



Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Hotellin asiakashankintakustannukset eri asiakassegmenteissä

Sanni Sirniö

Opinnäytetyö
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohto
2020



Tekijä Sanni Sirniö	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto	
Opinnäytetyön nimi Hotellin asiakashankintakustannukset eri asiakassegmenteissä	Sivu- ja liitesivumäärä 67 + 1
<p>Hotellien asiakashankinnasta on tullut entistä kompleksisempi prosessi lukuisien hotellien käyttämien hankintatoimijoiden myötä. Eri toimijoista muodostuvat korkeat asiakashankintakustannukset ovat aiheuttaneet tarpeen hankintakustannuksien hallinnalle. Huomio on kiinnittynyt erityisesti asiakkaan elinkaaren arvoon ja varauskanavien hallintaan. Tämä tutkimus pyrkii selvittämään, kuinka asiakassegmentti vaikuttaa asiakashankintakustannuksiin. Työn tarkoitus on määrittää, vaihteleeko asiakashankintakustannukset eri asiakassegmenteissä ja tavoitteena on luoda teoreettinen mallinnus majoitusalan asiantuntijoille.</p> <p>Työ keskittyy hotellin huonemyynnin näkökulmaan eli kaikki muu liiketoiminta kuten ravintola- ja kokousmyynti on jätetty tutkimuksesta pois aiheen rajaamiseksi. Työ tutkii asiakashankintaa kaikkien asiakassegmenttien näkökulmasta, joten tutkimus ei rajoitu tiettyyn asiakassegmenttiin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä ja aineisto analysoitiin teoriasidonnaisella päättelylogiikalla, koska tutkimuksen tavoitteena on luoda teoreettinen mallinnus toimialan asiantuntijoiden käyttöön. Empiirinen tieto kerättiin puolistrukturoidulla asiantuntijahaastattelulla haastatellen kahta hotellin tuottojohdon asiantuntijaa, jotka työskentelivät hotelliketjussa tai koulutus- ja konsultointiyrityksessä. Lisäksi haastateltiin yhtä hotellin asiakashankintakustannuksien asiantuntijaa kansainvälisestä matkailun teknologiayrityksestä. Kaikkiaan kolme haastattelua suoritettiin maalisi- ja huhtikuussa vuonna 2020.</p> <p>Tutkimuksen päätuloksena oli, että hotellin asiakashankintakustannukset vaihtelevat pääsääntöisesti eri asiakassegmenteissä. Asia ei ole aina täysin yksiselitteinen, koska joillakin hankintatoimilla hankitaan asiakkaita eri segmenteistä, mutta segmenttejä ei voida aina tunnistaa, jolloin asiakashankintakustannuksia on vaikea tai mahdotonta määrittää eri segmenteille. Lisäksi tietoa kaikista asiakashankintakustannuksista ei ole aina valmiiksi saatavilla ja niitä ei välttämättä selvitetä resurssien puutteen takia. Tuloksissa myös todettiin, että asiakkaan elinkaaren arvon kasvaessa asiakashankintakustannukset pienentyvät. Näiden tuloksien perusteella muodostettiin teoreettinen mallinnus asiakashankintakustannuksien, asiakkaan elinkaaren arvon ja asiakassegmenttien vuorovaikutuksesta, joka opastaa hotellialan asiantuntijoita kustannustehokkaaseen asiakashankintaan.</p>	
Asiasanat Asiakashankintakustannus, asiakassegmentti, asiakkaan elinkaaren arvo, majoitusliiketoiminta	

Author Sanni Simiö	
Degree programme Hotel and restaurant management	
Title of report Hotel customer acquisition costs in different customer segments	Number of pages and appendices 67 + 1
<p>Hotel customer acquisition has become an increasingly complex process with numerous acquisition operators used by hotels. High acquisition costs of different operators have created a need for acquisition cost management. Focus has especially been in customer lifetime value and distribution channel management. This research tries to find out how customer segment affects customer acquisition costs. The purpose of this research is to clarify whether customer acquisition costs vary in different customer segments and the objective is to create a theoretical model for hotel industry professionals.</p> <p>The research focuses on the perspective of hotel room sales and to crop the topic, all other hotel business such as restaurant and conference sales have been excluded from the study. Research studies customer acquisition from the perspective of all customer segments, therefore the research is not limited to a specific customer segment.</p> <p>The research was carried out by using a qualitative research method and the material was analyzed by using abductive reasoning logic, as the objective is to create a new model for industry professionals to use. Empirical data were collected by semi-structured expert interviews with revenue management professionals working either in a hotel chain or training and consulting company. In addition, one of the interviewees was working in an international travel technology company. A total of three interviews were conducted in March and April 2020.</p> <p>The main result of the study was that the hotel customer acquisition costs generally vary in different customer segments. This is not always entirely unambiguous since some acquisition operators acquire customers from different customer segments. However, customer segments cannot always be identified, making it difficult or impossible to determine customer acquisition costs for different segments. Furthermore, all customer acquisition costs are not always ready-available and may not be investigated due to the lack of resources. The results also stated that when the customer lifetime value increases, customer acquisition costs decrease. Based on these results, a theoretical modeling of the interaction between customer acquisition costs, customer lifetime value and customer segments is created, which guides the hotel industry professionals to cost effective customer acquisition.</p>	
Keywords Customer acquisition cost, customer segment, customer lifetime value, accommodation business	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Asiakashankinta	4
2.1	Asiakashankinta majoitusliiketoiminnassa	5
2.2	Varauskanavat	7
2.3	Asiakassegmentointi	8
2.4	Asiakkaan elinkaaren arvo	10
2.5	Asiakashankintaprosessi	11
2.5.1	Perinteinen B2B-myyntiprosessi	12
2.5.2	Moderni B2B-myyntiprosessi	15
3	Asiakashankintakustannukset	21
3.1	Asiakashankintakustannukset hotelleissa	21
3.2	Asiakashankintakustannusten hallinta	24
3.2.1	Kanta-asiakasohjelmat	25
3.2.2	Varauskanavien hallinta	27
3.2.3	Kestävä asiakassuhde	28
3.2.4	Data-analytiikka ja datan tulkitseminen	28
3.3	Asiakashankintakustannusten laskenta	30
3.4	Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä	35
4	Metodiikka	38
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus	38
4.2	Teoriasidonnainen laadullinen sisällönanalyysi	39
4.3	Tiedonkeruuprosessi	40
4.4	Rajoitteet tutkimusprosessissa	43
5	Tulokset ja teoreettiset mallinnukset	45
5.1	Asiakashankintaprosessi	45
5.2	Asiakashankintakustannukset	47
5.3	Asiakassegmentointi	50
5.4	Asiakkaan elinkaaren arvo	50
5.5	Asiakashankintakustannusten tulevaisuus	51
5.6	Keskeiset tulokset	51
5.7	Teoreettiset mallinnukset	53
6	Yhteenveto	57
6.1	Pätevyys ja luotettavuus	58
6.2	Kehitysehdotukset	59
6.3	Oppimisprosessi	60
	Lähteet	62
	Liitteet	68

Liite 1. Haastattelukysymykset	68
--------------------------------------	----

1 Johdanto

Perinteinen kysynnän luominen hotelleissa on kehittynyt moniulotteiseksi prosessiksi lukuisien kilpailukykyisten digitaalisten varauskanavien myötä (Green, Lomanno & Carrier 2016, 1). Hotelleissa on tullut suosituksi huoneiden myyminen eri varauskanavissa, kuten online-matkatoimistoissa eli OTA-kanavissa (engl. *online travel agency*), mikä on herättänyt huolen korkeista asiakashankintakustannuksista (Watkins 2016). Huolenaihe on tarpeellinen, jos hankintakustannukset ovat liian korkeat. Liiketoiminta on kannattavaa, jos myyntituotot ylittävät toiminnan kustannukset viimeistään pitkällä aikavälillä (Heikkilä & Saranpää 2013, 39). Asiakashankintaa tulisikin mitata pitäen mielessä, että tehokkaassa asiakashankinnassa toteutuu asiakashankinnan strategiset osatekijät: hankinta, pysyvyys ja lisämyynti (Blattberg, Getz & Thomas 2001, 35-36).

Hotellin asiakashankintakustannukset tarkoittavat kuluja, jotka syntyvät kuluttajan tai yrityksen houkuttelemisesta hotellin asiakkaaksi. Eri asiantuntijat määrittävät hankintakustannuksien rakennetta eri tavoin. (Watkins, 2016.) Kalibri Labsin (2019, 5-7) mukaan hotellin asiakashankintakustannuksia voivat olla esimerkiksi kanavakustannukset, liiketoimimaksut, kanta-asiakasinvestoinnit, vähittäiskauppa- ja tukkukauppakomissiot sekä myynnin ja markkinoinnin kulut. Hankintakustannuksien rakenne on hotelleissa yksilöllinen, koska jokainen hotelli tavoittelee omaan tarjontaan sopivaa liiketoimintaa ja asiakassegmenttejä (Watkins, 2016).

Asiantuntijat ovat nimenneet erilaisia keinoja asiakashankintakustannusten hallitsemiseksi. Tehokkaimmiksi keinoiksi ovat nousseet varauskanavien hallinta ja kanta-asiakasohjelmat (Watkins 2016). Asiakkaan säilytys ja sitouttaminen koetaan tärkeiksi pitkäaikaisten kulujen hallinnan tekijöiksi. (Carlino 2016, 8-12). Nämä ovat myös osa kanta-asiakasohjelman tavoitteita ja niiden toteutuessa edistetään hankinnan strategisen osatekijän, pysyvyyden, toteutumista. Kalibri Labsin tutkimuksen mukaan yhdysvaltalaisissa hotelleissa kanta-asiakasohjelman investoinnin tuotto on melkein kaksi kertaa suurempi kuin OTA-kanavassa (Green & Mazzocco 2019, 11). Jotta kanta-asiakasohjelma olisi kannattava tulisi sen tehostaa luottamusta, kasvattaa vierailujen määrää sekä asiakkaan elinkaarin arvoa (Green & Mazzocco 2019, 22-24; Pesonen, Komppula & Murphy 2019, 117-121). Tämä ei kuitenkaan aina toteudu ja asiakkaat tuottavat eri määrän tuottoja (Marr 2016, 168-169). Asiakkuuksien kannattavuutta olisikin hyvä mitata, jotta sopiva määrä hankintainvestointeja osataan kohdentaa oikeille asiakassegmenteille. Asiakkaan elinkaarin arvolla pystytään mittaamaan asiakkuuden kannattavuutta sekä selvittämään, onko pysyvyys toteutunut.

Korkeat asiakashankintakustannukset ovat herättäneet keskustelua kustannuksien hallinnasta ja hankintatoimien kannattavuudesta. Kestävä asiakassuhde nähdään hankintakustannuksien hallinnassa oleellisena tekijänä, mutta asiantuntijoiden mukaan sitä huomioidaan vain harvoin. Tämän takia on tarve luoda parempi käsitys hotellin asiakashankintakustannuksien muodostumisesta. Tämän työn päätavoitteena on luoda teoreettinen mallinnus, joka tutkii asiakashankintakustannusten, asiakkaan elinkaaren arvon ja asiakassegmenttien välistä vuorovaikutusta. Mallinnus luodaan majoitusliiketoiminnan ammattilaisten käyttöön. Tuotos kehitetään asiantuntijahaastatteluiden ja kirjallisen viitekehyksen perusteella. Työn alatavoitteena on antaa suunta ja mahdollisia ratkaisuja hotellien asiakashankintakustannusten hallintaan ja tehokkaan asiakashankinnan kehittämiseen osana strategista majoitusliiketoimintaa. Teoreettinen mallinnus toimii keskusteluun valmistavana osana.

Työn tarkoituksena on selvittää vaikuttaako asiakassegmentit asiakashankintakustannuksiin huonemyynnissä. Hotellien liiketoimintaan kuuluu huonemyynnin lisäksi usein ravintola- ja kokouspalveluita. Tutkimus keskittyy vain huonemyynnin näkökulmaan aiheen rajaamisen kannalta, koska huonemyynti on usein hotellien pääliiketoimintaa. Työn tarkoituksen takia asiakassegmenttejä ei ole rajattu tiettyihin segmentteihin. Työ tutkii asiakashankintaa kaikkien asiakassegmenttien näkökulmasta, mikä huonemyynnin asiakashankintakustannukset kohdistuvat.

Tutkimuksen tekijä on aina ollut kiinnostunut numeroista ja ammattikorkeakouluopintojen aikana kiinnostus on kohdistunut laskentatoimeen. Tekijä keskitti Macaossa suoritettujen vaihto-opintojen kurssivalinnat laskentatoimeen, joka vahvisti ajatusta tehdä opinnäytetyö joltain laskentatoimen osa-alueelta. Opinnäytetyön aihe-ehdotuksen tekijä sai työpaikaltaan, Kämp Collection Hotelsilta, jonka jälkeen tekijä jatkoi työn tekemistä itsenäisesti, koska toimeksiantoa ei syntynyt. Lopullisen työn aiheen tekijä muodosti yhdessä Haaga-Helian laskentatoimen lehtorin Pekka Heikkilän kanssa.

Työn empiirinen osuus toteutettiin asiantuntijahaastatteluilla haastatellen kolmea hotellin asiakashankintakustannuksiin erikoistunutta asiantuntijaa. Tutkimukseen haastateltiin hotelliketjun tuottojohtajaa, matkailualan tuottojohtamisen konsultointi- ja koulutusyrityksen toimitusjohtajaa ja matkailualan teknologiayrityksen Pohjoismaiden liiketoiminnan kehittämisen ja kumppanuuksien varapääjohtajaa. Kaikilla haastateltavilla oli työkokemusta hotellin asiakashankintakustannuksista vähintään 10 vuotta.

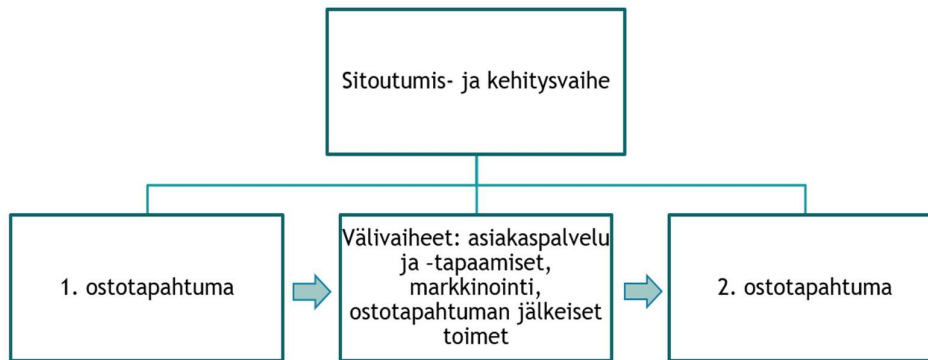
Työn teoreettisessa viitekehyksessä luvuissa 2 ja 3 käsitellään asiakashankinnan ja asiakashankintakustannusten teoriaa ja sen osa-alueita. Majoitusliiketoiminnan näkökulmaa

on peilattu tietoperustassa yleisen teorian kanssa, jotta majoitustoiminnan näkökulma säilyy läpi koko työn. Luku 2 sisältää asiakashankinnan konseptin yleistä teoriaa ja asiakashankinnan teoriaa majoitusalan näkökulmasta. Selvitettäviä aihealueita ovat varauskanavat, asiakassegmentointi, asiakkaan elinkaaren arvo sekä asiakashankintaprosessi perinteisen ja modernin B2B-myyntiprosessin näkökulmasta. Luku 3 käsittää asiakashankintakustannusten teoriaa selvittäen, mitä on hotellin asiakashankintakustannukset, asiakashankintakustannusten hallinta ja asiakashankintakustannusten laskenta. Luvun 3 lopussa käydään läpi yhteenveto teoreettisesta viitekehystä. Luvussa 4 määritetään tutkimuksen metodiikka eli perustellaan, miksi tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista menetelmäsuuntausta ja aineisto analysoitiin teoriasidonnaisin perustein sekä kerrotaan tutkimusprosessista ja tutkimusprosessin rajoitteista. Luvussa 5 keskitytään tutkimuksen tuloksiin empiirisen tiedon ja teorian pohjalta. Lisäksi esitellään tulosten ja teorian perusteella luodut teoreettiset mallinnukset hotellin asiakashankintakustannusten, asiakkaan elinkaaren arvon ja asiakassegmenttien vuorovaikutuksesta ja suhteesta. Viimeinen luku, luku 6, käsittelee työn yhteenvedon sisältäen tutkimuksen pätevyyden ja tuotoksen luotettavuuden analysoinnin, kehitysehdotukset ja tekijän oppimisprosessin.

2 Asiakashankinta

Asiakashankinta on toimintaa, jonka tavoitteena on saada asiakkaiden tuomaa varallisuutta liiketoiminnan jatkamiseksi. Kaikki yritykset menettävät ja joutuvat hankkimaan uusia asiakkaita. Tämä koskee myös tilanteita, joissa asiakkaiden säilyttämisessä onnistutaan hyvin. Yrityksen johto tekee päätöksen, kuinka paljon asiakkaan hankkimiseen käytetään resursseja ja kuinka se toteutetaan. Tehokas asiakashankinta edistää tuottojen ja lisämyynnin tekemistä ja mahdollistaa niiden pysyvyyden. Monet yritykset eivät käsittele asiakashankinnan strategisia osatekijöitä eli hankintaa, pysyvyyttä ja lisämyyntiä yhtenäisesti, mikä voi johtaa vääriin johtopäätöksiin ja menetettyihin liiketoiminnallisiin mahdollisuuksiin. Jos hankintaa ja pysyvyyttä ei liitetä toisiinsa, seurauksena voi olla virheellinen ennuste asiakkaan oleskeluajasta, tuottavuudesta ja markkinointitoimenpiteiden vaikutuksesta. Seurauksena on yleensä vajavainen markkinointistrategia, joka sulkee ulkopuolelleen oleellisen asiakaspääoman. (Blattberg ym. 2001, 35-36.)

Blattbergin, Getzin ja Thomasin (2001, 36) mukaan asiakashankinta voidaan määrittää kahdella tavalla: hankintatapahtuman- ja hankintaprosessin näkökulmasta. Hankintatapahtuman näkökulmasta selvitettyä asiakashankinta loppuu asiakkaan ensimmäiseen ostotapahtumaan. Kuvio 1 esittää asiakashankintaa hankintaprosessin näkökulmasta. Kuvion 1 mukaisesti hankintaprosessin vaiheisiin kuuluu ensimmäinen ostotapahtuma sekä siitä seuraavat ja sen jälkeiset tapahtumat, joihin ei liity ostaminen aina toistuvaan ostotapahtumaan asti. Hankintaprosessin näkökulma on arvokkaampi kuin hankintatapahtuman näkökulma, koska se käsittää asiakassuhteen kriittiset vaiheet: sitoutumis- ja kehitysvaiheen. Asiakkaan kohtaama vuorovaikutus, kuten asiakaspalvelu, on keskeinen osa hankintaprosessia, koska se vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen. Hankintaprosessin muita ei-tuotteellisia kustannuksia aiheuttavat asiakastapaamiset, markkinointitoimenpiteet sekä asiakkaan ostotapahtuman jälkeiset toimet ja palvelu. (kuvio 1.) Asiakassuhteen säilyttämisvaihe alkaa siitä, kun asiakas tekee ensimmäisen toistuvan ostoksen. (Blattberg ym. 2001, 36.)



Kuvio 1. Asiakashankinta hankintaprosessin näkökulmasta (mukaillen Blattberg ym. 2001, 36)

Yleensä uuden asiakkaan hankkiminen maksaa yritykselle viidestä seitsemään kertaa enemmän kuin nykyisen asiakkaan säilyttäminen. Nykyinen asiakas on myös siinä mielessä kannattavampi, että asiakas todennäköisesti ostaa useammin, ostaa enemmän, suosittelee, ei reagoi hintaan niin herkästi ja sortuu harvemmin kilpailijoiden tarjouksille. (Mooradian, Matzler & Ring 2014, 279.) Kaiken saatavilla olevan liiketoiminnan hankkimiseen ei kuitenkaan riitä pelkkä onnistunut asiakkaiden säilyttäminen (Blattberg ym. 2001, 35-36). Yritysten täytyy hankkia uusia asiakkaita, koska kaikkia asiakkaita ei pystytä säilyttämään ja kaikki asiakkuudet eivät ole yhtä kannattavia. Asiakkuuden kannattavuutta voidaan arvioida asiakkaan elinkaaren arvon mittarin avulla. (Mooradian ym 2014, 279.) Asiakkaan elinkaaren arvon teoriaa kartoitetaan tarkemmin luvussa 2.4.

Asiakashankintaan panostettava määrä on toimialakohtaista. Se riippuu yrityksen kyvystä säilyttää ja hankkia asiakkaita sekä asiakkaiden uudelleenosto tiheydestä. Yleensä yritys, joka myy alhaisen ostotiheyden tuotteita joutuu panostamaan asiakashankintaan enemmän kuin korkean ostotiheyden omaavia tuotteita myyvä yritys. Asiakashankintaan ja markkinointiin sijoittaminen on erityisen tärkeää uusilla tai alikehittyneillä markkinoilla toimiville yrityksille niiden näkyvyyden ja penetraation kannalta. Yritys, jolla on korkea asiakkaiden säilyttämistä, joutuu yleensä panostamaan paljon asiakashankintaan. Tässä tilanteessa asiakashankinta tehdään perusteellisesti, koska halutaan olla varmoja, että asiakas on oikeaa tyyppiä, koska asiakkaan menettämiskustannus on huomattavan suuri. (Blattberg ym. 2001, 36-37.)

2.1 Asiakashankinta majoitusliiketoiminnassa

Majoitusliikkeen asiakashankinnalle ei ole olemassa yhtä määritelmää, koska sitä voidaan toteuttaa lukuisilla eri tavoilla ja jokainen hotelli toteuttaa asiakashankintaa yksilöllisesti.

Asiakashankintaa voidaan kuitenkin tarkastella ja määrittää eri näkökulmista. Asiakashankinta muodostuu yleensä erilaisista toimijoista, joilla asiakashankintaa toteutetaan. Hotellien asiakashankintaa voidaan määrittää esimerkiksi asiakashankintakustannusten näkökulmasta. Kalibri Labsin (2019, 5-7) mukaan hotellin asiakashankintakustannukset muodostuvat vähittäiskauppa- ja tukkukauppakomissioista, kanava- ja liiketoimikuluista, kanta-asiakaskuluista, mukavuuskuluista (engl. *amenity expenses*) sekä myynnin ja markkinoinnin kuluista. Vähittäiskauppakomissiot tarkoittavat matkatoimistoille, OTA-kanaville ja metahakukoneille maksettavia komissiokuluja. Tukkukauppakomissiot puolestaan tarkoittavat tukkumyynnin kolmannelle osapuolelle maksettavia komissioita. Kanavakulu on kustannus, joka syntyy yhteyden muodostamisesta tiettyyn kanavaan, kuten omaan kanavaan, OTA:aan, GDS:ään (engl. *global distribution system*), myyntipalveluun ja hotelliin. Kanavakulu voi olla kiinteä maksu tai prosentuaalinen osuus varaustuloista. Kanta-asiakaskulut ovat kanta-asiakkaan tekemään varaukseen liittyviä kustannuksia, joita aiheuttavat esimerkiksi kanta-asiakaspisteet, -palkkiot ja -palvelut. Mukavuuskulut tarkoittavat kuluja, jotka liittyvät tiettyihin matkatoimistojen luksusta sisältäviin varauksiin. Näitä kuluja voi syntyä esimerkiksi ruokailu-, spa- ja juomahyvityksistä tai muista mukavuuksista ja palveluista. Kulu voi muodostua asiakkaan vierailua, yöpymisten määrää tai vieraiden määrää kohden. (Kalibri Labs 2019, 4-7.) Näin ollen majoitusliikkeen asiakashankinta voi olla esimerkiksi näillä kustannuksilla toteutettua toimintaa.

Majoitusliikkeen asiakashankinta voidaan määrittää hankintatapahtuman tai -prosessin näkökulmasta, koska hotellin asiakashankinta voi kohdentua yhteen tai useampaan ostotapahtumaan. Hankintatapahtuman näkökulmasta asiakashankinta toteutuu majoitusliikkeessä esimerkiksi tilanteessa, kun huonevaraus tehdään kertaluonteisesti OTA-kanavan kautta ja hotelli maksaa OTA:lle komissionmaksun. Tällöin asiakashankinta keskittyy yhteen ostotapahtumaan. Hotelleissa asiakashankintaa tehdään usein myös hankintaprosessin näkökulmasta, joka toteutuu hyvin esimerkiksi kanta-asiakkaiden kohdalla. Kanta-asiakkaiden hankintaprosessiin kuuluu yleensä ensimmäisen ostotapahtuman lisäksi markkinointitoimenpiteet ja toinen ostotapahtuma.

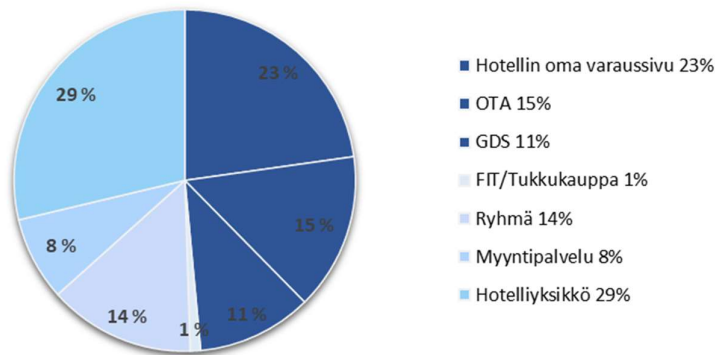
Hotellien asiakaskunta edustaa sekä alhaisen- että korkean ostotiheyden omaavia asiakkaita. Alhaisen ostotiheyden asiakkaisiin kuuluu yleensä kuluttaja-asiakkaat eli esimerkiksi vapaa-ajanmatkustajat, jotka majoittuvat hotelleissa vain satunnaisesti. Korkean ostotiheyden asiakkaita ovat yritysasiakkaat, jotka palaavat hotellin asiakkaiksi useammin. Eri asiakassegmenteille toimii erilaiset asiakashankinnan tekniikat, koska asiakassegmenttien ostokäyttäytymisessä on paljon eroavaisuuksia. Asiakassegmentteihin perehdytään erikseen luvussa 2.3.

2.2 Varauskanavat

Majoitusliiketoiminnassa asiakashankintaa tehdään usein erilaisissa varauskanavissa. Varauskanavat voidaan jakaa kahteen luokkaan sen perusteella, mitä kautta varaus on tehty: suoriin ja epäsuoriin varauskanaviin. (Green ym. 2016, 19.) Suora varauskanava tarkoittaa varauskanavaa, josta tehtynä varaus tulee suoraan hotelliin omaan varausjärjestelmään ilman välikäsiä. Tämä on hotellille yleensä taloudellisin varauskanava, koska varauksen tekemiseen ei liity kolmatta osapuolta, jolle tulisi maksaa komissiota tai muita varauskanavakustannuksia. Lisäksi varauksen luominen suoran varauskanavan kautta edistää asiakashankinnan strategisten osatekijöiden, hankinnan, pysyvyyden ja lisämyynnin, toteutumista. Esimerkiksi kaikki kanta-asiakasvaraukset tehdään suoran varauskanavan kautta ja kanta-asiakasohjelmien ideana on parantaa pysyvyyttä ja lisämyyntiä. Tämä ei kuitenkaan kerro suoraan varauksen kannattavuudesta, koska kanta-asiakasvarauksiin liittyy omat kanta-asiakasohjelman kustannukset. Suoria varauskanavia ovat hotellin oma varaussivu, myyntipalvelu ja hotelliyksikkö. Hotelliyksikkö suorana varauskanavana tarkoittaa sitä, että varaus on tehty joko suoraan hotelliin vastaanotossa (engl. *walk-in*), soittamalla hotelliin tai sähköpostitse. (Green & Mazzocco 2019, 10-16.) Epäsuoran varauskanavan varaus on tehty esimerkiksi OTA:n, GDS:n tai tukkukaupan kautta. Epäsuora varaus voi olla myös FIT-varaus (engl. *free independent traveller*) eli varauksen on tehnyt joko tukkumyyjä tai matkanjärjestäjä (engl. *tour operator*) (Green ym. 2016, 19; Kalibri Labs 2019, 4-7.)

Kuvio 2 esittää kuinka Yhdysvalloissa sijaitsevien hotellien kysyntä jakautuu varauskanavittain Greenin ja Mazzoccon (2019, 10) tutkimuksen mukaan 8.2017-8.2018 aikana. Kuvion 2 tummansiniset alueet kuvaavat digitaalisia varauskanavia, joita ovat hotellin oma varaussivusto, OTA-kanava ja GDS. Ne muodostavat 49 % hotellien varauksista. Suosituimmat digitaaliset varauskanavat ovat hotellin oma varaussivu ja OTA-kanava. Muut varauskanavat ovat hotelliyksikkö, myyntipalvelu, ryhmä ja FIT/tukkukauppa muodostaen 52 % varauksista (Green & Mazzocco 2019, 10; kuvio 2). Kuvion 2 mukaisesti ryhmä eli ryhmävaraukset ja FIT/tukkukaupparaukset on eritelty omiin kategorioihin. Tämä johtuu siitä, että Kalibri Labsin mukaan jako helpottaa jakelukanavatrendien tarkempaa analysointia ja kanavaraportointia. Ryhmävaraukset voidaan tehdä joko suoran tai epäsuoran varauskanavan kautta. (Green ym. 2016, 19-20.) Kuvion 2 mukaan suorat varauskanavat tuottavat 60 %, epäsuorat varauskanavat 27 % ja ryhmävaraukset loput 14 % varauksista. (Green & Mazzocco 2019, 10.)

Huoneyöpymis-% varauskanavittain USA:ssa 8.2017-8.2018



Kuvio 2. Huoneyöpymis-% varauskanavittain USA:ssa 8.2017-8.2018 (mukaillen Green & Mazzocco 2019, 10)

Hotellit käyttävät asiakashankinnassaan usein OTA-kanavien eli verkossa toimivien digitaalisten matkatoimistojen palveluita, koska OTA:n toimivan liiketoimintamallin avulla hotellit pystyvät lisäämään kysyntäänsä. Tavoitteena on huonekäyttöasteen ja tuottojen maksimointi. (Watkins 2016.) OTA:n tarjoamassa palvelussa hotellin majoituskapasiteettia myydään OTA:n omissa varauskanavissa. Myytyään hotellihuoneen OTA-kanavat perivät hotellihuoneen myyntihinnasta komissionmaksun, joka on yleensä sovittu prosentuaalinen osuus huonehinnasta. (Andersen & Rauch 2019.) Booking Holdings ja Expedia Group ovat yhdysvaltalaisia pörssiyrityksiä, jotka omistavat kymmeniä matkailualan verkkopalveluita (Booking Holdings 2018; Expedia Group 2019). Nämä maailman johtavimmat verkossa toimivien matkojen ja muiden vastaavanlaisten palveluiden omistajat hallinnoivat yli 70 % OTA:n markkinaosuudesta vuonna 2019 (Andersen & Rauch 2019). Booking Holdings toimii yli 230 maassa omistaen kuusi suurta OTA-kanavaa, jotka ovat Booking.com, KAYAK, Priceline, Agoda, Rentalcars.com ja OpenTable (Booking Holdings 2018). Expedia Group vaikuttaa puolestaan yli 70 maassa ja hallinnoi yli 200 matkavarauksivestua. Expedia Groupin omistamia brändejä ovat muun muassa Expedia, Hotels.com, Vrbo, Egencia, Trivago, HomeAway, Orbitz ja ebookers. (Expedia Group 2019.) Näiden ulkoisten varauskanavien palvelut luovat hotelleille kustannuksia eli komissioita, jotka ovat osa hotellin asiakashankintakustannuksia.

2.3 Asiakassegmentointi

Asiakassegmentoinnin tarkoituksena on löytää tuloksellisin kohdemarkkina ja keskittää resursseja näiden segmenttien tavoittelemiseen. Hotellialalla tämä tarkoittaa myytävistä

huoneista sopivan määrän varaamista arvokkaimmille eli tuottavimmille asiakassegmenteille. Käytännössä tämä edellyttää huolellista kysynnän ennustamista, jotta asiakastuotot saadaan maksimoitua. (Forgacs, Björkvist & Ståhls 2013, 105-106.)

Asiakassegmentointi on prosessi, jossa asiakkaat ryhmitellään toisistaan poikkeaviin, yhtenäisiin ryhmiin. Nämä ryhmät reagoivat samantapaisesti yrityksen markkinointikannusteisiin. Segmenttiin kuuluvat asiakkaat omaavat samantyyppisiä kommunikaatio tai ostokäyttäytymisen piirteitä sekä yhdenmukaisen tarpeen. Peelen ja Beltman (2013, 149) korostavat, että asiakassegmentointia voidaan tehdä lukuisilla eri tavoilla. Isoin haaste segmentoinnissa on löytää mahdollisimman tehokas tapa luokitella asiakkaita. Lähtökohtaisesti asiakassegmentointia voidaan tehdä kahdella markkina-alueella: kuluttaja- ja yritysmarkkinoilla. Vielä tarkemmin määriteltynä kuluttajamarkkinoilla segmentointia voidaan tehdä seuraavien kriteerien perusteella: maantieteellinen tekijä, demografinen- eli väestötieteellinen tekijä, sosioekonominen tieto, käyttäytyminen, psykografinen tekijä, ostomotiivi ja -näkökulma. Yritysmarkkinoilla eli B2B-markkinoilla (engl. *business-to-business*) segmentointia voidaan tehdä viidellä kriteerillä, jotka ovat demografinen tekijä, operatiivinen muuttuja, ostolähestymistapa, tapauskohtainen tekijä ja henkilökohtaiset piirteet. Asiakashankinnassa jokaiselle asiakassegmentille kohdistetaan niille toimivat markkinointitoimet, koska kaikille asiakassegmenteille ei toimi samat markkinointitoimenpiteet. Tavoitteena on pitkäaikaisen ja tuottoisan asiakassuhteen luominen, jossa synkronoituu asiakashankinnan strategiset osatekijät: hankinta, pysyvyys ja lisämyynti. Organisaatio voi käyttää asiakassegmentoinnissa apuvälineenä asiakasprofilointia saadakseen selville syvemmän ymmärryksen ostajasta ja hänen ostomotiivistaan. (Peelen & Beltman 2013, 147-157.)

Majoitusliiketoiminnassa asiakassegmentit voidaan määrittää useasta eri näkökulmasta. Asiakassegmentointia voidaan tehdä esimerkiksi hotellin majoituskapasiteetin, sijainnin, hotelliluokittelun, markkina-aseman, vuoteiden asettelun, kanta-asiakasjäsenyyden, hinnoittelurakenteen ja hotellin iän perusteella. Kapasiteetin perusteella segmentoitaessa tulee huomioida hotellin koko, jonka mukaan asiakkaita segmentoidaan. Suuri hotelli tarvitsee kokous- ja ryhmäasiakkaita, kun taas pieni hotelli tavoittelee avainsegmenttejä. Hotellin sijainti määrittää myös asiakastyyppejä, koska maantieteelliset erityispiirteet vaikuttavat kysyntään. Esimerkiksi suurkaupunkien ja isojen liikekeskuksien hotelleissa majoittuu pääosin liikematkustajia ja vastakohtaisesti lomakohteissa hotellien asiakaskunta koostuu pitkälti vapaa-ajan matkustajista. Hotellin tasoluokituksen perusteella segmentointia tehdään markkina-aseman ja hintatason näkökulmasta. Esimerkiksi keskitason täyden palvelun hotellin asiakkaat muodostuvat arkisin lähinnä työmatkustajista ja viikonloppuisin vapaa-ajan matkustajista ja ryhmistä. Hotellin markkina-asema kertoo, kuinka paljon vaiku-

tusvaltaa hotellilla on markkinoilla, mikä vaikuttaa hotellin asiakassegmentteihin. Markkinoilla voi olla hyvin vaikutusvaltainen hotelli, niin sanottu ”johtaja”, joka pystyy kilpailla hinnalla ja sitouttaa helpommin uusia asiakassegmenttejä sekä heikomman markkina-aseman hotelli, ”seuraaja”, jolla on vähemmän vaikutusvaltaa ja heikompi kilpailuasema. Vuoteiden konfiguraatio eli asetelma määrittää asiakassegmenttejä, koska esimerkiksi hotelli pelkillä parivuoteellisilla huoneilla ilman lisävuodemahdollisuutta ei sovellu perhemarkkinoille. Lisäksi hotellin ikä voi vaikuttaa asiakaskuntaan. Hotellin kunto voi pettää iän lisääntyessä, minkä takia myös asiakaskunta vaihtuu. Nykyään ketjujäsenyys ja kanta-asiakkuudet määrittävät vahvasti asiakassegmenttejä, koska yhä useampi hotelli kuuluu johonkin jäsenohjelmaan. (Forgacs ym. 2013, 106-109.) Esimerkiksi Yhdysvalloissa brändättyjen hotellien liikevaihdosta lähes puolet syntyi kanta-asiakkaiden tekemistä huonevarauksista vuonna 2018. (Green & Mazzocco 2019, 6). Segmentointistrategiaa tehtäessä tulee myös huomioida erilaisten asiakassegmenttien yhteensopivuus hotellin tavoitellun ilmapiirin, imagon ja strategisten linjausten kanssa. (Forgacs ym. 2013, 106-109.)

2.4 Asiakkaan elinkaaren arvo

Kaikki asiakkuudet eivät ole yhtä arvokkaita ja kannattavia, koska asiakkaat tekevät eri määrän tuottoja yritykselle. Asiakkuuden kannattavuutta voidaan mitata asiakasarvolla tai asiakkaan elinkaaren arvolla. Asiakasarvon mittarilla tarkastellaan yksittäisestä ostotapahtumasta syntynyttä arvoa ja asiakkaan elinkaaren arvon mittarilla eli LTV:llä (engl. *customer lifetime value*) pyritään puolestaan selvittämään, kuinka arvokas asiakas on liiketoiminnalle koko asiakassuhteen ajalta. Asiakkaan elinkaaren arvon mittari on arvokkaampi kuin asiakasarvon mittari, koska se antaa realistisen käsityksen asiakkaan arvosta yhdestä ostotapahtumasta mitattavan arvon sijaan. LTV:llä määritetään kuinka usein asiakas ostaa ja kuinka pitkää asiakassuhde kestää. (Marr 2016, 168-169.) Asiakkaan elinkaaren arvon perusteella tunnistetaan tuottavimmat eli tärkeimmät asiakassegmentit, jonka jälkeen voidaan luoda strategioita näiden segmenttien kysynnän luomiseksi. LTV:n selvittäminen on tärkeää, jotta kannattamattomat jakelukanavainvestoinnit ja markkinointitoimenpiteet voitaisiin välttää. (Enz, Glassmire & Noone 2017; Marr 2016, 168.)

Majoitusallalla asiakkaan elinkaaren arvon avaintekijänä pidetään kanta-asiakasjärjestelmiä, mutta alan asiantuntijat argumentoivat, että elinkaaren arvoa ei oteta usein huomioon ja keinot asiakkaan säilyttämiseen voisivat olla paremmat (Carlino 2016, 8-12). Majoitusallalla LTV:llä voidaan selvittää, kuinka usein asiakas majoittuu, kuinka paljon hän käyttää rahaa palveluihin yöpymistä kohden, mikä on yrityksen voittomarginaali ja mitkä ovat siihen liittyvät kustannukset. (Watkins 2016). Hotelleissa brändiuskollisuus ja kanta-asiakasohjelmat ovat LTV:n keskiössä, koska ne perustuvat konseptiin, jossa kuluttaja palaa käyttämään samaa brändiä. Ideaalissa tilanteessa kuluttaja lisää brändin kulutusta, sitoutuu

enemmän, pienentää seuraavien ostotapahtumien kuluja pitkällä aikavälillä ja suosittelee brändiä tuttavilleen. Asiakkaan elinkaaren arvon mittarilla todistetaan, että uskollinen asiakas tuottaa liiketoiminnalle arvoa toistuvilla ostokerroilla eli kumulatiivisella tuotolla. Hotellit eivät kuitenkaan voi investoida pelkkiin usein takaisin palaaviin asiakkaisiin, koska niiden joukko on suhteellisen pieni. Sen sijaan jotkut hotellit pyrkivät keskittymään vieraisiin, jotka osoittavat toistuvasti kiinnostusta hotellin palveluita kohtaan. Majoitusliiketoiminnassa on huomattu palaavien asiakkaiden positiivinen vaikutus tuottoihin, jonka takia kanta-asiakasohjelmat ovat saaneet suosiota. (Green & Mazzocco 2019, 16.) Kanta-asiakasohjelmista huolimatta, majoitusliiketoiminnan asiantuntijan Cindy Green myöntää, että asiakkaan elinkaaren arvoa ei usein huomioida majoitusliiketoiminnassa. Ash Kapurin mukaan uskollisuusstrategia keskittyy usein liikaa hinnanalennuksiin, jolloin idea takaisin palaavasta asiakkaasta ja luottamuksen rakentamisesta katoaa. (Carlino 2016, 8-12.) Jos asiakkaan toistuvasta vierailusta syntyvää liiketoiminnallista arvoa, LTV:tä, ei lasketa, voidaan päätellä, että asiakkaan säilyttämiselle ei anneta arvoa. (Green & Mazzocco 2019, 16.) Asiakkaan elinkaaren arvon laskemiseen perehdytään luvussa 3.3 asiakashankintakustannusten laskenta.

2.5 Asiakashankintaprosessi

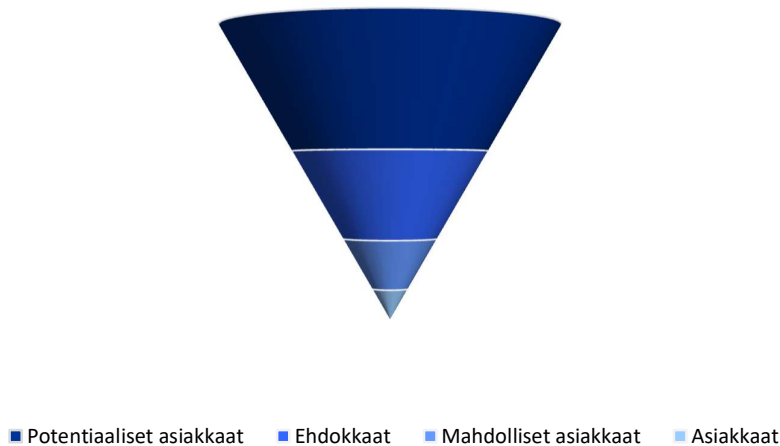
Asiakashankintaprosessiin ei ole olemassa suoraviivaista toimintoketjua, koska sen kulku ja rakenne ovat jokaiselle toimialalle ja yritykselle yksilöllisiä. Asiakashankintaprosessia voidaan kuitenkin osittain kuvata myynnin ja markkinoinnin prosesseilla, koska myynti ja markkinointi ovat yleensä osa asiakashankintaa (Bergtröm & Leppänen 2015, 22-54; Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 10-57). Green ja Carrier (2017, 124) vahvistavat, että myynti ja markkinointi lasketaan osaksi hotellin asiakashankintaa. Vaikka asiakashankintaan ei ole olemassa yhtä kaikille yrityksille toimivaa kaavaa, on olemassa perusteita, joita yritykset voivat soveltaa asiakashankintastrategiassaan. Näitä perusteita kuvaa seuraavissa kappaleissa esitetyt kaksi perinteistä B2B-myyntin mallia: myyntisuppilo ja seitsemänosainen myyntiprosessi -mallit sekä moderni myyntiprosessi -malli ja modernit markkinoinnin keinot. Asiakashankintaprosessia tarkastellaan tässä työssä B2B-myyntin ja -markkinoinnin prosessien näkökulmista, mutta majoitusliiketoiminnassa kauppaa voidaan käydä sekä yritys- (B2B), että henkilöasiakkaiden (B2C, engl. *business-to-consumer*) kesken. Työssä esitellään ensin perinteinen myynti myyntisuppilo- ja myyntiprosessimallien avulla. Tämän jälkeen selvitetään, minkälainen on moderni myyntiprosessi ja kuinka account-based marketing, sales flywheel, inbound-markkinointi ja sosiaalinen myynti ovat muokanneet myyntikulttuuria perinteisistä kohti moderneja toimintatapoja.

2.5.1 Perinteinen B2B-myyntiprosessi

Myyntin tarkoituksena on tuottaa taloudellista vaihdantaa, joka toteutuu, kun asiakkuus syntyy. Tätä tavoitellaan perinteisellä B2B-myyntiprosessilla (engl. *sales process*), jonka toimintaketjun vaiheita esittävät myyntisuppilo ja myyntiprosessi-metodit. Myyntisuppilon ja myyntiprosessin vaiheet vaihtelevat yrityskohtaisesti ja eri asiantuntijat ovat nimenneet mallien vaiheita eritavoin. (Hänti ym. 2016, 10-83.) Moderni myyntin teoria kumoaa perinteisen näkemyksen lähes täysin, jonka takia perinteisen myyntiprosessin konsepti pätee nykyään harvoin (Karkkulainen, Piela & Ståhlberg 2.4.2020). Joissain yrityksissä myyntityö saatetaan kuitenkin määrittää vielä perinteisten mallien mukaan. Lisäksi perinteisen myyntin teoria antaa perustaa modernille myynnille. Näin ollen seuraavissa kappaleissa tutkitaan, minkälainen B2B-myyntiprosessi on ollut ennen ja perehdytään perinteistä B2B-myyntiprosessia kuvaaviin myyntisuppilo- ja myyntiprosessimalleihin.

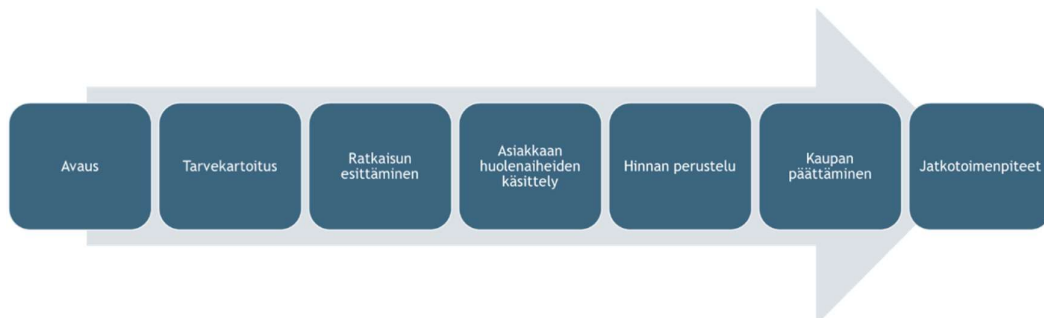
Myyntisuppilo (engl. *sales funnel, sales pipeline*) on yksinkertaistettu malli B2B-markkinoinnin ja myyntin prosessista. Se on ennen yleisesti yrityksissä käytetty myyntin seurannan ja ennustamisen työkalu, joka esittää asiakkuuden vaiheita myynnissä kuvion 3 mukaisesti. Myyntisuppiloa voidaan käyttää myyntin tuloksellisuuden mittarina niin, että myyjien saamien potentiaalisten asiakkaiden, ehdokkaiden, myyntiliidien ja asiakkaiden määriä mitataan suppilon jokaisessa vaiheessa. (Hänti ym. 2016, 84-85). Myyntisuppilon (kuvio 3) mukaan B2B-myynti on monivaiheinen prosessi, jossa joukosta ehdokkaita vain osasta tulee asiakkaita. Kuviossa 3 esitetyt asiakkuuden vaiheet järjestyksessä suppilon huipulta sen pohjalle ovat potentiaaliset asiakkaat, ehdokkaat, myyntiliidit ja asiakkaat. Myyntisuppilon huippu kuvaa prosessin ensimmäistä vaihetta, jossa yritys kerää joukon saatavilla olevia potentiaalisia asiakkaita (engl. *suspects*). B2B-myyntissä eli yritysmyyntissä potentiaaliset asiakkaat ovat yrityksiä. Seuraavaksi yritys valitsee joukosta ehdokkaat (engl. *prospects*), jotka parhaiten vastaavat yrityksen ominaispiirteitä. (D'Haen & Van den Poel 2013.) Osa ehdokkaista pätevöidään myyntivihjeiksi eli myyntiliideiksi (engl. *sales lead*) (Hänti ym. 2016, 177). Prosessi päättyy suppilon pohjalle, kun myyntiliideistä valikoituu joukko, josta tulee asiakkaita ja kauppa syntyy (Kuvio 3; D'Haen & Van den Poel 2013).

Myyntisuppilo



Kuvio 3. Myyntisuppilo (mukaillen D’Haen & Van den Poel 2013)

Perinteinen myyntiprosessi jaetaan usein seitsemään vaiheeseen (engl. *seven step selling process*) kuvion 4 mukaisesti. Myyntiprosessin pituuteen vaikuttavia tekijöitä ovat myytävä tuote tai palvelu, myyntitilanne, asiakas ja myyjä. Myytävän tuotteen suuruus on suhteessa prosessin pituuteen. Lisäksi prosessin pituuteen vaikuttaa, onko ostotilanne tai tuote asiakkaalle täysin uusi vai entuudestaan tuttu. (Bergström & Leppänen 2015, 382-383. Perinteisen käsityksen mukaan myyntisuppilon (kuvio 3) ja myyntiprosessin (kuvio 4) vaiheet kulkevat rinnakkain, koska myyntiprosessin edetessä myös asiakkuuden vaiheet ja asiakkaan ostoprosessi etenee. Ennen myyntiprosessin vaiheet seurasivat lineaarisesti eli suoraviivaisesti toisiaan. (Bergström & Leppänen 2015, 382-383; Hänti ym. 2016, 11-134). Kuviossa 4 esitetyn metodin mukaan perinteisen myyntiprosessin seitsemään vaiheeseen kuuluu avaus, tarvekartoitus, ratkaisun esittäminen, asiakkaan huolenaiheiden käsittely, hinnan perustelu, kaupan päättäminen ja jatkotoimenpiteet (Hänti ym. 2016, 134-159). Seuraavissa kappaleissa käydään läpi seitsemänosaisen myyntiprosessin vaiheet yksitellen.



Kuvio 4. Seitsemänosainen myyntiprosessi (mukaillen Hänti ym. 2016, 134-159)

Kuvion 4 mukaan myyntiprosessi alkaa myyntikeskustelun avaamisella ja ensivaikutelman tekemisellä. Tavoitteena on luottamuksen rakentaminen ja yhteisymmärryksen löytäminen. (Hänti ym. 2016, 134-159.) Bergströmin ja Leppäsen (2015, 383) mukaan Suomessa B2B-myyjä avaa keskustelun yleensä menemällä suoraan asiaan ja kertomalla syyn taapamiseen ilman jutustelua (engl. *small talk*). Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock (2016, 137) kuitenkin lisäävät, että pätevä myyjä osaa käyttää jutustelua keventääkseen tilannetta.

Prosessin toisessa vaiheessa, tarvekartoituksessa, myyjä pyrkii selvittämään asiakkaan tarpeen ja osto-ongelman (kuvio 4). Myyjän tulee miettiä ennakkoon, mitä tietoja hän haluaa saada asiakkaasta selville. Hänen tulee myös pyytää lupa kysymyksien esittämiseen. (Bergström & Leppänen 2015, 385-387.) Tarvekartoitus lisää myyjän ja asiakkaan välistä luottamusta, kun myyjä osoittaa aitoa kiinnostusta asiakasta, asiakkaan tarpeita ja valintakriteereitä kohtaan. Tarpeiden taustan, syyn ja seurauksen perusteellinen selvittäminen on oleellista, kun myydään kokonaisvaltaista ratkaisua ja halutaan selvittää yksittäistä tarvetta suurempi kokonaisuus. (Hänti ym. 2016, 138-146.)

Tarvekartoitusta seuraava vaihe on ratkaisun esittäminen (kuvio 4). Tässä vaiheessa myyjä esittää asiakkaan tarpeeseen perustuvan ratkaisun hyödyt. Myyjä perustelee miksi tuote kannattaa ostaa käyttäen asiakkaalle arvoa tuottavia myyntiargumentteja. Myyjä kertoo ominaisuudesta seuraavat hyödyt ja hänen on pystyttävä todistamaan ne. Kilpailevien ratkaisujen tuntemus on myös tärkeää, jotta myyjä voi argumenteillaan kukistaa kilpailijoiden ratkaisut. Jokainen asiakas on erilainen, joten myyjän tulee tulkita asiakasta ja auttaa asiakasta päätöksenteossa jokaiselle asiakkaalle sopivalla tavalla. (Hänti ym. 2016, 146-148.)

Myyntikeskustelun aikana asiakkaalla voi herätä epäilyjä, huolenaiheita ja vastaväitteitä (kuvio 4). Vastaväitteet ovat yleensä merkki asiakkaan kiinnostuksesta tuotetta kohtaan ja asiakas saattaa tällä keinolla pyrkiä saamaan tuotteesta lisätietoa ja ostovarmuutta. (Bergström & Leppänen 2015, 387-390.) Toisaalta vastaväitteet voivat olla merkki siitä, että asiakas haluaa päästä pois myyntitilanteesta. Kyse voi olla myös asiakkaan tiedon puutteesta, väärinymmärryksestä, vanhoista tottumuksista, huonoista kokemuksista tai kalliista hinnasta. Vastaväitteiden esittämisen syy on aina hyvä selvittää sekä vastaväitteisiin täytyy vastata, jotta päätöksenteko asiakkaalle olisi mahdollisimman helppoa ja prosessissa voidaan edetä. (Hänti ym. 2016, 149.)

Myyjä perustelee asiakkaalle hinnan tuotteesta saatavan hyödyn ja edun kautta, koska asiakas näkee usein vain hintalapun eikä ratkaisun kautta saatavaa hyötyä (Hänti ym.

2016, 153). B2B-myyntissä myyjän valmistautuminen hintaneuvotteluun on erityisen tärkeää, koska B2B-asiakkaan kanssa päädytään usein neuvottelemaan lopullisesta hinnasta. (Bergström & Leppänen 2015, 389-390.)

Ammattitaitoinen myyjä ei pelkää kaupan kysymistä, vaan ehdottaa rohkeasti asiakkaalle kaupan päättämistä. Hyvä hetki ehdottaa kauppaa on, kun asiakas antaa ostosignaalin. Ostosignaali voi ilmetä esimerkiksi toimitus- ja maksuehtojen tiedusteluna. Asiakkaan sosiaalinen luonne määrittää millä tyylillä myyjä päättää kaupan. Erilaisia tyylejä on suora kysymys, välittömästi ja myöhemmin ostamisen etujen ja haittojen rinnastaminen, kilpailijan ja myyjän tarjouksen sekä ostamisen ja ostamatta jättämisen etujen ja hyötyjen vertaileminen. Jos asiakas epäröi ostopäätöstä, voidaan sitä siirtää antamalla asiakkaalle harkinta-aikaa alustavan tilauksen tai koe-erän avulla. Myös päätösajankohdan siirtäminen ja harkinta-ajan antaminen asiakkaalle voivat lopulta johtaa ostopäätökseen. Myyjän pitää olla aktiivinen kesken jääneessä kaupassa ja hänen on sovittava jatkosta asiakkaan kanssa. Jos asiakas vastaa kauppaan kielteisesti, täytyy kieltäytymisen syy selvittää. Syyksi voi paljastua esimerkiksi vastaväitteet, joihin myyjä voi vielä vastata ja ehdottaa kauppaa uudestaan. Myyjän pitää osata vetäytyä ammattimaisesti ja tiedustella miten voi auttaa. Vaikka kauppaa ei syntyisikään, on jokainen asiakastapaaminen myyjälle opettavainen ja hyvää kokemusta kerryttävä tulevia neuvotteluita varten. (Hänti ym. 2016, 156-157.) Kun kaupat on tehty, asiakkaan ostopäätöksen tukeminen, kaupan hyötyjen toistaminen, lisähyötyjen ja jatko-ohjeiden kertominen sekä asiakkaan kiittäminen ovat äärimmäisen tärkeää asiakkuuden vahvistamisen kannalta (Bergström & Leppänen 2015, 391).

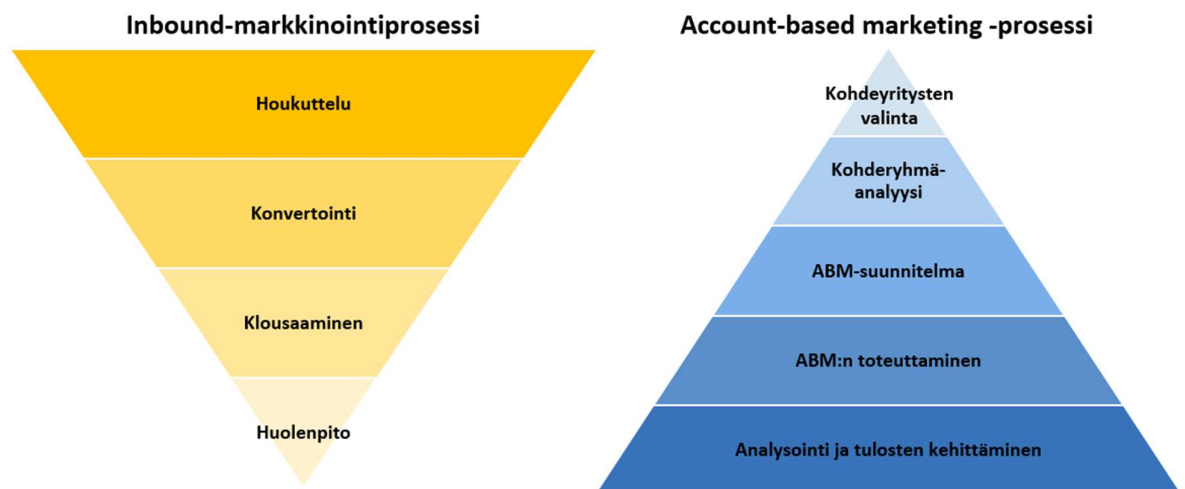
Prosessin viimeisessä vaiheessa eli kaupan jatkotoimenpiteillä voidaan vahvistaa ostopäätöstä, rakentaa positiivista yritysimagea ja alustaa mahdollisia seuraavia kauppia (Bergström & Leppänen 2015, 391-393; kuvio 4). Jatkotoimenpiteeseen kuuluu asiakassuhteen ylläpitäminen aktiivisesti, vaikka asiakkuus on jo saavutettu. Tämä edesauttaa asiakashankinnan strategisten osatekijöiden, pysyvyyden ja lisämyynnin, toteutumista. Asiakassuhde jatkuu mahdollisesti pidempää sekä asiakkaan elinkaaren arvo ja uusien ostokertojen määrä voi kasvaa. (Swan 2018.)

2.5.2 Moderni B2B-myyntiprosessi

Myyntin ja markkinoinnin prosessit ovat muuttuneet merkittävästi siitä, miten ne ovat kulkeneet perinteisten mallien mukaan (Halligan 2018; Karkkulainen, Piela & Ståhlberg 2.4.2020). Perinteiseen myyntiprosessiin verrattuna potentiaalinen asiakas on tänä päivänä ison askeleen edellä myyntiprosessissa. Tietoa on runsaasti ja se on helposti saatavilla, joten ostaja tietää tarpeensa ja saatavilla olevat vaihtoehdot. Näin ollen myyjä ei

pysty enää yhtä vahvasti vaikuttamaan asiakkaan tarpeeseen. Asiakkaan muuttunut ostokäyttäytyminen on johtanut siihen, että markkinoinnin ja myynnin prosessit ovat muuttuneet. (Hänti ym. 2016, 124.) Perinteisen myyntiprosessin tilalle on tullut account-based marketing eli ABM, inbound-markkinointi, sosiaalinen myynti (engl. *social selling*) ja sales flywheel. Seuraavissa kappaleissa esitetään edellä mainitut modernin myynnin ja -markkinoinnin menetöt.

Markkinoinnin avulla pyritään lisäämään kysyntää eli hyödykkeen määrää, jonka yrityksen asiakkaat haluavat ostaa määriteltynä aikana. Markkinoinnilla halutaan siis edistää asiakkaiden hankintaa. (Bergtröm & Leppänen 2015, 22-54.) Kuvio 5 esittää inbound-markkinoinnin ja ABM:n prosesseja rinnakkain. Kuvio 5 demonstroi kuinka ABM:ssä markkinointi tapahtuu täysin vastakohtaisessa järjestyksessä verrattuna inbound-markkinointiin. Inbound-markkinoinnin ideana on ensin houkutella suuri kohdejoukko markkinoinnin piiriin, jonka jälkeen siitä tunnistetaan tavoiteltavat asiakasyritykset (Kurvinen & Seppä 2016). Päinvastaisesti, ABM:ssä ensin valitaan tarkasti kohdeyritykset, jonka jälkeen niille räätälöidään sopiva markkinointi (Karkkulainen ym. 2.4.2020).



Kuvio 5. Inbound-markkinointi- ja account-based marketing -prosessit (mukaihen Karkkulainen ym. 2.4.2020; Kurvinen & Seppä 2016)

Inbound-markkinointi on markkinointimalli, jossa kohdeyleisö houkuttelee yrityksen verkkoympäristöön merkityksellisen sisällön avulla ja autetaan asiakasta ostamaan. Prosessin on tarkoitus olla asiakkaalle merkityksellinen ja kokonaisvaltainen kokemus. Siinä missä perinteinen markkinointi tulkitaan mainontana ja myynninedistämisenä, inbound-markkinoinnissa on kyse sisältövetoisesta ja osallistavasta markkinoinnista, jossa asiakas ottaa itse yhteyttä palvelun tai tuotteen myyjään. (Kurvinen & Seppä 2016, 187.) Kuvio 5 esittää

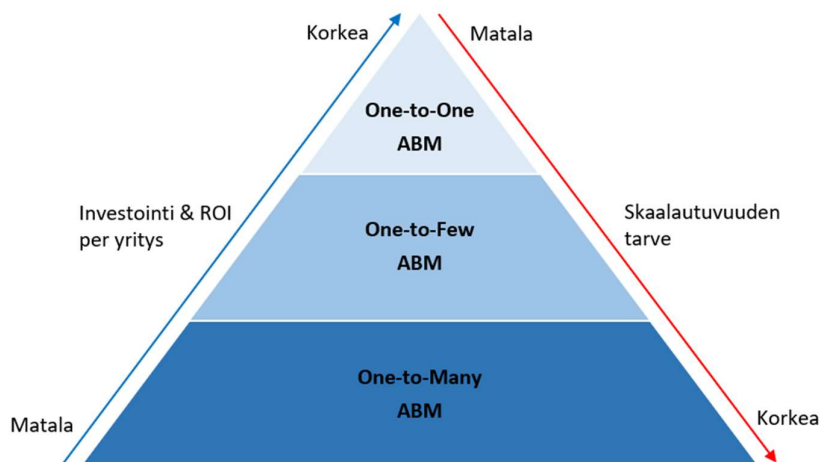
inbound-metodin vaiheita, jotka ovat houkuttelu, konvertointi, klousaaminen ja huolenpito. Inbound-markkinoinnin ensimmäisessä vaiheessa eli houkutteluvaiheessa tavoiteltu ostajapersoonaa pyritään saamaan vierailulle yrityksen verkkosivuille. Tässä voidaan onnistua esimerkiksi niin, että ensin selvitetään, mikä on kohderyhmän tarve, jonka jälkeen tarjotaan sitä vastaavaa sisältöä. Houkutteluvaiheen toteutustapoja on useita erilaisia, mutta kaksi tehokasta keinoa ovat hakukoneoptimointi ja aktiivinen toiminta sosiaalisessa mediassa. Toisessa vaiheessa eli konvertointivaiheessa potentiaalinen asiakas antaa vapaaehtoisesti yhteystietonsa ja antaa yritykselle markkinointiluvan. Konversioprosentilla voidaan seurata, kuinka moni sivustolla vierailijoista on antanut markkinointiluvan. Klousaamisvaiheen eli kaupan päättämisen vaiheen tarkoituksena on jakaa potentiaalisille asiakkaille tarpeellista tietoa ja edistää heidän ostoprosessiansa niin, että kauppa syntyy. Apuna voidaan käyttää markkinoinnin automaatiojärjestelmää, joka viestii sisältöä ja kerää tietoa myyntiliideistä automaattisesti. Metodien viimeisen vaiheen eli huolenpidon avulla yritys pyrkii säilyttämään nykyisen asiakkaansa. Huolenpitovaiheeseen kuuluu personoitu viestintä asiakkaan kanssa ja jatkomyyminen. (Kurvinen & Seppä 2016, 188-198; kuvio 5.)

Account-based marketing on uudenlainen B2B-markkinoinnin strategia, joka jo yleisesti käytetty Yhdysvalloissa ja sen käyttö on lisääntymässä hitaasti Suomessa. ABM:ssä markkinointi ja myynti suunnitellaan personoidusti yhdelle tai useammalle asiakkaalle. Ideana on räätälöidä markkinointi mahdollisimman tarkasti tietylle asiakkaalle tai kohdejoukolle. Kohdejoukkona on yleensä yritykset, koska ABM on B2B-yrityksissä käytettävä strategia. Keskeistä on tiivis yhteistyö myynnin ja markkinoinnin välillä niin, että se tehostaa markkinoinnin prosessia. (Karkkulainen ym. 2.4.2020.)

Kuviossa 5 esitetyt ABM-prosessin vaiheet ovat kohdeyritysten valinta, kohderyhmäanalyysi, ABM-suunnitelma, ABM:n toteuttaminen ja analysointi sekä tulosten kehittäminen. ABM-prosessi alkaa myynnin kanssa kohdeyrityksen valitsemisella. Tässä tärkeää on yrityskohtaisten ostosignaalien tunnistaminen. Valittava kohdeyritys on sellainen, jota voidaan palvella parhaiten eli tarjonta kohtaa yrityksen tarpeen kanssa. Seuraavaksi tehdään kohderyhmäanalyysi ja tunnistetaan kontaktit kohderyhmästä. Tähän kuuluu yrityskohtaisen päättäjän- ja vaikuttajakartan rakentaminen eli päätetään, ketä otetaan markkinoinnin vaikutuksen piiriin. Lisäksi kartoitetaan kohdeyrityksen tilanne, tavoitteet, sisältöteemat, määritetään ostopolku ja sisältötarpeet ostopolun eri vaiheisiin. Tärkeää on myös määrittää ylivoimainen asiakashyöty eli ydinviesti, jonka avulla yrityksiä lähestytään. Ydinviestistä selviää mikä on kilpailijoiden tarjoama, asiakkaan tarve ja oma toimintakyky, jolle kilpailijat eivät suoriudu. Prosessin keskivaiheessa laaditaan ABM-suunnitelma, josta selviää sisältö- ja kanavas suunnitelma avulla, mistä kohderyhmän parhaiten tavoittaa. Suunnitelmaan kuuluu myös toimintamalli, joka kertoo kuinka myynti ja markkinointi työskentelee

yhdessä sekä minkälaisella mittareilla markkinoinnin onnistumista seurataan. Seuraavaksi toteutetaan ABM eli tehdään päätetyt toimenpiteet ja reagoidaan aktiivisesti markkinoinnin saamiin reaktioihin. Toteutukseen ja seurantaan kuuluu teknologisten työkalujen hyödyntäminen varsinkin isompien kohdejoukkojen kanssa. ABM:ssä suosittuja työkaluja ovat esimerkiksi ABM-sovellusalueet kuten Clearbit sekä Bombora, chatbotit, retargeting eli uudelleenkohdentaminen, Leadfeeder, markkinoinnin automaatio, CRM-järjestelmät, dashboard- ja webinaarityökalut, LinkedIn ja perinteinen kirjeposti. Työkalujen käyttö on aina tapauskohtaista, mutta yleistä on käyttää useamman eri työkalun yhdistelmää. Prosessi jatkuu analysoinnilla ja tulosten kehittämisellä. Tärkeää on analysoida mikä markkinoinnissa toimii ja mikä ei toimi sekä panostaa parhaiten tuottavaan taktiikkaan. Analyysin jälkeen tehdään tarvittavat muokkaukset ja toimenpiteet. (Karkkulainen ym. 2.4.2020.)

ABM voidaan luokitella kolmeen tyyppiin kohdejoukon koon perusteella (kuvio 6). Kuvio 6 esittää ABM:n kolmea tyyppiä, jotka ovat yksityinen (engl. *one-to-one*), vain harvoille (engl. *one-to-few*) ja monille kohdennettu (engl. *one-to-many*) markkinointi. One-to-one:ssa markkinointi on räätälöity vain yhdelle, yleensä isolle yritykselle. One-to-few:ssa kohdejoukkona on keskimäärin 50-100 yritystä ja one-to-many:ssa markkinointi on kohdennettu jopa tuhansille yrityksille. Kuvion 6 punainen nuoli esittää skaalautuvuuden tarvetta. Skaalautuvuuden tarve tarkoittaa tarvetta laajentaa järjestelmää esimerkiksi lisäämällä teknologiaa, jotta markkinoinnin massaräätälöinti onnistuu tehokkaasti suurelle kohdejoukolle. Skaalautuvuuden tarve on pienempi, mitä vähemmän yrityksiä on markkinoinnin kohdejoukkona. Isolle kohdejoukolle skaalautuvuuden tarve on korkea. Markkinointi on paremmin räätälöitävissä pienelle kuin suurelle kohdejoukolle. Kuvion 6 sininen nuoli esittää markkinoinnin investoinnin eli markkinointiin sijoitetun pääoman ja sijoitetun pääoman tuoton eli ROI:n (engl. *return on investment*) määrää yritystä kohden. Pienessä kohdejoukossa ne ovat suurempia ja päinvastoin isossa kohdejoukossa ne ovat pienempiä. (Burgess 15.2.2017; Karkkulainen ym. 2.4.2020; kuvio 6.)



Kuvio 6. Kolme account-based marketing -tyyppiä (mukaillen Burgess 15.2.2017)

Karkkulaisen, Pielan ja Ståhlbergin (2.4.2020) mukaan B2B-markkinoinnin onnistumisen elementit ovat kasvun perusta eli hyvin määritelty strategia ja markkinoinnin kyvykkyys, yhdistelmä inbound-markkinointia ja ABM:ää sekä markkinoinnin jatkuva toteutus ja kehittäminen tulosten perusteella.

Customer data platform eli CDP on työkalu, joka kerää asiakastietoa useista datalähteistä luoden mahdollisimman tarkan kuvan asiakkaasta. Kun asiakasprofiili on luotu, voidaan hänelle kohdentaa tarjonta oikeassa kanavassa. CDP:tä voidaan hyödyntää B2C:ssä ja B2B:ssä. (Ellonen 13.11.2019.) CDP voisi olla esimerkiksi ABM:ssä tapauskohtaisesti käytetty työkalu, koska ABM:ssä ostopersonat määritetään tarkasti ennen kuin niille lähetetään kohdistamaan markkinointia (Karkkulainen ym. 2.4.2020). CDP-työkaluja tarjoavia yrityksiä Suomessa on esimerkiksi Custobar ja Apsis Finland. Nämä markkinoinnin ratkaisuja tarjoavat asiakasdatan- ja markkinoinnin automaation alustat palvelevat lukuisia yrityksiä Suomessa, mukaan lukien majoitusliikkeitä. (Apsis Finland; Custobar 2020.) Apsis Finlandin asiakkaana on esimerkiksi tunnettu Kämp Collection Hotels -hotellikonserni (Apsis Finland). Tällainen markkinoinnista aiheutuva kulu majoitusliikkeelle voi olla laskettavissa asiakashankintakuluihin, koska markkinointi on osa asiakashankintaa.

Sosiaalinen myynti tarkoittaa uusien myynnillisten mahdollisuuksien luomista ja asiakassuhteiden rakentamista digitaalisten ja sosiaalisten kanavien avulla. Tavoitteena on parantaa prospektointia eli oikean asiakassegmentin tunnistamista ja hankkimista, sekä kehittää monipuolisempaa keskusteluyhteyttä asiakkaan kanssa. Tämä toimintamalli poikkeaa huomattavasti vanhoista myyntitekniikoista, joissa painopiste oli asiakaskontaktimäärien kasvattamisessa. Sosiaalinen toiminta sitouttaa myyntiprosessin vaiheita lisäten myyjän ja asiakkaan välistä luottamusta. Asiakkaan ostamisessa riskin tunne vähenee, koska turvallisuuden tunne ja luottamus asiakkaan ja myyjän välillä kasvaa. (Leino 2018.)

Sosiaalisen median kanavat kuten LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram ja YouTube ovat työkaluja, joiden avulla tuotetaan sosiaalista myyntiä. Hyvä sosiaalinen myyjä on niissä kanavissa, joissa asiakkaat ovat. Hän käyttää kanavia aktiivisesti jakaen omaa osaamista ja tietotaitoa, on valmis puhumaan ja auttamaan asiakkaitaan kanavissa, luo lisäarvoa uusilla näkökulmilla, kasvattaa luottamusta sekä parantaa suhdetta ennen ensimmäistä tapaamista. (Pääkkönen 2017, 26-49.) Asiakaan ostamistapoja tukeva, helposti lähestyttävä sosiaalinen myyntikulttuuri kuuluu ABM:ään, koska se auttaa luottamuksen rakentamisessa asiakkaan ja myyjän välille (Karkkulainen ym. 2.4.2020).

Modernia myynnin prosessia kuvaava sales flywheel -malli korvaa perinteisesti lineaarisella tavalla myynnin vaiheita esittävän myyntisuppilon. Sales flywheel -konseptissa kyse on merkityksellisten asiakaskontaktipisteiden lisäämisestä ja kitkan vähentämisestä myynnin ja markkinoinnin prosesseissa. Tämä uusi myynnin konsepti ei tunne asiakkuuden lineaarisia tasoja vaan päinvastoin, markkinoijat pyrkivät tunnistamaan, kohdentamaan ja tavoittamaan asiakkaan missä tahansa asiakkuuden vaiheessa fyysisissä ja digitaalisissa markkinointikanavissa. Erityisesti oston jälkeiset vaiheet, kuten asiakkuuden säilytys, ovat tärkeässä roolissa, koska ostosta saatu asiakasdata tuottaa lisää kosketuspisteitä. Sales flywheelin tarkoituksena on ymmärtää paremmin asiakkaan ostopolkua ja luoda lisää merkityksellisiä kosketuspisteitä, jonka seurauksena asiakas on helpommin sitoutettavissa. Asiakassuhteeseen rakennettu luottamus tuottaa asiakkaalle arvoa, joka optimaalisessa tilanteessa näkyy lopulta korkeampana sijoitetun pääoman tuottona. Lisäksi parhaimmillaan tyytyväisistä asiakkaista tulee yrityksen suosittelijoita. Näin ollen sales flywheel voi olla hyvä työväline esimerkiksi asiakkaan elinkaaren arvon edistämiseksi. Toivottuun lopputulokseen pääseminen edellyttää oikeanlaisia toimia myynnin ja markkinoinnin osalta. Merkityksellisten kosketuspisteiden ja luottamuksen luomisen lisäksi datan kerääminen, hallinta ja yhdistäminen onnistuneesti edesauttaa markkinoijaa tavoittamaan kohdennetun henkilön. (Halligan 2018; MarketingProfs: Marketing Opinions 4.12.2019.)

Sales flywheelissä ja kaikessa toiminnassa asiakastietojen kanssa ei pidä unohtaa, että asiakasdatan käsittely edellyttää huolellista tietoturvan ja yksityisyyden hallintaa. Jos dataa ei käytetä asianmukaisesti seurauksena voi olla luottamuksen rikkoutuminen tai asiakkuuden menettäminen. (MarketingProfs: Marketing Opinions 4.12.2019.) Asiakastietojen suojaamisen avuksi yrityksille ja organisaatioille on asetettu tarkkoja vaatimuksia. Esimerkiksi EU-maihin keväällä 2018 asetettu henkilötietojen käsittelyä sääntelevä laki, GDPR (engl. *general data protection regulation*), otettiin käyttöön suojaamaan henkilötietoja ja antaa enemmän valtaa hallita omien tietojen käsittelyä (Tietosuojajärjestelmä).

3 Asiakashankintakustannukset

Asiakashankintakustannus eli CAC (engl. *customer acquisition cost*) tarkoittaa hintaa, joka käytetään potentiaalisen asiakkaan vakuuttamiseen ostamaan tuote tai palvelu. Se on mittari, joka kertoo kuinka paljon yksi uusi asiakkuus aiheuttaa kustannuksia yritykselle. (Patel 2019.) Asiakashankintakustannuksia mitataan, koska kustannuksien täytyy olla pienemmät kuin niillä saatava tuotto, jotta liiketoiminta olisi kannattavaa (Watkins 2016). Tehoton asiakashankinta on turha kulu ja laskee yrityksen arvoa pitkällä aikavälillä. (D’Haen & Van den Poel 2013). Tuottohallinnon käyttämät hinnoitintäydennykset saattavat nostaa tuottoja, mutta nettotuoton kasvattaminen vaatii kustannusten hallintaa. (Enz ym. 2017). CAC on tärkeä mittari yrityksille, sijoittajille ja rahoittajille. Sitä käyttävät yritykset, jotka määrittävät kannattavuutta vertaamalla asiakkailta saatuja tuottoja ja siihen meneviä kustannuksia. Lisäksi se on sisäisen operaation ja markkinoinnin asiantuntijoiden käyttämä mittari mainonnan tuottojen optimointiin. (Patel 2019.)

3.1 Asiakashankintakustannukset hotelleissa

Asiakashankintakustannuksista on tullut keskeinen kulu hotelleille, koska liiketoimintaa luodaan yleensä useiden eri sisäisten ja ulkoisten toimijoiden kautta, mistä muodostuu asiakashankintakustannuksia hotelleille. Kaikkien asiakashankintatoimijoiden kustannukset ja niistä saatava arvo eivät ole samansuuruisia, jonka takia asiakashankintaan investoiminen vaatii tarkkaa suunnittelua ja strategisia päätöksiä. Hotellien kannattaa hyödyntää monipuolinen kanavaverkosto ja suunnitella mitä varauskanavia käyttää hankkiakseen asiakkaita. Tavoitteena on tuottaa hyvinvoivaa liiketoimintaa mahdollisimman pienillä kustannuksilla hotellin markkinatilanteeseen perustuen. (Green & Carrier 2017, 124-126.)

Kalibri Labsin mukaan hotellin asiakashankintakustannukset muodostuvat vähittäiskauppa- ja tukkukaupakkomissioista, kanava- ja liiketoimimaksuista, kanta-asiakaskuluista, mukavuuskuluista sekä myynnin ja markkinoinnin kuluista. Nämä kustannukset jakautuvat kahteen osaan: sisäisiin ja ulkoisiin kuluihin. Sisäiset eli suorat kulut tarkoittavat kuluja, jotka syntyvät, kun varaus tehdään suoraan hotelli oman varauskanavan kautta ja päinvastoin ulkoiset eli epäsuorat kulut ovat epäsuoran varauskanavan kautta tehtyyn varaukseen liittyviä kuluja. Myynnin- ja markkinoinnin kulut voivat olla sisäisiä ja ulkoisia investointeja ja niitä ei voi kohdentaa yksittäiseen varaukseen, joten Kalibri Labs ei jaa niitä sisäisiin ja ulkoisiin kuluihin. Kanavakustannus voi liittyä myös sisäiseen ja/tai ulkoiseen varauskanavaan. (Kalibri Labs 2019, 5-7.)

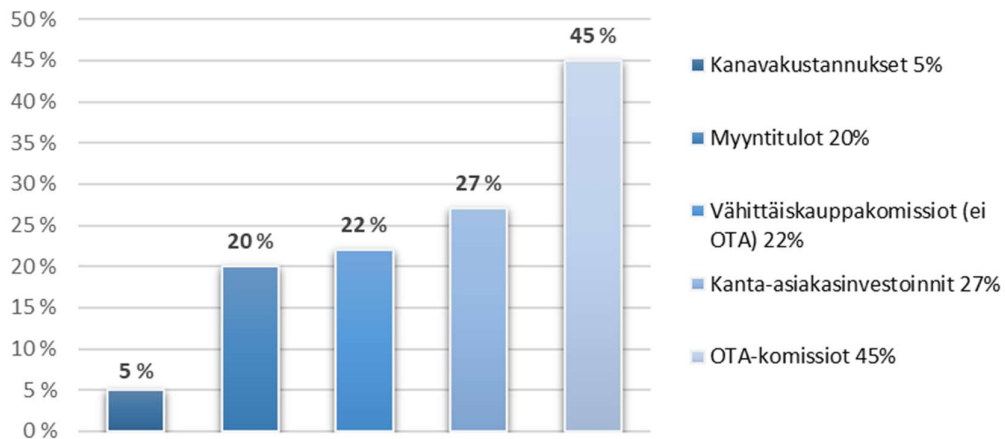
Ulkoisia kuluja ovat vähittäiskauppa- ja tukkukauppakomissiot sekä kanavakustannukset. Vähittäiskauppakomissio on palkkio, joka maksetaan matkatoimistoille, OTA:lle ja/tai hakukoneelle. Tukkukauppakomissio on kolmannen osapuolen organisaatiolle maksettava palkkio hotellihuoneiden myymisestä. Ulkoisiin hankintakuluihin liittyy usein myös kanavakustannuksia. Kanavakustannus on kiinteä maksu tai prosentuaalinen osuus varaus- tuotoista, joka muodostuu tiettyyn varauskanavaan liittymisestä. Ulkoinen kanavakustannus voi muodostua esimerkiksi OTA:aan tai GDS:ään liittymisestä. Nämä epäsuoran varauskanavan kulut ovat yleensä kokonaisuudessaan korkeammat kuin suoran varauskanavan kulut. Tällöin hotellin oman eli suoran varauskanavan kautta tullut varaus olisi hotellille taloudellisesti kannattavampi varaus. Tilanne voi kuitenkin olla myös päinvastoin, koska sisäiset hankintakulut voivat olla korkeammat kuin ulkoiset hankintakulut.

Sisäisiä kuluja ovat kanavakustannukset, liiketoimimaksut, kanta-asiakaskulut ja mukavuuskulut. Sisäiset kanavakustannukset ja liiketoimimaksut muodostuvat hotellin omasta varaussivustosta ja myyntipalvelusta. Mukavuuskulut ovat erilaiset asiakkaan vierailuun luksusta lisäävien tekijöiden, kuten erilaisten palveluiden hyvityksien, kulut. Kanta-asiakaskustannukset ovat kuluja, jotka aiheutuvat kanta-asiakkaan tekemästä varauksesta. Näitä kustannuksia ovat kanta-asiakaspisteiden, kanta-asiakaspalkintojen ja -palveluiden kulut. Kanta-asiakaskulu voi olla prosentuaalinen osuus huone- tai kokonaistuotoista ja sen suuruus voi vaihdella eri jäsentasoilla. Kanta-asiakaskulut eivät yleensä liity varaukseen, joka ei kuulu kanta-asiakkuuden piiriin. Tällainen varaus on esimerkiksi OTA-kanavan kautta tehty varaus, josta ei kerry kanta-asiakaspisteitä. (Green ym. 2016, 22-23; Kalibri Labs 2019, 6-7.) Kanta-asiakaskuluja saattaa kuitenkin syntyä myös ulkoisen varauskanavan kautta tehdystä huonevarauksesta. Joissain hotellien kanta-asiakasjärjestelmissä, kuten Nordic Choice Clubissa, kanta-asiakas on oikeutettu saamaan tiettyjä kanta-asiakasetuja, pois lukien kanta-asiakaspisteitä, vaikka varaus olisi tehty ulkoisen varauskanavan, kuten OTA-kanavan, kautta (Nordic Choice Hotels 2020a).

Kalibri Labsin mukaan hotellin asiakashankintakustannukset ovat olleet pääosin kasvupainotteisia vuosina 1990-2016. 1990-luvulla hotellien CAC asiakastuottoa kohden oli noin 5-10 % ja vuonna 2016 se oli noin 15-25 % tai enemmän Yhdysvalloissa. Yhdysvalloissa vuosina 2014-2016 kerätyn datan perusteella hotellien CAC oli keskimäärin 16-18 %, mutta joissain hotelleissa CAC oli jopa 35-40 %. (Green ym. 2016, 1-2.) Greenin ja Carrierin (2017, 124) mukaan asiakashankinnan ulkoinen kulu on noin 7-15 % tuotosta ja loput 7-10 % kuluista koostuu sisäisistä kuluista. Suurimpana ulkoisena kustannuksena on jo vuosia pidetty OTA-komissiota. Esimerkiksi Expedia Groupin ja Bookingin Holdingsin komissiot olivat keskimäärin 15 % tai enemmän asiakkaan maksamasta huonehinnasta vuonna 2019. (Andersen & Rauch 2019.)

Kuvio 7 esittää hotellien myyntitulojen ja varauskulujen kasvua prosentteina vuosina 2015-2018 Yhdysvalloissa. Tiedot perustuvat Kalibri Labsin toteuttamaan tutkimukseen, jonka kohdejoukkona oli yhdysvaltalaiset hotellit. Tutkimuksen mukaan hotellien kanavakustannukset kasvoivat 5 %, vähittäiskaupakomissiot 22 % ja myyntitulot 20 % (kuvio 7). Lisäksi kanta-asiakasinvestoinnit kasvoivat 27 % ja OTA-komissiot kasvoivat 45 % eli OTA-komissiot kasvoivat yli 60 % nopeammin kuin kanta-asiakasinvestoinnit. (Green & Mazzocco 2019, 3-24; kuvio 7.) Myyntitulot ja suurin osa kustannuksista ovat kasvaneet tasaisesti, mutta kuviosta 7 pystyy hahmottamaan, että OTA-kustannukset ovat kasvaneet erityisen nopeasti. Asiantuntijat kuitenkin uskovat, että OTA-komissiota tulevat laskemaan, koska OTA-kanavien rinnalle markkinoille on noussut muita kilpailukykyisiä palveluntarjoajia kuten Airbnb, Facebook, Google, Amazon ja Apple (Andersen & Rauch 2019; Freed 2019).

Hotelleiden myyntitulojen ja varauskulujen kasvu-% USA:ssa 2015-2018



Kuvio 7. Hotellien myyntitulojen ja varauskulujen kasvu-% USA:ssa vuosina 2015-2018 (mukailien Green & Mazzocco 2019, 11)

Saman Kalibri Labsin tutkimuksen mukaan hotellin omilta sivuilta tehty kanta-asiakashintainen huonevaraus on huomattavasti arvokkaampi kuin OTA-kanavan kautta tehty varaus, kun tarkastellaan USA:n hotellien netto-ADR:ää (engl. *average daily rate*) (Green & Mazzocco 2019, 8). Netto-ADR tarkoittaa keskihuonehintaa, josta on vähennetty arvonsävero ja kaikki asiakashankintakustannukset (Kalibri Labs 2019, 5). Netto-ADR kanta-asiakkaille hotellin omasta varauskanavasta varattuna oli 8,6 % korkeampi vuonna 2016 ja 9 % korkeampi vuonna 2018 verrattuna OTA:n netto-ADR:ään. Kanta-asiakkaille tarjottu jäsenalennus oli keskimäärin 5-10 % vuonna 2016 ja 2-5 % vuonna 2018. (Green & Mazzocco 2019, 8.) Tutkimuksen tiedot viittaavat siihen, että on kannattavampaa tavoitella kanta-asiakkaita kuin asiakkaita OTA:n kautta, koska OTA-komissiot ovat paljon arvokkaammat kuin kanta-asiakasinvestoinnit. Yhdysvalloissa hotellien huonevarauksista

lähes puolet, noin 40-60 %, on kanta-asiakkaiden tekemiä. Tämän takia tiedot eivät luultavasti päde samalla tavalla kaikissa maissa, koska kanta-asiakasjärjestelmät ja hotelli-markkinat ovat eri tasolla kehittyneitä eri maissa.

Hotellin oman varauskanavan ja OTA:n keskihuonehinnan muuntaminen nettoarvoiseksi keskihuonehinnaksi ja näiden vertailu voidaan tehdä esimerkiksi taulukon 1 mukaisesti. Taulukko 1 demonstroi CAC:n aiheuttamaa eroa netto keskihuonehinnassa hotellin oman varauskanavan ja OTA-kanavan kautta tehtyjen varausten välillä. Taulukossa 1 al-verollinen ADR kuvaa arvonlisäverollista kuvitteellista keskihuonehintaa, joka on molemmissa varauskanavissa 150 €. Taulukon 1 mukaan al-veroton keskihuonehintaa on hotellin omassa varauskanavassa sekä OTA-kanavassa samansuuruinen, 136,36 €, kun käytetään majoitustoiminnan 10 %:n alv-kantaa (Vero 2018). CAC kuvaa keskimääräistä asiakashankintakustannuksen määrää majoituslalla, joka on hotellin omassa varauskanavassa 7 % ja OTA-kanavassa 15 % al-verottomasta keskihuonehinnasta (Green & Carrier 2017, 124). Netto-ADR alv:n ja CAC:n vähentämisen jälkeen hotellin omassa varauskanavassa on 126,82 € ja OTA-kanavassa 115,91 €. Hotellin oman varauskanavan nettoarvoisesta keskihuonehinnasta vähentämällä OTA:n netto-ADR voidaan laskea, että hotellin oman varauskanavan kautta tehty varaus on 10,91 € arvokkaampi kuin OTA-kanavan kautta tehty varaus nettona. Hotellin oman varauskanava on tässä tilanteessa hotellille kannattavampi kuin OTA, koska OTA:ssa hankintakustannus on korkeampi kuin hotellin omassa varauskanavassa.

Taulukko 1. Hotellin oman varauskanavan ja OTA-kanavan netto-ADR:n vertailu (Sirniö 2020)

Varauskanava	Hotellin oma varauskanava	OTA-kanava
ADR (al-verollinen)	150,00 €	150,00 €
ALV (10%)	13,64 €	13,64 €
ADR (al-veroton)	136,36 €	136,36 €
CAC	9,55 €	20,45 €
Netto-ADR	126,82 €	115,91 €

3.2 Asiakashankintakustannusten hallinta

Majoitusliiketoiminnan asiantuntijat ovat keskustelleet siitä, että hotellien pitäisi panostaa asiakashankintakustannusten hallintaan, koska kustannukset voivat helposti riistäytyä liian suuriksi, kun huomio keskittyy kysynnän haalimiseen (Carlino 2016, 8-12). Asiakashankintakustannukset muodostuvat usein monenlaisista kuluista, joten niiden hallinnassa keskeistä on kokonaisuuden hallinta. Kustannusten hallintaa voidaan toteuttaa esimerkiksi kanta-asiakasohjelmilla, varauskanavien hallinnalla, kestävästi asiakassuhteen luomisella

ja data-analytiikalla. Alan asiantuntijoiden ehdotuksia CAC:n hallitsemiseen käydään läpi seuraavissa kappaleissa.

3.2.1 Kanta-asiakasohjelmat

Green ja Carrier (2017, 128) uskovat asiakashankintakustannusten hallinnassa kanta-asiakasohjelmien tehoon, koska kanta-asiakasohjelmilla on ollut tutkimusten mukaan taloudellista hyötyä hotelleille pitkällä aikavälillä, vaikka kanta-asiakkaille tarjottaisiin alennettua hintaa. Tämä ei kuitenkaan toteudu aina ja kanta-asiakasohjelmat eivät ole kaikille hotelleille kannattavia, koska niiden käyttäminen luo kustannuksia. Tämän takia niiden kannattavuuden mittaaminen ja kriittinen analysoiminen on tärkeää. (Pesonen, Komppula & Murphy 2019, 121.)

Green ja Mazzocco (2019, 22-24) sekä Pesonen, Komppula ja Murphy (2019, 117-121) ovat samaa mieltä siitä, että kanta-asiakasohjelma on hotellille hyödyllinen, jos se tehostaa luottamusta, kasvattaa vierailujen määrää sekä asiakkaan elinkaaren arvoa. Hotellit käyttävät kanta-asiakasohjelmia, koska niiden avulla pystytään vaikuttamaan kuluttajan ostokäyttäytymiseen suuntaamalla varaus hotellin omaan varauskanavaan. Kanta-asiakkaat todennäköisesti majoittuvat pidempiä aikoja, useammin ja maksavat enemmän eli he sitoutuvat paremmin. Optimaalisessa tilanteessa kanta-asiakasohjelma edesauttaa asiakkaan säilyttämistä ja takaisin palaavan asiakkaan arvo näkyy positiivisesti tuotoissa pitkällä aikavälillä. Tämän selvittämiseen voidaan käyttää asiakkaan elinkaaren arvon mittaria. (Green & Mazzocco 2019, 22-24; Pesonen ym. 2019, 121.)

Kalibri Labsin vuonna 2016-2018 USA:ssa toteuttaman kanta-asiakastutkimuksen mukaan kanta-asiakasvaraus hotellin oman varauskanavan kautta tehtynä tuottaa lähes kaksi kertaa suuremman sijoitetun pääoman tuoton kuin OTA-kanava. Kanta-asiakasvarauksen ja OTA-varauksen ROI:n vertailu voidaan tehdä esimerkiksi taulukon 2 mukaisesti. (Green & Mazzocco 2019, 11.) Taulukkoa 2 soveltamalla voidaan selvittää esimerkiksi erilaisten asiakashankintatoimijoiden taloudellinen hyöty. Taulukon 2 luvut ovat kuvitteellisia. Nettotuotto tarkoittaa asiakkaan maksamaa tuloa, josta on vähennetty arvonlisävero ja kaikki asiakashankintakustannukset (Kalibri Labs 2019 4-5; taulukko 2). Investointi kanta-asiakasvarauksessa tarkoittaa varaukseen liittyviä kanavakuluja, komissioita ja muita maksuja, jotka sisältyvät hotellin oman varauskanavan ylläpitämiseen ja markkinointiin. OTA-varauksen investointi sisältää komissiot ja kaikki muut kanava- ja/tai liiketapahtumamaksut. Nettotuotto 1,0 € investointia kohden on summa, joka saadaan, kun nettotuotto jaetaan investoinnilla. (Green & Mazzocco 2019, 11.) Se on tuottavuuden mittari, joka kertoo, kuinka paljon tuotosta jää jäljelle tietyllä panostuksella. Tuottavuus on talou-

dellisuuden ja kannattavuuden ohella tuloksellisuuden osatekijä, jonka avulla pyritään tekemään liikevoittoa ja jatkuvaa liiketoimintaa. (Heikkilä & Saranpää 2013, 65-66.) Kanta-asiakasohjelman taloudellinen hyöty yhdistettynä yksilöllisen palveluun voi mahdollistaa hotellille etulyöntiaseman OTA-kanavaan nähden ja edistää personoidun asiakaskokemuksen luomista. (Green & Mazzocco 2019, 6.)

Taulukko 2. Kanta-asiakas- ja OTA-varauksen sijoitetun pääoman tuoton vertailu (mukailen Green & Mazzocco 2019, 11)

	Nettotuotto	Investointi	Nettotuotto 1,00 € investointia kohden
Kanta-asiakasvaraus	50,00 €	6,00 €	8,33 €
OTA-varaus	20,00 €	4,00 €	5,00 €

Pesonen, Komppula ja Murphy (2019, 117) tutkivat keväällä 2015 suomalaisen hotelliketjun liike- ja vapaa-ajanasiakkaiden mieltymyksiä koskien hotellien ja kanta-asiakasohjelmien ominaisuuksia. Tutkimustulosten mukaan kanta-asiakkuudet ovat yleisiä suomalaiselle kuluttajalle ja suomalaisella kuluttajalla on käytössään keskimäärin kaksi voimassa olevaa hotellin kanta-asiakkuutta. Tutkimukseen vastasi yhteensä 1315 henkilöä ja vastaajista 15 % kuului Scandic Friends -kanta-asiakasohjelmaan ja alle 8 % vastaajista kuului johonkin muuhun hotellin kanta-asiakasohjelmaan. Näiden tietojen perusteella voidaan arvioida, että USA:n hotellimarkkinat ja kanta-asiakasohjelmat ovat enemmän kehittyneitä Suomeen verrattuna, joten Kalibri Labsin tutkimustulokset eivät päde täysin Suomessa.

Suomessa yhä useampi hotelli kuuluu nykyään johonkin kanta-asiakasohjelmaan eli ne ovat suosittuja. Esimerkiksi Suomen suurimman hotelliketjun, Sokos Hotelsin, 50:ssä hotellissa on käytössä työmatkustajille suunnattu kanta-asiakasohjelma: S-Card (Sokos Hotels). Scandic Friends on Pohjoismaiden hotellitoimialan suurin kanta-asiakasohjelma, joka on käytössä Suomen Scandiceissa 30:llä paikkakunnalla. Suomessa Scandic operoi myös muita hotellibrändejä kuten kansainvälistä Hilton Hotels & Resortsia, jonka hotellit puolestaan kuuluvat Hiltonin omaan Hilton Honors -kanta-asiakasohjelmaan. (Hilton Honors; Scandic Hotels.) Lokakuussa vuonna 2019 Nordic Choice Hotels laajensi toimintaansa Suomessa ja sen omaan Nordic Choice Club -kanta-asiakasohjelman piiriin kuuluu Suomessa 13 hotelliä (Nordic Choice Hotels 2020b). Edellä mainittujen hotelliketjujen lisäksi Suomessa toimii useita muita hotelleita, jotka kuuluvat johonkin kanta-asiakasohjelmaan.

3.2.2 Varauskanavien hallinta

Greenin mukaan tärkeintä asiakashankintakustannusten kontrolloinnissa on ulkoisten varauskanavien tehokas hallinta, sillä ne voivat muodostavat ison osuuden hankintakuluista. Hotellien tulisi määrittää, mikä on kunkin varauskanavan tuottavuus eli kuinka paljon kanavat tuottavat ja millä kustannuksilla tuotot on saatu. Tämä voidaan selvittää esimerkiksi edellisessä kappaleessa esitetyn taulukon 2 mukaisesti. Tuottavuuden määrittämisen jälkeen on helpompi päättää, kuinka paljon huonekapasiteettia voidaan laittaa myyntiin tiettyyn varauskanavaan. Jokainen hotelli ja sen asiakaskunta on yksilöllinen, jonka takia jokaisen hotellin asiakashankintaan sopii erilainen varauskanava. Hotellin kannattaa koella erilaisia kanavia ja kanavayhdistelmiä sekä analysoida niiden kannattavuutta, jotta hotelli löytää sille sopivan kanavayhdistelmän. Apuvälineeksi tähän Green ehdottaa herkkyyksianalyysiä, jonka avulla voidaan selvittää varauskanavakustannuksien ja markkinoilla olevan kysynnän suhde. (Watkins 2016.)

Ulkoisten varauskanavien lisäksi hotellin tulisi hallita sisäistä varauskanavaa, jos varauksia halutaan suunnata hotellin omaan varausjärjestelmään. Four Seasons Hotels and Resortin varatoimitus- ja henkilöstöjohtaja Nathalie Corredor uskoo, että asiakkaiden opastaminen tekemään varaus suoraan hotellin omien sivujen kautta ja olemaan suorassa yhteydessä hotelliin tuottaa asiakkaille eniten arvoa ja tämä johtaa myönteisiin tuloksiin eli OTA-kustannusten laskuun. Jeremy Welterin, Ashford Hospitality Trustin operatiivisen johtajan, mielestä tässä kannattaa olla varovainen, koska asiakkaiden saaminen varaamaan hotellin omien sivujen kautta edellyttää usein alennusta huonehinnasta, joka on helposti liian suuri ja hankinnan lopputulos voi olla tappiollinen. (Carlino 2016, 8-12.)

Hotellin omasta varauskanavasta varaaminen kannattaa tehdä mahdollisimman houkuttelevaksi, jos varauksia halutaan suunnata omaan varauskanavaan, koska kuluttaja valitsee houkuttelevimman vaihtoehdon. Oman varauskanavan houkuttelevuutta voidaan lisätä luomalla asiakkaalle lisäarvoa esimerkiksi tarjoamalla varhaista sisäänkirjautumista, myöhäistä uloskirjautumista tai vapaus valita huoneluokka. (Watkins 2016.) Nykyään suoran varauksen tekemistä voidaan edistää esimerkiksi mobiilisovelluksilla, jotka lisäävät varauksen tekemisen mukavuutta ja edistävät majoituskokemusta erilaisilla ominaisuuksilla. Mobiilisovelluksen tarjoamia palveluita voi olla esimerkiksi hotelliin sisäänkirjautuminen, huonevalinta ja avaimeton sisäänpääsy. (Green & Mazzocco 2019, 24.) Kaikki tämän tyyppiset oman varauskanavaan liittyvät panostukset ovat osa asiakashankinnan investointeja ja ne tulisi huomioida asiakashankintakustannuksissa.

3.2.3 Kestävä asiakassuhde

Kanta-asiakasohjelmien ohella kestävää asiakassuhdetta voidaan edistää esimerkiksi personoidun palvelukokemuksen ja kustomoidun kokemuksen avulla. Tämä edistää asiakashankinnan strategisen osatekijän, pysyvyyden, toteutumista. Onnistunut, asiakkaan odotukset ylittävä palvelukokemus auttaa ylläpitämään kestävää asiakassuhdetta ja täten pienentämään asiakashankintakustannuksia pitkällä aikavälillä. Marriott Internationalin varatoimitusjohtaja Drew Pinton mukaan tavoitteena on saada pitkäaikaiset asiakashankintakustannukset kuriin. Tämä vaatii perusteellista muutosta asiakkaille tarjottavassa arvossa ja luottamuksen luomisessa. Pinton mielestä luottamusta ei luoda hinnan alennuksilla vaan asiakkaan ymmärtämisellä. Saman palvelun piiriin uudelleen palaava asiakas kertoo luottamuksen toteutumisesta. Oliver Bonken mukaan sopivalla asiakkaan säilyttämisstrategian ja sitoutumisstrategian yhdistelmällä voidaan edistää asiakkaan säilyttämistä. (Carlino 2016, 8-12.)

Personoitu palvelu on yksi tapa edistää palvelukokemusta. Personointi tarkoittaa hotellin kaikkien ominaisuuksien hyödyntämistä merkityksellisen kokemuksen luomiseksi. Se on osa laajempaa liiketoimintasuunnitelmaa. Asiakaskokemuksen ja tuottotavoitteiden suhteen saaminen tasapainoon voi olla haasteellista. McGuire (2016, 222-223) on Pinton (Carlino 2016, 8-12) kanssa yhtä mieltä siitä, että pelkkä hyvä tarjous ei pelkästään riitä tuottamaan arvoa asiakkaalle. Arvoa luodaan kaikissa vuorovaikutustilanteissa koko asiakaspolun ajan tarjoamalla kuluttajalle houkuttelevia, sitouttavia ja personoituja kokemuksia. Kehittyneen teknologian avulla personointia voidaan tehdä lukuisissa kontaktipisteissä tarjoamalla asiakkaalle hänen tarpeitansa vastaavaa sisältöä, suosituksia ja kokemuksia. Tätä ei pidä unohtaa myös henkilökohtaisissa kohtaamispisteissä. Toinen tapa luoda asiakkaalle arvoa on antaa hänelle mahdollisuus muuttaa kokemusta omien toiveiden mukaiseksi eli kustomoida kokemus. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi joustavan hotellipaketin, huoneluokan, miellyttävien palveluiden, erilaisten aktiviteettien tai paikallisten kokemusten lisäämistä omaan hotellivierailuun. (McGuire 2016, 222-225.)

3.2.4 Data-analytiikka ja datan tulkitseminen

Kuluttajat selaavat internettiä vertaillen erilaisia vaihtoehtoja ja lukuisten hakujen jälkeen saattavat päätyä ostamaan tuotteen tai palvelun. Tämä ja esimerkiksi hotellihuoneen varaaminen verkossa tuottaa paljon dataa eri kosketuspinnoina tapahtuvien klikkausten kautta. Sen seurauksena hotelleilla on käytössään paljon sisäistä ja ulkoista tietoa eli Big dataa. (Bergström & Leppänen 2015, 425; Eremenko 2018.) Datan hyödyntäminen ja analysointi on tärkeässä roolissa asiakashankinnan hallitsemisessa, sillä markkinointi tekee tulkintoja ja johtopäätöksiä sen perusteella. Tavoitteena on tuottaa liiketoiminnallista

etua eli lisätä tuottoja samalla kun kuluja pienennetään. (Eremenko 2018; Eremenko 2019.)

Teknologian kehityksen myötä tietoa on helposti saatavilla ja kuluttajat odottavat löytävänsä internetistä personoituja tuotteita ja palveluita. Kasvavan saatavilla olevan tiedon määrän takia hotellien täytyy keskittyä siihen mitä asiakas haluaa, eikä siihen mitä hotelli haluaa tarjota. Asiakkaan tarvetta voidaan selvittää esimerkiksi keräämällä ja analysoimalla asiakasdataa. Nykyään asiakkuudenhallinta hyödyntää data-analytiikan rakentamisessa usein tekoälyä ja koneoppimista. Dataa voidaan hyödyntää jokaisessa asiakaskokemuksen kosketuspisteessä aina markkinoinnista asiakkaan vierailuun asti. Oikein käytettynä, data antaa kilpailuaseman asiakashankinnassa. (McGregor 2019, 36.) Hotellidatan analytiikkaan erikoistuneet yritykset tarjoavat palveluitaan majoitusliikkeiden datan hyödyntämiseen. Esimerkiksi Juyo Analytics on hotelli data-analytiikka ja visualisointialusta, jossa datan avulla analysoidaan suorituskykyä ja selvitetään piilossa olevat tuotto- ja jakelumahdollisuudet. Ideana on parantaa tuottoja ja karsia kustannuksia. (JUYO 2019.) Hotellin tuottojohdon ja markkinoinnin tulee tehdä tiivistä yhteistyötä parhaan tuottojen suorituksen ja asiakassuhteen luomiseksi. Käytännössä tämä tarkoittaa, että markkinointianalytiikkaa tarvitaan entistä enemmän tuottojen maksimoimiseen. (McGuire 2016, 128-129).

Datan oikein tulkitseminen ja sen pohjalta asianmukaisten markkinointitoimenpiteiden tekeminen vaatii asiakkaan ostopolun tuntemista. Dataa analysoitaessa on tärkeää tunnistaa kloussaavat eli kaupan päättävät ja prospektoivat eli potentiaaliset kanavat sekä niiden tehokkuus. Kanavien kävijät tulisi segmentoida aktiivisiin ja passiivisiin kävijöihin, koska ne liikehtivät hyvin eri tavalla. Lisäksi nykypäivänä kuluttajat voivat käyttää monia eri laitteita kaupan tekemiseen. Yksi ja sama kuluttaja saattaa näkyä verkkosivujen kävijäseurantaohjelmassa, kuten Google Analyticsissä, useana käyttäjänä. Attribuutiotyökalu auttaa ostopolun piilossa olevien klikkausten eli konversioiden jäljittämiseen. Sen käyttäminen on suositeltavaa, jotta hyvin toimivaa kanavayhdistelmää ei rikota huolimattomasti. Mainonnan tehoja voidaan arvioida yksityiskohtaisemmin Google Adsin ja Facebookin omilla konversiokoodeilla, koska näissä osto voidaan kohdentaa paremmin maksettuun klikkaukseen. Verkkokaupan analytiikkaa voidaan hyödyntää myös tuotesivujen- tai sisäisen haun analyysillä. Tuotesivuanalyysillä voidaan tarkastella tuotteiden saaman liikenteen ja syntyneiden kauppojen suhdetta. Sisäisen haun analyysillä tutkitaan asiakkaiden tekemiä hakuja, joiden perusteella pyritään vastaamaan kysyntään ja optimoidaan keskiostos. (Eremenko 2018.) Kilpailu digitaalisilla markkina-alustoilla on kovaa ja kustannukset ovat kasvavia. Majoitusliikkeissä varauskanavien toimivuutta ja tehokkuutta kannattaa tarkastella

useamman mallin avulla, jotta hotellille löytyy sen tarpeita vastaava kanavayhdistelmä (Eremenko 2018).

3.3 Asiakashankintakustannusten laskenta

Asiakashankintakustannuksien toiminnalliset tunnusluvut ovat ravintola- ja majoitustoiminnan mittareita, jotka havainnollistavat toiminnan taloudellista toteutumista. Niitä kutsutaan niin sanotuiksi koviksi tunnusluvuiksi, koska niillä seurataan tarkoilla numeerisilla arvoilla panos-tuotos-suhdetta. Tunnuslukujen avulla koordinoidaan toiminnan tuottavuutta, taloudellisuutta ja kannattavuutta. Onnistuneesti käytettynä tunnusluvut auttavat toiminnan tuoksellisuuden parantamisessa. Tavoitteena on saavuttaa tulos mahdollisimman pienellä taloudellisella panostuksella. (Heikkilä & Saranpää 2013, 67-71.) Seuraavissa kappaleissa esitellään asiakashankintakustannusten ja niihin liittyvien tunnuslukujen laskentaa. Käsiteltäviä tunnuslukuja ovat CAC, LTV, asiakashankinnan ja säilytyksen kulu-% ja takaisinmaksuaika. Lisäksi selvitetään, kuinka diskonttauksella määritetään investoinnin tuotto-taso.

Asiakashankintakustannus eli CAC voidaan yksinkertaisesti laskea jakamalla kustannus, jonka hotelli käyttää houkutellakseen asiakkaita tietyllä aikavälillä, esimerkiksi markkinointikustannukset, tänä aikana hankittujen asiakkaiden kappalemäärällä (Swan 2018). Näin selvitetään, kuinka paljon yhden asiakkaan hankkiminen on maksanut. CAC voidaan laskea täysin uudelle tai vanhalle asiakkaalle tai näiden yhdistelmälle eli kaikille asiakkaille. Uudeksi asiakkaaksi lasketaan uusi eli palvelua ensimmäistä kertaa käyttävä asiakas ja vanha asiakas puolestaan tarkoittaa toistuvasti saman palvelun piiriin palaavaa asiakasta, joka on hankittu kulujen käytön aikana. CAC:tä laskiessa täytyy määrittää tarkasti mitattava ajanjakso. Mitattava ajanjakso kannattaa olla melko pitkä, jopa vuosi, koska silloin poikkeudet, kuten muutokset myyntitiimin palkoissa, eivät vaikuta niin suuresti. (Hovila 8.12.2015.) Asiakashankintakustannus uutta asiakasta kohden CAC_a voidaan laskea kaavalla

$$CAC_a = \frac{x}{a}$$

Missä x on asiakashankintakustannus ja a on uusien eli ensimmäistä kertaa palvelun piirissä olevien asiakkaiden kappalemäärä tietyllä aikavälillä. Tässä kaavassa osoittaja x sisältää kaikki hotellin asiakashankintakustannukset eli vähittäiskauppa- ja tukkukauppakomissiot, kanava- ja liiketoimimaksut, mukavuuskulut, kanta-asiakaskulut sekä myynnin ja markkinoinnin kulut (Kalibri Labs 2019, 5).

Majoitusliiketoiminnassa asiakashankintakustannukset on helpompi hahmottaa laske-
malla, kuinka paljon hankintakustannus on yhtä myytyä huonetta kohden. Tämä johtuu
siitä, että huoneessa voi majoittua useampi kuin yksi henkilö. Kaikki huoneessa majoittu-
vat henkilöt ovat hotellin asiakkaita, mutta hankintakustannukset ovat kohdistuneet käy-
tännössä vain huoneen varanneeseen henkilöön tai yritykseen. Hyödyllisempää voi olla
selvittää mikä on hankintakustannus, joka on käytetty yhden huoneen myymiseen tietyllä
aikavälillä. Asiakashankintakustannus myytyä huonetta kohden CAC_b voidaan laskea kaa-
valla

$$CAC_b = \frac{x}{h}$$

Missä x on asiakashankintakustannus ja h on myytyjen huoneiden kappalemäärä tietyllä
aikavälillä.

Usein majoitusliikkeen kaikkia huoneita ei saada myytyä ja useita huoneita on tyhjiään.
Silti majoitusliikkeen kiinteät kulut eli kulut, jotka eivät ole myynnin volyyymista eli määrästä
riippuvia eivät muutu, ja ne ovat maksettava, vaikka myyntiä ei olisi. Tällaisia kuluja
ovat esimerkiksi kiinteät kuukausivuokrat ja muut kiinteistökulut, vakuutukset ja työntekijöi-
den kiinteät kuukausipalkat. (Heikkilä & Saranpää 2013, 54.) Jotkut asiakashankinnan
kustannukset voivat olla luonteeltaan täysin kiinteitä tai puolikiinteitä kuluja. Esimerkiksi
markkinoinnin investoinnin määrä voi olla myynnin volyyymissa tapahtuvista huomattavista
muutoksista riippuvaista, koska markkinointiin panostetaan yleensä enemmän silloin kun
myynnin volyyymi on alhainen ja myyntiä halutaan kasvattaa. Alhaisen myynnin volyymin
aikaan markkinointia voidaan tehostaa kertaluonteisilla toimenpiteillä kuten kampanjoilla ja
tapahtumilla. Tällainen suuren myynnin volyymin muutoksen aiheuttama kulu on puolikiin-
teä kulu. Markkinoinnin jatkuvat kulut, kuten työntekijöiden kiinteät kuukausipalkat, verkko-
sivujen ylläpito ja viestintä sosiaalisessa mediassa, lasketaan puolestaan täysin kiinteisiin
kuluihin. (Bergström & Leppänen 2015, 30-32; Heikkilä & Saranpää 2013, 54.) Markki-
nointiin investoiminen ei kuitenkaan takaa, että kaikkia huoneita saataisiin myytyä. Toisin-
sanoen kiinteät ja puolikiinteät kulut tulee maksaa, vaikka tuottoja ei välttämättä ole. Li-
säksi markkinoinnin tulokset saattavat selvitä vasta pitkän ajan, kuukausien tai jopa vuo-
sien, kuluttua. Mitattava aikaväli kannattaa olla tarpeeksi pitkä, jotta markkinoinnin tulok-
set saadaan huomioitua laskennassa. (Bergström & Leppänen 2015, 31.) Todellisen asia-
kashankinnan kannattavuuden selvittämiseksi voi olla hyödyllisempää verrata asiakashan-
kintakustannuksia myytyjen huoneiden sijaan käytettävissä oleviin huoneisiin eli myytyjen
ja vapaiden huoneiden yhteismäärään. Asiakashankintakustannus käytettävissä olevaa
huonetta kohden CAC_c voidaan laskea kaavalla

$$CAC_c = \frac{x}{d}$$

Missä x on asiakashankintakustannus ja d on käytettävissä olevien huoneiden kappalemäärä tietyllä aikavälillä. Tässä työssä halutaan selvittää, vaihteleeko CAC hotellin eri asiakassegmenteissä. Tämän selvittämiseksi asiakashankintakustannuksia tulee verrata asiakassegmenteittäin. Vertailun voi tehdä esimerkiksi niin, että ensin lasketaan CAC edellisen kaavan mukaisesti, jonka jälkeen kustannukset jaetaan asiakassegmenteittäin ja suoritetaan vertailu. Taulukon tai diagrammin tekeminen voi helpottaa vertailun tekemistä.

Seuraavaksi esitettävät taulukko 3 ja LTV:n laskentakaava esittävät kahta tapaa laskea asiakkaan elinkaaren arvo majoitusliiketoiminnassa. Niitä seuraa taulukko 4, jossa tutkitaan asiakashankinnan- ja säilytyskustannusten suhdetta asiakkaan elinkaaren arvoon. Taulukko 3 ja 4 kuvaavat kuvitteellista ostotilannetta, jossa asiakas on tehnyt varauksen hotellin oman varauskanavan kautta. Asiakashankinta- ja säilytyskulut ovat usein varauskanavakohtaisia ja asiakassegmentistä riippuvaisia, jonka takia nämä LTV:n laskelmataulukot eivät toteudu tällä tavalla kaikissa ostotilanteissa.

Taulukko 3 on esimerkkilaskelma majoitusliikkeen LTV:stä, jossa LTV lasketaan kolmen vuoden asiakassuhteen ajalta. Taulukon 3 mukaan tulot jokaiselle vuodelle lasketaan kertomalla huonevarauksien kappalemäärä arvonlisäverottomalla keskihuonehinnalla. Taulukossa 3 esitetyt kulut muodostuvat välittömistä kuluista (engl. *direct costs*), hankintakuluista ja säilytyskuluista. Välittömät kulut tarkoittavat kuluja, jotka ovat yleensä lineaarisesti yhteydessä myynnin muutoksiin eli välittömät kulut muuttuvat samassa suhteessa myynnin muutoksien kanssa. Tällaisia välittömiä eli muuttuvia kustannuksia majoitus- ja ravintola-alalla ovat esimerkiksi raaka-ainekulut, myynnin volyyymistä riippuvaiset työvoimakulut, liikevaihdosta riippuvaiset vuokratulot ja myytyjen huoneiden määrään sidotut majoitusliikkeen huoneiden siivouskulut. (Heikkilä & Saranpää 2013, 53-54.) Välittömät kulut ovat taulukon 3 mukaan kuvitteellisesti 25 % tuloista ja ne kuuluvat jokaisen vuoden kuluihin. Hankintakulut ovat keskimäärin 18 % ensimmäisen vuoden tuloista ja säilytyskulut ovat keskimäärin 8 % toisen ja kolmannen vuoden tuloista (Green & Mazzocco 2019, 17). Myyntikate kuvaa tulosta, joka saadaan vähentämällä tuloista kokonaiskulut eli välittömät-, hankinta- ja säilytyskulut. Asiakkaan elinkaaren arvo on kumulatiivinen eli kertyvä tunnusluku. Kertyvä elinkaaren arvo tarkoittaa sitä, että ensimmäisenä asiakassuhteen vuotena kertynyt asiakkaan arvo eli tulos voidaan lisätä aina seuraavan vuoden arvoon eli tulokseen. Näin saadaan laskettua asiakkaan kokonaiselinkaaren arvo koko asiakassuhteen ajalta. (Griffin & Lowenstein 2001, 44-45; taulukko 3.) Majoitusliikkeen LTV:n laskennassa

kannattaa huomioida mahdollisista muista hotellyyksiköistä ostetut palvelut ja tuotteet, mikäli organisaatiossa on yhteinen talousosasto, joka operoi kaikkia tuottoja ja kustannuksia (Marr 2016, 170).

Taulukko 3. Laskentataulukko kumulatiivisesta asiakkaan elinkaaren arvosta (mukaillen Griffin & Lowenstein 2001, 45)

	Vuosi 1	Vuosi 2	Vuosi 3
<i>Tulot</i>			
Huonevaraukset kpl / vuosi	2	2	2
Keskihuonehinta (al-veroton)	150,00 €	150,00 €	150,00 €
Tulot yhteensä	300,00 €	300,00 €	300,00 €
<i>Kulut</i>			
Välittömät kulut (25%)	75,00 €	75,00 €	75,00 €
Hankintakulut (18%)	54,00 €		
Säilytyskulut (8%)		24,00 €	24,00 €
Kulut yhteensä	129,00 €	99,00 €	99,00 €
Myyntikate	171,00 €	201,00 €	201,00 €
<i>Kumulatiivinen elinkaaren arvo</i>	171,00 €	372,00 €	573,00 €

Asiakkaan elinkaaren arvo *LTV* voidaan laskea yksinkertaistetummin kaavalla

$$LTV = m * V - AC$$

missä *m* on keskimääräinen katetuotto yhtä vierailua kohden, *V* on vierailuiden määrä ja *AC* on asiakkaan hankintakulut ja mahdolliset säilytyskulut, jotka ovat muodostuneet asiakkaan houkuttelemisesta vieraaksi ja asiakkaan säilyttämisestä (Green & Mazzocco 2019, 16). Katetuotto *m* kuvaa yhdestä vierailusta eli esimerkiksi yhdestä majoitusyöstä syntynyttä liikevaihtoa, josta on vähennetty vierailusta syntyvät arvonlisäverottomat välittömät kulut eli esimerkiksi huonesiivouksen kulut (Heikkilä & Saranpää 2013, 55). Laskenta-kaava on yksinkertaisempi esitys *LTV*:n laskemisesta kuin taulukko 3, koska siinä ei näy asiakkaan elinkaaren arvon kumulatiivisuus. Laskentataulukko puolestaan antaa selkeämmän käsityksen elinkaaren arvosta, koska siinä asiakkaan hankinta- ja säilytyskulut on esitetty selkeästi vuositasolla ja taulukosta on helpompi hahmottaa mistä asiakkaan elinkaaren arvo muodostuu.

Asiakashankintakustannuksia ja asiakkaan elinkaaren arvoa vertaamalla toisiinsa, voidaan mitata asiakashankinnan kustannustehokkuutta ja kannattavuutta (Green & Carrier 2017, 126; Hovila 8.12.2015). Taulukko 4 esittää asiakashankinta- ja säilytyskustannusten

suhdetta asiakkaan elinkaaren arvoon kolmelta vuodelta, kun LTV on 100 %. Kulu-% kuvaa mikä on hankinta- ja säilytyskulun suhde kumulatiiviseen LTV:hen. Taulukon 4 mukaan vuositason tarkasteltuna LTV on matalampi ensimmäisenä asiakkuuden vuotena verrattuna toiseen ja kolmanteen vuoteen. Tämä johtuu siitä, että asiakashankintakulu on korkeampi kuin säilytyskulu. LTV nousee toisen ja kolmannen asiakassuhteen vuosina huomattavasti, koska hankintakulun tilalle on tullut sitä pienempi säilytyskulu. Taulukon 4 mukaisesti kustannus-% laskee vuosien lisääntyessä. Tämä kertoo siitä, että asiakkaan hankkiminen on ollut kustannustehokasta ja asiakkaan säilyttäminen on kannattavaa. Yleensä kannattavuuden edellytyksenä on, että asiakkaan säilyttämiskustannus ei ole hankintakustannusta suurempi. Tässä voi esiintyä toimialakohtaisia eroja, jotka riippuvat hyvin monesta tekijästä, kuten ostotiheydestä ja oston arvosta.

Taulukko 4. Asiakashankinta- ja säilytyskustannusten suhde asiakkaan elinkaaren arvoon (Sirniö 2020)

	Vuosi 1	Vuosi 2	Vuosi 3
<i>Kumulatiivinen elinkaaren arvo (100%)</i>	171,00 €	372,00 €	573,00 €
<i>Kulut</i>			
Hankintakulut (18%)	54,00 €		
Säilytyskulut (8%)		24,00 €	24,00 €
<i>Kulu-%</i>	31,58 %	6,45 %	4,19 %

Asiakashankintakustannuksia analysoitaessa tulee muistaa, että korkea asiakashankintahinta ei välttämättä ole suoraa negatiivinen asia. Huomioon on otettava asiakashankintaan käytetyt investoinnit, jotka eivät vielä näy toteutuneina kauppoina. (Hovila 8.12.2015.) Tätä voidaan seurata takaisinmaksuajalla (engl. *payback period*) eli kuinka nopeasti rahat saadaan maksavilta asiakkailta. Kassavirran (engl. *cash flow*) seuraaminen auttaa arvioimaan, kuinka nopeasti uusia investointeja voidaan toteuttaa. Ideaalissa tilanteessa nämä otetaan huomioon asiakashankintakustannuksien laskennassa. Tuloksen suuntaa seurattaessa on tärkeää ottaa huomioon, että tuloksen kasvu on hyvä asia, mutta ei millä tahansa kustannuksilla. Liiketoiminta tavoittelee yleensä pitkäaikaista kasvua ja siksi on hyvä selvittää mitkä tekijät ovat vaikuttaneet mahdollisiin tuloksen muutoksiin. (Kotlyar.)

Takaisinmaksuajalla voidaan selvittää, kuinka kannattava investointi on. Jos investointi tuottaa enemmän rahaa kuin siihen on sijoitettu, investointi on kannattava ja tällöin se tuottaa korkoa. Takaisinmaksuaika mittaa missä ajassa investointeihin sijoitettu rahoituspääoma eli kassastamaksu saadaan takaisin kassaanmaksuina eli investointien tuottamana kassavirtana. Takaisinmaksuaika lasketaan jakamalla investointiin sijoitettu raha arvioidulla investoinnin tuottamalla nettokassavirralla, kun vuotuinen nettokassavirta on saman arvoinen. Jos nettokassavirta vaihtelee vuosittain, täytyy kumulatiivinen kassavirta

laskea vuosittaisista kassavirroista yhteensä. (Heikkilä & Saranpää 2013, 125-128.) Hotelialalla takaisinmaksuaikaa voidaan käyttää esimerkiksi mittaamaan missä ajassa markkinoitiin käytetyt investoinnit maksavat itsensä takaisin. Takaisinmaksuaika T voidaan laskea kaavalla

$$T = \frac{h}{K}$$

missä h on investoinnin hankintameno ja K on arvioitu investoinnin tuottama nettokassavirta, mikäli nettokassavirta on samansuuruinen joka vuosi.

Kun yritys tekee investointeja, täytyy niille päättää tuottotaso eli laskentakorko. Diskonttauksella eli nykyarvomenetelmällä voidaan määrittää tuottaako investointi halutun korkotuoton. Menetelmän avulla siis selvitetään kattaako investoinnin tuottama kassavirta siihen käytetyt kulut ja saavutetaanko investoinnille asetettu tuottotavoite. (Heikkilä & Saranpää 2013, 128-129.) Majoitusliiketoiminnassa diskonttauksella voidaan selvittää esimerkiksi kuinka paljon yrityksellä pitää olla pääomaa nyt, jotta asiakashankintaan käytetyn investoinnin maksaminen voidaan tehdä sovitun aikataulun mukaisesti. Optimaalisessa tilanteessa takaisinmaksuaika ja diskonttaus otetaan huomioon majoitusliiketoiminnan CAC:n laskennassa ja asiakashankintaa suunniteltaessa. Kassavirran nykyarvo k voidaan laskea kaavalla

$$k = \frac{K}{(1+i)^t} \text{ Eur}$$

missä K on kassavirran tuleva nettoarvo, i on korkokanta ja t on aika. Ajan suure t kertoo minkä vuoden kassavirran nykyarvoa lasketaan. t :n ollessa esimerkiksi viisi, lasketaan tällöin viidennen vuoden kassavirran nykyarvoa. Kun halutaan laskea useamman vuoden kassavirtojen nykyarvo, lasketaan yhteen kyseisten vuosien kassavirtojen nykyarvo. (Heikkilä & Saranpää 2013, 129.)

3.4 Yhteenveto teoreettisesta viitekehuksesta

Teoreettinen viitekehys rakentuu työn keskeisen teeman, asiakashankinnan, ympärille. Tässä kappaleessa arvioidaan viitekehyksessä käytettyjen teorialähteiden pätevyyttä. Lisäksi kappaleessa tiivistetään työn tavoitteen kannalta tärkeimmät aiheet teoreettisesta viitekehuksesta: hotellin asiakashankintakustannukset, asiakassegmentointi ja asiakkaan elinkaaren arvo.

Työn tärkeimmästä aiheesta, hotellin asiakashankintakustannuksista, oli suhteellisen vähän julkaistua tietoa, jonka takia luotettavia lähteitä oli haastava löytää. Tietoperusta pohjautuu suomalaisiin ja kansainvälisiin kirjallaisiin lähteisiin, internetissä julkaistuihin artikkeleihin, uutisiin, tieteellisiin tutkimuksiin, nettisivuihin, verkkoseminaariin ja blogiteksteihin. Työn teorialähteiden julkaisukanavat koostuvat valtaosin tunnetuista kansainvälisistä ja suomalaisista julkaisijoista, jotka tuottavat laadukasta sisältöä. Julkaisujen tarkoituksena on antaa luotettavaa tietoa ja oppimissisältöä niitä tarvitseville. Sisältöön kuuluu yleispätevää, puolueetonta teoriaa, mutta myös majoitusalan asiantuntijoiden näkemyksiä. Teorialähteet soveltuvat melko hyvin majoitusliiketoimintaan, koska ne painottuvat pitkälti toimialan näkökulmaan. Kaikki teorialähteet eivät kuitenkaan käsittele teoriaa majoitusalan näkökulmasta, koska työssä käsitellään niin laajoja aiheita kuten markkinointia, joka on yksi liiketaloustieteen osa-alue. Majoitustoimialan näkökulma on pyritty huomioimaan erikseen teoreettisessa viitekehyksessä, silloin kun teorian roolilla ja merkityksellä on toimialakohtaisia eroja. Teorialähteet ovat verrattain tuoreita, koska hotellin asiakashankinnan teoria on luonteeltaan nopeasti muuttuvaa, joten se vaatii ajankohtaisia lähteitä. Teoriassa on käytetty kriittisesti muutamia vanhoja lähteitä, koska niiden tieto ei ole vanhentunut.

Teoreettisessa viitekehyksessä viitataan toistuvasti yhdysvaltalaisen data-analytiikkayrityksen, Kalibri Labsin, tutkimustietoihin, koska ne tukevat teoriaa hotellialan näkökulmasta ja myös koska muita tieteellisiä tutkimuksia aiheesta ei ollut saatavilla. Kalibri Labsin toimitusjohtaja ja perustaja Cindy Estis Green on kirjoittaja useissa työssä käytetyissä lähteissä. Green on palkittu hotellialan asiantuntija monipuolisella työhistorialla ja hänen osaamisensa keskittyy jakelustrategian, tuottojenhallinnan ja big datan käytäntöihin ja innovaatioihin. Greenin asiantuntevuus ja hänen tutkimuksensa tarjoavat luotettavan historialliseen dataan perustuvan teorian hotellien asiakashankintakustannuksista. Yrityksen suuri hotellialan tietokanta mahdollistaa tutkimuksien laatimisen. (Kalibri Labs 2020.) Tutkimusten kohdejoukkona on yhdysvaltalaiset hotellit, joten viitekehyksessä on otettu huomioon, että tutkimustulokset eivät päde samalla tavalla Suomen majoitusliiketoimissa. Kalibri Labsin tutkimustiedot ovat melko ajantasaisia, korkeintaan neljä vuotta vanhoja, ja osa tiedoista on päivitettyjä. Tuorein tutkimus on julkaistu vuonna 2019 eli se on yhden vuoden vanha ja vanhin tutkimus on julkaistu vuonna 2016 eli neljä vuotta sitten.

Hotellin asiakashankinta ei ole yksiselitteisesti määriteltävissä, koska jokainen hotelli tekee asiakashankintaa yksilöllisesti, omien tarpeiden mukaisesti. Asiakashankintaprosessia voidaan kuvata eri näkökulmista kuten myynnin ja markkinoinnin näkökulmista, koska ne ovat asiakashankinnan työkaluja. Asiakashankintakustannukset määrittyvät käytettyjen asiakashankintatoimijoiden ja apuvälineiden mukaan. Eräät asiantuntijat ja yritykset ovat kuitenkin selvittäneet ja määrittäneet hotellin asiakashankintakustannuksia. Hotellit ovat

kokeneet erityisesti OTA-kustannukset korkeiksi asiakashankinnan kuluiksi, mikä on luonut tarpeen asiakashankintakustannuksien hallitsemiselle. Tätä vahvistaa se, että OTA-kanavissa tehtävät varaukset ovat kertaluonteisia, jonka takia asiakkuuden pysyvyys kaatoaa. Kanta-asiakasohjelmat ovat tutkimusten mukaan olleet keskeinen tekijä hankintakustannusten kontrolloinnissa, mutta niistä on hyötyä vasta kun ohjelma tehostaa luottamusta, lisää ostokertojen määrää ja kasvattaa asiakkaan elinkaaren arvoa. Tämä ei toteudu jokaisessa tilanteessa, jonka takia aina ei ole kannattavaa investoida kanta-asiakasohjelmaan. Takaisin palaava asiakas, kestävä asiakassuhde ja luottamus nähdään arvokkaina elementteinä asiakashankinnassa, mutta silti asiantuntijoiden mukaan hotelleissa ei juurikaan huomioida asiakkaan elinkaaren arvoa. Tämä merkitsee sitä, että vaikka asiakas palaa uudelleen ja luottamus saavutetaan, asiakassuhteen säilyttämiselle ei anneta arvoa.

Hotellin asiakassegmentoinnille ei ole yhtä oikeaa linjaa, vaan sitä voidaan tehdä monella eri perusteella. Asiakassegmentoinnin tarkoituksena on tunnistaa arvokkaimmat asiakassegmentit, jonka jälkeen luodaan strategioita näiden segmenttien kysynnän luomiseksi. Hotelleissa arvokkain asiakassegmentti on suhteellisen pieni, joten asiakashankintaa ei voida kohdentaa vain tämän segmentin kysynnän luomiselle. Näin ollen hotellin asiakashankintaan liittyy usein monia eri toimijoita, joiden avulla eri segmenttien kysyntää pyritään kasvattamaan. Asiakashankintakulut vaativat hallintaa, jos yrityksessä halutaan tehdä kannattavaa liiketoimintaa eli tuotot ylittävät kustannukset. Erilaisilla mittareilla voidaan selvittää toiminnan kannattavuutta ja kustannustehokkuutta, mutta tämä edellyttää tietoa kustannuksista ja tuotoista. Jos dataa eri segmenteissä ei ole saatavilla, on vaikeaa arvioida mikä hankintastrategia missäkin segmentissä on tuottanut tulosta ja mikä ei. Tällöin myös elinkaaren arvoa on vaikea huomioida, koska sitä ei tiedetä.

Eriarvoiset asiakkuudet tulevat pysymään alalla, jonka takia asiakkaan elinkaaren arvosta on tulossa varmasti keskeinen tunnusluku, jotta tuottavimmat asiakassegmentit pystytään tunnistamaan ja oikea määrä hankintakustannuksia osataan kohdistaa oikeille segmenteille. Nähtäväksi jää minkälaisia strategioita hotelleissa tulevaisuudessa tehdään kysynnän luomiseksi ja kuinka asiakkaan elinkaaren arvo otetaan huomioon asiakashankinnassa vai otetaanko sitä huomioon ollenkaan.

4 Metodiikka

Tässä luvussa esitellään ja perustellaan tutkimukseen valittu metodiikka sekä tiedonkeruu- ja analysointiprosessit. Ensimmäisessä kappaleessa selvitetään, miksi tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista lähestymistapaa tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi, kun päätavoitteena oli luoda teoreettinen mallinnus hotellin asiakashankintakustannuksien jakautumisesta eri asiakassegmenteille. Tätä seuraa aineiston analysointiin käytetyn teoriasidonnaisen lähestymistavan perustelu sekä aineiston keruuprosessien esittely. Lopuksi kerrotaan tutkimusprosessiin liittyvistä rajoitteista.

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmaan etsittiin ratkaisua asiantuntijahaastatteluiden ja teoreettisen viitekehyksen avulla. Tutkimukseen valittiin laadullinen metodi määrällisen sijaan, koska sen avulla voidaan saavuttaa tutkimuskohteen syvä ymmärrys ja se tukee työn päätavoitteen saavuttamista eli teoreettisen mallinnuksen luomista. Hotellin asiakashankintakustannuksista on entuudestaan saatavilla määrällisiä tutkimuksia, mutta toimialan asiantuntijoiden näkökulmat ja kokemukset aiheesta ovat toistaiseksi todella vähäisiä ja lähestulkoon olemattomia Suomessa. Määrällinen eli kvantitatiivinen menetelmä ei olisi ollut tähän työhön sopiva tekniikka, koska suuresta kohderyhmästä kerätty luvuiksi ja tilastoiksi muunnettu tieto ei olisi ollut relevanttia aineistoa tutkimuksen päätavoitteen saavuttamisen kannalta. Määrällinen tutkimus ei olisi ollut todennäköisesti edes toteutettavissa, koska työn aiheen asiantuntevaa suurta kohderyhmää ei olisi ollut mahdollista tavoittaa käytettävissä olevilla resursseilla.

Tutkimustyö toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä, koska sen avulla pystyttäisiin parhaiten löytämään ratkaisu tutkimusongelmaan. Laadullinen tutkimus ei ole vain yhdenlainen tutkimustapa, vaan se voidaan toteuttaa erilaisilla traditioilla, lähestymistavoilla, aineistonkeruu- ja analyysimenetelmillä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Laadullisille metodologioille yhteistä on, että niissä pyritään hyväksymään ilmiön merkitys sen toistuvuuden sijaan. Niiden eroavaisuudet puolestaan ovat merkityksen luonne ja kuinka se tavoitetaan. (Piekkari & Welch 2017, 714.) Laadullisella tutkimuksella halutaan ymmärtää tutkimuskohteen laatua, ominaispiirteitä ja tarkoitusta kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän yliopisto 2015). Kvalitatiivinen menetelmä on yhdistettävissä hermeneuttiseen eli ymmärrettävään tiedekäsitykseen, jossa keskeistä on merkityksen syvä tulkitseminen syiden ja lakien sijaan (Tuomivaara 2005). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohde on yleensä luonteeltaan monimutkainen ja arkaluonteinen. (Trochim 2020).

Laadullinen tieto ei ole vahvoilla tilastomatematisilla keinoilla laskettavissa tai mitattavissa, koska tieto ei ole numeerista. Sen sijaan kevyempiä tilastollisia menetelmiä voidaan käyttää tapauksien analysoimiseen ja tilastojen luomiseen. Kvalitatiivinen käsitteenmuodostus on tyyliltään luokittelu- tai vertailuasteikollista, mutta siinäkin tulee soveltaa yleisiä logiikan periaatteita. (Tuomivaara 2005.) Laadullisella tutkimuksella voidaan luoda käsitys prosessista, mekanismista tai asetuksista. Tutkimuksen kohde on suhteellisen pieni ja se on tarkoin mietitty. Laadullinen tutkimus on tyyliltään avoin, koska tutkimuksen sisällöllä on taipumus kehittyä tutkimuksen aikana. Tutkimuksen tuotoksena voi olla esimerkiksi hypoteeseja, tutkimusvälineiden mittareita, luokitteluja, havainnemalleja tai -teorioita. (Curry 23.6.2015.) Tutkimusmenetelmästä riippumatta, tutkimuksella ei voida saavuttaa tutkimuskohdetta täydellisesti, mutta huolellisesti toteutetuilla, useasta näkökulmasta kohdetta tutkivilla ja toistuvilla tutkimuksilla voidaan lisätä kohteen syy-seuraussuhteen ja luonteen ymmärrystä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

4.2 Teoriasidonnainen laadullinen sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on menetelmä kerätyn aineiston purkamiseen ja sen tavoitteena on aineiston selkeyttäminen. Siinä pyritään muodostamaan tiivistetty kuvaus tekstimuotoisesta, esimerkiksi asiantuntijahaastatteluilla kerätystä ja tekstimuotoon muutetusta, aineistosta sen sisältämää informaatiota hävittämättä. Laadullisessa sisällönanalyysissä aineisto jaetaan pieniin osiin, käsitellään ja tiivistetään selkeäksi kokonaisuudeksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Analyysin avulla epäselvästä aineistosta tehdään selkeämpää ja huomio keskitetään aineiston olennaisiin sisältöihin, jolloin sen informaatioarvo kasvaa (Tuomi & Sarajärvi 2018). Sisällönanalyysi voidaan tehdä laadullisin tai määrällisin keinoin tai näiden yhdistelmällä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä työssä tärkeää on ymmärtää ja luoda käsitys hotellin asiakashankintakustannuksien, asiakkaan elinkaaren arvon ja asiakassegmenttien vuorovaikutussuhteesta ja tämän takia laadullinen sisällönanalyysi on oikea metodi tavoitteen saavuttamiseen. Analyysi toteutettiin laadullisesta näkökulmasta, koska määrälliset tulokset eivät olisi relevantteja suhteellisen pienen aineiston takia.

Laadullista tutkimusta voidaan tehdä kolmella eri päättelylogiikalla: teorialähtöisesti, teoriasidonnaisesti tai aineistolähtöisesti. Päättelylogiikan valinta perustuu teorian asemaan tutkimuksessa. Teorialähtöisessä eli deduktiivisessa analyysimallissa tutkimusaineiston analyysi perustuu täysin teoreettiseen viitekehykseen. Tätä analyysimallia ei voitu käyttää tässä opinnäytetyössä, koska valmista teoriaa aiheesta on hyvin vähän. Teorialähtöisen päättelymuodon vastakohta on aineistolähtöinen eli induktiivinen päättelymuoto, jonka

mukaan havaintojen teko ja teorian rakentaminen perustuu pelkästään tutkimuksen aineistoon. Täysin induktiivinen päättely ei ole mahdollista, koska tutkittavalla kohteella on aina ennakkokäsitys ja havainnot pohjautuvat teoriaan. Teoriasidonnaisessa eli abduktiivisessa aineiston lähestymistavassa aineiston analyysi perustuu teoriaan sekä kerättyyn aineistoon. Tutkimusaineiston analysoiminen teoriasidonnaisella päättelymuodolla mahdollistaa tulkintojen tekemisen kerätyn aineiston ja teoreettisen viitekehysten perusteella. Valmiista teoriasta voidaan saada vahvistuksia aineiston tueksi ja aikaisempia tutkimuksia voidaan verrata empiiriseen tietoon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä tutkimuksessa käytetään teoriasidonnaisen päättelyn logiikkaa, koska tutkimusaineiston lisäksi työssä hyödynnetään aikaisempia tutkimuksia ja teoreettista viitekehystä. Näin ollen tutkimus ei perustu pelkästään teoriaan tai aineistoon, vaan niitä käytetään yhdessä. Tämä parantaa haastattelutuloksien validiutta ja tukee teoreettisen mallinnuksen luomista.

4.3 Tiedonkeruuprosessi

Työn empiirinen tieto kerättiin puolistrukturoiduilla asiantuntijahaastatteluilla. Nimensä mukaisesti puolistrukturoitu haastattelu sijoittuu formaalin mukaan täysin strukturoidun lomakehaastattelun ja teemahaastattelun välille. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat tai melkein samat kysymykset. Haastateltavilla ei ole paljon vapautta haastattelutilanteessa, koska tavoitteena on saada tietoa tietystä, ennakkoon mietitystä, asiasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Puolistrukturoidun haastattelun etuna on sen luonteen tuttavallisuus ja joustavuus. Haastattelun aikana on sallittua käydä keskustelua ja kysymysten esittämisjärjestys ja muotoilu saa hieman vaihdella. Ideana on saada mahdollisimman suuri hyöty ja tarvittavat yksityiskohdat haastattelusta. Esimerkiksi lisätietojen, selvennyksen tai lisäkysymysten esittäminen on sallittua ja se voi antaa paljon etua haastattelijalle. (Turner 14.6.2019.)

Tämän työn tarkoituksena on tutkia, eroaako hotellin asiakashankintakustannukset eri asiakassegmenteissä ja mikä on asiakkaan elinkaaren arvon merkitys tässä kontekstissa. Tähän tutkimusongelmaan pyritään löytämään ratkaisua puolistrukturoiduilla asiantuntijahaastatteluilla. Mikäli tutkimuksessa selviää, että edellä mainituilla konsepteilla ei ole yhteyttä toisiinsa, tavoitteena on selvittää syyt siihen. Päättävänä on luoda teoreettinen mallinnus näiden konseptien välisestä suhteesta. Empiirisen tiedon vähäisyyden takia työssä käytetään teoreettista viitekehystä haastatteluiden lisäksi, jotta tutkimuskohdetta pystytään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti.

Haastattelukutsut lähetettiin sähköpostitse kaikkiaan 11 henkilölle ajalla 18.3.-15.4.2020. Kutsu sisälsi tutkimusaiheen esittelyn ja alustavat haastattelukysymykset. Haastattelukysymykset lähetettiin mahdollisille haastateltaville etukäteen, jotta he pystyivät perehtyä ja valmistautua kysymyksiin ennen haastattelua. Tämä kasvattaa todennäköisyyttä saada vielä tarkempia ja syvällisempiä vastauksia. Kutsussa kerrottiin myös, että kaikki haastattelumateriaali käsitellään luottamuksellisesti. Haastattelutilanteessa haastateltaville tarkennettiin, että tutkimus on anonyymi eli haastateltavien nimiä eikä yrityksen tai organisaation nimeä mainita työssä. Kutsussa mainittiin, että haastattelu kestäisi korkeintaan yhden tunnin verran. Lisäksi kutsussa annettiin vastaanottajalle mahdollisuus ehdottaa haastatteluajankohtaa ja -tapaa hänen toiveidensa mukaisesti tiettyyn määräaikaan mennessä. Haastattelukutsuja lähetettiin suomen- sekä englanninkielisinä, koska mahdollisten haastateltavien joukossa oli sekä suomea äidinkielenään puhuvia että englantia puhuvia henkilöitä.

Haastattelukutsun saaneista ehdokkaista suurin osa oli Haaga-Helian lehtoreiden ehdottamia, osa oli tekijän omia ehdokkaita ja osa oli haastateltavan ehdottamia. Yhteensä 11 sähköpostitse lähetetystä kutsusta seitsemän henkilöä vastasi kutsuun, joista kolme oli positiivista ja kolme negatiivista vastausta. Yksi vastanneista lupasi vastata kysymyksiin sähköpostitse, mutta vastausta ei tullut. Neljältä kutsun saaneelta ei tullut vastausta. Täten positiivisten, haastattelukysymyksiin vastaamiseen johtaneiden, vastausten vastausprosentti oli 27,3 % eli todella alhainen. Matalan vastausprosentin syitä ja tutkimusprosessin rajoitteita käydään läpi kappaleessa 4.4. Haastattelut suoritettiin 27.3.-24.4.2020 haastateltavien toiveiden mukaisena aikana. Haastattelutapana toimi puhelu sekä videopuhelu Zoom:n ja Whereby:n videokommunikaatiopalveluissa.

Haastattelun ydin keskittyi hotellin asiakashankintaprosessiin- ja kustannuksiin, asiakassegmentteihin ja asiakkaan elinkaaren arvoon. Haastateltavaksi pyrittiin valitsemaan henkilöitä, jotka osaisivat vastata haastattelukysymyksiin ammattiosaamisellaan. Henkilöt, joille lähetettiin haastattelukutsut, olivat joko hotelliketjun revenue tai distribution managereita eli tuotto- tai jakelujohtajia, matkailualan tuottojohtamisen konsultointi- ja koulutuspalveluita tarjoavan yrityksen edustajia, matkailuteknologia- ja hotellin data-analytiikkayrityksen edustajia. Matkailun teknologia- ja data-analytiikkayritysten edustajien osaamisalue ei täysin vastaa tutkimuksen kaikkia teemoja, mutta tutkimusprosessin rajoitteiden takia heille lähetettiin myös haastattelukutsut.

Haastattelukysymyksiä oli yhteensä yhdeksän kappaletta ja ne jakautuivat viiteen teemaan, jotka olivat haastateltavan tausta, asiakashankintaprosessi ja -kustannukset, asia-

kassegmentit, asiakkaan elinkaaren arvo, asiakashankintakustannusten tulevaisuudennäkymät. Kysymykset ja niiden teemat perustuvat työn teoreettiseen viitekehykseen ja työn tavoitteeseen. Kysymykset olivat muodoltaan avoimia kysymyksiä, jotta tutkittavasta kohteesta saadaan mahdollisimman monipuolisia ja laajoja näkemyksiä sekä syvällistä tietoa. Kaikki haastattelut suoritettiin haastatteleamalla eli lisäkysymysten esittäminen haastattelun aikana oli mahdollista ja kyselylomakkeen laatiminen ei ollut tarpeellista. Haastattelukysymyksissä käytettiin termiä asiakkaan eliniän arvo, mutta termi muutettiin työn edetessä asiakkaan elinkaaren arvoksi termin selkeyttämiseksi. Haastattelukysymykset ovat raportin lopussa liitteenä (Liite1). Kaikille haastateltaville lähetettiin nämä kysymykset, mutta vastaajan C kysymyksiä muutettiin, koska kysymysten kaikkia aiheet eivät täysin vastanneet hänen osaamisaluettaan.

Haastattelun ensimmäiset kysymykset olivat teemaltaan vastaajan taustatietoon liittyviä kysymyksiä. Taulukkoon 5 on koottu tiedot vastaajien profiileista taustatietokysymysten perusteella. Näillä kysymyksillä selvitettiin yrityksen tai organisaation tyyppiä, jossa vastaaja työskenteli haastatteluhetkellä, vastaajan asemaa työpaikalla tai titteliä nykyisessä työpaikassa ja työkokemuksen määrää vuosina hotellin asiakashankintakustannusten parissa työskennellessä. Taulukossa 5 vastaajat on jaettu kirjaimiin A-C, koska se selkeyttää haastattelutuloksien analysointia ja vastaajien erottamista toisistaan. Taulukon 5 mukaan vastaaja A työskentelee hotelliketjussa tuottojohtajana ja työkokemusta hotellin asiakashankintakustannusten parissa on 10 vuotta. Vastaaja B on matkailualan tuottojohtamisen konsultointi- ja koulutusyrityksen toimitusjohtaja 19 vuoden työkokemuksella hotellin CAC:n parissa. Vastaaja C työskentelee kansainvälisessä matkailualan teknologiayrityksessä varapääjohtajana erikoistuen liiketoiminnan kehittämiseen ja kumppanuuksiin Pohjoismaissa. Työkokemusta hänellä on 10 vuotta hotellin asiakashankintakustannuksista.

Matkailun teknologiayritys, jossa vastaaja C työskentelee, tarjoaa hotelleille, OTA-kanaville, loma-asunnon vuokraajille (engl. *vacation rentals*), lentoyhtiöille, matkanjärjestäjille ja autonvuokraus yrityksille SaaS-ratkaisuja (engl. *Software as a Service*) edistään näiden matkailualan yritysten liiketoimintatiedon hallintaa tuottojen maksimoimiseksi. Yritys tarjoaa siis majoitusliikkeille teknologiapohjaisia työkaluja asiakashankintaan. Vastaajan C ammattiosaamisalue poikkesi hieman tutkimusaiheesta, koska hänellä ei ole aiheesta hotellipuolen näkökulmaa, joten hotellin asiakassegmenttejä ja asiakkaan elinkaaren arvoa koskeviin kysymyksiin häneltä ei voitu pyytää tarkkoja vastauksia. Tämän takia vastaajalle C esitetyt kysymykset mukautettiin niin, että niillä pyrittiin selvittämään minkälaisia palveluita ja työvälineitä teknologiayritys, jossa hän työskentelee, tarjoaa hotelleille asiakashankintaan ja mitkä ovat näiden ratkaisujen kustannukset. Näillä tiedoilla saataisiin asiakashankintakustannuksista syvempi ymmärrys ja yksityiskohtaisempaa tietoa, joka helpottaisi

aiheen ymmärtämistä. Vastaajan C haastattelu haluttiin toteuttaa, koska ilman kolmatta haastattelua, työn empiirinen tieto olisi jäänyt entistä suppeammaksi. Vaikka haastatteluiden määrä jäi vähäiseksi, saatiin aiheesta monipuolisesti tietoa kolmesta hyvin erilaisesta näkökulmasta: hotelliketjun, matkailun teknologiayrityksen sekä matkailualan tuottojohtamisen konsultointi- ja koulutusyrityksen näkökulmista.

Taulukko 5. Vastaajien profiilit (Sirniö 2020)

Vastaaja	Työpaikka	Asema	Työkokemus vuosina hotellin CAC:n parissa
A	Hotelliketju	Tuottojohtaja	10
B	Matkailualan RM:n konsultointi- ja koulutusyritys	Toimitusjohtaja	19
C	Matkailun teknologiayritys	Varapääjohtaja, liiketoiminnan kehittäminen & kumppanuudet	10

4.4 Rajoitteet tutkimusprosessissa

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä voidaan soveltaa globaalisti, koska tutkimusongelma koskee hotelleja kaikkialla maailmassa. Työn empiirinen aineisto perustuu kahteen haastatteluun, jossa haastateltavat toimivat Suomen markkinoilla ja yhteen haastatteluun, jossa haastateltava toimii kansainvälisesti, mutta erikoituen Pohjoismaiden markkinoihin. Tutkimustulosten pätevyuden ja luotettavuuden kannalta empiiristä tietoa olisi ollut hyödyllistä saada ainakin tuplasti enemmän. Tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista tutkimusprosessin rajoitteiden takia. Rajoitteet muodostuivat COVID-19 epidemian seurauksena, joka vaikutti oleellisesti empiirisen tiedon saatavuuteen.

Työn tutkimusprosessi kohtasi odottamattoman voimakkaita rajoitteita, kun koronaviruksen aiheuttama tartuntatauti, COVID-19, levisi globaalisti, jonka seurauksena ihmisten liikkumista rajoitettiin ja lähes kaikki hotellit Suomessa suljettiin. Taudin leviäminen alkoi Kiinan Wuhanista joulukuussa 2019 jolloin tautia pidettiin vielä epidemiana. Maaliskuun 11. päivä 2020 Maailman terveysjärjestö, WHO, julisti taudin pandemiaksi sen maailmanlaajuisen vaikutuksen takia. (WHO 2020.) Taudin levinneisyyttä on pyritty estämään ja hidastamaan valtioiden asettamalla erilaisilla rajoitteilla. Suomessa rajoitteiden tavoitteena on hidastaa ja estää taudin leviämistä, varmistaa terveydenhuollon kapasiteetti ja turvata etenkin riskiryhmiin kuuluvien ihmisten terveys. 16.3.2020 julistettiin, että Suomessa vallitsevat poikkeusolot ja valmiuslaki otettiin käyttöön 17.3.2020. Valmiuslain, tartuntatautilain ja muun lainsäädännön perusteella Suomen hallitus linjasi rajuja toimenpiteitä, joilla ko-

ronaepidemiaa pyritään hillitsemään. Koronaviruksen leviämistä pyritään estämään esimerkiksi seuraavilla keinoilla: Suomen rajat suljettiin, Uusimaa eristettiin ajalle 28.3.-15.4.2020, ihmisiä kehoitetaan pysymään kotona ja välttämään ihmiskontakteja, yleisötahtumia kielletään, liikkumista rajoitetaan ja ihmisiä asetetaan karanteeniin. (Valtioneuvosto 2020.) Voimakkaat rajoitukset vaikeuttavat talouden toimintaa ja lisäksi muuttavat ihmisten kulutuskäyttäytymistä siten, että kulutus vähenee. Näin ollen osa taloudellisesta toiminnasta pysähtyy kokonaan, joka johtaa yt-neuvotteluihin ja työttömyyteen. Valtion ja keskuspankkien taloudellisilla tukitoimilla pyritään pääsemään pahimman taloudellisen kriisin yli, mutta tukitoimet eivät ole koskeneet kaikkia toimialoja, kuten majoitusala. Taloudellisten menetyksien suuruus riippuu siitä, kuinka nopeasti virus saadaan kuriin ja talouteen haittaavia rajoituksia joudutaan jatkamaan. (PTT 2020.)

Palveluala eli majoitus, matkailu, ravintola, vapaa-ajanpalvelut ja kaikki henkilökohtaisen kohtaamisen vaativat palvelut, kärsivät epidemiasta taloudellisesti eniten (PTT 2020). Suomen majoitusliikkeet ja kylpylät ovat ajautuneet kriisiin. Valtion rajoitusten takia liiketoiminta on estynyt ja tukea kriisiin ei ole saatu vielääkään 27.4.2020 mennessä. Suomen hotelleista 80% on kiinni ja auki olevien hotellien käyttöaste on 2-5%. Vaikka hotellit ovat kiinni, on pakolliset kiinteät kustannukset, kuten vuokrat, maksettava. Vuokranhelpotuksia ole juurikaan saatu eikä vuokrien lykkääminen toisi tilanteeseen helpotusta, koska kriisin jälkeen kassat ovat tyhjä ja kysyntä on heikkoa. Majoitusalan odotetaan toipuvan kriisistä hitaasti, koska lähes puolet Suomen majoitusliikkeiden asiakkaista koostuu ulkomaalaisista liikematkailijoista ja näiden asiakkaiden saaminen takaisin kestää kauan. Toiminta on vähintäänkin tappiollista. (Lappi 2020.)

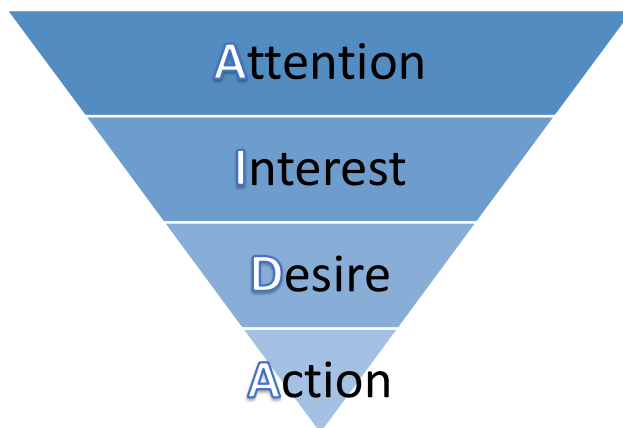
Majoitusliikkeiden yt-neuvottelut, työntekijöiden lomautukset ja hotellien sulkemiset tapahtuivat tämän opinnäytetyön tutkimusprosessin eli tutkimuksen kannalta huonoimpaan mahdolliseen aikaan. Hotellin asiakashankintakustannusten parissa työskentelevistä henkilöistä suurin osa on lomautettuina ja muutamat töissä olevat henkilöt ovat kriittisesti kiinni kysynnän ennustamisessa, jotta kiinni olevat hotellit saadaan mahdollisimman pian auki. Toimialalla vallitsevan kriisin myötä asiantuntijahaastatteluita oli lähes mahdotonta saada, joka on täysin ymmärrettävää, kun melkein koko toimiala on pysähtynyt. Tilanne tutkimuksen kannalta oli uskomattoman haastava ja ei-toivottu, mutta kukaan voinut tilanteelle mitään. Näiden rajoitteiden puitteissa ja kriisin vallitessa saatiin tutkimukseen kuitenkin kolme asiantuntijahaastattelua ja työ toteutettiin, vaikka empiirinen tieto jäi vähäiseksi. Tämä hyvin harvinainen poikkeustilanne vaikuttaa alaan pahiten nyt, mutta on ohimenevä ja aiheesta voi tehdä jatkotutkimusta.

5 Tulokset ja teoreettiset mallinnukset

Tässä kappaleessa analysoidaan asiantuntijahaastatteluiden tuloksia haastatteluiden keskeisten teemojen mukaisesti. Aluksi selvitetään asiakashankintaprosessin konseptia, millä luodaan perusta keskeisille teemoille. Tämän jälkeen tuloksia analysoidaan keskeisten teemojen eli asiakashankintakustannusten, asiakassegmentoinnin ja asiakkaan elinkaarivaston arvon mukaan. Lisäksi käydään läpi asiakashankintakustannusten tulevaisuuden näkymää. Jokaista vastaajaa haastateltiin tutkimusaiheen asiantuntevina yksilöinä, mutta vastaajan esittämä yrityksen näkökulma on otettu huomioon aineistoa analysoitaessa. Analyysin tarkoituksena on luoda tausta teoreettiselle mallinnukselle. Lopuksi esitellään tuloksien ja teoreettisen viitekehyksen perusteella luodut teoreettiset mallinnukset hotellin asiakashankintakustannuksista. Vähäisen empiirisen tiedon takia haastatteluiden tuloksia ei analysoitu määrällisin keinoin. Kaikki vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että tutkimuksen aihe on moniulotteinen ja haastava. Vastaajan C mukaan jokainen hotelli haluaisi tietää mihin asiakassegmenttiin heidän kannattaisi investoida.

5.1 Asiakashankintaprosessi

Vastaajan A mukaan hotelliketjun asiakashankintaprosessia kuvaa pelkistetyksi perinteinen markkinoinnin prosessia esittävä AIDA-malli (kuvio 8), jonka jokaiseen vaiheeseen liittyy asiakashankintakustannuksia. Malli kuvaa potentiaalisen asiakkaan vaiheita, jotka asiakas käy läpi ostoprosessissa. Mallissa prosessi alkaa potentiaalisen asiakkaan huomion (engl. *attention*) herättämisellä niin, että hän alkaa edes harkitsemaan hotellimajoitusta. Sitä seuraa hänen kiinnostumisensa (engl. *interest*) hotellin palveluista, jonka jälkeen hän haluaa (engl. *desire*) tehdä huonevarauksen. Lopuksi hän toimii (engl. *action*) eli tekee mahdollisesti huonevarauksen. (kuvio 8.)



Kuvio 8. AIDA-markkinointimalli (mukaillen: vastaaja A)

Vastaajat B ja C olivat samaa mieltä siitä, että asiakashankintaan ei ole olemassa yhdenlaista prosessia, koska jokainen hotelli toteuttaa asiakashankintaa yksilöllisesti oman tarjonnan ja tavoiteltavien asiakassegmenttien mukaan. Vastaaja B kertoo, että hankintaprosessia voidaan kuitenkin tarkastella asiakashankinnan eri näkökulmista. Prosessia määritetään usein asiakassegmentin tai varauskanavan perusteella. Asiakassegmentin perusteella prosessia voidaan tarkastella yksittäisen matkustajan tai ryhmäasiakkaiden asiakashankinnan mukaan, koska asiakashankintaa tehdään näissä segmenteissä eri tavoin. Yksittäisen matkustajan asiakashankintaprosessi puolestaan riippuu siitä, onko hän vapaaajan matkustaja vai liikematkustaja. Vastaajat B ja C olivat yhtä mieltä siitä, että prosessi oli ennen selkeämpi kuin nykyään. Tämä johtuu siitä, että ennen osattiin helposti kertoa mihin segmenttiin asiakas kuuluu. Prosessi on nykyään monimutkainen ja sitä on vaikea määrittää, koska huonevarauksia tulee hotellijärjestelmään yleensä lukuisista varauskanavista. Tällöin on vaikeaa tai mahdotonta jäljittää mihin segmenttiin asiakas kuuluu. Vastaajan C mukaan esimerkiksi yritysasiakkaat tekivät varaukset ennen GDS:n, matkatoimiston tai suoraan hotellin kautta. Esimerkiksi HRS Saksa on ollut pääosin OTA-kanava, mutta nykyään varauskanava keskittyy yritysasiakkaisiin. Myös muiden varauskanavien, kuten Booking.comin, kautta tulevista asiakkaista ei voida tietää onko asiakas liike- vai vapaaajanmatkalla. Lisäksi vastaaja B kertoi, että matkatoimiston varaukset tulivat ennen matkatoimiston tai GDS:n kautta, mutta nykyään varaukset tulevat myös OTA-kanavien kautta. Prosessia voi olla vaikea määrittää pelkän asiakassegmentin perusteella.

Vastaajan B mukaan hankintaa pitäisi lähteä toteuttamaan strategian kautta. Strategiaan kuuluu oman tuotteen ymmärtäminen, määritelmä minkälaiselle asiakaskunnalle se on ja tuotteen tarinallistaminen. Tämän perusteella voidaan suunnitella, minkälaisia varauskanavia käytetään. Hankintastrategiaa muutetaan strategian toimivuuden mukaan eli esimerkiksi, jos huomataan, että hankinta ei ollut tuottoisa voidaan vaihtaa kohderyhmää tai lisätä markkinointia tai myyntiä. Hankinnalla saatavan tuoton pysyvyys vaihtelee hankintastrategian toimivuuden mukaan. Asiakashankinnan kolmas strateginen osatekijä lisämyynti toteutuu sen mukaan minkälaisille asiakkaille lisämyyntiä kannattaa toteuttaa. Vastaaja A ja C kommentoivat hankinnan strategisia osatekijöitä niin, että hankinnan keskiössä on jatkuvuus, koska on kustannustehokkaampaa säilyttää nykyinen asiakas kuin etsiä uusi asiakas.

Vastaajan B kanssa keskusteltiin myös hankintaprosessin kestosta ja kuinka prosessi jakautuu. Prosessin kesto riippuu siitä, kuinka asiakashankintaa toteutetaan hotellissa eli se on hyvin yksilöllistä, koska kaikki hotellit ovat erilaisia ja tavoittelevat erilaisia asiakkuuksia. Esimerkiksi OTA:ssa prosessi on käynnissä vuodesta toiseen tai niin pitkää kuin

OTA:a käytetään varauskanavana. Globaaleissa asiakkuuksissa yrityssopimuksia haetaan erikseen joka vuosi. Ryhmävaraukset voi olla erikseen sovittavissa ja joissain tapauksissa niitä on säännöllisesti vuodessa. Hankintaa voidaan tehdä satunnaisilla asiakastapahtumilla kerran vuodessa, jolloin jatkuvuus ei toteudu. Myös tapahtumat tavoitellaan yleensä erikseen. Asiakashankintaprosessin kesto on aina toimijakohtaista ja prosessi riippuu siitä, kuinka paljon resursseja hankintaan käytetään. Hotellin asiakashankinta koostuu yleensä monesta eri toimijasta ja useita prosesseja voi olla käynnissä samaan aikaan.

5.2 Asiakashankintakustannukset

Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että jokaisen asiakassegmentin hankintaan liittyy kustannuksia ja kustannusten suuruus vaihtelee yleensä eri segmenteissä. Asiakashankintakustannukset muodostuvat siis pitkälti sen perusteella mitä asiakassegmenttejä hotelli tavoittelee ja kustannukset määräytyvät sen mukaan, miten asiakashankintaa toteutetaan. Asiakashankintaa voidaan toteuttaa lukuisien toimijoiden ja työvälineiden avulla, joiden hinta loppupeleissä kertoo CAC:n. Hankintakustannuksien määrittäminen on usein kuitenkin epäselvää ja kustannuksia on hankala kohdentaa asiakassegmenteille, koska joillakin asiakashankinnan työvälineellä saatetaan tavoitella useaa asiakassegmenttiä ja resursseja kustannusten selvittämiseen ei välttämättä ole. Näin ollen myös sijoitetun pääoman tuoton selvittäminen hankaloituu, koska kuluja ei aina tiedetä.

Vastaajan C mukaan asiakashankintaan investoiminen eroaa maittain ja hotellityypeittäin, koska jokainen hotelli tavoittelee erilaista liiketoimintaa. Kustannusten eroavaisuudet voivat olla suuria esimerkiksi itsenäisen hotellin ja ketjuhotellin välillä. Hotelli voi tehdä huonemyyntiä esimerkiksi vain ulkoisessa varauskanavassa tai omalla myyntiosastollaan, mistä muodostuu sen mukaiset kustannukset. Isot hotellibrändit, kuten Marriot ja Hilton säästävät asiakashankintakuluissa, koska he saavat helpommin suoraa liiketoimintaa eli suoria varauksia vahvan brändikuvan ja keskitetyn markkinoinnin ansiosta. Yleinen oletta-
mus on se, että hotellin oma sivu on kustannustehokkain varauskanava, mutta se on tilannekohtaista. Esimerkiksi pienelle 10 huoneen hotellille voi tulla halvemmaksi investoida OTA-kanavaan kuin omaan varaussivuun.

Vastaajan B mukaan kustannukset riippuvat siitä, miten hankintaa toteutetaan ja mitkä toiminnot lasketaan osaksi asiakashankintaa. Esimerkiksi kotisivujen ylläpitämiseen liittyvät kustannukset voidaan laskea kokonaan tai osittain asiakashankintaan. Joidenkin asiakkuuksien hankintakustannukset ovat helpommin määriteltävissä kuin toisten, jonka takia

tietoa kaikista hankintakustannuksista ei yleensä ole selvitetty. Esimerkiksi OTA:ssa asiakkuuden hinta on helposti määriteltävissä, koska lasku komissiosta tulee joka kuukausi. Matkatoimiston kustannus on yleensä OTA-kustannuksen tavoin helposti tiedettävissä, koska komissiot tai muut maksut on määritelty sopimuksen mukaan. Sen sijaan hotellin oman varaussivun, myyntipalvelun tai vastaanoton kautta hankittujen asiakkuuksien hankintakustannuksia ei yleensä tiedetä. Harvinaista voi myös olla joidenkin kustannusten, kuten messuilla toteutetun palveluiden markkinoinnin, kohdentaminen asiakassegmentin hankintakustannuksiin. Usein ulkoiset varauskanavakustannukset ovat selkeät ja sisäisiä kustannuksia ei tiedetä yhtä tarkasti. Tämä johtuu siitä, että tietoa kustannuksista ei ole valmiiksi saatavilla ja pienten resurssien takia tietoa ei selvitetä. Globaaleilla toimijoilla on Suomeen verrattuna kehittyneemmät järjestelmät kulujen selvittämiseen. Vastaaja C kertoi myös, että hänen asiakkaansa on ollut lukuisia hotelleja, jotka eivät tiedä omia asiakashankintakustannuksiaan.

Vastaajat A ja C kertoivat kahdesta eri näkökulmasta, minkälaisista työvälineistä ja toimijoista asiakashankintakustannukset voivat muodostua. Vastaajan A mukaan hotelliketjun asiakashankintakustannukset muodostuvat kolmesta tekijästä:

1. Varauskanavat
2. Viestintä
3. Kanta-asiakasjärjestelmä ja myynti

Vastaaja C luetteli kuusi työvälinettä tai toimijaa, joita hotellit yleensä tarvitsevat asiakashankintaan ja joista muodostuu asiakashankintakustannuksia:

1. Hotellin PMS-järjestelmä
2. Nettisivu ja varausmoottori
3. Varauskanava(t), esimerkiksi OTA:t
4. Matkanjärjestäjä(t)
5. GDS
6. Myyntipalvelu, vastaanotto ja markkinointi

Vastaaja C lisää, että kaikki hotellit eivät tarvitse jokaista edellä mainittua kuutta toimijaa asiakashankintaan, koska asiakashankintaa toteutetaan aina yksilöllisesti. Jokaisella toimijalla on oma hintansa eli asiakashankinnan kokonaiskustannukset muodostuvat hotellin käyttämien toimijoiden mukaisesti.

Hotellin asiakashankintakustannuksiin lasketaan myös erilaiset matkailun teknologiayrityksien tarjoamat ratkaisut, joiden avulla hotellit tehostavat asiakashankintaa. Vastaaja C työskentelee tällaisia palveluita tuottavassa yrityksessä, ja hänen mukaansa hotellien suosimat ratkaisut ovat kanavahallinnan (engl. *channel manager*), rate shoppingin eli hintojen

selvittämisen ja rate parityn eli hintojen pariteetin työvälineet. Näiden työvälineiden hinta vaihtelee hotellin koon mukaan. Kanavahallinnassa luodaan yhteys hotellin PMS-järjestelmään ja jaetaan hinnat sekä saatavuus niin, että hotellilla on yhteys kaikkiin varauskanaviin. Hotellin PMS-järjestelmä (engl. *Property Management System*) on hotellivarausjärjestelmä, jonka avulla hallinnoidaan hotellin toimintaa. Esimerkiksi OPERA (PMS) on yksi globaalisti ja Suomen hotelleissa usein käytettävä hotellin PMS-järjestelmä (Oracle). Hintojen selvittämiseksi pyritään optimoimaan oma hinnoittelu niin, että omia hintoja verrataan kilpailijoiden hintoihin, jolloin saadaan ymmärrys markkinatilanteesta ja kysynnästä. Hintojen pariteettiin eli samanlaisuuteen perustuvan työvälineen avulla pyritään myös optimoimaan hinnoittelu. Rate parity eroaa rate shoppingista niin, että siinä pyritään tunnistamaan ja korjaamaan rate parity -rikkomukset. Rate parity tarkoittaa hotellin ja OTA:n välistä lakisääteistä sopimusta, jossa on määrätty, että huonehinta on sama kaikissa jakelukanavissa (eHotelier 2016). Tätä sopimusta ei aina noudateta, jonka takia on kehitetty rate parity -työväline, jolla optimoidaan oman kanavan hinta. Tämä edesauttaa varausten suuntaamiseen omaan varauskanavaan, joka puolestaan vähentää komissioiden tai muita ulkoisten varauskanavien käyttömaksuja eli asiakashankintakustannuksia. Vastaajan C mukaan työvälineiden tarve riippuu hotellista, mutta kaikkien hotellien on tehtävä kanavahallintaa ja rate shopper -apuvälineen tarvitsee noin 80 % hotelleista. Isoille hotellibrändeille on tarjolla vielä edistyneisempiä kanavahallinnan työkaluja, jotka mahdollistavat esimerkiksi CRS:n (engl. *Central Reservation System*) ja jakelukanavien välisen yhteyden.

Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että asiakashankintakustannusten kannalta on tärkeää, että asiakassegmentointi on tasapainoista. Tämä tarkoittaa sitä, että jakelustrategia on toimiva niin, että ei panosteta liikaa tai liian vähän tiettyihin jakelukanaviin tai muihin hankintatoimiin kuten OTA-kanaviin tai myyntiin ja markkinointiin. Cindy Estis Green on vastaajien kanssa samaa mieltä siitä, että paras tapa hallita hankintakustannuksia on hallita jakelukanavien yhdistelmää hotellikohtaisesti (Watkins 2016). Vastaajan B mukaan asiakashankinta pitäisi suunnitella tavoiteltavien asiakassegmenttien perusteella niin, että hankinta sopii tarjontaan. Jollain hotellilla on esimerkiksi mahdollisuus ottaa ryhmävarauksia ja toinen keskittyy yksittäisiin matkustajiin. Asiakashankinta suunnitellaan näiden tavoiteltavien asiakassegmenttien perusteella, mutta samalla pitää huolehtia, että hankinnan kustannukset eivät ole liian suuret, jotta toiminnan kannattavuus säilyy. Vastaajan B mukaan hankintakustannukset voivat olla muutamasta prosentista 25 prosenttiin huonehinnasta. Jos kustannukset ovat yli 25 % on kustannukset yleensä liian suuret ja toiminta voi olla tappiollista. Vastaajan C mukaan kustannukset tulisi olla tasapainossa niin, että ihanneolosuhteissa hotellin oma varaussivu on kustannuksiltaan halvempi kuin muut jakelukanavat pitkällä aikavälillä. Tämä tilanne voi joissain tapauksissa olla haasteellista

saavuttaa, koska omien varaussivujen tehokas ylläpitäminen edellyttää toimia, joista tulee kustannuksia. Näitä kustannuksia muodostaa esimerkiksi nettisivut, varausmoottori, haku-koneoptimointi ja digitaalinen markkinointi. Vastaajan C mukaan investointien kannattavuutta analysoitaessa tulisi huomioida, että sijoitetun pääoman tuotto pitäisi olla tarpeeksi korkea investointiin nähden. Vastaaja B ehdottaa, että kanavakustannuksia ja varauskanavasta saatujen varausten määrää kannattaa verrata keskenään. Green on yhtä mieltä siitä, että hankintakustannusten hallinta vaatii hotelleilta eri varauskanavien aktiivista testaamista ja niiden kannattavuuden analysointia, jolloin voidaan saavuttaa optimaalinen yhdistelmä omaan liiketoimintaan sopivia varauskanavia (Watkins 2016).

5.3 Asiakassegmentointi

Vastaajat olivat samaa mieltä siitä, että asiakassegmentointia voidaan tehdä monesta eri näkökulmasta. Vastaajan B mukaan hotellin asiakkaita voidaan segmentoida esimerkiksi vapaa-ajan ja liikematkustajiin sekä yksittäisiin ja ryhmämatkustajiin. Majoituskapasiteettiin perusteella voidaan määrittää, soveltuuko hotelli ryhmäsegmentille vai yksittäisen matkustajan segmentille. Vastaajan A mukaan hotelliketjussa asiakassegmentointia voidaan lähestyä esimerkiksi markkinoinnin ja tuottojohtamisen näkökulmista. Markkinoinnin näkökulmasta segmenttejä voidaan määrittää asiakkaan kulutustottumuksen ja sosioekonomisen aseman mukaan. Tuottojohtamisen näkökulmasta segmentointia tehdään asiakkaan varauskanavan ja hänen maksaman huonehinnan perusteella. Lisäksi myynnissä asiakkaita segmentoidaan kuluttamisen mukaan vuositasolla tarkasteltuna.

5.4 Asiakkaan elinkaaren arvo

Vastaajan B mielestä asiakkaan elinkaaren arvoa ei pystytä huomioimaan kaikkien varauskanavien kautta tulevilla varauksilla. Esimerkiksi OTA:n kautta tulevat varaukset ovat yleensä kertaluonteisia ja asiakkaat eivät suunnittele palaavansa takaisin kyseiseen hotelliin. Erityisesti usein ja säännöllisesti majoittuvat asiakkaat eli ne, joiden elinkaaren arvo kasvaa, olisi hyvä huomioida esimerkiksi hinnoittelussa, koska saman asiakkaan saaminen uudestaan asiakkaaksi laskee huomattavasti hankintakustannuksia. Näin myös työn teoreettisessa viitekehyksessä Griffinin ja Lowensteinin (2001, 44-45) mukaan selvitettiin taulukossa 3. Vastaajan B mukaan asiakkaan elinkaaren arvoa on kuitenkin hankala määrittää, jos otetaan huomioon, että asiakkaan hankkimiseen käytettyjä kustannuksia ei täysin tiedetä. Tämän takia LTV:tä harvoin huomioidaan asiakaskohtaisesti. LTV:n määrittämistä hankaloittaa se, että samalla asiakkaalla saattaa olla hotellijärjestelmässä kymmenen asiakasprofiilia, jolloin on vaikea kertoa, onko asiakas uudestaan palaava vai uusi asiakas.

Vastaajat A ja B kokevat, että LTV:n huomioiminen on mahdollista hotellien kanta-asiakasohjelmien avulla. Vastaaja A kertoi, että hotelliketjussa kanta-asiakasohjelmien jäsen- dataa seurataan aktiivisesti. Datan avulla voidaan analysoida esimerkiksi asiakkaiden os- totiheyttä. Henkilö- sekä yritysasiakkaiden LTV on selvitettävissä asiakastietokannasta ja viestintä sekä palvelu mukautetaan LTV:n mukaisesti. Haastateltava B vastasi, että mah- dollisuudet LTV:n selvittämiseen kanta-asiakasohjelmien avulla on kuitenkin epävarmat, koska ohjelmien kannattavuus ja suosio vaihtelee hotellikonsepteissa ja asiakassegmen- teissä. Esimerkiksi kansainväliselle hotelliketjulle kanta-asiakasohjelma voi olla hyvä sijoi- tus, mutta yksittäiselle hotellille ohjelma olisi todennäköisesti tappiollinen, koska ohjelman kulut ovat yleensä suuret. Asiakassegmenttien näkökulmasta katsottuna ohjelma voi toi- mia hyvin liikematkustajalle, mutta päivävästaisesti lomamatkustajalle ohjelma ei luultavasti ole hyödyllinen. Lisäksi ohjelmien suosio on laskenut, koska ihmisillä ei enää ole niin suurta tarvetta sitoutua yhteen brändiin.

5.5 Asiakashankintakustannusten tulevaisuus

Vastaajan B mukaan asiakashankinnan tulevaisuus määrittyy pitkälti isojen globaalien toi- mijoiden mukaan. Markkinoille on luultavasti tulossa myös uusia potentiaalisia asiakas- hankinnan toimijoita, jotka voivat kilpailla edullisemmilla hinnoilla.

Haastatteluiden lopuksi vastaajat pohtivat koronakriisin vaikutuksia alaan. Vastaajan B mukaan aihe on herättänyt paljon kysymyksiä esimerkiksi siitä, millä tavalla kriisi tulee vai- kuttamaan alan kysyntään. Hän pohtii, että kestävät arvot voivat nousta merkityksellisiksi, jolloin lentäminen todennäköisesti vähentyy. Tämä voi johtaa ulkomaalaisten asiakkaiden kysynnän laskuun ja kotimaan matkailun suosion nousuun. Vastaaja A mukaan kriisin myötä hotellien kustannuksia pyritään minimoimaan. Hänen mukaansa tulevaisuudessa kanta-asiakkaiden hankkiminen todennäköisesti korostuu hotelliketjun asiakashankin- nassa, koska tällöin ei tarvitse investoida niin paljon ulkoiseen toimijaan. Vastaajan B mie- lestä kriisin aiheuttama katkos majoitusalan liiketoiminnassa mahdollistaa tilaisuudelle pe- rehtyä esimerkiksi asiakashankintaan.

5.6 Keskeiset tulokset

Kaikkiaan vastaajilla oli samanlaiset näkemykset tutkittavien pääteemojen välisestä vuoro- vaikutuksesta, vaikka vastauksia saatiin kolmesta hyvin erilaisesta näkökulmasta. Tutki- mustuloksissa korostuu kaksi näkökulmaa: hotelliketjun näkökulma sekä yleinen näkö- kulma, jossa tutkimuskohdetta ei tarkastella tietyn hotellin näkökulmasta.

Asiakashankintaprosessille ei ole olemassa yhtä sovittua linjausta yleisen näkemyksen mukaan. Prosessia voidaan tarkastella eri näkökulmista, joista suosittuja ovat asiakassegmentit ja varauskanavat. Hotelliketjun näkökulmasta asiakashankintaprosessia voidaan kuvata yksinkertaistetusti perinteisen markkinoinnin prosessia kuvaavan AIDA-markkinointimallin mukaan. Tietoperustassa hankintaprosessia kuvattiin myös myynnin- ja markkinoinnin malleilla. Tietoperustassa perinteistä B2B-myyntiä ja -markkinointia kuvaavat myyntisuppilon vaiheet kulkevat AIDA-mallin kanssa rinnakkain. Erona on se, että myyntisuppilon näkökulmassa tarkastellaan myynnin eri vaiheissa olevia potentiaalisia asiakkaita ja AIDA-mallissa keskitytään potentiaalisen asiakkaan ostokäyttäytymisen näkökulmaan. Myös tietoperustassa esitettyjen perinteisen seitsemänosaisen myyntiprosessin ja inbound-markkinoinnin vaiheet etenevät AIDA-mallin kanssa samalla tavalla. Tässä erona on puolestaan se, että myyntiprosessissa ja inbound-markkinoinnissa metodologia kuvataan myyjän ja markkinoijan näkökulmasta. Asiakashankintaprosessia voidaan siis määrittää useasta eri näkökulmasta, koska asiakashankintaa voidaan toteuttaa monella eri tavalla.

Tuloksien ja Greenin (Watkins 2016) mukaan asiakashankintaa tehdään hotelleissa yksilöllisesti, koska jokainen hotelli on erilainen ja tavoittelee omaan tarjontaan sopivia asiakassegmenttejä ja liiketoimintaa. Hotelliketjun näkökulmasta asiakashankintaan on selkeät standardit ja toimintatavat, jonka mukaan asiakashankintaa toteutetaan. Tuloksissa ja tietoperustassa tuli esille lähes samat tekijät, jotka muodostavat asiakashankintakustannuksia, mutta tulokset täydentivät tietoperustassa määriteltyjä asiakashankintakustannusten tekijöitä vielä yksityiskohtaisemmin. Tuloksissa ja tietoperustassa myös selvisi, että ei ole olemassa yhtä tapaa määrittää asiakashankintakustannuksia, vaan kaikki luokittelee omalla tavalla mitkä kustannukset lasketaan asiakashankintakustannuksiin ja mitkä ei. Vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että asiakashankintakustannukset koskevat kaikkia asiakassegmenttejä ja kustannukset vaihtelevat yleensä eri segmenteissä, koska kaikille segmenteille ei aina toimi samat hankintastrategiat. Joidenkin varauskanavien, kuten Booking.com:n, kautta varauksia voi tulla useilta eri asiakassegmenteilä, jolloin kustannus on sama näille segmenteille. Yleensä tällaisen varauskanavan varauksien asiakassegmenttejä ei kuitenkaan pystytä tunnistamaan. Vastaajien ja Greenin (Watkins 2016) mielestä hankintakustannusten hallinnan avaintekijänä on tasapainoinen asiakassegmentointi eli toimivan jakelustrategian löytäminen.

Tulosten ja Griffinin ja Lowensteinin (2001, 45) perusteella asiakkaan elinkaaren arvo, LTV, olisi hyvä huomioida hankinnassa, koska kustannusten kannalta on edullisempaa pitää vanha asiakas kuin tavoitella uutta asiakasta. Tällöin myös asiakashankinnan strategiset osatekijät, hankinta ja pysyvyys, toteutuisi, kun asiakkaan arvo kasvaisi kumulatiivisesti (Blattberg ym. 2001, 35-36). Hotelleissa kanta-asiakasohjelmat mahdollistavat LTV:n

selvittämisen ohjelman asiakasrekisterin ansiosta. LTV:tä ei voida huomioida kaikkien varauskanavien, kuten OTA:n, varauksissa, koska varaus voi olla luonteeltaan kertaluonteinen. Vastaajan B mukaan LTV:n laskeminen vaatii tietoa asiakashankintakustannuksista eli, jos dataa kustannuksista ei ole niin asiakkaan elinkaaren arvon määrittäminen on mahdollista. Tämä käy ilmi myös työn teoriassa kappaleessa 3.3 asiakashankintakustannusten laskenta.

Vastaajan B ja C mukaan jotkut asiakashankintakustannukset ovat helpommin määritettävissä kuin toiset. Yleensä ulkoisten varauskanavien kuluista tulee hotellille lasku eli hankintakulu on selkeästi tiedossa. Pienien resurssien takia sisäisiä hankintakustannuksia ei välttämättä selvitetä. Kustannuksia ei voida aina tietää segmenttikohtaisesti, koska jotkut hankintainvestoinnit saattavat kohdistua useisiin asiakassegmentteihin, mutta segmenttejä ei pystytä tunnistamaan kaikissa varauskanavissa. Hotelliketjussa asiakashankintakustannusten rakenne ja määrät olivat selvästi tiedossa. Viitekehyksen teorian sekä vastaajien mukaan asiakashankinta on tehotonta, jos investoidaan liikaa hankintatoimeen, jolla ei saada tarpeeksi tuottoja eli sijoitetun pääoman tuotto, ROI, ei ole tarpeeksi korkea.

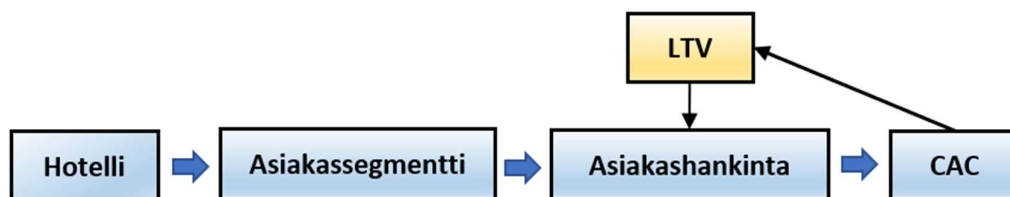
Tuloksissa yllättävää on se, että kaikkia asiakashankintakustannuksia ei aina tiedetä tai selvitetä, mutta samalla asiakkaan elinkaaren arvo ja asiakkaan pysyvyys koetaan arvokkaina tekijöinä ja ne olisi hyvä huomioida asiakashankinnassa. Niin kuin vastaaja B arveli, kustannuksia ei selvitetä todennäköisesti taloudellisista syistä. Toisaalta pysyvyyden ja elinkaaren arvon huomioiminen nähdään tutkimusten mukaan taloudellisesti kannattavana (Green & Mazzocco 2019, 11), mutta tulosten mukaan tämä ei päde jokaisen hotellin kohdalla. Aina ei siis välttämättä ole kannattavaa investoida esimerkiksi kanta-asiakasohjelmaan, jonka avulla LTV:n huomioiminen onnistuu. Lisäksi olemassa ei luultavasti ole tarpeeksi tehokkaita keinoja LTV:n huomioimiseen ja tällöin ei nähdä tarvetta hankintakustannuksien selvittämiseksi. Kustannuksien tietämättömyys johtaa myös kysymykseen siitä, että eikö sijoitetun pääoman tuottoa tarvitse selvittää?

5.7 Teoreettiset mallinnukset

Keskeisten tulosten ja teoreettisen viitekehyksen perusteella luotiin kolme teoreettista mallinnusta kuvaamaan hotellin asiakashankintakustannusten konseptia kolmesta näkökulmasta. Mallinnukset havainnollistavat työn keskeisten käsitteiden välistä suhdetta visuaalisesti. Mallinnuksien odotetaan opastavan hotellialan asiantuntijoita, jotka työskentelevät asiakashankintakustannuksien parissa ja tekevät päätöksiä asiakashankinnasta. Ensimmäinen esitetty mallinnus (kuvio 9) kuvaa alun perin työhön suunniteltua asiakashankintakustannusten, asiakkaan elinkaaren arvon ja asiakassegmentin välistä vuorovaikutusta. Tulokset

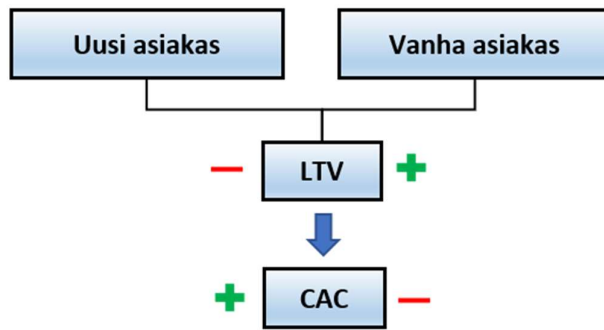
ja teoria muodostivat vahvan käsityksen myös CAC:n ja LTV:n suhteesta uuteen ja vanhaan asiakkaaseen, joten tästä luotiin kaksi teoreettista mallinnusta (kuvio 10 & kuvio 11) keskeisen konseptin ymmärtämisen tueksi. Mallinnukset antavat mahdollisia ratkaisuja ja suunnan hotellin tuottojohdolle.

Kuvio 9 on teoreettinen mallinnus, joka sisältää työn pääteoriat ja käsitteet: asiakashankintakustannuksen (CAC), asiakassegmentin ja asiakkaan elinkaaren arvon (LTV). Lisäksi mallinnukseen on nimetty hotelli sekä asiakashankinta. Tulosten ja teoreettisen viitekehysten mukaan hotelli toteuttaa asiakashankintaa tavoiteltavien asiakassegmenttien perusteella. Nämä asiakassegmentit määrittävät asiakashankinnan toimet, joista muodostuu asiakashankintakustannuksia. Asiakkaan elinkaaren arvo voidaan laskea, jos asiakashankintakustannukset tiedetään. Optimaalisessa tilanteessa LTV on selvitetty ja se voidaan huomioida asiakashankinnassa. (kuvio 9.) Kuvio 9 pyrkii hahmottamaan miten ja millä perusteilla asiakashankinta yleensä rakentuu ja kuinka asiakashankintakustannus, asiakassegmentti ja asiakkaan elinkaaren arvo ovat yhteydessä toisiinsa.



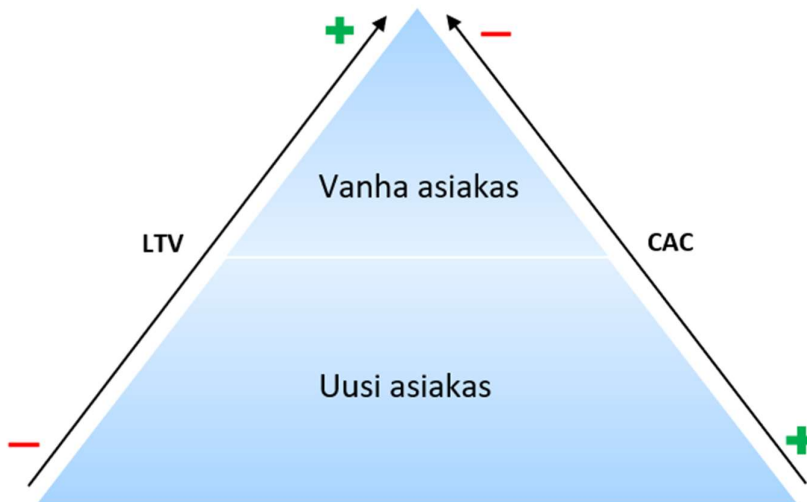
Kuvio 9. Asiakashankintakustannuksen, asiakkaan elinkaaren arvon ja asiakassegmentin välinen vuorovaikutus majoitusliiketoiminnassa (Sirniö 2020)

Kuviot 10 ja 11 esittävät uuden ja vanhan asiakkaan välistä suhdetta asiakkaan elinkaaren arvoon (LTV) ja asiakashankintakustannuksiin (CAC) kahdesta hieman erilaisesta näkökulmasta. Kuviossa 10 LTV:n ja CAC:n arvoa kuvataan plus- ja miinusmerkeillä. Uuden asiakkaan kohdalla LTV on miinusmerkkinen eli negatiivinen, koska LTV ei ole kertynyt kumulatiivisesti vaan se on matala. CAC puolestaan on uudella asiakkaalla plusmerkkinen eli positiivinen, koska uuden asiakkaan CAC on suhteellisen korkea verrattuna vanhaan asiakkaaseen. Kuvio 10 esittää, että vanhan asiakkaan arvo LTV:ssä ja CAC:ssä on täysin päinvastainen uuden asiakkaan arvoon verrattuna. Vanhan asiakkaan arvo LTV:ssä on positiivinen ja CAC:ssä negatiivinen, mikä tarkoittaa, että LTV on korkeampi ja CAC on matalampi verrattuna uuteen asiakkaaseen. (kuvio 10.)



Kuvio 10. Uuden ja vanhan asiakkaan arvo asiakkaan elinkaaren arvoon ja asiakashankintakustannuksiin (Sirniö 2020)

Kuvio 11 kuvaa uuden ja vanhan asiakkaan suhdetta asiakkaan elinkaaren arvoon ja asiakashankintakustannuksiin pyramidimallissa. Logiikka on sama kuin aikaisemmassa kuviossa 10, mutta tässä mallinnuksessa pyramidi havainnollistaa asiakkuuden kokoa hotellin asiakashankinnassa. Pyramidin alempi taso eli uusi asiakas on alaltaan iso, koska se kuvaa, että uusia asiakkaita on määrällisesti paljon. Pyramidin ylempi ja pienempi taso kuvaa vanhojen asiakkaiden osuutta. Sen mukaan vanhojen asiakkaiden määrä on pieni suhteessa uusiin asiakkaisiin. Nuolet osoittavat LTV:n ja CAC:n arvoa pyramidissa. LTV on negatiivinen uuden asiakkaan kohdalla, mutta sen arvo on kasvava vanhaa asiakasta kohti mentäessä. CAC on puolestaan negatiivinen vanhalla asiakkaalla ja uuteen asiakkaaseen mentäessä CAC:n arvo kasvaa. CAC pienenee, kun asiakkaan elinkaari pitenee. (kuvio 11.)



Kuvio 11. Uuden ja vanhan asiakkaan suhde asiakkaan elinkaaren arvoon ja asiakashankintakustannuksiin hotellin asiakashankinnassa (Sirniö 2020)

Molemmat mallinnukset (kuvio 10 & kuvio 11) esittävät, että vanha asiakas on kannattavampi kuin uusi asiakas, koska vanhan asiakkaan elinkaaren arvo on korkeampi ja hankintakustannus on matalampi. Majoitusliiketoiminnassa ei voida kuitenkaan keskittyä pelkien vanhojen asiakkaiden hankkimiseen, vaikka niiden arvo on korkea ja kustannukset matalat, koska vanhojen asiakkaiden joukko on suhteellisen pieni. Asiakkaan elinkaaren arvon ja hankintakustannusten vuorovaikutus on joka tapauksessa hyvä muistaa asiakashankinnassa. Tehokkaan asiakashankinnan tavoitteena on tehdä tuottoa kustannustehokkaasti, mahdollistaa tuottojen pysyvyys ja lisämyynnin arvon kasvattaminen (Blattberg ym. 2001, 35-36). Tuloksissa ja teoriassa LTV koetaan osaksi pysyvyyttä ja sillä on suora positiivinen yhteys taloudellisuuteen kuten kuviot 10 ja 11 esittävät. LTV:n huomioiminen asiakashankinnassa on tällä hetkellä usein hyvin epävarmaa ja se on mahdollista vain tietyissä tilanteissa, kun dataa ja resursseja on käytettävissä. Näin ollen aiheen jatkotutkimukset ovat tarpeellisia ja suositeltavia. Ideoita ja ehdotuksia jatkotutkimuksiin käsitellään seuraavaksi luvussa 6.

6 Yhteenveto

Tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja tuotoksen hyödynnettävyyttä. Lisäksi annetaan kehitysehdotuksia seuraavia tutkimuksia varten ja lopuksi tarkastellaan tutkijan oppimisprosessista.

Tässä tutkimuksessa selvisi, että hotellin asiakashankintakustannukset eivät ole yksiselitteisesti määritettävissä. Toisin kuin oletettiin, tutkimuksessa selvisi, että osa kustannuksista tiedetään helpommin kuin toiset. Lisäksi kustannuksien kohdentaminen eri asiakassegmenteille ei myöskään ole täysin selkeää, koska kaikissa asiakashankinnan toimissa ei voida tietää minkä asiakassegmentin asiakkaita hankintatoimella saadaan. Tulosten perusteella asiakkaan elinkaaren arvo olisi hyvä huomioida, koska se on taloudellisesti järkevää. LTV:n huomioiminen on mahdollista, mutta se vaatii tietoa asiakkaan kulutuksesta ja hankinta- sekä säilytyskustannuksista (Griffin & Lowenstein 2001, 44-45.) Jos kustannuksia ei tiedetä, asiakkaan elinkaaren arvoa tai sijoitetun pääoman tuottoa ei voida määrittää tarkasti.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää vaikuttaako asiakassegmentti asiakashankintakustannuksiin. Haastattelutulosten perusteella voidaan todeta, että asiakashankintakustannukset vaihtelevat pääsääntöisesti eri asiakassegmenteissä. Tämä ei kuitenkaan ole täysin yksiselitteistä. Niin kuin tuloksissa havaittiin, tietty hankintakustannus voi toisinaan koskea myös eri asiakassegmenttejä. Tulosten mukaan hankintakustannusten määrittäminen itsessään ei ole aina täysin varmaa eli kustannuksia ei aina tiedetä, jolloin niitä ei voida myöskään kohdentaa asiakassegmenteille. Lähtökohtaisesti asiakashankinnan tekeminen alkaa asiakassegmentin valinnasta, jonka perusteella luodaan segmenteille sopivat hankintatoimet, joista muodostuu hankintakustannukset. Tämän mukaan asiakassegmentti vaikuttaa asiakashankintakustannuksiin. Viitekehityksessä Karkkulaisen, Pielan ja Ståhlbergin (2.4.2020) kuvaama account-based marketing eli ABM kuvaa myynnin ja markkinoinnin malleista parhaiten tulosten ja viitekehityksen pohjalta luotua käsitystä hotellin asiakashankinnasta. Siinä prosessi alkaa oman tuotteen ja tavoiteltavan kohdejoukon määrittämisestä, joiden perusteella lähdetään kohdentamaan markkinointia.

Teoreettisten mallinnusten tarkoituksena oli edistää alan asiantuntijoiden keskustelua, siitä kuinka hotellin asiakashankintaa pystyttäisiin kehittämään kustannustehokkaammaksi. Lisäksi vähäisen asiakashankintakustannusten teoria takia, mallinuksilla pyritään hahmottamaan asiakashankinnan osatekijöiden välistä suhdetta ja asiakashankinnan rakennetta.

Kaiken kaikkiaan hotellit pyrkivät hankkimaan asiakkaita mahdollisimman pienillä kustannuksilla (Green & Carrier 2017, 124-126). Kuten Heikkiä ja Saranpää (2013, 39) on todennut, kustannusten on oltava vähintäänkin pitkällä aikavälillä pienemmät kuin myyntituotot. Kustannuksien tietämättömyys herättääkin kysymyksen, että kuinka hyvin tai heikosti sijoitetun pääoman tuottoa todellisuudessa seurataan. Lisäksi tuloksien ja teorian perusteella asiakkaan elinkaaren arvo korreloi suoraa asiakashankintakustannusten kanssa, mutta silti asiakkaan elinkaaren arvoa huomioidaan vain harvoin. Onko tähän syynä pelkkä resurssien puute vai se, että LTV:n huomioimiseen ei ole olemassa tarpeeksi tehokkaita työkaluja ja toimivaa strategiaa?

6.1 Pätevyys ja luotettavuus

Tutkimuskohde oli luonteeltaan hyvin kompleksinen ja haastava, joten työ vaati perusteellisen suunnitelman, jonka mukaan työssä edetään. Lisäksi tutkimuskohteesta piti ensin luoda parempi ymmärrys, koska aihe oli tekijälle suhteellisen tuntematon. Teoriapohjan kokoamiseen meni yllättävän paljon aikaa, koska aiheesta oli hyvin hankala löytää tietoa ja aikaisempia tutkimuksia. Aihe on suhteellisen laaja ja sitä olisi voinut rajata enemmän. Tutkimus olisi voinut keskittyä esimerkiksi tietyn hankintakustannuksen näkökulmaan tai asiakkaan elinkaaren arvoon. Toisinaan tällöin ei olisi välttämättä ollut ymmärrystä hotellin asiakashankinnan kokonaiskuvasta ja mihin se perustuu. Tämän ja vähäisten aikaisempien tutkimusten takia luonnollinen lähestymistapa tähän aiheeseen oli tarkastella sitä kokonaisvaltaisesti. Aiheen teorian selvittämisen aikana rakentui vahva käsitys asiakkaan elinkaaren arvon ja hankintakustannuksien korrelaatiosta, jonka takia tutkimuksessa haluttiin keskittyä näihin teemoihin. Työhön yritettiin saada toimeksiantajaa, koska se olisi todennäköisesti mahdollistanut perusteellisemmalle tutkimukselle aiheesta yhden liiketoiminnan näkökulmasta. Toisaalta tällöin haastateltavia ei olisi tavoiteltu näin laajalta skaalalta.

Laadullinen tutkimus oli työn tavoitteen kannalta luonteva valinta, koska tutkimuskohdetta ei olisi voitu kuvata määrällisien menetelmien eli tilastojen tai numeroiden avulla. Tutkimuskohteesta saatiin syvä ymmärrys asiantuntijahaastatteluiden avulla. Haastatteluja olisi kuitenkin tarvittu enemmän, koska kolmen haastattelun tieto ei riitä takaamaan täysin luotettavia päätelmiä tuloksista. Jos koronakriisin vaikutukset olisi ollut ennustettavissa, olisi haastattelukutsut lähetetty kuukautta tai kahta viikkoa aikaisemmin, jolloin haastatteluja olisi mahdollisesti saatu enemmän. Varoittamatta kriisi eskaloitui varsin nopeasti ja sen vaikutukset kohdistuivat voimakkaasti majoitusalaan. Luultavasti tämän takia haastatteluja ei saatu enempää. Tilannetta hankaloitti myös se, että hotellin asiakashankinnan parissa

työskenteleviä asiantuntijoita on melko vähän, joten tutkimukseen kutsuttavien henkilöiden määrä oli rajallinen.

Haastatteluissa tärkeää oli keskittyä pääteemoihin ja ohjata haastateltavia teemojen mukaan oikeaan suuntaan heidän mielipiteisiinsä vaikuttamatta. Haastattelukysymykset oli suunniteltava huolellisesti, jotta mahdollisimman monipuolinen ja syvä ymmärrys tutkimuskohteesta pystyttiin saavuttamaan. Tutkimuskysymykset (liite 1), joihin kaksi haastateltavaa vastasivat, olivat onnistuneesti suunniteltu, sillä niillä saavutettiin haluttua tietoa. Kolmannelle vastaajalle kysymyksiä muutettiin, koska hän ei olisi voinut tietämyksellään vastata kaikkiin alkuperäisiin kysymyksiin. Hänelle esitetyillä kysymyksillä saatiin vastaukseksi tietoa myös riittävän laaja-alaisesti. Haastatteluiden vastaukset käsittelivät keskeisiä aiheita monipuolisesti ja päällekkäisyyttä ei juurikaan ollut havaittavissa. Tämä helpotti tulosten analysointia. Vastaajien asema, työkokemus ja yritys vaikuttavat luonnollisesti vastauksiin. Tuloksia analysoitaessa olikin tärkeää erottaa toisistaan vastaajan oma ja yrityksen näkemys.

6.2 Kehitysehdotukset

Ennen tutkimusprosessia selvisi, että etenkin korkeat OTA-komissiot ovat herättäneet keskustelua asiakashankintakustannuksista ja aikaisempia tutkimuksia ja teoriaa aiheesta on melko vähän. Pelkästään tämän takia aiheesta olisi tarpeellista saada lisää tutkimuksia. Erityisesti tarkempi selvitys hotellin asiakashankintakustannuksista on tarpeen. Asiakashankintakustannuksia voisi tutkia useasta eri näkökulmasta.

Hyödyllistä voisi olla tutkia esimerkiksi tietyn itsenäisen hotellin tai hotelliketjun kustannuksia perusteellisesti ja rajata tutkimus tietyn liiketoiminnan tutkimiseen. Oikealla datalla voitaisiin saada hyödyllistä tietoa selville, jonka avulla voitaisiin lähteä luomaan uusia toimintamalleja. Tutkimusta voisi rajata myös jonkun hankintakustannuksen kuten hotellin sisäisten hankintakulujen näkökulmaan ja niitä voisi lähteä kehittämään eteenpäin. Tämä voisi olla arvokasta etenkin jonkin itsenäisen tai uuden markkinoilla toimivan hotellin liiketoiminnalle. Lisäksi asiakkaan elinkaaren arvon tutkiminen tai siihen liittyvän toimintamallin kehittäminen voisi olla tarpeen. Alalla selvästi haluttaisiin panostaa asiakkaan pysyvyyteen, mutta vaikuttaa siltä, että tällä hetkellä sen toteuttamiseen ei välttämättä ole sopivia työkaluja. Tutkimuksessa voitaisiin keskittyä esimerkiksi johonkin tiettyyn asiakassegmenttiin ja selvittää kuinka hankintakustannukset tai elinkaaren arvo toteutuu segmentissä. Näin voitaisiin rajata aihetta ja saada parempi segmenttikohtainen ymmärrys. Asiakassegmentit

eivät kuitenkaan ole häviämässä mihinkään ja ne ovat hankinnan keskiössä. Segmentti-kohtainen tutkimus voisi olla toimialaa hyödyttävä, jos siten keksittäisiin keino jonkin segmentin asiakashankinnan tehostamiseen.

Tutkimustulosten ja tietoperustan perusteella hotellit haluavat tietää paremmin asiakashankintakustannuksensa ja mihin asiakassegmenttiin kannattaa investoida. Huolestuttavaa on se, että omia kustannuksia ei välttämättä tiedetä, joten tämä jo luo tarpeen keskustella aiheesta. Niin kuin tuloksissa tuli ilmi, koronakriisistä aiheutuma hiljaisuus alalla antaa hotelleille hyvän tilaisuuden asiakashankintakustannusten pohtimiseen ja hankinnan kehittämiseen. Suositeltavaa on, että hotellit ensin selvittävät mitä hankintakustannukset ovat eri asiakassegmenteissä, jonka jälkeen voidaan esimerkiksi laskea toiminnan kannattavuutta eri mittareilla ja löytää tehokkaita sekä tunnistaa tehottomia keinoja asiakashankinnassa. Näin voidaan löytää liiketoimintaan sopivin ja kustannustehokkain tapa hankkia asiakkaita.

6.3 Oppimisprosessi

Seuraavaksi tarkastellaan tekijän oppimisprosessia tutkimusprosessin vaiheiden kautta, koska ne kulkevat rinnakkain. Tutkimus aloitettiin aiheen valinnalla ja sen rajaamisella, jonka jälkeen tutustuttiin aiheeseen ja luotiin teoreettinen viitekehys. Teorian selvittämisen jälkeen toteutettiin tutkimus ja lopuksi tuloksista tehtiin johtopäätökset.

Idean aiheeseen tekijä sai työpaikkansa edustajalta Kämp Collection Hotelsilta. Toiveena oli, että työ olisi voitu tehdä toimeksiantona, koska se olisi todennäköisesti helpottanut työn tekemistä ja mahdollistanut paremmille tuloksille. Toimeksiantoa ei kuitenkaan syntynyt. Jo tässä vaiheessa ilman suurta perehtymistä aiheeseen tekijä tiesi, että työ tulee olemaan haastava ja aikaa vievä etenkin itsenäisesti toteutettuna. Näin ollen päätettiin, että opintoja pidennetään aiheen haastavuuden takia, mutta myös, koska tekijä kärsii vaikeasta dysleksiasta ja työn tekeminen tulee viemään enemmän aikaa. Aihe edellytti ensin paremman käsityksen luomisen, joten tekijä alkoi selvittämään hotellin asiakashankinnan konseptia. Yhdessä opinnäytetyön ohjaajan kanssa tutkimuskohde ja -kysymykset, työn tarkoitus ja tavoitteet rajattiin käsittelemään asiakashankintakustannusten, asiakkaan elinkaaren arvon ja asiakassegmenttien välistä vuorovaikutusta.

Seuraavaksi koottiin teoreettinen viitekehys. Viitekehystä varten luettiin erilaisia lähteitä kuten kirjalähteitä, blogitekstejä, uutisia ja tieteellisiä artikkeleita. Lisäksi lähteenä hyödynnettiin verkkoseminaaria ja muutamaa muuta opetusvideomateriaalia YouTubesta. Aikai-

sempien tutkimuksien löytäminen osoittautui erityisen haasteelliseksi. Syynä tähän saattaa olla se, että niitä ei luultavasti ole. Viitekehysten teorialähteiksi pyrittiin valitsemaan melko tuoreita lähteitä, koska aiheen teoria on luonteeltaan nopeasti päivittyvää. Viitekehyksessä viitattiin usein Kalibri Labsin toteuttamiin tutkimuksiin, joista vanhin oli vuodelta 2016.

Tekijä valitsi itse tutkimuksen metodiikan ja valinta oli melko varma jo työn alusta lähtien. Tutkimusmenetelmäksi hän valitsi laadullisen lähestymistavan ja aineistoanalysointiin teoriasidonnaisella eli abduktiivisella lähestymistavalla. Tutkimustieto kerättiin puolistrukturoiduilla asiantuntijahaastatteluilla, jotta aiheesta pystyttiin saavuttamaan syvä ymmärrys. Teoriasidonnainen aineiston lähestymistapa oli luonteva vaihtoehto tämän tutkimuksen tekemiseen, koska aineiston analyysi ei voi perustua absoluuttisesti induktiiviseen päättelyyn eli kerättyyn aineistoon eikä tässä tutkimuksessa myöskään vain teoreettiseen viitekehykseen. Aineiston analyysitapaa vahvisti myös se, että empiirinen tieto jäi vajaavaiseksi.

Itse työn toteuttaminen oli tekijälle suuri oppimisprosessi, mutta kaikista merkittävin oppiminen tapahtui tuloksien analysoimisessa. Tämä vaihe oli myös haastavin, koska teoreettinen viitekehys sisälsi paljon erilaista teoriaa ja diskurssin löytäminen tulosten kanssa vaati paljon aikaa ja keskittymiskykyä. Huolellinen analyysi oli vaativa, mutta palkitseva prosessi. Sen pohjalta teoreettisten mallinnuksien luominen sujui hyvin. Teoreettisten mallisten luominen oli työn mielekkäin osuus, koska siinä käsiteltävien teorioiden välinen vuorovaikutus konkretisoitui viimein. Työ yllätti tekijänsä lopuksi, koska alkuperäisen suunnitelman mukaan työhön olisi luotu yksi teoreettinen mallinnus, mutta sen sijaan rakentui kolme mallinnusta. Tutkimuksen pätevyyttä parantaisi muutaman lisähaastattelu. Tutkimus on laadultaan johdonmukainen, arvostelukykyinen ja kattava.

Lähteet

Andersen, S. & Rauch, B. 2019. What the Hotel World Looks Like in 2020. Hospitality Net. Luettavissa: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4092707.html>. Luettu: 5.3.2020.

Apsis Finland. Yksi alusta dataohjattuun markkinointiin. Luettavissa: <https://www.apsisfinland.fi/>. Luettu: 20.4.2020.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Blattberg, R. C., Getz, G. & Thomas, J. S. 2001. Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets. Harvard Business School Press. Boston.

Booking Holdings 2018. Factsheet. Luettavissa: <https://www.bookingholdings.com/about/factsheet/>. Luettu: 5.2.2020.

Burgess, B. 15.2.2017. Defining the Three Types of Account-Based Marketing. The Marketing Strategist – Research, analysis, insight, ideas and tools -blogi. Luettavissa: <https://www.itsma.com/defining-the-three-types-of-account-based-marketing/>. Luettu: 19.4.2020.

Carlino, N. 2016. Will book-direct campaigns drive down acquisition costs? Hotel Business, 25, 13, s. 8-12.

Curry, L. 23.6.2015. Fundamentals of Qualitative Research Methods: What is Qualitative Research. Yale University. YouTube. Katsottavissa: https://www.youtube.com/watch?v=wbdN_sLWI88. Katsottu: 22.4.2020.

Custobar 2020. Reveal and reach customer behind the data. Luettavissa: <https://www.custobar.com/>. Luettu: 20.4.2020.

D'Haen, J. & Van den Poel, D. 2013. Model-supported business-to-business prospect prediction based on an iterative customer acquisition framework. Industrial Marketing Management, 42(4), 544-551.

eHotelier 2016. What is rate parity and why is it dangerous to the hotel industry? Luettavissa: <https://insights.ehotelier.com/insights/2016/08/31/rate-parity-dangerous-hotel-industry/>. Luettu: 5.5.2020.

- Ellonen, A. 13.11.2019. Customer data platform (CDP) – markkinoinnin ylivertainen työkalu. Dentsu data services -blogi. Luettavissa: <https://www.dentsudataservices.fi/blogi/data/customer-data-platform-markkinoinnin-ylivertainen-tyokalu/>. Luettu: 20.4.2020.
- Enz, C.A., Glassmire, J. & Noone, B.M. 2017. Total Hotel Revenue Management: A Strategic Profit Perspective. Cornell Hospitality Report. Luettavissa: <https://scholarship.sha.cornell.edu/chrpubs/242/>. Luettu: 24.9.2019.
- Eremenko, O. 2018. Verkkokaupan todellinen kilpailuetu syntyy, kun analytiikan tuomaa dataa oppii tulkitsemaan, eikä vain lukemaan. Luettavissa: <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/verkkokaupan-todellinen-kilpailuetu>. Luettu: 28.10.2019.
- Eremenko, O. 2019. Markkinoinnin mittaaminen prosessina – kuinka kehität markkinointiasi datan perusteella jatkuvasti. Luettavissa: <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/markkinoinnin-mittaaminen-prosessina>. Luettu: 28.10.2019.
- Expedia Group 2019. Company Overview. Luettavissa: <https://www.expedia-group.com/about/>. Luettu: 5.2.2020.
- Forgacs, G., Björkvist, A. & Ståhls, N. 2013. Revenue management: Tuottojen johtaminen hotellielinkeinossa. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.
- Freed, J. Q. 2019. 2019: The Year Hotels Get a Grip on Acquisition Costs. Hospitality Net. Luettavissa: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4091768.html>. Luettu: 4.3.2020.
- Green, C. E. & Carrier, M. 2017. Demystifying the digital marketplace: highlights from part II of the largest hotel distribution study. Hospitality Upgrade, s. 124-128.
- Green, C. E., Lomanno, M. V. & Carrier, M. 2016. A Kalibri Labs Special Report. Demystifying the digital marketplace: Spotlight on the hospitality industry Part 2. HSMAI Foundation. McLean.
- Green, C. E. & Mazzocco, M. 2019. A Kalibri Labs Special Report. Book Direct Campaigns 2.0 -- Full Report: The Costs and Benefits of Loyalty 2018. Kalibri Labs. Rockville.
- Griffin, J. & Lowenstein, M. W. 2001. Customer Winback: How to Recapture Lost Customers -- and Keep Them Loyal. Jossey-Bass. San Francisco.

Halligan, B. 2018. Replacing the Sales Funnel with the Sales Flywheel. Luettavissa: <https://hbr.org/2018/11/replacing-the-sales-funnel-with-the-sales-flywheel>. Luettu: 25.3.2020.

Heikkilä, P. & Saranpää, T. 2013. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. 5. tark. p. Restamark. Helsinki.

Hilton Honors 2020. Jäsenedut. Luettavissa: https://hiltonhonors3.hilton.com/fi_FI/explore/benefits/index.html. Luettu: 5.4.2020.

Hovila, J. 8.12.2015. Näin lasket asiakashankintahintasi eli CAC:n. PowerMarkkinointi -blogi. Luettavissa: <https://www.powermarkkinointi.com/blogi/nain-lasket-asiakashankintahintasi-eli-cacn>. Luettu: 7.11.2019.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö -Asiakkaana organisaatio. Edita Publishing Oy. Helsinki.

JUYO 2019. Hotel Analytics and Data Visualization. Luettavissa: <https://www.juyoanalytics.com/>. Luettu: 20.4.2020.

Jyväskylän yliopisto 2015. Laadullinen analyysi. Koppa. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/aineiston-analyysimetelmät/laadullinen-analyysi>. Luettu: 22.4.2020.

Kalibri Labs 2019. Client Dictionary. Glossary of Terms. Luettavissa: <https://www.kalibrilabs.com/s/Kalibri-Labs-Client-Dictionary-592019.pdf>. Luettu: 21.4.2020.

Kalibri Labs 2020. Kalibri Team. Cindy Estis Green. Luettavissa: <https://www.kalibrilabs.com/cindy-estis-green-bio>. Luettu: 15.4.2020.

Karkkulainen, S., Piela, I. & Ståhlberg, M. 2.4.2020. Karkkulainen: Partner, CMOwashere Oy & Chief Marketing Officer, Youredi. Piela: Chief Growth Officer, Valve. Ståhlberg: CEO, NRich. Markkinoinnin aamu: Account Based Marketing. Valve. Verkko-seminaari. YouTube. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=0-OZkvbK9oM>. Katsottu: 17.4.2020.

Kotlyar, B. What is customer acquisition cost and why does it matter? Luettavissa: <https://www.intercom.com/blog/what-is-customer-acquisition-cost/>. Luettu: 1.11.2019.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin ja myynnin pelikirja: Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. 2. painos. Kauppakamari. Helsinki.

Lappi, T. 2020. Rajoitukset vieneet asiakkaat hotelli- ja kylpyläläältä – valtion suora tuki välttämätön. MaRa ry. Luettavissa: <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2020/rajoitukset-vieneet-asiakkaat-hotelli-ja-kylpylaalalta-valtion-suora-tuki-valttamaton.html>. Luettu: 27.4.2020.

Leino, S. 2018. Social selling ei ole pelkkää somettamista. Luettavissa: <https://www.sanileino.com/2018/01/social-selling-on-muutakin-kuin-somettamista/>. Luettu: 15.1.2020.

MarketingProfs: Marketing Opinions 4.12.2019. MarketingProfs daily fix: Goodbye funnel, hello flywheel: How to build the new customer experience (CX). MarketingProfs: Marketing Opinions -Weblog post. Newstex. Singer Island.

Marr, B. 2016. Key business analytics: The 60+ business analysis tools every manager needs to know. Pearson Education. Harlow.

McGuire, K.A. 2016. Hotel pricing in a social world: driving value in the digital economy. John Wiley & Sons. Hoboken.

McGregor, P. 2019. Hotels win customer acquisition, retention game with AI and CRM. Hotel Management, 234, 3, s. 36.

Mooradian, T., Matzler, K. & Ring, L. 2014. Strategic marketing. Pearson Education. Harlow.

NopeelenWHOrdic Choice Hotels 2020a. Nordic Choice Club. Yleiset ehdot/Tietosuojaikäytäntö. Jäsenyysehdot. Luettavissa: <https://www.nordicchoicehotels.fi/nordic-choice-club/jasenyysehdot/#membership-benefits>. Luettu: 10.4.2020.

Nordic Choice Hotels 2020b. Hotellimme Suomessa. Luettavissa: <https://www.nordicchoicehotels.fi/hotellit/suomi/>. Luettu: 5.4.2020.

Oracle. Welcome to OPERA Property Management System (PMS). Luettavissa: https://docs.oracle.com/cd/E98457_01/opera_5_6_core_help/welcome_to_pms.htm. Luettu: 4.5.2020.

- Patel, N. 2019. Customer Acquisition Cost: The One Metric That Can Determine Your Company's Fate. Luettavissa: <https://neilpatel.com/blog/customer-acquisition-cost/>. Luettu: 29.10.2019.
- Peelen, E. & Beltman, R. 2013. Customer relationship management. 2. uudistettu painos. Pearson Education. Harlow.
- Pesonen, J., Komppula, R. & Murphy, J. 2019. Plastic loyalty – Investigating loyalty card programs for a Finnish hotel chain. *Tourism Management*, 73, s. 117-121.
- Piekkari, R. & Welch, C. 2017. How should we (not) judge the 'quality' of qualitative research? A reassessment of current evaluative criteria in International Business. *Journal of World Business*, 52, s. 714-725.
- PTT 2020. PTT:n kansantalouden ennuste, kevät 2020. Luettavissa: <https://www.ptt.fi/ajankohtaista/uutiset/kansantalous-kevat-2020.html>. Luettu: 27.4.2020.
- Pääkkönen, L. 2017. Social Selling: Henkilöbrändi, verkostot ja sosiaalinen media B2B-myyntissä. 1. painos. Noblea. Helsinki.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html. Luettu: 22.4.2020.
- Scandic Hotels 2020. Scandic Friends. Luettavissa: <https://www.scandichotels.fi/scandic-friends>. Luettu: 5.4.2020.
- Sokos Hotels 2020. S-Card. Luettavissa: <https://www.sokoshotels.fi/fi/s-card>. Luettu: 5.4.2020.
- Swan, G. 2018. Customer Acquisition Strategy: How to Attract More First-Time Buyers. Luettavissa: <https://tinuiti.com/blog/ecommerce/customer-acquisition/>. Luettu: 15.10.2019.
- Tietosuoja. Usein kysyttyä EU:n tietosuoja-asetuksesta. Luettavissa: <https://tietosuoja.fi/gdpr>. Luettu: 25.3.2020.
- Trochim, W.M.K. 2020. Research Methods Knowledge Base. Qualitative Measures. Luettavissa: <https://conjointly.com/kb/qualitative-measures/>. Luettu: 22.4.2020.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Tuomivaara, T. 2005. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Luettavissa: www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf. Luettu: 22.4.2020.

Turner, D. 14.6.2019. Using semi-structured interviews in qualitative research. YouTube. Kuunneltavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=WgtLTSB6NIg>. Kuunneltu: 22.4.2020.
Valtioneuvosto 2020. Koronavirusepidemian aikaiset rajoitukset. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/tietoa-koronaviruksesta/rajoitukset-ja-suositukset>. Luettu: 27.4.2020.

Vero 2018. Majoitustoiminnan arvonlisäverotus. Luettavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/67678/majoitustoiminnan-arvonlis%C3%A4verotus/>. Luettu: 27.2.2020.

Watkins, E. 2016. Keeping costs of customer acquisition under control. Hotel News Now. Luettavissa: <http://www.hotelnewsnow.com/Articles/49307/Keeping-costs-of-customer-acquisition-under-control>. Luettu: 7.10.2019.

WHO 2020. Q&A on coronaviruses (COVID-19). Luettavissa: <https://www.who.int/news-room/q-a-detail/q-a-coronaviruses>. Luettu: 27.4.2020.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Haastateltavan tausta
 - Mille yritykselle teet töitä?
 - Kuinka pitkää olet työskennellyt hotellin asiakashankintakustannusten parissa?
 - Mikä on ammattinimikkeesi/tittelisi?
2. Mistä vaiheista hotellin asiakashankintaprosessi koostuu? Kuinka asiakashankinnan strategiset osatekijät (hankinta, pysyvyys ja lisämyynti) toteutuvat hotellin asiakashankinnassa?
3. Mikä on varauskanavakustannuksien osuus hotellin asiakashankintakustannuksista, jos varauskanavakustannukset lasketaan mukaan asiakashankintakustannuksiin? Mistä muista kustannuksista hotellin asiakashankintakustannukset muodostuvat?
4. Mitkä ovat edellä mainittujen kustannuksien keskimääräiset osuudet asiakashankintakustannuksista? (esim. markkinoinnin ja myynnin kustannukset, varauskanavakustannukset, kanta-asiakasinvestoinnit) Kuinka suuren osuuden asiakashankintakustannukset kattavat hotellin kokonaiskustannuksista?
5. Majoitusliiketoiminnassa asiakassegmentit voidaan määrittää esimerkiksi hotellin majoituskapasiteetin, sijainnin, hotelliluokittelun, markkina-aseman, vuoteiden asettelun, kanta-asiakasjäsenyyden, hinnoittelurakenteen ja hotellin iän perusteella. Mitkä ovat asiakassegmentit, joihin asiakashankintakustannukset kohdistuvat?
6. Mikä on asiakashankintakustannusten suuruus edellä mainituissa asiakassegmenteissä?
7. Miten asiakkaan eliniän arvo jakautuu eri asiakassegmenteissä? Kuinka asiakkaan eliniän arvo huomioidaan hotellin asiakashankinnassa?
8. Kuinka lisääntyneiden varauskanavien määrä on vaikuttanut asiakashankintakustannuksiin eri asiakassegmenteissä?
9. Minkälaisia muutoksia tai trendejä oletetaan tulevan majoitusliikkeiden asiakashankintaan ja asiakashankintakustannuksiin tulevaisuudessa?