

Anssi Junnonen

Lean Startup –menetelmien hyödyntäminen matkailuyritystä perustaessa

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Matkailu
Kevät 2015

Koulutusala Matkailu- ja ravitsemis- ja talousala	Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma
Tekijä(t) Anssi Junnonen	
Työn nimi Lean Startup –menetelmien hyödyntäminen matkailuyritystä perustettaessa	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Toimeksiantaja
Aika Kevät 2015	Sivumäärä ja liitteet 31 + 4
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena on Lean Startup –menetelmien hyödyntäminen matkailuyritystä perustettaessa. Työn tavoitteena oli luoda matkailuyritykselle sopiva teoriapohja Lean Startup –menetelmistä ja luoda yksinkertainen tuote(MVP) Lean Canvasta käyttäen, jonka avulla voidaan pienellä taloudellisella riskillä testata onko liiketoiminnalle edellytyksiä. Opinnäytetyö sisältää osion jossa esitellään Lean Startupin ominaispiirteitä ja keskeisiä menetelmiä. Työssä käsitellään myös matkailun nykytilaa tilastojen ja raporttien pohjalta.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on rajattu käsittelemään uudenlaisen matkailuyrityksen perustamisvaihetta, eikä se hypoteettisen luonteensa vuoksi sisällä esimerkiksi liiketoiminta- tai markkinointisuunnitelmaa.</p> <p>Opinnäytetyön toiminnallisessa osassa luotiin, Lean Canvas –työkalua käyttäen, suunnitelma skaalatuvalle matkailupalveluita tarjoavalle web/mobiiliapplikaatiolle. Lean Startup –menetelmät eivät ole vielä matkailualla kovin tunnettuja. Lean Startup –menetelmät sopivat kaiken kokoisille, uusille ja vakiintuneille yrityksille. Lean Startup ja Lean Canvas soveltuvat etenkin uusien tuotteiden luomiseen ja yrityksen toimintakulttuurin luomiseen.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi suunnitelma internetpohjaiselle matkailutuotteelle, sekä suomenkielinen Lean Startup teoriapohja.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Lean Startup, lean matkailu,
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



School Tourism	Degree Programme Tourism
Author(s) Anssi Junnonen	
Title Lean Startup Method Utilisation in Tourism and Travel-related Companies	
Optional Professional Studies	Commissioned by
Date Spring 2015	Total Number of Pages and Appendices 31 + 4
<p>The purpose of this thesis was to create a theoretical framework based on Lean Startup principles, for tourism and travel-related companies and build a web-based minimum viable product (MVP) using the Lean Canvas tool. By using the MVP, it is possible to test rigorously hypotheses and assumptions about businesses with minimum risk. The theory section includes characteristics and methods of Lean Startup, as well as a brief introduction to the current situation of the tourism industry in Finland based on up-to-date statistics and reports.</p> <p>This thesis is restricted to cover the establishment of a new and innovative startup in the travel and tourism-related field; hence it does not include business or marketing plans.</p> <p>The functional part of this thesis is Lean Canvas made for a new scalable web/mobile application that lists accommodation, tourism activities and other valuable information for potential customers. The Lean Startup methods are not common in the tourism field. The methods can be adapted by big and small companies, as well as startups and already established companies. The Lean Startup methods and Lean Canvas are suitable for creating new products and services, and developing organizational culture.</p> <p>The final product of this thesis is a plan for a new web-based travel product and a theoretical framework based on Lean Startup principles in Finnish.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Lean Startup, Lean tourism,
Deposited at	<input type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 LEAN STARTUP -METODOLOGIA	2
2.1 Keskeiset käsitteet	2
3 LEAN CANVAS	10
4 LEAN STARTUP MATKAILUYRITYKSESSÄ	13
4.1 Matkailun määritelmä ja vaikutukset	13
4.2 Skaalattavat matkailupalvelut	16
5 TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ	18
6 MATKAILUYRITYKSEN PERUSTAMINEN LEAN CANVASIA HYÖDYNTÄEN	19
6.1 Tuotteen kuvaus	20
6.2 Kohdeyritykset	21
6.3 Lean Canvas applikaatiolle	22
6.4 Seuraava vaihe	27
7 POHDINTA	29
LÄHTEET	30

LIITTEET

SYMBOLILUETTELO

1 JOHDANTO

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aihe on Lean Startup –menetelmän ja Lean Canvasin hyödyntäminen matkailuyritystä perustettaessa. Lean Startup on Eric Riesin kehittämä metodologia joka tarjoaa tieteellisen lähestymistavan yrittäjyyteen. Riesin mukaansa yrittäjiä ovat kaikki, jotka työskentelevät hänen määritelmänsä mukaisessa Startupissa. Startup on Riesin mukaan instituutio, joka on suunniteltu luomaan uusia tuotteita ja palveluita olosuhteissa joissa vallitsee äärimmäinen epävarmuus (Ries 2011, 8).

Työn tavoitteena oli luoda matkailuyritykselle sopiva teoriapohja Lean Startup –menetelmistä ja luoda yksinkertainen tuote(MVP) Lean Canvasta käyttäen, jonka avulla voidaan pienellä taloudellisella riskillä testata onko liiketoiminnalle edellytyksiä. Tuotetta ei kuitenkaan ajan ja resurssien puutteen takia opinnäytetyön tekemisen (kevät 2015) aikana pilotoitu.

Maailman matkailujärjestö UNWTO:n arvion mukaan matkailu kasvaa noin 3,3 prosenttia vuoteen 2030 mennessä(Tourism Highlights 2014, 14). Matkailualalle tyypilliset kausivaihtelut sekä suuret muutokset toimintaympäristöissä esimerkiksi maailmantaloudelliset muutokset, uusi teknologia, trendit ja megatrendit, geopoliittinen epävarmuus ja ympäristön muutokset luovat kuitenkin omat haasteensa matkailualalle (Mitä on matkailun ennakointi, 2012). Lean Startup –metodologia antaa mielenkiintoisen vaihtoehdon matkailuyrityksille kehittää omia tuotteita ja palveluita, sekä reagoida nopeasti markkinoiden muutoksiin.

Teoriaosassa esittelen yksityiskohtaisesti tärkeimmät Lean Startup –menetelmät ja Lean Canvas –taulukon. Teoriaosassa selvitän myös Lean Startup –menetelmien soveltuvuutta matkailuyritykseen, sekä skaalautuvan matkailuyrityksen määritelmää.

Toiminnallisessa osassa suunnittelen matkailupalveluita tarjoavan palvelun Lean Startup –menetelmiä ja Lean Canvasia käyttäen.

2 LEAN STARTUP -METODOLOGIA

Lean Startup –metodologia juontaa juurensa Taiichi Onon ja Shiegeo Shingon Toyota:lla 1940-1950 luvuilla kehittämään Toyota Production Systemiin(TPS). TPS pyrkii minimoimaan arvoa tuottamattomat toiminnot kuten kuljetukset, varastoinnin, liikkeen, odotusajan, ylituotannon, yliprosessoinnin sekä viallisuuden (Chiarini 2012, 19). Lean Startup lainaa myös paljon käsitteitä Steve Blankin kehittämältä Customer Development –teorialta (Ries 2011, 5).

Lean startup –metodologia sisältää viisi perusperiaatetta:

1. Yrittäjyyttä on kaikkialla
2. Yrittäjyys on johtamista
3. Vahvistettu oppiminen
4. Rakenna-Mittaa-Opi
5. Innovaatiokirjanpito

Myös Pivot ja MVP ovat Lean Startup –metodologian keskeisiä käsitteitä.

2.1 Keskeiset käsitteet

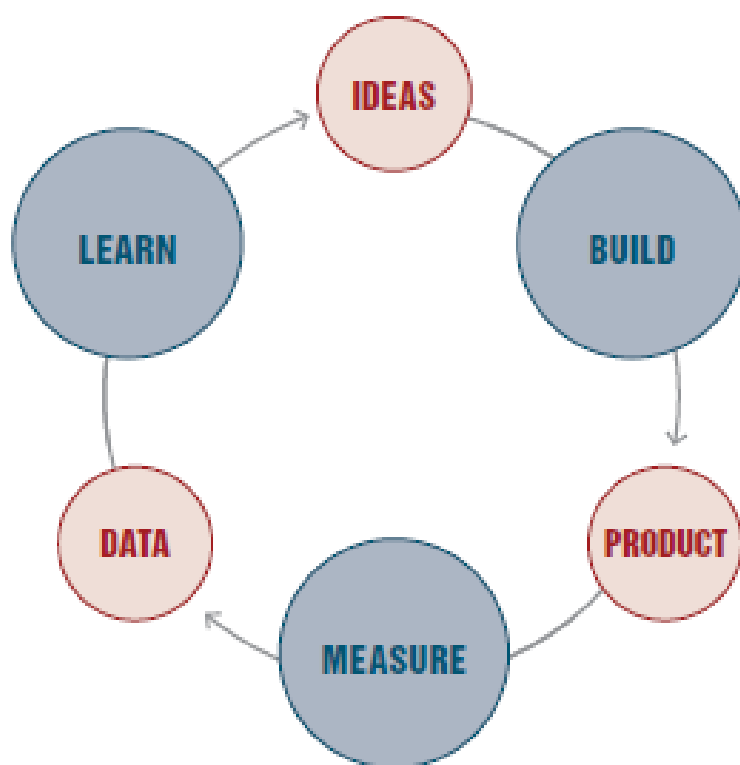
Startup on instituutio – ei pelkkä tuote, joten sen toiminta vaatii Riesin mukaan äärimmäiseen epävarmuuteen varautunutta johtamisstrategiaa (Ries 2011, 8). Riesin mukaan nykyaikainen liikkeenjohto sai alkunsa Frederick Winslow Taylorin kehittämästä tieteellisestä liikkeen-johdosta, taylorismista 1900-luvun alussa. Taylorismi keskittyy yksilöiden tuottavuuden lisäämiseen tavoitteiden, työn standardoimisen ja bonus-järjestelmien avulla. Lean-ajattelussa pyritään eroon yksittäisten työtehtävien tuottavuuden arvioinnista kohti organisaatiota kokonaisuutena tarkastelemaan malliin. Kaiken taustalla on kuitenkin Taylorin perusajatus siitä että työtä voidaan tarkastella tieteellisesti ja sitä voidaan kehittää täsmällisten kokeiluiden avulla. (Ries 2011, 272 - 273)

Lean Startup –metodologian tavoite on luoda kestäväää liiketoimintaa hypoteeseja testaamalla. Näiden kokeiden perusteella saadaan luotettavaa tietoa yrityksen liiketoiminnan nykytilanteesta ja tulevaisuudesta. (Ries 2011, 8 - 9). Tätä prosessia kutsutaan vahvistetuksi oppimiseksi. Työuransa alussa Ries oli tottunut arvioimaan työn edistymistä sen laadun, sekä aikataulussa ja budjetissa pysymisen perusteella. Myöhemmin yrittäjänä toimiessaan Ries alkoi epäillä mitä tällainen työn arvioiminen todella kertoo. ”Mitä väliä näillä mittareilla on jos rakentaa jotain mitä kukaan ei halua?”. (Ries 2011, 37) Riesin mukaan oppiminen on äärimmäisen epävarmuuden vallitessa toimivien organisaatioiden tärkein funktio. On tärkeää selvittää mitkä osat strategiasta toimivat ja mitä asiakkaat oikeasti haluavat (Ries 2011, 38).

Vahvistettu oppimisen tarkoitus ei ole peitellä tehtyjä virheitä vaan saada mahdollisimman luotettavia oppimistuloksia. Näiden oppimistulosten on tarkoitus antaa selkeä empiirinen todiste liiketoiminnan nykyisestä tilasta ja tulevaisuuden näkymistä (Ries 2011, 38).

Riesin mukaan MVP (Minimum viable product) on tuote joka sisältää vain ne ominaisuudet jotka tyydyttää tietyn asiakkaalla olevan tarpeen (Ries, 2009). Andrew Chen on kirjoittanut mielenkiintoisen näkökulman Riesin MVP:sta. Hänen mukaansa MVP on liiketoiminnan näkökulmasta suunniteltu tuote jonka ainoa tarkoitus on selvittää voiko sillä olemassa markkinoita. Chen esittelee vaihtoehtona asiakaslähtöisen MDP:n eli Minimum desirable product (minimaalinen haluttava tuote). Hän kuvaa MDP:tä yksinkertaisimmaksi mahdolliseksi kokeeksi jolla voidaan tarjota arvoa tuottava tuotekokemus käyttäjille. (Chen, 2009)

Riesin mukaan yrityksen toiminta yksinkertaistettuna on luoda ideoista tuotteita ja palveluita, selvittää miten asiakkaat reagoivat, ja kannattaako jatkaa valitulla polulla vai hakea muutosta (Pivot) (Ries 2011, 9). Rakenna, mittaa ja opi syklin avulla on mahdollista tarkastella kriittisesti liiketoiminnan kannattavuutta ja tehdä liiketoimintaa koskevia strategisia päätöksiä nopeasti. Toimiakseen rakenna, mittaa ja opi sykli vaatii selkeän hypoteesin, jonka paikkansapitävyyttä koko prosessi pyrkii selvittämään. Ries vertaakin rakenna, mittaa ja opi sykliä työmatkaan: ”Jos matkustat töihin ja kohtaat esteen tai käännyt väärästä risteyksestä, et anna periksi vaan jatkat päättäväisesti kohti päämäärääsi”. (Ries 2011, 22) Rakenna-mittaa-opi sykli on Riesin mukaan kokonaisuutena tärkeämpi kuin osiensä summa. Siksi on tärkeää minimoida syklin kiertoon käytettävä kokonaisaika. (Ries 2011, 76)



Kuva 1. Build, Measure, Learn (Ries 2011)

Sykli alkaa rakentamisvaiheesta jolloin ideoista tai hypoteesista rakennetaan tuote tai palvelu (MVP). Seuraavaksi tuote tai palvelu viedään asiakkaiden saataville ja mitataan asiakkaiden reaktiot kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä käyttäen. (Maurya 2012, 12)

Yrittäjällä on oltava hypoteesi siitä miten yritys tuottaa lisäarvoa asiakkaille ja miten se voi kasvaa. Ries vertaa näitä oletuksia osuvasti hyppynä tuntemattomaan (leap of faith assumptions). Kun kyseiset hypoteesit on tehty, on yrityksen syytä siirtyä rakentamisvaiheeseen.

Rakenna-vaiheessa luodaan mahdollisimman yksinkertainen tuote(MVP) joka mahdollistaa koko syklin läpiviennin mahdollisimman pienin ponnistuksin. Mittaa-vaiheeseen siirtyessä suurin haaste on määrittää miten tehdyt kehitysponnistukset toimivat. Tähän oiva työkalu on innovaatiokirjanpito, jonka avulla voidaan arvioida kehitystä tarkasti ja objektiivisesti. (Ries 2011, 76-77)

Viimeinen - ja Riesin mukaan tärkein vaihe on päättää jatketaanko kyseisellä strategialla, vai suoritetaanko strateginen äkkikäänös(pivot). Jos alussa jokin alussa tehdyistä hypoteeseista osoittautuu paikkansapitämättömäksi, on syytä tehdä merkittäviä strategisia muutoksia. (Ries 2011, 77)

Rakenna, mittaa ja opi –kiertoa hyödyntämällä pystytään nopeasti ja kustannustehokkaasti tunnistamaan strategisen äkkikäännöksen tarve. Suunnitteluvaiheessa kyseinen kierto on vastapäiväinen. Ensin päätetään mitä halutaan oppia, seuraavaksi hyödynnetään innovaatiokirjanpitoa selvittämään mitä täytyy mitata, ja tapahtuuko vahvistettua oppimista. Lopuksi selvitetään millainen tuote tai palvelu kehitetään, jotta mittaaminen on mahdollista. (Ries 2011, 78)

Vaikka Lean Startup pyrkii olemaan metodeissaan mahdollisimman tieteellinen, se ei tarjoa strategisten muutosten tarpeen tunnistamiseen tarkkaa kliinistä menetelmää. Riesin mukaan strategisen äkkikäännöksen tarve on erittäin hankala tunnistaa. Hän määrittelee strategisen äkkikäännöksen näin: ”Järjestelmällinen suunnan muutos, joka on suunniteltu testaamaan uutta perusteellista hypoteesia tuotteesta, strategiasta ja kasvumoottorista”. (Ries 2011, 149)

Riesin mukaan ei inhimillisiä tekijöitä - näkemystä, intuitiota ja arvostelukykyä ei voida korvata. Hän korostaa että Lean Startupin tarkoitus on kanavoida ihmisten luovuus mahdollisimman tuottavalla tavalla yrityksen toimintaan. Jos yritys ei kykene tunnistamaan strategisen äkkikäännöksen tarvetta, on yritys vaarassa jumiutua vaiheeseen jossa kasvua ei tapahdu. (Ries 2011, 149)

Riippuen rakenna, mittaa ja opi-kierron avulla tehdyistä päätelmistä, on tarvetta erilaisille strategisille äkkikäännöksille. Lean Startup sisältää esimerkkejä erilaisiin tilanteisiin sopivista strategisista äkkikäännöksistä. (Ries 2011, 172-173)

Erilaiset strategiset äkkikäännökset:

- Zoom-in Pivot - keskittyminen yhteen osaan tuotteessa tai palvelussa (Ries 2011, 173)

- Zoom-out Pivot - edellisen vastakohta jossa tuote tai palvelu sulautetaan osaksi isompaa kokonaisuutta. (Ries 2011, 173)
- Customer Segment Pivot – Tuote tai palvelu on toimiva ja sille on kysyntää, mutta alkuperäisen hypoteesin mukainen asiakasryhmä on väärä. (Ries 2011, 173)
- Customer Need Pivot – Kun tuotteita ja palveluita kehitetään jatkuvassa asiakaskontaktissa, asiakkaiden tarpeet opitaan tuntemaan hyvin. Vaikka alkuperäinen tuotteen ratkaisema ongelma ei olisikaan heille olennainen, voi asiakkailta saadun palautteen ja kerätyn tiedon myötä löytyä uusi tarve. Usein uuden tarpeen tyydyttämiseksi voivat riittää vain pienet muutokset olemassa olevaan tuotteeseen tai palveluun. Toisaalta voidaan myös rakentaa kokonaan uusi tuote oppimista hyödyntäen. Tällöin asiakkaiden tarpeesta tehty hypoteesi on jo osittain vahvistettu. (Ries 2011, 173-174)
- Platform Pivot – Applikaation muutos alustaksi tai alustan muutos applikaatioksi. (Ries 2011, 174)
- Business Architecture Pivot – Yritys siirtyy liiketoiminta-arkkitehtuurista toiseen. Tämä strateginen äkkikäännös perustuu Geoffrey Mooren teoriaan, että suurin osa yrityksistä noudattaa kahdenlaista liiketoiminta-arkkitehtuurin mallia: korkea marginaali - matala volyyymi (complex system) tai matala marginaali – korkea volyyymi (volume operations model) (Liite 1.). Ensimmäinen yhdistetään usein yritysten väliseen kaupankäyntiin ja jälkimmäinen kuluttajakauppaan. (Ries 2011, 174-175)
- Value Capture Pivot – Yritykset ”tallentavat” tuottamaansa lisäarvoa monella eri tavalla. Näitä metodeja kutsutaan yleisesti monetisaatioksi tai liikevaihtomalleiksi (revenue models). Tässä yhteydessä nämä termit ovat kuitenkin liian rajoittavia. Esimerkiksi monetarisatio on epäsuora ”ominaisuus” joka voidaan lisätä tai poistaa tuotteesta. Tosiasiassa arvon ”tallentaminen” on olennainen osa tuotetta koskevaa hypoteesia. Usein yrityksen ”arvontalenttamismenelmien” muutokset voivat aiheuttaa pitkäkantoisia seurauksia liiketoiminta-, tuote- ja markkinointistrategioihin. (Ries 2011, 175)
- Engine of Growth Pivot – Startupeilla on kolme erilaista kasvumoottoria: viral, sticky ja paid. Kun yritys vaihtaa kasvumoottoriaan se pyrkii nopeampaan tai tuottavampaan

kasvuun. Usein yritys joutuu myös muuttamaan arvontallennusmekanismiaan. (Ries 2011, 175)

- Channel Pivot – Mekanismit jolla yritys toimittaa tuotteensa asiakkaiden saataville tunnetaan myynti- ja jakelukanavina. Jos yritys havaitsee että se pystyy toimittamaan tuotteensa tai palvelunsa tehokkaammin toisessa myyntikanavassa, on perusteltua suorittaa Channel Pivot. (Ries 2011, 175-176)

Innovaatiokirjanpidon tarkoitus on löytää oikeat mittarit liiketoiminnan kehityksen mittaamiseen, projektien aikataulutukseen ja työn priorisoimiseen (Ries 2011, 9). Innovaatiokirjanpito koostuu kolmesta osasta. Ensin kartoitetaan yrityksen nykytila käyttäen MVP:n avulla kerättyä tietoa. Seuraavassa vaiheessa hienosäädetään liiketoimintamallia ja tuotetta kohti optimaalista. Kolmannessa vaiheessa selvitetään jatketaanko valitulla polulla vai tehdäänkö äkkikäännös (pivot). Jos yrityksen liiketoiminta kasvaa kohti ihanteellista, on järkevää jatkaa valitulla polulla. Jos taas edistystä ei tapahdu, voidaan olettaa että kyseinen strategia ei sellaisenaan toimi. Yritys voi esimerkiksi luoda yhden MVP:n jonka avulla voidaan samanaikaisesti testata useita yrityksen hypoteeseja ja olettamuksia. Vaihtoehtoisesti yritys voi luoda useampia MVP:itä testaamaan olettamuksia erillään. Ennen MVP:n luomista voidaan suorittaa niin sanottu smoke test, jonka avulla voidaan selvittää ovatko mahdolliset asiakkaat kiinnostuneita tuotteesta. (Ries 2011, 118) Mahdollisia asiakkaita etsiessä on yrittäjän hyvä käyttää hyväksi omaa lähipiiriään ja kollegoitaan (olettaen että nämä tuntevat yrityksen toimialan tai ongelman jonka tuote tai palvelu ratkaisee) (Alvarez 2014, 35). Mahdollisten asiakaskontaktien löytämiseen voi käyttää esimerkiksi seuraavia Ollis Leppäsen listaamia kriteerejä, joista ainakin yhden olisi täyttyvä:

- ”Hän edustaa suunniteltua asiakaskohderyhmää” (2013, 93).
- ”Hänellä on käytännön kokemusta suunnittelemastasi asiakaskohderyhmästä” (2013, 93).
- ”Hän on potentiaalinen asiakas yrityksellesi” (2013, 93).
- ”Hänellä on kontakteja tai verkostoja, joille hän voi suositella sinua” (2013, 93).

Innovaatiokirjanpitoraporttien tulee osoittaa selkeitä syy-seuraussuhteita, jotta työntekijät ymmärtäisivät paremmin oman työpanoksensa vaikutukset. Raportit on myös syytä laatia siten,

että ne ovat helposti ymmärrettävässä muodossa ja kaikkien yrityksessä työskentelevien saatavilla. Innovaatiokirjanpitoraportteihin kerätty tieto on pystyttävä todentamaan esimerkiksi oikeassa asiakaskontaktissa. (Ries 2011, 143-147)

1. Mitä?	Miksi?
2. Tuotteen uusi versio kytki asiakkaiden käyttämän palvelun pois päältä.	Koska tietty palvelin kaatui.
3. Miksi palvelin kaatui?	Koska tuntematonta alijärjestelmää käytettiin väärin.
4. Miksi sitä käytettiin väärin?	Koska sitä käyttänyt insinööri ei osanut käyttää sitä asianmukaisesti.
5. Miksi hän ei osannut käyttää sitä asianmukaisesti?	Koska häntä ei oltu perehdytetty käyttämään sitä.
6. Miksi häntä ei oltu perehdytetty?	Koska hänen esimiehensä ei usko perehdytykseen koska hän ja hänen ryhmänsä ovat liian kiireisiä.

Kuva 2: 1.1 Viisi miksi –analyysi (Ries 2012, 230-231)

Viisi miksi -analyysi on Taiichi Ohnon 1950-luvulla kehittämä menetelmä, jonka avulla pyritään löytämään ongelmien pohjimmainen syy kysymällä viisi kertaa miksi (Ask 'why' 2006). Kuten edellä olevasta kuvasta selviää, hyvin teknisetkin ongelmat ovat usein hyvin inhimillisiä. Viisi miksi –analyysin idea on sitoa vaiheittaiset panostukset suoraan kaikkein ongelmallisimpien oireiden ehkäisemiseen, ja täten kehittää yritystä vaiheittain. Riesin mukaan jokaisen näennäisen teknologisen ongelman takana on inhimillinen ongelma. Viisi miksi –analyysin avulla on mahdollista selvittää mikä pohjimmainen inhimillinen ongelma on, ja estää ongelmaa toistumasta. (Ries 2011, 230)

Riesin mukaan keskittyminen pelkästään nopeuteen voi olla yritykselle tuhoisa). Esimerkiksi oikotiet tuotteiden laadussa, suunnittelussa tai infrastruktuurissa voivat hidastaa yritystä tulevaisuudessa. Toisaalta on myös mahdollista että tuote tai palvelu ei koskaan tule menestymään ja aiemmin tehdyt oikotiet säästivät kallisarvoista aikaa. Sen takia on ensiarvoisen tärkeää hyödyntää Rakenna, mittaa ja opi kiertoa sekä vahvistettua oppimista. (Ries 2011, 227-228)

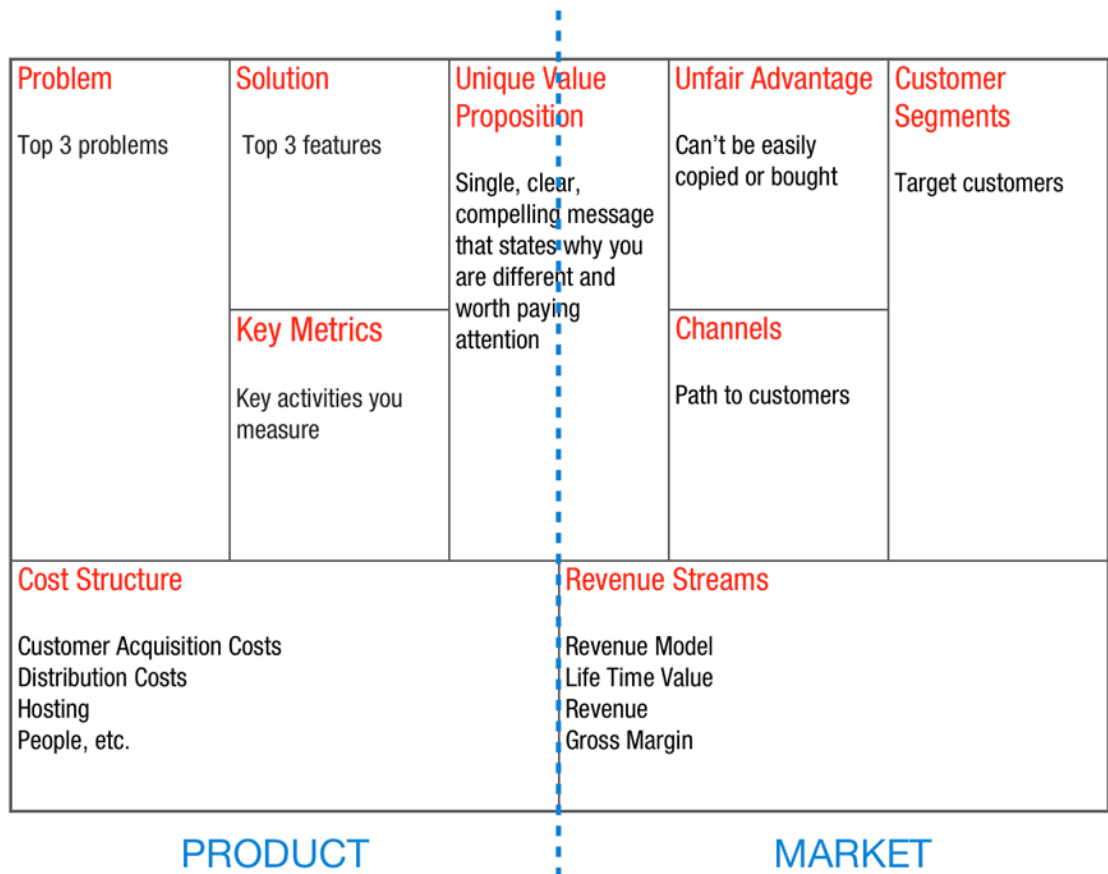
Viisi miksi –analyysi toimii yrityksille luonnollisena työn nopeudensääntäjänä. Se sitoo kehityksen oppimiseen, ei pelkkään suorittamiseen. Viisi miksi –analyysia tulisi käyttää aina kun kohdataan epäonnistumisia – sisältäen tekniset ja liiketoimintaan liittyvät ongelmat – ja odottamattomia muutoksia asiakaskäyttäytymisessä. (Ries 2011, 233)

Viisi miksi –analyysin tarkoitus ei ole tarkoitus etsiä syyllisiä, vaan ymmärtää miksi jokin asia on tapahtunut (Ries 2011, 234). Riesin mukaan viisi miksi –analyysi vaatiikin luottamuksen ja voimaantumisen ilmapiiriin. Tällaiseen ilmapiiriin pyrkiville tiimeille Ries antaa kaksi sääntöä. Ensimmäisen sääntö on olla suvaitsevainen ensimmäistä kertaa tapahtuvia virheitä kohtaan. Toinen sääntö on, että sama virhe ei saa tapahtua kahdesti. (Ries 2011, 236)

3 LEAN CANVAS

Lean Canvas on Ash Mauryan Alexander Osterwalderin Business Model Canvasin pohjalta kehittämä tapa kuvata yrityksen tärkeimpiä toimintoja. Tavanomaiseen liiketoimintasuunnitelmaan verrattuna Lean Canvas on joustavampi ja suppeampi. Mauryan mukaan tavanomaisen liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen on hyvä harjoitus yrittäjälle, mutta 60-sivuisen testaamattomia hypoteeseja sisältävän suunnitelman kirjoittaminen on ajan tuhlausta. Pitkän liiketoimintasuunnitelman jakaminen muiden kanssa on hyvin työlästä ja sen päivittäminen on vaikeaa. Lean Canvas antaa työkalut liiketoimintamallin purkamiseen yhdeksään systemaattisesti testattuun osaan, suurimmasta riskitekijästä pienimpään. Kun koko liiketoimintamallia käsitellään tuotteena, voidaan yrityksen rakentamiseen soveltaa tuotekehitysmetodeja. (Maurya 2012, 5-7)

Mauryan mukaan menestyvän tuotteen rakentaminen on pohjimmiltaan riskien minimointia. Asiakkaat ostavat tuotteita kun he uskovat niiden ratkaisevan heillä olevan ongelman tai tyydyttävän jonkin heillä olevan tarpeen. Ongelman ratkaisu tai jonkin tarpeen tyydyttämisen ei aina ole riskialttiin vaihe. Jos ongelmaan ei liity erityisiä teknologisia rajoitteita, on todennäköistä että ratkaisu löydetään. Suurempi riski on kehittää tuote tai palvelu jota kukaan ei halua. (Maurya 2012, 8)



Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License.

Kuva 3. Lean Canvas (Maurya, 2012)

Ongelma - Useimmat startup-yritykset epäonnistuvat koska ne tuottavat palveluita ja tuotteita mitä kukaan ei halua. Ongelma osioon listataan kolme tärkeintä ongelmaa jotka halutaan ratkaista. (Maurya, 2012)

Asiakassegmentit - Tähän kohtaan kirjataan ketkä ovat tuotteen tai palvelun potentiaalia asiakkaita. Asiakassegmentit voivat olla hyvin tarkasti määriteltäviä. Parhaimman hyödyn Lean saa tekemällä jokaiselle asiakassegmentille oman Lean Canvasin, etenkin jos eri asiakassegmenttien ratkaistavat ongelmat, ratkaisut ja jakelukanavat ovat erilaisia. (Maurya, 2012)

Ainutlaatuinen arvolupaus - Ainutlaatuinen arvolupaus on syy miksi potentiaaliset asiakkaat kiinnostuvat yrityksestä: ”Miksi juuri sinun yrityksesi on erilainen ja (asiakkaan) huomion arvoinen” (Maurya 2012, 29).

Mauryan neuvo oman ainutlaatuisen arvolupauksen kirjaamiseen on olla erilainen sellaisella tavalla jolla on oikeasti väliä asiakkaan kannalta. Ainutlaatuinen arvolupaus voidaan johtaa ongelmasta jonka yritys ratkaisee. (Maurya 2012, 29)

Ratkaisu - Kun ongelma ymmärretään hyvin, voidaan siihen hakea ratkaisua mahdollisimman tehokkaasti. Kun Lean Canvasin ratkaisulaatikko on pieni, palvelee se hyvin MVP-konseptia. (Maurya, 2012)

Koska ongelma kohtaan kirjatut ongelmat ovat vielä tässä vaiheessa testaamattomia, on mahdollista että ne priorisoidaan uudelleen tai korvataan toisilla asiakaskontaktille altistamisen jälkeen. (Maurya, 2012)

Jakelukanavat - Jakelukanavat joiden kautta myydään ja markkinoidaan tuotteita ja palveluja asiakkaille. Asiakkaiden saavuttamisessa epäonnistuminen on yksi suurimpia syitä miksi startup-yritykset epäonnistuvat.

Tulovirrat ja kulurakenne - Yrityksen muuttuvat ja kiinteät kustannukset sekä tulovirrat.

Avainmittarit - Oikeiden mittareiden löytäminen voi olla yritykselle haastavaa. Yrityksen alkutaipaleella olisi järkevää keskittyä arvon tuottamiseen ja myöhemmin kasvumoottoreihin. (Maurya, 2012)

Epäreilu etulyöntiasema - Selvän etulyöntiaseman löytäminen kilpailijoihin nähden voi olla erittäin haasteellista, etenkin yrityksen alkutaipaleella. Mauryan mukaan tämän kohdan täyttäminen on usein haasteellisinta ja se kannattaakin jättää viimeiseksi. Epäreilu kilpailutekijä on sellainen jota ei voi helposti kopioida. (Maurya 2012, 42-43)

4 LEAN STARTUP MATKAILUYRITYKSESSÄ

4.1 Matkailun määritelmä ja vaikutukset

Maailman matkailujärjestö (World Tourism Organization, UNWTO) määrittelee matkailun sosiaaliseksi, kulttuuriseksi ja ekonomiseksi ilmiöksi jossa ihmiset liikkuvat tavanomaisen asuinympäristönsä ulkopuolelle työn tai huvin vuoksi. Matkailulla on vaikutuksia matkakoh- teiden talouteen, infrastruktuuriin, luontoon, paikalliseen väestöön ja matkailijoihin itseensä. (Understanding Tourism, 2015)

Matkailualalla on merkittävä vaikutus Suomen kansantalouteen. Matkailun suora bruttokan- santuoteosuus on 2,7 prosenttia. Matkailuklusterin liikevaihto on tällä hetkellä lähes 18 miljard- dia euroa. Matkailulla on myös suoria kerrannaisvaikutuksia rakennusteollisuudelle, elintarvi- keteollisuudelle, tekstiiliteollisuudelle ja finanssipalveluille. Yhden euron lisäarvo matkailutoi- mialoilla tuo arvion mukaan 56 senttiä lisäarvoa muille toimialoille. (Matkailun tiekartta 2015, 10)

Työ- ja elinkeinoministeriön(TEM) Matkailun tiekartta 2015-2025 raportin mukaan matkailu on kiinteä ja vuorovaikutteinen osa yhteiskuntaa. Matkailuun kehittämiseen ja kehittymiseen vaikuttavat poliittiset, taloudelliset, yhteiskunnalliset, teknologiset ja ympäristölliset tekijät. (Matkailun tiekartta 2015, 16)

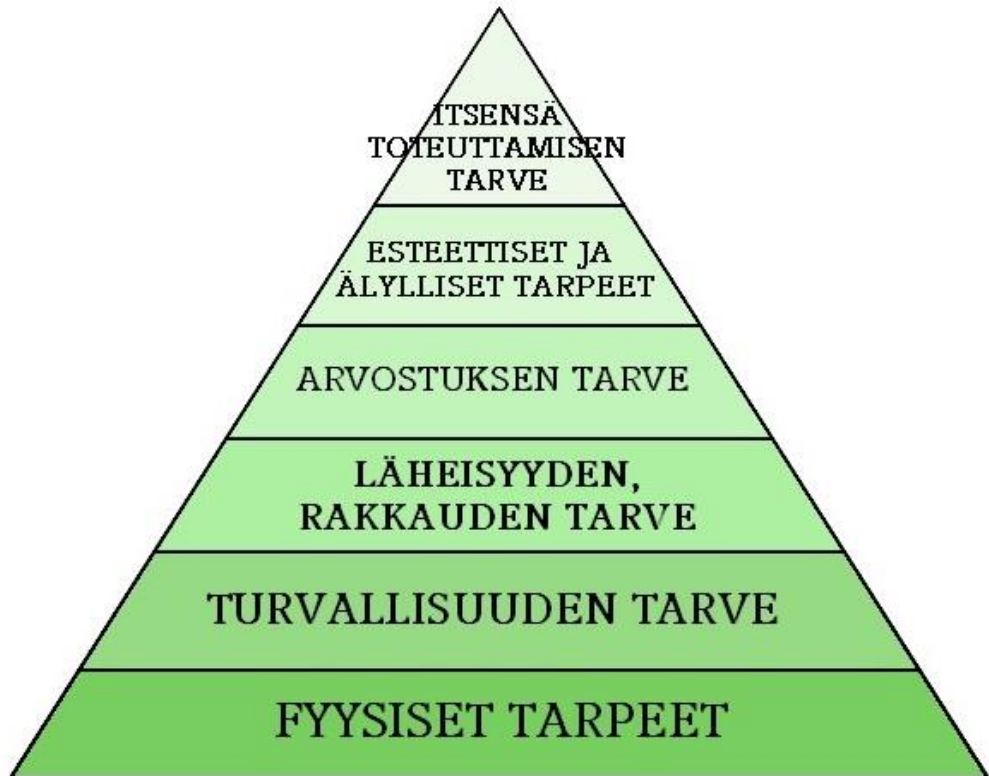
TEM:n raportin mukaan matkailuyritysten on päätettävä mille asiakassegmentille se tuotteensa ja palvelunsa kehittää, siten että niitä on mahdollisuus muokata asiakkaiden yksilöllisten toi- veiden mukaisesti (Matkailun tiekartta 2015, 16) Oman asiakassegmentin tunnistaminen voi kuitenkin olla haasteellista. Lean Startup –menetelmät tarjoavat matkailuyrityksille työkaluja tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen siten että oppiminen on mahdollisimman tehokasta. Tavanomaiset liiketoimintasuunnitelmat asettavat tuotekehityksen, markkinoinnin ja asiakkaat omiksi kokonaisuuksiksi. Lean Startup menetelmien avulla yrityksen liikeidea altistetaan asia- kaskontaktille mahdollisimman nopeasti, näin vältetään tuottamasta tuotteita ja palveluita joita asiakkaat eivät halua. Steve Blank väittääkin että yksikään liiketoimintasuunnitelma ei selviä ensimmäisestä asiakaskontaktista. Hän siteeraa blogissaan osuvasti Mike Tysonia: ”Kaikilla on suunnitelma kunnes he saavat iskun naamaan”.

Uudet elämykset, luksus, hyvinvointi, kulttuurit ja autenttisuus, sekä digitaalisuus ovat trendejä jotka vaikuttavat matkailijoiden käyttäytymiseen. Matkailijat ovat yhä enemmän kiinnostuneita kohdemaan kulttuurista ja paikallisista tavoista. Nämä vaikuttavat oleellisesti matkakohteen valintaan. Lisääntyvä autenttisuuden hakeminen on luonut uusia jakamistalouteen liittyviä liiketoimintamalleja jotka haastavat perinteisiä matkailuyrityksiä. (Matkailun tiekartta 2015, 16)

Airbnb on yhdysvaltalainen yritys joka aloitti toimintansa aamiaismajoitusta omistajiensa olohuoneessa tarjoavana majatalona. Nykyään yritys tarjoaa majoitusta yli 34 tuhannessa kaupungissa, yli 190 eri maassa (Airbnb 2015). Airbnb teki strategisen äkkikäännöksen ja ryhtyi tarjoamaan alustaa muille ihmisille jotka haluavat vuokrata asuntojaan muille ihmisille. Tällä päätöksellä oli todella dramaattinen vaikutus – ensimmäisen vuoden aikana Airbnb:n kautta tehtiin miljoonia varauksia ympäri maailmaa. (Holiday 2014, 2-3)

Matkailun motiiveja tutkittaessa sovelletaan usein Abraham Maslowin kehittämää tarvehierarkia (Santavuori 2009, 17). Ihminen pyrkii tyydyttämään tarvehierarkian ylempiä tarpeita vasta kun alempien osien tarpeet täyttyvät (Reisinger 2009, 272). Maslowin tarvehierarkia ei kuitenkaan päde kaikkiin yksilöihin ja elämäntilanteisiin. Yksilöillä on erilaiset tarpeet: toiset tyytyvät alemman tason tarpeisiin ja toiset pyrkivät tyydyttämään myös ylempät tarpeet (Reisinger 2009, 273).

MASLOW'N TARVEHIERARKIA



Kuva 4. Maslown tarvehierarkia (Maslow, 1943)

Ihmiset eivät välttämättä itse ole tietoisia omista tarpeistaan ja haluistaan, ja kuinka tyydyttäne (Holloway 2009, 61). Lean Startup –menetelmät pyrkivät selvittämään mitä ihmiset todella hauavat, ei sitä mitä he sanovat haluavansa tai mitä yrittäjä luulee heidän haluavan (Ries 2011, 38). Osa ihmisistä voi myös olla haluttomia paljastamaan todellisia tarpeitaan (Holloway 2009, 61). Potentiaalisten asiakkaiden täytyy ymmärtää miten tuote tai palvelu tyydyttää jonkin tietyn heillä olevan tarpeen. Jokainen asiakas on kuitenkin erilainen ja tuotteen minkä toinen yksilö näkee ideaalina ratkaisuna, voi toinen yksilö hylätä sen saman tien (Holloway 2009, 62). Ries kertoo kirjassaan muistuttavansa yrittäjiä usein siitä, että oli pa yrityksen ja asiakkaan välillä miten paljon välikäsiä tahansa, ovat asiakkaat eläviä ja ajattelevia yksilöitä (Ries 2011, 88) Innovaatiokirjanpitoa tehdessä on mahdollisuus haastaa asiakkaiden tarpeista tehtyjä hypoteeseja altistamalla ne asiakaskontaktiin (Ries 2011, 147).

Suomeen matkaavien ydinkohderyhmä, modernit humanistit, vastaa noin 15 prosenttia maailman matkailevaa väestöä. He ovat paljon matkustaneita, avoimia uusille elämyksille ja itsensä kehittämiseksi. Ruotsissa ja Venäjällä kohderyhmä on kuitenkin laajempia. Venäjällä kohderyhmiä ovat muun muassa keskiluokka ja lapsiperheet. Ruotsalaisten motiiveja ovat esimerkiksi sijainti ja sukulaissuhteet. (Matkailun tiekartta 2015, 24)

Viime aikojen epävakaata taloustilannetta ja maailmanpolitiikkaa ovat vaikuttaneet matkailijoiden määrään Suomessa. Tilastokeskuksen mukaan kansainvälisten matkailijoiden yöpymiset Suomessa vähenivät Tammikuussa 2015 20,8 prosenttia edellisvuodesta (Tilastokeskus 2015). Tilasto on kerätty sellaisilta majoitusliikkeiltä, joissa on vähintään 20 vuodepaikkaa tai sähköpistokkeella varustettua matkailuvaunupaikkaa sekä retkeilymajoilta (Tilastokeskus 2015). Tässä tilastossa ei ole huomioitu esimerkiksi Airbnb:n kaltaisten palveluiden tai yksityisten ihmisten vuokraamien mökkien yöpymistilastoja. Matkailuyritykset voivat soveltaa innovaatiokirjanpitoa ja määrätyn väliajoin pivot-or-preserve-kokouksia kartoittaakseen oman liiketoiminnan nykytilanteen ja tarvitaanko suunnanmuutosta.

4.2 Skaalautuvat matkailupalvelut

Kun yritys pystyy tuottamaan palveluitaan keskimääräisesti enemmän halvemmalla, on yritys saavuttanut skaalaedun. Näin yksittäisen palvelun tuottamisen kustannukset laskevat ja yrityksellä on kannuste kasvaa. TEM:in raportissa eri palvelualojen skaalautuvuutta mittarina on pienten ja suurten yritysten tuottavuutta (jalostusarvo per henkilö). Jos suurten yritysten tuottavuus oli suurempi kuin pienten, kyseinen ala määritettiin hyvin skaalautuvaksi. Lisäehtona hyvälle skaalautuvuudelle on, että toimialalla on vähintään yksi keskisuuri (yli 50 työntekijää työllistävä) toimija. (Palvelutalouden murros 2015, 25 - 27)

Matkailuelinkeinon määrittely ei ole yksinkertaista koska monet toimialat ovat sidoksissa matkailuun. (Kuntapuntari 2005). Työ- ja elinkeinoministeriön Palvelutalouden murros ja digitalisaatio -raportin mukaan osa suomessa tuotettavista palveluista on paremmin skaalautuvia ja vähemmän paikkasidonnaisia kuin toiset. Matkailulle tyypilliset toimialat kuten majoitus- ja ravitsemistoiminta ovat erittäin hyvin skaalautuvia toimialoja, mutta ne ovat voimakkaasti paikasta riippuvaisia. Messujen ja kongressien järjestäminen ovat erittäin hyvin skaalautuvia ja jossain määrin paikasta riippumattomia. (Palvelutalouden murros 2015, 20 - 29).

TEM:in Palvelutalouden murros ja digitalisaatio –raportin Etlatieto Oy:n tuottaman palveluliiketoiminnan skaalautuvuuteen keskittyvän osuuden keskeisiä teesejä ovat: Radikaalien hankkeiden tukeminen, joissa paikasta riippumattomista, heikosti skaalautuvista palveluista pyritään tekemään skaalautuva ja hyvin skaalautuvista paikkasidonnaisista palveluista paikasta riippumattomiksi. (Palvelutalouden murros 2015, 40-41).

5 TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ

Toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehto ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvalla tutkimuksellisella opinnäytetyöllä. Toiminnallinen opinnäytetyö voi alasta riippuen olla esimerkiksi ammatilliseen käyttöön suunnattu ohje, ohjeistus tai opastus, ympäristöohjelma tai turvallisuusohjeistus. Tässä opinnäytetyössä tehtävä tuote on Lean Canvas –suunnitelma internetpohjaiselle matkailutuotteelle. On myös tärkeää, että toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyvät käytännön toteutus ja raportointi tutkimusviestinnän keinoin. Hyvä toiminnallisen opinnäytetyön aihe on sellainen jonka idea koulutusohjelman opinnoista ja aihe nivoutuu työelämään. (Airaksinen & Vilka 2003, 9-10, 16.)

Toiminnallisen opinnäytetyö tehdään yleensä toimeksiantajalle. Tässä opinnäytetyössä toimin toimeksiantajana itse, koska tarkoitus on aloittaa liiketoiminta aivan alusta. Toiminnallisen opinnäytetyön prosessi alkaa aiheanalyysillä, jossa valitaan työn aihe. Seuraava vaihe on toimintasuunnitelman laatiminen – se vastaa kysymyksiin, mitä tehdään, miten tehdään ja miksi tehdään. Toimintasuunnitelman ensisijainen merkitys on jäsentää tekijälleen, mitä hän on tekemässä. Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoitus luoda jotain uutta alalle – ei toistaa vanhaa. Sen aiheen rajaamista sekä sen merkitystä valitulle kohderyhmälle, on syytä pohtia tarkkaan. (Airaksinen & Vilka 2003, 27.)

Tutustuin Lean Startup –menetelmiin Itävallassa suorittamani vaihto-opiskelun aikana. Opinnäytetyön aihetta miettiessäni oivalsin että voisin soveltaa Lean Startup –menetelmiä matkailuyrityksen perustamiseen. Lean Startup ei ole Suomessa, etenkin matkailualalla kovin tunnettu, siksi halusin luoda Lean Canvas- suunnitelman aloittavalle matkailuyritykselle. Aiheesta ei ole kirjoitettu opinnäytetyötä matkailualalla. Koen aiheen todella mielenkiintoiseksi, ja se motivoikin minua tämän opinnäytetyön tekemiseen.

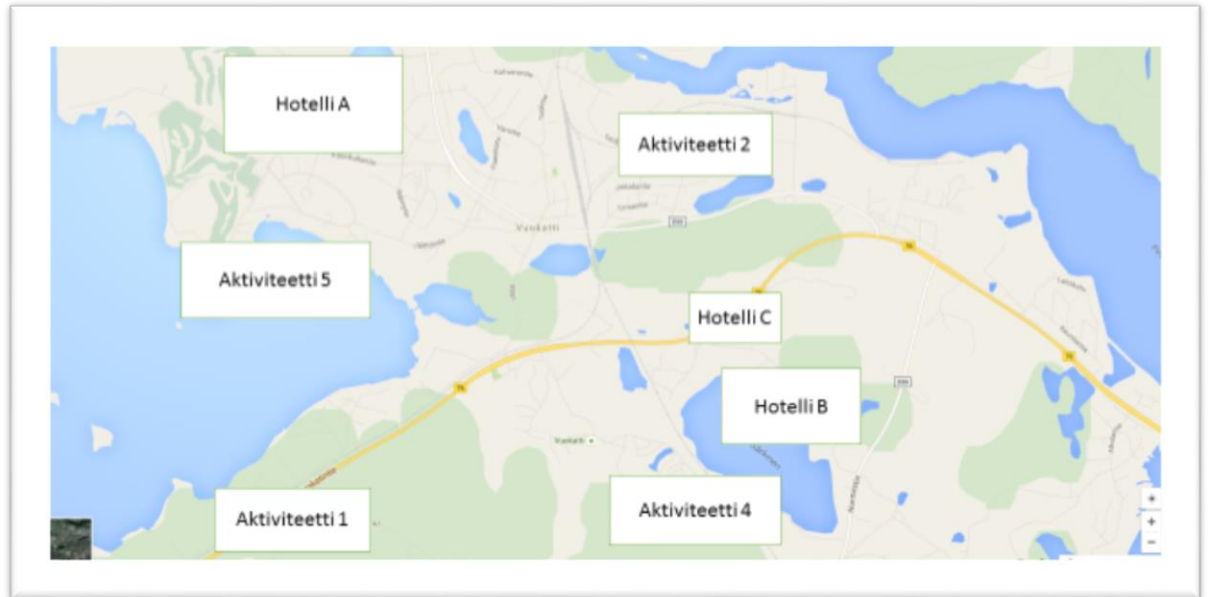
6 MATKAILUYRITYKSEN PERUSTAMINEN LEAN CANVASIA HYÖDYNTÄEN

Matkailuyritykseni liikeidea on tarjota helposti räätälöitäviä majoitus- ja ohjelmapalvelupaketteja kohderyhmäksi valituille moderneille humanisteille. Jakelukanavana toimii internetsivu ja mobiiliapplikaatio. Palveluja ei tarkoitus tuottaa itse, vaan luoda muiden yritysten tuotteista ja palveluista helposti räätälöitäviä paketteja, joita on mahdollista muokata vielä myöhemmin. Asiakas tutustuu tarjontaan ja varaa oman räätälöidyn matkansa internetin tai mobiiliapplikaation avulla. Alkuvaiheessa on tarkoitus luoda MVP jonka avulla selvitetään onko tuotteelle kysyntää. Yrityksen koko toiminnassa on tarkoitus hyödyntää Lean Startup –menetelmiä oppimisen maksimoimiseksi ja riskien minimoimiseksi. Päämarkkinointikanavana käytän Instagramia.

Pääkohderyhmäksi valitsin Matkailun edistämiskeskuksen *Modernit humanistit* –työkirjassa esitellyt modernit humanistit. Moderni humanisti valitsee matkakohteensa huolella ja painottaa seuraavia asioita: eksoottisuus, kosketus paikalliseen kulttuuriin ja elämäntapaan, kulttuuri ja kaupungit, luonto, kustannukset, hyvän loman puitteet, sekä yhdistelmät / muuta tekemiseen liittyvää (Rannisto, 2012 13-16). Tarkoitus on hyödyntää tutkimuksessa esille tulleita motiiveja, ja luoda palvelu jossa asiakas voi painottaa eri kriteerejä. Näiden asiakkaan listaamien painotusten avulla palvelu ehdottaa erilaisia majoitus- ja ohjelmapalveluita, sekä mielenkiintoisia vierailukohteita. Palvelun tietokannan luomiseen käytetään erilaisten maineenhallinta- ja asiakaspalautesivustojen tietoja matkailuyrityksistä ja kohteista. Kun palvelun käyttäjämäärä lisääntyy, pyritään palvelua kehittämään hyödyntäen lisääntyvä verkostovaikutus jonka avulla käyttäjät saavat parempia suosituksia oman matkansa luomiseen.

MEK:n *Modernit humanistit* –tutkimuksen perusteella ei voida kuitenkaan voi olla täysin varma että onko tämän kaltaiselle palvelulle suoraan markkinoita. Tutkimuksen perusteella *Modernit humanistit* ovat hyvin omatoimisia ja kriittisiä (Modernit humanistit, 2012). Uhkana on että he voivat kokea tällaisen palvelun liian massaturismiksi. Siksi lähdenkin kehittämään tätä liikeideaa ja testaamaan hypoteeseja MVP:n ja muiden Lean Startup –menetelmien avulla.

6.1 Tuotteen kuvaus



Kuva on yksinkertainen mallinnus matkailuapplikaatiosta tilanteessa jossa käyttäjä on valinnut alueeksi Vuokatin. Applikaatiossa on tarkoitus hyödyntää Googlen karttasovelluksen ohjelmointirajapintaa(Google Maps API). Aktiviteetti- ja hotellivaihtoehtoja klikkaamalla avautuu seuraava sivu jossa on lisätietoja ja varausmahdollisuus:



Edelliset kuvat esittävät MVP:nä käytettävän internetsivun erittäin yksinkertaisessa muodossa, eikä mallia tehdessä ole vielä tässä vaiheessa mietitty esimerkiksi käyttäjäkokemusta. Vaikka applikaatiosta alkuvaiheessa ei ole mahdollisuutta suoraan varata eri aktiviteetteja, listataan ne ja esimerkiksi julkisen liikenteen pysäkit mahdollisuuksien mukaan. Käyttäjän käyttäytymistä sivulla seurataan Google Analytics –työkalulla ja sivu pyritään suunnittelemaan, siten että mahdollisimman moni sivulla vieraileva siirtyy varauspalveluun tekemään varauksen.

6.2 Kohdeyritykset

Kohdeyrityksiksi pyritään valitsemaan sellaisia majoitusta ja ohjelmapalveluja tarjoavia yrityksiä joilla ei ole omaa internetvarausjärjestelmää. Näin saadaan uniikkeja palveluita potentiaalisten asiakkaiden saataville helpommin. Applikaatioon rakennetaan myös palautejärjestelmä, jota voidaan räätälöidä asiakasyrityksen toivomusten mukaan. Palautejärjestelmän on tarkoitus olla hyvin vaivaton ja nopea käyttäjän kannalta. Matkailuyritys saa näin uuden myyntikanavan, sekä hyvää ja nopeaa palautetta omista tuotteista ja palveluistaan. MVP-vaiheessa käytetään kuitenkin Booking.com –palvelusta löytyviä hotelleja eikä palautejärjestelmää tehdä MVP-vaiheessa.

6.3 Lean Canvas applikaatiolle

Matkailuyritys1 - Matkailupalveluapplikaatio

PROBLEM Syvällinen tutustuminen paikalliseen kulttuuriin ja ihmisiin voi olla haastavaa. Loma Suomessa on kallis Kaikki mielenkiintoiset matkailupalvelut eivät ole helposti löydettävissä.	SOLUTION Keskitytään tarjoamaan pienten persoonallisten yritysten palveluja. Listataan hinnat aina kun mahdollista. Kokonaishinta kokoajan näkyvissä. Etsitään kaikki matkailijoita mahdollisesti kiinnostavat yritykset kohdealueelta ja listataan ne.	UNIQUE VALUE PROPOSITION Suunnittele ja varaa oma uniikki matkasi HIGH-LEVEL CONCEPT Tripadvisor:in ja airbnb:n parhaat puolet yhdessä palvelussa	UNFAIR ADVANTAGE Tietokanta matkailuyrityksistä joiden palvelut eivät ole helposti varattavissa sähköisesti. Tietokantaan tallennetaan asiakkaiden mielipyyksii niin että ohjelma osaa suositella sopivia asiakkaille. Varattua matkaa on myös mahdollista muuttaa tarpeen mukaan matkan jo alettua.	CUSTOMER SEGMENTS Modernit humanistit EARLY ADOPTERS Pyritään löytämään kohderyhmän "vaikuttajia"
	EXISTING ALTERNATIVES TripAdvisor Airbnb Lonely Planet Hotellivaraus Booking.com, Trivago.com ym. varaus sivustot		KEY METRICS Matkan varanneiden asiakkaiden määrä Internetsivujen klikkaukset, sivuille palvaavat käyttäjät, jakaminen sosiaalisessa mediassa.	
COST STRUCTURE 50 potentiaalisen asiakkaan kontaktoiminen. Matkailuyritystietokannan luominen Suositusten luominen tietokantaan: aluksi manuaalisesti, pyritään automatisoimaan mahdollisimman nopeasti,		REVENUE STREAMS Prosenttiosuus tehdystä varauksista Mainokset Maksullinen applikaatio		

Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (BusinessModelGeneration.com) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

Kuva 5. Lean Canvas (Maurya, 2012)

Ongelma - Ensimmäinen listaamani ongelma on: ”Syvällinen tutustuminen paikallisiin ihmisiin ja kulttuuriin voi olla haastavaa”. Lähdin selvittämään hypoteesin paikkansapitävyyttä käyttämällä internetin hakukoneita. Hakulauseella ”meet Finnish people” löytyi suosituimmista hakukoneista (Google, Bing) pääasiassa linkkejä yksityisiin blogeihin ja seuranhakupalveluihin. Hakulauseella ”meet Finnish people travel” löytyi meetup.com –palvelu, sieltäkin tosin vain Helsinki Social Life yhteisö jossa oli 23.4.2015 720 jäsentä. Voidaan siis varovaisesti olettaa että tavallisten suomalaisten tapaamiseen ei tuolla hetkellä ole helposti löydettävää palvelua - ei ainakaan Suomeen matkaaville turisteille suunnattua palvelua. Tilanne ei juurikaan muutu kun haetaan hakulauseilla ”meet people in Kainuu” tai ”Meet people in Etelä-Karjala”/”Meet people in South Karelia”. Kuitenkin haettaessa hakulauseella ”Meet people in Lapland” hyviä tuloksia löytyy. Taustalla on Lapin ja Pohjois-Pohjanmaan liittojen Lapland - The North of Finland matkailun imago markkinointihanke. Hankkeen budjetiksi on ilmoitettu 22.10.2014 ilmestyneessä väliraportissa 7,07 miljoonaa euroa. Hankkeen seurantamittareiksi on valittu seuraavat ydinkohderyhmässä(modernit humanistit) tapahtuvat muutokset (Talvensaari 2012, 8):

1. Positiivisen mielikuvan rakentuminen 2. Harkinnan kasvun saavuttaminen – LNoF matkakohteena asiakkaan harkintavaiheessa mukana 3. Lapin brändäytyminen nimenomaan Suomelle (Talvensaari 2014, 8)

Väliraportissa ilmenee että kansainväliset yöpymiset Lapissa ovat nousseet 28,28% vuosien 2008 ja 2013 välillä. Toisaalta kohdemarkkinoista vain Yhdistyneestä kuningaskunnasta tulevien matkailijoiden määrä on nousussa (liite 2.). Hanketta onkin kritisoitu tulosten puutteesta, mutta Sähköinen liiketoiminta Suomi Oy:n kehitysjohtaja Ilkka Kauppinen muistuttaa mielikuvamarkkinoinnin tulosten ei ole tarkoitus näkyä vuodessa (Nikkilä, 2013). Olisi mielenkiintoista tietää miten paljon onlyinlapland.com –sivuston kävijät ovat siirtyneet eri alueiden matkailusivustoille ja miten paljon varauksia onlyinlapland.com –sivustolta tulevat kävijät ovat matkailusivustoilla tehneet. Tämän mittarin perusteella voitaisiin nähdä selkeitä syy-seuraussuhteita ja arvioida hankkeen onnistumista pragmaattisesti.

Toinen listaamani ongelmani oli: ”Loma Suomessa on kallis”. Ongelma perustuu mielikuvaan Suomen hintatasosta, joka on usein todellisuutta korkeampi (Matkailun tiekartta 2015, 11). Matkailun tiekartta raportissa suositellaankin pitämään hinnat aina näkyvillä. Tutkin pienten tätä hypoteesia varten maatalo- ja bed&breakfast-majoitusta tarjoavien yritysten internetsivujen sisältöä ja palveluita. Suoritin haut hakulauseilla ”maatilamatkailu” ja ”bed and breakfast Finland”. Maatilamatkailu hakusanalla ensimmäisen sivun tulosten joukossa oli kahdeksan eri yritystä, joilla yhtä luukunottamatta oli hinnat esillä. Vain kahdella näistä yrityksistä oli sähköinen varausjärjestelmä. Hakulauseella ”bed and breakfast finland” löytyi ensimmäisen sivun tuloksista vain kaksi b&b-henkistä majoitusta tarjoavaa yritystä. Toinen ei listannut hintojaan ollenkaan, ja toinen käytti booking.com sivustoa. Huomattavaa booking.com –sivustoa käyttävän osalta oli sen sivustolla sama loistava arvio (9.2/10) varmistetuilta asiakkailta, sekä teksti sivulla joka ilmoitti että majoituskapasiteetti on myyty loppuun neljäksi seuraavaksi kuukaudeksi. Sivulla ei tosin ilmennyt tarjoaako se majoitusta vain kesäkuukausina.

Kolmantena ongelmana listasin mielenkiintoisten matkailupalveluiden löydettävyyden. Etenkin [Tripadvisor](http://Tripadvisor.com)-sivustolla Suomen suosituimpia kohteita dominoivat Etelä-Suomen kaupungit, niiden suosittu nähtävyydet sekä suuret hotellit. Muutamia poikkeuksiakin kuitenkin löytyy, esimerkiksi Helsingissä pienten yritysten tarjoamat eri teemaiset kaupunkikierrokset, sekä persoonalliset kahvilat ovat saaneet paljon positiivista palautetta. [Lonely Planet](http://LonelyPlanet.com) –palvelussa on koko Suomi tasaisemmin edustettuna, mutta painotus on edelleen Etelä-Suomella (Introducing Finland, 2015).

Suomalaisiin ja suomalaiseen kulttuuriin tutustuminen on kohderyhmälle tärkeä motiivi, mutta tähän kysyntään ei ole vielä juurikaan tarjontaa. Aika näyttää miten Lapland - The North of Finland matkailun imagomarkkinointihanke realisoituu Lapin matkailun kasvuun. Suunnittelemani matkailupalvelu pyrkii selvittämään mahdollisimman nopeasti ja pienin taloudellisin ponnistuksin onko Suomen matkailutuotteille kysyntää modernien humanistien keskuudessa.

Vaikka melkein kaikilla listaamillani majoitusta tarjoavilla yrityksillä oli hintatiedot listattuna, vain kolmella näistä oli onlinevarausjärjestelmä. ”Bed and Breakfast Finland” ja ”Bed&Breakfast Finland” hakulauseilla hakutuloksia dominoivat Tripadvisor ja Discovering Finland –palveluiden listaukset, jotka keskittyivät pääosin Etelä-Suomen tarjontaan. Näistä ensimmäinen on kansainvälisesti suosituimpi hakulause (Liite 3.)

Asiakassegmentit - Pääasiakassegmenttinä ovat eurooppalaiset modernit humanistit. Modernit humanistit haluavat lomallaan tavata tavallisia paikallisia ihmisiä, ja he välttelevät ”turistiansoja”. Modernit humanistit nauttivat muun muassa vapaasta kävelystä kaupungilla, puistossa istuskelusta, syömisestä paikallisten suosimissa ravintoloissa ja baareissa. Näitä aktiviteetteja yhdistää mahdollisuus nähdä paikallista elämänmenoa autenttisessa muodossaan. (Rannisto 2012, 6-7)

TEM:in Matkailun Tiekartan mukaan maailman modernit humanistit koostuu noin 15 % maailman matkailevasta väestöstä (Matkailun tiekartta 2015, 24). Suomeen matkasi vuonna 2014 7,6 miljoonaa ulkomaalaista matkailijaa. 38 % näistä matkailijoista saapui Suomeen lomalle (Matkailun luvut infograafi, 2015). Karkeasti arvioiden Suomeen saapui lomailemaan vuonna 2014 433 tuhatta modernia humanistia. Matkailun Edistämiskeskuksen Modernit Humanistit tutkimuksessa kohderyhmä jaetaan Kulttuurifaneihin, Aktiivisiin Perheisiin, Modernit humanistit –pariskuntiin. Tutkimuksen mukaan kohdemaiden (Espanja, Hollanti, Iso-Britannia, Italia, Ranska ja Saksa) 20,86 miljoona moderneista humanistia matkustaa Suomeen hyvin taimelko todennäköisesti (Modernit Humanistit, 2012) (Liite: 4).

Ainutlaatuinen arvolupaus - ”Suunnittele ja varaa oma uniikki matkasi” on matkailuapplikaationi ainutlaatuinen arvolupaus. Tarkoitus on tarjota palvelu jossa asiakas suunnittelee itselleen lomamatkan johon hän valitsee erilaisia aktiviteetteja ja mieleisensä majoituksen. Valittua kokonaisuutta on kuitenkin mahdollista vielä muuttaa loman aikana. Tämä on otettava huomioon palvelun sopimusehtoja laadittaessa.

Ratkaisu - Tarjotaan asiakkaille pienten ja persoonallisten yritysten palveluita – ei massaturismille suunnattuja. Tällöin he voivat toiseuden aidon kohtaamisen seurauksena kokea elämyksiä. Esimerkiksi kiinnostavat ja eksoottiset majoitusvaihtoedot kiinnostavat moderneja humanisteja (Rannisto 2012, 5).

Toinen listaamani ongelma on: ”Etsitään kaikki matkailijoita mahdollisesti kiinnostavat yritykset kohdealueelta ja listataan ne.” Tarkoitus on listata myös yrityksiä jotka eivät suoraan ole matkailuyrityksiä - esimerkiksi mielenkiintoisia kivijalkakauppoja.

Jakelukanavat - Applikaation markkinointikanavana pyritään käyttämään niitä internetpalveluita, joita modernit humanistit käyttävät. Modernit humanistit tutkimuksessa ei valitettavasti selvitetty mitä sosiaalista mediaa tai applikaatioita he käyttävät. Instagramia matkapuhelimella käytettävä kuvablogiapplikaatio jolla on yli 300 miljoona aktiivista käyttäjää (Instagram, 2015). Instagram käyttää hashtageja joiden avulla kuvia voidaan hakea aiheittain. Pysin aluksi etsimään sata potentiaalista asiakasta Instagramista ja tutkin millaisia kuvia ja hashtageja he suosivat. Sen jälkeen on tarkoitus tuottaa omia kuvia applikaation Instagram-tilille ja käyttää löydettyjä hashtageja. Valitut hashtagit voivat olla esimerkiksi jonkin niche-segmentin suosimia ja heille voidaan markkinoida samanhenkisillä kuvilla. Pelkkä kuvien lisääminen ei kuitenkaan välttämättä riitä, siksi on hyvä tykätä tietyillä hashtageilla lisättävistä kuvista. Käyttäjät joiden kuvista tykätään saavat oletuksena ilmoituksen uusista tykkäyksistä. He mahdollisesti avaavat tykkääjän profiilin ja seuraavat tiliä jos kokevat sen sisällön mielenkiintoiseksi. Myös asiakasprofiiliin sopivien käyttäjien seuraaminen Instagramissa voi saada heidät seuraamaan applikaation omaa tiliä. On myös mahdollista automatisoida oma Instagram-tili tykkäämään tietyillä hashtageilla lisättävistä kuvista ja seuraamaan kuvia lisänneitä käyttäjiä. Instagramin käyttäjäehdot kuitenkin kieltävät tällaisten robottien käytön, ja se voi johtaa tilin poistamiseen (Käyttäehdot 2015).

Muina markkinointikanavana käytetään omaa blogia, Facebookkia sekä Snapchattia. Jokaiseen mediaan luodaan siihen sopivaa sisältöä, ja tuotetun sisällön suorituskykyä mitataan kokoajan. Applikaation jakelukanavat ovat Applen App Store ja Google Play. Ennen sovelluksen kehittämistä iOS- ja Android-alustoille, selvitetään kuitenkin MVP:nä toimivan mobiiliystävällisen internetsivun avulla onko tuotteelle kysyntään. Jos tuotteelle on kysyntään ja applikaatio päätetään kehittää, voidaan webanalytiikkatyökalujen avulla selvittää kumpaa alustaa sivulla vierailivat käyttävät enemmän.

Tulovirrat ja kulurakenne - MVP-vaiheessa ei vielä ole tarkoitus luoda omaa applikaatiota ja tehdä sopimuksia matkailuyritysten kanssa. Alkuvaiheessa keskitytään mahdollisten asiakkaiden etsimiseen ja mobiilioptimoidun internetsivun luomiseen. Internetsivulle lisätään Booking.com-palvelun affiliate-kumppanuuden kautta mielenkiintoisia majoitusvaihtoehtoja, jonka avulla voidaan testata saadaanko myyntiä aikaiseksi.

Avainmittarit - Sovellan mittaamiseen David McCluren Pirate Metrics –mittareita.

Customer Lifecycle: 5 Steps to Success

- **Acquisition:** users come to the site from various channels
- **Activation:** users enjoy 1st visit: "happy" user experience
- **Retention:** users come back, visit site multiple times
- **Referral:** users like product enough to refer others
- **Revenue:** users conduct some monetization behavior

Kuva 6. Startup Metrics for Pirates (McClure, 2007)

Acquisition – Käyttäjien hankkiminen. Käyttäjä siirtyy esimerkiksi Instagramista internetsivulle jossa hän tutkii mitä sivulla on. Matkailupalvelussani tämä vaihe lasketaan toteutuneeksi jos vierailija tutkii tarjolla olevia tuotteita. (Maurya 2012, 40)

Activation – Aktivoituminen. Käyttäjä siirtyy varaussivulle - MVP-vaiheessa Booking.com palveluun.

Retention – Uudelleen käyttäminen. Käyttäjä palaa uudelleen palveluun.

Referral – Suosittelu. Käyttäjä jakaa palvelun linkin sosiaalisessa mediassa.

Revenue – Myynti. Käyttäjistä tulee asiakas. MVP-vaiheessa tämä tarkoittaa varausta Booking.com-palvelun kautta.

Näiden mittareiden avulla voidaan seurata ja optimoida myyntiä. Apuna käytetään Google Analytics –palvelua ja A/B-testausta. Kun MVP-vaihe on ohi, voidaan kerätyn datan avulla päättää onko liiketoiminnalla kasvumahdollisuuksia.

Existing alternatives & high level concept – Olemassa olevat vaihtoehdot ja suurpiirteinen kuvaus. Hotellivaraussivustot eivät tarjoa muuta kuin majoituspalveluita. Airbnb:n esimerkistä pyritään kopioimaan hyvä käyttäjäkokemus ja Tripadvisor:in palautteen kerääminen. Palveluni sisältää myös muita matkailijan kannalta mielenkiintoisia palveluita kuin hotelleja, ja se erottaa palveluni Trivago.com palvelusta, joka listaa hotellien hintoja eri varaussivustoilta.

Epäreilu etulyöntiasema - MVP-vaiheessa epäreilua etulyöntiasemaa ei vielä ole. Hakukoneoptimointi onnistuessa siitä voi muodostua epäreilu etulyöntiasema. Jos siirrytään omaan applikaatioon, voi esimerkiksi Instagram-seuraajista muodostua epäreilu etulyöntiasema. Kilpailevat varauspalvelut eivät tarjoa muiden matkailupalvelujen varausmahdollisuutta.

6.4 Seuraava vaihe

Lean Canvasin tekemisen jälkeen seuraava vaihe on sen hypoteesien testaaminen. Tätä varten luodaan mobiiliystävällinen internetsivu ja luodaan Instagram-tili. Palvelun luomiseen on tarkoitus käyttää aluksi avoimen lähdekoodin Wordpress tai Drupal sisällönhallintajärjestelmiä. Näillä sisällönhallintajärjestelmillä on kuitenkin rajoituksensa, esimerkiksi analytiikan osalta. Jos MVP-vaiheen jälkeen tuote päätetään rakentaa, on syytä harkita paremmin muokattavissa olevia ohjelmistokehyksiä, kuten esimerkiksi Ruby-ohjelmointikieleen perustuvaa Ruby on Railsia. Oman WWW-pohjaisen palvelun luominen ohjelmistokehystä käyttäen ei kuitenkaan ole MVP-vaiheessa tarkoituksenmukaista.

MVP-vaihe kestää kolme kuukautta, jonka jälkeen pidetään pivot-or-preserve-kokous jossa päätetään kerätyn datan ja innovaatiokirjanpidon perusteella onko liiketoimintaa järkevää laajentaa. Jos MVP-vaiheesta siirrytään kokonaisen palvelun luomiseen, tulee myös rahoituksen hakeminen ajankohtaiseksi. Rahoitusta voidaan hakea yksityisiltä sijoittajilta tai esimerkiksi innovaatorahoituskeskus Tekesiltä.

TEM:in Palvelutalouden murros ja digitalisaatio –raportin mukaan skaalautuvissa palveluissa yksikkökustannukset alenevat koon kasvaessa (Palvelutalouden murros 2015, 25). Matkailuapplikaatio palvelussa palvelun yksikkökustannukset pienenevät suhteessa käyttäjien lisääntyessä ja varaussivustolta saatavan komission määrä suurenee varauksien lisääntyessä.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda matkailuyritykselle sopiva teoriapohja Lean Startup –menetelmistä ja luoda yksinkertainen skaalautuva internetpohjainen matkailutuote (MVP). Lean Startup –menetelmiä aikaisemmin käytetty lähinnä ohjelmistoyrityksissä. Aihevalinnan ominnaisuuksia, innovatiivisuus, luovuus ja ajankohtaisuus ovat toiminnallisen opinnäytetyön arviointikriteerejä (Vilkkä, 2010). Mielestäni nämä toteutuivat aihevalinnassani erittäin hyvin. En löytänyt mainintaa matkailuyrityksestä joka suoraan hyödyntäisi näitä menetelmiä. Muutamat matkailusektorilla toimivat ohjelmistoyritykset kuitenkin hyödyntävät Lean Startup –menetelmiä. Lean Startup kokonaisuutena vielä suhteellisen tuore, eikä esimerkiksi Eric Riesin Lean Startup kirjaa ole vielä suomennettu.

Aiheanalyysini mukainen tavoite työlle oli laatia teoriatausta, jonka avulla olisi mahdollista laatia helposti muunneltava ja skaalattava liiketoimintasuunnitelma. Luovuin kuitenkin liiketoimintasuunnitelmasta opinnäytetyösuunnitelman esittämisen jälkeen oman harkinnan ja ohjaavalta opettajalta saadun palautteen perusteella. Valitsin liiketoimintasuunnitelman tilalle Ash Mauryan kehittämän Lean Canvas -työkalun jonka avulla oman yrityksen eri osien suunnittelu on nopeampaa ja joustavampaa. Keskityin suunnittelemaan Lean Startup –menetelmien mukaisen helposti skaalattavan MVP-version applikaatiostani. Seuraava vaihe applikaatiolleni olisi Lean Canvas –taulukon listaamieni hypoteesien testaaminen käytännössä. Testaamista varten täytyy luoda mobiiliystävällinen internetsivu ja Instagram-tili asiakkaiden löytämiseen.

Opinnäytetyölläni ei ollut toimeksiantajaa, vaan tein opinnäytetyöni omaa yritystä varten. Luin opinnäytetyötäni varten paljon Lean Startup –menetelmiin ja yleisesti yrittäjyyteen liittyvää kirjallisuutta. Omat tietoni Lean Startupista syventyivät työtä tehdessä huomattavasti. Jälkeenpäin ajatellen olisin voinut rajata työtä tarkemmin ja keskittyä esimerkiksi matkailuyrityksen tuotekehitykseen Lean Startup –menetelmiä hyödyntäen. Rajaus aiheutti hieman ongelmia myös aikataulussa pysymisessä, kun lähdemateriaaliin tutustuminen vei kauemmin kuin olin kuvitellut. Työtä tehdessä minua motivoi etenkin työn uutuusarvo, ja uskon että työtä tehdessä hankkimistani tiedoista on hyötyä tulevaisuudessa vaikka suunnittelemani palvelu ei menestyisiäkään.

LÄHTEET

Alvarez, C. 2014. Lean Customer Development: Build products your customers will buy. Sebastopol, CA: O'Reilly Media

Chiaroni, A. 2013. Lean Organization: from the Tools of the Toyota Production System to Lean Office. Springer-Verlag

Chen, A. 2009. "Minimum Desirable Product". Saatavilla: <http://andrewchen.co/minimum-desirable-product/> (Luettu: 3.3.2015)

Clough, R. 2014. "General Electric Wants to Act Like a Startup". Saatavilla: <http://www.bloomberg.com/bw/articles/2014-08-07/ge-taps-lean-startup-ideas-for-faster-cheaper-product-rollout> (Luettu: 30.1.2015)

Holloway, J.C. & Davidson, R. & Humphreys, C. 2009. The Business of Tourism. Essex: Pearson Education Limited.

Instagram. 2015. "Käyttöehdot" Saatavilla: <https://help.instagram.com/478745558852511> (Luettu 3.5.2015)

Instagram. 2015. "Stats" Saatavilla: <https://instagram.com/press/> (Luettu: 3.5.2015)

Investopedia. 2015. "Economies Of Scale" Saatavilla: <http://www.investopedia.com/terms/e/economiesofscale.asp> (Luettu: 7.4.2015)

Leppänen, O. 2013. Liiketoimintasuunnitelma roskakoriin. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Lonely Planet. 2015. "Introducing Finland" Saatavilla: <http://www.lonelyplanet.com/finland> (Luettu: 4.5.2015)

Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti. 2012. "Mitä on matkailun ennakointi?" Saatavilla: <http://matkailu.luc.fi/Hankkeet/Ennakointi/fi/Matkailun-ennakointi/Mita-on-matkailun-ennakointi> (Luettu: 18.11.2014)

Maurya, A. 2012. Running Lean. Sebastopol: O'Reilly Media

McClure, D. 2007. "Startup Metrics for Pirates" Saatavilla: <http://www.slideshare.net/dmc500hats/startup-metrics-for-pirates-long-version> (Luettu: 4.5.2015)

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley and Sons

Reisinger, Y. 2009. International Tourism: Cultures and Behavior. Burlington: Elsevier Ltd

Ries, E. 2011. The Lean Startup: How constant innovation creates radically successful Businesses. London: Penguin Books Ltd

Ries, E. 2009. "What is the minimum viable product?" Saatavilla: <http://www.startuplessonslearned.com/2009/03/minimum-viable-product.html> (Luettu:5.5.2015)

Toyota Global. 2006. "Ask 'why' five times about every matter." Saatavilla: http://www.toyota-global.com/company/toyota_traditions/quality/mar_apr_2006.html (Luettu 27.3.2015)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Yhdessä enemmän – Suomen matkailun kasvun ja uudistumisen tiekartta 2015–2025. Saatavilla: http://www.tem.fi/files/41896/web_Matkailun_tiekartta_2015_2025_TEM.pdf (Luettu: 23.4.2015)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Raportti: Digitalisaatio muuttaa palvelusektoria voimakkaasti. Saatavilla: http://www.tem.fi/files/42534/TEMjul_12_2015_web_30032015.pdf (Luettu: 23.4.2015)

Vilka, H. 2010. http://vilka.fi/hanna/Toiminnallinen_ont.pdf Luettu: 12.5.2015

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

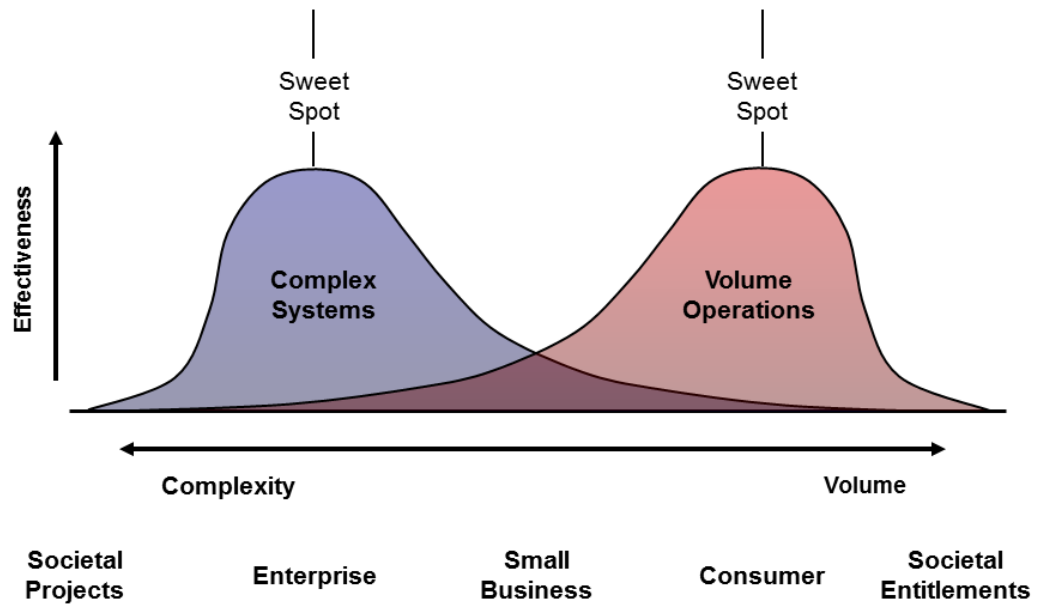
World Tourism Organisation. 2014. Tourism Highlights, 2014 edition. Saatavilla: http://dtxq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_en.pdf

(Luettu: 28.3.2015)

World Tourism Organisation. 2015. Understanding Tourism: Basic Glossary. Saatavilla: <http://media.unwto.org/en/content/understanding-tourism-basic-glossary> (Luettu: 28.3.2015)

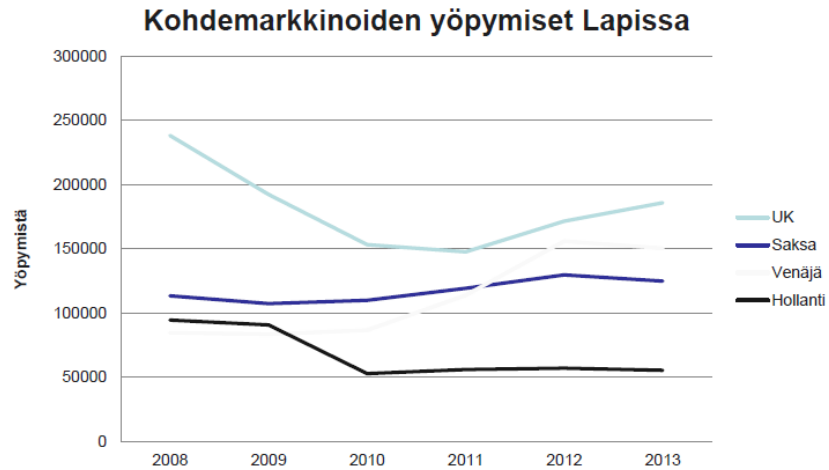
LIITEET

Complex Systems vs. Volume Operations



Copyright © Geoffrey A. Moore, 2005, from the book "DEALING WITH DARWIN"

Kohdemarkkinoiden yöpymisten kehitys 2008-2013



Tämä on liite 2, joka on 5-sivuinen, ja tämä on liitteen 3. sivu.

Vertaa Hakutermit ▾

bed and breakfast
Hakutermi

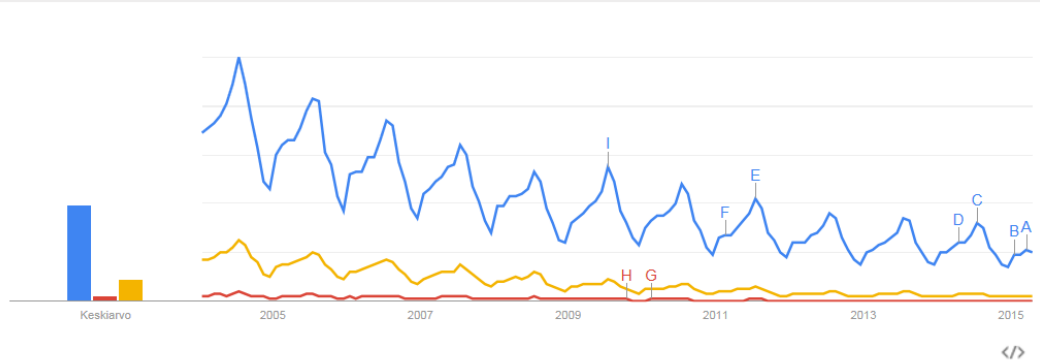
bed&breakfast
Hakutermi

bed & breakfast
Hakutermi

+ Lisää termi

Hakumäärät ajan mittaan ?

Uutisotsikot Ennuste ?



Segmentti:	Koko milj:	Matkustaa Suomeen hyvin tai melko todennäköisesti %:	Lukumäärä milj:
Aktiiviset perheet	8,1	60 %	4,86
Kulttuurifanit	15,3	42 %	6,43
Modernit humanistipariskunnat	25,2	38 %	9,58
Yht:	48,6		20,86
Lähde:			
Matkailun Edistämiskeskus. 2012. Modernit Humanistit Työkirja			
http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2014/06/2014-Modernit-humanistit-ty%C3%B6kirja.pdf?dl			