovat kustannusvaikutuksiltaan yleensä ratkaisevan tärkeitä. Sen vuoksi niiden hallintaan tulisi kiinnittää aivan erityistä huomiota. Kapasiteettiresurssien hallintaa voidaan parantaa tunnistamalla ylikapasiteetti ja käsittelemällä sitä kustannuslaskennassa. (Vehmanen & Koskinen 1997, 223–224.)

Oikean kapasiteetin määrittäminen yksi haastavimmista tehtävistä jonka manageri kohtaa. Liian suuren kapasiteetin omaaminen verrattuna kysyntään johtaa isonlaisiin kustannuksiin, jotka aiheutuvat käyttämättömästä kapasiteetista. Liian pienen kapasiteetin omaaminen puolestaan johtaa siihen, että joidenkin asiakkaiden tarpeita ei pystytä tyydyttämään. Nämä asiakkaat voivat hankia tuotteen tai palvelun kilpailijalta ja mahdollisesti yritys menettää kyseiset asiakkaat tämän vuoksi lopullisesti. (Horngren *et al.* 2000, 303.)

Mikäli yritys toimii vajaalla kapasiteetilla, se hukkaa voimavarojaan. Tämä puolestaan näkyy kannattavuudessa, joka jää heikommaksi kuin optimikapasiteetin tilanteessa. Ylikapasiteetti on yksi voimavarojen hukkaamisen muoto. Se on kaikkea sitä kapasiteettia, jota yritys ei lopulta tarvitse tuotantonsa aikaansaamiseksi. (Vehmanen & Koskinen 1997, 237.)

Ylikapasiteetti aiheuttaa yritykselle kustannuksia tarpeettoman tuotantokapasiteetin ylläpitämiskustannuksista (Pellinen 2003, 253). Tämä johtuu siitä, että yrityksen kiinteät kustannukset ovat sidoksissa kapasiteettiin (Horngren *et al.* 2000, 477). Mitä mahdollisuuksia yrityksellä on kun se havaitsee käyttämätöntä kapasiteettia? Käytännössä on sillä on kaksi mahdollisuutta. Se voi pyrkiä eliminoimaan eli poistamaan käytöstä käyttämätöntä kapasiteettia taikka pyrkimällä kasvattamaan tuloja myymällä käyttämätöntä kapasiteettiaan. (Horngren *et al.* 2000, 480.) Ylikapasiteetista voidaan myös pyrkiä pääsemään eroon vaikkapa vuokraamalla sitä (Pellinen 2003, 254).

Ylikapasiteetin kustannukset on tärkeä laskea ja saattaa johdon tietoon, jotta yritysjohto voisi ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin ylikapasiteetin hyödyntämiseksi tai siitä luopumiseksi. Tasaisen kysynnän vallitessa tulisi kapasiteetikustannusten kohdistusperusteena käyttää käytännön kapasiteettia, jolloin tuotteille kohdistetaan kapasiteetikustannuksia vain niiltä osin kuin ne käyttivät kapasiteettia. Käyttämättömän kapasiteetin kustannukset tulisi esittää erillisenä ylikapasiteetikustannus eränään. (Vehmanen & Koskinen 1997, 240–241.) Kysynnän ollessa tasaista, ylikapasiteetille ei ole käyttöä missään vaiheessa, se on siis tarpeetonta. Tällöin yrityksen olisi pyrittävä hyödyntämään vapaana oleva

kapasiteetti tai pyrkiä luopumaan ylimääräisestä kapasiteetista. (Vehmanen & Koskinen 1997, 243.)

Kysyntä voi vaihdella myös kausittain. Silloin yritys saattaa haluta riittävästi kapasiteettia kysynnän tyydyttämiseksi myös korkeankysynnän aikaan. Tästä johtuen yrityksellä on kausittaista ylikapasiteettia, mikä tulee ilmi matalan kysynnän kausina. Kapasiteetti tarvitaan kuitenkin kysynnän tyydyttämiseksi korkean kysynnän kausina, eikä sitä näin ollen voida poistaa vaikuttamatta omiin mahdollisuuksiin toimia. (Vehmanen & Koskinen 1997, 243–245.)

Kausittain vaihtelevaan kysyntään voidaan pyrkiä vaikuttamaan esimerkiksi hinnoittelemalla tuotteet niin, että niiden ostaminen matalan kysynnän kausina on asiakkaalle edullisempaa kuin niiden ostaminen korkean kysynnän hetkinä. Mikäli hinnoittelun avulla voitaisiin ohjata asiakkaita ostamaan suoritteita matalan kysynnän aikana, tekisi se tasaisemman kysynnän vuoksi yritykselle mahdolliseksi vähentää kapasiteettia. (Vehmanen & Koskinen 1997, 245.)

Ideaalitilanteessa yrityksen tulisi ratkaista kapasiteetinsuunnittelua ja tuotteen hinnoittelua koskevat ongelmat saumattomasti. Kuitenkin käytännön tasolla henkiset ja informaatioon liittyvät ongelmat voivat aiheuttaa kapasiteetin ja suunnittelun sekä tuotteen hinnoittelun välistä hajautumista vaikkakin se tuo mukanaan taloudellista tappiota. (Balakrishnan & Sivaramakrishnan 2001, 21.)

2.2 Hinnoittelu

2.2.1 Yleistä

Miten hinta asetetaan? Läpi suurimman osan historiasta, hinta asetettiin ostajan ja myyjän välisissä neuvotteluissa. Myyjä pyysi korkeampaa hintaa kuin hän odotti saavansa ja ostaja puolestaan tarjosi vähemmän kuin odotti maksavansa. He löysivät sopivan hinnan tinkimisen kautta. Yhden hinnan asettaminen kaikille asiakkaille on suhteellisen tuore idea. Se sai alkunsa kun suuren luokan jälleenmyynti alkoi 1800-luvulla. (Kotler 1994, 475.)

Tuotteen tai palvelun hinta perustuu siis kysyntään ja tarjontaan. Sen vuoksi hinnoittelu täytyy aina perustua siihen miten kysynnän ja tarjonnan odotetaan kehittyvän. Kysyntään ja tarjontaan vaikuttaa kolme päätekijää: *asiakkaat, kilpailijat ja kustannukset*. (Horngren *et al.* 2000, 422.)

Asiakkaat vaikuttavat hintaan heidän kiinnostuksella tuotetta kohtaan eli kysynnällä. Yrityksien täytyy aina tutkia heidän hinnoittelu päätöksiään asiakkaidensa näkökulmasta. Liian kova hinta voi johtaa siihen, että asiakas hylkää yrityksen tuotteen ja valitsee kilpailijan tuotteen tai korvikkeen. (Horngren *et al.* 2000, 422.)

Yksikään bisnes ei toimi tyhjiössä. Sen vuoksi yritysten tulee aina olla tietoisia *kilpailijoidensa* toimista. Kilpailijan vaihtoehtoinen tai korviketuote voi vaikuttaa kysyntään ja pakottaa yrityksen alentamaan hintaansa. Mikäli yrityksellä on tietoa kilpailijoidensa teknologiasta, tuotantokapasiteetista ja toiminnoista, se voi arvioida kilpailijoiden kustannukset. Tämä puolestaan on arvokasta tietoa kun yritys asettaa hintaa. Nykyisin kilpailu ylittää kansainväliset rajat, siksi on otettava huomioon myös eri valuuttojen kurssit, jotka voivat vaikuttaa merkittävästi kilpailijoiden kustannuksiin. (Horngren *et al.* 2000, 422.)

Kustannukset vaikuttavat hintaan, koska ne vaikuttavat tarjontaan. Mitä alemmat ovat kustannukset suhteessa hintaan, sitä suuremman määrän yritys on valmis tuotetta tai palvelua tarjoamaan. Kustannusten ymmärtäminen mahdollistaa yrityksen asettamaan sellaisen hinnan, joka tekee tuotteen kiinnostavaksi kuluttajalle ja samalla maksimoiden yrityksen tulot. (Horngren *et al.* 2000, 422.)

Hinnoittelustrategialla ja hinnoittelulla on keskeinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen ja toiminnan jatkuvuuteen. Kustannuksia tulee lukemattomista eri lähteistä, mutta yrityksen toiminnan pääasiallinen rahoitus syntyy yhtä kanavaa pitkin. Tämä kanava on myyntituotot eli asiakkaan maksama hinta. (Sipilä 2003, 25.)

Tuotteen tai palvelun hinnoittelu on yksi tärkeimmistä yritysjohton tekemistä päätöksistä (Monroe 1990, 8). Väärät hinnoittelupäätökset voivat tuhota yrityksen,

kun taas yksittäiset oikeat hinnoittelupäätökset voivat tehdä yrityksestä äärimmäisen kannattavan ja vauraan (Sipilä 2003, 25).

Hyvät hinnoittelupäätökset huomioivat tarkasti markkinat eli asiakkaat. Hinnan nostaminen ei yksiselitteisesti paranna kannattavuutta. Vaarana on myynnin heikkeneminen, eikä hintojen noston hyöty kohdistu tällöin suoraan kannattavuuden paranemiseen. Tämä voi aiheuttaa sen, ettei yritys kasva, eikä kiinteitä kustannuksia pystytä kattamaan. Hinnan nosto ei toimi sellaisella alalla, jolla on paljon kilpailua, koska asiakkaat voivat halutessaan vaihtaa palveluntarjoajaa. Monopolimarkkinoilla hinnan nosto tosin voi toimiakin. Liian alhainen hinta puolestaan tuo yritykselle asiakkaita ja liiketoiminta voi kasvaakin. Jos myyntikate jää kuitenkin liian pieneksi, sillä ei pystytä kattamaan liiketoiminnan kaikkia kustannuksia. (Selander & Valli 2007, 68–69.)

Kustannusperusteinen ja markkinaperusteinen hinnoittelu ovat traditionaalisesti olleet kaksi hallitsevaa hinnoittelutapaa palvelualalla. Näiden kahden yksinkertaisen hinnoittelutavan etuna on se, että ne ovat hyödyllisiä ja nopeita hinnoittelu metodeja. Toisaalta ne menettävät tehokkuuttaan yksinkertaisuutensa vuoksi, kun liikemaailma tulee kansainvälistyessään dynaamisemmaksi ja monimutkaisemmaksi. (Tung, Capella & Tat 1997, 53–54.)

Kumpikaan näistä hinnoittelumalleista ei ota huomioon samanaikaisesti kysyntää ja tarjontaa, tuottoja, palveluiden erityispiirteitä ja kustannusrakennetta. Se ei tarkoita, etteivätkö ne olisi kuitenkin hyödyllisiä. Se vain heijastaa hinnoittelun monimutkaisuutta ja vaikeutta oikeassa liikemaailmassa. Vaikka näiden kaikkien asioiden huomioon ottaminen yhdessä hinnoittelutavassa voi olla liian paljon pyydetty, on olemassa tarve paremmalle hinnoittelutavalle. (Tung *et al.* 1997, 57.)

Tehokaan hinnoittelun tulisi sisältää sekoitus (ei kompromissia) sisäisiä taloudellisia rajoituksia sekä ulkoisia markkinavoimia. Valitettavasti johdolla ei ole aina aavistustakaan miten saavutetaan tällainen sekoitus. Perinteisessä sisäisessä laskennassa myyntitavoitteet otetaan annettuina ennen kustannusten allokoimista, siten hinnoittelupäätöksenteossa hylätään markkinavoimien sisällyttämiskyky.

Markkinoinnissa puolestaan on otettu sellainen kanta, että tehokas hinnoittelu tulisi olla täysin kysyntäperusteinen, kustannukset jätetään huomioimatta lukuun ottamatta alarajaa jonka alle menevästä myynnistä tulee kannattamatonta. (Nagle & Holden 1995, 36.)

Täydelliset hinnoittelumallit ovat luultavasti monimutkaisia, koska siihen tulee sisällyttää useampia muuttujia. Voi olla, että on järkevämpää käyttää useampaa hinnoittelumallia kuin vain ja ainoastaan yhtä asetettaessa palvelunhintaa. (Tung *et al.* 1997, 57.)

Hinnoittelustrategian ja -päätöksen tärkeydestä huolimatta, ne ovat kuitenkin useasti kiisteltyä ja vähäisen analysoinnin lähteitä. Enemmän kuin millään toisella alueella, hinnoittelussa on hallinnut ”mutu-tuntuma” ja henkilökohtaiset luulot, ennemminkin kuin huolelliset laskelmat siitä mitä markkinat voivat sietää. (Tung *et al.* 1997, 64.) Hinnoittelu ei olekaan päätös, joka pystytään päättämään ainoastaan tuijottamalla numeroita (Nagle & Holden 1995, 72).

Seuraavaksi tutkielmassa käsitellään eräitä hinnoittelumalleja, jotka on koettu relevanteiksi ottaen huomioon tutkielman aihe. Ne ovat kustannusperusteinen hinnoittelu, markkinaperusteinen hinnoittelu ja katetuottohinnoittelu sekä viimeisenä palvelunhinnoittelu yleisellä tasolla. Kolmen ensimmäisen tunteminen ja tunnistaminen ovat oleellista, jotta voidaan ymmärtää palvelunhinnoittelua.

2.2.2 Kustannusperusteinen hinnoittelu

Kustannusperusteisessa hinnoittelussa hyödykkeen kustannukset ovat keskeisessä asemassa. Sen käyttö vaatii tarkkaa tuotekohtaista kustannuslaskentaa, koska laskennassa tehdyt virheet heijastuvat hintaan ja tuotekannattavuuteen. (Laitinen 2007, 157.) Käytännössä tuotekustannuslaskenta mahdollistaa kustannusperusteisen hinnoittelun (Pellinen 2003, 161). Kustannusperusteinen hinnoittelu ei kuitenkaan merkitse aina sitä, että hinnoittelussa otetaan huomioon ainoastaan tuotteen kustannukset. Esimerkiksi tuotteen kysyntä ja markkinoilla vallitseva kilpailu

vaikuttavat kustannusten lisäksi jossakin määrin tuotteen hinnoitteluun. (Laitinen 2007, 157.)

Kustannusperusteisen hinnoittelun perusteena käytetään palvelun tuotantokustannuksia, joihin lisätään yrityksen kate- tai voittotavoite (Sipilä 2003, 58). Kustannusperusteisessa hinnoittelussa palvelun hinta asetetaan siten, että kustannuksiin lisätään haluttu kate. Kustannusperusteinen hinnoittelu perustuu yleensä kokonaiskustannuksiin, mutta se voi olla myös katetuotto- tai kasvuperusteista. (Tung *et al.* 1997, 54.)

Puhtaassa kustannusperusteisessa hinnoittelussa hyödykkeen valmistusmäärä on rajallisen kapasiteetin vuoksi suhteellisen kiinteä ja kysyntä joustamaton hinnan suhteen. Tällaisessa tilanteessa yritys laskee tuotteen kustannukset tälle tuotantomäärälle ja lisää niihin sopivaksi katsomansa katetavoitteen, joka perustuu yrityksen budjetoituun tulokseen. Tästä summasta arvioidaan tuotteelle kustannusperusteinen hinta seuraavasti:

$$\text{Kustannukset annetulle tuotantomäärälle} + \text{Katetavoite} = \text{Katettavat kustannukset ja tavoitekate}$$

$$\text{Katettavat kustannukset ja katetavoite} / \text{Tuotantomäärä} = \text{Tuotteen hinta}$$

Näin laskettuna hinta tuottaa katetavoitteen, jos laskelmassa ennustettu tuotantomäärä ja kustannukset toteutuvat. Yrityksen strategia ja sen avulla tuotteelle johdettu strategia otetaan huomioon budjetoidussa kate- ja tuotantotavoitteessa. (Laitinen 2007, 157–158.)

Mikäli yritys käyttää puhdasta kustannusperusteista kustannuslaskentaa, se asettaa suuria vaatimuksia kustannuslaskennan tarkkuudelle. Tavallisesti markkinoilla vallitsevat olosuhteet ei sovellukaan erityisen hyvin puhtaan kustannusperusteisen hinnoittelun käyttämiseen. (Laitinen 2007, 159.) Se kärsii useista rajoituksista. Ensinnäkin se ei ota huomioon kysyntää ja tarjontaa. Toiseksi se ei maksimoi

tuottoja. Kolmanneksi kustannusperusteinen hinnoittelu ei sisällytä palveluiden erityispiirteitä ja myyntioloja päätöksentekoon. (Tung *et al.* 1997, 54.)

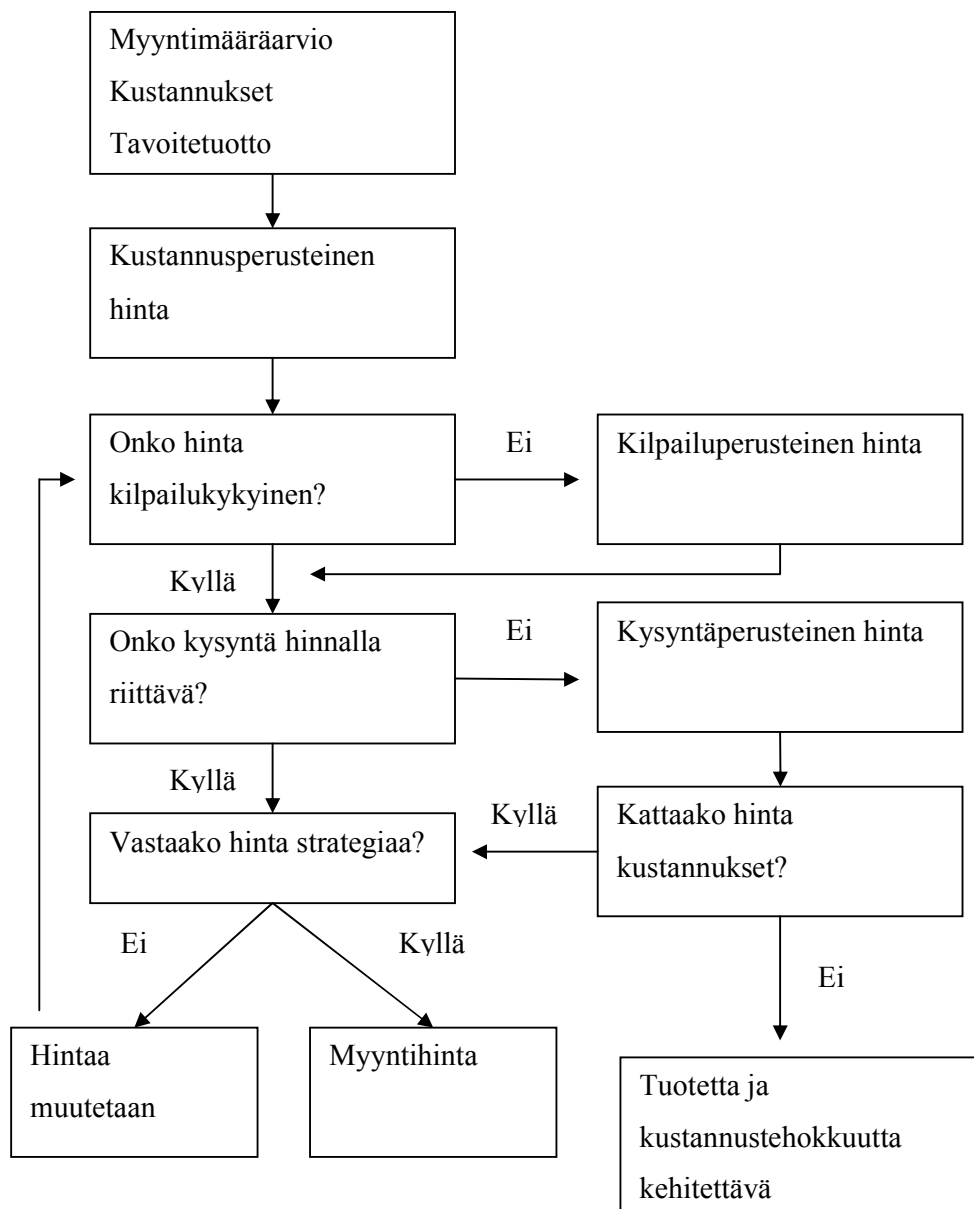
Kustannusperusteista hintaa pidetäänkin usein vain lähtökohtana, josta lähdetään etsimään lopullista myyntihintaa hyödykkeelle. Tässä hinnoittelutavassa oletetaan, että laskelmissa käytetty tuotantomäärä tai myyntimäärä toteutuu tuloksena saadulla hinnalla. Hinta saattaa kuitenkin olla liian korkea tai matala, jolloin myyntimäärää ei saavuteta tai tuotteesta saadaan liian alhainen hinta. Näissä tilanteissa yritys ei ole ratkaissut hintaa optimaalisesti sen tavoitteisiin nähden. Puhtaassa kustannusperusteisessa hinnoittelussa myyntimäärä kiinnitetään ennen kuin tuotteen hinta on ratkaistu, vaikka myyntimäärä riippuu hinnasta kysyntäkäyrän mukaisesti. Tämä johtaa ilmeiseen noidankehään. (Laitinen 2007, 159–160.)

Kustannusperusteinen hinnoittelu on periaatteessa hyvin selkeä tapa hinnoitella hyödyke ja joidenkin mielestä oikeudenmukaisin hinnoittelutapa. Se on kuitenkin hyvin sisäänlämpiävä, kustannusten nousua ja tehottomuutta ruokkiva hinnoittelutapa, joka ei juuri huomioi sitä, minkä arvoinen palvelu on asiakkaalle. Se voi johtaa palvelun ali- tai ylihinnoitteluun. Yritys voi sen vuoksi menettää osan tuotoistaan tai pahimmassa tapauksessa joutua ulos markkinoilta. (Sipilä 2003, 58.)

Käytännössä katetavoite on joustava kysyntä- ja kilpailutekijöiden suhteen. Optimaalinen tai paras hinta voidaan löytää pelaamalla katetuoton, kysynnän ja tuotantomäärien suhteilla. Mitä paremmin kysynnän ja hinnan välinen suhde tunnistetaan, sitä paremmin joustava kustannusperusteinen hinta vastaa optimihintaa. (Laitinen 2007, 160.)

Kustannusperusteinen hinnoittelu on siten toimivassa muodossaan joustava menetelmä, joka ottaa huomioon myös kilpailun ja kysynnän. Kuviossa 1 on esitetty hinnoittelun prosessi, jossa ensimmäinen kustannusperusteinen hinta on lähtökohta lopulliselle hinnalle, muttei varsinainen hinta. Lähtökohtana olevaa hintaa muokataan kilpailun ja kysynnän asettamien vaatimusten perusteella. Mikäli kustannusperusteinen hinta ei ole kilpailukykyinen, se muutetaan paremmin yhteensopivaksi kilpailevien tuotteiden kanssa. Tästäkään huolimatta hinta ei

välttämättä tuota tarpeeksi kysyntää, tällöin hinta muutetaan takaisin enemmän kysyntäperusteiseksi. Tuloksena voi olla sellainen hinta, joka ei kata kustannuksia, vaan tuottaa yritykselle tappiota. Tällöin on kehitettävä tuotetta ja kustannustehokkuutta tai luovuttava tuotteesta. Mikäli hinta kattaa kustannukset, sen on oltava myös johdonmukainen tuotteelle asetetun strategian kanssa. Jos se ei sitä ole, hintaa on jälleen muutettava. Näin toimitaan kunnes löydetään tässä tilanteessa paras, tuotteen tavoitteet tyydyttävä ratkaisu. (Laitinen 2007, 162.)



Kuvio 1. Kustannusperusteisen hinnan tarkentuminen myyntihinnaksi (Laitinen 2007, 163.)

2.2.3 Markkinaperusteinen hinnoittelu

Markkinaperusteinen hinnoittelu on asiakaslähtöinen. Hinnat asetettaessa huomioidaan asiakkaiden asenteet ja käyttäytyminen. (Gabor 1990, 191.) Nämä puolestaan ratkaisevat tuotteen markkinahinnan. Markkinaperusteisessa hinnoittelussa hinta perustuu tuotteen markkinahintaan, joka on muodostunut kysynnän ja kilpailun yhteisvaikutuksesta. Useimmiten palvelun tuotantokustannukset muodostavat palvelun hinnan alarajan ja markkinat sekä kysyntä hinnan ylärajan. Markkinahinta voi olla myös alle yrityksen tuotantokustannusten. (Sipilä 2003, 58.)

Käytännössä markkinahinnan määrittely ei ole yksiselitteistä tai aina helposti löydettävissä. Julkisesti ilmoitetut listahinnat eivät useinkaan ole hintoja, joilla kauppaa todellisuudessa käydään. Markkinahinnat ovat usein alle listahintojen, koska alalla voi olla käytäntönä antaa alennuksia. Markkinahinta ei välttämättä ole myöskään markkinoiden alin hinta. Markkinahinta onkin yksiselitteistä ainoastaan oppikirjoissa. Lisäksi markkinahinnan määrittelyä vaikeuttaa sekin, etteivät palvelut ole homogeenisia. Parhaana määritelmänä markkinahinnalle on, että se on samanlaisten tai toisiaan täysin korvaavien palveluiden toteutuva keskihinta. (Sipilä 2003, 59.) Yleisesti ottaen markkinaperusteinen hinnoittelu ei opastakaan yritystä siinä kuinka paljon yli tai alle kilpailijoiden hintojen palvelun hinta tulisi asettaa (Tung *et al.* 1997, 54).

Esimerkiksi mikäli yritys myy osan tuotannostaan tai palveluistaan alle markkinahinnan, yritysjohton tulee ottaa huomioon, että se voi vaikuttaa tulevaisuudessa vallitsevaan markkinahintaan. Tämä johtuu siitä, että yrityksen kilpailijat voivat pyrkiä myymään myymättä jäänyttä kapasiteettiaan käyttämällä samaa strategiaa. Tämä voi johtaa markkinahinnan putoamiseen, joka vaikuttaa myynnistä tulevaisuudessa saataviin tuloihin. Tulevaisuuden tulojen väheneminen voi itse asiassa olla suurempi kuin lyhyellä aikavälillä saatu hyöty, joka saadaan hintojen pudottamisesta. (Drury 2004, 317.)

Yrityksen tarvitsee tietää ja oppia kilpailijoidensa hinnat ja laatu. Se voidaan toteuttaa monella tapaan. Yritys voi lähettää vaikkapa työntekijänsä tai asiakkaitaan vertailemaan kilpailijoidensa tarjouksia. Yritys voi myös kysyä kilpailijoidensa asiakkailta heidän tyytyväisyyttään kilpailijoiden tarjousten hintaan ja laatuun. Kun yritys on selvittänyt kilpailijoidensa hinnat, se voi käyttää niitä hyväksi omassa hinnoittelussaan. (Kotler 1994, 482.)

On tärkeää tuntea sekä kansallisten että kansainvälisten kilpailijoiden toiminta. Toiminnalla tarkoitetaan tässä yhteydessä heidän kapasiteetin hyödyntämistä sekä tuotteita ja palveluita. Kapasiteetinkäyttöaste vaikuttaa tarjontaan. Kysynnän ja tarjonnan vuorovaikutus vaikuttaa monilla markkinoilla hintaan. (Monroe 1990, 477.)

Laajoilla kansainvälisillä markkinoilla kuluttajan on vaikea havaita tuotteiden välillä merkittäviä eroja, sille tuotteet ovat usein samankaltaisia. Tuottajia on paljon eri puolilla maailmaa ja markkinaosuudet ovat suhteellisen pieniä. Yksittäinen yritys on niin pieni toimija, että se ei voi muuttaa markkinahintoja, vaan se joutuu sopeutumaan niihin. Tämän vuoksi täydellinen kilpailu ei ole niin teoreettinen käsite kuin joskus ennen. Monilla toimialoilla yritykset joutuvat toimimaan suunnilleen täydellistä kilpailua vastaavissa olosuhteissa. (Laitinen 2007, 121–122.)

Vaikka yritys soveltaakin hinnoittelussa markkinahintoja, on kilpailussa aina tärkeää tietää omat kustannusrakenteet sekä selvittää myös kilpailijoiden kustannukset. Markkinoilla tapahtuvan kilpailun ohella yritysten välillä on menossa aina paljon tärkeämpi ja vaikeampi kustannusrakenteiden välinen kilpailu. Pudotuspelin asteelle etenevässä hintakilpailussa voittaa viime kädessä se, jolla on parempi kustannusrakenne ja varallisuus. Menestyvä yritys hyödyntää maineensa ja asemansa myös alempina tuotannon tekijähintoina. Menestyvällä yrityksellä on aina kuitenkin muita kustannustekijöitä, jotka ovat kilpailijoita suurempia, esimerkiksi henkilöstön koulutuskustannukset. (Sipilä 2003, 60–61.)

2.2.4 Katetuottohinnoittelu

Katetuottohinnoittelussa (variable cost pricing tai contribution pricing) ajatellaan siten, että tuotteiden ja palveluiden pitäisi ensinnäkin kattaa vähintään muuttuvat kustannukset (Morris & Morris 1990, 93.) ja antaa sen lisäksi katetta kiinteille kustannuksille ja voittotavoitteille. Menetelmässä tuotteen minimihintana pidetään sen muuttuvia kustannuksia, jonka alle tuotetta ei myydä lyhyelläkään tähtämellä. Sen sijaan tuotetta voidaan myydä alle tuotteen kokonaiskustannuksien (kiinteät kustannukset + muuttuvat kustannukset), jos yrityksellä on käyttämätöntä kapasiteettia. Tällöin tuote tuottaa edes jonkin verran katetta kiinteille kustannuksille, jotka muuten jäisivät kokonaan kattamatta. (Laitinen 2007, 179.) Mikäli tuotetta ei valmistettaisi ja myytäisi, tämä osa kiinteistä kustannuksista jäisi kokonaan kattamatta (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2007, 127).

Katetuottohinnoittelussa tuotteen hinta perustuu vain sen muuttuviin kustannuksiin ja niihin lisättävään katteeseen, katetuottoon, joka on mitoitettu kiinteitä kustannuksia varten. Tämän menetelmän perusajatuksena on, että hinnan pitää kattaa vähintään aiheuttamansa muuttuvat kustannukset. (Laitinen 2007, 179.) Tyypillisiä ja selviä muuttuvia kustannuksia aiheuttavat ainekustannukset. Muuttuvia kustannuksia on myös valmistuksen ja myynnin yhteydessä kertakäytössä kuluvat tarvikkeet. Tyypillisimpiä muuttuvista kustannuksista on palkat ja niistä aiheutuvat henkilösivukulut. (Hallamaa *et al.* 1997, 211.)

Katetuottohinnoittelun periaate voidaan esittää lyhyesti seuraavalla tavalla:

$$\begin{aligned}
 & \text{Tuotteen välittömät muuttuvat yksikkökustannukset} \\
 & + \text{Tuotteen välilliset muuttuvat yksikkökustannukset} \\
 & = \text{Tuotteen minimiomakustannusarvo} \\
 \\
 & + \text{Tavoitteen mukainen yksikkökatetuotto} \\
 & = \text{Tuotteen hinta}
 \end{aligned}$$

Tavoitteen mukaisen katetuoton arvioinnissa täytyy olla käsitys tuotteen kiinteiden kustannusten ja voittotavoitteen suuruudesta. (Laitinen 2007, 179–180.)

Katuottohinnoittelu alkaa tuotantomäärän arvioinnilla, joka tehdään ennen kuin hinta on laskettu. Mikäli arvioitu kysyntä on esimerkiksi 200 kappaletta ja tuotteelle kohdistetaan kiinteitä kustannuksia 500 ja voittotavoitetta 1500, niin tavoitteen mukainen katetuotto yksikköä kohti on $2000 / 200 = 10$. Mikäli tuotteen minimikustannusarvo on 40, niin tavoitehinnaksi saadaan $40 + 10 = 50$. Seuraavaksi tarkastetaan saadaanko tuloksena saadulla hinnalla 50 myytyä tuotetta ennakkovalmistusmäärä 200 kappaletta. Jos saadaan, hinta johtaa tavoitekatetuoton saavuttamiseen, muussa tapauksessa ei johda ja hinta pitää laskea uudestaan. Tällä tavoin päästään pois noidankehästä. (Laitinen 2007, 180.)

Katuottohinnoitteluun sisältyy samat ongelmat kuin yleensäkin kustannusperusteiseen hinnoitteluun. Sen soveltaminen vaatii luotettavaa muuttuvien kustannusten suoritekohtaista laskentaa, mutta myös kykyä kohdistaa tuotteelle sille kuuluva osuus kiinteistä kustannuksista ja yrityksen tavoitetuloksesta. Niiden summa muodostaa tavoitteenmukaisen katetuoton. Hinnoittelussa joudutaan jälleen noidankehään, joka voidaan ratkaista muuttamalla tarkentuvasti hintaa. (Laitinen 2007, 180.)

Katuottohinnoittelulla ja talusteoriaan perustuvalla hinnalla on selvä yhteys. Talusteoreettisella hinnalla tarkoitetaan sitä hintaa, jolla yritys maksimoi myyntituotot. Mikäli tuotteen kustannusfunktio on lineaarinen, muuttuva yksikkökustannus vastaa rajakustannusta. Käytännössä vain muuttuvien rajakustannuksiin perustuvaa hinnoittelua arvostellaan usein sen vuoksi, ettei se sisällä kiinteitä kustannuksia, jotka pitää tappioiden vuoksi kattaa. Talusteoreettinen hinta johtaa kuitenkin mahdollisimman suureen voittoon, joten se kattaa kiinteät kustannukset paremmin kuin mikään muu hinta. (Laitinen 2007, 180.)

Katuottohinnoittelu ei kuitenkaan saa olla jäykkää. Sen tulee olla joustava kysynnän suhteen, jolloin talusteoreettista hintaa voidaan lähestyä iteroinnin avulla. Mikäli hinta lasketaan jäykästi tuotantomäärän arvioinnin, muuttuvien kustannusten

ja katetuotolle asetetun tavoitteen perusteella, saattaa olla, että lasketun hinnan perusteella tapahtuva kysyntä jää tuotantoa huomattavasti pienemmäksi ja kiinteät kustannukset jäävät kattamatta. Talousteoreettisen hinnan ja katetuottohinnoittelulla lasketun hinnan ja yhdenmukaisuus vaatii, että hinnoittelussa kate asetetaan kysynnän hintajouston perusteella. (Laitinen 2007, 180–181.)

2.2.5 Palvelun hinnoittelu

Palveluiden hinnoittelu poikkeaa jonkin verran fyysisen tuotteen hinnoittelusta. Palvelun aineettomuudesta johtuen asiakkaan kokemat hintarajat ovat suhteellisen avoimia. Tätä voidaan käyttää hyväksi hinnoittelussa. Asiakkaan on vaikea arvioida palvelun kustannuksia yritykselle, jolloin hintakäsitys perustuu vahvasti koettuun arvoon. Tästä huolimatta palvelun hinnoittelua koskevat samat lainalaisuudet kuin fyysisen tuotteen hinnoittelua. Palvelut tulee hinnoitella siten, että yritykselle ja markkinoinnille asetetut tavoitteet saavutetaan. Palveluiden markkinoinnissa hinta on poikkeuksellisen selvästi yhteydessä muihin kilpailutekijöihin. Yrityksen on valittava arvo asiakkaalle, asiakkaalle koituvat kustannukset, mukavuus ja yhteys asiakkaaseen siten, että palvelulle asetetut tavoitteet saavutetaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Laitinen 2007, 293–294.)

Palveluiden kirjo on suuri, on kuluttaja- ja yrityspalveluita ja on julkisia palveluita. Toiset palvelut auttavat päivittäisissä perusasioissa tai helpottavat elämää, toiset auttavat luomaan vaurautta, menestystä, terveyttä ja toiset auttavat viihtymään tai löytämään onnen. Mikäli elämään tai tavoitteisiin liittyy riskejä, niihinkin voi löytyä apu palveluista. Palvelutuote voi sisältää henkilöpalvelua, itsepalvelua, aineellisia tai sähköisiä osia, ideologioita ja muita aineettomia arvoja. Palvelutuote on se mistä asiakas maksaa suoraan tai välillisesti. (Sipilä 2003, 20.)

Palveluilla on neljä merkittävää piirrettä. Ensinnäkin palvelu on aineeton (intangibility). Toisin kuin tuotteita palvelua ei voida aistia ennen kuin se on hankittu. (Kotler 1994, 456.) Tarkoittaa sitä, että asiakkaalla on vaikeampi nähdä, mistä hän todella maksaa (Sipilä 2003, 19). Toisekseen palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti (inseparability). Kolmanneksi palvelutaso vaihtelee

(variability), tämä tarkoittaa sitä että palvelu ei ole välttämättä tasalaatuista vaan se riippuu paljon siitä kuka palvelun tuottaa. Palvelun kuluttajat ovat tietoisia palvelun tason vaihtelevuudesta ja he vaihtavat usein mielipiteitä keskenään eri palveluntuottajista. Lisäksi palvelu on katoavaa tai pilaantuvaa (perishability), sitä ei voida varastoida. Palvelun pilaantuvuus on esimerkiksi syy sille miksi lääkärit veloittavat asiakasta, vaikka tämä ei olisi saapunut varattuun aikaan paikalle. (Kotler 1994, 457–458.)

Palveluiden aineettomuus ja usein myös abstraktisuus aiheuttavat sen, että imagotekijöillä on palveluissa suurempi merkitys kuin konkreettisissa tavaroissa. Tästä johtuen palveluyrityksen imago voi muodostua keskeiseksi hinnoitteluperusteeksi. Siksi palveluiden hinnoittelussa korostuvat enemmän markkinoinnin kuin laskentatoimen näkemykset. Maineen kasvaessa hintaa voidaan nostaa nopeastikin. Tätä puoltaa myös kapasiteetin nopea täyttyminen. Ravintola voi ottaa käyttöön sisäänpääsymaksun ja taiteilija jopa moninkertaistaa veloituksensa. (Sipilä 2003, 20–21.) Hinnan tulee kuitenkin olla myös kilpailukykyinen, jolloin se on järkevässä suhteessa kilpailijoiden vastaavien palveluiden hintoihin (Laitinen 2007, 293).

Palveluita ei voida tehdä varastoon, tästä seuraa palveluyritykselle suuria ongelmia tuotantokapasiteetin hallinnassa. Myymätöntä kapasiteettia ei pystytä myymään suurellakaan alennuksella seuraavana päivänä. Kuka muu kuin lippukeräilijä ostaisi edellispäivän konserttilipun tänään, vaikka saisi sen halvalla? (Sipilä 2003, 22.)

Asiakas osallistuu itse palveluiden tuottamiseen. Esimerkiksi opiskelussa opiskelijan oma panos on lopputuloksen kannalta merkittävämpi kuin koulutusta tuottavan organisaation. Asiakkaan oma työ vaihtelee palvelualoittain ja monissa palveluissa sitä voidaan myös säädellä. Asiakkaan kanssa voidaan neuvotella, haluaako hän kokonaispalvelua vai suorittaako hän jonkun osan itse ja millaista palvelun laatutasoa hän haluaisi. (Sipilä 2003, 22–23.) Lentomatkestamisessa tämä näkyy eri hintaluokkina, jotka eivät tosin ole yleensä neuvoteltavissa. Samoin hotelleissa on usein myös eritasoisia huoneita.

Esimerkiksi mikäli asiakkaat vaativat halvempia hintoja, on mahdollista jättää pois joitakin tuotteen hintaan normaalisti kuuluvia palveluita. Yritys voi laskea, kuinka paljon kustakin palvelusta luopuminen säästää rahaa, ja alentaa tämän jälkeen hintaa hiukan vähemmän. (Kotler 1999, 189.) Lentoyhtiöt voivat jättää esimerkiksi tarjoilematta ilmaista lounasta tai hotellit luopua maksuttomasta aamiaisesta. Koska palvelu on henkilökohtainen, asiakkaiden preferenssit tulee ottaa hinnoittelussa huomioon. Toiset asiakkaat maksavat mielellään korkeamman hinnan siitä, että tuotteen saatavuus on hyvä ja myyjä pitää yhteyttä asiakkaaseen. (Laitinen 2007, 293.) Toiset asiakkaat eivät puolestaan vaadi palveluntuottajalta yhtäläillä huomiota.

Kuten kulutustavara hyödykkeiden hinnoittelussa, myös palveluiden hinnoittelussa voidaan käyttää joko kustannusperusteista tai markkinaperusteista hinnoittelua (Gabor 1990, 195). Wilson (1972, 132.) kuitenkin huomauttaa, että teollistenhyödykkeiden hinnoittelu strategioissa ei ole edes sitä vähäistä sofistikoituneisuutta, joka esiintyy kulutushyödykkeissä. Samaan aikaan palveluiden hinnoittelussa ei käytännöllisesti esiinny minkäänlaista sofistikoituneisuutta. Tämä johtuu hinnoittelumenetelmien riittämättömyydestä, jotka käyttävät 'usko, toivo ja 50 prosenttia' -menetelmää.

Palveluiden hinnoittelun tavoitteiden, jotka ovat esiintyneet palvelun hinnoittelumenetelmissä, osalta empiirinen tutkimustyö on erittäin rajallista. Näiden muutaman tutkimuksen yleinen havainto on kuitenkin ollut se, että voittolisähinnoittelu (cost-plus pricing tai full cost pricing) menetelmät ovat käytetyimpiä. Tämä johtuu siitä, että voittolisähinnoittelu on yksinkertaista ja helppoa käyttää. (Avlonitis & Indounas 2005, 49.) Menetelmän tavoitteena on varmistaa, että tuotteen hinta kattaa kaikki sen kustannukset ja tuottaa vielä voittoa. Tämän vuoksi hinnan minimirajana pidetään omakustannusarvoa, jonka alle ei myydä edes lyhyellä aikavälillä. (Kinnunen *et al.* 2007, 125.) Voittolisähinnoittelussa hinnoittelussa tuottomarginaali lisätään palvelun keskimääräisten kustannusten päälle (Avlonitis & Indounas 2005, 57). Eli käytännössä lisätään esimerkiksi 30 prosentin marginaali kaikkien kulujen päälle.

Avlonitis ja Indounas (2005, 52.) havaitsivat tutkimuksessaan, että 58,2 prosenttia tutkimukseen osallistuneista kreikkalaisista palvelualan organisaatioista käyttivät voittolisähinnoittelu menetelmää, se oli myös yleisin käytetty hinnoittelu menetelmä.

Balakrishnan ja Sivaramakrishnan (2001) havainnot osoittavat, että niin pitkään kun manageri odottaa saavansa korkean kapasiteetintäytön käytössä olevalle kapasiteetilleen ja säädetyn hinnan realisoituvan optimaalisesti markkinoilla, yksinkertaisen voittolisähinnoittelu menetelmän käyttö syötteenä pitkän aikavälin kapasiteetinsuunnittelun päätöksenteossa voi olla kustannustehokas.

Voittolisähinnoittelua on kritisoitu siitä, että se ei ota huomioon kysyntää. Hinta asetetaan ainoastaan laittamalla kustannuksille hinnankorotus. Tämä ei jätä tilaa hinta-kysyntä suhteelle. Voittolisähinnoittelussa oletetaan, että hinnan tulisi riippua ainoastaan kustannuksista. (Drury 2004, 431.) Voi kuitenkin käydä niin, ettei yritys saakaan kaikkia tuotteita myytyä tai se ei toimi täydellä teholla taikka kapasiteetillaan. Tämän vuoksi laskelmat voivat olla vääristyneitä.

Käytännötasolla liikkeenjohto esittävät voittolisähinnoittelun perusteeksi sen, että sen avulla varmistetaan, että hinnan kattaa todellisuudessa tuotteen kaikki kustannukset. Tällöin vältetään tappio. Teoreettisempia rajahinnoittelumenetelmiä vieroksutaan, koska ne vaativat tarkkaa kustannusten selvittämistä sekä tietoa tuotteen kysynnän hintajoustosta. Tällaisia tietoja ei yleensä ole käytettävissä.

2.3 Katetuottolaskelmat

Katetuottolaskenta perustuu kustannusten jakamiseen kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. Tuottojen ja kustannusten erotusta kutsutaan katetuotoksi. Kun katetuotosta vähennetään kiinteät kustannukset, saadaan selvitettyä tulos. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 208.)

Katetuotto ilmoitetaan joko euromääräisesti tai kateprosenttina. Mikäli muuttuvat yksikkökustannukset sekä yksikköhinnat pysyvät myynnin vaihtelusta huolimatta vakoina, niin tällöin euromääräinen katetuotto on tietysti sitä suurempi, mitä

suurempi on myynti. Sitä vastoin kateprosentti pysyy mainituilla edellytyksillä ennallaan. Euromääräinen katetuotto ilmoittaa, miten paljon tuotoista jää kiinteisiin kustannuksiin ja voittoon. Kateprosentti puolestaan ilmoittaa toiminnan ansaintavoiman. Mitä suurempi kateprosentti on, sitä paremmat ansaintamahdollisuudet on kannattavaan liiketoimintaan sillä edellytyksellä, että muut tekijät pysyvät muuttumattomina. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 209.) On tärkeää huomata, että kate ei siis ole sama kuin voitto (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 74).

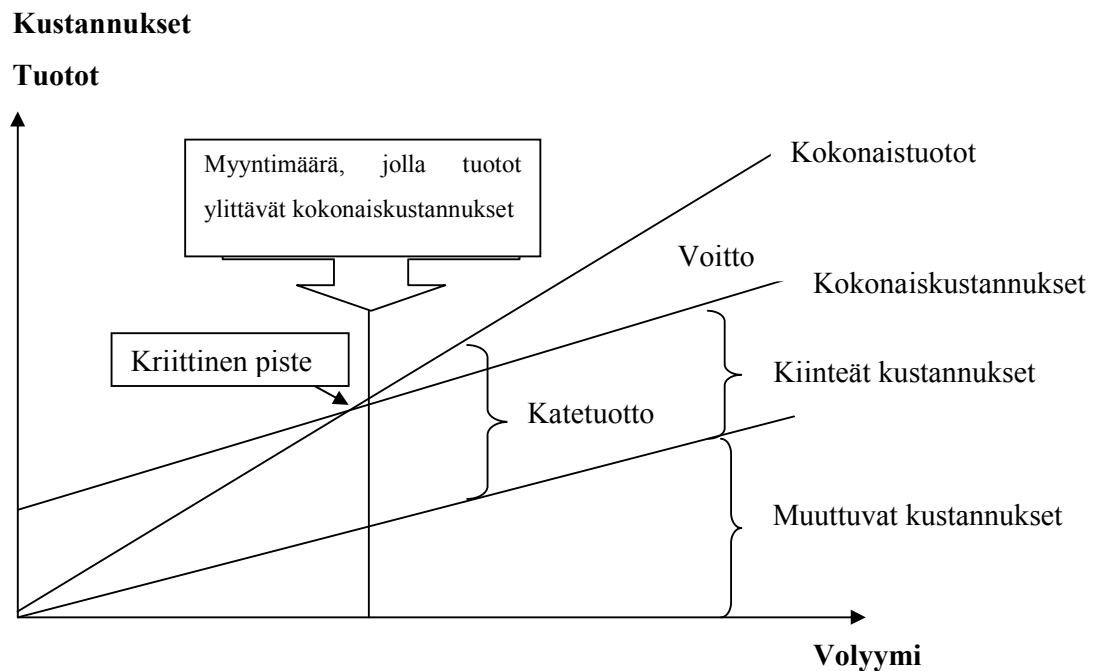
Katetuottolaskennassa tarkastellaan erityisesti toiminnan volyymin ja kannattavuuden välistä suhdetta tilanteessa, jossa volyyymi vaihtelee olemassa olevan kapasiteetin ja kiinteiden kustannusten rajoissa. Muuttuvien kustannusten määrän oletetaan muuttuvan lineaarisesti. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 68.) Lineaarisuus oletama helpottaa kustannusten tarkastelua, mutta yhtä hyvin voidaan käyttää epälineaarista kustannusfunktiota (Pellinen 2003, 151). Myös myyntituotot muuttuvat lineaarisesti volyyymiin nähden. Kiinteät kustannukset puolestaan ovat vakio tarkastelukauden ajan. Kun katetuottoajattelua hyödynnetään todellisessa tilanteessa, mainittujen oletamuksien paikkaansa pitävyyttä on arvioitava kriittisesti ja tarvittaessa on korjattava ideaalia laskentatilannetta siten, että se vastaa todellisuutta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 68.) Matkailualalla muuttuvat kustannukset ovat yleensä lineaarisesti kasvavia kustannuksia (Selander & Valli 2007, 45).

Tuotteen tai palvelun myynnistä on saatava vähintään sen verran, että se kohtaa kriittisen pisteen. Kriittinen piste on se piste jonka kohdalla on kompensoitu yrityksen muuttuvat ja kiinteät kustannukset eli tulos on nolla. Sen kohdalla kokonaistulot (hinta · määrä) ovat yhtä suuret kuin kokonaiskustannukset (muuttuvat kustannukset + kiinteät kustannukset). (Morris & Morris 1990, 93–94.) Kun tunnetaan kateprosentti (KTP) ja kiinteät kustannukset (KiKu), saadaan kriittinen piste (KRP) kaavasta: $KRP = 100 \cdot KiKu / KTP$ (Riistama & Jyrkkiö 1999, 211).

Kriittinen piste ilmoittaa sen toiminta-asteen, jolla ei synny tappiota eikä voittoa. Kriittistä pistettä korkeammalla toiminta-asteella kiinteiden kustannusten vähennyksen jälkeen jäävä katetuoton osa jää voitoksi. Sitä alhaisemmilla toiminta-

asteilla taas katetuotto ei riitä kattamaan kaikkia kiinteitä kustannuksia, joten toiminta on tappiollista. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 211.) Kuvio 2 helpottaa havainnollistamaan tätä ajatusta käytännötasolla.

Tulee kuitenkin huomata, että käytännötasolla tuotto- ja kustannussuorat ovat täysin lineaarisia korkeintaan kapeilla vaihteluväleillä. Näin ollen ei ole täysin selvää, mikä katetaso on riittävä tai mikä katetaso edellyttää toiminnasta luopumista. Katetuottolaskenta voikin toimia ainoastaan lyhyellä aikavälillä sekä suppeassa tarkastelutilanteessa (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 74.)



Kuvio 2. Myynnin kriittinen piste (vrt. Sipilä 2003, 166.)

Katetuottolaskenta ei ole tietty kiinteä ja määrämuotoinen laskentatekniikka, vaan päinvastoin joustava, kulloisenkin laskentatilanteen mukaan sovellettava työkalu yritysjohdon ja esimiesten päätöksenteon apuna. Usein puhutaankin katetuottoajattelusta, toisin sanoen katetuottolaskennan periaatteiden ja tietyn ajattelutavan joustavasta soveltamisesta kulloinkin esillä oleviin laskentaongelmiin. (Hallamaa *et al.* 1997, 210.)

Katetuoton määrä ei suoranaisesti ilmoita toiminnan kannattavuutta. Tuloksen selvittämiseksi on vähennettävä yrityksen toiminta-asteesta riippumattomat kiinteät kustannukset. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 209.) Katetuottolaskentaa käytetään esimerkiksi yrityksen tai sen osien (esim. toimipaikka, osasto tai yksittäinen tuote) kannattavuuden suunnittelussa ja tarkkailussa. Kun laskentakohteet vaihtelevat paljon, on selvää, ettei voida käyttää jotain kaavamaista laskentatekniikkaa. Katetuottolaskennan kulku on sovellettava kunkin laskentatilanteen tarkoitukseen olosuhteet huomioon ottaen. (Hallamaa *et al.* 1997, 210.) Katetuottolaskentaa käytetään erityisesti tulossuunnittelun ja hinnoittelun apuvälineenä (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 72).

Matkailuelinkeinossa katetuottolaskentaa on yleisesti käytetty kustannuslaskennan suoritustapa. Katetuottolaskenta soveltuu monien taloushallinnon laskentatilanteiden kuvaamiseen ja päätöksenteon avustamiseen. Monien asioiden yksinkertaistaminen on katetuottolaskelmille ominaista. Yksinkertaistaminen helpottaa katetuottolaskelmien hyväksikäyttöä. Yksinkertaistaminen ei kuitenkaan saa mennä liiallisuuksiin, jotta laskelmat olisivat käyttökelpoisia. (Hallamaa *et al.* 1997, 209–210.) Vaikka katetuottoanalyysi pelkistää reaalielämän tilanteita, sen käytön on katsottu olevan ainakin ajattelutapana hyödylliseksi (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 67).

3 REVENUE MANAGEMENT

3.1 Palveluiden eroaminen tuotteista

Vapaa-ajanalalla (leisure industry) on käyty klassisia väittelyitä koskien revenue management -menetelmää. Miksi jotkut vapaa-ajan käyttäjät ovat valmiita maksamaan enemmän kuin toiset samasta vapaa-ajankokemuksesta? Miksi vapaa-ajankeskukset perivät lisämaksua iltaisin ja alennettua hintaa päiväsaikaan? Miksi turisteilta veloitetaan eri hintoja samasta kokemuksesta eri aikoina? Tätä on revenue management -menetelmä käytännössä. Revenue management -menetelmää käytetään pääasiallisesti, koska vapaa-ajankokemus eroaa tehdastuotetusta hyödykkeestä. (Yeoman, McMahon & Sutherland 2001, 306.)

Kaikkia palveluita koskevat samat lainalaisuudet, jotka ovat palvelun *aineettomuus*, *tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus* eli katoavuus, sekä palvelun *heterogeenisuus*. Edellä mainitut ovat palveluhyödykkeiden erityispiirteitä verrattuna tuotteisiin. Revenue management on havaittu eräänä ratkaisuna näiden palvelutuotteiden ominaispiirteiden tuottaman kilpailun ja ongelmien ratkaisemiseksi.

Alaan perehtyneet tutkivat revenue management -menetelmän tunnusmerkkien typologiaa, jotka kuuluvat johonkin vapaa-ajan kokemukseen, käyttäen ”aikaa” inventaariyksikkönä sekä selittävät revenue management -prosessia holistisen mallin avulla, joka auttaa johtamaan vapaa-ajan tarpeistoa ja tapahtumia. (Yeoman *et al.* 2001, 306.) Kulutushyödykkeitä tuottavilla aloillahan inventaariyksikkö on luonnollisestikin tuotettujen tarvikkeiden kappalemäärä. Palveluja tuottavilla aloilla tunnusmerkit eroavat tehdastuotetuista hyödykkeistä seuraavasti: (1) Vapaa-ajankokemus on tuokio aikaa kuten ”loma”, ”kierros golfia” ja ”yöpyminen hotellissa”. (2) Aikayksikön kuluttaminen ja tuottaminen tapahtuvat samanaikaisesti ja erottamattomasti. Tästä johtuen vapaa-ajankokemukset toimivat laajalla kirjolla matalan ja korkean katoavuuden, samanaikaisuuden, aineettomuuden ja asiakasintimiteetin välillä. (Yeoman *et al.* 2001, 306–307.)

Aineettomuus viittaa erityisesti palvelun olemukseen, joka on abstrakti. Kuluttaja kokee palvelut yleensä hyvin subjektiivisesti ja tunteellisesti. Tämä näkyy erityisesti ostamisen yhteydessä silloin, kun asiakkaat kuvaavat hankkimiaan palveluita ja oston jälkeisissä prosesseissa, jolloin saadut palvelut kuvataan riippuen palvelusta kokemuksina tai elämyksinä. (Albanese 2004, 8.) Palvelun hinnoittelun onkin sanottu perustuvan kustannusrakenteeseen, kilpailuun ja asiakkaiden kokemukseen palvelun arvosta (Debely, Dubosson & Fragniere 2008, 168).

Kuluttajan näkökulmasta aineettomuus vaikeuttaa osto- tai valintahetkellä palvelun ennalta arviointia. Kuluttajan tulee arvioida etukäteen esimerkiksi palvelun elämyksellisyyden ja turvallisuuden arvo. Tämän vuoksi kuluttaja kokee riskejä valinta- ja ostotilanteissa. Yrityksen näkökulmasta aineettomuus tarkoittaa sitä, että palvelun laadusta on vaikeampaa viestiä. Näin ollen yrityksen täytyy löytää erilaisia keinoja viestiä palvelujensa laadusta ja esitellä palveluita asiakkailleen. (Albanese 2004, 8–9.)

Tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus johtaa välttämättä palvelun katoavuuteen. Jos palvelua ei pystytä syystä tai toisesta suorittamaan, menetetään myös mahdollisuus sen toteuttamiseen. Koska myynnillä on määräaika, myynnin mahdollisuus menetetään määräajan umpeutuessa. Mikäli myynnin mahdollisuus on menetetty, tuottoa ei voida saada takaisin. Kapasiteetti rajoittuneissa palveluorganisaatioissa katoavuus lisää optimaalisen tuottojen löytämisen monimutkaisuutta. (Yeoman *et al.* 2001, 307.)

Revenue management -menetelmän näkökulmasta tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus näkyy erityisesti yrityksen tuotantokapasiteetin suunnittelun vaikeutena. Tämä vaikuttaa etenkin aloilla, joilla kysyntään liittyy sesonkivaihtelua. Vilkkaan kysynnän aikana ei ole useinkaan mahdollista ottaa vastaan ylimääräisiä varauspyyntöjä, kun taas hiljaisempina aikoina ei ole tarpeeksi palveltavia asiakkaita. (Albanese 2004, 9.)

Revenue management -menetelmän käyttöä voidaan nähdä hotelleissa, pakettimatkoilla, lentoliikenteessä, risteilyillä ja jalkapallossa. Kaikki nämä alat

omaavat saman palvelunmyynnin tunnuspiirteen. Ne myyvät erityisesti palveluaikaa ("a piece of time"). Se voi olla vaikkapa matka Lontoosta Delhiin, FA Cupin finaali tai autonvuokraus päiväksi. Kaikki nämä alat ovat kapasiteettirajoittuneita toimialoja. Myymätöntä kapasiteettia ei voida varastoida ja näin se on lopullisesti menetetty. (Yeoman *et al.* 2001, 307.) Yritys ei saa myymättömästä kapasiteetista tuloja. Tämän vuoksi kapasiteetin hallinta on erityisen tärkeää.

Palveluiden heterogeenisuus johtuu ensisijaisesti palvelutuotantoon osallistuvista inhimillisistä tekijöistä. Mielialat, tunteet ja vireystila vaikuttaa sekä työntekijöiden suorituskykyyn että asiakkaiden aktiivisuuteen palvelutapahtuman aikana. Tästä johtuen palvelujen standardisointi on vaikeaa mutta ei toki mahdotonta toteuttaa. (Albanese 2004, 9.)

Vaikka revenue management -menetelmää on perinteisesti sovellettu palvelualoilla, sitä on myös mahdollista käyttää B2B -palveluissa sekä teollisuudessa. Tämä edellyttää sitä, että elinkeinotalalla on tarvittavat ominaisuudet, jotka ovat välttämättömiä revenue management -menetelmän käytössä. Tällainen elinkeinotala on esimerkiksi sähköntuotanto. Sähköntuottajat ovat myös havainneet menetelmän käyttökelpoiseksi säännöstellessä sähkönkäyttöä. (Siguaw *et al.* 2003, 541.) Sähköntuottajat varioivat sähkönhintaa riippuen siitä mikä aika vuodesta tai vuorokaudesta on kyseessä. Sähköntuotanto on suurin piirtein sama koko vuorokauden ajan, mutta kysyntä on päiväsaikaan suurempaa. Tästä johtuen on sähköntuottajan järkevää pyrkiä tasoittamaan sähkökulutusta ja myydä sähköä yöaikaan halvemmalla kuin päiväsaikaan. Vaikka sähköntuotanto ei ole aineetonta, siinä toimii kuitenkin samat periaatteet katoavuuden, samanaikaisuuden ja asiakasintimiteetin suhteen kuin palvelualoilla.

3.2 Matkailusektorin ominaispiirteet

Matkailusektorilla on edellisessä luvussa mainittujen palvelualojen lainalaisuuksien lisäksi omia erityispiirteitä. Näihin sisältyy *korkea kiinteät kustannukset, riippuvuus alihankkijoiden suorituksista, riippuvuus paikallisista ja ilmastollisista tekijöistä, sekä sesonkivaihtelu.*

Monilla matkailusektoreilla, jotka soveltavat revenue management -menetelmän periaatteita, yritykset kamppailevat *korkeiden kiinteiden kustannuksien* kanssa. Hotellit maksavat erilaisia kustannuseriä, jotka ovat riippumatta hotellin asiakasmäärästä (kiinteitä kustannuksia). Lentoyhtiöiden reittilennot lentävät määränpäähensä koneessa istuvien matkustajien vähäisestä määrästä riippumatta. Kiinteät kustannukset ovat matkailualan suurimpia riskitekijöitä. (Albanese 2004, 10.) Tietysti kaikki yritykset kohtaavat riskejä. Ilman riskejä mikään yritys ei pysty saavuttamaan mitään tai tuottamaan tulosta. Kysymys onkin siitä miten yritys pystyy tasapainottamaan riskit ja tuotot. (Lancaster 2003, 158.) Revenue management -menetelmä pyrkii auttamaan yritystä tämän tasapainotilanteen löytämisessä.

Matkailupalvelun, kuten hotellihuoneen tai lennon, myynnin rajakustannukset ovat vähäisiä, joten suurin osa tuloista on voittoa (Lin 2006, 523). Organisaatioilla, jotka käyttävät revenue management -menetelmä, on yleensä korkeat kiinteät kustannukset ja suhteellisen alhaiset vaihtuvat kustannukset, koska ne omaavat yleensä suuren kiinteän kapasiteetin (Yeoman *et al.* 2001, 310). Mikäli vapaa-ajan organisaatiolla on kiinteä kapasiteetti, niin johdon ensisijainen tehtävä on hyödyntää käytettävissä oleva kapasiteetti taatakseen taloudellinen menestys. Revenue management -menetelmää käytetään palvelualoilla, jotka ovat pääomavaltaisia, koska pääomavaltaisilla yrityksillä on korkeat kiinteät kustannukset, joita on pakko kattaa. Toisen vapaa-ajankokemuksen myynnin myötävaikutus marginaaliseen tuottoon on niin pieni, että se tekee muuttuvista kustannuksista merkityksettömiä. (Yeoman *et al.* 2001, 308.)

Lentoyhtiöissä muuttuvia kustannuksia ovat pääasiassa polttoaine ja mahdollisesti ruoka, ja hotelleissa puolestaan siivous ja palvelut (Yeoman & Ingold 1997, 5). Juuri näiden merkityksettömien muuttuvien kustannusten vuoksi revenue management on usein liitetty tuottojen optimointiin (Yeoman *et al.* 2001, 308). Teoriassa niiden yritysten, joilla on kiinteä kapasiteetti, tulisi olla valmiita myymään käyttämätön kapasiteetti juuri yli muuttuvien kustannuksien (Yeoman & Ingold. 1997, 5). Tämä johtuu siitä, että myymättömästä kapasiteetista ei saada tuottoa laisinkaan.

Lentoyhtiöissä revenue management -menetelmän avulla allokoidaan istuinpaikkojen määrän hinnoitellessaan luokat maksimoidakseen odotetut tulot vähennettynä operationaalisilla menoilla (Wang & Meng 2008, 1052). Menetelmä toimii samoin myös muilla vastaavilla matkailusektoreilla. Toisaalta dynaaminen hinnoittelu on havaittu tuottavan myös organisatorisia etuja kustannuspuolella, johtaen merkittävään yksinkertaistumiseen ja transaktiokustannusten vähenemiseen. Lisäksi syntyvä lipunostoprosessin yksinkertaistuminen lisää palvelun arvoa kuluttajille ja kyseenalaistaa matkanjärjestäjien olemassaolon. Volyymin muutos sisäiseksi myynniksi aikaansaa paremman palvelun ja pienemmät jakelukustannukset. Tämä mahdollistaa jopa yli viiden prosentin kustannusten alentumisen. Siten dynaaminen hinnoittelu johtaa kannattavuuden lisääntymiseen. (Burger & Fuchs 2005, 52.)

Matkailupalveluiden tuottaminen on usein *riippuvaista erilaisten alihankkijoiden suorituksista*. Esimerkiksi ulkomaanmatkan järjestämiseen Suomen Lappiin ottaa osaa useita yrityksiä: kuljetuspalveluiden tuottajat, kohteessa majoituspalvelun tarjoava osapuoli, opastus- ja safaripalveluiden järjestävä organisaatio sekä matkanjärjestäjä. Kaikkien palveluiden tuottamiseen ja järjestämiseen osallistuvien panos on tärkeä, koska asiakas arvioi palvelua kokonaisuutena. Palvelun tuottamisesta päävastuussa oleva yritys on siis erittäin riippuvainen alihankkijoidensa suorituksista. Alihankkijoiden valintaan onkin kiinnitettävä erityistä huomiota, sillä niiden suoritusten laadusta riippuu myös asiakkaan kokema kokonaislaatu. (Albanese 2004, 10.)

Ilmastolliset ja paikalliset tekijät vaikuttavat matkailupalveluiden tuottamiseen, myyntiin ja markkinointiin. On usein väitetty, että matkailun sesonkivaihtelu aiheutuu kahdesta peruselementistä. Ensimmäinen liittyy säännölliseen väliaikaiseen luonnonilmiöön eli ilmastollisiin tekijöihin ja erityisesti niihin luonnonilmiöihin, jotka liittyvät sääolosuhteisiin (esimerkiksi lämpötila, sademäärä, lumi, auringonvalo) tai tiettyyn vuodenaikaan. Turisteilla on erityiset preferenssit. Tämän vuoksi on tärkeää määritellä ero turismin eri päämäärille (kuten aurinkoloma, vaellus, hiihtoloma ja konferenssimatkailu). Toinen seikka riippuu sosiaalisista eli paikallisista tekijöistä ja säädetyistä laeista jotka koskevat matkailua. Näihin sisältyvät kouluaikataulut, vuosilomat ja kansalliset lomat, festivaalit (uskonnollisista

ja kulttuurillisista) ja muut tapahtumat jotka perustuvat tänäkin päivänä yleensä historiallisista tekijöistä. (Capó Parrilla, Riera Font & Rosselló Nadal 2007, 422–423.) Vapaa-ajan hyödykkeen käyttäjät vaihtelevat vuodenajan, viikonpäivän tai kellonajan mukaan. Yritysjohdon täytyy kyetä ennustaa se etukäteen. (Yeoman *et al.* 2001, 310.) Tämä onnistuu revenue management -menetelmän avulla, joka tulkitsee aiempia kokemuksia ja ennustaa niiden avulla todennäköistä asiakaskäyttäytymistä.

Matkailun suurin ongelma on *sesonkivaihtelu*. Sesonkivaihtelun vuoksi investointitulot heikkenevät ja työvoiman sekä osa-aikaisen työvoiman palkkaaminen tuottaa ongelmia. Lisäksi ongelmia aiheutuu väliaikaisien seurauksien vuoksi, jotka liittyvät tehokkuuteen ja tuotannonvälineiden kapasiteettiin (esim. huoneet, istumapaikat ja autot) sekä julkishyödykkeisiin ja -palvelut kyseisissä oloissa (turvallisuus, julkinen terveydenhuolto ja luonnonvarat). Toisaalta kun turistien määrä on suurempi kuin majoituskapasiteetti ja tilat, se voi aiheuttaa ruuhkautumista, ylivarausta tai kyllästymistä, jotka sittemmin heikentävät asiakkaiden tyytyväisyysastetta. (Capó Parrilla *et al.* 2007, 423.) Keinot välttää sesonkivaihtelulta ovat olleet paljon tutkittuja metodeita sekä julkishallinnonpuolella että yksityisellä sektorilla (Capó Parrilla *et al.* 2007, 433).

Kysynnän perspektiivistä sesonkivaihtelulle ja sen negatiivisille vaikutuksille on pyritty löytämään keinoja joiden avulla niitä voidaan pienentää. On pyritty löytämään keinoja joilla kautta saataisiin pidemmäksi tai esitellä uusi sesonki pääasiallisen matkailukauden rinnalle. Tapahtumat ja festivaalit ovat kuitenkin yksi yleisimmistä keinoista joilla pyritään pienentämään sesonkivaihtelua. (Capó Parrilla *et al.* 2007, 424.) Esimerkiksi Lapissa on pyritty tuomaan perinteisen talven/kevään rinnalle uusia sesonkeja markkinoimalla Lapin kesää ja pyrkimällä lisäämään ruskamatkailua.

Tarjonnan perspektiivistä katsottuna keinot ovat rajoittuneempia ja ne pohjautuvat yksistään negatiivisten seikkojen vähentämiseen. On tutkittu muun muassa kapasiteetin käytön laajentamista sesonkihuippujen ajaksi. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi rakentamalla uusia tiloja tai hyödyntämällä jo olemassa olevia tiloja (esim. kouluja ja yliopistoja) väliaikaisesti. Täytyy kuitenkin muistaa, että uusien

tilojen rakentaminen voi laajentaa vajaakäyttöongelmaa sesongin ulkopuolella. Toisena keinona on esitetty tilojen sulkemista hiljaisempina sesonkina. Nämä keinot eivät kuitenkaan ratkaise ongelmia jotka liittyvät työvoimaa, liikenteen ruuhkautumista, luonnonvarojen rappeutumista, infrastruktuurin toimivuutta ja julkisten palveluiden johtamista. (Capó Parrilla *et al.* 2007, 424–425.) Eivätkä eliminoi sesonkivaihteluun liittyviä ongelmia (Capó Parrilla *et al.* 2007, 433). Lisäksi on hyvä muistaa, että vaikka tilat suljettaisiin hiljaisemmiksi ajoiksi, on yrityksellä silti kiinteitä kustannuksia kuten rahoituskustannuksia joita tulee maksaa. Kuten edellä on jo mainittu muuttuvat kustannukset eivät ole aina järin suuret esimerkiksi hotellialalla, ja sen vuoksi on hyvä miettiä tarkasti tilapäisen sulkemisen järkevyyttä. Lentoalalla taas ei ole järkevää lentää tyhjillä koneilla johtuen polttoainekustannuksista sekä lentokenttäveroista.

Joillakin aloilla on ongelmia niin sanottujen sesonkihuippujen kanssa. Sesonkihuippujen (peak period) aikana palveluiden kysyntä on huomattavasti korkeampaan kuin hiljaisempina aikoina (off-peak period). Tuntuvimpana esimerkkinä tästä on ravintolat, joiden sesonkihuiput ovat päivittäin lounaan ja päivällisen aikoihin. Tästä samasta ilmiöstä kärsii kuitenkin monet muutkin alat. Sesonkihuiput aiheuttavat erinäisiä ongelmia. Ensinnäkin niiden hoitamiseen tarvitaan huomattavasti enemmän välineitä ja koneita kuin hiljaisempina aikoina. Toiseksi sesonkihuippuina tarvitaan enemmän työvoimaa. Näillä työntekijöillä voi olla hyvin vähän tehtävää hiljaisempina hetkinä, joten ei ole ehkä edes mahdollista pitää tarpeeksi työntekijöitä sesonkihuippujen varalle. Kolmanneksi asiakas tyytyväisyys kärsii sesonkihuippujen aikana, koska asiakkaat saattavat joutua odottelemaan tarpeettoman pitkään niiden aikaan. (Friedman & Lewis 1999, 9.)

Yksi mahdollinen ratkaisu edellä mainittuun ongelmaan on, että yritys laskuttaa sesonkihuippuina asiakkaita enemmän kuin hiljaisempien hetkien asiakkaita. Toisin sanoen voidaan tarjota alennusta hiljaisempien hetkien asiakkaille. Tällainen järjestely on järkeen käypää yrityksen kannalta, koska sesonkihuippuina käyttäjät maksavat käytännössä enemmän yritykselle kuin hiljaisempien aikojen käyttäjät. Sesonkihuippujen aikaan asiakkaiden tulisi kattaa enemmän kustannuksia, koska heidän vuoksi yritys tarvitsee enemmän välineitä, koneita ja työvoimaa. Tämän

tyyppinen hinnoittelu voi laimentaa sesonkivaihtelua, koska osa sesonkihuippujen käyttäjistä vaihtaa halvempien hintojen vuoksi hiljaisemmalle sesongille. Tämä voi tarkoittaa sitä, että yritys tarvitsee vähemmän välineitä, koneita ja työvoimaa. (Friedman & Lewis 1999, 9.) Mikäli koneiden tai muiden välineiden taikka työvoiman tarve on vähäisempää, yrityksen kannattavuus paranee. Tästä johtuen on järkevää pyrkiä tasoittamaan eri sesonkien, oli ne sitten päivän sisäisiä tai vuoden eri jaksoja, vaihtelua käytettävissä olevia keinoja hyväksikäyttäen. Tämä tietysti edellyttää sitä, että yrityksen keinot tosiasiallisesti lisäävät kannattavuutta.

3.3 Täyttö- tai käyttöasteiden maksimoivat strategiat

Monet matkailusektorilla toimivat yritykset valitsevat herkemmin käyttö- tai täyttöasteita maksimoivia liiketoimintastrategioita, koska matkailusektorilla on usein korkeat kiinteät kustannukset. Esimerkiksi hotellipalveluiden tuottaminen synnyttää paljon kiinteitä kustannuksia (esimerkiksi työvoima-, hallinto- ja markkinointi-kustannukset, energian perusmaksut, vuokra-, korjaus- ja kunnossapitokustannukset, siivous-kustannukset jne.), joita on pakko kattaa. Vastaavanlainen tilanne koetaan lentoliikenne-, autonvuokraus- ja risteilytoiminnassa ja monilla muillakin palvelusektoreilla. (Albanese 2004, 13.)

Yrityksissä, joissa tuotanto synnyttää suuria kiinteitä kustannuksia pyritään vähentämään yksikkökustannuksia täyttö- tai käyttöasteita maksimoivien strategioiden avulla. Näin toimitaan siksi, että yksikkökustannusten ja täyttö- tai käyttöasteen välillä vallitsee erityinen suhde. Kun täyttö- tai käyttöaste nousee yksikkökustannukset pienenevät, sillä kiinteät kustannukset jakautuvat suurempaan asiakasjoukkoon. Täyttö- tai käyttöasteita maksimoivat strategiat ovat siis perusteltuja, koska niiden avulla yritys voi parantaa kannattavuuttaan. (Albanese 2004, 14.)

Revenue management on yksi mahdollinen ratkaisu yrityksen kapasiteetin ja kannattavuuden ongelmiin, tämä lähestymistapa mahdollistaa brändistrategioiden käytön yhdistettyinä ajoittaisiin matalahinnoittelutaktiikoihin. Tavoitteena on koordinoitumpi hinnoittelun ja kapasiteetin käyttö, joka sopeuttaa yrityksen ja sen

kapasiteetin palvelujen erikoispiirteisiin ja voimakkaaseen hintakilpailuun pitämällä yrityksen kannattavuutta samanaikaisesti mahdollisimman ehjänä. (Albanese 2004, 4.) Palvelusektoreilla yleisesti käytetyin tapa hallita kapasiteettiin liittyviä ongelmia perustuu seuraavaan peruseriaatteeseen: yritys myy palveluita siinä määrin, kun oma kapasiteetti sen mahdollistaa (Albanese 2004, 11). Revenue management sopiikin erityisen hyvin vapaa-ajan palveluita tuottaviin organisaatioihin joissa kapasiteetti on kiinteää, kysyntä vaihtelevaa ja jossa markkinat voidaan segmentoida (Yeoman *et al.* 2001, 308).

Revenue management -menetelmä sisältää kaksi strategista seikkaa: vierailunkestonhallinta ja kysyntäperusteinen hinnoittelu. Hotellitoimiala luokitellaan ennustettavan vierailun keston ja muuttuvan hinnan luokkaan. Hotellit voivat hallita vierailun kestoa ja omata useita eri hintoja. Saadakseen lisätuloja revenue management -menetelmän avulla hotellien täytyy muuttaa hinnoittelu enemmän vaihtelevaksi sekä asiakkaiden hotellipalveluiden käyttöä paremmin ennustettavaksi. Piikkikysynnän aikana huoneiden tulee olla hinnoiteltu kalliimmiksi kuin hiljaisempina aikoina, jolloin puolestaan huoneista tulisi antaa hinnanalennus. Kun kysyntä ylittää kapasiteetin, revenue management suosittelee että hotelli myy rajatun osan kapasiteetista ainoastaan tuottavimmille asiakkailleen. Kun kapasiteetti puolestaan ylittää kysynnän, revenue management suosittelee, että hotelli piristää kysyntää alennusten avulla. (Avinal 2004, 52.)

Revenue management -menetelmän on sanottu olevan yksi perustavista tekijöistä lentoyhtiöiden kannattavuuden takana (Lancaster 2003, 159). Tutkimuksissa on havaittu, että yritykset, jotka ovat käyttäneet revenue management -menetelmää, ovat kasvattaneet tulojaan seitsemän prosenttia ilman merkittäviä investointimenoja. Tämä on lisännyt 50–100 prosenttia yrityksen voittoja. (Avinal 2004, 52.) Tulee kuitenkin huomata, että kun revenue management -menetelmä on otettu käyttöön, jotkin yritykset tulevat kannattaviksi kun taas jotkin eivät (Avinal 2004, 54). Vaikka revenue management -menetelmästä on havaittu olevan hyötyä yrityksen menestymiselle, menestyminen revenue management -menetelmän avulla ei kuitenkaan ole takuuvarmaa.

3.4 Revenue management -menetelmän synty

Revenue management -menetelmä sai alkunsa Yhdysvaltojen lentoliikenteen sääntelyn poiston yhteydessä 1970-luvun lopulla. Sääntelyn poiston jälkeen lentoyhtiöt kuten American Airlines, Delta Air Lines ja United Airlines käyttivät kapasiteetin hallintastrategiaa pyrkien täten kilpailemaan People's Expressin menestystä vastaan. People's Express oli uusi lentoyhtiö, joka tarjosi asiakkailleen edullisia hintoja Newarkin lentokentältä. American kilpaili antamalla muutamia istuimia jopa halvemmalla kuin People's Express, mutta samalla ylläpitämällä kalliimpia hintoja niille asiakkaille, jotka olivat sen valmiita maksamaan. Tällä tavoin American Airlines houkutteli edullisia lippuja havittelevat asiakkaat, jotka ostivat lippunsa ajoissa etukäteen, People's Expressiltä. Samaan aikaan American Airlines onnistui pitämään ne asiakkaat jotka varasivat lentonsa vain päivän tai pari etukäteen ja olivat valmiita maksamaan korkeampaa hintaa. Tämä johti lopulta People's Expressin konkurssiin. (Yeoman *et al.* 2001, 307.)

Siitä lähtien revenue management -menetelmä on omaksuttu useilla toimialoilla ja yhä useammat toimialat tulevat ottamaan sen käyttöön. Revenue management -menetelmän perusidea on kuitenkin ollut käytössä jo paljon pidemmän ajan. Ajatellaan elintarvikekauppiasta, joka myy muun muassa pilaantuvia hedelmiä. Hänen täytyy hinnoitella hedelmät siten, että hän saa niistä maksimaalisen voiton ja välttyy hedelmien pilaantumiselta. Mikäli hinta on liian alhainen hän huomaa pian, että hänen täytyy käännäyttää asiakkaita pois, koska varasto on tyhjä. Tällöin hänen täytyy todeta, että olisi ollut tarpeen asettaa korkeampi hinta. Jos hän kuitenkin asettaa liian korkean hinnan, hän ei pysty myymään koko varastoaan ja hän joutuu poistamaan osan hedelmistä pilaantumisen vuoksi ja kärsimään tästä aiheutuneet kustannukset. (Zeni 2001, 1.)

Lentoyhtiöillä on käytössään hienostunut revenue management -ohjausjärjestelmä. Se kerää talteen mittavan määrän asiakkaiden varauskäyttäytymistä ja käyttää sitä laatiessaan kysyntäennustetta eri hintatasoilla. Tämän jälkeen se käyttää monimutkaista optimointimallia asettaessaan varastotasoa eri tuotteille. Se toistaa

ennusteen ja optimoinnin kunnes lento lähtee. Jäljelle jäävät ”pilaantuvat” samoin kuin pilaantuvat hedelmät. (Zeni 2001, 2.)

Revenue management kehitettiin lentoyhtiöissä parantamaan tuottoja lisääntyneen kilpailun vuoksi. Lentoyhtiöille oli selvää, että matkustajat voidaan jakaa kahteen kategoriaan jotka perustuivat niiden matkustuskäyttäytymiseen ja hintaherkkyyteen. Nämä kaksi kategoriaa ovat liike- ja lomamatkailijat. Liikematkailija tapaavat tehdä varauksen lähellä matkapäivää ja he viipyvät matkankohteessa ainoastaan lyhyen aikaan. Tavallisesti heidän matkasuunnitelmassaan on ainoastaan vähän jouston varaa ja he ovat valmiita maksamaan lennoista korkeampaa hintaa. Lomamatkailijat puolestaan varaavat lennot hyvissä ajoin ennen lentopäivämäärää. He viipyvät kohteessa pidemmän aikaa ja heillä on enemmän jouston varaa heidän lomasuunnitelmissa. He päättävät usein mieluummin olla lentämättä kuin maksaa kalliita lentoja ja lennoilla on näin usein tyhjiä istuimia. (Zeni 2001, 2.)

3.5 Revenue management -menetelmän pääkeinot

Jotta revenue management- menetelmä olisi tehokas, yrityksen tulee segmentoida markkinansa erilaisille asiakkaille (Kimes 1989, 15). Revenue management -menetelmän toteuttama myyntistrategia perustuu yleisimmin palveluiden erilaistamiseen ja markkinoiden laajentamiseen. Tämä tapahtuu ensisijaisesti laskuttamalla asiakasta maksukyvyyn, kysynnän tilanteen, varausajan tai muiden palveluun liittyvien ominaisuuksien/rajoitusten mukaisesti. Palveluita voidaan erilaistaa käyttäen konkreettisia ja näennäisiä palveluominaisuuksia sekä erilaisia palvelun käyttöön liittyviä rajoituksia ja hintasääntöjä. Tällä tavoin asiakkaille tarjoutuu eri vaihtoehtoja liittyen palvelun ominaisuuksiin. Palvelunhinta heijastaa näitä eroavaisuuksia. Tämä johtaa käytännössä siihen, että maksukykyisimmät asiakkaat, jotka arvostavat erityisesti laatua ja erilaisia joustamismahdollisuuksia maksavat näistä palveluominaisuuksista enemmän. (Albanese 2004, 23.)

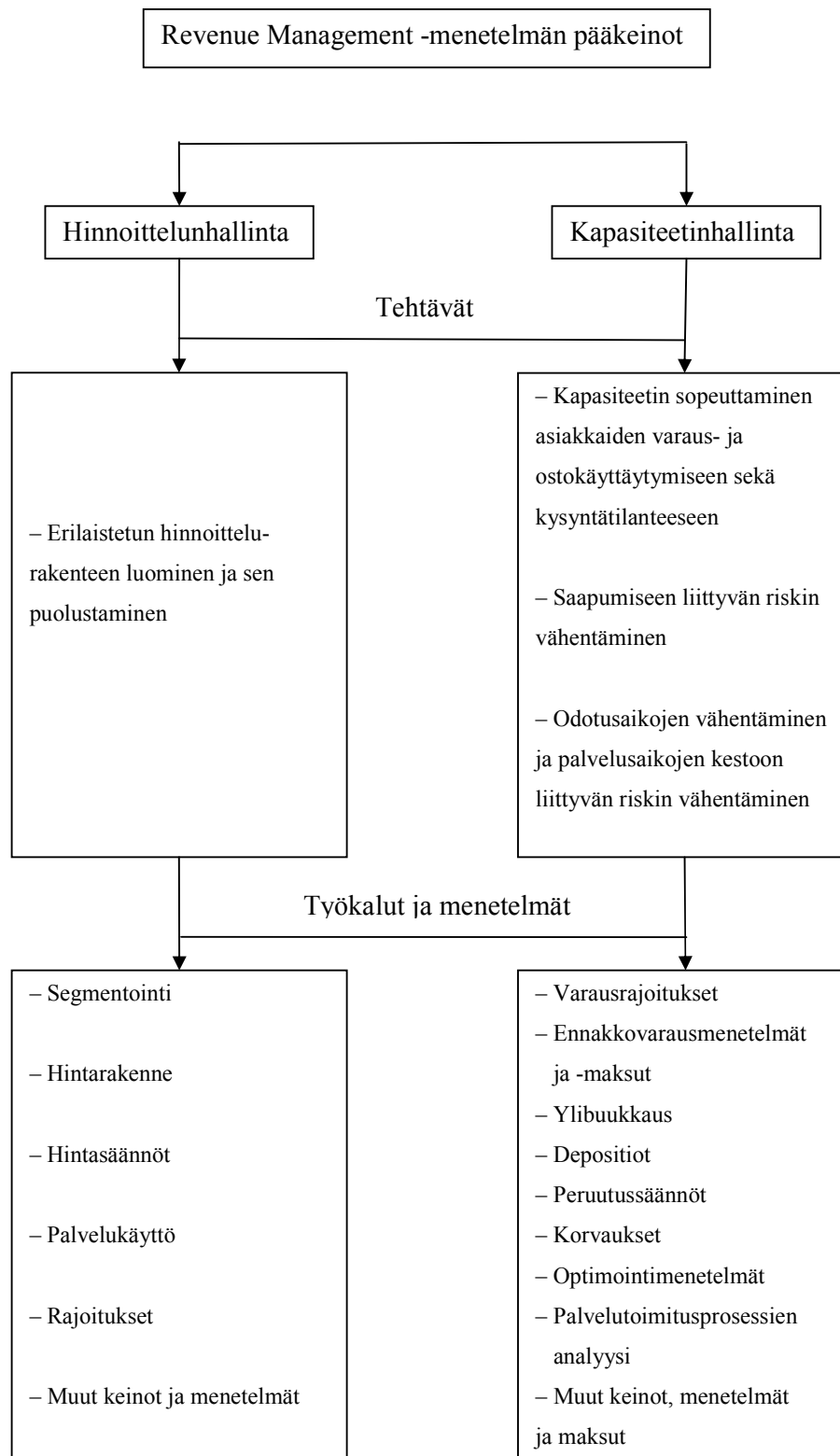
Rajoitettujen palveluiden tarjonta mahdollistaa niiden osto myös niille kuluttajille, jotka eivät muuten normaalihinnalla hankkisi kyseisiä palveluita. Tällä tavoin saadaan luotua listahinnalla ostavien lisäksi toinen pääsegmentti, johon kiteytyy

samanaikaisesti korkea hintaherkkyys ja palvelun käyttörajoituksiin liittyvä joustavuus. Nämä palvelut tekevät sen rajoitettuja ja erikoishintaisia palveluita ostavaksi segmentiksi. Revenue management toteuttaa nämä myyntistrategiat käytännössä pyrkimällä nostamaan käyttöastetta. Käyttöasteen nosto toteutetaan myymällä palveluita niin paljon enemmän, että matalahintaisien palveluiden myynnillä saadaan korvattua niitä menetettyjä tuottoja, jotka aiheutuvat halvempien hintojen käytöstä. Tällainen hinnoittelu sekä matalat myyntirajakustannukset luovat mallikelpoisen mahdollisuuden nostaa ja maksimoida tuottoja. (Albanese 2004, 23–24.)

Revenue management -menetelmän pääkeinoiksi on yleisesti mainittu *hinnoittelunhallinta* (pricing management) ja *kapasiteetinhallinta* (capacity management). Ne sisältävät erilaisia keinoja, joiden avulla voidaan parantaa yrityksen kannattavuutta. Seuraavaksi tutkielmassa käsitellään hieman enemmän kyseisiä pääkeinoja. Lisäksi hinnoittelun- ja kapasiteetinhallintaa on havainnollistettu kuviossa 3.

Hinnoittelunhallinta on yksi revenue management -menetelmän pääkeinoista. Se perustuu revenue management -menetelmän tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävään erityisen hintarakenteen luomiseen. Käytännötasolla hintarakenteen perustana käytetään hintaluokkia tai koreja. Hintarakenteen luominen perustuu erilaistettuun hinnoitteluun sekä ennalta tehtyyn segmentointiin muun muassa kysynnän hintajoustavuudesta, asiakkaiden maksukyvyistä ja varausajasta. Hinnoittelunhallinnassa kiinnitetään lisäksi erityishuomiota yrityksen omien palveluiden hinta-laatusuhteeseen, jossa tärkeänä vertailukohtana ovat kilpailijoiden käyttämät hinnat. Samoin tulee huomioida kysynnän ja sen muutoksen ennustaminen. (Albanese 2004, 24.) Kysynnän ja muutosten arviointiin ja ennustamiseen palataan tutkielmassa myöhemmin.

Revenue management -hinnoittelunhallintamenetelmä rakentuu erilaistetun hinnoittelun ympärille. Se on perusta hinnoittelunhallintaan kuuluvien tehtävien suorittamiselle kuin myös olennainen keino revenue management -menetelmän päätavoitteen eli tuottojen maksimoinnin saavuttamiseksi. (Albanese 2004, 48.)



Kuvio 3. Revenue management -menetelmän pääkeinot (vrt. Albanese 2004, 28.)

Revenue management -menetelmä realisoii markkina-arvonsa ensisijaisesti hinta differentiaation avulla (Wang & Meng 2008, 1052). Hotellit käyttävät revenue management -hinnoittelua määritellesään huoneiden käyttöastetta valituilla hinnoilla. Hotellit pyrkivät maksimoimaan tuloksen. Hotellien täytyy päättää kuinka monta huonetta sen täytyy myydä alennetuilla hinnoilla maksimoidakseen täyttöasteen siten, että hotelliin jää tarpeeksi huoneita jäljelle niille asiakkaille jotka varaavat huoneen juuri ennen saapumistaan, ja ovat valmiita maksamaan huoneistaan täyden hinnan. Yrityksen käytettäessä revenue management -menetelmää, ne asiakkaat jotka varaavat huoneen hyvissä ajoin ennen saapumistaan saavat huoneensa halvemmalla, kuin taas ne jotka varaavat huoneen juuri ennen saapumistaan maksavat preemion. Tyypillisesti hinnat kuitenkin tipahtavat määräpäivää edellisenä päivänä. Revenue management -menetelmän ideaalitulanteessa hinnoittelu on järjestetty siten, että tällainen ”epätoivohinnoittelu” ei ole tarpeen, vaan kaikki huoneet ovat varattu. (Berman 2005, 170.) Käytännössähän tämä on tietysti vaikea järjestää.

Tuottojen maksimointi on mahdollista ainoastaan, mikäli yritys tuntee jokaisen potentiaalisen ja nykyisen asiakkaan maksimihinnan, jonka hän olisi valmis maksamaan palvelusta. Asiakkaat eivät tätä luonnollisestikaan yrityksille kerro. Tämä johtaa siihen, että kysyntää joudutaan segmentoimaan erilaisiin ryhmiin, jotka olisivat maksuvalmiudeltaan ja hintaherkkyydeltään mahdollisimman homogeenisia. (Albanese 2004, 51.) Maksuvalmiuteen perustuvalla segmentoinnilla potentiaaliset asiakkaat pyritään jakamaan eri ryhmiin heidän maksukykynsä mukaan. On kuitenkin huomattava, että maksuvalmius ei ole sidoksissa ainoastaan asiakkaan varallisuuteen, vaan myytävän palvelun arvoon asiakkaalle. (Albanese 2004, 53.)

Revenue management tarkoittaa hintatasojen asettamisessa arvioidun kysynnän mukaan ja tämän tasapainottamista tarjonnan liikkeellelaskulla. Vapaa-ajanpalveluiden tai -kokemusten myynnin kontekstissa se tarkoittaa; aikaherkät kuluttajat (time-sensitive users) vastaan hintaherkät kuluttajat (price-sensitive users), sesonki vastaan sesongin ulkopuolinen jakso tai artistin taikka jalkapallojoukkueen vetovoima. (Yeoman *et al.* 2001, 308.) Hyvin implementoitu revenue management -menetelmä vetoaa hintaherkkiin asiakkaisiin ja ennakoiviin kuluttajiin täyttämään

aikavälit, jotka olisivat muuten tyhjiä sekä toisaalta aikaherkkiin ja pakkoraossa oleviin lisäämään keskimääräistä tuottoa (Berman 2005, 175).

Perinteisesti revenue management -menetelmällä on tarkoitettu kysyntäperusteista hinnoittelua siten, että ne asiakkaat jotka ovat hintaherkkiä ja jotka ovat valmiita ostamaan hiljaisempina hetkinä voivat tehdä niin edullisimmin hinnoin. Puolestaan ne asiakkaat, jotka eivät ole hintaherkkiä, voivat ostaa sesonkihuippujen aikana tosin kalliimmin hinnoin. (Siguaw *et al.* 2003, 541.)

Kun pohditaan lentoyhtiön hinnoittelunhallintaa ja asiakassegmentointia lentoyhtiöissä, revenue management -ohjausjärjestelmän kehittäjillä on haasteena laatia suunnitelma, joka antaa vapaat istuimet niille jotka eivät ole valmiita maksamaan kallista hintaa siten, että pystyttäisiin kuitenkin estämään niiden asiakkaiden, jotka ovat valmiita maksamaan korkeamman hinnan, lentämistä alemmissa hintaluokissa. Koska halvalla lentävät asiakkaat varaavat lennon tyypillisesti ennen niitä asiakkaita jotka ovat valmiita maksavat korkeamman hinnan, revenue management -ohjausjärjestelmän täytyy ennustaa kuinka moni liikematkailija haluaa varata lennon. Tämän jälkeen järjestelmän täytyy asettaa nämä paikat sivuun siten, että ne ovat saatavilla kun liikematkailijat kyselevät niitä. (Zeni 2001, 3-4.) Lentoliikenteessä etunenässä Ryanair on malliesimerkki tällaisesta hinnoittelusta. Ensimmäiset myydyt lennot ovat erittäinkin halpoja, joissakin tapauksissa alkaen 1 sentistä, joka tosin ei sisällä kaikkia asiakkaille aiheutuvia kustannuksia kuten lentokenttäveroja ja mahdollisesta matkalaukusta aiheutuvia kustannuksia, mutta hinnat nousevat nopeasti koneen täytyessä.

Yleisellä tasolla on kuitenkin huomattava, että segmentointi tulisi pyrkiä toteuttamaan siten, että niiltä asiakkailta jotka ovat aikaherkkiä, kallis palvelu tai kilpailijan huonosti kohtelemia tulisi veloittaa enemmän. Kun taas niiltä asiakkailta jotka ovat hintaherkkiä, edullisia palvelu tai kilpailijoiden hyvin palvelimia, tulisi veloittaa vähemmän. (Nagle 1995, 210.)

Mikäli tuotteen hinnoittelu eri segmenttien välillä olisi helppoa, kaikki tekisi niin. Ne asiakkaat, joilta yritys haluaisi veloittaa enemmän, eivät identifioi itseään hinnasta

piittaamattomiksi asiakkaiksi helpottaakseen yritystä veloittamaan heiltä enemmän. (Nagle 1995, 210.)

On hyvä kuitenkin huomattava, että mikäli huoneet tai vaihtoehtoisesti lennot hinnoitellaan liian monella eri tavalla, se voi aiheuttaa asiakkaille hämmennystä. Se taas johtaa siihen, että varauksia hoitavalla henkilökunnalla menee enemmän työaikaa asiakaskyselyihin vastaamisessa. Lisäksi kysynnän ennustaminen eri hinnoittelu ohjelmien välillä käy vaikeaksi. Toisaalta mikäli hotellilla on liian vähän erilaisia hinnoittelu ohjelmia niin se voi menettää mahdollisuuden saavuttaa maksimaaliset tulot. (Berman 2005, 176.) Asianmukainen kysynnän arviointi ja ennustaminen on tämän vuoksi tärkeässä asemassa.

Kapasiteetinhallinta on toinen revenue management -menetelmän pääkeinoista. Kapasiteetinhallinta perustuu ensisijaisesti yrityksen kykyyn kontrolloida omaa kapasiteettiaan ja suoritettavissa olevia palvelutoimitusprosesseja. (Albanese 2004, 25.) Kapasiteettia sinällään voidaan mitata aineellisesti tai aineettomana. Aineellinen kapasiteetti ovat hotellihuoneet, istuimet tai esittelytila. Aineetonta kapasiteettia voidaan ajatella aikaperusteisesti. (Yeoman *et al.* 2001, 308.)

Kapasiteetinhallinnalla pyritään sopeuttamaan kapasiteettia asiakkaiden varaus- ja ostokäyttäytymiseen. Tämä tapahtuu seuraamalla jatkuvasti varaustilanteita, tutkimalla kuluttajakäyttäytymistä ja ennakoimalla tulevaa kysyntää, joiden avulla saadaan tarvittavaa tietoa. Saadun tiedon avulla voidaan paremmin käyttää sellaisia keinoja, joiden avulla estetään alennettujen tuotteiden myyntiä syrjäyttämästä kannattavampaa kauppaa. (Albanese 2004, 25.) Tärkeä osa kapasiteetinhallintaa onkin kyky ymmärtää ja ennakoida kysynnän käyttäytymistä, joka perustuu palveluntuottajan varaushistoriaan (Berman 2005, 170).

Koko kapasiteetinhallinta johtuu siitä peruseikasta, että kapasiteettia ei ole mahdollista muuttaa lyhyellä aikavälillä (Zeni 2001, 9). Tämän vuoksi yrityksen tulee hyödyntää olemassa olevaa kapasiteettia niin hyvin kuin suinkin mahdollista. Esimerkkinä kapasiteetinhallinnasta voi olla vaikkapa seuraavat toimintatavat.

Viikon saapumispäivää on yleisesti käytetty sääntö hotelleissa. Bisneshotelleissa asiakkaat jotka saapuvat hotelleihin viikolla ovat yleensä liikematkalaisia. Liikematkalaiset ovat valmiimpia maksamaan korkeampia hintoja kuin lomamatkalaiset, jotka saapuvat yleensä viikonloppuna ja ovat herkempiä hinnalle. Tämän vuoksi alennuksen antaminen tietyille viikonpäiville takaa sen, että liikematkalaiset eivät käytä hyödykseen lomamatkailijoille suunnattuja alennuksia. (Avinal 2004, 53.)

Toinen yleisesti käytetty sääntö on viipymisen pituus. Vieraat, jotka viipyvät hotelleissa ainoastaan kiireelliset päivät, maksavat huoneistaan enemmän kuin ne, jotka viipyvät hotellissa kiireellisten päivien lisäksi myös vähemmän kiireelliset päivät kiireellisten päivien ympärillä. Toisinaan on parempi hylätä huonepyyntö pelkästään kiireellisille päiville, mutta hyväksyä huonepyyntö silloin kun huonetta pyydetään sekä kiireellisille päiville että päiville niiden ympärillä halvemmalla hinnalla. Tämä auttaa hotelleja maksimoimaan tuloja koko jaksolla eikä vain yksittäisien kiireellisten päivien osalta. (Avinal 2004, 53.)

Varauspäivää on myös käytetty hinnoittelu sääntönä. Se on hyvä sääntö erotella liikematkailijat lomamatkailijoista. Lomamatkailijat varaavat perinteisesti huoneen hyvissä ajoin ennen loman alkua, kun taas liikematkailijat varaavat hotellin vain muutamia viikkoja tai päiviä etukäteen. Kannustaakseen lisää lomamatkailijoita varaamaan huoneen hiljaisemmille viikoille hotellit tarjoavat alennushintoja asiakkaille, jotka varaavat huoneen hyvissä ajoin etukäteen ennen saapumistaan. Ne rajoittavat myös liikematkailijoiden mahdollisuutta saada alennusta lopettamalla alennushintojen tarjoamisen ennen kuin saapumispäivää. (Avinal 2004, 53.)

Eräänä keinona kapasiteetinhallinnassa on vähentää odotusaikaa palvelutapahtumien välillä. Se mahdollistaa useampien asiakkaiden palvelemisen tietyn ajanjakson aikana ja parantaa täten kannattavuutta. Esimerkiksi monet halpalentoyhtiöt käyttävät tätä revenue management -tekniikkaa. Ne pyrkivät minimoimaan niin sanotun kääntöajan eli terminaalipalveluihin käytettyä ajan. Siitä on tullut yksi tärkeimmistä revenue management -menetelmää koskevista päätöksistä halpalentoyhtiöissä. Esimerkiksi Ryanairin kääntöaika on ainoastaan 25 minuuttia, jonka aikana

lentokone tyhjenetään ja täytetään asiakkaista ja heidän matkatavaroistaan sekä tankataan. Tavallisesti charter-koneen kääntöaika on noin tunti. (Albanese 2004, 27–29.) On helppo havaita, että Ryanairin ja vastaavat kääntöajat omaavien lentoyhtiöiden lentokoneet ovat huomattavasti enemmän liikenteessä.

Toisaalta kapasiteetinhallinnalla pyritään vähentämään asiakkaiden saapumisiin liittyvää epävarmuutta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että pyritään välttämään ilman peruutusta saapumatta jäämistilanteita eli niin sanottuja no-show -tilanteita. Mikäli asiakas ei saavu tai saapuu myöhässä, yritykset voivat menettää tulon kokonaan tai osittain. Tämän vuoksi yrityksen on suojeltava itseään tällaisten tilanteiden syntymiseltä. Tyypillisiä työkaluja tämän ongelman hoitamiseen ovat ylivaraus ja erilaiset ennakkovarausmenetelmät ja -maksut. (Albanese 2004, 26.)

Looginen ylivaraus menettely on olennaista hyvälle revenue management -ohjausjärjestelmälle. Hotellit ylivaraavat huoneitaan suojellakseen itseään no-show -tilanteiden varalta. Kehittääkseen ylivaraus menetelmänsä, hotellien täytyy kerätä tietoa no-show tapauksista ajansaatossa. (Yeoman & Ingold. 1997, 7).

Lentoyhtiöt ja monet majoituspalveluita tarjoavat yritykset vaativat maksusuoritusta etukäteen, sekä ilmoitusta peruutuksesta jonkin tietyn määräajan kuluessa ennen palvelun ”realisoitumista” (esimerkiksi 24 tuntia ennen lentoa). Tällä tavoin yritys ei menetä tuloja mahdollisessa no-show tilanteessa.

3.6 Toiminnanohjausjärjestelmät

Revenue management -menetelmän käyttö tapahtuu käytännössä toiminnanohjausjärjestelmän avulla (Siguaw *et al.* 2003, 540). Jotta toiminnanohjausjärjestelmien toimintaa ymmärrettäisiin paremmin, on tarkoituksen mukaista kertoa niistä ensin yleisellä tasolla. Revenue management -ohjausjärjestelmästä ja ennustamisesta kerrotaan seuraavassa alaluvussa (3.7).

Laajat integroidut toiminnanohjausjärjestelmät kuten ERP (Enterprise Resource Planning) vaikuttavat koko organisaatioon. Tällaiset järjestelmät pystyvät tukemaan

useita tavarantoimittajia, palveluntoimittajia, tuotantolaitoksia, valuttajia ja pystyvät käytännössä aikatauluttamaan koko organisaation. (Trott & Hoecht 2004, 371.)

Tänä päivänä käytännössä kaikki suuret ja keskisuuret organisaatiot käyttävät toiminnanohjausjärjestelmää, jonka avulla ne ajavat kaikki tärkeimmät toiminnalliset ja prosessioperaatiot. Toiminnanohjausjärjestelmät sisältävät joukoittain toiminnallista tietoa, joka integroidaan liiketoimintaprosessin kautta. Ne sisältävät tietoa toimittajista, asiakkaista, työntekijöistä ja hyödykkeistä. Yleisimmät moduulit sisältävät kirjanpidon, myynnin ja markkinoinnin, logistiikan, hankinnan, tuotannon, henkilöresurssit ja inventaarion. (Peslak 2006, 1288.)

Toiminnanohjausjärjestelmien suurin etu on, että se on keskitetty tietokanta, jossa on massiivinen määrä päivittäin tuotettua transaktiotietoa. Toiminnanohjausjärjestelmä yhdistää alihankkijat, asiakkaat ja jakelun, kun tietoa jaetaan kaikkien osapuolten välillä. Tämä on havaittu merkittäväksi eduksi. (Trott & Hoecht 2004, 371.) Toiminnanohjausjärjestelmät tukevat materiaalien hankinnan, toimittamisen ja työntekijöiden ajankäytön suunnittelua (Peslak 2006, 1289). Toiminnanohjausjärjestelmät ovat erinomaisia työkaluja suunnitteluun ja aikatauluttamiseen, joka johtaa merkittäviin hyötyihin tuottavuudessa ja samalla parantaa huomattavasti asiakaspalvelua (Quiescenti *et al.* 2006, 3797).

Kokonaisvaltaisen luonteensa vuoksi toiminnanohjausjärjestelmien implementointi kestää yleensä useita vuosia. Koska nämä järjestelmät ovat erittäin laajoja, monimutkaisia ja vaativat yrityksen monien osastojen osallistumista, toiminnanohjausjärjestelmien toimivuudelle ei eri tahojen tekemien tutkimuksien mukaan ole takeita. (Peslak 2006, 1289.)

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa ei tehdä kevyin perustein. Se on kallis järjestelmä ja sen ensimmäisten toimintojen implementointi kestää 18–24 kuukautta. Koko paletin käyttöönotossa voi kestää 3–4 vuotta tai jopa enemmän. On lisäksi epätodennäköistä, että uusi järjestelmä kohtaa laajasti kaikki liiketoiminnan tarpeet. (Babey 2006, 32.)

Toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotto ja implementointi on ensiarvoisen tärkeää, kun puhutaan pienistä ja keskisuurista yrityksistä. Suurin ongelma sellaisen käyttöön otossa on kuitenkin implementoinnin kustannukset. Tarkoin harkittu järjestelmän käyttöönotto kuitenkin kattaa kustannukset ja tuottaa hyötyä yritykselle. (Quiescenti *et al.* 2006, 3797.) Toiminnanohjausjärjestelmät kuten SAP R/3 vaativat suuren investoinnin rahaa, aikaa ja resursseja. Tämän vuoksi implementointi tulisi olla huolella harkittu. (Trott & Hoecht 2004, 373.)

Uuden toiminnanohjausjärjestelmän implementointi ilman käyttäjien asianmukaista koulutusta on rahan ja ajan haaskausta. Tästäkin huolimatta useat toimijat eivät rahoita riittävästi jatkuvaa koulutusohjelmaa. (Babey 2006, 28.) Loppukäyttäjän kouluttaminen on merkittävä kustannustekijä ohjausjärjestelmän käyttöönotossa. Toiminnanohjausjärjestelmään liittyvä koulutus on jatkuvaisluontoinen kustannuserä ja sen vuoksi se tulisi myös huomioida implementoinnin jälkeisessä budjetissa. Mikäli resursseja ei uhrata henkilöstön kouluttamiseen, toiminnanohjausjärjestelmää ei pystytä käyttämään sen koko potentiaalissa. Tämä johtaa siihen, että työntekijät palaavat ”kotitekoiseen” järjestelmään. Näissä tapauksissa toiminnanohjausjärjestelmä ei saavuta ennakoitua tehokkuutta. (Babey 2006, 29.)

Vaikka pienet ja keskisuuret yritykset implementoivatkin toiminnanohjausjärjestelmiä enenemissä määrin, tutkimukset osoittavat monien yritysten epäonnistuvan saavuttamaan toiminnanohjausjärjestelmille asetettuja tavoitteita. Suurimmaksi syyksi epäonnistumiselle on sanottu järjestelmän huonosti toimitettu käyttöönotto. On myös sanottu useiden epäonnistumien johtuvan siitä, että toiminnanohjausjärjestelmää ei osata virittää oikein liiketoiminnan tarpeisiin. (Quiescenti *et al.* 2006, 3799.)

Toiminnanohjausjärjestelmissä on useita ongelmia, jotka on havaittu vaikeasti voitettavaksi erityisesti pienien ja keskisuurten yritysten osalta. Ohjelmistotalojen markkinointiosastot ylimainostavat teknologiaa vuosia ennen kuin ne tuottavat yrityksille vastinetta. Tämä on merkittävä syy miksi useat yritykset ovat kiinnostuneita toiminnanohjausjärjestelmistä niiden teoreettisten etujen vuoksi,

jättäen samalla huomioimatta varjopuolet jotka ilmenevät järjestelmän asennuksen, implementoinnin ja käytön aikana. (Trott & Hoecht 2004, 373–374.)

Tutkimustulokset eroavat toisistaan kohtalaisen paljon (Peslak 2006, 1289). Esimerkiksi Hong ja Kim (2002, 36.) arvioivat epäonnistumisprosentin olevan noin 75 prosenttia. Martin (1998, 150.) suhtautui jopa vielä skeptisimmin toiminnanohjausjärjestelmiä kohtaan. Hän arvioi tutkimuksessaan, että implementointi epäonnistuu yhdeksässä tapauksessa kymmenestä.

Peslak ei kuitenkaan usko noin suurien epäonnistumisprosenttien olevan mahdollisia, koska niihin on investoitu niin paljon aikaa ja rahaa. Lisäksi toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotto on ollut suurta. Näiden seikkojen vuoksi Peslak arvioi edellä mainittujen tutkimuksien epäonnistumisprosentteja liioitelluksi. (Peslak 2006, 1290.) Kuitenkin näyttäisi siltä, että yritysten epäonnistumisesta hankkia hyötyä toiminnanohjausjärjestelmien tekemistä investoinneista odotetussa ajassa on yhä enenemissä määrin todisteita (Trott & Hoecht 2004, 367).

3.7 Ennustaminen

Revenue management -menetelmässä on pohjimmiltaan kyse oikeiden lyhyen tähtäimen kompromissien tekemisestä jotta voidaan lisätä pitkän aikavälin tuottoja ja voittoja. Suurin osa revenue management -menetelmän liittyy yrityksen voittojen lisäämiseen arvioimalla ja reagoimalla lyhyen tähtäimen todennäköisyyksiin jotka liittyvät liiketoiminnan eri osien hyväksymiseen tai hylkäämiseen. (Lieberman 2003, 105.) Menetelmässä sulautuukin tietojärjestelmätekniikka, todennäköisyyslaskenta, tilastotiede, organisaatioteoria sekä liiketoiminnan tuntemus ja kokemukset (Lieberman 1993, 36).

Ennustaminen tarkoittaa ainakin seuraavien tekijöiden yhdistelemistä: tietoa sääoloista, riski, varusrakenne, no-show -tilanteet, peruutukset, tarjonta tekijät, markkina-arviot ja historiallinen data. Yhdistelemällä nämä tekijät voidaan tuottaa tarkka ennuste. Ennuste tuotetaan informaatioteknologiaa hyväksi käyttäen. Tämä

johtuu siitä, että ihminen ei pysty sisäistämään niin suurta ja kasvavaa tietomäärää jota näihin tekijöihin sisältyy. (Yeoman *et al.* 2001, 314.)

Arviointia ja siihen reagoimista varten yrityksen tulee ottaa käyttöön ohjausjärjestelmä, joka tuottaa nämä varsin tärkeät tiedot. Revenue management -menetelmä tarjoaa innovatiivista tapaa mitata myynnin tehokkuutta, ja vastaa siten teollisuudenalan huutoon kehittämällä metriikan joka mittaa uusien ja luovien tavoin markkinoinnin tehokkuutta. Lisäksi revenue management -menetelmä tarjoaa mahdollisuuden lisätä ymmärrystä yrityksen kustannuksista ja eduista jotka aiheutuvat asiakkaan palvelusta. (Siguaw *et al.* 2003, 540.) Revenue management -metriikan tulisi kuitenkin pitäytyä mittaamassa miten hyvin revenue management -ohjausjärjestelmä toimii, eikä sitä kuinka hyvin yrityksellä menee kokonaisuudessaan. Siihen miten yrityksellä menee kokonaisuudessaan vaikuttaa liian monia muuttujia, jotka eivät ole revenue management -työkalun hallittavissa. (Lieberman 2003, 107.) Eikä se ole tämän vuoksi tarkoituksenmukaista.

Erityisesti vapaa-ajan toimialalla on mahdollisuus ottaa käyttöön revenue management -menetelmän tarjoama apu joka auttaa hallitsemaan suunnatonta määrää eri päätöksenteko muuttujia. Revenue management tarjoaa mekanismin hallita eri skenaarioita. Se on johdonapuväline ja strategia joka sallii yritysjohdon keskittyä hinnan muuttujiin suhteessa inventaariyksiköihin (unit of inventory). (Yeoman *et al.* 2001, 316.)

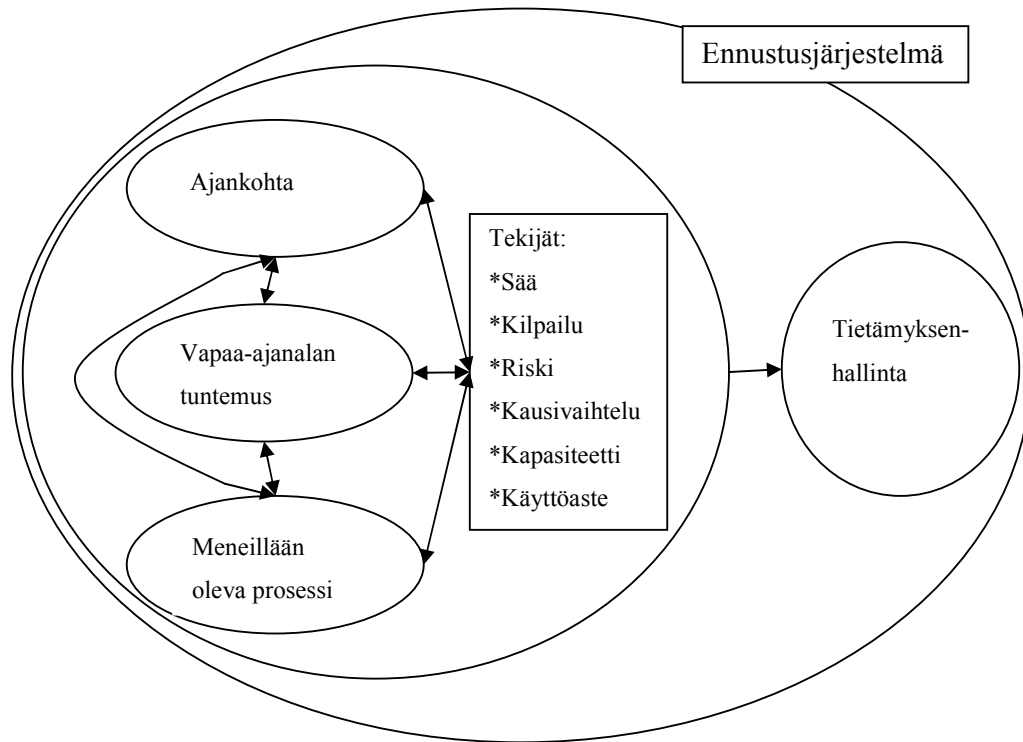
Revenue management -menetelmä on tiedettä hotelleille, joka käyttää aikaisempia tietoja sekä varauskantoja ennustukseen kysynnän niin tarkasti kuin mahdollista maksimoidakseen yrityksen tulot. Se maksimoi tulot käyttämällä opinalan metodeita, jotka ennustavat kuluttajakäyttäytymistä, optimoivat tuotesaatavuutta ja tuotteen hintaa. (Avinal 2004, 52.) Tarkka ennustaminen on ensiarvoisen tärkeää revenue management -ohjausjärjestelmälle. Huono kysynnän arviointi johtaa virheelliseen päätöksentekoon sekä epäoptimaaliseen tulokseen. (Zeni 2001, 1.) Tarkan ennusteen saamiseksi täytyy tuntea asiakkaat, heidän tavat, mistä he pitävät, heidän liikkeensä ja lisäksi täytyy laatia malli palvelunkäyttäjistä (Yeoman *et al.* 2001, 313). Ilman tarkkoja ennusteita sekä hinnoittelu- ja saatavuussuosituksia, jotka revenue

management -ohjausjärjestelmä tuottaa, yrityksen hinnoittelujärjestelmä voi olla hyvin epätarkka (Weatherford & Kimes 2003, 401).

Lentoliikenteessä revenue management -ohjausjärjestelmän ennustaminen on pohjimmiltaan vaikeaa. Kilpailijoiden toiminta, sesonkivaihtelu, yleinen taloudellinen ympäristö ja jatkuvat hinnanmuutokset ovat osa ylitettävistä aidoista jotka täytyy voittaa. (Zeni 2001, iii.) On myös huomattava, että kaikki ennusteet jotka koskevat monimutkaisia aiheita kuten hinnoittelua ovat ilmeisesti epätarkkoja 99 prosentissa tapauksista (Kuyumcu 2007, 294). Tämä johtuu siitä, ettei inhimillistä käyttäytymistä voida arvioida sadan prosentin tarkkuudella. Ennuste täytyykin tehdä järjellä eikä tunteella (Yeoman *et al.* 2001, 313).

Useimmat hinnoittelujärjestelmät keskittyvät yrityksen sisäisiin historiallista kysyntää osoittaviin kaavoihin, sen lisäksi ne eivät ota huomioon kilpailua pääasiallisesti johtuen sen tarkkuuden, oikea-aikaisuuden ja yhtäpitävän tiedon puutteesta (Kuyumcu 2007, 294). Alun perin hiomattomat ohjenuorat revenue management -menetelmän menestykseen jalostuivat jatkuvasti datan kerääntyessä, lomakäyttäytymistä ja sesonkien välistä kaavaa siten, että sen hinnoittelu toimii aina lentoyhtiön hyväksi (Kuhlmann 2004, 378–379). Näin ollen pitkäjänteisyys on tarpeellista menestyvän ohjausjärjestelmän luomiseksi.

Vapaa-ajan palveluita myyvän organisaation täytyy pystyä ennakoimaan todennäköinen kysyntä etukäteen. Tämä perustuu ekstensiiviseen tietoon ja seurantajärjestelmä, joka sallii historiallisen varausrakenteen kehityksen, tämä puolestaan avustaa yritysjohtoa ennustamaan tulevaisuuden näkymiä. Nämä ennustusjärjestelmät kehittyvät ja kypsyvät ajan saatossa. Järjestelmät oppivat ajan kanssa kokemuksistaan. Varausten käyttäytymisen tunteminen auttaa hallitsemaan kysyntää ja tuottojen optimointia. (Yeoman *et al.* 2001, 311.) Luonnollisesti on fakta, että mitä useamman vuoden tiedot järjestelmään on syötetty, sitä paremmin se pystyy ennustamaan tulevaa. Ennustusjärjestelmän toimintaa on havainnollistettu kuviossa 4. Kuvion avulla esitetään ennustusjärjestelmään vaikuttavia osatekijöitä, ja näin ollen pyritään helpottamaan ennustusjärjestelmän ymmärtämistä.



Kuvio 4. Ennustusjärjestelmä (vrt. Yeoman 2001, 324.)

Vaikka yleinen hypoteesi on, että vaikka revenue management -ohjausjärjestelmä jättää huomioimatta kilpailevien hyödykkeiden hintatason, se voi silti aistia markkinoita sen omien historiallisien hintojen ja kysyntä osoittavien avulla. Täten optimointi tulee vastaamaan asianmukaisesti kilpailijoiden potentiaalsiin toimiin. Kilpailijat eivät kuitenkaan tiedä kaikkien muiden kilpailijoiden hintoja. Tämän lisäksi kaikki kuluttajat eivät välttämättä ole hintatietoisia tai kilpailuta hyödykkeitä. (Kuyumcu 2007, 294.) Uudet tilanteet maailmantaloudessa voi kuitenkin vaikuttaa radikaalisti kaikkeen yrittämiseen ja kilpailijoiden toimiin. Näitä tilanteita on yleensä vaikeaa ennustaa.

Suorituskyvyn mittaamisesta saatavaa arvoa on laajalti pidetty revenue management -ohjausjärjestelmän menestyksen avain osana. Yksi tärkeä tekijä, joka auttaa saamaan paremman suorituksen revenue management -ohjausjärjestelmästä on se, että sitä käytävällä henkilöstöllä, joka syöttää ohjausjärjestelmään tietoja, pitäisi olla mahdollisuus päästä käsiksi informaatioon. Mahdollisuus tulisi olla olemassa, koska

tämä informaatio pyrkii arvioimaan heidän tekemiensä päätöksien vaikutusta tai tuottaa heille suosituksia, ja heidän päätöksensä voivat tuottaa suuren taloudellisen hyödyn. (Avinal 2004, 54.) Tämän lisäksi on tärkeää huomata, että revenue management -ohjausjärjestelmä ei ole kuitenkaan yksinkertainen tietokone-ohjelmisto, joka installoinnin jälkeen tuottaa itsekseen niitä hyötyjä, joita se kykenee synnyttämään. Vaikka jokainen järjestelmä on erilainen, revenue management -ohjausjärjestelmä toimii maksimaalisella tehokkuudella ainoastaan kun heidän käyttäjät ymmärtävät ja kapitalisoivat järjestelmän vahvuudet, heikkoudet ja tiedonsyöttötarpeen. (Lieberman 2003, 111.)

Yleisesti on havaittu kaksi kysynnän satunnaisuuteen vaikuttavaa pääasiallista lähettä: asiakkaiden saapumismäärä ja asiakkaiden varaushinnanjakautuma. Useimmat alan julkaisut, jotka dynaamista hinnoittelua olettavat, että ne molemmat ovat palveluntuottajan tiedossa ennen myynnin aloittamista. Monilla palvelualoilla on kuitenkin arvioida tarkasti asiakkaiden varausastetta ennen kuin myynti alkaa. Esimerkiksi matkailualalla varausasteet lentomatkailulle ja hotellihuoneille voivat erota mikäli kaupungissa on jokin tapahtuma (konferenssi, messut etc.). Toisena esimerkkinä on viihdebisnes. On helppo arvioida, paljonko lojaali fani on valmis maksamaan poplaulajan konsertista, mutta toisaalta on vaikea arvioida kuinka paljon faneja kussakin kaupungissa on ja kuinka hyvin fanit ovat tietoisia kyseistä konsertista. Mikäli järjestäjä tällaisissa tapauksissa arvioi karkeasti kuluttajien saapumisasteen ja asettaa hinnan dynaamisesti perustuen näihin arvioihin, hän kohtaa merkittävän riskin. Jos kuluttajien todellinen saapumisaste on huomattavasti alempi, kuin sen arvioitu olevan, myyjälle jää paljon myymättömiä lippuja ja tuotteita käteen. Toisaalta mikäli saapumisaste on arvioitua suurempi, myyjän varasto myydään loppuun nopeasti ja hän menettää mahdollisuuden tienata arvion ylittävistä kysynnästä enemmän. Dynaaminen hinnoittelu ei allekirjoita tätä riskiä tarkoituksenmukaisesti. (Lin 2006, 523.)

Kysynnän ennustaminen on luonnostaan vaikeaa, koska historiaan perustuva tieto johon ennuste perustuu, ei useinkaan kuvasta todellista kysyntää. Kun lentoyhtiö lopettaa myymästä lippuja tietyllä hinnalla revenue management -ohjausjärjestelmän vuoksi, se lopettaa keräämästä tietoa. Lentoyhtiö voisi saada edelleen useita

ostopyyntöjä kyseisellä hinnalla, mutta niitä ei tallenneta – hankittu tieto on sensuroitua eikä vastaa todellista kysyntää. Mikäli sensuroitua tietoa käytetään kuvaamaan historiallista kysyntää, se johtaa usein ennusteeseen negatiivisen harhan (negative bias). Kun revenue management -ohjausjärjestelmä käyttää näitä harhaisia ennusteita, varastohallinnalla on taipumus säästää liian vähän paikkoja niille asiakkaille, jotka ovat valmiita maksamaan korkeampaa hintaa. Ne paikat, jotka olisi voitu myydä näille asiakkaille, voi olla jo myyty halvemmalla toisille. Näin ollen tuottoja on hävitty. On arvioitu että yli 3 prosenttia potentiaalisesta tuotosta voi kadota, mikäli ohjausjärjestelmän ennusteessa on negatiivinen harha. (Zeni 2001, 3.)

3.8 Rajoituksia revenue management -menetelmän käytössä

Revenue management -menetelmän on havaittu olevan erittäin käyttökelpoinen työkalu palvelualalla ja erityisesti matkailualalla. Revenue management -menetelmän käytössä on kuitenkin havaittu myös useita rajoituksia. Nämä rajoitukset liittyvät etenkin ohjausjärjestelmän käyttäjään ja Internetiin, joka on paljastanut revenue management -menetelmän salat valistuneille käyttäjilleen.

Ei ole parasta tai oikeaa tapaa implementoida revenue management -ohjausjärjestelmää (Lieberman 2003, 114). Jotta implementaatio onnistuu, tarvitaan organisaatiossa merkittävä määrä muutoksia. Ei ole kuitenkaan löydetty toimialan hahmotelmaa tai parasta käytäntöä, jolla revenue management saataisiin toimimaan. Lisäksi case-tutkielmat muista toimialoista voi vaikuttaa hyvin tehokkaalta, ei kuitenkaan ole takeita siitä, että menestys voidaan siirtää menestyksekkäästi toiselle toimialalle. (Jarvis 2002, 67.)

Lancaster väittää, että lentoyhtiöt ovat implementoineet revenue management -menetelmän lisätäkseen tuottoja huomioimatta oletettuja riskejä tai seurauksia (Lancaster 2003, 158). Mikäli revenue management -menetelmää ei ole toteutettu huolellisesti, se voi tulojen kerryttämisen sijasta vähentää tulovirtoja (Lieberman 1993, 40). Ongelmaksi on havaittu tavoite (Kuhlmann 2004, 308).

Revenue management -menetelmän ongelma liittyy todennäköisen kysynnän sovituksesta rajallisiin resursseihin ja siten voittojen optimointiin (Yeoman 2001, 307). Revenue management -menetelmä on yksi useista työkaluista, joiden tarkoitus on tuottaa voittoa. On kuitenkin mahdollista, että siitä tulee niin rajoittunut, ettei nähdä sen olevan enemmänkin osa ongelmaa kuin ratkaisua. (Kuhlmann 2004, 380.) Revenue management -ohjausjärjestelmä ei toimi itsekseen, vaan sen käyttäjän tulee ymmärtää päivittää tietoja ja se kuinka siitä saatuja tietoja käytetään.

Revenue management -menetelmään liittyy useita sudenkuoppia. Kehittäessään ja implementoidessaan revenue management -menetelmää yrityksen tulee ymmärtää ja välttää useita sudenkuoppia. Eräs merkittävä sudenkuoppa on se, että revenue management -menetelmän oletetaan selvittävän yksinään pitkäaikavälin kroonisen ylikapasiteetin ongelmia. (Berman 2005, 178.) Mikäli yrityksellä on kroonista ylikapasiteettia, eli yritys ei pysty täyttämään kapasiteettia tarkoituksenmukaisesti edes sesongin aikana, tulee se kalliiksi niillä aloilla, joilla on suuret kiinteät kustannukset.

Toiseksi revenue management -menetelmä olettaa, että myynnin voimakkuus on ennustettu siten, että myyntiedustaja toimittaa palveluita ja tietoa, jotka ovat arvokkaita asiakkaille etenkin liiketoimintaympäristössä. Mikäli myyntijohtaja tai asiakas epäonnistuu saamaan selville myynnin voimakkuuden arvoa, niin revenue management -ohjausjärjestelmän käyttö ei ole tarkoituksen mukaista. (Siguaw *et al.* 2003, 540.)

Kolmanneksi jotkut palveluiden tuottajista pyrkivät vähentämään riskiä ylivarauksella asiakkaiden peruutuksien varalle. Liian aggressiivinen ylivaraus strategia voi johtaa pitkiin myöhästymisiin, asiakkaiden turhautumiseen ja suuriin kustannuksiin pyrittäessä korjaamaan ylivaraustilannetta sen realisoituessa. (Berman 2005, 178.) Ylivaraus tilanteista aiheutuu ongelmia, mikäli huomataan että tarvittava määrä asiakkaita ei peruutakaan tai jätä saapumatta. Tällöin yrityksen tulee korvata niille asiakkaille, jotka eivät saa varaamaansa palvelua heille aiheutuvat kustannukset sekä mahdolliset muut haitat. Esimerkiksi lentoyhtiö voi joutua kustantamaan lennon toisella lentoyhtiöllä tai hotelliyöpymisen.

Neljäs ja viides sudenkuoppa liittyvät vahvasti Internetiin, joka paljasti kaikki hinnoittelun salaisuudet. Neljäs sudenkuoppa sisältää odottamattomat asiakasreaktiot. Huono revenue management -ohjausjärjestelmä voi esimerkiksi tuottaa huonompaa tulosta siksi, että älykäs kuluttaja havaitsee maksavansa varauksestaan korkeampaa hintaa ja sen vuoksi peruu edellisen varauksensa. Tapa antaa alennuksia voi myös aiheuttaa reaktioita uskollisten asiakkaiden joukossa. Kovempaa hintaa maksavat uskolliset asiakkaat voivat kokea menetelmän epäreiluksi. (Berman 2005, 178.)

Viidenneksi jotkin asiakkaat voivat käyttää revenue management -ohjausjärjestelmää edukseen odottamalla viime hetkeen ennen kuin varaavat risteilyn, hotellin tai rahdin kuljetus palvelun. Osa näistä asiakkaista olisi maksanut muussa tapauksessa täyden hinnan. (Berman 2005, 178.)

Revenue management -menetelmä on onnistunut osaksi, koska se toimi suhteellisen suljetussa järjestelmässä. Lisäksi parametrien vaihtaminen, kuten ylimääräisen päivän oleskelu tai toisen lentoyhdistelmän valitseminen oli aikaisemmin monimutkaista ja harvoin koeteltu, joten ”halvimman hinnan” etsiminen oli usein väärä nimitys. Internet avitti matkailijaa tiedon hankinnassa, koska sen avulla pystyttiin kokeilemaan monia eri mahdollisuuksia, yhdistelmiä ja liikennöitsijää silloin, kun se on kuluttajalle aikataulullisesti mahdollista. Näin tiedon hankinta tuli matkailijan käsiin. Pian tämän jälkeen Internet-palvelimet, eivät ainoastaan tuoneet näytille kaikki hinnat, vaan myös suosittelivat mistä halvimmat hinnat voivat löytyä ja suosittelivat jopa vaihtoehtoisia lentokenttiä. Revenue management oli täten luotu matkailijoille. Se oli nyt kustannusten hallintaa, jossa kuluttaja päättää tarjouksen arvon ennemminkin kuin liikennöitsijä, joka tarjoaisi asetushinnan tuotteelle. (Kuhlmann 2004, 382.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Menetelmät

Tutkielman empiirinen osa on suoritettu käyttäen laadullista tutkimusotetta. Laadullinen tutkimusote on kehitetty ja kehittynyt sen idean pohjalta, että kaikkea toimintaa ei voida ilmentää numeroilla tai tilastoilla toisin kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto onkin verbaalista tai visuaalista (Uusitalo 1991, 79).

Laadullisella aineistolla tarkoitetaan pelkistetysti aineistoa, joka on ilmaisuasultaan tekstiä. Teksti voi syntyä tutkijasta johtuen tai hänestä riippumatta. Esimerkiksi haastattelut ja havainnoinnit sekä henkilökohtaiset päiväkirjat, omaelämäkerrat, kirjeet ja muu tarkoitusta varten tuotettu kirjallinen ja kuvallinen aineisto tai äänimateriaali on kvalitatiivista aineistoa. (Eskola & Suoranta 1998, 15.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on toiminnassaan tietynlaista valinnan vapautta. Tämä antaa mahdollisuuden joustavaan tutkimuksen suunniteluun ja toteutukseen. Tutkijalta vaaditaan varsin paljon niin sanottua tutkimuksellista mielikuvitusta. Esimerkkinä tällaisesta voi olla vaikkapa uusien menetelmällisten tai kirjoitustapaa koskevien ratkaisujen kokeileminen. (Eskola & Suoranta 1998, 20.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla ei pitäisi olla ennakkokäsitystä tutkimuskohteesta. Tällöin puhutaan hypoteesittomuudesta. Laadullisessa analyysissä tutkijan pitäisi oppia tutkimuksen kuluessa ja jopa yllättyä. (Eskola & Suoranta 1998, 19–20.)

Liiketaloustieteitä tutkittaessa laadullisen tutkimusotteen pääasiallisena tarkoituksena on yleensä lisätä ymmärrystä yrityksen toiminnasta erittelemällä laadullista aineistoa, ei niinkään selittää ja kontrolloida yrityksen toimintaa (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 16). Ei-mittaavalla laadullisella tutkimusotteella on vahva asema liiketaloustieteistä yrityshallinnossa ja markkinoinnissa (Uusitalo 1991, 79).

Tässä tutkielmassa on kyse laadullisesta case-tutkimuksesta. Case-tutkimus voidaan ymmärtää yhden aiheen intensiivisenä tutkimuksena, jossa on tavoitteena (ainakin osittain) valaista laajempaan aihealueeseen. Mitä vähemmän aiheita tutkimuksessa on, sitä intensiivisemmin niitä tutkitaan ja sitä pätevämpi on nimitys case-tutkimus. (Gerring 2007, 20.) Tutkielman tavoitteena on tutkia revenue management - ohjausjärjestelmän toimivuutta kohdeyrityksessä.

Case-tutkimuksessa havainnoitavien kohteiden määrä on pieni. Se sisältää yhden aiheen tai kourallisen aiheita, joita tutkija pyrkii selvittämään. Yhden aiheen case-tutkimus ei ole tavaton. (Gerring 2007, 21–22.) Yksinkertainen laadullinen tutkimus keskittyykin ainoastaan yhteen tapaukseen, esimerkiksi yritykseen tai yrityksen osastoon (Koskinen *et al.* 2005, 45). Otoksen tai näytteen koko riippuukin aina tutkimuksen tavoitteesta (Uusitalo 1991, 73).

Koskisen *et al.* (2005, 156) mukaan case-tutkimus tuo spesifisyyttä ja monimutkaisuuden tajua liiketaloustieteisiin, joissa ei ole aina varaa puhdasoppiseen teoretisointiin. Heidän mukaan toiseksi eduksi on koettu se, että menettely pakottaa ymmärtämään yrityksiä kokonaisvaltaisesti varsin realistisesti kuvatussa ympäristössä.

Tyypillinen case-tutkimuksessa käytetty tapaus on kohdistetumpi ja tarkempi. Kysymyksenasettelu ja teoria määrittelevät aineistonkeruun määrää, ja aineisto kerätään huolellisemmin. Tutkijaa kiinnostavat asiat painottuvat voimakkaasti. Muut asiat jäävät taustoitukseksi. (Koskinen *et al.* 2005, 156.)

Teorialähtöisessä analyysissä on kyse siitä, että lähdetään teoriasta ja palataan siihen empiriassa käynnin jälkeen. Tutkijalla voi olla käytössään useita pieniä teorioita yhden suuren sijaan. Tällöin tutkimus etenee aineisto- tai ilmiöpohjaisesti. Erilaiset teoriat, käsitteet ynnä muut toimivat tulkintakehyksinä, joiden avulla tutkijan on mahdollista tulkita aineistoaan ja sitä kautta tutkimaansa ilmiötä. Tässä tapauksessa tutkija ottaa käyttöönsä uusia teorioita pitkin matkaa, eikä toimi pelkästään lähtökohdakseen valitsemansa teorian pohjalta. (Aaltola & Valli 2001, 137–138.)

Mikäli tutkijan käsityksiin tai tutkittavaan ilmiöön ei sovi yksi suuri teoria, eikä sopivaa malliakaan ole testattavaksi, voi olla hyvinkin hedelmällistä tulkita ilmiötä useasta eri näkökulmasta tai jakaa tutkittava ilmiö useaan osaan ja tarkastella näitä erikseen (Aaltola & Valli 2001, 138).

4.2 Haastattelut ja aineisto

Eskolan ja Suorannan (1998, 18.) mukaan laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein myös varsin pieneen määrään tapauksia. Pyritään analysoimaan näitä tapauksia niin perusteellisesti kuin mahdollista. Tällaisessa harkinnanvaraisessa aineiston keruussa on kysymys tutkijan kyvystä rakentaa tutkimukseensa vahvat teoreettiset perusteet. Nämä perusteet puolestaan ohjaavat aineiston hankintaa.

Harkinnanvaraisesta otannasta on kyse myös silloin, kun tutkimuskohteeksi valitaan ainoastaan yksi tapaus. Myös yhteiskuntatieteissä tapaus- tai case-tutkimukset ovat tavallisia. (Uusitalo 1991, 75–76.) Tutkimuksessa on tietysti pyrkimys objektiivisuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää tiedostaa kaikki subjektiivisuus. Tämä on ideaalinen ja tärkeä tavoite. (Eskola & Suoranta 1998, 18.)

Koska laadullisessa tutkimuksessa aineisto ei lopu käytännössä koskaan, sen vuoksi teoria rakennetaan empiirisestä aineistosta lähtien. Ikään kuin alhaalta ylös. Tällöin puhutaan aineistolähtöisestä analyysistä. (Eskola & Suoranta 1998, 19.)

Haastattelu on yksi case-tutkimuksen tärkeimmistä informaation lähteistä. Se voi olla yllättävää, sillä haastattelut yhdistetään yleensä survey-tutkimukseen. Haastattelut ovat kuitenkin ensisijaisen tärkeä lähde myös case-tutkimuksessa. (Yin 2003, 89.)

Haastattelun idea on suhteellisen yksinkertainen: mikäli halutaan tietää mitä joku relevantti ihminen ajattelee tietystä aiheesta, helpointa on kysyä sitä häneltä. Haastattelu on eräänlainen keskustelu, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja usein myös hänen ehdoilla. Haastattelussa tutkija pyrkii vuorovaikutuksella saamaan selville haastateltavilta häntä kiinnostavat asiat tai ainakin ne asiat, jotka kuulut

aihepiiriin. Nykyinen suuntaus on johtanut keskustelunomaisiin haastatteluihin, aiempien kysymys-vastaus haastattelujen sijaan. (Aaltola & Valli 2007, 25–26.)

Haastattelutapoja on useita. Eräs tapa jaotella ne on jakaa ne sen mukaan kuinka tiukasti haastattelun kysymykset on laadittu etukäteen ja kuinka tiukasti haastattelija ohjaa haastattelutilannetta. Strukturoidussa haastattelussa (eli lomakehaastattelussa) kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama. Puolistrukturoidussa haastattelussa on kyse siitä, että kysymykset ovat kaikille samat, mutta siinä ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava voi vastata vapaasti omin sanoin. Teemahaastattelussa haastattelun teema-alueet ovat määrätty etukäteen. Menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkkaan määritelty muoto ja järjestys. Haastattelussa käydään läpi tietyt teema-alueet, mutta niiden järjestys ja laajuus voi vaihdella haastattelusta toiseen. Avoimessa haastattelussa tilanne muistuttaa kaikkein eniten tavallista keskustelua. (Aaltola & Valli 2007, 27.)

Useimmat haastattelut case-tutkimuksessa ovat avoimia kysymyksiä. Näissä haastattelija voi kysyä haastateltavalta tutkittavaan asiaan liittyviä tosiseikkoja kuin myös heidän mielipiteitään. (Yin 2003, 90.) Lomakehaastattelun on havaittu sopivan parhaiten silloin kun halutaan kerätä faktatietoa ja tutkija tietää etukäteen, millaista tietoa haastateltava voi antaa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 45). Tässä tutkielmassa haastattelu on suoritettu avoimella lomakehaastattelulla sellaisen henkilön kanssa, joka pystyy luotettavasti antamaan faktatietoja kyseessä olevan yrityksen toiminnasta. Lomakehaastattelua ehdotti haastateltava, jotta hän voisi pohtia kysymyksiä rauhassa. Tämän tutkielman yhteydessä lomakehaastattelu onkin huomattavasti parempi tieteellinen lähestymistapa kuin esimerkiksi teemahaastattelu olisi ollut.

Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 58.) mukaan tulee haastatella niin monta henkilöä kuin on välttämätöntä, jotta saadaan tarvittavat tiedot. Haastateltavien määrä riippuu aina tutkimuksen tarkoituksesta.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Eskolan ja Suorannan (1998, 211) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan subjektiviteetti sekä sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksen keskeisin tutkimusväline. Laadullisessa tutkimuksessa pääasiallisin luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan perinteisesti tutkimuksessa käytettyjen mittareiden validiteetilla ja reliabiliteetilla. Molemmat termit kuvaavat luotettavuutta, tosin hieman eri näkökulmista. Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen; mikäli tutkimus toistettaisiin monta kertaa samoilla mittareilla ja tulos pysyisi samana, mittaus olisi reliaabeli. Tutkimus on reliaabeli myös silloin kun samasta aineistosta samoilla mittareilla, mutta eri tutkijoiden toimesta suoritettut tutkimukset päätyvät samoihin lopputuloksiin. Validiuden keskeinen luotettavuussisältö on se, että mitataanko se sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Metsämuuronen 2005, 64–67.)

Laadullisen tutkimuksen osalta reliabiliteetin ja validiteetin käyttöä on kritisoitu käsitteistön soveltamisena erilaisista lähtökohdista tehtävään kvalitatiiviseen tutkimukseen. Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005) mukaan validiteetilla on merkitystä vain kokeellisessa tutkimuksessa, jossa tiettyjä virhepäätelmiä pyritään estämään koesuunnittelun avulla. Koesuunnittelulla voidaan estää esimerkiksi tilanne jossa samat henkilöt osallistuvat useisiin kokeisiin. Mikäli näin on käynyt, testihenkilöt voivat olla oppineet koejärjestelyn. Tämä tulee huomioida tutkimusasetelmassa. Reliabiliteetilla on heidän mukaansa merkitystä vain tilastollisen sisällönanalyysin koodauksessa ja indekseillä tehtävissä asennemittauksissa. Näiden tulee olla Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005: 255–256) mukaan sisällöltään ristiriidattomia.

Oikeastaan kaikissa muissa konteksteissa kummankin käsitteen on havaittu jäävän lähinnä periaatteiksi. Tilastollisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan tarkastella reliabiliteetin ja validiteetin sijasta tutkimuksen seurattavuuden parantamista. Tämä voidaan toteuttaa tarkastelemalla uskottavuutta,

luotettavuutta, siirrettävyyttä, varmuutta, riippuvuutta ja vahvistettavuutta. (Eskola & Suoranta 2003, 212–213; Koskinen *et al.* 2005, 256–257)

Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että vastaavatko tutkijan ja tutkittavan käsitykset tulkinnasta ja käsitteellistyksistä toisiaan. Käsitusten tulee olla uskottavuuden vallitessa samankaltaisia. Luotettavuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä monen menetelmän käyttöä ja poikkeavien tapausten aktiivista hakemista. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tulosten siirrettävyyttä, tietyin ehdoin, tilanteesta toiseen. Siirrettävyyden edellytyksenä on rikas kuvaus tutkimuskohteesta, joka mahdollistaa kuvauksen siirtämisen muuhun yhteyteen. Riippuvuutta osoitetaan auditoimalla tutkimusprosessi dokumentein siten, että muut tutkijat voivat arvioida sitä. Vahvistuvuudella tarkoitetaan muiden vastaavia ilmiöitä käsittelevien tutkimusten kyseistä tutkimusta tukevia tuloksia. (Eskola & Suoranta 2003, 212–213; Koskinen *et al.* 2005, 256–257)

Case-tutkimusten yhteydessä on usein kysytty tutkimustulosten yleistävyyttä. Yleistävyys on eroteltu tilastolliseen sekä analyyttiseen (teoreettiseen) yleistettävyyteen. Tilastollinen yleistettävyys koskee sitä, että miten voimme tehdä johtopäätöksiä tutkituista yksiköistä kaikkiin samankaltaisiin yksiköihin. Case-tutkimus ei kuitenkaan tähtää tilastolliseen vaan analyyttiseen yleistävyyteen. Case-tutkimuksessa avulla on onnistuttu tekemään teoreettisia yleistyksiä, joilla on pätevyyttä myös yli tulkitun tapauksen. (Uusitalo 1991, 78.)

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Case-tutkimuksen tavoite

Tässä tutkielmassa on pyritty selvittämään edellä mainituilla liiketoimintasektoreilla havaittujen seikkojen avulla mahdollisuutta implementoida revenue management -ohjausjärjestelmä myös case-yrityksessä. Tutkielmassa on hyödynnetty aikaisemmissa tutkimuksissa tehtyjä havaintoja sekä revenue management -menetelmän teoriaa.

Tutkielman tavoitteena oli selvittää pystytäänkö kohdeyrityksen kannattavuutta parantamaan revenue management -menetelmän tai sen yksinkertaisemman version avulla. Tutkielma toteutettiin case-tutkimuksena.

Tutkielma suoritettiin teorialähtöisellä analyysillä. Koska aihetta ei ollut tutkittu kohdeyrityksen toimialalla aikaisemmin, oli välttämätöntä perehtyä revenue management -menetelmän käyttöön muilla liiketoiminnanaloilla. Tutkielmassa on perehdytty revenue management -menetelmän teoriaan ja käytäntöön pääasiassa hotelli- ja lentoliiketoiminta sektoreilla havaittujen seikkojen kautta. Tutkimuksissa on havaittu, että revenue management -toiminnanohjausjärjestelmää, joka on käytössä tietyssä yrityksessä, on vaikeaa suoraan siirtää sekä soveltaa toisessa yrityksessä ja toiselle toimialalla.

5.2 Haastattelu

Haastateltavana oli case-yrityksen johtoon kuuluva henkilö, jolla oli huomattavan pitkä kokemus toimialastaan. Haastattelukysymykset löytyvät liitteenä tutkielman lopusta. Kysymyksien asetteluun viitteellisenä apuna on käytetty Bermanin (2005, 178.) listaa, jolla arvioidaan yrityksen valmiutta ottaa käyttöön revenue management -toiminnanohjausjärjestelmä.

Aineistona on käytetty kohdeyritykseltä saatuja faktatietoja sekä muuta haastattelusta saatuja tietoja. Kaikkia tietoja ei voida julkaista painettavassa versiossa vaan ainoastaan pro gradu -tutkielman tausta-aineistossa.

Case-yrityksen *kapasiteetin* on havaitut olevan suhteellisen joustavaa. Kapasiteettia on myös suhteellisen helppo lisätä tilapäisesti.

Haastateltava mukaan normaalissa suhdanteessa *sesongit* ovat melko samankaltaisia eri vuosien välillä, eli merkittävää vaihtelua ei ole havaittu. Sesonkien kausihuippujen ja hiljaisimpien hetkien välillä vaihtelu voi olla hyvinkin voimakasta.

”Vaihtelu on erittäin suurta. Ei paitsi kuukausien välillä vaan myös viikon sisällä.”

Tästä on huomattu aiheutuvan ali- ja ylikapasiteetti tilanteita.

Case-yrityksestä löytyy *toiminnanohjausjärjestelmä* sekä henkilökuntaa, joka hallitsee sen käytön. Sen käytössä on kuitenkin havaittu kehitettävää.

”Ohjausjärjestelmän hyödyntämisessä on toki aina kehitettävää.”

Haastateltavan mukaan resursseja ohjausjärjestelmän kehittämiseen löytyy. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttö koetaan mielekkäänä sekä hyödyllisenä case-yrityksessä.

”Sitoutunut pääoma on huomattava, joten ohjausjärjestelmän hyödyntämisellä on äärimmäisen tärkeä rooli. Koska järjestelmä on osa kaiken konsernitoiminnan ohjausta, ovat kiinteät järjestelmäkustannukset olemassa. Kustannustehokkuutta syntyy vain, kun järjestelmää hyödynnetään riittävästi.”

Yrityksellä on keskustietojärjestelmä, jonka avulla voidaan ylläpitää asiakastietokantaa, hoitaa varaukset sekä ennustaa kysyntää aikaisempien kokemusten perusteella. Näiden toimintojen ylläpitäminen tarvitsee kuitenkin myös jonkin verran manuaalista työtä.

”Ihmistyötä toki tarvitaan, mutta prosessi on rakennettu järjestelmää hyödyntäen.”

Kohdeyritys myy palveluita sekä suoraan kuluttajille että jälleenmyyjille. *Hinnoittelua* toteutetaan kohdeyrityksessä usealla eri tavalla. Hintatasoja on varioitu markkinahinnoittelun kautta, mutta muuten palveluiden hintojen varioinnista ei ole koettu olevan merkittävää hyötyä.

”Markkinahinnoittelun kautta käytännössä toteutuu varioitumista. Luonnollisesti kertaoston volyyymilla on tähän ratkaisevaa merkitystä.

Haastattelun jälkeisissä keskusteluissa haastateltava koki yksinkertaisemman dynamic pricing -menetelmän mielekkäämmäksi vaihtoehdoksi kuin monimutkaisemman toiminnanohjausjärjestelmän vaativan revenue management -menetelmän.

5.3 Revenue management -menetelmän teoriatausta

Palveluiden ominaispiirteet ja erityisesti palveluiden pilaantuvuus tai toisin sanoen katoavuus motivoi palveluntuottajaa vertailemaan vaihtoehtoisia hinnoittelumalleja. Koska palvelu katoaa, eli sitä ei voida varastoida ja myydä myöhemmin, kapasiteetilla ja sen käyttöasteella on suuri merkitys. Tämän vuoksi kapasiteetin tulee vastata kysyntää mahdollisimman optimaalisesti.

Teoriassa tällaisten yritysten tulisi olla valmiita myymään käyttämätön kapasiteetti sellaisella hinnalla, joka ylittää muuttuvat kustannukset, vaikka se ei välttämättä kata kiinteitä kuluja. Kapasiteetin käyttöaste tietysti vaihtelee kausittain ja viikonpäivittäin riippuen palveluntuottajan toimialasta. Tästä johtuen, sitä mikä on optimaalinen tilanne, on todella vaikea laskea pelkästään kynää ja paperia käyttäen. Siksi revenue management -toiminnanohjausjärjestelmän on havaittu olevan merkittävä apuväline optimaalisen kapasiteetin sekä hinnan määrittämiseksi.

Revenue management -menetelmää käytetään perinteisesti aloilla, joilla on korkeat kiinteät kustannukset ja suhteellisen alhaiset muuttuvat kustannukset. Tämä johtuu siitä, että korkeat kiinteät kustannukset pysyvät samana riippumatta asiakas määrästä. Tällaisia korkeat kiinteät kustannukset omaavia aloja ovat erityisesti majoitus-,

lentoliikenne- ja autonvuokrausala sekä risteilyliiketoiminta. Nämä alat ovat erityisen pääomavaltaisia toimialoja. Revenue management -menetelmää käytetäänkin pääasiassa pääomavaltaisilla palvelualoilla.

Revenue management -menetelmän käyttöönoton on havaittu mahdollistavan suurempien voittojen synnyttämisen, kuten aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu. Sen käyttöönotto kuitenkin vaatii toiminnanohjausjärjestelmän hankkimista. Toiminnanohjausjärjestelmän implementointi ja käyttöönotto on usein vuosien projekti. Sen tuottamat säästöt, ja se myötä parempi liiketulos, eivät vaikutta välittömästi, vaan toiminnanohjausjärjestelmään käyttöönottoon on sitouduttava pidemmäksi ajaksi. Revenue management -menetelmän käyttöönottamiseksi tarvittava ohjelmisto on suhteellisen kallis ja monimutkainen. Tämän vuoksi sen käyttämistä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä on harkittava erityisen tarkasti. On oltava hyvin skeptinen sen suhteen, että kannattaako raskaan ja kalliin toiminnanohjausjärjestelmän monipuolisempia ohjelmistoja ottaa käyttöön. Tutkimustulokset eivät ole sen suhteen rohkaisevia. Tutkijoiden mielestä suurin osa ”säästöistä” menee toiminnanohjausjärjestelmän ylläpitoon ja henkilökunnan kouluttamiseen sekä konsultointifirmoille. Yleensä edes toteutuneet säästöt eivät riitä kattamaan kuluja.

Revenue management -toiminnanohjausjärjestelmän implementointiin ei ole parasta tai oikeaa tapaa. Sen käyttöönotolle ei ole löydetty mitään ohjenuoraa. Jokainen organisaatio on erilainen ja uusien järjestelmien käyttöönotto vaatii aina muutoksia organisaation sisällä. Toisien toimialojen onnistumiset voivat rohkaista muita toimialoja ottamaan käyttöön uusia toimintoja. Tämä ei kuitenkaan takaa sitä, että menestyminen voidaan siirtää menestyksekkäästi toiselle toimialalle.

Palvelualalla onkin perinteisesti käytetty yksinkertaista voittolisähinnoittelua. Se on helppo hinnoittelumenetelmä ja sen vuoksi suosittu. Voittolisähinnoittelu on saanut sekä kritiikkiä että kannustusta. Balakrishna et al. (2001) sanoivat sen olevan kustannustehokas. Kun taas kritisoijat sanovat, että voittolisähinnoittelu ei ota huomioon kysyntää. Eikä se sen vuoksi jätä tilaa hinta-kysyntä suhteelle. Voittolisähinnoittelun hyviä puolia on ehdottomasti sen helppous ja vaivattomuus,

eikä sen käyttäminen vaadi monimutkaisien ja kalliiden uusien järjestelmien sekä ohjelmistojen implementointia.

5.4 Tutkimuksen tulos

Case-yrityksen pääomasidonnaisuus ei vastannut vertailukohtina olevien liiketoiminta-alojen pääomasidonnaisuutta. Lisäksi kapasiteetti on kuitenkin suhteellisen joustavaa. Jopa sesongin sisällä voidaan lisätä kapasiteettia nopealla aikataululla, markkinatilanteen niin vaatiessa.

Kun näitä lukuja verrataan aloihin, joilla revenue management -menetelmää on perinteisemmin käytetty, huomataan, että pääomasidonnaisuudessa on huomattavia eroja. Myös kapasiteetti joustavaa, kun taas esimerkiksi lentoliikenteessä jälkimarkkinatilanne on huomattavasti haastavampi. Nämä seikat, jotka perinteisesti tukevat revenue management -menetelmän käyttöönottoa, eivät ole case-yrityksen tapauksessa niin olennaisia, että ne yksinään riittäisivät syyksi ottaa käyttöön uusi toiminnanohjausjärjestelmä.

Case-yrityksen sesongeissa ei ole juurikaan eroa vuosien välillä. Sesonkien sisäinen vaihtelu puolestaan on hyvinkin merkittävää. Tämä johtaa siihen, että syntyy sesonkien sisäisiä yli- ja alikapasiteettitilanteita. Revenue management -toiminnanohjausjärjestelmästä olisi apua juuri näihin yli- ja alikapasiteetti-tilanteisiin. Sen avulla pystytään hinnoittelemaan palvelut paremmin ja päästään lähemmäksi optimaalista tilannetta.

Case-yrityksellä on käytössään toiminnanohjausjärjestelmä sekä osaavaa henkilökuntaa sen käyttämiseen, samoin keskustietojärjestelmä varauksien hoitamiseen ja kysynnän ennustamiseen. Revenue management -toiminnanohjausjärjestelmä vaatii kuitenkin uuden ohjelmiston ja sen tehokas käyttäminen vaatii kouluttautumista sekä jatkuvaa tietojen päivitystä. Resursseja tällaiseen koulutukseen kuitenkin yrityksestä kyllä löytyisi.

Tämän tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä havaittiin, että mahdolliset tuotot kuluvat suurella todennäköisyydellä juuri toiminnanohjausjärjestelmän ylläpitämiseen, henkilöstön kouluttamiseen sekä konsulttien palkkioihin.

Tästä johtuen revenue management -toiminnanohjausjärjestelmää ei koeta yrityksessä mielekkääksi vaihtoehdoksi. Yrityksessä ei uskota, että uusi järjestelmä toisi lisää tuottoja. Kuten haastateltavakin sanoi, yksinkertaisempi dynamic pricing menetelmä on parempi vaihtoehto. Toki dynamic pricing -menetelmä on enemmän tunnepohjainen ja epätarkempi, mutta huomattavasti kustannustehokkaampi. Se ei sido yhtäläillä pääomia eikä vaadi erillisiä ohjelmistoja, vaan kaikki voidaan toteuttaa jo olemassa olevilla järjestelmillä.

Myöskään teoreettinen viitekehys ei tue revenue management -toiminnanohjausjärjestelmän implementoimista. Vaikka revenue management -menetelmä teoriassa sopisi tämän tyyppiseen palvelualan yritykseen, se ei kuitenkaan ole realistinen vaihtoehto. Tämä johtuu useista seikoista, joita ei näiden tietojen arkaluontoisuuden vuoksi voida julkaista, kuin ainoastaan pro gradu tutkielman tausta-aineistossa.

Revenue management -menetelmän käyttöönotto ei kuitenkaan tuottaisi tässä tapauksessa yritykselle suurella todennäköisyydellä mitään lisäarvoa. Sen käyttöönotto vaatisi kuitenkin voimavaroja. Nämä seikat eivät tue revenue management -toiminnanohjausjärjestelmän implementointi case-yrityksessä. Yksinkertaisemman dynamic pricing -menetelmän käyttöönotto voi toisaalta tuoda yritykselle lisätuloja. Koska sen käyttäminen ei vaadi investointeja, voidaan sen käyttämistä pitää järkevänä mahdollisuutena pyrittäessä tehostamaan liiketoiminnan hinnoittelua case-yrityksessä. Nämä tulokset voitaneen yleistää koskemaan laajemmin koko toimialaa.

6. YHTEENVETO

Revenue management -menelmä on toiminnanohjausjärjestelmien ja hinnoittelu-strategioiden sovellus, jonka avulla pyritään allokoimaan oikea kapasiteetti, oikeille asiakkaille, oikeaan paikkaan sekä oikeaan aikaan. Sitä on käytetty perinteisesti aloilla, joilla on erittäin kiinteä kapasiteetti, jota ei voida varastoida. Näitä aloja ovat esimerkiksi lentoliikenne ja majoituspalvelut. Revenue management -menetelmän avulla on pystytty parantamaan tehokkuutta ja täten yrityksen kannattavuutta edellä mainituilla toimialoilla.

Tässä tutkielmassa päädyttiin siihen tulokseen, että revenue management -menetelmä ei kuitenkaan sovellu case-yrityksen käyttöön. Toisaalta helppokäyttöisempi sekä edullisempi dynamic pricing -menetelmä havaittiin varteenotettavaksi vaihtoehdoksi. Tähän päädyttiin teoriapohjaista analyysiä käyttäen. Tämän vuoksi tutkielman tulokset voitaneen yleistää koskemaan teoreettisesti laajemmin koko toimialaa. Tutkielman teoreettinen viitekehys perustuu kustannusten ja tuottojen käyttäytymiseen hinnoittelussa sekä revenue management -menetelmän teoriaan. Lisäksi muilla palvelu- ja matkailualan sektoreilla tehdyt havainnot ovat osana teoreettista viitekehystä.

Tutkielmaan liittyy tiettyjä rajoituksia. Ensinnäkin case-yrityksen toimintaan liittyy muitakin toimintoja kuin ainoastaan pääasiallinen liiketoiminta. Lisäksi merkittävä osa case-yrityksen palveluista myydään välillisesti jälleenmyyjien kautta, joka luonnollisesti rahastaa omia asiakkaitaan ja case-yritys toimiikin tällöin alihankkijana. Onkin syytä huomioida, että hinnat case-yrityksen ja jälleenmyyjien välillä sovitaan hyvissä ajoin ennen tulevaa sesonkia. Näistä syistä hinnoittelu ja kustannuksien täsmällinen arviointi eri tilanteissa on haastavaa.

Tutkielman tuloksissa todettiin, että dynamic pricing -menetelmä voisi tulla kyseeseen mahdollisena hinnoittelu keinona. Tämän tutkielman pohjalta voisikin tehdä jatkotutkimusta juuri dynamic pricing -menetelmän käytöstä case-yrityksen liiketoiminnassa. Miten sen avulla voitaisiin maksimoida tuotot sekä parantaa kannattavuutta. Jatkotutkimukseen voi kuitenkin liittyä samanlaiset haasteet kuin

tähän tutkielmaan. Toisaalta dynamic pricing -menetelmä pitäisi olla mahdollista ottaa alalla käyttöön, joten se voi olla hyvinkin mielekäs jatkotutkimuksen kohde.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli R. (2001) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Aaltola, J. & Valli, R. (2007). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Albanese, P. (2004). Revenue Management – periaatteet ja käytännöt palvelualalla. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Alhola, K. (1998). Toimintolaskenta – perusteet ja käytäntö. Juva: WSOY.
- Avinal, E.A. (2004). Revenue management in hotels. *Journal of Foodservice Business Research* 7(4), 51-57.
- Avlonitis, G.J. & Indounas, K.A. (2005). Pricing objectives and pricing methods in the services sector. *Journal of Services Marketing* 19(1), 47-57.
- Babey, E.R. (2006). Costs of enterprise resource planning system implementation – and then what. *New Directions for Higher Education* 136, 21-33.
- Balakrishnan, R. & Sivaramkrishnan, K. (2001). Sequential solutions to capacity-planning and pricing decisions. *Contemporary Accounting Research* 18(1), 1-26
- Berman, B. (2005). Applying yield management pricing to your service business. *Business Horizons* 48(2), 169-179.
- Brimson, J.A. (1992). Toimintolaskenta – Activity-based Accounting. Weilin+Göös: Jyväskylä.
- Burger, B. & Fuchs, M. (2005). Dynamic pricing – A future airline business model. *Journal of Revenue & Pricing Management* 4(1), 39-53.
- Capó Parrilla, J., Riera Font, A. & Rosselló Nadal, J. (2007). Accommodation determinants of seasonal patterns. *Annals of Tourism Research* 34(2), 422-436.
- Cooper, R. & Kaplan, R.S. (1991). *The Design of Cost Management Systems – Text, Cases, and Readings*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Davis, P. (1994). Airlines ties profitability yield to management. *SIAM News* 27(5).
- Debely, J., Dubosson, M. & Fragniere, E. (2008). The pricing of knowledge-based services: insights from the environmental sciences. *Journal of Services Research* 8, 167-181.
- Drury, C. (2004). *Management and Cost Accounting* (6th ed.). London: Thompson Learning.

- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fleischmann, M., Hall, J.M. & Pyke, D.F. (2004). Smart pricing. *MIT Sloan Management Review* 45(2), 9-13.
- Friedman, H.H. & Lewis, B.J. (1999). Dynamic pricing strategies for maximizing customer satisfaction. *National Public Accountant* 44(1), 8-36.
- Gabor, A. (1990). *Pricing: Concepts and Methods for Efficient Marketing* (2nd ed.). Aldershot: Gower.
- Gerring, J. (2007). *Case Study Research: Principles and Practices*. New York: Cambridge University Press.
- Hallamaa, T., Karhu, H. & Viljanen, R. (1997). *Yritystoiminta hotelli-, ravintola- ja matkailualalla*. 3. painos. Porvoo: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hong, K. and Kim, Y. (2002). The critical success factors for ERP implementation: an organizational fit perspective. *Information & Management* 40(1), 25-40.
- Horngren, C.T., Foster, G. & Datar, S.M. (2000). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (10th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Jallat, F. & Ancarani, F. (2008). Yield management, dynamic pricing and CRM in telecommunications. *Journal of Services Marketing* 22(6), 465-478.
- Jarvis, P. (2002). Introducing yield management into a new industry. *Journal of Revenue & Pricing Management* 1(1), 67-75.
- Kaunisto, K. (2003). *Yield management ja asiakkaiden suhtautuminen sen käytäntöihin*. Tutkintotyöraportti. Tampereen ammattikorkeakoulu, liiketalous.
- Kimes, S.E. (1989). The basics of yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 30(3), 14-19.
- Kinnunen, J., Laitinen, E.K., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. (2007). *Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen*. Helsinki: KY-palvelu.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* (8th ed.). New Jersey: Prentice-Hall International.

- Kotler, P. (1999). *Muuttuva markkinointi – luo, voita ja hallitse markkinoita*. Porvoo: WSOY.
- Kuhlmann, R. (2004). Why is revenue management not working? *Journal of Revenue and Pricing Management* 2(4), 378-387.
- Kuyumcu, H.A. (2007). Emerging trends in scientific pricing. *Journal of Revenue and Pricing Management* 6(4), 293-299.
- Laitinen, E.K. (2007). *Kilpailukykyä hinnoittelulla*. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lancaster, J. (2003). The financial risk of airline revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management* 2(2), 158-165.
- Lee, A.O. (1990). Airlines reservations forecasting: probabilistic and statistical models of the booking process. Flight Transportation Laboratory Report R90-5. Massachusetts Institute of Technology.
- Lieberman, W.H. (1993). Debunking the myths of yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 34(1), 34-41.
- Lieberman, W.H. (2003). Getting the most from revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management* 2(2), 103-115.
- Lin, K.Y. (2006). Dynamic pricing with real-time demand learning. *European Journal of Operational Research* 174(1), 522-538.
- Martin, M.M. (1998). An electronics firm will save big money by replacing six people with one and lose all the paperwork, using enterprise resource planning software. But not every company has been so lucky. *Fortune magazine* 137(2), 149-151.
- Metsämuuronen, J. (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Helsinki: International Methelp.
- McCartney, S. (2000). In airlines find a bag of high-tech tricks to keep income aloft. *Wall Street Journal* January(20), A1-A6.
- Monroe, K.B. (1990). *Pricing: Making Profitable Decisions* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Morris, M.H. & Morris, G. (1990). *Market-oriented Pricing: Strategies for Management*. New York : Quorum Books.
- Nagle, T.T. & Holden, R.K. (1995). *The Strategy and Tactics of Pricing: a Guide to Profitable Decision Making* (3rd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (2005). *Johdon laskentatoimi*. 6. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Pellinen, J. (2003). *Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu*. Helsinki: Talentum.
- Peslak, A.R. (2006). Enterprise resource planning success: An exploratory study of the financial executive perspective. *Industrial Management & Data* 106(9), 1288-1303.
- Quiescenti, M., Bruccoleri, M., La Commare, U., Noto La Diega, S. & Perrone G. (2006). Business process-oriented design of Enterprise Resource Planning (ERP) systems for small and medium enterprises. *International Journal of Production Research* 44(18-19), 3797-3811.
- Riistama, V. & Jyrkkiö, E. (1999). *Operatiivinen laskentatoimi: perusteet ja hyväksikäyttö*. Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö.
- Selander, K. & Valli, V. (2007). *Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Sipilä, J. (2003). *Palvelujen hinnoittelu*. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Siguaw, J.A., Kimes, S.E. & Gassenheimer, J.B. (2003). B2B sales force productivity: applications of revenue management strategies to sales management. *Industrial Marketing Management* 32(7), 539-551.
- Talluri, K. & van Ryzin, G. (2004). Revenue management under a general discrete choice model of consumer behavior. *Management Science* 50(1), 15-33.
- Trott, P. & Hoecht, A. (2004). Enterprise Resource Planning and the price of efficiency: the trade off between business efficiency and the innovative capability of firms. *Technology Analysis & Strategic Management* 16(3), 367-379.
- Tung, W., Capella, L.M. & Tat, P.K. (1997). Service pricing: a multi-step synthetic approach. *The Journal of Services Marketing* 11(1), 53–65.
- Uusitalo, H. (1991). *Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan*. Juva: WSOY.
- Vehmanen, P. & Koskinen K. (1997). *Tehokas kustannushallinta*. Porvoo: WSOY.
- Wang, X. & Meng, Q. (2008). Continuous-time dynamic network yield management with demand driven dispatch in airline industry. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* 44(6), 1052-1073.
- Weatherford, L.R. & Kimes, S.E. (2003). A comparison of forecasting methods for hotel revenue management. *International Journal of Forecasting* 19, 401-415.
- Wilson, A. (1972). *The Marketing of Professional Services*. Lontoo: McGraw-Hill.
- Yeoman, I. & Ingold, A. (1997). *Yield Management – Strategies for the Service Industries*. London: Cassell.

- Yeoman, I. McMahon-Beattie, U. & Sutherland, R. (2001). Leisure revenue management. *Journal of Leisure Property* 1(4), 306-317.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zeni, H. (2009). Improved accuracy in airline revenue management by unconstrained demand estimates from censored data. *Yhdysvallat: Dissertation.com*. <http://dissertation.com/book.php?method=ISBN&book=1581121415>. Viitattu 14.5.2010

HAASTATTELURUNKO

Teemat: *Kapasiteetti, Sesonki, Ohjausjärjestelmä, Hinnoittelu*

Taustaa

Haastateltavan toimenkuva yrityksessä?

Kokemus alalla? Kuinka monta vuotta olet työskennellyt alalla? Niistä johtotehtävissä?

Kapasiteetti

Kuinka paljon ne sitovat pääomia? Kuinka paljon se on prosentuaalisesti?

Kuinka paljon aiheutuu kiinteitä kustannuksia? Arvio.

Kuinka suuret kiinteät kustannukset ovat suhteessa kyseessä olevan toiminnan muuttuviin kustannuksiin?

Kuinka joustavaa kapasiteettia on lisätä/vähentää? Minkälaisella aikajänteellä se on mahdollista?

Sesonki

Kuinka suurta on sesonkien välinen vaihtelu eri vuosien välillä?

Kuinka suuri on sesonkien sisäisien kausihuippujen ja hiljaisempien hetkien? Käyttöasteet?

Mitä vaikutuksia näistä koituu? Aiheutuuko tilanteita, jolloin yli- tai alikapasiteettia?

Ohjausjärjestelmä

Löytyykö yrityksestä tietotaitoa käyttää tarpeellista ohjausjärjestelmää? Ihmisiä, jotka ymmärtävät sitä ja pystyvät toteuttamaan sen käytön?

Entä resursseja?

Kuinka mielekkäänä (teoriassa, käytännössä), koette kyseisen kaltaisen ohjausjärjestelmän käytön? Entä kustannustehokkaana?

Onko yrityksessä keskustietojärjestelmä, joka ylläpitää asiakastietokantaa, hoitaa varaukset sekä ennustaa kysyntää aikaisempien kokemusten perusteella?

Hinnoittelu

Miten hinnoittelu on suoritettu? Markkinaperusteinen? Kustannusperusteinen? Jokin muu? Voittolisähinnoittelu?

Onko hintatasoja varioitu? Olisiko se mahdollista? Miten? Koettaisiinko se kalliiksi ratkaisuksi?

Myydäänkö palveluita suoraan asiakkaille? Vai jälleenmyyjille? Miten tämä vaikuttaa hintaan ja sen variointiin?

Onko yrityksellä kyky välittää tietoa asiakkailleen? Miten?

Voidaanko asiakkaita segmentoida? Miten/Miksi ei?

Voitaisiinko ajatella käyttää kokemusperusteista hinnoittelua? Tai revenue management -menetelmää yksinkertaisempaa dynamic pricing -menetelmää, johon ei ole sidottu ohjausjärjestelmää? Miten tämä pystyttäisiin edelliset vastaukset huomioiden järjestämään?