

SPARRAAJAN KÄSIKIRJA

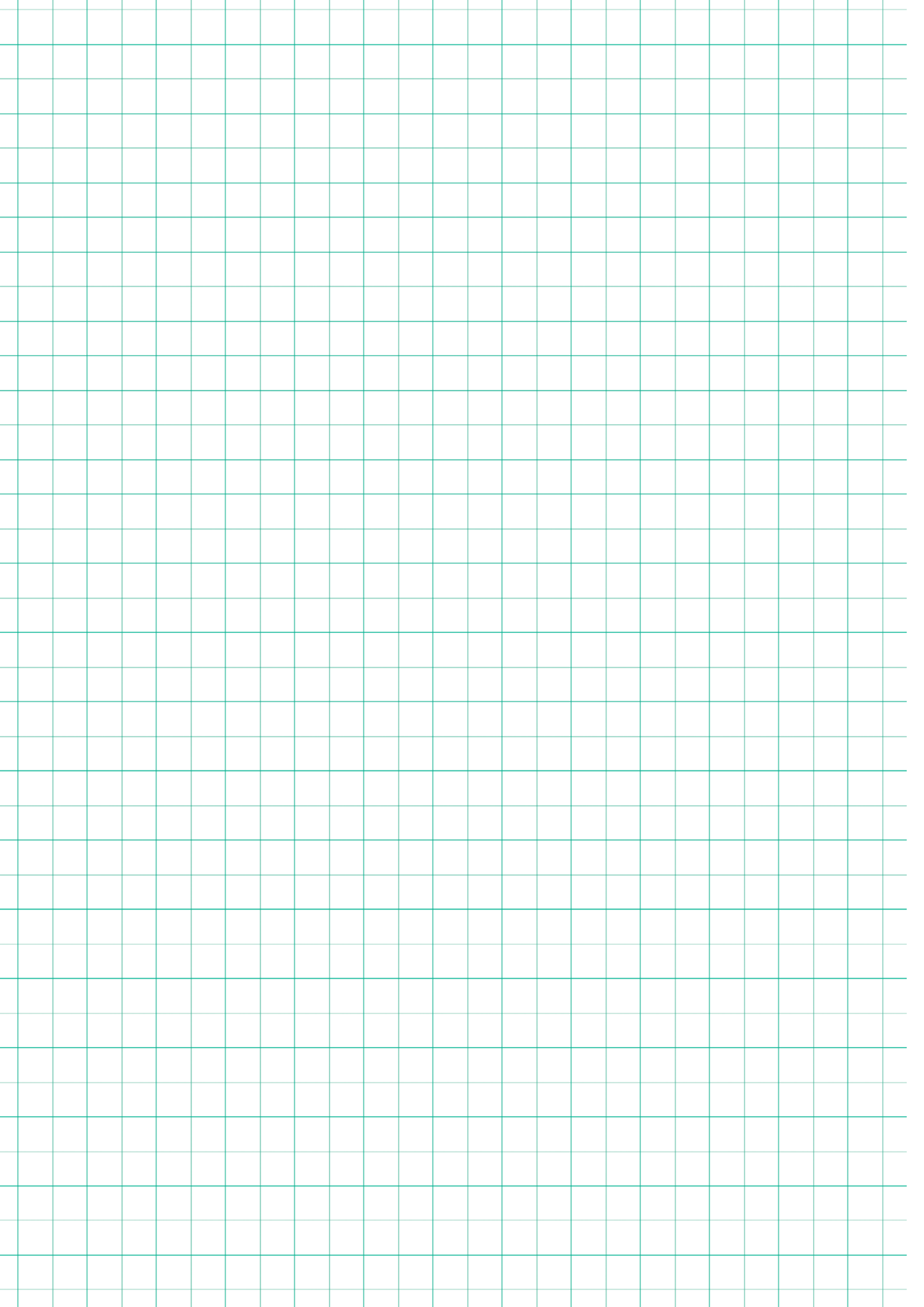
Askelmerkkejä luovien alojen liiketoiminnan kehittämiseen

Toimittanut Jussi Förbom

Luovan Suomen julkaisuja 7
Luova Suomi / Diges ry 2012

LUOYA SUOMI
CREATIVE INDUSTRIES FINLAND





SPARRAAJAN KÄSIKIRJA

Askelmerkkejä luovien alojen liiketoiminnan kehittämiseen

Toimittanut Jussi Förbom

Luovan Suomen julkaisuja 7
Luova Suomi / Diges ry 2012

LUOYA SUOMI
CREATIVE INDUSTRIES FINLAND



LUOVA SUOMI
CREATIVE INDUSTRIES FINLAND



ISSN 1798-520X

ISBN 978-952-60-1073-1

ISBN 978-952-60-1074-8 (pdf)

Toimittanut Jussi Förbom 2012

Asiantuntijat: Petteri Huvio, Hanna Kosonen, Pekka Krook,
Helena Pekkarinen ja Kati Uusi-Rauva, Diges ry

Haastatellut asiantuntijat: KooPee Hiltunen, Jari Myllymäki,
Heikki Tunkkari ja Tuomo Tähtinen

Kannen valokuva: Sanna Peurakoski

Graafinen suunnittelu ja kuvitus: Riikka Hyypiä, Unigrafia Oy

Julkaisija:

Luova Suomi

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu,

Pienyrityskeskus

PL 21285,

00076 AALTO

www.luovasuomi.fi

Unigrafia Oy

Helsinki 2012

Paras tapa päästä eteenpäin on lähteä liikkeelle.

Lukijalle

Kirjan aineisto perustuu pääosin toimittaja Jussi Förbomin tekemiin haastatteluihin. Näitä on täydennetty asiantuntijoiden teksteillä. Näin ollen kirjan aineisto – kuten sparrauskin – on osin rönssyileväkin kokonaisuus, jota on vaikea mahdollistaa yhteen muottiin. Aineisto monipuolisuudessaan antaa kuitenkin kattavan käsityksen siitä, mistä luovien alojen liiketoiminnan kehittämisessä on kyse.

Luovien alojen liiketoiminnankehittämissyhdystys Diges ry haluaa kiittää seuraavia tahoja tämän julkaisun mahdollistamisesta: Yksityisyrittäjien Säätiö, Luova Suomi ja Luovien alojen verkosto.

Lisäksi haluamme kiittää kaikkia sparrauksissa käyneitä yrittäjiä ja yrittäjäksi aikovia henkilöitä. Ilman heitä ei tätä kirjaa olisi syntynyt.

Suuret kiitokset kuuluvat myös yhteistyökumppaneiltamme vuosien varrella:

Pasi Anttila (Yrityshautomo Verso), Eppie Eloranta, Päivi Erkkilä (Yritys-Helsinki), Jari Handelberg (Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskus), Carita Harju (Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes), Anna-Liisa Heikkinen (Työ- ja elinkeinoministeriö), KooPee Hiltunen (Neogames), Marit Hohtokari (Hohtokari Oy), Leena Hoppania, (Soficom Finland Oy), Kristiina Horsma (Vantaan Uusyrityskeskus), Leena Janhila (Rovaniemen Kehitys Oy), Ulla Karhu (Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskus), Kirsi Kaunisharju (Opetus- ja kulttuuriministeriö), Riitta Kettunen (Etelä-Savon ELY-keskus), Reino Koho (Uudenmaan ELY-keskus), Hannele Kostiainen (Yritys-Helsinki), Päivi Lahtelin-Laine (Espoon Seudun Uusyrityskeskus), Heidi Länsisalmi (Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes), Taavetti Mutanen (Uudenmaan ELY-keskus), Jari Myllymäki (Rauman Seudun Kehitys), Eeva Mäkinen (Aalto Pro), Anu Mänttari (Helsingin kaupungin elinkeinopalvelut), Lasse Norrgård (Åbo Akademi/MediaCity), Timo Onnela (Yritys-Helsinki), Sasu Pajala (Uudenmaan ELY-keskus), Anu Perttunen (Luovien alojen verkosto), Saira Pulkkinen (Keski-Suomen ELY-keskus), Kimmo Rautanen (Åbo Akademi/MediaCity), Marja-Liisa Ruotsalainen (Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu), Esa Räisänen (Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus), Jaakko Saranki (Rovaniemen Kehitys Oy), Harri Sippola (Prizztech Oy), Silja Suntola (Luova Suomi), Petra Tarjanne (Työ- ja elinkeinoministeriö), Anne Turula (Tekes), Tuomo Tähtinen (Music Finland), Markku Uitto (Creada), Riitta Vahela-Kohonen (Savonlinnaseutu), Kaija Villman (Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskus), kaikki Jalostamo-asiantuntijat ja muut luovien alojen sparraajat ja sparrausklินิกoiden järjestäjät sekä kaikki ne henkilöt, joiden kanssa olemme tätä työtä tehneet vuosien saatossa.

Sisällysluettelo

Johdanto	9
OSA 1 SPARRAUKSEN ELEMENTTEJÄ	8
Sparraajan haasteet	17
Kolmiulotteinen CV	23
Katse tulevaisuuteen	25
Työ muuttaa muotoaan	28
Sparrauksen merkitys ja hyöty – alueellinen näkökulma	33
OSA 2 SPARRAUSTA KÄYTÄNNÖSSÄ	23
Ideasta eteenpäin – toteutus ratkaisee	41
Tunne markkina – auta asiakkuuksissa	46
Älä pelkää myyntiä	52
Rahasta pitää puhua	56
Poluttaa voi aina	60
Kansainvälistyminen ja toimialan yleinen kehitys	65
OSA 3 CASE-ESIMERKKEJÄ	45
Case 1: Markkinointiviestintä	73
Case 2: Arkkitehtipalvelut	75
Case 3: Liikunta	77
Case 4: Muotoilu	79
Case 5: Animaatio	81
Case 6: Elokuvatuotanto	83
Case 7: Peliala	85
Case 8: Käsityö	87
Case 9: Elämyspalvelu	89
Case 10: Musiikki	91
Case 11: Teatteri	93
Case 12: Viestintä	95
Hyvää luettavaa	97
Linkit	99
Liitteet	104

Johdanto

PEKKA KROOK

Mistä oikein puhumme, kun puhumme sparrauksen syvimmästä olemuksesta? Puhummeko mentoroinnista, tutoroinnista, koutsaamisesta, valmennuksesta, konsultoinnista vai yksinkertaisesti vain yritysneuvonnasta? Me luovien alojen kehittäjät olemme nimittäneet sparraukseksi voimakkaasti ratkaisukeskeistä neuvonta- ja asiantuntijuustyötä, johon sisältyy kuuntelua, kyseenalaistamista ja vaikeiden kysymysten työstämistä. Haluamme avata yrittäjille reitin kulkea kohti omaa visiotaan ja samalla kehittää työtämme yhä toimivammaksi menetelmäksi, jonka avulla pyrkiä kohti kannattavampaa liiketoimintaa. Ennen sparrauksen syvimmän olemuksen määrittämistä on kuitenkin tarpeen palata vuoden 2003 alkupuolelle, jolloin ei vielä puhuttu sen paremmin luovista aloista kuin luovasta taloudestakaan. Sen sijaan puhuttiin sisältötuotannosta ja alettiin hahmotella sitä todelliseksi liiketoimialaksi. Julkisen vallan piirissä oli tunnistettu alan olemassaolo, mutta siltä nähtiin puuttuvan riittävä liiketoiminnallinen osaaminen. Julkisen yrityskehittämisen piirissä taas pelättiin alalle ohjautuvien panostusten valumista yritysten tuotantojen tueksi. Sen paremmin elokuva-, tv- kuin pelituotantojenkaan osalta ei osattu hahmottaa erillisen tuotekehityksen merkitystä osana nousevan sisältöliiketoimialan tulevaisuutta. Vuoden 2003 aikana esimerkiksi Finnveran, TE-keskusten ja Tekesin asiantuntijat eivät vielä tunnistanee toimialan yritysten erityispiirteitä. Yritysneuvojilla saattoi myös olla ennakkoluuloja alan yritysten palvelujen ja tuotteiden mahdollisuuksista kansainvälisillä markkinoilla.

Valtaosalla kasvua ja kansainvälistymistä hakevilta sisältöliiketoimialan yrittäjillä ei ollut riittävästi osaamista, jonka turvin asioida julkisen yrityspalvelujärjestelmän kanssa. Kauppa- ja teollisuusministeriön piirissä oli vuonna 1997 aloittanut ns. sisältötuotantoprojekti, jonka kotipesäksi oli valikoitunut Uudenmaan TE-keskus. Vuoden 2003 aikana keskuksen projektipäällikkö Petra Tarjanne oli valmistelemassa ESR-projektia, jonka nimeksi tuli myöhemmin SILE ja kohderyhmäksi koko luovien alojen laaja yrityspotentiaali.

Keväällä 2003 Suomen audiovisuaalisen alan tuottajat SATU ry puolestaan tuotti KTM:n elinkeino-osaston rahoituksella *Diges – sisältöä teknologiaan* -nimen selvityksen. Sen tekivät asiantuntijat Eppie Eloranta ja Pekka Krook, ja se luovutettiin Säätytalolla KTM:n kansliapäällikölle Erkki Virtaselle. Selvitystä

varten haastateltiin laajasti virkamiehiä ja poliittisia vaikuttajia aina pääministeri Esko Ahoa myöten. Asiantuntijatyön tuloksena päättäjille voitiin osoittaa, että sisältöliiketoimialalla on oma erillinen tuotekehitysprosessinsa, jota niin Tekes kuin TE-keskuksetkin voisivat rahoittaa. Tekesin pääjohtaja Veli-Pekka Saarnivaara jätti pallon selvityksen tehneille asiantuntijoille ja pyysi heitä tuomaan potentiaalisia tuotekehitysprojekteja Tekesin arvioitavaksi.

DIGES RY:N PERUSTAMINEN

Diges – sisältöä teknologiaan -selvityksen yhteydessä sisältöliiketoimialalle perustettiin elinkeinotoimintaa harjoittava yhdistys, jonka nimeksi tuli aluksi Digitaalisen sisältötuotannon kehittämisyhdistys Diges ry. Yhdistyksen sääntöjä tarkistettiin vuonna 2008, ja uudeksi nimeksi tuli Luovien alojen liiketoiminnan kehittämisyhdistys Diges ry. Yhdistyksen hallitus kutsui asiantuntijoihinsa selvityksen tehneet henkilöt. Uudenmaan TE-keskuksessa käynnistyi keväällä ja kesällä 2003 laaja sisältöliiketoimialan yritysten haastatteluprosessi, jonka aikana Eppie Eloranta, Petra Tarjanne ja Pekka Krook tapasivat klinikkamaisissa tunnin istunnoissa lähes sata yritystä. Tapaamisissa kartoitettiin asiakasyritysten kehittämistarpeet ja pyrittiin löytämään Tekesiä varten mielenkiintoisia tuotekehityshankkeita. Tekesille esiteltäviksi valikoitui lopulta kahdeksan hanketta, jotka edustivat laajasti niin televisio- kuin pelialaakin. Joukossa oli myös muutamia digitaalisia konsepteja, olihan esimerkiksi tulossa oleviin digi-tv-sovelluksiin ladattu suuria odotuksia. Tekesissä päätettiin rahoittaa näiden kahdeksan joukosta neljää tuotekehityshanketta. Joukossa oli tulevia menestystarinoita, kuten Sulake Labs.

JALOSTAMO-TOIMINTA

Uudenmaan TE-keskuksessa käynnistetyn klinikkamuotoisen toiminnan myötä sparrauksen käsite alkoi saada lihaa luittensa ympärille. Yrittäjille kerrottiin Finnveran, TE-keskusten, Tekesin ja Finpron palveluista. Lisäksi pyrittiin löytämään muita kehittämisen työkaluja esimerkiksi opetusministeriön tarjonnasta. Nykyisin hyvin tunnettu DigiDemo oli jo tällöin käytössä sisältöliiketoimialan tuotekehityksen tarpeisiin. Samalla klinikkamainen sparraustyö laajeni hiljalleen valtakunnallisiin mittoihin, ja SILE-projekti synnytti Jalostamo-toiminnan. Jalostamon myötä sparraustyön piiriin tuli laaja joukko luovi-

en alojen asiantuntijoita, jotka poluttivat yrittäjiä eteenpäin julkisen yrityskehittämisyjärjestelmän piirissä.

Diges ry:n toiminta ohjautui yhä enemmän sparrauksen pariin, ja lisääntynyt asiakasvolyyymi tarjosi hyvät mahdollisuudet kehittää sparrausta yhä enemmän omaksi menetelmäkseen. Jalostamo-toiminta toi sparraajiksi muitakin kehittäjiä, kuten Neogame-sin, Musexin, IADEn sekä Jykes Oy:n. Myöhemmin Jalostamo laajeni myös Luovien alojen verkoston työkaluksi.

Vuoden 2010 aikana Jalostamo-toiminnan koordinointi siirtyi Keski-Suomen ELY-keskukseen. Sparraajien piiri laajeni ja voitiin puhua jo sertifioidusta asiantuntijaverkostosta. Syksyllä 2011 Jalostamo-niminen toiminta päättyi, mutta yrittäjiä palveleva uudenlainen palvelumalli oli kuitenkin vakiinnuttanut paikkansa yritysneuvontajärjestelmässä. Tätä kirjoitettaessa puhumme luovien alojen info- ja teemapäivien yhteydessä tapahtuvasta sparrauksesta.

■ ■ Asiakaskuntamme laaja kirjo haastaa oman tietämyksemme joka kerta."

LUOVIENTALOJEN KEHITTÄMISYHDISTYS

Vuodesta 2003 alkaen myös kehittämistyöhön aktiivisesti osallistunut Luovien alojen liiketoiminnan kehittämissyhdistys Diges ry on laajentanut omaa asiantuntijatiimiään. Yhdistyksellä on neljä vakituista asiantuntijaa: Hanna Kosonen, Helena Pekkarinen, Petteri Huvio ja Pekka Krook. Osa-aikaisina asiantuntijoina toimivat Heli Mattila ja Kati Uusi-Rauva. Lisäksi yhdistyksellä on kolme asiamiestä: Carita Harju, Lars Norrgård ja Heikki Tunkkari. Yhdistyksen asiantuntijaverkosto laajenee edelleen.

Diges ry on luovan liiketoiminnan ja ideoiden jalostaja. Toimimme luovan alan kykyjen kehittäjinä ja yritysten sparraajina. Diges ry ja sen asiantuntijat ovat tuottaja- ja/tai yrittäjätaustaisia, monialaisia luovan liiketoiminnan osaajia. Toimimme tavoitteellisesti ja ratkaisukeskeisesti korkealla moraalilla yrittäjien ja yritysten parhaaksi kohti kannattavaa liiketoimintaa. Olemme innovatiivisia ja vahvasti verkottuneita ja toimimme yhteistyössä kaikkien keskeisten toimijoiden kanssa.

Arvojamme ovat edelläkävijyys, tuottajuus yhdistettynä yrittäjyyteen, hyvä talonpito, liiketoimintakeskeisyys, rehellisyys ja yhteistyö. Elinkeinotoimintaa harjoittavan yhdistyksemme arvot suodattuvat osaksi asiantuntijuuttam-

me. Edelläkävijyyttä on kykymme olla muutaman askeleen edellä maailman virrassa, ja tuottajuus ja yrittäjyys näkyvät jo omassa toiminnassamme ja työhistoriassamme. Tuottajuus on myös pitkäjänteisyyttä sekä kykyä hallita kokonaisuuksia ja pilkkoa niitä sopivan kokoiisiin osatuotoksiin. Hyvä talonpito on vanha satakuntalainen arvo: mekin haluamme jättää aikaansaannoksemme vielä paremmassa kunnossa seuraavalle sukupolvelle. Hyvä talonpito on myös arkisen kassavirran varmistamista sekä kannattavan liiketoiminnan ohjenuoran noudattamista. Liiketoimintakeskeisyydellä tarkoitamme asennetta, joka näkyy kaikessa yhdistyksemme toiminnassa. Se on myös voimakkaan tavoitteellista ja edellyttää säännöllistä raportointia ja seuranta. Luovien alojen liiketoimintakeskeisyyteen kuuluu myös tekijänoikeuskysymysten, sopimusten ja ansaintalogiikkojen ymmärrys ja arvostus. Rehellisyys on uskallusta puhua asioista niiden oikeilla nimillä avoimesti ja mitään peittelemättä. Yhteistyö on kykyä toimia laajassa osajien verkostossa, jossa vallitsee kunnioitus ja arvostus siihen kuuluvien osajien ammattitaitoa kohtaan.

Kuluneiden yhdeksän vuoden aikana olemme sparranneet jo yli 4000 asiakasta. Heiltä kaikilta on kerätty palautetta, jonka merkitystä ei voi liikaa korostaa – olemme juuri niin hyviä kuin viimeisin sparrauksemme on ollut. Palautteemme keskiarvo asteikolla 1–5 on ollut pitkään 4,5, joten jotain olemme tehneet oikein. Meitä on kutsuttu innostajaksi, joka saa asiakkaina olevat yrittäjämme uskaltautumaan kohti unelmansa ja visionsa tavoittelua. Sparrauksemme ytimessä on asiakas, jolla itsetunto on usein se kaikkein haavoittuvuin kohta. Yrittäjän itsetuntoa on vahvistettava, jotta yritys nousee siivilleen kohti kannattavaa liiketoimintaa.

Sparrauksemme myös kyseenalaistaa hyvällä tavalla sparrattavan oman käsityksen itsestään. Haastamme yrittäjää etenemään uusille, aiemmin tuntemattomille alueille, sillä jo pelkän liikeidean on oltava riittävän omaperäinen. Uskallamme viedä asiakkaan myös epämurkuvuusalueille ja puhua asioista, joita tämä haluaisi välttää tai joista toivoisi voivansa vaieta. Yrittäminen ei ole täytekkä, josta voi poimia vain herkkupalat pinnalta, vaan kokonaisuus on nieltävä sellaisenaan. Yrittämiseen kuuluvasta työnteon määrästä ei myöskään koskaan puhuta tarpeeksi. Menestyminen ja kiittävät lehtijutut vaativat taustakseen yrittäjämäisen asenteen ja valtavan määrän ahkeruutta, mutta tämän kaiken jälkeen yrittäminen on silti hyvin yksinkertaista ja pragmaattista.

SPARRAUKSEN ARKI

Onnistunut sparraus kaivaa yrittäjistä esiin hänen oman halunsa, kiinnostuksensa ja uskalluksensa löytää oma tapansa toimia. Meitä sparraajia auttaa omassa työssämme rakentava ja avoin asenne – meidän on oltava valmiita kohtaamaan asiakkaamme myös inhimillisellä tasolla. Olemme palveluammattissa, emme jakamassa liiketalouden käskyjä, ohjeita ja suuntaviittoja saarnastuolistia. Auttaa todella paljon, jos sparraajalla itsellään on monisyinen ja rikas koulutustausta ja elämäkokemus. Asiakaskuntamme varsin laaja kirjo myös haastaa oman tietämyksemme jokaisella tapaamiskerralla. Kasvaakseen hyväksii sparraajaksi on tärkeää kehittää itseään jatkuvasti ja vahvistaa myös yleisivistystään, sillä hyvän sparraajan on liiketoiminnan rutiinien lisäksi hallittava asiakkaan toimialan substanssi. Erilaisuuden kunnioittaminen on ehdoton edellytys, kun sparrauksella tavoitellaan kunnollisia tuloksia.

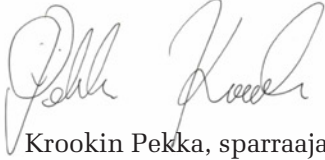
Mitä sitten on sparrauksen arki? Pitkiä työpäiviä, joiden aikana saattaa olla jopa seitsemän asiakastapaamista. Oikean asenteen lisäksi sparraajalta vaaditaan hyvää yleiskuntoa ja hänellä on oltava voimakas halu ratkoa sparrattaviensa kohtaamia ongelmia ja haasteita. Elämänmyönteisyydestäkään ei tässä työssä ole haittaa, sillä vailla myönteistä asennetta saadaan harvoin aikaiseksi positiivisia asioita. On hyvä muistuttaa niin itseään kuin sparrattavaakin: mahdollinen on parempaa kuin täydellinen.

Sparrauksen syvintä olemusta hahmotettaessa on korostettava sparraajien verkoston tärkeyttä. Sparraajalla on oltava taustallaan monenlaisia asiantuntijatiimejä, joihin hän voi tarvittaessa turvautua. Monilla hyvillä tuntemillani sparraajilla on tuottajatausta. Siinä työssä oppii kasvattamaan verkostoja, ja lopulta on koossa joukko eri alojen ammattilaisia, joista kukin on omalla osaamisalueellaan mielellään huipputasoa. Joukolla amatöörejä ja harrastelijoita harvoin tullaan voittajiksi ja liiketoiminnan toimintaympäristö on alati haastavampi. Luovassa taloudessa on hallittava vaikeita kokonaisuuksia, ja niistä on toisaalta kyettävä suodattamaan selkeitä näkemyksiä. Yrittäjän on vieläpä osoitettava oikea suunta tiimilleen, ja suunnan määrittelyssä sparraus voi olla suureksi avuksi.

Sparraus näyttää tulevaisuudessa asettuvan yhä yleisemmäksi yritysneuvonnan muodoksi. Jatkossa siinä korostuu yhä enemmän polutus: sparrattavalle on löydettävä ja osoitettava selkeä polku eteenpäin, mikä auttaa häntä keskittymään oikeisiin asioihin. Myös sparraus ja sparrausmenetelmät kehittyvät. Erilaiset ryhmäsparraukset mahdollistavat tehokkaan verkostoitumisen

sekä uudentyyppiset verkostomaiset tuotekehitysprosessit. Myös ensimmäiset virtuaaliset sparraukset on jo pilotoitu. Näillä uusilla avauksilla voi olla kauaskantoisia vaikutuksia.

Huhtikuussa 2012

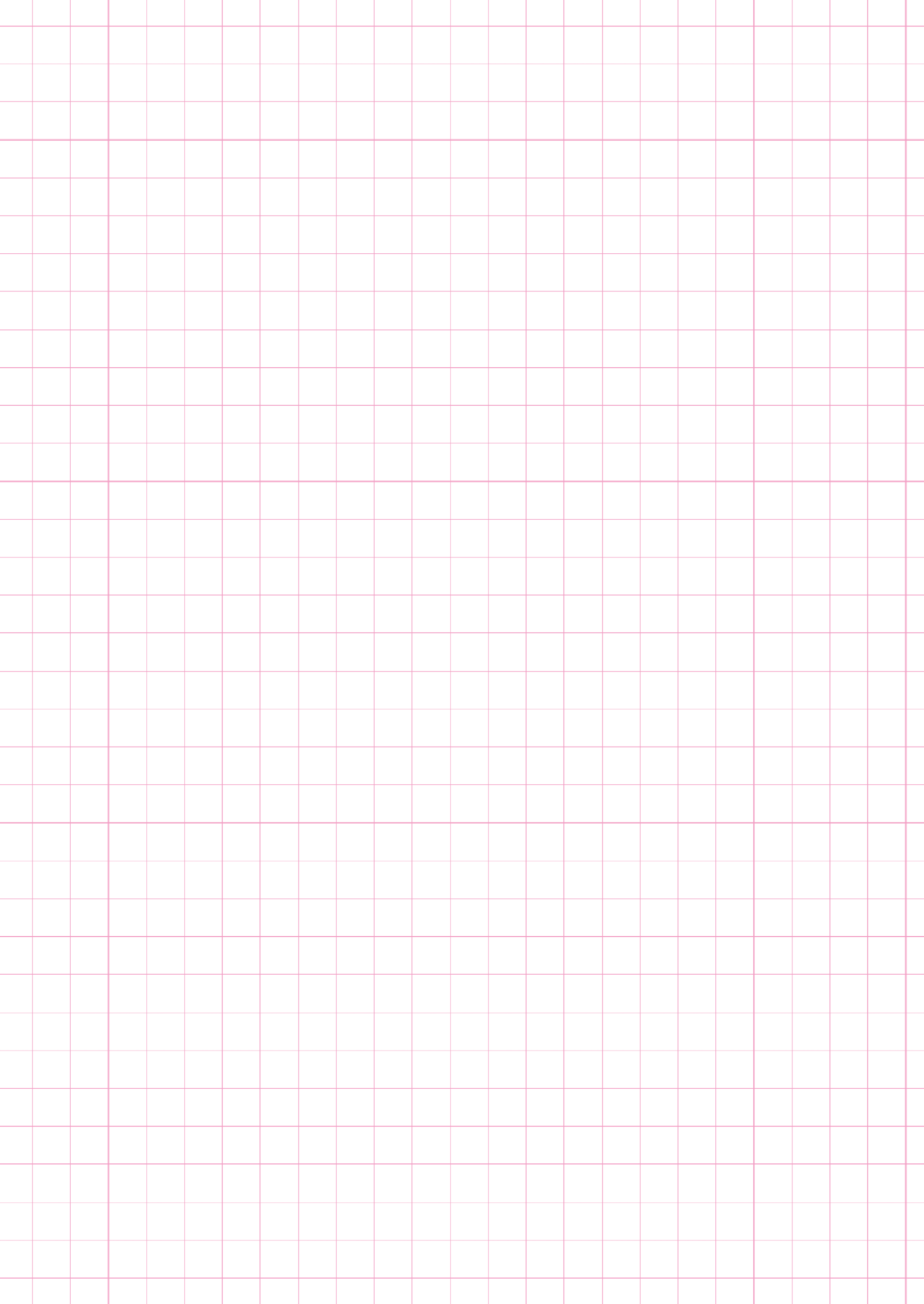
A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Pekka Krookin', written in a cursive style.

Krookin Pekka, sparraaja,
Luovien alojen liiketoiminnan kehittämis-
yhdistys Diges ry:n toiminnanjohtaja

OSA 1

SPARRAUKSEN ELEMENTTEJÄ

Yritysten antaman palautteen perusteella yritysneuvontaan toivotaan yhä enemmän räätälöityä sparrausta. Mitä tämä oikeasti merkitsee? Ensimmäisen osan asiantuntija-haastatteluissa syvennytään tarkemmin siihen, mitä sparraus merkitsee, miksi sitä tehdään, miksi se sopii erityisesti luovien alojen yrityksille ja miten se vaikuttaa luovien alojen kehittymiseen. Jokaisen artikkelin loppuun on kerätty aiheeseen liittyviä vinkkejä, joita voi käyttää sparraustilanteessa tarvittavien tietojen keräämiseen.



Sparraajan haasteet

PEKKA KROOK

Räätälöidyllä kokonaisvaltaisella sparrauksella voidaan antaa konkreettista apua yrittäjälle. Luovien alojen sparraus vaatii liiketoiminnan ja yrittämisen osaamisen lisäksi myös laajaa luovan talouden ymmärrystä ja hyviä vuorovaikutustaitoja.

”Suurin ero muihin toimijoihin verrattuna on se, että me tarkastelemme yrittämisen kaikkia osa-alueita ja keskitymme kokonaisuuteen”, sanoo Digesin toiminnanjohtaja Pekka Krook. ”Se tarkoittaa tuotekehitystä, liiketoiminnan kehitystä, rahoitusta, immateriaalioikeuksia, verkostoitumista, kansainvälistymistä ja tervehdyttämistä – koko tätä repertuaaria.”

Krook painottaa myös Digesin toimintamallin ihmiskeskeisyyttä: digesläiset eivät puhu vain yrittämisestä, vaan sparrattavan ihmisen henkilökohtaisesta kokonaistilanteesta.

”On suuri merkitys sillä, mitä ihminen on tehnyt, mistä hän on tulossa ja mitä CV hänestä kertoo. Olin juuri tekemässä koko päivän mittaista sparrausta, ja puhuimme paljon siitä, mitä tämä ihminen on aiemmin elämässään tehnyt ja missä olosuhteissa. Sitä kautta päästään siihen, millaista osaamista hänellä on käytettävissään, ja miten hän voisi sitä tuotteistaa ja myydä. Asioita käydään usein läpi nimenomaan keskustelemalla, ei suinkaan vain kaaviokuvia piirtämällä.”

SPARRAUKSEN RESEPTI

Krookin mukaan digesläisen sparrauksen elementit ja käytänteet on suunniteltu ja ohjeistettu tarkkaan – voisi sanoa, että työskentelyyn on laadittu resepti, jota sparraajan tulisi noudattaa. Se ei kuitenkaan ole syntynyt tyhjästä, vaan Digesin asiantuntijoiden pitkästä kokemuksesta.

”Aineosat ovat muodostuneet siitä, mitä asioita olemme yrittäjien kanssa käsitelleet sekä siitä, että tapaamisia on ollut niin paljon. Prosessi on myös alati muutoksessa sen mukaan, mitä päivittäisessä työssämme tulee vastaan. Opimme myös toisiltamme: yhdelle asiantuntijalle tietty osa-alue on vahvempi kuin toisille, ja hänen osaamisestaan voi sitten käyttää hyväksi, jotta asiakas saa tapaamisesta mahdollisimman paljon irti.”

Vaikka resepti on sisäistetty, ei sitä aina ole tarpeen noudattaa orjallisesti, sillä keskustelu on sparrattavan kannalta mielekkäämpää, jos se ei etene liian kaavamaisesti.

”Olennaista on kuitenkin pitää esillä reseptin tärkeintä ainesosaa, vahvaa tuottajaosaamista. Se tarkoittaa pitkäjänteisyyttä, sillä kehitysprosessit ideasta toteutukseen ovat usein varsin hitaita. Se merkitsee myös realistista suhtautumistapaa: mihinkään käsillä olevan liiketoimintasuunnitelman osa-alueeseen ei saa liikaa hullaantua, vaikka siinä olisi mukana miten hienoja juttuja tahansa.”

Tuottajan on oltava kuin kaikennäkevä silmä, joka hahmottaa ja ymmärtää kehitettävän liiketoiminnan kaikki eri ulottuvuudet. Asiakkaalle pitää tuottaa välineitä, joilla hänen on mahdollista pitää jalat maan pinnalla ja arvioida omaa tilannettaan viileän objektiivisesti.

”Sitä yrittää aina sanoa, ettei mikään tavoite voi olla lähtökohtaisesti täysin ylitse muiden, vaan pitää kerätä riittävästi vaihtoehtoja ja sitten tehdä analyttinen ratkaisu, joka voi olla myös jotain aivan toisenlaista kuin alun perin on ajateltu. Tähän liittyy myös se luovan talouden tärkeä ulottuvuus, että pitää muistaa riittävästi pohtia itse konsepteja ja niiden sisältöjä, eikä keskittyä säättämään vain teknologiaa. Kun konsepti ja sisältö kirkastuu, siihen kyllä löytyy myös oikeanlainen teknologinen toteutustapa.”

Luovilla aloilla on monia erityispiirteitä, jotka sparraajan on tunnettava ja huomioitava sparrauksessa. Mutta kun puhutaan luovien alojen ja luovan talouden liiketoiminnasta, on muistettava yleiset liiketoiminnan lait. Ne pätevät luovilla aloilla siinä missä tahansa muullakin alalla. Luovan yrityksen liiketoiminnan suunnitteluun käytetään liiketoimintasuunnitelmaa, joka toimii yrittäjän työkaluna ja jota pitää voida jatkuvasti päivittää. Myös luova liiketoiminta on liiketoimintaa.

LUOVAN TALOUDEN YMMÄRRYS

Luovassa taloudessa se, mitä lopulta on tarkoitus ryhtyä tekemään, on usein vaikeasti tulkittavissa ja eriteltävissä. Merkitystä on myös sillä, ketkä tekevät;

työ perustuu yleensä niin vahvasti henkilökohtaiseen osaamiseen, että tiimin jäsenten kemian on sovittava yhteen. Ei riitä, että on rautainen koodaaja tai animoiija, vaan pitää olla myös oikeanlainen tyyppi ja jakaa muiden tiimiläisten arvomaailma.

”Myös tähän tarvitaan tuottajaa, sillä hänen ammattitaitoonsa kuuluu kirkaistaa tavoitteet ja saada muut keskittymään olennaiseen luovasti yhteen pelaamalla. Tuottajamaista lähestymistapaa soveltava sparraaja voi olla tällainen selkeyttäjä, kun hän neuvoa ihmistä, jolla on paljon erilaisia osaamisia, mutta joka on epävarma siitä, mihin niistä kannattaisi liiketoiminnallisesti panostaa”, Krook kuvailee.

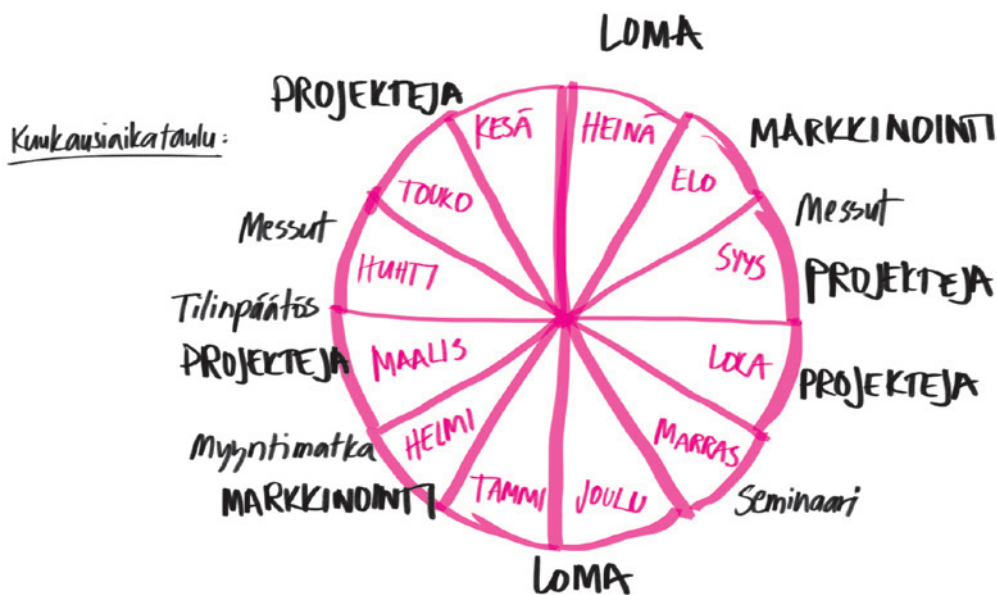
Hankkeet eivät myöskään ole aina erityisen konkreettisia, vaan pikemminkin ajatusprosesseja, joita leimaa keskeneräisyys. Samoin ne limittyvät henkilökohtaiseen elämään ja sen tavoitteisiin toisella tavalla kuin esimerkiksi konepajayrittäjällä. Silloin sparrauksessa voi yhtä hyvin olla kyse luovan ihmisen itsetunnon kohottamisesta kuin vaikkapa markkinointi- tai myyntisuunnitelman laatimisesta. Sparraaja voi olla se, joka osaa oikeilla sanavalinnoilla sanoa oikeat asiat vailla sen paremmin väheksyntää kuin epärealistista ylistystäkään.

VUOROVAIKUTUSTA

”Sparrattava on usein itse sparrauksessa hyvin intensiivisessä tilanteessa, ja sparraajan on osattava olla hyvin hienovarainen. Koska kaikki keskustelut ovat luottamuksellisia, ne etenevät joskus hyvinkin henkilökohtaiselle alueelle, ja vuorovaikutus voi joskus muistuttaa jopa terapiaistuntoja, vaikka kyse onkin yritysneuvonnasta. Sparraajan on osattava asennoitua sparrattavaan hyvin vakavasti ja hienotunteisesti.”

Laaja yleissivistys ja sinnikäs ajan ilmiöiden seuraaminen auttaa sparraajaa ymmärtämään, mitä asiakas tarkoittaa ja mistä hänen kunnianhimoisessa projektissaan on kyse. Yhtä olennaisia ovat laajat verkostot ja kontaktit ihmisiin, joista voi olla sparrattavalle korvaamatonta hyötyä mutta joiden puheille ”tavallisella pulliaisella” ei ole pääsyä. Kun vahvasti verkostoitunut asiantuntija ottaa yhteyttä, voi tapaaminen kuitenkin järjestyä.

Sparrauksessa voi yhtä hyvin olla kyse luovan ihmisen itsetunnon kohottamisesta kuin myyntisuunnitelman laatimisestakin.”



KUVA: VUOSIKELLON PIIRTÄMINEN ON YKSI TAPA JÄSENTÄÄ YRITTÄJÄN AJAN KÄYTTÖÄ.

Viime kädessä sparraajan johdattaa sparrattavan erityistarpeiden ja olennaisten kysymysten ääreen hänen vahva ihmistuntemuksensa. ”Aina pitää yrittää ensisijaisesti olla rakentava ja avoin, mutta samalla tiukka, ja pitää olla valmis laittamaan myös itsensä likoon. Auttaa paljon, jos sparraajalla itsellään on monisyinen ja rikas koulutustausta ja elämäkokemus, ja vaikka vähän vastoinkäymisiäkin.”

Jos sparrattava kertoo vaikkapa läheisen kuolemasta ja sen aiheuttamista paineista, on sparraajan osattava suhtautua kertomukseen empaattisesti, mutta myös kyettävä suhteuttamaan se käsiteltävään liiketoimintaan.

”Tässä hommassa on vaikea olla, jos on liian helpolla päässyt perusmenestyjä. Silloin voi olla vaikea suhtautua inhimillisesti sparrattavan vaikeaan ongelmavyöhytyin ja nähdä, miten häntä voisi auttaa pääsemään siitä eteenpäin.”

Silloin ei myöskään tunnista ihmisen puheista sitä olennaista tarinaa, joka hänet on käsiteltävään tilanteeseen tuonut, eikä sitä kaikkea kokemuksellisuutta, joka on saanut hänet yrittämiseen ryhtymään. Jos ja kun sparraaja kuitenkin saa tarinasta otteen, voi hän omalta osaltaan auttaa keskustelukumppaniaan kehittämään juuri niitä ominaisuuksia, joiden avulla tämä voi erottua muista ja tienata leipänsä parhaalla mahdollisella osaamisellaan.

KONTAKTI SPARRATTAVAAN

”Joskus tuntuu, että yritysneuvojan tärkein neuvo olisi se, että älä nyt vain jätä sitä vakituista työpaikkaasi, jos näyttää, että yritysideallesi ei ole todellisia menestymisen mahdollisuuksia. Mutta haasteena on, että yritysneuvoja ei lopulta kuitenkaan voi ottaa ihmisestä kokonaisvastuuta.” Lopulta kaikki kuitenkin kulminoituu markkinoiden, myynnin, hinnan ja asiakkaiden muodostamaan kuvioon, ja kun yritystoimintaa harjoitetaan, tapahtui se millaisessa kombinaatiossa tahansa, pitää viivan alle viime kädessä jäädä plussaa. Talous ja sen lainalaisuudet ovat aina olemassa, mutta numerot ja myynnin rautaisestikin hallitseva neuvoja, jolla ei ole kokemusta tai ymmärrystä luovista aloista, ei todennäköisesti tavoita sparrattavan huomiota tai saa luotua häneen kontaktia.

”Välillä sparrattaviksi tulee henkilöitä, jotka luettelevat pitkät litaniat siitä, mitä ovat tehneet missäkin ja kertovat laveasti asioita, joista sparraaja ei ole ikinä kuullutkaan. Siinä vaiheessa sparraaja ei tiedä missä mennään ja mistä puhutaan”, Krook kuvailee. ”Jos tällöin ei syvennä ja selvitä tilannetta, vaan alkaa puhua yleisesti markkina-analyyseista tai kannattavuuslaskelmista, on peli menetetty. Sparrattavalle tulee tunne, että eihän tuo tajua mitään.” Silloin neuvoja ei saa kontaktia sparrattavaan eikä myöskään osaa antaa oikeita askelmerkkejä jatkoa varten, vaikka sparrattavalla sinällään olisi pätevä ja liiketoiminnan lainalaisuudet täyttävä toimintamalli.

”Minulle tärkeää on se, mikä on sparrattavan oma iso kuva tulevaisuudesta esimerkiksi viiden vuoden kuluttua. Jos se on se, että haluaa vain tulla toimeen omalla osaamisellaan, on keinot vähän erilaisia kuin silloin, jos tavoitteellaan suurta kasvua. Toisin päin taas olisi hyvä, että sparrattavalla myös olisi tavoitteita, joihin neuvojan on helppo tarttua. Jos tavoite on, että haluan parantaa yritykseni kannattavuutta, on siihen kysymyksenasetteluun heti paljon helpompi paneutua”, Pekka Krook kertoo. Yritysneuvojan rooli on olla tietynlainen *reality check*, katsoa, että hommassa ylipäättään on mitään mieltä tai tolkkua, ja katsoa sitä nimenomaan numeroiden valossa. Tästä näkökulmasta on tärkeää viestittää myös sparrattavalle, että hänen on tärkeää ja hyödyllistä olla tietoinen oman yrityksensä taloudellisesta tilanteesta ja tunnuslukuista. ”Jos ei tiedä, mikä oli edellisen vuoden liikevaihto, tai että tuliko voittoa vai tappiota, on vaikea ryhtyä suunnittelemaan hinnoittelua”, kiteyttää Krook.

SPARRAAJA: VERKOSTOIDU MUIDEN ASiantuntijoiden kanssa

Luovassa taloudessa on hallittava vaikeita kokonaisuuksia ja silti suodatettava niistä selkeä näkemys. Hyvä yritysneuvoja voi kuitenkin pärjätä sillä, että pystyy omaksumaan suuren määrän informaatiota. Jos osaa lähestyä asiaa esimerkiksi talouden lainalaisuuksien kautta, jotka joka tapauksessa pätevät alalla kuin alalla, osaa arvioida myös yrityksen menestymisen mahdollisuuksia. Talousnäkökulma on toimiva, on vain ymmärrettävä toimialan ansaintalogiikka, markkinat ja tarjooma. Krook pitää tärkeänä, että neuvoja osaa myös turvautua osaamiseen siellä, missä sitä on.

”Jos on puhe musiikin viennistä Japaniin, on käännäyttävä Music Finlandin puoleen, jos pelialan kysymyksistä, on kysyttävä Neogamesista. On tärkeää tunnustaa, että en tällä alueella ole maailman paras asiantuntija, mutta en myöskään yritä sellaisena esiintyä”, hän sanoo.

Verkostojen luominen on kaiken sparraustoiminnan a ja o: sparraajan tulee kehittää omaa osaamistaan ja olla aktiivinen tiedonhakija. On syytä pitää huoli, että taustalta löytyy monenlaisia asiantuntijatiimejä, joihin voi tarvittaessa turvautua. Yhdelle asiantuntijalle jokin tietty osa-alue on vahvempi kuin toisille, ja hänen osaamistaan voi käyttää hyväksi, jotta asiakas saa tapaamisesta mahdollisimman paljon irti.

VINKKEJÄ SPARRAUSTILANTEeseen

- Ole aidosti läsnä ja kiinnostunut sparrattavasta.
- Uskalla kysyä sparrattavan tarinasta, myös sen kipeistä kohdista.
- Pyydä sparrattavaa arvioimaan oman asiantuntijuutensa taso.
- Kysy ammatillisia esikuvia tai ihanteita.
- Selvitä henkilön arvomaailma ja vakaumukset.
- Selvitä valmiudet liiketoimintasuunnitelman tekemiseen, jos sitä ei ole jo tehty.

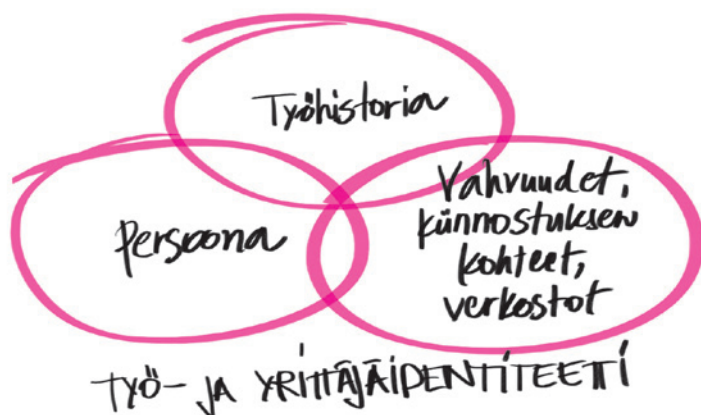
Kolmiulotteinen CV

JARI MYLLYMÄKI

Yrittäjältä vaaditaan monenlaista osaamista, vahvuuksia ja kokemusta. Perinteisessä CV:ssä nämä asiat eivät tule kokonaisuutena esiin.

Erityisesti aloittavien yrittäjien sparrauksessa nousee esille kysymys henkilön kyvystä toimia yrittäjänä: millainen venymiskyky uudella yrittäjällä on yrityksen liiketoiminnan eri tilanteissa? Yrittäjyys kun ei ole tiukasti rajattu asian-tuntijatehtävä, vaan vaatii avointa ja aktiivista otetta esille nouseviin asioihin.

Perinteinen kirjallinen CV, curriculum vitae, kertoo erityisesti työhistorian, mutta ei juurikaan henkilön persoonasta tai vahvuuksista. Siksi on syntynyt ajatus kolmiulotteisesta CV:stä, joka luotaa henkilön osaamista kolmesta näkökulmasta. Näitä ovat työminä, henkilön persoona sekä tietojen ja taitojen sovel-luskyky käytännön työelämässä. Yrittäjyydessä ovat keskeistä lisäksi verkostot, jotka henkilöllä on käytössään. Näistä elementeistä syntyy yrittäjäidentiteetti:



KUVA: YRITTÄJÄIDENTITEETTI KOOSTUU MONESTA OSA-ALUEESTA.

3D-ansioluettelosta voi johtaa myös kolmiulotteisen sparrauksen mallin. Siinä avataan näkökulmia sparrattavan henkilö- ja työhistoriaan laajemmin kuin vain ammat-tiosaamisen kautta.

”Usein vielä varsin ohut tuote- tai liikeidea lavenee 3D-sparrauksessa, koska kokonaisvaltaisempi näkemys saa sparrattavankin näkemään asioita uudella tavalla. Tämä moniulotteinen hahmottamismalli toimii hyvin myös niiden henkilöiden kohdalla, jotka ovat jo tehneet pitkän uran jollakin alalla ja nyt yrittäjyyden keinoin lähtevät rakentamaan laajan osaamisensa pohjalle uutta tulevaisuutta”, kertoo Jari Myllymäki, kokenut sparraajaa ja itsekin yrittäjä-taustainen luovan alan liiketoiminnan kehittäjä.

”Olen kokenut sparrattavien kanssa monta valaistumisen hetkeä, kun tiu-kasta osaamislueettelosta onkin päädytty pohtimaan mahdollisuuksia toteut-taa yritystoimintaa vaikkapa markkinoiden tarpeen ja kiinnostusten näkökul-masta.”

Myllymäki korostaa, että nykyisin on olemassa useita alustoja, joihin CV:nsä voi rakentaa eri näkökulmista. ”Esimerkiksi LinkedIniin voi laatia päivittyvän CV:n, Facebookiin verkostonsa ja Pinterestiin listan kiinnostuksen kohteistaan, mutta missään ei ole tätä kaikkea koottu kokonaisuudeksi – vielä. Sparraus-tilanteessa päästään keskustelun kautta kokonaisuuden äärelle. Jatkossa voisi ajatella myös kirjalliset CV:t laajemmasta näkökulmasta ja tuoda esimerkiksi harrastusten kautta tekijän persoonaa ja vahvuuksia yksilöllisemmin esiin.”

**Kokonaisvaltainen
näkemys saa sparrattavan
näkemään asioita uudella
tavalla.”**

VINKKEJÄ SPARRAUSTILANTEeseen

- Selvitä sparrattavan ammatillinen osaaminen sekä vahvuudet ja heikkoudet.
- Selvitä sparrattavan persoona ja sen vahvuudet ja heikkoudet yrittäjyyden kannalta.
- Kysy henkilön taustoista: mistä kotoisin, millainen perhetilanne?
- Kysy myös harrastuksista ja kiinnostuksen kohteista.
- Selvitä sparrattavan verkostot: laatikaa listaa ja yllätytkää!

Katse tulevaisuuteen

HELENA PEKKARINEN

Muutostahti on nykyisin huikea. Ennakointi on tulevaisuuden muutosten havainnointia nykyhetkessä. Siihen ei tarvita tieteellisiä menetelmiä, vaan silmät auki kulkemista ja johtopäätösten tekemistä havaituista heikoista signaaleista, muutoksen ensi merkeistä.

”Ennakointi tuo lisää tietoa pidemmän tähtäimen päätöksenteon pohjaksi ja auttaa tunnistamaan uusia mahdollisuuksia. Koen ennakkoinnin aivan älyttömän tärkeänä asiana pienille yrityksille”, sanoo Digesin asiantuntija Helena Pekkarinen.

Sanana ennakointi saattaa tuoda mieleen hallinnonalan tulevien vuosien resurssikäyrien analysoinnin, mutta todellisuudessa kyse on hyvin käytännönläheisestä ja arkisesta asiasta. Konkreettisimmillaan sitä voi verrata siihen, että vaikka tilaa maailmanlaajuisia lehdistökatsauksia tietääkseen, mitä maailmassa tapahtuu juuri nyt ja mitä mahdollisesti muutaman vuoden päästä. Kyse ei siis ole ennustamisesta, sillä se ei ole mahdollista, vaan silmien avaamisesta kohti tulevia trendejä. Pitää pystyä näkemään, mitä on tapahtumassa ja mitä tulossa, ja myös analysoimaan sitä omasta näkökulmastaan.

”Havainnoida ja analysoida. Eihän yritys voi tehdä strategiaakaan, jollei se tee näitä molempia ja siis toisin sanoen ennakoi, mitä kohti se on menossa ja mitä kilpailijat puuhaavat. Se vaatii juuri niiden pienten ja heikkojen signaalien bongaamista, joista tulevaisuuden suuntia voi vähän yrittää lukea.”

HEIKKOJEN SIGNAALIEN BONGAUSTA

”Kysymme usein myös näköalapaikalla olevilta ihmisiltä, miten he näkevät tulevaisuuteen ja mitä yhteisiä, nousevia teemoja he nostaisivat esiin. Se ei ole mitään varsinaista tulevaisuudentutkimista, vaan silmät auki elämistä ja havaintojen tekemistä ja niiden pohtimista – millaisia pilviä taivalla nyt näkyy,

Diges julkisti 2010 Luovien alojen sääkatsauksen. Se juontaa jo 2006 käynnistetyistä Uudenmaan ELY-keskuksen ennakointiprojekteista, joiden ideana on etsiä, kysyä, tiedustella ja havainnoida pieniä irrallisia esimerkkejä tulevasta muutoksesta. Tulossa on ennakointiin ja heikkojen signaalien havainnointiin pohjaava liiketoiminnan uudistamisprosessi ”Tuunaa LTS”. Tuunaa LTS-prosessissa heikkojen signaalien metsästyksessä ja niiden analyysissä Digesin tiimiä täydentää Suomen johtava futuristi Elina Hiltunen. Uudenmaan ELY-keskus rahoittaa projektia.

ja mitä ne merkitsevät? Kiinnostavaa on myös kehittää prosesseja havaintojen tarkempaan suodattamiseen ja analysoida, mitä kaikkea siitä impulssien vyyhdistä voi lukea ja tulkitaa”, Pekkarinen kuvailee.

Kiinnostavaa on pohtia esimerkiksi sitä, miten jokin ympäristössä havaittu signaali ilmenee uusien yritysten toiminnassa. Millaisia uusia liikeideoita herättää vaikkapa kaupunkikulttuurin muuttuminen tai kaupunkiviljelytrendin vahvistuminen? Tai miten eri impulssien yhdistäminen synnyttää uusia, raikkaita innovaatioita?

Pekkarinen kannustaa valitsemaan kymmenen hyvin erilaista aihealuetta ja keräämään lehdistä, verkosta ja kirjoista tietoa ja tarkkailemaan, mitä niiden piirissä erityisesti

puhutaan, mitä siitä voi päätellä ja mitä se merkitsee omalta kannalta. Tämän voi ottaa esille myös sparrauksessa ja kiinnittää asiakkaan huomiota siihen, miten monenlaista tietoa on olemassa. Samalla voi pohtia, mitä se tarkoittaa juuri hänen liiketoimintansa kannalta – onko esimerkiksi näkyvissä jotain sellaista, joka voisi aiheuttaa liiketoiminnan kurssiin muutoksia?

”Koetan myös kovasti rohkaista ihmisiä itse tekemään tätä tiedonhankintaa, sillä juuri he ovat oman tilanteensa ennakkoinnissa asiantuntijoita. Toki voi myös konkreettisesti ehdottaa, että sinulla on tässä tämmöistä osaamista, ja jos yhdistät sen tähän tulossa olevaan juttuun, voi syntyä jotain hedelmällistä, ja on ehkä jopa keksinyt sen ennen muita. Se vaatii kuitenkin myös sitä, että havainnoista tekee johtopäätöksiä, joita voi eritellä ja konkretisoida.”

LUOVILLA ALOILLA MUUTOKSEN ENSI MERKIT NÄKYVÄT ENSIMMÄISENÄ

Luovien alojen ihmiset ovat usein juuri niitä, jotka ensimmäisinä tuovat ilmassa liikkuvat merkit näkyviin. Siksi on mielenkiintoista nähdä, mitä luovien alojen ”luontaisesta käyttäytymisestä” voidaan oppia muilla aloilla ja miten enakoiva ajattelu leviää ja kasvaa ja ilmenee lopulta tarjolla olevien palvelujen muuttumisena. Hyvä esimerkki muutoksesta on juuri kaupunkiviljelyn yleis-

tyminen, johon liittyviä palveluja tai tuotteita ei vielä muutama vuosi sitten olisi osattu toivoakaan.

Pekkarinen toivoo, että myös perinteisempien toimialojen piirissä toimineet yritysneuvojat oi-

valtaisivat entistä paremmin, miten hyvä neuvo silmien avaaminen kohti ympäröivää todellisuutta on. Sitä heidän soisi myös omassa työssään jakavan. Pohjimmiltaan kyse on ennakkoluulottomuudesta ja rohkeudesta nähdä sinänsä kiistämättömien liiketoiminnallisten faktojen ja numeroiden taakse.

”Vaikka joku tietty yritysidea ei juuri nyt näyttäisi toteuttamiskelpoiselta, on oltava herkkyyttä sille, että voisiko se kuitenkin joskus vähän myöhemmin toimia paremmin. Ajatellaan nyt vaikka vain ensimmäisen IT-kuplan innovaatioita, kuten erilaisia sosiaalisen median esiasteita, jotka eivät vain siinä teknologisessä ja kulttuurisessa ympäristössä lähteneet lentoon. Nyt kymmenen vuotta myöhemmin ne tulevat uudestaan aivan uudella tavalla.”

Aina kannattaa katsoa, mitä muut tekevät. On myös saatavilla erilaisia trendiutiskirjeitä, joista näkee, mitä ennakoitiin erikoistuneet tutkijat ja laitokset nostavat esiin. Itsensä pitäminen kartalla siitä, mikä juuri nyt aiheuttaa kuohuntaa ja mistä uudet ilmiöt versovat, ei ole valtava ajallinen uhraus, mutta saattaa hyvinkin avata uusia ulottuvuuksia ja ikkunoita esimerkiksi juuri yritysneuvojan työhön. Ja kun asiakasta kehottaa pitämään silmät ja korvat auki ja analysoimaan havaintojaan, edistää hyvin todennäköisesti tämän menestymismahdollisuuksia.

Pitää pystyä näkemään, mitä on tapahtumassa ja analysoimaan sitä omasta näkökulmasta.”

VINKKEJÄ SPARRAUSTILANTEeseen

- Selvitä sparrattavan visio tilanteesta viiden vuoden kuluttua.
- Kysy muutosvoimista yleensä sekä erityisesti sparrattavan toimialalla.
- Kysy, minkä oudon asian yrittäjä on havainnut lähiympäristössään viime aikoina.
- Keskustele siitä, miten nämä saattavat vaikuttaa liiketoimintaan.
- Kehota uteliaisuuteen.
- Kehota siirtymään epämurkavuusalueelle, pois samanmielisten porukoista.

Työ muuttaa muotoaan

PETTERI HUVIO

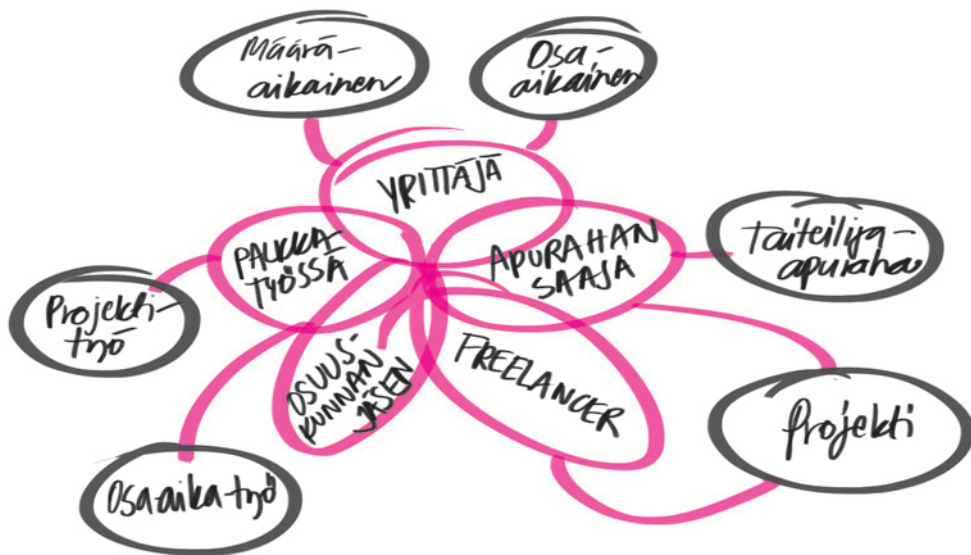
Työn tekemisen muodot monipuolistuvat nopeasti. Yrittäjyyden ja palkansaajan välinen ero hämärtyy, kun henkilö saa tulonsa monesta eri lähteestä osaksi yrittäjänä, osaksi palkansaajana ja osaksi vieläpä apurahoina.

”Sparraajan on oleellista hahmottaa, mikä on sparrattavan tavoite, etenkin, jos yrittäminen on vasta aivan alussa tai sitä vasta käynnistetään. Kasvuyrittäjätyypit kyllä erottuvat joukosta – haastavin ryhmä ovat sen sijaan ne, joille tärkeintä on itsensä työllistäminen”, kuvailee Digesin asiantuntija Petteri Huvio.

Itsensä työllistäminen voi tarkoittaa monia eri asioita ja sparraajan on tärkeää hahmottaa, mitä sparrattava kulloinkin tavoittelee. Yhdelle voi hyvin riittää esimerkiksi 2 000 euron kuukausipalkka, toinen haluaa nimenomaan kehittää uudenlaista palvelua. Tosiasiassa moni ei kuitenkaan ennen sparrausta ole pohtinut asiaa kovinkaan tarkkaan. Yhä suurempi on myös niiden ihmisten joukko, jotka ovat edellisessä työpaikassaan tienanneet hyvin ja joille rahallinen tulo ei ainakaan alkuvaiheessa ole olennaisin asia.

”Perusyrittäjäneuvonnassa itsensä työllistämisen tavoitteeseen ei kuitenkaan osata suhtautua kovin suopeasti, sillä siinä maailmassa haluttaisiin aina mieluummin nähdä uusia kasvuyrittäjiä. Minusta neuvojan pitäisi mukautua siihen, mitä sparrattava itse haluaa, ja sitten esittää siihen mahdollisia vaihtoehtoja. Ihmisen oma vaihtoehto pitäisi aina saada toimimaan mahdollisimman hyvin.”

Kasvuyrittäjyysvaihtoehto on toki tärkeää nostaa kaikkien sparrattavien kohdalla esiin yhtenä vaihtoehtona. Toisille se ei kuitenkaan syystä tai toisesta sovi tai ole edes kiinnostava. Monissa liikeideoissa ei toisaalta ole suurta kasvupotentiaalia, mutta ne voivat silti elättää yhden tai useammankin ihmisen. Sekin on arvokasta, että pystyy tulemaan toimeen omalla työllään. Lisäksi toiminta saattaa kehittyä luontaisesti suuremmaksi, kun kokemus yrittämisestä kasvaa.



KUVA: LUOVAN TYÖN TEKIJÄ VOI YHDISTELLÄ TYÖELÄMÄSSÄ ERILAISIA ROOLEJA JA TYÖSUHDEMALLEJA TURVATAKSEEN TOIMEENTULONSAN OMAN OSAAMISENSA POHJALTA.

MONINAISET TOIMEENTULON MALLIT

Luovilla aloilla toimeentulon mallit ovat usein moninaisia. Ihminen saattaa olla yhtä aikaa yrittäjä, freelancer ja jopa tavanomainen palkansaaja, ja apurahaakin hän saattaa saada. Koska eri tulonmuodostusmallien rajat ovat häilyviä, ei perinteinen kuukausipalkka-ajattelu toimi, puhumattakaan peruspalkkatyöhön suunnitelluista eläkemaksu- ja sosiaaliturvajärjestelmistä.

”Tilanne vaikeutuu entisestään, kun näiden eri mallien välimaastossa toimivien ihmisten määrä jatkuvasti kasvaa. Tv- ja elokuva- sekä musiikkipuolella sama kehitys on tapahtunut jo kuluneiden 10–20 vuoden aikana, mutta aivan viime vuosina erityisesti graafisella ja valokuvauksen alalla on ulkoistettu väkeä runsaasti. Nämä ihmiset ovat yhtäkkiä tilanteessa, jossa heidät pakotetaan yrittäjiksi – edes perinteinen freelanceriys ei enää käy.”

Erityisen kipeää tämä on vanhemmille ihmisille, jotka ovat työskennelleet samalla työnantajalla jopa 20 vuotta ja tottuneet aivan toisenlaiseen työnteon malliin. He joutuvat kohtamaan aivan vieraita haasteita, kuten oman osaamisen myyminen tai markkinoiminen.

Huvio peräänkuuluttaa kausi- tai osa-aikayrittäjyyden kaltaisia ennakko-luulottomia ajattelumalleja. Yrittäjä- ja palkansaajastatuksen ero tulisi olla

Peräänkuulutan kausi- tai osa-aikayrittäjyyden kaltaisia ennakkoluulottomia ajattelumalleja.”

joustavampi. Yhä useammin yhden henkilön toimeentulo tulee osittain yrittämisen ja osittain palkkatyön kautta. Myös yritystoiminnan kokeileminen tulisi tehdä helpommaksi.

”Etenkin monet nuoremmat ihmiset eivät haluakaan pysyä vain yhdessä työssä tai yhdessä toimintamallissa, vaan kokeilla erilaisia juttuja ja liikkua identiteetistä toiseen. Tai joku saattaa pysytellä palkkatyössä toimeentulon vuoksi ja samalla perustaa yrityksen kehitelläkseen ja edistääkseen jotain aivan omaa intohimoa.”

UUSI TODELLISUUS

Uuden todellisuuden oivaltaminen ja sisäistäminen on perinteisessä yritysneuvonnassa vielä kesken, vaikka työn uudet muodot koskevat jo jopa satoja tuhansia ihmisiä. Neuvoja ajattelee helposti, että kun ihminen perustaa yrityksen, hän ryhtyy heti kasvattamaan sitä ja on viiden vuoden päästä palkannut jo kymmenen ihmistä. Luovan alan osajasta taas on aivan luontevaa, että toimeentulo ei synny vain yritystoiminnasta, vaan muodostuu pienistä ja monisyisistä puroista. Kun puroja vain on riittävästi, voi tienata mukavastikin – eikä yrityksen tulomuodostuksen ja ihmisen oman toimeentulon mittakaavaa silti ole tarkoitus kasvattaa.

”Monet luovat ihmiset eivät kasvata yritystoimintaa, vaan omaa osaamistaan ja verkostojaan. Jos tulee kohdalle isompi keikka, se toteutetaan verkostojen kautta, ei ihmisiä palkkaamalla. Näin on ollut leffapuolella jo pitkään. Kun on kehitysvaihe, tuotantoyhtiössä on töissä kaksi, kolme ihmistä. Sitten kun tuotanto käynnistyy, mukana on satakin eri alojen tekijää, mutta he eivät ole tuotantoyhtiön palkkalistoilla, vaan yrittäjiä itsekin. Silti kyseessä on yhteensä miljoonien eurojen tuotanto, jolla on myös merkittävä työllistävä vaikutus.”

Elokuva-alalla järjestelmä on mukautunut uuteen toimintamalliin, ja alan tekijät osaavat toimia sen ehdoilla. Graafisella alalla muutos on ollut nopeaa, mutta ihmiset ovat vielä hyvin hämmentyneitä ja jopa hädissään. Huvio kertoo, että aiemmin noudatettu linja, jossa työn ulkoistanut yritys lupasi yrittäjäksi muuttuneelle osajalle tietyn määrän työtä ja laskutettavaa myös jatkossa, ei sekään enää päde.

”Sen sijaan kilpailu on kokonaan avointa, ja yrittäjyyteen tottumaton jouuu kilpailemaan jokaisesta keikasta kaikkien muiden kanssa, mikä on tosi raa-

kaa. Pitää osata hahmottaa oma substanssiosaamisensa, ja sitten se pitää vielä osata tuotteistaa ja myydä.”

SPARRAUKSEN VASTUULLISUUS

Sparraajan tehtävä on vastuullinen. Jos sparrattava selvästi ilmaisee suhtautuvansa yrittämiseen kielteisesti ja vastentahtoisesti, on sparraajan sanottava ääneen, ettei se ole tälle ihmiselle oikea polku. On kuitenkin myös paljon ihmisiä, joille yrittämiseen liittyvät asiat ovat vaikeita mutta joiden onnistumisen tahto on vahva. Silloin on tunnistettava ne konkreettiset keinot, joilla ihminen voi tavoitteensa saavuttaa. Kyse voi olla henkilökohtaisten ominaisuuksien vahvistamisesta, uskalluksen kasvattamisesta, valmentamisesta ja jopa psyykkämisestä. Ja vaikka ihmisten tavoitteet vaihtelevat suuresti, on ne pyrittävä tunnistamaan vilpittömästi ja kunnioittavasti.

Oleellista on pohtia, miten mahdollistetaan se, että ihmiset saavat tehdä juuri sitä, mistä ovat eniten kiinnostuneita. Tai toisin päin: miten luodaan olosuhteet, joissa saattaa kuin varkein syntyä uusi iso innovaatio tai menestystuote, vaikka kasvuyrittäminen ei alun perin olisikaan ollut toiminnan tavoite tai tarkoitus.

Kaikessa sparrauksessa on joka tapauksessa ensiarvoisen tärkeää tapauksesta riippumatta luoda pohja kannattavalle liiketoiminnalle. Etenkin yrittäjyyden alkuvaiheessa oleville tämä saattaa tuntua haastavalta, koska heiltä puuttuu työkaluja ja ymmärrystä liiketoiminnan analysointiin. Heille vertaistuki on erittäin hyödyllistä. Erilaiset ryhmäsparraukset ovat tällöin toimivia, jolloin osallistujat käyvät läpi omaa tilannettaan ja muut voivat kommentoida asioita sekä kertoa omat kokemuksensa. Ongelmia saadaan selvitettyä ja huomataan, ettei oma tilanne ole poikkeuksellinen. Lisäksi osallistujien verkostot kasvavat ja vahvistavat yritystoimintaa.

”Joskus tietysti tavoite voi ensin olla vain se, että on päästävä pois nykyisestä palkkatyöstä ja saatava tehdä jotain muuta, jotain omaa. Silloin voi olla pitkäkin prosessi selvittää, mitä se oikeastaan olisi ja miten sen käytännössä toteuttaisi. Tämä ihminen pitää osata ohjata pidempään prosessiin, kuten uudelle koulutuslalle tai yrittäjyyskurssille. Tunninkin kestävä sparraus voi olla ratkaiseva vaihe siinä tulevaisuuden ja pyrkimysten kirkastamisessa, jonka ansiosta ihminen löytää kokonaan uudenlaisen työuran.”

VINKKEJÄ SPARRAUSTILANTEeseen:

- Selvitä sparrattavan tulonlähteet.
- Kysy, millaista tilannetta sparrattava henkilökohtaisesti tavoittelee ja mikä on taloudellinen lähtötilanne.
- Kysy, mikä on sparrattavan käsitys yritystoiminnasta ja hänen suhteensa siihen.
- Selvitä, millaisena sparrattava kokee myymisen.
- Selvitä, mikä on sparrattavan talousosaamisen taso.
- Selvitä, miten verkostoitunut sparrattava on.
- Keskustele eri vaihtoehtoista yrittäjän ja palkansaajan roolien yhdistämisessä.
- Keskustele yrittäjyyuskokeilun mahdollisuuksista esimerkiksi virkavapauden aikana.

Sparrauksen merkitys ja hyöty – alueellinen näkökulma

HEIKKI TUNKKARI

”Kun itse lähdin yrittäjäksi, tiesin, mitä halusin tehdä, mutta ei ollut mitään paikkaa, missä olisin voinut tehdä sitä työkseni. Se oma tekemisen mahdollisuus piti siis luoda tyhjästä. Siksi tunnistan tilanteen, jossa mitään ei ole ihmiselle valmiina olemassa.”

BusinessOulun luovien alojen asiakkuuspäällikkö Heikki Tunkkari on viimeisten neljän, viiden vuoden aikana tavannut noin 500 ihmistä, joita on tavalla tai toisella neuvonut, tukenut ja sparrannut kohti mielekästä yritystoimintaa, useimpia heistä vieläpä lukuisissa erilaisissa istunnoissa. Hän sanoo myös muistavansa heistä jokaisen ja olevansa perillä siitä, mitä heidän yritystoimintalleen tänään kuuluu.

Oulun seudulla, jossa on perinteisesti ollut suurteollisuutta ja sen mukanaan tuomaa yritystoimintaa, yrittämisen on mielletty olevan sidoksissa jo olemassa olevaan arvoverkkoon. Kuluttajaymmärrys ja tuotteistamisen taito ovat siksi olleet Tunkkarin mukaan heikolla tolalla, ja myös yhteistyön luominen yritysten välillä on ollut vaikeaa. Kaupungissa työskentelee myös paljon arkkitehtejä.

”He ovat ehkä olleet vähän sisäänpäin lämpiävä yrittäjäryhmä, joka ei ole aina oikein innostunut esimerkiksi markkinoinnista tai rahasta puhumisesta. Siinäkin voi sitten tulla vastaan se, että olisi kuitenkin tärkeää, että ihminen saisi keskittyä siihen, missä on itse vahvimmillaan. Hyvässä sparrauksessa voi tähänkin kuitenkin syntyä ratkaisu, kuten eräässä tapauksessa, jossa arkkitehti palkkasi toimistoon liiketoiminnan pyörittämisestä kiinnostuneen ih-

misen toimitusjohtajaksi, jotta saattoi itse keskittyä suunnitteluun. Nämä ovat toki usein pitkiä prosesseja, jotka edellyttävät paljon työstämistä, keskustelua ja päähkäilyä.”

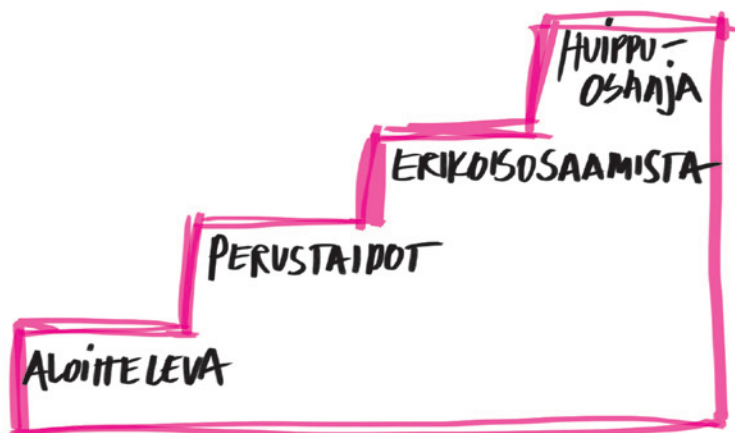
Siihen Tunkkari on kuitenkin aina valmis, samoin kuin ymmärtämään niitä monimutkaisia kehityskulkuja, jotka ovat useimmiten hyvän yritystoiminnan väistämätön edellytys. Mutta toisaalta hänen oma polkunsä onkin ollut värikäs ja monivaiheinen. Se on vienyt draamaopinnoista teatterityöhön, kriitikoksi ja toimittajaksi, Jyväskylän ylioppilaslehden päätoimittajaksi ja Helsingin Sanomien toimittajakouluun 1980-luvun puolivälissä, kunnes avioliitto johdatti kohti pohjoista.

”Sitten asuimme 12 vuotta Inarissa, jossa toimin kansanopiston opettajana ja rehtorina ja myöhemmin ammattiopistossa viestinnän koulutuksen parissa. Tein paljon myös saamelaiskulttuuriin liittyviä vapaaehtoistöitä, kuten erilaisten oppimateriaalien laadintaa, kunnes vapaaehtoinen työ alkoi käydä raskaaksi. Niinpä keksin, että josko alkaisin tehdä samaa yrittäjänä.”

Syrjäkylien yrittäjä ei lama-ajan lopulla voinut keskittyä vain yhteen tai kahteen asiaan, vaan oli tehtävä kaikkea mahdollista, kuten elokuva-alan tapahtumia ja nuorten tietokone- ja valokuvauskoulutusta. Sitten oli taas aika muuttaa, ja Tunkkari ryhtyi opettamaan viestintää ja mediatuottamista Oulun seudun ammattikorkeakoulussa.

”Mediatuotannon opiskelijoista tuli samalla yrittäjiä, ja he olivat hyvin aktiivista porukkaa, mutta opinnot kestivät pitkään ja olivat pitkälinen prosessi. Itsellenikin tuli mieleen, että olen opettanut tätä samaa kurssia nyt jo suhteellisen monta kertaa. Niinpä tartuin paikallisessa yrityspalvelukeskuksessa avautuneeseen luovien alojen yritysneuvojan pestiin. Autoin kolmen vuoden ajan toisaalta yrittäjiä alkuun ja toisaalta muita alan toimijoita ymmärtämään ja tunnistamaan, mitä luovien alojen yrittäjä oikeastaan tarkoittaa ja keitä he ovat.”

Kun Oulun seudun yrityspalvelut sitten yhdistettiin yhdeksi kokonaisuudeksi, luovien alojen yrittäjyydestä toivottiin kasvualaa, joka toisi alueelle lisää työpaikkoja. Tunkkarista tehtiin asiakkuuspäällikkö, jonka pirtaan kuului toimialan kehittäminen. ”Työ koostuu ihan perusyritysneuvonnasta ja sparrauksesta, mutta myös koulutuksen jalostamisesta. Vedämme myös hankkeita, joilla vahvistetaan luovien alojen yhteistyötä muiden toimialojen kanssa.”



KUVA: YRITTÄJÄNÄ KEHITTYMISEN PORTAAT.

OMAN TEKEMISEN KEHYKSET JA MAHDOLLISUUDET

Tunkkari sanoo oman monipuolisen taustansa olevan kullanarvoinen, kun on sparraajana pyrittävä oivaltamaan, mitä pöydän toisella puolella istuva ihminen haluaa tavoitella ja saada aikaan.

”Kun itse lähdin yrittäjäksi, tiesin, mitä halusin tehdä, mutta ei ollut mitään paikkaa, missä olisin voinut tehdä sitä työkseni. Se oma tekemisen mahdollisuus piti siis luoda tyhjästä. Siksi tunnistan tilanteen, jossa mitään ei ole ihmiselle valmiina olemassa. Itsekin tutustuin aikoinani toiseen luovan alan yrittäjään, joka asui aivan naapurissa, siis vajaan sadan kilometrin päässä, ja lopulta tekijöitä löytyi lisääkin. Pystyimme luomaan verkoston, jossa kukin teki oman osuutensa, ja meidän oli mahdollista vastata yhdessä esimerkiksi erilaisiin tarjouspyyntöihin. Se ei kuitenkaan ollut yhteinen yritys, vaan jokainen toimi lopulta omillaan.”

Onko sparraajan tärkein tehtävä oivaltaa juuri se, että luovan alan tekijän on itse rakennettava oman tekemisen kehykset ja mahdollisuudet?

”Kyllähän se on hyvin tyypillinen tilanne, että on esimerkiksi pelialan yrittäjä, joka on aika hämmentynyt sen suhteen, missä voisi olla yhteistyökumppaneita tai miten markkinointia voisi hoitaa. Järjestimme esimerkiksi workshopia, jossa oli mukana eri vaiheissa olevia pelintekijöitä, ja kun siinä kerran kuu-kaudessa istuttiin 10–15 ihmisen kanssa alas pohtimaan niitä kaikille kohdalle tulevia asioita, niin siinä yksi ihminen keksi, että jospa hän alkaisikin tehdä

tällaista yrittäjänä – siis tuomaan yhteen pienyrittäjiä ja tukemaan niitä markkinointiponnisteluissa ja luomaan niille synergiaa tuottavia verkostoja. Hän sai siinä sen valaistumisen, että tässä voisi olla hänen paikkansa.”

POSITIIVINEN OTE

Tunkkari kertoo, että kesti useita vuosia, ennen kuin yritysneuvontapalveluun saatiin Oulun seudulla luotua malli, joka riittävän monipuolisesti vastaa tekijöiden tarpeisiin. Tärkeä tekijä ovat olleet työosuuskunnat, joiden avulla on onnistuttu rakentamaan polkuja eteenpäin niille, joilla on jo kokemusta, taitoa ja osaamista, mutta ei käsitystä siitä, miten voisi niitä hyödyntää.

”Monesti äärimmäisen ratkaiseva tekijä on, jos pystyy jonkinlaista positivistista valoa antamaan siitä, että «tämä on mahdollista». Ihminen voi olla työtön, ja voi olla hankala elämäntilanne, eikä näytä oikein olevan avoimia työpaikkoja ja yrittäjäys pelottaa, niin silloin välimuodon löytäminen voi antaa mahdollisuuden kypsyä rauhassa siihen yrittämiseen. Työosuuskunnassa voi lähteä kokeilemaan ja siinä saa myös epäonnistua.”

■ ■ Monipuolinen tausta on sparraajalle kullanarvoinen.”

HAASTEENA VALMIIDEN MALLIEN VÄHÄISYYS

Tunkkari korostaa, että luovan alan yrityksen pystyttäminen on jotain aivan muuta kuin parturiliikkeen tai kaupan perustaminen. Niitä varten on olemassa valmiita malleja ja laskelmia, jotka tavanomainen yritysneuvonta osaa asiakkaalle tarjota, kun taas luovan alan tekijän tavoite on jotain paljon epämääräisempää.

”Se on jotain, minkä uskomme tunnistavamme, että tällaista voisi ehkä ruveta tekemään, mutta ainakaan lähipiirissä ei ole mitään esimerkkejä siitä, miten se toimisi. Sen sijaan pitää itse lähteä kokeilemaan. Ja siinä kohtaa tarvitaan kannustusta sparraajalta, joka on valmis sietämään tämän ihmisen kanssa epävarmuutta ja antamaan kuitenkin joitakin järkeviä lähtökohtia. Mieluummin siedetään epäonnistumisen mahdollisuutta kuin jätetään tekemättä, mikä kuitenkin jää sitten harmittamaan.”

Tämä ulottuvuus kuitenkin Tunkkarin mielestä puuttuu perinteisestä yritysneuvonnasta. ”Liian helposti reagoidaan kielteisesti ja sanotaan, että eihän

tuo ole mahdollista, tai että tiedätkö, onko tuollaista yritystä olemassa, ja olisihan se tehty jo, jos se olisi kannattavaa”. Monesti kannattavuus ei kuitenkaan ole heti alkuvaiheessa arvioitavissa sellaiselle tasolla, joka olisi perinteisten mittareiden mukaan kestävä. Toisaalta yhtä tärkeää on tunnistaa, milloin kyseessä on vahvempaa sijoittajarahoitusta, kansainvälistymisponnisteluja ja tuotekehityspanostuksia vaativa asiakas, jonka kohdalla vaaditaan hyvin toisenlaista riskinottoa.

Luovalla sparraajalla tulee siis olla valmius sekä mennä kohti tuntematonta ja kestää idean jalostamisen hankaluudet että tunnistaa se hetki, jolloin esimerkiksi palvelukonsepti on juuri siinä kunnossa, että se pitää vain mahdollisimman nopeasti saada markkinoille. Molemmista tapauksista sparraajan on kyettävä oivaltamaan, mitä on lähitulevaisuudessa odotettavissa ja millaista tukea mahdollisesti hyvinkin erityisessä tilanteessa olevat tekijät kaipaavat.

UUSIEN, ENNAKKOLUULOTTOMIEN IDEOIDEN HERÄTTELY

Tunkkari kuvailee, että hänen oma tapansa hyödyntää vaikkapa klinikkatapaamisia on ollut uusien, ennakolluulottomien ideoiden herättelemine keskustelun tiimoilta. Jos tai kun istunnossa tullaan ajatelleeksi jotain aivan uutta, voi se toimia alkupisteenä pidemmän tähtäimen työstämisprosessille.

”Minulla on erityisesti tällä alueella toimivan yrityksen kanssa mahdollisuus lähteä työstämään pidemmällä aikavälillä sitä, tarvitaanko rahoitusta tai millainen liiketoimintamalli olisi hyvä. Voidaan siis tutkia, millainen etenemistie olisi hyvä ja toimiva. Tämä oli erityisen tehokasta vanhassa yhden kokonaisen Jalostamo-päivän mallissa, jossa aika pystyttiin käyttämään erityisen hyvin hyödyksi. Ennen saatoimme myös jakaa päivän kahden yrityksen kesken, ja asettaa selkeät tavoitteet kuukauden päästä pidettävälle seuraavalle tapaamiselle. Oli mahdollisuus työskennellä pitkäjänteisesti.”

Tunkkari arvosti Jalostamo-päivissä myös mahdollisuutta sparraajien keskinäiseen keskusteluun ja yhteistyöhön, joka hänen mielestään koetaan liian usein hankalaksi ja vaivautuneeksi, kun sparraajat haluavat pitää kiinni omista asiakkaistaan.

”Yksi plus yksi on usein enemmän kuin kaksi, ja on hyvä toisen kanssa vaihtaa kokemuksia ja näkemyksiä siitä, mitä missäkin keississä nousee esiin.”

POLUN LÖYTÄMINEN

Jokin hyvinkin yllättävä tieto, kontakti tai mielle yhtymä voi avata toimivan polun juuri tietyille asiakkaalle, ja usein hyvä sparraaja voi keksiä sellaisen yhtä lailla laajojen kontaktiensa kuin vahvan alueellisen tuntemuksensa avulla.

”Kyse on myös siitä, miten saa 22-vuotiaan oululaisen muusikonalun houkuteltua käymään yritysneuvonnassa, kun häntä ei yrittäminen lainkaan kiinnosta, vaan on vain se taiteen tekeminen mielessä. Eihän niitä saada liikkeelle, tai he eivät puhu muuta kuin sitä musiikin kieltä, ja neuvoja taas puhuu asiakkuuksista ja tällaisista. Mutta sitten jos voi sanoa, että hei, meillä on Musexin tyyppi täällä paikalla, ja se on ollut levy-yhtiössä töissä tai tuntee tekijänoikeusasioita ja on soittanut bändissä, niin siellä onkin yhtenä päivänä neljätoista erilaista bändiä. Ja kun ne käyvät siinä tapaamisessa sen yhden keskustelun, niin ne oivaltavat, että ahaa, meillähän on tällainen mahdollisuus, joka voisi johtaa yrityksen perustamiseen. Ja sitten heitä voidaan auttaa hakemaan mukaan esimerkiksi juuri Musexin toimenpiteisiin. Samalla tavoin Neogamesilla on valtavan hyvä tuntemus peleistä ja pelialan toimijoista, ja he voivat tulla pariksi päiväksi Ouluun ja tavata käytännössä kaikki täkäläiset pelialan tekijät. Tällainen toiminta on parhaimmillaan erittäin tehokasta, minkä mahdollistaa juuri se, että tiettyyn toimialaan perehtyneitä sparraajia, jotka tietävät kaiken olennaisen omasta erityisalastaan. Alan metkut tunteva kokenut sparraaja osaa myös vakuuttaa aloittavan yrittäjän siitä, että nämä ja nämä esimerkiksi tekijänoikeusasiat sinun on hoidettava kuntoon, muuten sinun käy huonosti, ja että näin se tehdään.”

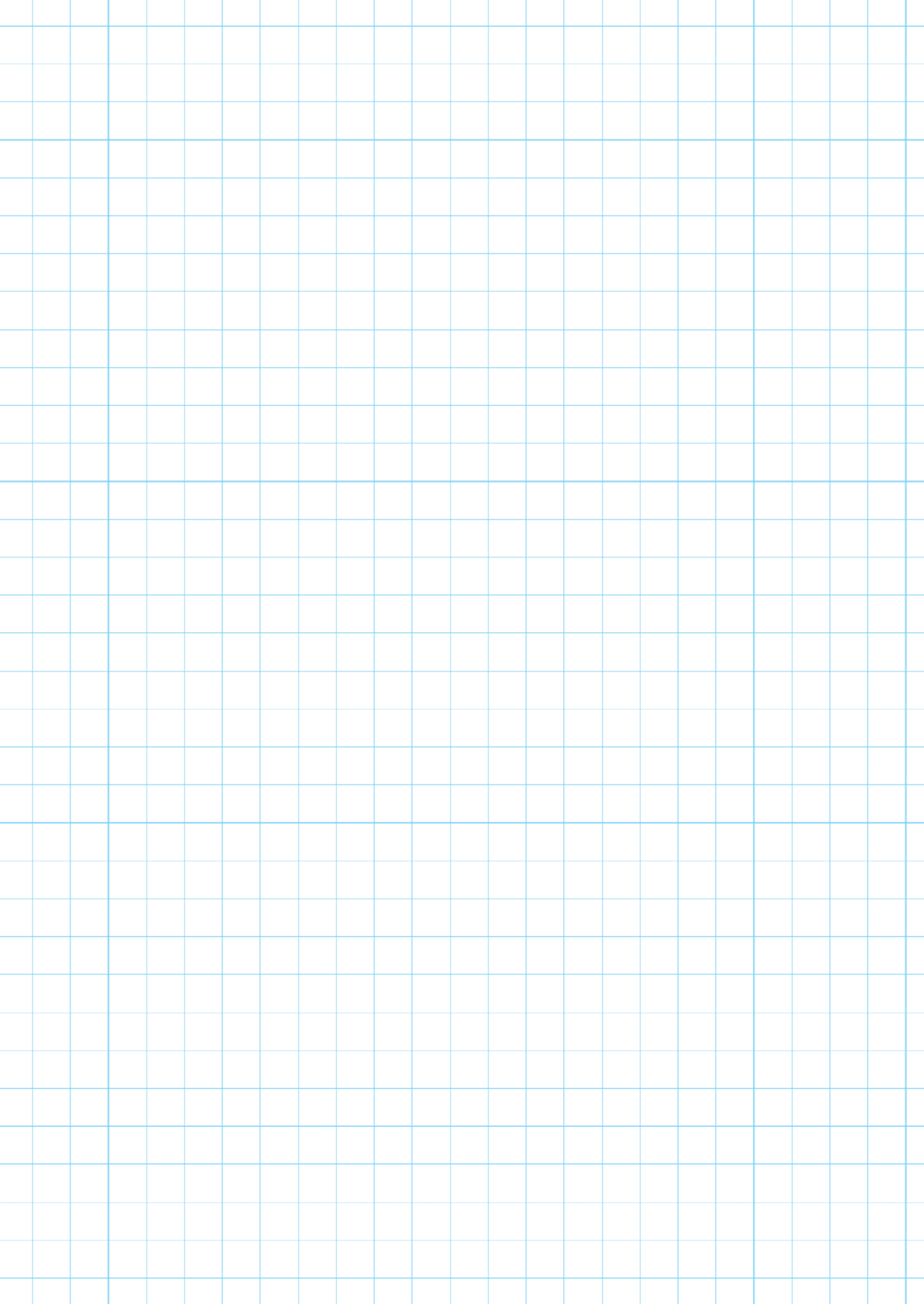
VINKKEJÄ SPARRAUSTILANTEeseen

- Vakuuta sparrattava luottamuksellisesta keskustelusta ja yritä luoda rento tilanne.
- Yritä saada sparrattava pohdiskelemaan vaikeita asioita erikanteilta ilman, että hänen pitäisi ”myydä” sinulle ajatuksiaan.
- Sparraajan pitää uskaltaa sanoa myös ”en tiedä” ja antautua pohdiskelemaan vaihtoehtoja sparrattavan kanssa.

OSA 2

SPARRAUSTA KÄYTÄNNÖSSÄ

Toisessa osassa tarkastellaan sitä, millaista työtä sparraus käytännössä on: millaisia tapauksia ja henkilöitä sparrauksessa voi tulla eteen, mitä ja kuinka asioita tulee käydä läpi, ja miten konkretian tasolla saadaan sparrattavien liiketoimintaa kehitettyä. Jokaisen artikkelin loppuun on kerätty käytännöllisiä vinkkejä, joiden avulla sparrausta voi tehostaa.



Ideasta eteenpäin – toteutus ratkaisee

PETTERI HUVIO

Tuotekehityksen tulisi aina olla asiakaslähtöistä. Ketkä olisivat yrityksen mahdolliset asiakkaat ja mitä he toivovat uudelta tuotteelta tai palvelulta?

”Tuotekehityksen kannalta sparraukseen tulee kahta hyvin erilaista ryhmää edustavia sparrattavia. Osa on yrittäjiä, joille omien tuotteiden kehittäminen on yksi yrittämisen osa-alue. He myös ajattelevat yrittäjämäisesti ja ovat kenties myös jo hyödyntäneet olemassa olevia palveluita. Toinen ryhmä on ihmiset, jotka eivät ole vielä perustaneet yritystä, tai eivät ehkä lopulta haluakaan perustaa, mutta joilla on idea”, kuvailee Digesin asiantuntija Petteri Huvio.

Jälkimmäinen ryhmä on monin tavoin haastavampi. Joku on keksinyt idean, joka hänen omasta mielestään on suurenmoinen ja ainutlaatuinen, mutta kun tietoa etsii enemmän, käy ilmi, että vastaavanlaisia ideoita on keksitty myös muualla maailmassa. Toinen haaste on, ettei oivalleta idean olevan arvokas vain, jos sen onnistuu toteuttamaan.

”Toteutus vaatii kovaa työtä ja toisaalta on myös mietittävä sitä, kuka olisi tulevan yrittäjän asiakas, ja tahtoisiko hän juuri tätä vai sittenkin jotain aivan muuta. Yksityishenkilölle, joka on omasta mielestään saanut vuosisadan idean, sen muokkaaminen ja työstäminen markkinoitavaan muotoon voi olla hyvin vaikeaa. Kukaan ei kuitenkaan halua ostaa ideoita, vaan niistä johdettuja toimivia toteutuksia. Silti sparraajalla on suuri vastuu siinä, ettei sano liian suoraan tai tylästi, että toi sun ideasi on surkea enkä usko siihen olleenkaan. Välillä hulluiltakin kuulostavat ideat ovat lopulta toimineet liiketoiminnallisesti hyvin.”

IDEANIKKARIT

Ideat saattavat olla hyvin käytännönläheisiä, arkielämän helpottamiseen tarvittavia välineitä tai työkaluja. Ne voivat olla myös aihioita suunnitelmasta, jolla

esimerkiksi tiettyä maantieteellistä aluetta kehitettäisiin valovoimaisemmaksi. Kaikki ideoijat eivät kuitenkaan välttämättä halua itse vastata käytännön toteutuksesta, vaan he saattavat haluta luovuttaa suunnitelmansa toisten käyttöön.

”Ajatellaan, että olisi kiva tehdä tällainen juttu ja sitten myydä se pois, ettei tarvitsisi itse nähdä sitä vaivaa, että etsisi markkinat ja asiakkaat. Asiat eivät kuitenkaan etene, jos ei alkuperäinen tekijä itse ole valmis sitoutumaan niihin.”

Jos tuoteidea on selvästi keksinnönomainen, on joitakin apuvälineitä kuitenkin olemassa. Silloin on analysoitava idean uutuusarvoa ja omaperäisyyttä ja arvioitava sen kelpoisuutta ja potentiaalia liiketoimintaan. Jos kriteerit täyttyvät, on Keksintösäätiö ja sen tarjoamat palvelut oikea osoite.

”Siellä autetaan kehittämään ideasta tuote tai palvelu, jonka ympärille syntyy yritys. Keksintöä ja sen uutuutta tutkitaan myös kansainvälisessä kontekstissa, ja sieltä voi saada rahoitusta demoa tai prototyyppiä varten. Apua saa myös tekijänoikeuskysymyksiin.”

Niitä tuotteita tai palveluita, joiden todellinen potentiaali jää uupumaan parhaasta mahdollisesta, putoaa palvelun piiristä pois, sillä Keksintösäätiön tavoitteet ovat korkealla: tarkoitus on synnyttää uusia ja kestäviä tuotteita globaaleille markkinoille.

Muita yksityisen ideoijan tukimuotoja ovat AVEKin hallinnoimat DigiDemo ja CreaDemo, joiden ensimmäisen vaiheen tukirahaa voi hakea myös yksityishenkilö. Ne mahdollistavat uusien ideoiden konseptoinnin ja pilotoinnin. Usein paras tie idean liiketoimintapotentiaalin toteamiseen on sen testaaminen ja pilotoiminen käytännössä.

IDEAN JALOSTAMINEN

Kaikessa tuotekehityksessä lähtökohtana pitää olla asiakkaan tunnistaminen. Tuotekehityksen pitää pystyä tuottamaan niin hyvää liiketoimintaa, että se kattaa siihen panostetut rahat ja resurssit. Siksi on äärimmäisen tärkeää ymmärtää, kuka on asiakas ja hahmottaa maksavan asiakkaan ja loppukäyttäjän ero. Loppukäyttäjä ja asiakas sotkeutuvat helposti etenkin nettipohjaisissa tuotteissa ja palveluissa. Tehdään hyvä palvelu, mutta ei muisteta miettiä, kuka tästä oikeasti maksaa.

Jos ihminen on valmis sitoutumaan yrittäjämäiseen tuotekehitykseen, liittyy idean jalostaminen usein etenkin luovilla aloilla yrityksen ja liiketoiminnan kehitystyöhön. Se on haaste sekä itse työssä että sen rahoittamisessa –

on usein keinotekoista irrottaa toisistaan teknologia-, sisältö- ja liiketoiminnan elementtejä, jotka vaikuttavat toisiinsa voimakkaassa symbioosissa.

Rahoitusinstrumentit eivät läheskään aina ota tätä yhteyttä huomioon. Rahoitusta voi saada esimerkiksi teknologian kehittämiseen, jota ei voi käyttää sisällön syventämiseen. Jos tuotteen tai palvelun ytimessä teknologia ja sisältö ovat kietoutuneet tiiviisti toisiinsa, saattaa niiden erottaminen johtaa koko tuotekehitysprosessin vääristymiseen. Saadaan lopputuote, joka on teknisesti erinomainen, mutta jossa on tylsä sisältö, jota asiakkaat eivät halua.

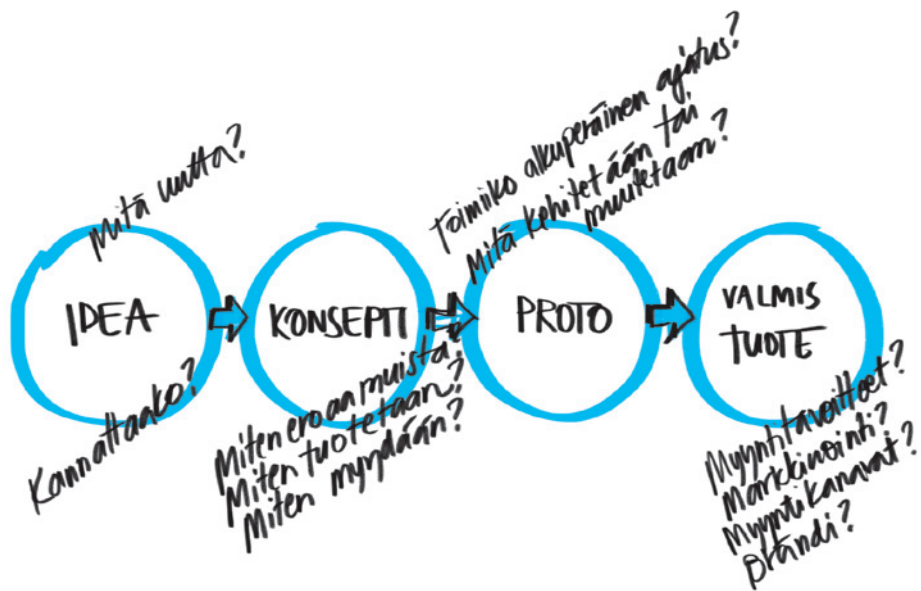
Vaikka liiketoiminta eli raha ja idean työstäminen eli luova työ elävät vastavuoroisuudesta, on muistettava ottaa kantaa myös siihen, kuka lopulta omistaa synnyttävän tuotteen oikeudet ja kuka saa tehdä sillä voittoa. Oikeuksien ja prosessien epäselvät omistussuhteet saattavat kostautua myöhemmin, vaikka niiden merkitystä on alkuvaiheessa usein vaikea muistaa. Myös rahoittajat ovat kiinnostuneita siitä, kuka tuotteen tai palvelun omistaa ja tienaa sillä rahaa.

Aina ensin on kuitenkin pohdittava, mitä oikeastaan ollaan kehittämässä – onko kyse teknologisesta kehitystyöstä, jolloin Tekes on luonteva tukikanava, vai painotetaanko sisältöä, jolloin voi aloittaa esimerkiksi Digi- tai

CreaDemosta. ELY-keskukset tarjoavat myös palveluja, joita yritykset voivat hyödyntää tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä. ”Tuen muoto riippuu hyvin paljon siitä, mitä tavoitellaan. Myös teknologiapohjainen yritys voi tarvita tukea nimenomaan sisällön kehittämiseen, tai palvelukonsepti voi toteutukseen tarvita teknologista alustaa. Kyse on myös siitä, millainen tiimi ideaa on toteuttamassa. Parhaimmillaanhan siihen kuuluu sekä teknologista että liiketoiminta- ja sisältöosaamista, mutta valitettavan usein tiimit ovat pieniä ja osaamisensa suhteen hyvin homogeenisiä. Silloin substanssi tai tekniikka on hallussa loistavasti, mutta ei se, mihin todellisuudessa täytyy liiketoiminnallisen kehittämistyön suhteen ryhtyä.”

Sen lisäksi, että tekninen toteutus, palvelukonsepti ja ansaintalogiikka ovat kunnossa, tarvitsee tuotekehittäjä usein apua markkinalle pääsyn mahdollistamisessa. Tämä voi tarkoittaa brändäyksen, markkinoinnin ja yleensä tuotteen kaupallistamisen tukea. Moni luovan alan tekijä keskittyy puhtaasti tuotteen viilaamiseen priimakuntoon, mutta brändinrakennus jää resurssien puutteen vuoksi usein puolitiehen. Vaikka tuote olisi ensimmäinen laatuaan markkinal-

■ ■ Kukaan ei halua ostaa ideoita, vaan niistä johdettuja toimivia toteutuksia.”



KUVA: TUOTEKEHITYS VOIDAAN HAAMOTTAA VAIHEISTETTUNA PROSESSINA.

la ja asiakastarvekin markkinatutkimuksilla todennettu, voi se jäädä asiakkaan näkökulmasta epäkiinnostavaksi, jos tuotetta ei ole hiottu paketoitua ja myyntiprosessia myöten asiakasta puhuttelevaksi ja helposti ostettavaksi.

TIIMIN MERKITYS

Tiimin anatomia ei ole sivuseikka, sillä myös rahoittajat ovat siitä varsin kiinnostuneita. Jos mukana on nimiä, jotka ovat jo aiemmin menestyneet tai osoittaneet kyvykkyytensä, rahoitusta saa todennäköisemmin. Jos taas tekijät ovat uusia ja tuntemattomia, heitä tarkastellaan hyvin kriittisesti.

Luovien alojen tuotekehityksessä korostuu asiakkaan rooli ja yrityksen ja asiakkaan välinen kapea etäisyys. Luovien alojen kehitystyö on suoraan kytköksissä asiakkaan kokemukseen – asiakaslähtöisyys onkin kaiken kehitystyön perusta. Siksi asiakkaan toiveita ja tarpeita on eriteltävä jo prosessin alkuvaiheessa. Kun ymmärtää, kuka asiakas on ja mistä hän haluaa tai on valmis maksamaan, on prosessia mahdollista ohjata oikeaan suuntaan.

EPÄONNISTU NOPEASTI

”Tuotekehitysprosessin tulisi tuottaa nopeasti tuloksia, joilla voidaan testata markkinoita. Nopea testaus ja asiakkailta saatu palaute kannattaa aina. Jos käy ilmi, että homma ei toimi tai että tällaista tuotetta ei kukaan halua tai tarvitse, voi prosessin katkaista, eikä rahaa kuluu turhaan. Siksi kehoitus ’epäonnistu nopeasti’ on niin viisas: mitä vähemmän on panostanut siinä vaiheessa, kun joutuu toteamaan, että eihän tämä kannatakaan, sen vähemmän tappioita joutuu kantamaan.”

Asiakkaan löytyminen nopeasti auttaa myös kehittämään itse tuotetta nopeasti paremmaksi asiakaspalautteen avulla. On silti muistettava, että jos on luomassa jotain aivan uutta ja tuomassa markkinoille jotain sellaista, mistä kukaan ei ole osannut vielä uneksia, ei sitä todennäköisesti ole osattu myöskään toivoa. Silloin ei kannata aina luottaa ihmisten ensireaktioihin, jotka saattavat olla tyrmääviä vain siksi, että he ovat niin hämmentyneitä ja häkeltyneitä tai eivät osaa ajatella, miten tätä innovaatiota hyödynnetään. Sen sijaan tarkkaan fokusoitua, optimoitua ja optimistisuuteen perustuvaa kehitystyötä on vietävä sinnikkäästi ja johdonmukaisesti eteenpäin. Ja joskus keksijä yksinkertaisesti vain on oikeassa – varsinkin luovilla aloilla, joiden tuotteet ovat usein jopa yksittäisen ihmisen intohimon ja voimakkaan intuition hedelmiä.

VINKKEJÄ SPARRAUSTILANTEeseen

- Selvitä idean uutuusarvo, ensivaiheessa vaikka googlaamalla.
- Kysy ansaintalogiikasta.
- Selvitä sopimuksellinen maasto ja tekijänoikeudelliset kysymykset.
- Keskustele siitä, millaisia taloudellisia, teknisiä ja muita resursseja on käytettävissä.
- Selvitä, millainen tiimi osallistuu kehitystyöhön ja riittääkö osaaminen.
- Selvitä, miten uutuus testataan mahdollisimman nopeasti ja helposti.
- Kysy, miten ja missä vaiheessa asiakkaat otetaan tuotekehitykseen mukaan.
- Kysy, ketkä ovat mahdollisia yhteistyökumppaneita, jotka voivat täydentää sparrauksen ja kehittämistyön osa-alueita.

Tunne markkina – auta asiakkuuksissa

KATI UUSI-RAUVA

Asiakkuudet ovat yrityksen keskeisin pääoma. Uskollinen ja tyytyväinen asiakas on jokaisen yrityksen ensimmäinen ja tärkein tavoite.

”Sparrattavan yrittäjän loppuasiakas on käytännössä yrityksen tarjoaman tuotteen mittari myös luovilla aloilla: asiakas luo kysynnän, hyväksyy hinnan ja testaa toimivuuden. Asiakas maksaa ja hänellä on oikeus odottaa rahalleen vastinetta. Kun asiakas on tyytyväinen kauppaan, on todennäköistä, että hän ostaa yritykseltä myös uudelleen”, pohtii Digesin asiantuntija Kati Uusi-Rauva. Maksava asiakas onkin avaintekijä kannattavaan liiketoimintaan ja monesti myös se kipeä akilleenkantapää, kun yrittäjä ottaa ensiaskeliaan myyntityössä vaikkapa uuden tuotteen kanssa. Ilman maksavia asiakkaita ei yrityksellä ole kuitenkaan pitkää tulevaisuutta edessään.

”Asiakkuuden käsitteellä onnistutaan monesti tekemään selkeästä asiasta jotenkin hämärä, teoreettinen asia, jota on vaikea lähestyä. Monet luovan alan toimijat vähän pelkäävätkin lähestyä asiakkaita”, Uusi-Rauva kertoo.

Käytännössä yrittäjä kuitenkin huomaa nopeasti, että asiakkaan löytäminen ja kaupan onnistuminen on yrityksen elinehto. Kaupan syntyminen on huolellista suunnittelua ja määrätietoisia toimenpiteitä vaativa prosessi, jossa potentiaalisesta asiakkaasta tulee asiakas.

ASIAKASHANKINTA

Sparraustyössä nousee usein esiin kysymys siitä, ketkä ovat yrityksen maksavia asiakkaita. Sparraaja ei voi löytää asiakkaita yrittäjän puolesta, mutta hän voi hahmottaa markkinoilla vaikuttavia uusia asiakkuustyyppejä. Tämä voi tapahtua esimerkiksi toimintamallin tarkastelun tai tuotteistuksen avulla.

”Kokematon, yrittäjyyttä pohtiva luovan alan tekijä ajattelee usein ensi vaiheessa kuluttajamarkkinan asiakkaita ja pitää siksi myyntityötä hyvin suoravii-
vaisena prosessina. Suurimmalla osalla luovan alan tekijöistä tulonlähteet ovat
kuitenkin käytännössä muualla kuin kuluttajakentässä”, Uusi-Rauva sanoo.

Sparraustyön näkökulmasta onkin tärkeää hahmottaa sparrattavan yrityk-
sen tuotteelle erilaisia asiakkuuksia ja niihin liittyviä myynnin ja asiakastyön
prosesseja. Erilaisille asiakkaille myynti tapahtuu eri kanavien avulla, ja tämä
on asiakashankintaa suunniteltaessa otettava huomioon. Kuluttaja ostaa verkos-
sa tai paikan päällä lähes poikkeuksetta valmiin tuotteen, kun taas yritysasiak-
kaalle myydään pitkissäkin neuvotteluprosesseissa räätälöityjä kokonaisuuksia,
jotka saattavat muotoutua vasta kaupan toteutusvaiheen aikana lopulliseen
muotoonsa. Sparraajan tulisi ymmärtää kyseessä olevaan toimialaan liittyvän
asiakastyön käytännön perusteita.

POTENTIAALINEN ASIAKAS, MAHDOLLISUUS MENESTYKSEEN

On tärkeää myös muistaa, että potentiaalinen asiakas, *liidi*, ei ole vielä mak-
sava asiakas.

”Usein sparraukseen tulee innostunut oman alansa syväasiantuntija, jolla
on jo tiedossa joku mahdollinen asiakas, mutta tarjottava tuote on vasta idea-
asteella. Tällaisessa tilanteessa voi viedä pitkänkin ajan, ennen kuin itse kau-
pantekoon päästään. Pahimmassa tapauksessa tekijä menettää asiakkuuden me-
nemällä myyntitilaisuuteen valmistautumattomana”, muistuttaa Uusi-Rauva.

Tuotekehityksen tulee olla
riittävän pitkällä ja oikein suun-
nattua, jotta myyntityötä ja asia-
kashankintaa on mahdollista teh-
dä. Sen jälkeen päätöksenteon
prosessi voi isossa asiakasyrityk-
sessä kestää helposti viikkoja tai

jopa kuukausia. Julkishallinnon asiakkaiden hankintaprosessiin taas kuulu-
vat kilpailutukset, jotka tulevat monelle myyntityöhön ryhtyvälle yllätyksenä.

”Pitkä keskusteluprosessi voi yllättäen kariutua johonkin palveluita tarjo-
avan yrityksen kannalta epäolennaiseen asiaan, ja siksi on keskusteluun lähdet-
täessä tarkkaan harkittava mahdollisuudet kaupan toteutumiseen ja kyseiseen
asiakkuuteen”, huomauttaa Uusi-Rauva. Tähän voi valmistautua varaamalla
taustatutkimuksen, tarjouksen laatimiseen ja keskusteluun riittävästi aikaa.

» Suurimmalla osalla
luovan alan tekijöistä
tulonlähteet ovat muualla
kuin kuluttajakentässä.”

”Asiakkaaseen pitää haluta tutustua, muuten ei voi nähdä tämän näkökulmaa ja ymmärtää tämän tarpeita”, sanoo Uusi-Rauva.

KULUTTAJAT – TYÖLÄS MUTTA SUORAPUHEINEN KOHDERYHMÄ

Kuluttajat innostuvat ja kokeilevat suhteellisen helposti uusia tuotteita, mutta myynnin näkökulmasta tämän kentän ongelmana on resursseja nielevä markkinointityö. Sparraajan pitää muistaa, että kuluttajamarkkinassa tulovirta syntyy useista pienistä puroista, ja uusia asiakkaita on tavoitettava jatkuvasti. Tällöin yrittäjällä tulee olla riittävät resurssit ja kanavat pitää työlästä myyntiverkosta yllä. Tietyillä aloilla, kuten esittävien taiteiden liiketoiminnassa iso osa tuloista tulee kuluttajille suunnattujen esitysten lipputuloista, mutta talouden vahvistamiseksi toimintaa rahoitetaan usein samalla yritysysteistyöllä ja julkisella tuella.

”Sparraajan on miellellävä tällainen tilanne eräänlaiseksi ’monikanavata loudeksi’, joka vaatii liikeidean, markkinan ja rahoituslähteiden hyvää tuntemusta”.

Kuluttaja-asiakkaat ovat asiakkaina ailahtelevia, mutta jos tuotteelle kehittyy vahva, aikaa kestävä ja kiinnostava brändi, syntyy sille myös uskollinen asiakaskunta. Yksityisasiakkaita saattaa myös tavoittaa yllättävien polkujen päästä. Tällainen esimerkki ovat muotiblogit, joiden kautta mainostajat tavoittavat esimerkiksi vintage- tai kierrätysmuodista kiinnostuneita, marginaalisia kuluttajaryhmiä.

YRITYSASIAKKAAT – LIIKETOIMINTA KESKIÖSSÄ

Tietyillä luovilla aloilla on helpompaa ja tuottavampaa myydä osaamista yrityksen kuin yksityisasiakkaille. Jos sparraajalla on itsellään kokemusta yritysmaailmasta, on hänen helpompi toimia sparrattavalle ikään kuin asiakasnäkökulman tulkkina. Yritysiasiakkaan tavoite on vahvistaa tavalla tai toisella omaa liiketoimintaansa, ja sparrattavan yrittäjän onkin ensisijaisen tärkeää heti asiakastyön alkuvaiheessa ajatella mahdollisimman asiakaslähtöisesti myös omaa toimintaansa.

”Pitää ymmärtää maksavan yritysiasiakkaan bisnestä, päätöksentekoprosessia ja asiakaskenttää. Lisäksi täytyy löytää oikeat yhteyshenkilöt asiakkaan organisaatiossa, ne joilla on mahdollisuus saada ostopäätös aikaan. Ilman näitä elementtejä keskustelu jämähtää ennen pitkää”, tähdentää Uusi-Rauva. ”Luo-

vankin toimijan tulee olla valmis perehtymään asiakkaan todellisuuteen, seuraamaan asiakkaan aseman kehittymistä markkinalla ja pyrkiä ratkaisemaan aktiivisesti esiin nousevia haasteita asiakkaan puolesta. Tällöin yhteistyösuhde toimii, ja asiakkaalla on perusteet myös jatkaa sitä.”

Lisäksi yritysasiakkaalle tarjottava tuote vaatii useimmiten asiakaskohtaisia soveltamista.

”Vaikka myytäisiin valmiiksi tuotettua stand-up-esitystä firmoihin, odottaa yritysasiakas usein sisältöön räätälöityjä osuuksia. Luovan alan toimijan on säilytettävä tietynasteinen jousto yritysmarkkinalla toimiessaan, ja tätä on joidenkin vaikea hyväksyä. Jos loputtomasti pitää kiinni taiteellisista ambiti-oistaan, tulee asiakkaan kanssa väistämättä törmäys”, kuvailee Uusi-Rauva.

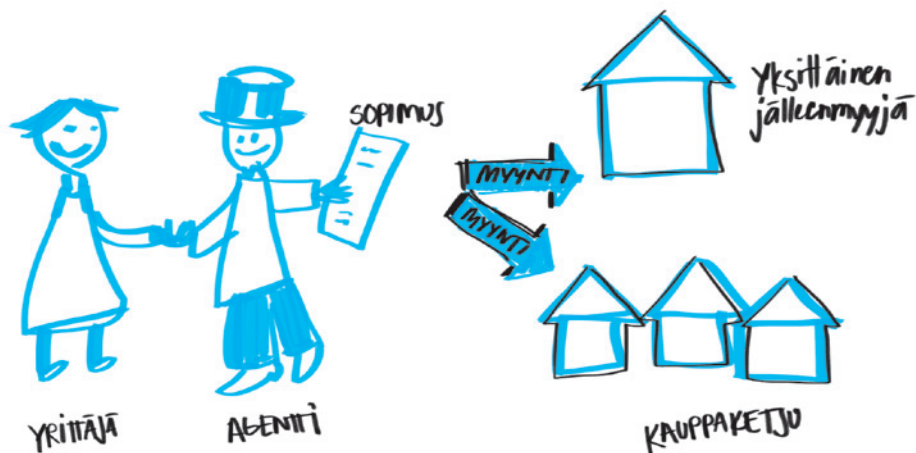
ASIAKAS ON YHTEISTYÖKUMPPANI

Keskeistä kaikessa asiakastyössä on kuuntelu ja keskustelu, mitä ei yritysneuvontatilanteessakaan pidä unohtaa. On otettava selvää, miten hyvin sparrattava osaa soveltaa osaamistaan ja tarjontaansa eri asiakkaiden käyttöön ja ymmärtääkö hän aidosti kysyntää. Yrittäjän ja yrityksen oman asiantuntemuksen esiintuominen ja sen sovelluskyky suhteessa asiakkaan tilanteeseen on tärkeä ominaisuus pitkien asiakkuuksien luomisessa. Luottamuksellinen asiakassuhde mahdollistaa avoimen keskustelun, ja jatkomyynti tapahtuu orgaanisesti.

”Sparrattavan on hyvä pysyä asiakkaan tilanteen tasalla ja tuottaa hänelle hänen liiketoimintaansa tukevaa lisätietoa. Siksi sparrattavalle on hyvä tähdentää esimerkiksi heikkojen signaalien merkitystä. Lisäksi on äärimmäisen tärkeää kuunnella asiakkaan palautetta: parhaimmillaan se on keskeinen tuotekehityksen elementti ja osa myynnin prosessia”, Uusi-Rauva muistuttaa.

Luovien alojen tekijät toimivat tyypillisesti verkostoissa ja yhteistyö erilaisen asiantuntijatoimijoiden kesken on luontevaa. Tähän toimintamalliin olisi hyvä kytkeä myös asiakastahot ja ajatella maksavia asiakkaita yhteistyökumppaneina, joiden etu on samalla luovien tuotteiden ja palveluiden tarjoajan etu.

”Tyytyväinen asiakas toimii yrityksen referenssinä ja vahvana myynnin tukena ja kanavana. Tätä kautta voidaan ajatella, että uskollinen asiakas on yrityksen tärkeintä omaisuutta”, Uusi-Rauva toteaa.



KUVA: KAUPANTEOSSA VOI OLLA USEITA TASOJA JA ASIAKKAITA.

MARKKINOIDEN UUDET TOIMINTAMALLIT

Sparraajan työssä auttaa myös, jos on kiinnostunut uusista toimintamalleista ja seuraa, millaisia tuotteita ja palveluita markkinoille missäkin kanavassa lanseerataan, ja ketkä lanseerausten takana ovat.

”Vaikka kuluttajat olisivatkin niin sanottuja loppuasiakkaita, voi sparrattavan ensisijainen maksava asiakas olla jälleenmyyjäyrittäjä tai välittäjätoimija”, muistuttaa Uusi-Rauva, itsekin luovan työn myynnin asiantuntija ja agentti.

Tällaisessa tapauksessa tuotekehityksen, ansaintalogiikan ja asiakashankinnan suunnittelu kulkevat käsi kädessä.

”Saattaa olla helpompaa teettää itse suunniteltu kuppi yhteistyökumppanilla ja antaa se agentin kautta vaikkapa Stockmannille myytäväksi kuin ryhtyä investoimaan itse kupin tuotantotehtäseen ja myyntiorganisaatioon, noin karkeasti yksinkertaistaen. Erilaisia mahdollisuuksia markkinoille pääsyyn ja asiakkaiden löytämiseen kannattaa harkita jo alusta lähtien.”

Välikäsiä saattaa näin olla kaupanteossa useampia, ja asiakasketjuista voi muodostua moniportaisia, mutta myynnin käynnistyessä mahdollisuus merkittäviin tuottoihin moninkertaistuu. Erilaiset asiakashankinnan verkostomal-

lit onkin syytä ottaa luovan alan yrityksen sparrauksessa huomioon. Toisaalta viitteitä myös tekijöiden siirtymisestä itsenäiseen tuotanto- ja myyntiprosessin hallintaan on viime vuosina noussut, koska väliportaiden osuus tuotteen loppuhinnasta voi nousta liian kalliiksi. Jokaisen yrittäjän on syytä tutkia mahdollisuudet asiakashankintaan oman tarpeen pohjalta, jotta löytyy se kullekin toimivin ja tehokkain malli.

VINKKEJÄ SPARRAUSTILANTEeseen

- Kysy, keitä sparrattavan maksavat asiakkaat ovat ja pyydä nimeämään muutamia.
- Kysy, kenellä on suurin tarve tarjottavalle tuotteelle.
- Miettikää yhdessä, millaisia potentiaalisia asiakkaita sparrattavalla voisi olla, joita hän ei ole tullut ajatelleeksi.
- Selvitä, onko sparrattavalla kyky kohdata asiakas käytännön työssä.
- Kysy, miten asiakkaat aiotaan tavoittaa ja miten keskustelua käydään yhteistyön käynnistyttyä.
- Tarkista, tunteeko sparrattava käsitteen jälkimarkkinointi ja miten hän sitä toteuttaa.
- Selvitä, miten asiakkuuksien hallinta aiotaan organisoida.

Älä pelkää myyntiä

PEKKA KROOK

Yritystoiminta perustuu tuotteiden ja palveluiden myyntiin. Siksi siihen on paneuduttava, vaikka se tuntuisi hankalalta. Myyntipuheen pitää myös olla kunnossa.

Digesin toiminnanjohtaja Pekka Krook sanoo, että myynti, hinnoittelu ja tuoteistus ovat sparrauksen ydinkysymyksiä, joihin tapaamisten keskustelut kulminoituvat.

”Nämä asiat tulisi sparrauksessa pitää erittäin simppeleinä. Mutta joskus ongelma on, että sparrattava pitää ikään kuin vakuuttaa siitä, että nämä ovat juuri näin yksinkertaisia asioita, ja että siinä yksinkertaisuudessa se totuus juuri piilee”, hän kuvailee.

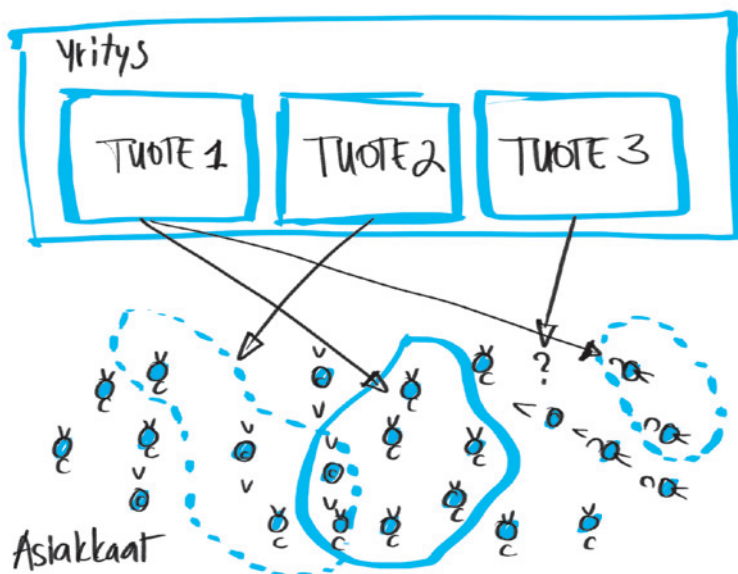
Krookin mukaan ihmiset toisinaan mieltävät myymisen asiana, joka pitäisi voida tavalla tai toisella delegoida jollekin toiselle.

”Vaikka olisi aivan yksinyrittäjäkin, niin hän saattaa toivoa, että voi kun voisin palkata itselleni myyntimiehen, ettei tarvitsisi tehdä sitä itse. Tai sitten niin päin, että käännetään se sana esimerkiksi markkinoinniksi, ettei oikeastaan tarvitsisi myydä ollenkaan. Häivytetään se myynti-sana johonkin hienompaan krumeluuriin.”

Myyntityötä ei kuitenkaan pääse pakoon pienessäkään yrityksessä. Sitä ei voi korvata läsnäololla sosiaalisessa mediassa, ei kehittämällä nettikauppaa toimivammaksi tai lähettämällä sähköpostikirjeitä.

MISSÄ MARKKINA JA ASIAKKAAT

”Itse yritän olla sparraustilanteessa aina hirveän konkreettinen. Hyvä esimerkki on ihminen, jolla ei ole selkeää tuotetta, vaan joka myy omaa osaamistaan, kuten luovilla aloilla usein on. Pyrin aina kartoittamaan ja tunnistamaan sen osaamisen. Sanotaan, että osaamisalueita on tällainen määrä”, Krook kuvailee ja piirtää paperille kolme laatikkoa. Hänen mukaansa ihminen ei aina itse näe, mitkä osaamisista ovat sellaisia, joiden avulla hän voisi itsensä elättää.



KUVA: MYYNITYÖ KERTOO KÄYTÄNNÖSSÄ, MITEN TUOTTEET KOHDENTUVAT MARKKINOILLA.

”Sitten meillä on tässä näitä osaamista tarvitsevia yrityksiä, ja ne ovat se markkina”, hän jatkaa ja piirtää paperille kasan pisteitä. ”Osaamisen tarjoajilla ei myöskään usein ole oikein käsitystä siitä, mitä täällä markkinoilla lopulta tapahtuu. Siksi sparrauksen ensimmäinen ohje on, että pitää valita joitakin asiakkaita ja mennä käymään niiden luona. Ja jotta sinne pääsee, jotain tästä ydinosamisesta pitää saada esiin. Yritän aina sanoa, että käyttäkää sitä käyntiä ikään kuin markkinatutkimuksena.”

Krook korostaa, että samalla, kun yrittäjä pyrkii nostamaan olennaisen esiin omasta osaamisestaan, hänen on pyrittävä selvittämään, keneltä potentiaalinen asiakas siihen asti on vastaavan palvelun hankkinut.

”Silloin alkaa käydä ilmi, että siellä markkinoillahan on muitakin, joita kutsutaan kilpailijoiksi, ja tärkeä osa prosessia on, että alkaa hahmottaa, keitä nämä muut ovat. On kuitenkin mahdollista saada selville, miksi tuo asiakas ostaa juuri tuolta kilpailijalta.”

Kun selvittää, miten kilpailijat argumentoivat, on helpompi pyrkiä erotautumaan omalla erityisellä osaamisellaan. Tiedon hankinta voi myös osoittaa, että sparrattava on ehkä mieltänyt väärin sen, mitä asiakkaat lopulta haluavat ostaa.

■ Ehkä asiakkaat haluavatkin jotain ihan muuta.”

”Ehkä ne haluavatkin jotain ihan muuta kuin sparrattava siihen asti on kuvitellut. Silloin yksi sparrauksen synnyttämä analyysi voi olla se, että ihmisen on vahvistettava omaa osaamistaan esimerkiksi tietoteknisen osaamisen alueella”, Krook toteaa.

Lopulta päästään lähemmäksi sitä, miten omaa osaamistaan voisi pyrkiä tuotteistamaan esimerkiksi kahdella tai kolmella palvelutuotteella, joissa osaaminen toteutuu ja jotka on mahdollista ohjata markkinoille.

HINNOITTELUN VAIKEUS

”Ja sitten tietenkin se kysymys hinnasta leijuu koko ajan siinä ilmassa – mikä hintalappu mihinkin tuotteeseen pitäisi asettaa? Tätä kysymystä ihmisten on joskus hyvin vaikea ratkoa”, Krook kertoo.

Myös hinnanmuodostuksessa tarvitaan tietoa markkinoista ja kilpailijoista sekä siitä, mihin neuvottelukumppanilla on valtuuksia. Toisaalta pitää tietää, mitä kustannuksia työ yrittäjälle itselleen aiheuttaa ja miten paljon siihen kuluu aikaa.

”Näihin lukuihin hinnan on sitten perustuttava. Ja vaikka tämä kuulostaa itsestään selvältä, on se lähes 90 prosentille sparrattavista äärimmäisen vaikea asia. Suurin virhe on se, että lähdetään liian halvoilla hinnoilla ja ajatellaan, että vaikka nostan niitä sitten myöhemmin. Todellisuudessa hintataso antaa jo kättelyssä tietyn kuvan yrittäjän osaamisesta.”

Krook havainnollistaa, että tietoa markkinoilla sovellettavasta hintatasosta voi etsiä esimerkiksi Suomen Asiakastiedon myymistä tilinpäätöstiedoista tai Patentti- ja rekisterihallituksen tietokannoista. Niistä näkee, miten kilpailijat pärjäävät.

”Toisaalta luovilla aloilla on usein se erityispiirre, että toimialoilla on omat järjestönsä, joilla on omat suosituspalkkiotaulukkonsa. Ne toimivat vähän kuin työehtosopimukset ja niissä määritellään, onko kyseessä ykkös-, kakkos-, vai kolmostason osaaaja, ja millainen se hintanäkymä silloin on. Tärkeää on myös se, millaisesta oikeudenluovutuksesta on kyse – pystyykö tilaaja esimerkiksi jatkossa julkaisemaan ostamaansa tekstiä kaikissa mahdollisissa välineissä.”

Vaikka muuttujia on paljon, asioita mystifioidaan Krookin mielestä liikaa – kyse ei kuitenkaan ole tähtitieteestä. Monimutkaisuuden vastapainoksi esimerkiksi isoja hintapäätöksiä saatetaan tehdä hyvin heppoisin tiedoin ja markkinoiden tilannetta tuntematta.

”Sparraustilanteessa kyse on aina siitä, miten hyvin erilaiset ihmiset saa tekemään hyviä päätöksiä. On tärkeää, että niitä ei tee sparraaja, vaan yrittäjä itse. Sparraajan on kuitenkin hyvä asettaa tiettyjä tehtäviä, kuten että menepä käymään muutamissa asiakkaissa, vie oma ajattelusi aivan konkreettiselle tasolle ja hanki selkeää perustietoa. Joskus on suorastaan häkellyttävää, miten huonosti tai laiskasti tietoa halutaan hyödyntää, vaikka sitä on varsinkin verkossa yllin kyllin tarjolla. Pitää tietää, kenelle pitää missäkin firmassa lähteä myymään, ja kuka on se, joka tästä ja tästä alueesta vastaa. Minusta ihmiset eivät aina vaivaudu erittelemään tätä riittävän tarkasti, vaikka on suuri merkitys sillä, keneen kulloinkin on yhteydessä. Aina paras kontaktihenkilö ei välttämättä ole esimerkiksi se kaikkein ylin päättäjä.”

MUISTA MYNTIPUHE ELI PITCHAUS

Yrittäjän pitää kiteyttää liikeideansa ja ansaintalogiikkansa tiiviseen ja helposti ymmärrettävään muotoon. Pitchaus tarkoittaa oman idean myymistä nopeasti.

”Usein puhutaan myös hissipuheesta, nopeasta ja tiiviistä idean esittelystä”, selventää Krook.

Myyntipuheen tarkoitus on herättää kiinnostus esiteltävää asiaa kohtaan ja vakuuttaa kuulija asian vahvuuksista. Hyvä pitchaus ottaa huomioon kuulijansa ja osoittaa markkinatuntemusta, mutta kertoo myös tekijänsä innosta, näkemyksestä ja osaamisesta.

”Yrittäjän on oltava valmis esittelemään itsensä, ideansa, sen edut ja erityislaadun suhteessa muihin vastaaviin sekä taloudellisen potentiaalin missä tahansa kenelle tahansa lyhyesti ja selkeästi. Hyvää pitchiä pitää harjoitella”, muistuttaa Krook.

VINKKEJÄ SPARRAUSTILANTEeseen

- Selvitä, miten ja kuka myyntiä käytännössä tekee.
- Pohdi, miten myyntiä ja myyntiprosessia voidaan kehittää.
- Pyydä nimeämään neljä kilpailijaa.
- Pyydä arviota markkinan koosta.
- Rohkaise käynnistämään myynti tekemällä markkinatutkimusta asiakkaiden luona.
- Muista myyntipuhe eli pitchaus.

Rahasta pitää puhua

HANNA KOSONEN

Sparrauksen tavoitteena on aina yrittäjän kannattava liiketoiminta. Silloin puhutaan rahasta.

”Oleellinen juttu on se, että luovien alojen yrittäjät voivat usein olla aika talousvastaisia, varsinkin, jos yrittäjyyden perustana on ollut taiteen tekeminen. Talous voi olla heille kummajainen ja luvut pelottavia, ja he saattavat mystifoida ja jopa pelätä talousasioita enemmän kuin niin sanottu tavallinen yrittäjä”, toteaa Digesin asiantuntija Hanna Kosonen.

Samaan hengenvetoon hän kuitenkin sanoo, ettei pidä yleistää liikaa; kaikki luovat tekijät eivät aina ajattele yrittäjämäisen loogisesti, mutta kirjo on laaja, ja joukossa on myös erittäin taitavia talousihmisiä.

”Mutta taiteilijoille yrittäjyys voi olla suuri kynnys ja he saattavat kokea, että heidät on pakotettu sille tielle. Tähän yhdistyy herkästi se ennakkoajatus, että kun myy jotain, jumalallinen taiteellisuus katoaa. Silloin sparraajan täytyy ensin varovasti tuoda talousasiat lähemmäs ja arkipäiväistää niitä, tehdä tutummiksi – että nämä nyt vain on tällaisia asioita, jotka täytyy hoitaa.”

LUOVIENTALOJEN ERITYISPIIRTEET

Luovien alojen taloutta koskevat erityispiirteet ja lainalaisuudet liittyvät nimenaan toimintaympäristöön. Kosonen nostaa esimerkiksi dokumenttituotannon. Jakelukanavia dokumenteille on todella vähän, vaikka niiden suosio on kasvanut viime vuosina merkittävästi. Toisaalta tekijöitä on paljon, ja monet tekijät ovat kansainvälisestikin arvostettuja. Näin kilpailu on kovaa ja markkinat hyvin pienet. Yksi mahdollisuus on pyrkiä heti esituotantovaiheessa löytämään myös kansainvälisiä jakelumahdollisuuksia. Ympäristö vaikuttaa myös tulomekanismeihin ja ansaintalogiikkaan, jotka luovilla aloilla ovat usein monisyisempiä ja vaikeammin hahmotettavia kuin perinteisillä toimialoilla. Myös verkostomainen työskentely vaikuttaa siihen, että taloudelliset muuttujat ovat moninaisempia kuin firmassa, joka toimii suoraviivaisemmin ja joutuu pitämään kirjaa vain omista kulueristään.



KUVA: LUOVAN TYÖN TEKIJÄN ON JAETTAVA AIKANSÄ TEHOKKAASTI.

”Silti budjetointi, prospektit ja seuranta ovat lopulta ihan samanlaisia vaatimuksia kuin millä tahansa alalla. Numerot ovat aivan yhtä karuja – ja toisaalta myös muilla aloilla ollaan siirtymässä verkostomalliin, koska se on taloudellisesti turvallisempaa kuin vakituisten työntekijöiden palkkaaminen.”

Luovassa työssä korostuu kuitenkin asiantuntijuus, jota ei voi monistaa tai merkitä taseeseen. Rahoittajien tai yritysneuvojen voi siksi olla vaikea ymmärtää luovan yrityksen arvoa, joka on usein varsin abstrakti käsite.

TALOUDEN MERKITYS

Usein sparraaja joutuu toteamaan, että luovan yrittäjän talous on suhtautumisvaikeuksien ja hämmennyksen vuoksi joutunut retuperälle, tai tekijällä ei ole käsitystä siitä, mitä yrityksen perustaminen taloudellisesti merkitsee. Silloin ensimmäinen kehoitus on istua alas ja ryhtyä laskemaan.

”Joskus halutaan saada vain yrittäjyyden parhaat puolet eli vapaus ja innovointi, ja unohdetaan vastuu raha-asioista. Toisaalta jokaisen, joka harkitsee yrittäjyyteen ryhtymistä, on oltavakin ylioptimistinen ja vähän hullu, jotta us-

koo omaan ideaansa. Ei meillä olisi ainuttakaan yrittäjää, elleivät ihmiset olisi ylioptimistisia. Mutta ehkä se menee jotenkin niin, että lukujen tarkastelu halutaan torjua siksi, että ne osoittavat, onko projektissa järkeä. Ei haluta kohdata sitä, että omassa jutussa ei olisikaan järkeä.”

Taloussparraamisen suhteen haastaviksi toimijoiksi Kosonen nimeää uudet luovan yrittämisen kontekstit kuten teatterin, tanssin ja visuaaliset taiteet. Erityisesti tanssissa varsinainen yritystoiminta on vielä hyvin vähäistä.

”Kyse on myös siitä, että sillä puolella toimitaan usein yhdistyksinä tai instituutioiden sisällä, tai sitten saadaan erilaisia julkisia tukia. Ajatusmallin muuttaminen yrittäjämäiseksi vaatii silloin kovaa vääntöä; on mentävä kokeilun ja erehdyksen kautta.”

Sen sijaan liikunta- ja elämysyrittäjien tai tv- tuotannon, viestinnän ja markkinoinnin piirissä talouteen asennoidutaan johdonmukaisemmin ja konkreettisemmin. Näiden alojen tekijät ovat myös alusta lähtien perustamassa nimenomaan yhtiötä, jonka tarkoitus on palvella muita vastaavia toimijoita. Silloin numerot ja niiden analysointi on myös keskeinen ja arkinen työväline.

■ ■ Taiteilijan ja yrittäjän identiteetit eivät lähtökohtaisesti sulje toisiaan pois.”

TALOUS JA TAIDE

Kosonen korostaa, että luova talous ja taiteen tekeminen on syytä pitää tiukasti erillään, vaikka ne menevät erityisesti poliitikoilla ja virkamiehillä suloisen sekaisin. Samasta lähtökohdasta hän tekee myös sparrausta: asiakkaan on pohdittava, haluaako hän tehdä taidetta vai olla yrittäjä. Jos vastaus on, että jälkimmäistä, on ryhdyttävä työskentelemään lukujen parissa.

”Kannustan konkreettiseen ja säännölliseen lukujen seuraamiseen ja avaamaan sitä, miten yrittäjän kaikkea toimintaa ohjaa se, että tiettyjen lukujen täytyy jotta kuukausi täytyy.”

Jos ihminen kuitenkin haluaa olla sekä taiteilija että yrittäjä, että työaika jaettava osiin: maanantaina aamupäivällä olet yrittäjä, iltapäivän ja tiistain taiteilija, ja kun on yrittämisen vuoro, suhtaudut lukuihin, realiteetteihin ja veroihin vakavasti ja avoimesti. Samalla on muodostettava selkeä käsitys siitä, mikä osa tuloista syntyy yrittämisestä ja mikä esimerkiksi apurahasta.

Ihmisen oman ajattelutavan kohtaaminen on joka tapauksessa hyvin tärkeää, ja sen on Kososen mukaan oltava yritysneuvojalle tärkeämpi tulokulma

kuin pelkät numerot. Itsestäänselvyyksien hahmottaminen toisin ei merkitse, ettei ihmisestä voisi tulla hyvä yrittäjä.

”Kuunteleminen on arvokasta, sillä luovat ihmiset voivat olla aika herkkiä sieluja. Salaisuus piilee usein juuri siinä monimuotoisuudessa ja siinä, etteivät taiteilijan ja yrittäjän identiteetit lähtökohtaisesti sulje toisiaan pois. Ihmisten toimeentulo myös muodostuu nykyään yhä useammin monesta erilaisesta lähteestä, ja yritysneuvojen soisi sisäistävän tämän ja laajentavan näkökulmaansa.”

VINKKEJÄ SPARRAUSTILANTEeseen

- Tarkista talousosaamisen taso.
- Kysy myös henkilökohtaisesta tilanteesta ja talouden taustoista luottotietoja unohtamatta.
- Kysy yrityksen liikevaihtotavoitetta tietyllä aikavälillä.
- Kysy, millaista palkkaa aloittava yrittäjä tavoittelee.
- Pohdi, ovatko tavoitteet realistisia.
- Selvitä ymmärrys kassavirrasta.

Poluttaa voi aina

HELENA PEKKARINEN

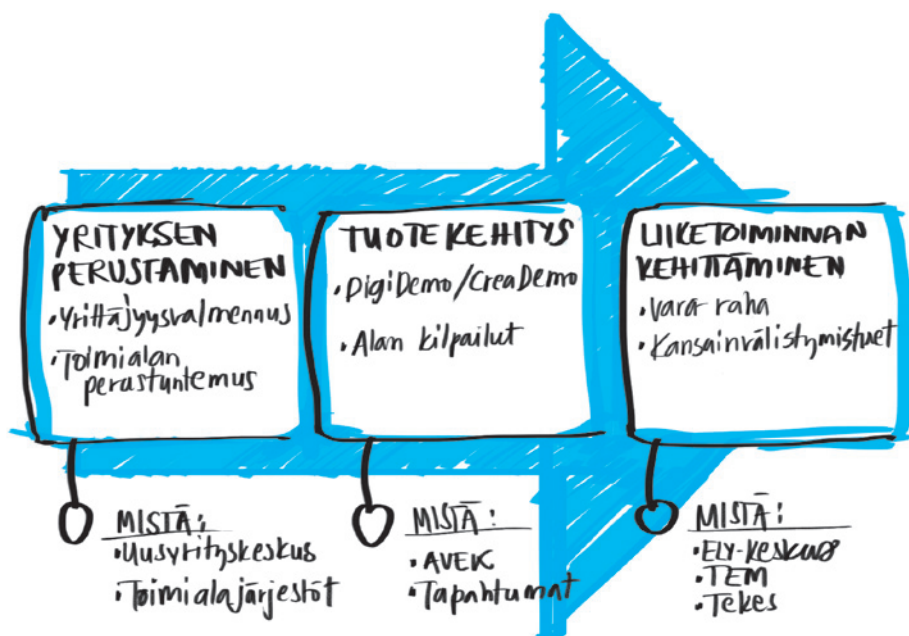
Polutus on yrityspalveluissa ja muissa julkishallinnon palveluissa käytetty termi, joka viittaa palveluiden linkittymiseen. Sparrauksessa on tärkeää, ettei yrittäjä koe, että tarjottavat palvelut ovat yksittäisiä ja erillään.

”Yrityspalvelut on rakennettu niin, että jostakin aloitetaan, edetään siitä seuraavaan pisteeseen ja edelleen eteenpäin. Polutukseksi kutsutaan sitä, että kun yrittäjä tulee palvelun piiriin, mietitään aina myös sitä, mitkä olisivat ne seuraavat vaiheet, joihin hänet voisi ohjata”, kuvailee Digesin asiantuntija Helena Pekkarinen.

Polutus toimii Pekkarisen mukaan varmin aivan polun alkupäässä, kun ihminen on vasta harkitsemassa yrittäjyyttä tai ottamassa siinä ensimmäisiä askeleitaan. Sen sijaan jo jonkin aikaa toimineelle yritykselle on vähemmän tarjolla pitkiä ja monipuolisia polkuvaihtoehtoja, eivätkä tarjolla olevat palvelut eivät aina tue yritysten erilaisia olosuhteita. Mitä paremmin eri vaihtoehdot kuitenkin tuntee, sitä paremmin yrittäjää pystyy auttamaan.

NEUVOJAN ON TUNNETTAVA MAASTO

Esimerkki toimivasta polusta on, jos lupaavaa potentiaalia osoittavan yrityksen tuote- tai palveluideaa ensin kirkastetaan ja hiotaan ELY-keskuksen Tuotestart-palvelussa ja ohjataan sen jälkeen ELY-keskuksen valmistelurahoituksen piiriin. Valmistelurahoitus voi mahdollistaa liiketoimintasuunnitelman terästämissä. Tämän jälkeen on mahdollista edetä esimerkiksi kohti Tekesin vahvempia tukimuotoja. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että vaihtoehtoja tulisi olla monia. Tekes ei välttämättä väiky aivan pienten yritysten polun päässä, vaikka niissä pienimuotoista kasvua tavoiteltaisiinkin. Juuri siksi tarvitaan erilaisia portaita ja askelmia, ja neuvojan on tunnettava kenttä ja sen toimijat hyvin.



KUVA: ESIMERKKIPOLKU LUOVAN ALAN YRITYKSEN KEHITYSVAIHEISSA.

”On tärkeää, että sparraajalla on runsaasti tietoa eri mahdollisuuksista. Ei auta, että tuntee eri instrumentit, vaan on myös osattava ohjata yrittäjät oikeiden ihmisten puheille. Pitää tietää myös, kuka nimenomainen konsultti tiettyssä palvelussa olisi juuri tälle ihmiselle sopiva ja osaisi vastata juuri hänen kysymyksiinsä, tai kuka virkamies mistäkin palvelusta vastaa. Siksi Digesinkin ihmisillä on sparrauksessa usein mukana kyseisen alueen paikallinen toimija, joka tietää, mitä juuri sillä seudulla on tarjolla”, Pekkarinen kuvailee.

Luovilla aloilla erilaiset neuvontaklinikat on luonteva polun aloituspiste monille erilaisille tekijöille. Jos kyseessä on yksittäinen henkilö, joka pohtii, ryhtyäkö yrittäjäksi, voi joku luoville aloille suunnattu yrittäjäkoulutus olla johdonmukainen seuraava vaihe – aina ei nimittäin ole kyse vain tuotekehityksen tai kasvun rahoituksesta, vaan myös yrittäjän oman osaamisen ja taitojen vahvistamisesta.

”Tuotekehityksen rahoitukseen tarvitaan myös pieniä, kannustavia ja yksinyrittäjälle merkittäviäkin tukimuotoja, sellaisia kuin DigiDemon D²-pitchaustilaisuuden 2 500 euron kehityspalkinto. Myös se on polutusta, että

on mahdollisuus kehittää konseptia ennen kuin edes hakee rahoitusta varsinaisen demon tuottamiseen”, Pekkarinen sanoo.

Luovilla aloilla myös koulutuksellisia instrumentteja tulisi olla mahdollisimman paljon, sillä itsensä omalla tekemisellään työllistävien substanssiosaaminen on käytännössä aina jossain muualla kuin liiketoimintaosaamisessa.

Luovien alojen neuvontatyöskentelyn tavoitteena on, että kullekin asiakkaalle olisi tapaamisen päätteeksi johdonmukaisesti avattu vaihtoehtoja seuraaviksi askelmiksi. Sparraaja voi vaikkapa sanoa, että yrittäjän nykyinen visio näyttäisi olevan jotain muuta kuin liiketoimintasuunnitelmassa lukee, ja että on olemassa palvelu, jossa suunnitelmaa voi työstää, ja sinne olisi varmasti hyvä mennä seuraavaksi.

”Tarjottavat palvelut täytyisikin linkittää aina oletusarvoisesti tukemaan polutusta. Kaikkeen annettavaan tukeen pitää olla sisäänrakennettuna ajatus, että se toimii luontevana osana sitä kaikkea muuta, mitä myös jo on tarjolla.”

Pekkarinen korostaa, että eri olosuhteisiin on luotava erilaisia toimintamalleja.

”Juuri graafikon työstä irtisanotulle ihmiselle, joka on perustanut toimintansa ja käytännössä jatkanut samaa työtä yrittäjän identiteetillä, poluttaminen tarkoittaa jotain aivan muuta kuin varta vasten yrittäjäksi ryhtyvälle moniosaajatiimille, joka tavoittelee myös kunnianhimoista kasvua. Silloin luovien alojen tarpeisiin räätälöity koulutus ja vaikkapa verkostoitumisen tukeminen on hyvin tärkeää.”

KOKONAISUUS TÄYTY YMMÄRTÄÄ ENNEN POLUTUSTA

Usein energiaa kuluu paljon juuri siihen, että oppii ymmärtämään, mitä kokonaisuudessa tapahtuu, ja että pääsee käsiksi ansaintalogiikkaan. Ennen sitä ei pysty sanomaan mitään polutuksesta eli ei tiedä, mihin voisi neuvottavan seuraavaksi ohjata ja mitä keinoja hänen tapauksessaan olisi käytettävissä. Pitää osata tunnistaa, minkä pääotsikon alle sparrattava kuuluu; onko kyseessä tervehdyttäminen, tekijänoikeuskysymysten hoitaminen, osaamisen vahvistaminen tai jokin muu kehittämisen kohde.

Sparraajan pitää myös osata kysyä, miten paljon sparrattava tarvitsee eläkkeeseen ja mikä on hänen elämäntilanteensa. Onko velkaa, onko perhettä, mikä on hänen osuutensa perheen taloudesta? Jos on saatava 2000 euroa nettona kuukaudessa, on siihen lisättävä 50 prosenttia sivukuluja, verojen kanssa vie-

lä tonni lisää kokonaisbruttotuloa ja niin edelleen. Kustannukset pitää saada katettua, ja yrittäjänkin pitää lopulta saada työstään palkkaa.

”Ei siinä yritysmuoto ole lopulta aina se ratkaiseva asia, vaan se, että ihmisen tienaa elantonsa”, Pekkarinen toteaa.

Selkeä yritysneuvonnallinen väylä ei myöskään ole esimerkiksi taiteilijalle tai kirjailijalle se kaikkein luontevin. Jos kirjailija ei halua siirtää osaa tekijänoikeuksistaan osakeyhtiöön, on yritysneuvojan vaikea käsitellä yksittäistä kirjailijaa sinänsä. Jos taas yhtiö on jo olemassa, voidaan neuvonnassa käsitellä sen asiaa ja tilannetta. Jos taas esimerkiksi apurahan saajalla on myös toimintami, silloin neuvonnassa keskitytään lähinnä toiminimen asioihin ja sen osuuteen neuvottavan toimeentulossa. Neuvonta kohdistuu yritykseen juridisena yksikkönä ja erityisesti sen taloustilanteeseen ja taloudellisiin edellytyksiin, ei esimerkiksi taiteilijan toimeentulokysymyksiin.

IRTI YKSIPUOLISESTA KASVUYRITTÄJYYDEN MALLISTA

Moninaisuuden ymmärtäminen edellyttää, että irrottaudutaan yksipuolisesta kasvuyrittämisen ajattelumallista. On vakava asia, kun puhutaan ihmisestä, joka haluaa elättää itsensä omalla osaamisellaan. Hänellä ei useinkaan ole yritystoiminnan osaamista eikä oikein edes selvää kuvaa siitä, mitä kaikkea pitäisi oppia. Jos hän kuitenkin on jo ryhtynyt etsimään tukea ja neuvoa, on hyvin tärkeää, että hänet osataan ohjata oikeanlaisen polun päähän, jos sellainen suinkin on olemassa.

”Ei sovi unohtaa sitä resursia, joka on sadoissa ja tuhansissa yrittäjissä, jotka puurtavat yksin tai kaksin omaa tarkoin suunniteltua ja korkeaa osaamista vaativaa tuotettaan tai palveluaan. Tällä

hetkellä on kuitenkin helpompi saada todella suuria summia kasvuyritystukea, kun taas yksittäiselle tekijällä merkittävä muutaman tuhannen euron tuki on todella kiven alla. Sillä pienyrittäjä voisi kuitenkin ostaa itselleen arvokasta aikaa ja todella päästäkin polulla seuraavaan vaiheeseen, joka taas veisi lähemmäs sen henkilökohtaisen vision toteuttamista.”

 Polutukseen tarvitaan erilaisia askelmia. Sparraajan on tunnettava kenttä hyvin.”

VINKKEJÄ SPARRAUSTILANTEeseen

- Kysy sparrattavan tavoitteista, jotta osaat määritellä polulle oikean suunnan.
- Kysy myös tämän hetken tilanteesta ja taustoista.
- Käy valittu polku sparrattavan kanssa perusteellisesti läpi.
- Varmista vielä lopuksi sparrattavan käsitys tulevista tehtävistä.
- Valmista sparrattavaa siihen, että yrityksen perusasiat pitää kertoa samalla tavalla moneen kertaan eri tahoille. Tässä auttaa kiteytetty esitys, eli pitchaus.
- Muista, että voit avata polun seuraavan vaiheen jo sparraustilanteessa vaikka soittamalla oikealle henkilölle.
- Kerää yrittäjien kokemuksia eri tukipalveluista ja niistä vastaavista ihmisistä, jotta osaat ohjata sparrattavan suoraan oikeaan kohtaan polulla.

Kansainvälistyminen ja toimialan yleinen kehitys

TUOMO TÄHTINEN, KOOPEE HILTUNEN

Pyrkiminen kansainvälisille markkinoille on monesti kasvun edellytys. Joskus kotimarkkinoita ei edes ole, kuten pelialalla, vaan yrityksen on suunnattava alusta lähtien kohti globaalia toimintaa.

Kun musiikkialan osaaja saapuu sparraustapaamiseen Musexille, on keskustelun tärkein teema seuraavien askelten kartoittaminen yhdessä.

”Ei pidä yrittää haukata liian isoa kakkua kerralla, vaan miettiä, mitkä toimenpiteet auttaisivat yritystä parhaiten eteenpäin”, sanoo Musexin toiminnanjohtaja Tuomo Tähtinen. ”On kartoitettava yrityksen tilanne ja perustuotteet ja luotava maantieteellistä *road mapia*. Samalla on mietittävä, mitä muita resursseja ja verkostoja tarvitaan. Loputtomasti ei kuitenkaan voi suunnitella, vaan on ryhdyttävä tekemään: musiikkialaan liittyy olennaisesti kentällä toimiminen ja suhdetoiminta, tämä on *people business*. Ei ole olemassa yhtä oikeaa menestyksen kaavaa.”

Samaa mieltä on Neogamesin johtaja KooPee Hiltunen.

”Pelialalla perinteisellä liiketoimintasuunnitelmalla ei juuri ole merkitystä, sillä tietyn tuotteen menestyksen arviointiin ei pysty juuri kukaan. Liiketoimintasuunnitelma muuttuu tärkeämmäksi vasta sitten, kun aletaan suunnitella itse yrityksen toimintaa ja kun aletaan miettiä sen strategiaa. Silloinkaan siinä ei tulisi olla kahtakymmentä, vaan pikemminkin kaksi sivua.”

TOIMIALAN KONTAKTIEN TÄRKEYS

Piiruntarkan suunnittelun sijaan sparrauksessa voidaan keskittyä esimerkiksi verkostojen synnyttämiseen. On luotava kontakteja, jotta pääsee kiinni toimialan sisäiseen anatomiaan ja kytkeytyy sen arvoketjuihin. Kansainvälisten verkostojen synnyttämistä toimialajärjestöt voivat tukea myös subventoimalla matkoja sinne, missä eri maiden tekijät kokoontuvat.

”Tämä on pientä ja pragmaattista toimintaa, mutta kun pieniä start-upeja on paljon, on niille tärkeää tarjota matalan kynnyksen mahdollisuuksia päästä pois toimistosta näkemään, mitä alalla todella tapahtuu. Samalla voi tehdä arvokasta benchmarkkausta”, Hiltunen sanoo.

Toinen tärkeä asia on osaaminen. Kansainvälinen markkina vaatii käsitystä business-malleista ja eri toimijoiden asemasta kokonaisuudessa sekä ymmärrystä siitä, mikä on toimijoiden motivaatio ja *driving force* oman tekemisensä taustalla. Sen voi oppia joko kantapään kautta tai sitä voi tiettyssä mittakaavassa kehittää konsultoinnin avulla tai erilaisissa workshoppeissa.

■ ■ Pyrkiminen kansainvälisille markkinoille on usein kasvun edellytys.”

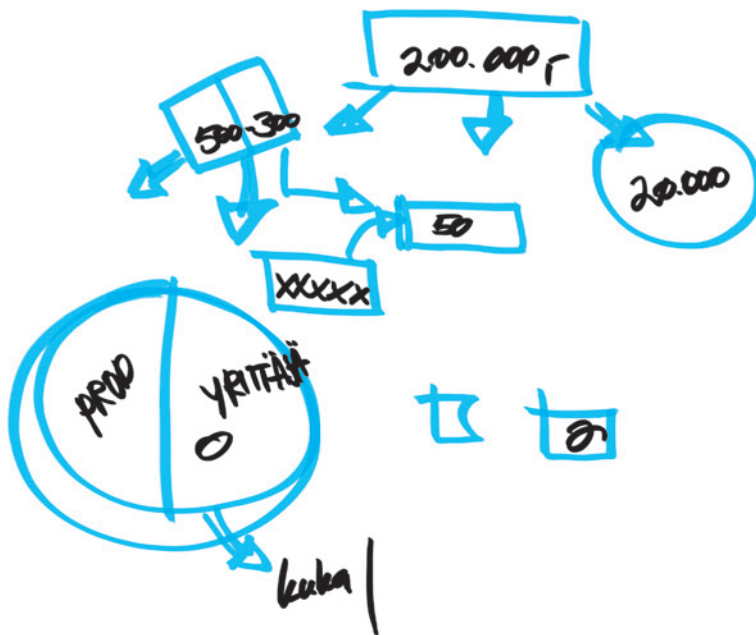
TEEMOJEN KIRJO

Sparrauksessa esiin nousevien teemojen kirjo on kuitenkin vielä tätäkin laajempi. Sessioiden sisältö voi ulottua ”henkisestä kädestä pitämisestä” syvällisempään liiketoimintamallien ja ansaintalogiikkojen erittelyyn. Suurin haaste on sekä yrittäjän että yritysneuvojan näkökulmasta rahoitus ja sen järjestäminen. Asiakkaalla on usein idea ja paljon hinkua sen toteuttamiseen, mutta resurssit tuotannon käynnistämiseen puuttuvat. Sparraajan on ymmärrettävä, mistä rahoitusta on mahdollista hankkia, millaisia rahoittajia tietyn toimijan kannattaisi kontaktoida ja miten se tapahtuu.

Rahoituksen suhteen ei pidä yrittää ajatella liian pitkälle. Rahaa on hankittava, jotta esimerkiksi pelituotetta voidaan kehittää tiettyyn pisteeseen asti, mutta sen jälkeen aikaansaannos on pantava markkinoille ja katsottava, onnistuiko se.

”Kenenkään ei olisi ollut mahdollista Rovion liiketoimintasuunnitelman perusteella sanoa, että *Angry Birds* tulee niin iso juttu kuin siitä on tullut. Tarvitaan strategista ajattelua, tarvitaan realismia sen suhteen, mitä todella ollaan tekemässä ja että kompetenssia on riittävästi, mutta viimeinen *proof of concept* tulee vasta markkinoilta. Kokenutkin yritysneuvoja pystyy siis arvioimaan vain sitä, onko tekijöillä riittävästi ambitioita ja ovatko heidän resurssinsa ja osaamisensa oikeassa suhteessa”, Hiltunen pohtii.

Koska liiketoiminnan rakentaminen eivät sen paremmin musiikki- kuin pelialallakaan etene pitkin perinteisiä uomia, ei Tähtisen ja Hiltusen mielestä ole mahdollista, että tavanomainen yritysneuvoja ymmärtäisi, millaista sparrausta kansainvälistä menestystä tavoitteleva musiikin- tai pelintekijä tarvitsee.



KUVA: YRITYKSEN TAVOITTEET TÄYTY ASETTAA REALISTISESTI JA RIITTÄVÄLLE TASOLLE, JOTTA LIIKE-TOIMINNALLA ON KEHITTÄMISEN MAHDOLLISUUS.

”Jotenkin vakaasti uskon, että tavallinen niin sanotusti yleisneuvoja ei voi koskaan tuntea kaikkia toimialan erityispiirteitä, eikä tarvitsekaan”, Tähtinen arvioi. ”Olennaista olisi rakentaa palvelupolku niin, että yrittäjä tietäisi, mitä se saa keneltäkin, ja myös niin, että sparraaja tuntisi polun riittävän hyvin, että osaisi ohjastaa asiakasta eteenpäin.”

TÄHTÄIN KANSAINVÄLISILLE MARKKINOILLE

Toimialan ulkopuoliselta sparraajalta voi myös puuttua rohkeutta sanoa ääneen se kaikkein tärkein tosiasia: pyrkiminen kansainvälisille markkinoille on sekä peli- että musiikkialalla tuloksellisen toiminnan ja kasvun edellytys. Tähtinen korostaa, että musiikin kotimarkkinat ovat Suomessa lopulta pienet, ja kansainvälinen ulottuvuus saattaa siksi olla olemassaolon ehto.

”Musiikkialalla olemme kuitenkin sikäli onnekkaita, että kotimarkkinamme on koostaan huolimatta vahva ja infrastruktuuri toimii hyvin. Alalla on pitkät perinteet ja tekijöiden oikeuksia kunnioitetaan – tekijänoikeusjärjestömme lukeutuvat maailman vanhimpiin ja toimivat tehokkaasti. Yrittäjän on siis hyvä olla ja elää Suomessa, mutta joillekin toimijoille pienen yleisöpohjan realiteetit

tulevat nopeasti vastaan. Tämä ei koske pelkästään artisteja, vaan koko kenttää: levy-yhtiöitä, kustantajia, agentteja, biisinkirjoittajia jne.”

Hiltusen mukaan pelialalla ei kotimarkkinoita edes ole, vaan jokaisen uuden tekijän on lähtökohtaisesti suuntauduttava ulkomaille.

”Ei tästä toisaalta ole kenelläkään enää mitään harhakäsityksiä, sillä asiaa on paukutettu jo niin paljon, että se on aloittavien yrittäjien keskuudessa ymmärretty. Mutta toki uusien tekijöiden on pohdittava, mihin päin maailmaa he haluavat suunnata, mistä he saavat hankkeeseensa neuvoa ja rahoitusta ja niin edelleen. Toisaalta me emme voi kiertää firmasta toiseen kertomassa, mitä heidän on tehtävä, vaan tarpeen on noustava firmoista itsestään.”

Mutta millainen kaiku sanalla yrittäminen uusien tekijöiden piirissä sitten on?

”Joillekin klangi on yhä negatiivinen, mutta tämä on ehdottomasti muuttumassa”, Tähtinen kertoo. ”On ymmärretty, että yrittäminen on yksi tapa järjestäytyä. Esimerkiksi artistit, jotka todella toimivat kansainvälisesti, toimivat poikkeuksetta yrittäjinä. Se, mitä itse peräänkuulutan, on yrittämiseen kouluttaminen. On kommunikotava niistä elementeistä, joista artistin toimeentulo koostuu, ja kerrottava siitä, mitä liiketoiminta oikeasti tarkoittaa. Viime kädessä on kuitenkin kyse jokaisen oman toimeentulon varmistamisesta.”

TUKEA KANSAINVÄLISTYMISEEN

Entä mitä kansainvälistymisen prosessiin mukaan haluavan yrityksen pitää ottaa huomioon?

”Se on hirveän vaikea ja hirveän hyvä kysymys”, Tähtinen pohtii. ”Olemme rakentamassa *export health check* -työkalua, jolla tekijä voisi itse arvioida omaa kuntoaan. On tärkeää pystyä arvioimaan omia valmiuksiaan silloin, kun into syttyy ja vauhti on kova, jotta suurilta pettymyksiltä välttyttäisiin. Silloin pitää miettiä, kuinka paljon on valmis investoimaan aikaa ja rahaa, missä oma raja tulee vastaan, ja milloin pitäisi tulosta ruveta syntymään.”

Hiltunen korostaa, että kynnyksen hakemiseen on hyvin matala, ja esimerkiksi Neogamesin ovelle voi tulla kolkuttelemaan jo siinä vaiheessa, kun vasta harkitsee yrityksen perustamista ja haluaa vain pallotella tuoteideoita. Toisaalta kumpikin asiantuntija haikailee niin sanottua vanhaa Jalostamo-aikaa, jolloin oli käytännössä helpompaa ohjata asiakas esimerkiksi toimialan konsultille, jolla oli enemmän resursseja ja osaamista asiakkaan pulmien ratkaisemiseen.

”Nyt tätä systeemiä ei enää ole, vaikka Suomessakin on ainakin kymmenen kovaa pelialan konsulttia, vaan idea pitää aina ensin ikään kuin myydä

ELY-keskukselle, jonka pitäisi ottaa asiakkaasta koppi. Mutta keskuksella ei välttämättä ole meidän alalle sopivia käytäntöjä, ja tietoa toiminnan eri osa-alueista pitää etsiä työläästi eri suunnilta. Aloittava yrittäjä saattaa tähän monimutkaisuuteen kyllästyä ja tehdä asiat oman parhaan ymmärryksensä mukaan. Silloin tulee usein tehtyä virheitä, jotka olisi voitu välttää, jos joku olisi niistä ajoissa varoittanut.”

Tähtinen puolestaan pohtii, että toimialajärjestöjen keskeinen tehtävä on toki olla tuntosarvet pystyssä ja tunnistaa tulevia kasvuyrittäjiä, mutta ne tarvitsevat tähän työkaluja.

”Jalostamon arvo oli siinä, että se oli sekä hyvä sparrausmenetelmä että toimiva tapa meille olla kosketuksissa uusyrittäjätoimintaan ympäri Suomen. Meidän kuuluu tarjota nimenomaan alan omaa substanssiosaamista, ja yrittäjän pitäisi helposti saada se muu informaatio olemassa olevista palveluista. Tässä linkki on kuitenkin monesti kadonnut, sillä on paljon sellaisia neuvoja, jotka eivät osaa ohjata meille, erityisesti ehkä alueellisten toimijoiden joukossa, ja tämän palvelupolun kehittäminen olisi hyvin tärkeää. Sparraus kuitenkin mahdollistaa aina kohtaamisen tekijöiden kanssa, ja siksi sen merkitys sekä toimialalle että tekijöille on niin suuri.”

VINKKEJÄ SPARRAUKSEEN:

- Muistuta sparrattavaa, että liiketoimintaa ei kannata laskea yhden tuotteen varaan.
- Pohtikaa myynnin, markkinoinnin ja PR-toimenpiteiden toteuttamista: kuka, miten ja millä rahalla.
- Kehoitte sparrattavaa markkina-analyysiin, kilpailijoiden seurantaan ja tuotteen testaamiseen testiasiakkailta.
- Kysy, mikä on ansaintalogiikka.
- Ota selvää, mikä on sparrattavan ymmärrys tuotteen jakelukanavista ja -formaateista. Esim. pelialalla multiplatform-julkaisu on tehokasta, mutta ansaintalogiikka vaihtelee alustoittain.
- Tarkista sparrattavan sitoutumisen aste kansainväliseen liiketoimintaan.
- Muistuta sparrattavaa liiketoiminnan yleisistä reunaehdoista.

OSA 3

CASE- ESIMERKKEJÄ

Kolmannessa osassa esitellään kuvitteellisia sparraustapauksia. Yhtäkään tapauksissa esiteltyä yritystä ei sellaisenaan ole olemassa, mutta tarinat pohjautuvat todellisiin keskusteluihin lukuisten sparrattujen kanssa. Koska kaikki sparraustilanteet ovat luottamuksellisia, eivät tässä esitellyt tapausesimerkit vastaa yksi yhteen todellisia tapauksia. Jokaisen casen ohkeen on koottu polutusvinkkejä, jotka saattaisivat sopia kyseiseen tapaukseen. Ehdotusten toimivuus tulee harkita tarkemmin syvällisempien keskustelujen kautta. Näitä keskusteluja auttamaan on kerätty myös vinkkejä, joiden avulla tarvittavia tietoja saadaan kerättyä.

CASE 1: Markkinointiviestintä

”Meillä on tällöinen erikoinen tilanne, että meillä ei kummallakaan ole yrittäjäkokemusta, mutta me ollaan kuitenkin suunniteltu ja jalostettu yritysten keskinäiseen markkinointiviestintään liittyvää uudenlaista palvelua”, kertoo Timo Konseptoinen, viestintäalan pitkän linjan konseptisuunnittelija. Hän on AD-kumppaninsa kanssa työstänyt, kuten hän sanoo, ”laatikon ulkopuolisia” ideoita jo usean vuoden ajan. Yhtäkkiä he ovat huomanneet, että pisimmälle kiteytyneellä B2B-konseptilla voisikin olla todellisia menestymisen mahdollisuuksia.

”Me ollaan sitä mieltä, että meidän palvelulla voisi olla hurjaa kasvupotentiaalia ja jopa globaalit markkinat, mutta meidän pitää tuotteistaa sitä vielä paljon tarkemmin, hioa ja säätää sitä toimivammaksi. Meillä on myös molemmilla yli kymmenen vuoden kokemus markkinointiviestintäduunista sekä isoissa firmoissa että muutamassa start-upissa ja me sikäli tiedetään, että samanlaisia ideoita syntyy eri puolilla yhtä aikaa. Toisin sanoen ehkä me ei ollakaan aivan niin uniikkeja kuin me vielä toistaiseksi luullaan. Tämä kristallisoituu vain perusteellisen markkina-analyysin avulla – pitää tietää, mitä muuta tarjoavat ja miksi asiakkaat ostava juuri heiltä, ja miten me voitaisiin niistä todella erottua. Toisaalta maailma on ideoita täynnä, ja viime kädessä toteutus ratkaisee. Meillä on hyvä tiimi ja paljon kokemusta, niin uskon tähän meidän juttuun.”

Konseptoinen kertoo parivaljakon keskustelleen lukuisten asiantuntijoiden kanssa ja pohtineen, missä vaiheessa yrityksen perustaminen olisi ajankohtaista ja mielekästä.

”Me kaivataan asiantuntijaa apua tuotteistamiseen ja liiketoiminnan ja myynnin käynnistämiseen.

Meitä myös kiehtoo ajatus yrityshautomosta, sillä emme tahtoisi tehdä tätä vain keskenämme ja muista irrallaan, vaan luoda myös verkostoja ja jakaa osaamista muiden kanssa. Tässä on kuitenkin ennen kaikkea kyse luovasta ja vuorovaikutuksesta ja viestinnästä, joka välittää tietoa parhaista mahdollisista ajatuksista, sovelluksista ja markkinapotentiaaleista”, Konseptoinen kuvailee.

”Maailma on ideoita täynnä. Viime kädessä toteutus ratkaisee.”

POLUTUSVINKKEJÄ:

- ELY-keskus: TuoteStart, valmisteluraha (kun yritys olemassa)
- Asiantuntijahaku.fi-palvelun kautta sopiva luovan alan asiantuntija
- Keksintösäätiö
- Yrityshautomo
- DigiDemo/CreaDemo

VINKKEJÄ SPARRAUSTILANTEeseen:

- Kysy, ketkä ovat uuden palvelun asiakkaita.
- Kysy, mitä uusi palvelu sisältää.
- Selvitä, mitä lisäarvoa palvelu tuo loppuasiakkaalle.
- Pohdi, mistä ja miten uutta kehitettävää palvelua saa.
- Selvitä, miten uusi palvelu erottuu muista vastaavanlaisista palveluista.

CASE 2: Arkkitehtipalvelut

“Mitä on arkkitehtuuri elämyksenä, miten talot voisi kokea jotenkin aivan toisin kuin vain pragmaattisina rakenteina ja käytännön tarpeiden täyttäjinä, tätä mä olen pohtinut ja miettinyt paljon”, kuvailee Harri Arkkinen, 30-vuotias omintakeinen arkkitehti, joka ei ole tyytynyt vain perinteiseen talojen piirtämiseen, vaan haluaa luoda uudenlaisen palvelun, jossa arkkitehtuuri yhdistyy elämyksellisyyteen.

Arkkinen yksin vetämä suunnittelutoimisto tekee 80 000 euron vuosittaista liikevaihtoa, josta yli 90 prosenttia muodostuu yksityisten ihmisten tai pienten yritysten tekemistä talosuunnittelutilauksista. Tämän ohella Arkkinen on neuvotellut talopakettiyrityksen kanssa sen pientalotuotteiden kehittämisestä energiapihimmiksi, mutta toistaiseksi konkreettista yhteistyötä ei ole syntynyt.

“Ei mulla ole mitään perusduunia vastaan, se on nimenomaan tässä kaiken pohjana. Mä olen suunnittelija, isojen viisioiden ja ennakkoluulottomien ratkaisujen näkijä. Siksi tämän uudenkin konseptin kanssa ni-

menomaan suunnittelupöydän ääressä istuminen on ollut kaikkein mieluisinta, se on se, mihin olen todella aikaa ja luovaa energiaani käyttänyt. Puserran rinta rinnan sisältökonseptia ja uusia teknisiä innovaatioita, joita palvelu edellyttäisi, ja nyt mielessä on huikea kuvio, mutta en vielä kukaan osaa riittävästi selittää sitä, kuka mun asiakas olisi.”

Kesken on siis asiakassegmenttien, palvelun soveltuvuuden ja todellisen kysynnän analysointi. Ennen näiden peruselementtien kirkastamista tuotteistaminen ei käynnisty riittävän tuloksekkaasti.

“Olen hyvin kiinnostunut siitä, miten palvelun voi nähdä tapahtumana, miten se toteutuu tekijän ja asiakkaan vuorovaikutustilanteena. Samalla tiedostan sen, että tarvitaan kriittinen massa, joka sitä ostaisi, ja saattaa olla, että paras malli olisi lopulta jonkinlainen franchising, eli siis että luotaisiin konsepti, jota hyvin tarkkaan talosuunnittelussa ja -markkinoinnissa noudatettaisiin, mutta jonka voisi tietyllä tavalla monistaa tai uusintaa. Luova hulluus ja innovaatio, joka kuitenkin on selkeästi paketoitava tuote.”

Ennen peruselementtien kirkastamista tuotteistaminen ei käynnisty tuloksekkaasti.”

Silloin on kuitenkin ratkaistava myös markkinoinnin dilemma: miten herätetään alusta saakka mielikuva toisenlaisesta lähestymistavasta hyvin perustavanlaatuihin asiaan, kuten omakotitalon suunnitteluun ja rakentamiseen, johon ihmiset myös liittävät vahvoja tunteita.

“Olen kuitenkin liikkeellä hyvin vakavalla mielellä, sillä tiedän, että talon rakentaminen on ihmisille suuri ja totinen päätös. Juuri siksi onkin vielä eriteltävä sitä, mille potentiaaliselle asiakaskunnalle tuote suunnataan, jotta se löytää oikean kaikupohjan ja toisaalta muuntautuu riittävän suuren ihmisjoukon intresseihin ja maksukykyyn.”

POLUTUSVINKKEJÄ

- CreaDemo
- ELY-keskus: TuoteStart, valmisteluraha
- Asiantuntijahaku.fi-palvelun kautta sopiva luovan alan asiantuntija
- Alueelliset tuet

VINKKEJÄ SPARRAUSTILANTEeseen

- Selvitä, onko uudelle palvelulle oikeasti kysyntää.
- Kehota tutustumaan lainsäädäntöön ja sen tuleviin muutoksiin.
- Kysy, millaisen verkoston uuden palvelun käynnistäminen vaatii.
- Pyydä kuvaamaan, millainen on suunnittelu- ja tuotantoprosessi ja vaaditut resurssit.
- Keskustele, miten uusi palvelu saadaan pilotoitua mahdollisimman nopeasti ja helposti.

CASE 3: Liikunta

”Kun ajattelen, että vielä viisi vuotta sitten siirsin pankissa rahaa tililtä toiselle, tämä tuntuu aika uskomattomalta. Nyt pystyn elättämään itseni sillä, mikä tuntuu parhaalta mahdolliselta elämäntavalta ja voin jopa kuvitella, että sitä voisi jonain päivänä kutsua liiketoiminnaksi. Paljon tässä on kuitenkin vielä työtä tehtävänä”, miettii 40-vuotias joogaopettaja Joni Taipuvainen Lahden Työväenopiston kahvilassa. Hän on juuri vetänyt tunnin opiston Joogaa vartuneille -kurssilla, jolla on ollut paljon innokkaita osallistujia. Siitä hän ei voi kuitenkaan kirjoittaa laskua, sillä niitä opisto ei hyväksy.

”En kai minä ainakaan vielä ole mikään varsinainen yrittäjä. Toiminimi on yksi työkalu, jota voin käyttää, kun tässä pyrin omalla osaamisellani leipäni tienaamaan, mutta esimerkiksi tänä keväänä puolet toimeentulostani tulee verokorttityöstä. Viimeisen kolmen vuoden ajan toiminimen liikevaihto on kuitenkin ollut 25 000 hujakoilla, ja minulle se on aika paljon, sillä haluan kuitenkin elää hyvin vaatimattomasti.”

Taipuvainen myöntää, että puhtaasti yritystoiminnan periaatteiden kannalta hänen on tarkasteltava kannattavuutta huolellisemmin. Hän on keskustellut yrittäjäystävien kanssa ja merkinnyt ylös oleellisia kysymyksiä ja vastauksia:

”Onko kaikki toiminimen toiminta kannattavaa? Ei, koska osa kursseista on paikoissa, jotka eivät pysty maksamaan kunnon korvausta. Toisaalta osa kannattavasta työstä tehdään verokortilla, ja verottajan näkökulmasta kaikki tulo on lopulta omaa henkilökohtaista tuloani. Mitkä joogakurssit ovat kaikkein kannattavimpia? Kaikki ne, jotka teen yritysmäisesti eli omilla ehdoilla, jopa ikään kuin tuotteistamisen kautta ja markkinoimalla ja määrittämällä itse hintatason. Vaihtelee toiminta paljon eri vuodenaikoina? Kyllä, sillä pitkät loma-ajat varsinkin kesällä ovat selvästi hiljaisempia. Mitä kuluja toiminnasta tulee ja voisiko niitä pienentää? Matkustuskulut paikkakunnalta toiselle sekä omien tuntien tilavuokrat ovat suuria kuluja. Omien toimitilojen hankkiminen saattaisi olla pidemmän päälle kannattavampaa, vaikka tulisikin aluksi varsin kalliiksi.”

Taipuvainen on myös pohtinut, voisiko hän laajentaa asiakaskuntaansa esimerkiksi täsmämarkkinoinnilla opiskelijayhteisöjen kanssa tai lan-

►► En minä vielä ole mikään varsinainen yrittäjä.”

seeraamalla vaikkapa lapsi-äiti-toimintaa. Hän haluaisi myös kouluttaa uusia joogavalmentajia ja tehdä laajempaa yhteistyötä muiden liikunta-alan toimijoiden tai vaikkapa taiteilijoiden kanssa.

“Laajentamalla ajattelua ja luomalla uusia tulokulmia liikuntaan syntyisi varmasti myös uusia markkinointitapoja, joita voisi sitten edistää monipuolisten verkostojen avulla. Olisi tärkeää saada erilaiset, vahvat substanssiosaajat yhteen ja luoda synergiaa. Luova hyvän elämän osaajaverkosto voisi merkittäväällä tavalla edistää esimerkiksi ihmisten työssä jaksamista.”

POLUTUSVINKKEJÄ

- Luovan alan yrittäjävalmennus
- Liikunta-alan yrittäjäjärjestö

VINKKEJÄ SPARRAUSTILANTEeseen

- Selvitä, onko tulonmuodostusta mahdollista selkeyttää.
- Keskustele siitä, voidaanko joitakin verokortilla tehtäviä töitä laskuttaa yrityksen kautta.
- Pohdi, olisiko kannattavuutta mahdollista parantaa hinnoittelun avulla.
- Pohdi, pystytäänkö verkostoja kasvattamalla ja tuotteistamalla kehittämään toimintaa.
- Muistuta eläketurvan merkityksestä.

CASE 4: Muotoilu

”Valmistuin kolme vuotta sitten Lahden Muotoiluinstituutista, ja tavoitteenani oli alusta asti yhdistää vahva luova osaaminen tavoitteelliseen yrittämiseen. Olen yrittäjäperheen tytär, eikä se ajattelutapa lähde minusta millään. Yhtä tärkeää on ollut pitää sekä bisneksen että taiteellisen työn langat omissa käsissäni – en ole ryhtynyt laajentamaan yritystä itseni ulkopuolelle, vaan halunnut, että se on yhtä kuin minun oma substanssiosaaminen, vaikka onkin osakeyhtiö”, kertoo Ilona Muotiainen, 28-vuotias teollinen muotoilija.

Hänen yrityksensä Muoto Oy:n asiakkaina on runsaasti esimerkiksi messuilla tuotteitaan markkinoivia yrityksiä, joille Muotiainen suunnittelee ”avaimet käteen” -periaatteella messuosastoja ja -huonekaluja. Hän tekee yhteistyötä myös huonekaluvalmistajien kanssa sekä Suomessa että ulkomailla.

Yrityksen liikevaihto on vuositasolla ollut noin 100 000 euroa, ja numeroiden valossa se on ollut kannattavaa alusta asti. Muotiaisen tarkka visio, tavoitteellinen liiketoimintasuunnitelma ja tunnollinen markkinakartoitus ovat

tukeneet vahvaa luovaa osaamista, ja omien sanojensa mukaan hän on myös ”synnynnäinen myyjä”. Nyt yritys on kuitenkin saavuttanut strategiassaan vaiheen, jossa on aika siirtyä eteenpäin ja lähteä kasvattamaan yritystä. Tähän liittyy myös aivan oman kalustemalliston kehittäminen.

”Tämä on haaste, koska on aivan eri asia olla yksi suunnittelijoista ison valmistajan tuotantoprosessissa kuin vastata itse koko ketjusta piirustuspöydältä markkinointiin ja myyntiin saakka. Minulle on kuitenkin alusta asti ollut selvää, etten voi jäädä vain toisten markkinointitarpeiden täyttäjäksi tai alihankkijaksi, vaan haluan olla paljon kunnianhimoisempi sekä tekijänä että yrittäjänä. Lisäksi kasvu vaatii hyviä verkostoja. En tässä vaiheessa pysty vielä palkkaamaan ketään, mutta verkostomaisella toiminnalla voin toteuttaa suurempia projekteja. Jatkossa työntekijöiden palkkaaminen on varmasti mahdollista. Pois suljettua ei ole myöskään yhteisen yrityksen perustaminen verkostosta löytyvien muiden yrittäjien kanssa.”

Vielä toistaiseksi Muoto-mallisto on vielä bitteinä kovalevyllä tai yksittäisinä, alustavina mallikappaleina työhuoneen nurkassa. Ennen varsinaisen

En voi jäädä vain toisten markkinointitarpeiden täyttäjäksi tai alihankkijaksi.”

tuotannon käynnistämistä Muotiainen tahtoo selvittää ja varmistaa tuotteiden tulevien myyntikanavien toimivuuden.

”Pohdin myös sitä, missä roolissa haluan itse lopulta työskennellä. Panostanko itse suunnittelun ohella myös markkinointiin ja myyntiin, vai tahtoisinko sittenkin lisensoida malliston isommalle valmistajalle? Tässä kohtaa joudun siis ehkä pohtimaan myös omaa rooliani yrittäjänä – haluanko sittenkin käyttää valtaosan resursseistani varsinaiseen luovaan työhön? Ja miten varmistan yrityksen kasvun ilman suuria riskejä?”

Muotiaisen mukaan hänen monipuoliset verkostonsa huonekaluvalmistajiin ja -tukkureihin ulkomailla voisivat avata odottamattomiakin väyliä kasvuun. Toisaalta verkostoista saattaisi löytyä myös taitava myyntiagentti, jonka hyödyntäminen voisi myös olla hyvä tapa edistää uuden malliston asiaa.

Yrittäjä on myös valmis osittain kustantamaan mallikappaleiden valmistusta. On todennäköistä, että mallisto lisensoidaan isommalle yritykselle, mutta silloin haasteena on säilyttää yrittäjän mahdollisuus itse kehittää mallistoa.

POLUTUSVINKKEJÄ

- CreaDemo
- ELY-keskus: TuoteStart, yrityksen kehittämisavustus
- Asiantuntijahaku.fi-palvelun kautta sopiva luovan alan ja tekijänoikeuksien asiantuntija
- Yrittäjä- tai toimialajärjestö
- Yhteisvientihankkeet

VINKKEJÄ SPARRAUSTILANTEeseen

- Pohdi, miten varmistetaan uuden tuotteen kehitys ja samalla perustoiminnan tekeminen.
- Varmista kassan riittävyys yrityksen kasvuvaiheessa.
- Kysy, onko verkostossa potentiaalisia työntekijöitä, joita voisi ottaa lyhyisiin työsuhteisiin ja sitä kautta testata sopivuutta.
- Keskustele, tukeeko yrityksen sijainti toimintaa.

CASE 5: Animaatio

”Meitä on nykyään tällainen sekalainen 12 hengen porukka. Aikoinaan meitä oli kolme tietokoneanimaatioon hurahtanutta kaveria ja päätettiin perustaa animaatiostudio. Nyt toiminta on laajentunut mainospuolelle, jonne suurin osa toimeksiannoista tehdään”, pohdiskelee Aino Animoinen, 35-vuotias, kunnianhimoinen animaatiostudion toimitusjohtaja ahtaassa, keräilyleluja pursuavassa toimistossa.

Yrittäjäksi ryhtymisen syy oli ensisijaisesti sen takaaminen, että pääsisi tekemään sitä mitä haluaakin. Vuosien varrella yrittäminen on kehittynyt ammatillaiseksi toiminnaksi, ja animaatiostudiosta on rakentunut yksi Suomen suurimpia animaatioalan yrityksiä. Kun perustoiminnan laajuus takaa resursseja omaan tuotekehitykseen, päätti Animoinen yhdessä muiden perustajajäsenten kanssa lähteä kehittämään omaa animaatiosarjaa kansainvälisille markkinoille.

”Jossain välissä huomattiin, että oma luominen oli jäänyt vähemmälle. Samalla koko ajan oli kerätty edellisten vuosien voitoista puskuria. Kun rahaa kerran oli, niin päädyttiin siihen, että lähdetään rakentamaan omaa animaatiosarjaa. Tavoitteena on heti kansainväliset markkinat. Muutkin suomalaiset animaatiostudiot ovat päässeet maailmalle, niin kyllä mekin. Lisäksi meillä on jo nyt ulkomailta tulleita animaattoreita töissä, joten saadaan heti hyvää palautetta, miten tarina toimisi muualla.”

Omasta animaatiosarjasta puhuessaan Animoinen innostuu.

”Meille on kasvanut hyvät kansainväliset verkostot kansainvälisten yhteistuotantojen ja messukäymisten avulla. Alustavasti ollaan jo esitelty ideoita muutamille potentiaalisille tv-kanaville. Kiinnostusta syntyi heti. 12-osaisen sarjan tekemisessä puhutaan kuitenkin isoista rahoista, joka vaatii useita rahoittajia. Tähän myyntityöhön kaikki apu olisi paikallaan. Hyvän agentin löytäminen olisi kultaakin kalliimpaa”, hän miettii.

”Yksi mahdollisuus on myös kansainvälinen yhteistuotanto, jossa meillä tehdään käsikirjoitus ja meillä on taiteellinen vastuu, mutta osa varsinaisesta animoinnista tehdään muualla. Tämä on mahdollista jo nykyisillä verkostoilla, mutta sen läpivienti on kyllä aika haastavaa.”

Sarjan tekeminen pelkästään kotimaan markkinoille ei kannata. Siksi se pitäisi pystyä myymään

►►Tähän myyntityöhön kaikki apu olisi paikallaan.”

heti useampaan maahan. Myyntityötä varten tulisi käydä tapaamassa potentiaalisia tv-kanavia, mikä vaatii aikaa ja resursseja. Ne ovat silloin pois muusta yrityksen työstä.

POLUTUSVINKKEJÄ

- Suomen elokuvasäätiö
- MediaDesk
- ELY-keskus: Globaali
- Asiantuntijahaku.fi-palvelun kautta sopiva luovan alan asiantuntija
- Finnanimation
- DigiDemo

VINKKEJÄ SPARRAUSTILANTEeseen

- Selvitä, millaisia kansainvälisiä verkostoja on jo olemassa.
- Kysy, mille markkina-alueelle sarja on tarkoitus viedä.
- Pohdi, miten varmistetaan sarjan kansainvälisyys.
- Keskustele, miten kehitystyön rahoitus taataan.
- Varmista tiimin valmius pitkäjänteiseen prosessiin.

CASE 6: Elokuvatuotanto

”Pitkästä 12 vuoden kokemuksesta huolimatta olemme nyt joutuneet kohtaamaan rahoitusvaikeuksia”, tiivistää yrityksensä tilanteen Heikki Elokuvinen, Pohjoisfilmi Oy:n toinen perustaja ja toimitusjohtaja. Suurimmaksi syyksi ongelmiin Elokuvinen toteaa Ylen muuttuneen tilanteen.

”Meidän kaikki kuusi pitkää elokuvaa on tehty yhteistyössä Ylen kanssa. Nyt, kun koko toimiala ja Ylen rahoitusmalli on myllerryksessä, Yle on vetänyt pois käytännössä kaiken rahoituksen ulkopuolisilta tuotannoilta. Meidän seuraava elokuva, alkuperäiskäsikirjoitukseen perustuva tieteisdraama, olisi valmis siirtymään esituotantovaiheeseen, mutta koska Yle empii, eivät muutkaan rahoittajat halua lähteä mukaan”, Elokuvinen kuvailee.

Pohjoisfilmi muistetaan parhaiten kahdesta Kares-dekkarifilmatisoinnistaan 2007 ja 2009. Niiden kaupallinen menestys takasi yritystoiminnan jatkuvuuden, mutta tiukka tuotantotahti on vaatinut myös veronsa. Ensimmäisen, parhaiten menestyneen Kareksen tuottama kolmen miljoonan euron liikevaihto suunnattiin lähes kokonaisuudessaan jatko-osan tuotantoon, eikä toiminnan kasvattamiseen ollut mahdollisuuksia.

”Ns. normaaleina vuosina liikevaihto on ollut 100 000 euron pinnassa, ja se on juuri ja juuri taannut toimeentulon kahdelle vakituiselle työntekijälle. Muutenhan työvoima tällä alalla siirtyy jatkuvasti tuotannosta ja työsuhteesta toiseen, ja jos rahoituspäätökset viipyvät, väkeä ei voida palkata. Tässä uudessa leffassa me tarvittaisiin esimerkiksi luovia ohjelmointiosaa suunnittelemaan animointeja, mutta tässä tilanteessa heitä ei voida palkata. Se taas pitkittää esituotantovaihetta, mikä karkottaa ulkopuolisia rahoittajia. Emme myöskään haluaisi olla kohtuuttomasti monimutkaistamassa alan jo valmiiksi kirjavia epätyypillisten työsuhteiden olosuhteita.”

Kuuden täyspitkän ohella Pohjoisfilmi on tuottanut useita taiteellisesti kunnianhimoisia lyhytelokuvia ja tv-dokumentteja. Dokumenteista kaksi on palkittu sekä Tampereen lyhytelokuvajuhlilla että Amsterdamin IDFA-festivaaleilla. Yrityksen suojissa on uraansa rakentanut myös yksi maan arvostetuimmista ohjaajista, Pekka Routakumpu. Elokuvinen haluaa pitää tiukasti kiinni luovasta visiostaan, jossa kaupallisten tarkoituksien toteutuminen mahdollistaa myös yhteiskunnallisesti merkittävät projektit.

”Minä ja tuotantopäällikkö olemme myös yrityksen perustajia ja omistajia. Olemme halunneet pitää operaation omissa käsissämme, ja olemme sijoittaneet

yrittäjyys myös huomattavan paljon omaa rahaa. Kumppanini myi osuutensa vanhassa kalustonvuokrausfirmassaan, ja oma pesämunani oli ennakkoperintöosuus 90-luvun lopulla myydystä perheyrittäjästä. Koska olemme tehneet kaiken itse, olemme myös itse halunneet määritellä firman linjan ja liikeidean. Se on alusta saakka ollut ikään kuin luova, mutta realistinen hulluus”, Elokuvainen naurahdaa.

Alan vallitsevasta turbulenssista puhuessaan hän kuitenkin vakavoituu.

”Tuntuu vaikealta myöntää, että on vahvasta omasta visiosta huolimatta luottanut rahoitusrakenteisiin, jotka nyt ovat murtumassa. Tiedän, että siirtyminen julkisen rahoituksen piiristä kaupalliseen tulisi nähdä haasteena, mutta ainakin toistaiseksi se tuntuu minusta vakavalta uhalta sekä taiteellisesti että liiketoiminnallisesti. Minun mielestäni uusimmalla täyspitkällä leffallamme olisi aivan selvää kaupallista potentiaalia, ja ehkä erityisesti ulkomailla, ja siksi olemme varovasti hakeneet rahoitusta myös Tanskasta ja Saksasta. Sen saaminen kuitenkin edellyttäisi varmistusta tv-levityksestä Suomessa, mutta vielä ei yksikään kaupallinen kanava ole projektiin tarttunut. Ehkä aihe ja tinkimätön toteutustapa on kaikesta huolimatta liian haastava, vaikka juuri sillä pitäisi minusta kaupallisestikin menestyä.”

POLUTUSVINKKEJÄ

- Yritys-Suomen neuvontapalvelu: Talousapu
- ELY-keskus: Balanssi
- Asiantuntijahaku.fi-palvelun kautta sopiva luovan alan asiantuntija

VINKKEJÄ SPARRAUSTILANTEeseen

- Nosta kissa pöydälle ja selvitä ongelman koko laajuus, vaikka yrittäjän olisi sitä vaikea avata.
- Selvitä, mikä on akuutti rahoitustarve.
- Pohdi, millaisia lyhyen tähtäimen mahdollisuuksia on rahoitustilanteen selvittämiseen.
- Keskustele, miten jatkossa kehitetään toimintaa ehkäisemään vastaavat tilanteet.
- Uskalla ottaa esiin myös lopettaminen vaihtoehtona.

CASE 7: Peliala

“Tässä on kolme kunnianhimoista nörttiä, joilla on alan tutkinto ja jotka ovat useita vuosia seuranneet, mitä softa- ja pelialalla tapahtuu ja ryhtyneet väistämättä kehittämään siihen jotain omaa tulokulmaa”, kuvailee suunnittelija Heimo Keimityinen yrityksensä Firemobilen syntyajatus. “Nythän on pinnassa kolme kovaa juttua, mobiili, gps ja sosiaalinen media, ja meitä kiehtoi suunnitella uudenlainen, mahdollisimman koukuttava peli näiden juttujen ympärille. Joku sen sitten sanoi jonain iltana ääneen, että perustetaan firma ja aletaan suunnitella ja konseptoida ja katsotaan, mihin se riittää.”

Suunnittelua on nyt takana vuosi, ja pelistä on saatu aikaan ideatasolla toimiva konsepti, mutta vielä ei ole olemassa demoa, jota pystyisi esittelemään rahoittajille. Kaikki kolme osakasta ovat myös toistaiseksi edelleen leipätoimissa ohjelmistoalalla. Jotta varsinainen kehitystyö, koodaaminen ja demoaminen voisi käynnistyä, yritys tarvitsee rahoitusta. Demon avulla peliä on tarkoitus markkinoida aluksi Suomessa ja englanninkielisissä maissa, sen jälkeen tavoitteena on kielivalikoiman laajentaminen. Demo mahdollistaa myös pääomasijoitusrahoituksen hakemisen muun muassa Yhdysvalloista.

“Meillä on luovuutta ja kunnianhimoa, mutta ihan yritystoiminnan näkökulmasta tarvitsemme kyllä vähän stydimpää otetta. Liiketoimintasuunnitelma on, mutta se ei ole enää aivan relevantissa muodossa, koska me ei olla osattu huomioida kaikkia kasvuun ja pelin myyntiin liittyviä muuttujia. Sitä pitää siis ehdottomasti kehittää, ja samalla on sitten tämä itse tuotteen vääntäminen. Mahdollisimman pian pitäisi saada toimiva demo ulos, jotta voi alkaa hakea palautetta potentiaalisilta käyttäjiltä, joita me uskotaan olevan todella paljon, eikä vain Suomessa, vaan ihan kaikkialla missä näitä kapuloita näprätään ja tuolla sosiaalisessa mediassa notkutaan. Ja tietysti koko ajan pitää pelata muiden tuotteita ja kirjata ylös, missä ne on menneet pieleen ja miten niistä pitää voida erottua. Tietysti, kun saa rahoitusta, voi lopettaa työssäkäynnin ja tähän kaikkeen on paljon enemmän aikaa”, Keimityinen hymähtää.

Meillä on luovuutta ja kunnianhimoa, mutta tarvitsemme vähän stydimpää otetta.”

POLUTUSVINKKEJÄ

- Neogames
- Uusyrityskeskus tai TE-toimisto
- DigiDemo
- Nordic Game Program
- ELY-keskus: Globaali (kun yritys perustettu)
- Asiantuntijahaku.fi-palvelun kautta sopiva luovan alan asiantuntija
- FinPro (kun yritys perustettu)
- Tekes: Skene – Games Refueled

VINKKEJÄ SPARRAUSTILANTEeseen

- Hahmota yritysidean realistisuus.
- Hahmota laajemmat tuotteistusmahdollisuudet, lisensointi ja merchandising.
- Selvitä tiimin osaaminen ja varmista sisältö- ja teknologiaosaamisen balanssi.
- Neuvo liiketoimintasuunnitelman tekemisessä.

CASE 8: Käsityö

”Olen oikein perinteinen käsityöihminen, semmoinen, jolla kulkee kudin aina mukana”, naurahtaa Kielo Käsityinen, 50, kuvaillen yrittämisensä ydin-ajatusta. ”Haluan elättää itseni tällä, mitä osaan, ja haluan kehittyä siinä yhä paremmaksi. Se on kaikkein tärkeintä, ei yrittäminen sinänsä. Olen toiminut parikymmentä vuotta käsityönopeettajana, ja sekin on antoisaa, mutta lopulta oma tekeminen on oleellista. Siksi perustin toiminnan seitsemän vuotta sitten ja aloin suunnitella mallistoja tavoitteellisesti ja kokonaisvaltaisesti.”

Käsityinen suunnittelee ja valmistaa koruja ja erilaisia pukuompelussa käytettäviä nappeja. Hän kokee asiakkaikseen sekä ompelua harrastavat nuoret että vanhemmat naiset, jolle hän on luonut oman korusarjan.

”Hankaluutena on potentiaalisten asiakkaiden tavoittaminen ja sitä kautta toiminnan kannattavuus, tämän verran olen jo yrittämisestä oppinut. Se yhtälö, että saisi tehdä omaa juttua omilla ehdoillaan ja kuitenkin tienata sillä jotain, on kieltämättä haastava.”

Käsityinen myy tuotteitaan myyntitilillä käsityökaupoissa ja kiertää erilaisissa käsityötapauhtumissa ja markkinoilla, mutta varsinaista omaa myyntiverkostoa hänellä ei ole.

”En myöskään koe myymistä omaksi jutukseni, mikä tietysti on vähän hankalaa, kun teen tätä ihan itsekseni. Silloin pitäisi hallita kaikki eri ulottuvuudet. Vuositasolla liikevaihtoni on noin 20 000 euroa, ja lisäksi teen jonkin verran opetustyötä verokortilla. Että minä olen vähän tällainen ei-suunnitelmallinen harrastelijayrittäjä, jota hyvää kuukausipalkkaa nostava mies elättää”, Käsityinen naurahtaa.

Hän tunnustaa, että käsillä tekemisen ilo on hänelle olennaisempi asia kuin liiketoiminnan strategiat tai tuotteistaminen. Hän ei ole myöskään perusteellista pohtinut, keitä hänen asiakkaansa lopulta ovat ja mitä nämä tuotteilta kaipaivat. Se meni hänestä liiaksi ”strategisen ajattelun” alueelle.

”En halua uhrata liikaa ajatuksia yrityksen tulevaisuuden pohtimiseen tai kulujen laskemiseen. Tiedän, että minulla on vahvaa osaamista, mutta on vaikea arvioida sitä, mitä yksittäisen korun tekeminen maksaa. Saatan istua illalla tv:n ääressä ja väkertää - onko se sitten työ- vai vapaa-aikaa, kun seurustelen

”Se yhtälö, että saisi tehdä omaa juttua ja tienata sillä jotain, on haastava.”

samalla mieheni kanssa tai katson lastenlasteni perään. Ja silti minulla saat-
taa seuraavana päivänä olla valmiina kolme uutta, uniikkia korua, jotka voin
myydä. Uniikkisuus onkin se, mitä haluan nyt eniten kehittää. Mutta miten
sitä sitten myisi? Koen, että olen yrittäjä vain sillä hetkellä, kun todella myyn
tavaran toiselle ihmiselle tai vien tositteita kirjanpitäjälle, eli mieheni työhuo-
neeseen. Muuten olen aina ennen kaikkea käsityöläinen.”

POLUTUSVINKKEJÄ

- Luovan alan yrittäjäyysvalmennus
- Taito ry: Taito-yrityspalvelut

VINKKEJÄ SPARRAUSTILANTEeseen

- Pohdi, miten tilannetta voidaan hinnoittelun avulla kehittää.
- Keskustele siitä, voiko osaamista hyödyntää koulutustarjonnassa.
- Kartoita, miten kannattavuutta pystytään parantamaan.
- Selvitä, onko tuotteistamalla tai verkostoitumalla mahdollista kehittää kannattavuutta.

CASE 9: Elämyspalvelu

”Olen aina ollut hyvä organisoimaan asioita, ja kaveriporukassakin järjestäjän rooli on aina luonnostaan langennut minulle”, kertoo elämyspalveluveteraani Jorma Elämöinen. ”Opiskelin yliopistolla historiaa, ja noina vuosina opiskelijayhteisön juhlien ja tempausten luova suunnittelu alkoi viedä yhä enemmän aikaani. Joku toinen olisi kenties ollut huolissaan opintojen viivästyimisestä, mutta minulla ajatus kulki toiseen suuntaan – ryhdyin sanomaan kavereille, että jos kuulevat jonkun tarvitsevan organisoijaa, voivat antaa minun numeroni.”

Sana levisi suusta suuhun, ja lopulta oli aika tehdä ratkaisuja: viedäkö opinnot loppuun vai perustaako yritys, josta olisi konkreettista hyötyä yritystoimeksiantojen markkinoinnissa ja potentiaalisten tulovirtojen ohjaamisessa?

”Lähdin viikoksi Lappiin pohtimaan tilannettani. Siellä törmäsin safariyrittäjään, joka kannusti alalle ja vakuutti, ettei kyse ole vain tavaran roudaamisesta ja kulujen räknämisestä, vaan luovasta itsensä likoon laittamisesta, eli juuri siitä, mitä olin firaabelina siihen astikin harrastanut. Palattuani kotiin Jyväskylään marssin seuraavana aamuna maistraattiin ja panin paperit vetämään.”

EläMyös Oy on nyt ollut toiminnassa 25 vuotta, ja sen palkkalistoilla on neljä kokopäiväistä työntekijää. Freelancer- ja yhteistyöverkostossa on yli 20 eri alan osaajaa stand up -koomikoista kokkeihin, luennoitsijoihin ja kiipeilyvalmentajiin. Toiminta on kasvanut valtakunnalliseksi, mutta ydinosamisalue on yhä Jyväskylän seudulla.

”Teemme yhä enemmän täysin räätälöityjä, usean päivän seminaareja, joihin on liitetty erilaisia ohjelmallisia aktiviteetteja. Toki on haastavaa tehdä kaikki joka kerta vähän eri tavoin, mutta

olemme kääntäneet sen eduksemme – julkilausuttu liikeideamme on, että emme koskaan tee mitään kahdesti, ja luvalla sanoen se näkyy myös myynnissä ja hinnoittelussa. Suunnittelu ja hinnanmuodostus kulkevat aina käsi kädessä, eikä listahintoja ole olemassakaan. Tavallaan olemme myös tuotteistaneet osaamisemme aivan huippuunsa: tuote on se, että sitä ei ole ennen kuin se luodaan joka kerta erikseen, ja sen jälkeen sitä nimenomaista tuotetta ei enää toiste voi myydä.”

►► Haluaisin varmistaa, ettei kaikkein arvokkain ydinajattelu joudu hukkaan.”

Yrityksen liikevaihto on jo usean vuoden ajan ollut noin miljoona euroa, ja toiminta on ollut pääosin voitollista. Laskusuhdanne on kuitenkin vähentänyt elintärkeiden yritysasiakkaiden ostohalukkuutta, ja siksi yrityksen tulisi nyt hakeutua uudelle kasvu-uralle. Samalla Elämöinen on kuitenkin alkanut harkita eläkkeelle siirtymistä.

”Ongelmana on, että varteenotettavaa jatkajaa ei ole. Voisin toki myydäkin yrityksen. Se kuitenkin todennäköisesti merkitsisi radikaalia muutosta työntekijöideni asemaan, ja he ovat ne, jotka tämän innovatiivisen operaation pitävät käynnissä. Haluaisin varmistaa, ettei kaikkein arvokkain ydinajattelu joudu hukkaan. Kiinnostuneita ostajia ei kuitenkaan taida kovin montaa olla.”

POLUTUSVINKKEJÄ

- ELY-keskus: ViestinVaihto, PK-LTS
- Asiantuntijahaku.fi-palvelun kautta sopiva luovan alan asiantuntija
- Suomen Yrittäjät: Yrityspörssi

VINKKEJÄ SPARRAUSTILANTEeseen

- Selvitä, mitä tekijän- ja muita oikeuksia yritys omistaa.
- Keskustele, mitä muuta arvoa yrityksellä on.
- Pohdi, mitä kautta potentiaalisia jatkajia voidaan tavoittaa.
- Varmista voimavarat prosessin läpiviemiseen.

CASE 10: Musiikki

”Kaikki lähti käyntiin oikeastaan aika hassusti. Minulla on hyvä ystävä Sakari Sointu, joka on sekä kova kitaristi että ohjelmoija. Itse en osaa muuta kuin vähän rämpytellä kitaraa.” kertoo Risto Rytmitön näyttäessään uuden musiikin-opetukseen suunnitellun pelin demografiikkaa. Rytmitön sai idean yrittäessään opetella soittamaan ja havaittuaan sen hankalaksi. Miksi musiikinopetusta ei voisi tehdä hauskemaksi?” Siitä se idea sitten lähti, kun yritin opetella yksinkertaista melodiasa. Heitin idean Sakarille, joka innostui ja koodasi melkein saman tien yksinkertaisen demon. Homma toimi. Esittelimme sitä vielä yhdelle kaverillemme Lasse Laskurille, joka on juuri valmistumassa kauppakorkeasta. Häneltä tuli heti heitto lähteä tekemään isompaa juttua.”

Yhdessä kolmikko teki alustavan liiketoimintasuunnitelman ja hyvän myyntipuheen idealle. Myyntipuheen avulla he saivat useita palkintoja erilaisista ideakilpailuista. Näiden rahojen avulla he pystyivät kehittämään paremman demon pelistä, suunnittelemaan kunnolliset grafiikat sekä syventämään liiketoimintasuunnitelmaa.

”Alusta lähtien tavoitteena oli tehdä peli appsinä ja myydä sitä iStoren kautta. Kunnon tarina ja grafiikka pelille syntyivät melkein kuin itsestään”, Rytmitön naurattaa. ”Koska kohderyhmänä ovat musiikinsoittoa opiskelevat, niin niistä suurin osa on kouluikäisiä. Siksi pelin tarinan ja grafiikan pitää olla heille suunnattuja. Ja samalla pitää huolehtia, että soitonopiskelu etenee. Meillä koko homma on hyvin kasassa.”

Seuraavaksi kolmikko tavoittelee tuotekehitysrahoitusta pääomasijoittajilta.

”Tekesissä käytiin kääntymässä, mutta niiden ehdot ja aikataulut oli ihan liian jäykkiä. Maailmalla on ainakin viisi muuta samankaltaista juttua kehitteillä, niin on pakko toimia tosi nopeasti. Lisäksi ideakilpailuista saatu palaute on ollut niin positiivista, niin päädyttiin hakemaan pääomasijoittajia. Tosin suurimmassa osassa suomalaisia pääomasijoittajia on se ongelma, että ne ei ymmärrä meidän maailmaa ollenkaan.”

» Suurin osa suomalaisista sijoittajista ei ymmärrä meidän maailmaa ollenkaan.”

POLUTUSVINKKEJÄ

- Music Finland
- Neogames
- D²-pitchauskilpailu
- Slush
- Vigo-kiihdyttämö Lifeline Ventures
- Mediatonic-rahasto
- Vision+-rahasto
- Asiantuntijahaku.fi-palvelun kautta sopiva luovan alan asiantuntija

VINKKEJÄ SPARRAUSTILANTEeseen

- Selvitä kilpailutilanne maailmanlaajuisesti.
- Varmista laadukas myyntipuhe.

CASE 11: Teatteri

”Me emme kyllä missään nimessä ole mitään yrittäjiä”, huudahtaa Ritva Näytelmäinen kysymykseen, pitäisikö hänen kollegoidensa kanssa laatia perustamalleen teatteriyhdistykselle liiketoimintasuunnitelma. Näytelmäiselle ajatus yhdistyksen identiteetin muuttamisesta yritysmäisemmäksi on selvästi monimutkainen. Yhtäältä toimintaa ja kannattavuutta tulisi vahvistaa ja vakiinnuttaa, toisaalta yhdistyksen jäsenet identifioituvat voimakkaasti vapaan kentän riippumattomiksi puurtajiksi eivätkä halua murtaa tätä omakuvaa.

Yhdistys perustettiin kuusi vuotta sitten kehittämään ja lisäämään pitkään toisensa tunteneiden freelance-näyttelijöiden työmahdollisuuksia. Kaikki perustajajäsenet ovat valmistuneet kahden–kolmen vuoden sisällä Teatterikorkeakoulusta, mutta heillä on oman uransa suhteen hyvin erilaisia tavoitteita. Osa toivoo voivansa tehdä perinteistä näyttelijäntyötä ja hyödyntää yhdistystä eräänlaisena casting- tai ohjelmopalveluna. Luovana ydinryhmänä itseään pitävät taas tahtoisivat rakentaa yhdistyksestä omintakeisen ja vahvan työryhmän, joka synnyttäisi omia produktioita ja työllistäisi itsensä omilla ehdoillaan. He myös kokevat, etteivät toiset halua osallistua yhdistyksen tulevaisuuden visiointiin tai sen toimintamuodon ja taloudellisten edellytysten voimistamiseen.

”Me emme saa valtionapua, joten kysymys on myös rahasta. Meille aktiivisille jäsenille jopa yritysmäinen toimintatapa voisi olla vaihtoehto, joka paitsi sitouttaisi ihmisiä paremmin mukaan, myös mahdollistaisi taloudellisesti mielekkäiden sopparien tekemisen toisten firmojen kanssa. Emme varmaan ole mitään synnynäisiä yrittäjiä, mutta emme toisaalta halua ajatella, että kaikki liiketoiminnalta haiskahtava olisi aina automaattisesti uhkatekijä, vaan että jos on oma vahva identiteetti, se ei ole uhattuna, vaikka ajattelisi samalla myös duunin kannattavuutta tai rahan ansaitsemista vähän pidemmällä tähtäimellä.”

Ydinryhmä haluaisi suunnitella myös oman tilan vuokraamista tai ostamista yhdistyksen käyttöön, sillä se olisi tärkeä askel kohti toiminnan vakiinnuttamista.

Ei kehittämisen tarvitse merkitä sitä, että yhdistys muuttuisi firmaksi tai että me ruvettaisiin läpeensä kaupalliseksi.”

“Ja minä ainakin olen alkanut tulla siihen tulokseen, että sen liiketoimintasuunnitelman tekeminen, johon kaikki nää asiat kirjattaisiin, voisi olla hyvä idea. Eikä sen silti tarvitse merkitä sitä, että yhdistys muuttuisi firmaksi tai että me ruvettaisiin läpeensä kaupalliseksi. Ja toisaalta taas, kaikkihan me halutaan tulla toimeen tällä omalla työllämme, ja minun mielestäni yritystoiminnan määrätietoisuudessa ja strategisessa ajattelussa on paljon opittavaa.”

POLUTUSVINKKEJÄ

- Kolmas Lähde -projekti: koulutukset, verkostot, tutkimukset ja selvitykset
- ELY-keskus: PK-LTS, koulutukset
- Asiantuntijahaku.fi-palvelun kautta sopiva luovan alan asiantuntija
- Opetus- ja kulttuuriministeriön avustukset

VINKKEJÄ SPARRAUSTILANTEeseen

- Selvitä yhdistyksen toimiva johto ja hallitus.
- Selvitä yhdistyksen säännöt ja toiminnan tarkoitus.
- Selvitä jäsenistö ja sen rooli.
- Kysy taloudellisesta tilanteesta.
- Selvitä yleinen ymmärrys palveluliiketoiminnasta.

CASE 12: Viestintä

“Siinä kävi sitten sillä lailla, että se uusi organisaatiomalli ja uudet käytännöt muuttivat niin paljon mun työn sisältöä ja muotoa, että ryhdyin tosissani pohtimaan siirtymistä itsenäiseksi. Ei niin, etteikö se olisi jo aiemminkin käynyt mielessä, kun touhu kävi liian hektiseksi”, kertoo Virve Viestiväinen, korporaatioviestinnän ammattilainen. “Mun ehdoton asset olisi se, että mulla on niin valtavan laajat verkostot. Ne olisi mahdollista lähes kokonaan muuntaa asiakaskunnaksi, ja olen siitä jo käynyt keskustelujakin.”

Viestiväisen työnantaja, merkittävä suomalainen teollisuuskonserni, on myös kiinnostunut käyttämään uuden yrityksen palveluja. Viestiväinen ei kuitenkaan koe, että työnantaja olisi vastoin hänen tahtoaan ohjaamassa häntä yrittäjäksi.

“Tiedän, että sitä tapahtuu, mutta en usko, että mun tilanteessani on siitä kysymys. Voisin varmasti jäädä myös tähän työntekijän asemaan, mutta joutuisin joustamaan huomattavan paljon ja omaksumaan uudenlaisen organisaatioasenteen. En ole varma, olenko valmis siihen”, hän pohtii.

Viestiväisen tavoitteena on ainakin alkuvaiheessa itsensä työllistäminen, mutta kasvukaan ei ole poissuljettua, jos toiminta kehittyy suotuisasti.

“Kyse on siitä, että olen ammattilainen, joka pitää työstään. Ja jos ja kun saan apua liikeidean ja palvelujeni tarkentamiseen ja asiakaskunnan muodostamiseen, uskon, että voin uskottavasti ja menestyksellisesti jatkaa ammattilaisena myös ikään kuin mikroyrittäjänä. Tunnen kuitenkin liike-elämän ajattelutavat ja mentaliteetin, olen tottunut toimimaan siinä maailmassa. Eniten joudun kehittämään asiantuntijuuttani yhteistyö- ja alihankintasopimusten tekemiseen ja siihen, millaisen yritysmuodon valitsisin.”

Viestiväinen kertoo miettineensä, että tukipolku kannattaa aloittaa oman alueen uusyrityskeskuksesta tai TE-toimistosta, sillä sieltä ohjataan kohti seuraavia vaiheita ja ohjeistetaan yrityksen perustamisessa. Sieltä saa apua myös siihen, miten omaa osaamistaan voi ryhtyä tuotteistamaan ja markkinoimaan.

“Osaan viestiä, olen siinä ennakoluuloton ja luova, mutta en kuvittele, että olisin heti valmis viestimään omasta yrittäjyydestäni tai roolistani itse-

Uudet käytännöt muuttivat mun työn sisältöä ja ryhdyin pohtimaan siirtymistä itsenäiseksi.”

näisenä palveluntarjoana. Saattaa hyvin olla, että tarvitsen jopa yrittäjäyyskoulutusta löytääkseni sen ulottuvuuden itsestäni. Myös myynti tuntuu juuri nyt isolta ja vaikealta askeleelta. Voisikohan siihen palkata esimerkiksi jonkinlaisen agentin, vai onko se tosiaan pakko tehdä itse”, Viestiväinen naurahtaa vain puoliksi leikillään.

POLUTUSVINKKEJÄ

- Luovan alan yrittäjävalmennus
- ELY-keskus: ProStart
- Asiantuntijahaku.fi-palvelun kautta sopiva luovan alan asiantuntija
- Yrittäjäkoulutukset

VINKKEJÄ SPARRAUSTILANTEeseen

- Selvitä, millaista osaamista sparrattavalla on.
- Selvitä, millaista yrittäjäosaamista sparrattavalla on.
- Pohdi, millaisen asiakaskunnan sparrattava voi saada.
- Kysy, voisiko nykyinen työnantaja olla jatkossa asiakas.
- Varmista, että asiakkaita on tarpeeksi yritystoiminnan takaamiseksi.

Hyvää luettavaa

Anttonen, Tuomas, Huvio, Petteri ja Naarajärvi, Pia: *Tekijänoikeuksien arvonmääritys*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 26/2011.

Argillander, Timo ja Martikainen, Virpi, Digital Media Finland Oy: *Musiikkiala 2009*. Sibelius-Akatemia, Musex, Fimic 2009.

Audiovisuaalisen politiikan linjat. Opetusministeriön julkaisuja 2005:8.

Factsheets: Luova alat. Hermia Oy:n julkaisuja 10/2010.

Heikkala, Juha ja Koivisto, Nelli: *Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020*. Diges ry 2010.

Hiltunen, Elina: *Matkaopas tulevaisuuteen*, Talentum 2012.

Hiltunen, KooPee & Haila, Teemu: *The Finnish Game Industry*. Hermia 2009.

Kalli, Timo, Muikku, Jari ja Tuovinen, Timoteus: *Tietokonegrafiikan ja -animaation osaamises-ta uutta kasvua Suomelle. Esiselvitys toimialan kehityshankkeelle*. Digital Media Finland 2012.

Hohtokari, Marit, Uitto, Markku ja Leroux, Vikki: *Todistus taskussa – Työelämä edessä: Puheenvuo-ro luovan alan opiskelijoiden työllistymisen puolesta*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2011.

Kosonen, Hanna, Diges ry: *Liikunta- ja elämyspalvelut Uudellamaalla – ennakointityö*. Uuden-maan ELY-keskuksen julkaisuja 24/2010.

Luova raha: Näkökulmia luovien alojen rahoitukseen. Hermia Oy:n julkaisuja 4/2011.

Luova talous ja työn uudet muodot – Kolmas tie, Työ- ja elinkeinoministeriön Luovan talouden strategisen hankkeen Luovan työn tekijät työmarkkinoilla -tavoitealueen työryhmän muistio. Työ- ja elinkeinoministeriö 5/2010, TEM274:00/2008.

Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisu- ja 10/2007.

Länsisalmi, Heidi: *Liikunta- ja hyvinvointialan tuotekehitys*. Armada esiselvitys 2009. Jykes Oy.

Norrgård, Lasse, Rautanen, Kimmo, Esch, Michaela, MediaCity, & Huvio, Petteri, Diges ry: *Esisel-vitys luovien alojen innovaatio- ja kehitystarpeista*. Armada-esiselvitys 2009, MediaCity.

Koivunen, Hannele: *Onko kulttuurilla vientiä?* Opetusministeriön julkaisuja 2004:22

Päin näköä! Visuaalisten alojen taidepoliittinen ohjelma. Opetusministeriön julkaisuja 2009:53.

Sjöberg, Kira: *Nykytaiteen markkinarakenne, ansaintalogiikka ja uudet liiketoimintamallit*. Luo-van Suomen julkaisuja 2, 2010. Luova Suomi/Cupore.

State Support for Digital Content Creation in Finland: Evaluation of the DigiDemo Programme in 2003–2006. Opetusministeriön julkaisuja 2008:39.

Teatterin vientistrategia 2007–2012. Teatterin tiedotuskeskus.

Lille, Kirsi: *Tevallako tulevaisuuteen? – Selvitys muoti- ja designalan hyödyntämättömistä voimavaroista ja potentiaalista*. Diges ry, Design Forum Finland, Uudenmaan ELY-keskus 2010.

Toiskallio, Marianne (toim.): *Sirpalepolitiikasta kohti luovan talouden ekosysteemiä: Loppuraportti työ- ja elinkeinoministeriön Luovan talouden strategisesta hankkeesta 2008–2011*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 35/2011.

Yrittäjyykskatsaus 2011. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 34/2011

Linkit

LIIKETOIMINNAN JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN, VERKOSTOT

www.businessoulu.com

www.diges.info

www.finpro.fi

www.ely-keskus.fi

www.investinfinland.fi

www.jykes.fi

www.keksintosaatio.fi

www.kompassipolku.fi

www.kopioisto.fi/avek

www.luovasuomi.fi

www.mediadesk.fi

www.okm.fi

www.tekes.fi

www.tem.fi

www.yrityssuomi.fi

TUTKIMUKSIA JA SELVITYKSIÄ

www.cupore.fi/julkaisut

www.diges.info/?id=3.4

www.digitalmedia.fi/raportit

www.hermia.fi/neogames/tutkimukset_ja_julkaisut/

[www.luovasuomi.fi/tietoa/strategiat_ja_selvitykset_suomessa/
toimialakohtaiset_strategiat_ja_selvitykset](http://www.luovasuomi.fi/tietoa/strategiat_ja_selvitykset_suomessa/toimialakohtaiset_strategiat_ja_selvitykset)

ENNAKOINTI

www.docere.se

www.foresight.fi

www.nowandnext.com

www.springwise.com

www.trendwatching.com

Animaatio

Finnanimation ry, www.finnanimation.fi

Arkkitehtuuri

Arkkitehtitoimistojen liitto: www.atl.fi, SAFA – Suomen arkkitehtiliitto.
www.safa.fi

Digitaaliset pelit

Neogames: www.neogames.fi , Suomen pelinkehittäjät ry,
www.pelinkehittajat.fi

Elokuva ja tv

Suomen Elokuvasäätiö SES: www.ses.fi, Finnish Film & Audiovisual Export
FAVEX ry: www.favex.fi, Audiovisuaalisen kulttuurin edistämiskeskus AVEK:,
www.kopiosto.fi/avek, Suomen audiovisuaalisen alan tuottajat: www.satu.fi,
Suomen elokuvatuottajien keskusliitto: www.filmikamari.fi, Tuotos ry: www.tuotos.fi

Kirjallisuus

FiLi: www.finlit.fi/fili, Suomen Kustannusyhdistys ry: www.kustantajat.fi ,Suomen Kirjailijaliitto: www.suomenkirjailijaliitto.fi, Suomen tietokirjailijat ry:
www.suomentietokirjailijat.fi

Kuvataide ja taidegalleriat

Suomen taiteilijaseura: www.artists.fi, Galleristit ry: www.galleriat.net/galleristit, FRAME-säätiö: www.frame-fund.fi, AV-arkki: www.av-arkki.fi, Finnfoto
ry: www.finnfoto.fi, Kuvasto ry: www.kuvasto.fi

Käsityö

Käsi- ja taideteollisuusliitto Taito ry: www.taito.fi

Liikunta- ja elämyspalvelut

Suomen liikunta ja urheilu ry: www.slu.fi, Suomen ohjelmatoimistot ja agentit
ry: www.ohjelmatoimistot.fi

Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL: www.mtl.fi, Grafia ry: www.grafia.fi

Muotoilu

Design Forum Finland: www.designforumfinland.fi,
Teollisuustaiteen Liitto Ornamo ry: www.ornamo.fi

Musiikki

Music Finland: www.musicfinland.com, Esittävän säveltaiteen edistämiskeskus: www.esek.fi, Gramex ry: www.gramex.fi, Suomen riippumattomien levy- ja tuotantoyhtiöiden yhdistys indieCo r: www.indieco.fi, Luovan säveltaiteen edistämissäätiö: www.luses.fi, Musiikkituottajat – iFPi Finland ry: www.ifpi.fi/ifpi, Teosto ry: www.teosto.fi, Suomen Muusikkojen liitto ry: www.muusikkojenliitto.fi

Taide- ja antiikkikauppa

Suomen antiikkikauppiat ry: www.suomenantiikkikauppiat.fi

Tanssi

Tanssin tiedotuskeskus: www.danceinfo.fi

Teatteri ja sirkus

Sirkuksen tiedotuskeskus: www.sirkusinfo.fi, Teatterin tiedotuskeskus TiNFO: www.tinfo.fi, Suomen teatterit ry: www.teatteriliitto.fi

Viestintä

Viestinnän keskusliitto: www.vkl.fi, Viestinnän ammattilaiset ry ProCom: www.procom.fi, Suomen freelance-journalistit ry: www.freet.fi

Muita

Luovan talouden agentit ja managerit ry: www.agma.fi
Suomen Arts and Business Ammattilaiset SABA ry: www.sabary.fi
Sauna from Finland ry: www.saunafromfinland.fi
Taide- ja kulttuurialan ammattijärjestö TAKU ry: www.taku.fi

Suomessa toimii useita keskuksia ja tilaratkaisuja, joissa saman katon alle on kokoontunut luovan alan ja kulttuurialan yrittäjiä ja toimijoita. Keskukset tarjoavat hyvän verkostoitumispaikan alan toimijoille. Myös muutama luoviin aloihin erikoistunut yrityshautomo on toiminnassa. Seuraavassa muutamia esimerkkejä, päivitetty lista löytyy sivuilta: <http://www.luovasuomi.fi/verkosto/luovienalojenverkosto>

Aalto Start-Up Center: www.start-upcenter.fi/fi/yrityshautomo/

Crazy Town, asiantuntijayritysten yhteisö Jyväskylässä ja Porissa:

www.crazytown.fi

Creve, luovien alojen yrityshautomo Varsinais-Suomessa: www.creve.fi

Juthbacka kulturcentrum, luovien alojen yhteisö ja työtilat Pietarsaaren seudulla: www.juthbacka.fi/

Kaapelitehdas Helsingissä: www.kaapelitehdas.fi

KulttuuriCampus, luovien alojen yrittäjien yhteisö ja yrittäjien verkosto Ikaalisissa: www.kulttuuricampus.fi

Kulttuuritehdas Korjaamo Helsingissä: www.korjaamo.fi

Logomo, luovan talouden, taiteen ja kulttuurin keskus Turussa:

www.logomo.fi

Luovien alojen yrityshautomo Rovaniemellä:

www.luovarovaniemi.com/hautomo

Manilla, kulttuuritehdas taide- ja kulttuurialojen toimijoille ja pienyrityksille Turussa: www.manilla.fi

Mylly, luovien alojen keskus Kuopiossa: www.artmylly.com/

RytmiKorjaamo, luovien alojen päämaja Seinäjoella:

www.rytmikorjaamo.com

Taidetehdas, viihteen, taiteen ja yritysmaailman kohtaustapaikka Porvoossa:

www.taidetehdas.fi

Taitokortteli, matkailu-, käsityö- ja kulttuurikortteli Joensuussa:

www.taitokortteli.fi

Toivolan Vanha Piha, työtiloja käsityöläismiljöössä Jyväskylässä:

www.toivolanvanhapiha.fi

Vanha Paukku, kulttuuri- ja yrityskeskus Lapualla: www.vanhapaukku.fi

Verkatehdas, kulttuuri-, kongressi- ja luovien alojen yrittäjien keskus

Hämeenlinnassa: www.verkatehdas.fi

Villatehdas, yritys-, kulttuuri- ja taidetoiminnan keskus Hyvinkäällä:

www.villatehdas.fi

Väre, luova tila Kiuruvedellä: www.lenn-art.com/fi/vare.html

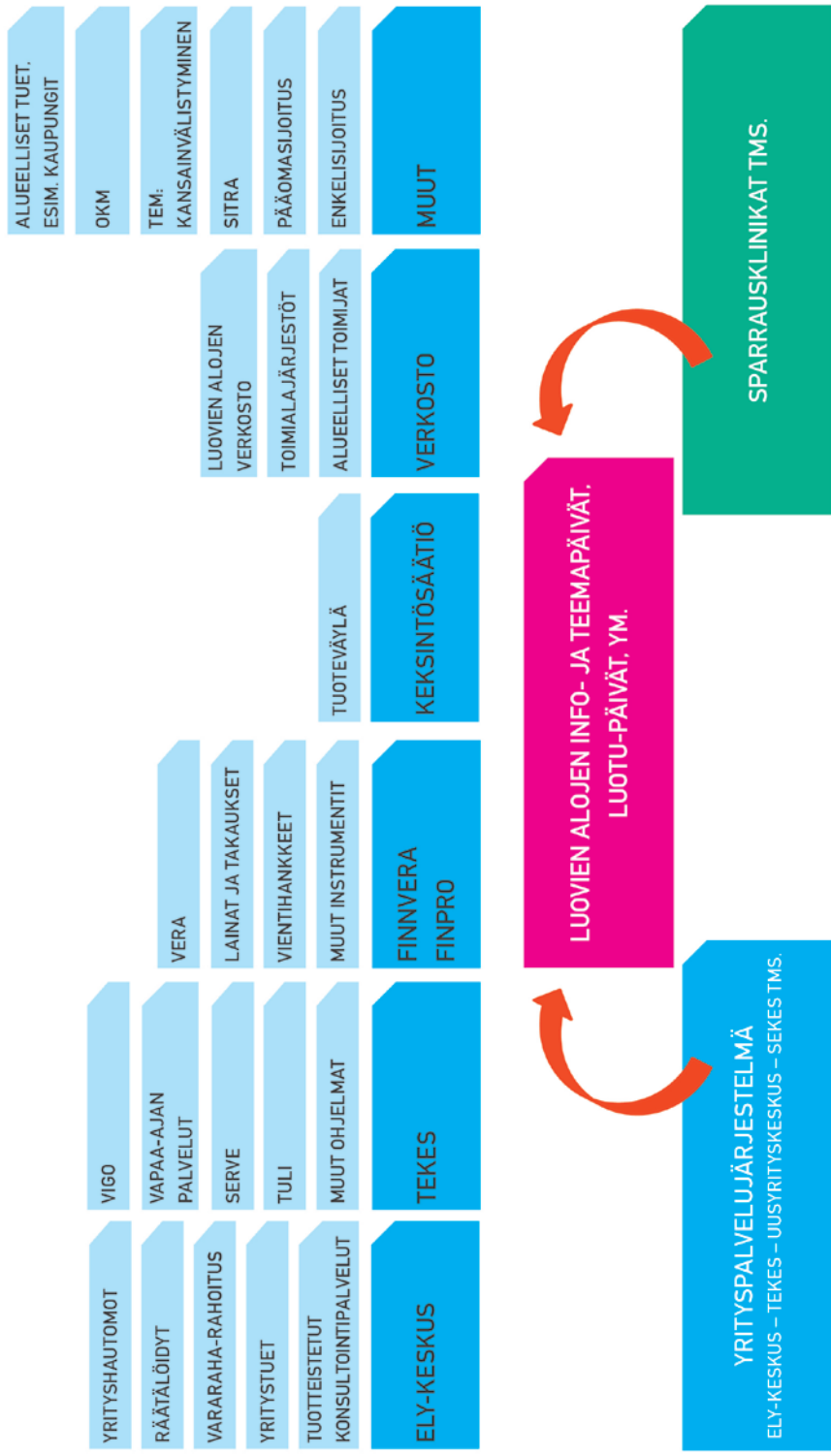
Wetterhoffin talo, luovien alojen talo Hämeenlinnassa: www.wetterhoff.fi

Liitteet

Liitteissä on listattu erilaisia sparraukseen liittyviä lomakkeita, joiden avulla sparrattavista henkilöistä ja yrityksistä voi pitää yllä asiakastietokantaa. Nämä kyseiset lomakkeet ovat käytössä muun muassa ELY-keskusten yritysneuvonnassa.

- Sparraustoiminnan työkartta
- Esitietolomake
- Asiakastietolomake
- Jatkotoimenpide-ehdotukset
- Asiakaspalautelomake
- Sparraustapahtuman tuottajan muistilista

Sparraustoiminnan työkartta



Ennakkotehtävä sparraustapaamista varten

PERUSTIEDOT:

Yrityksen/henkilön nimi	Yritysmuoto
Perustamisvuosi	Y-tunnus
Omistussuhteet	Toimiala
Liikevaihto (toteutunut tai arvio tulevasta vuodesta)	Henkilöstön määrä

YHTEYSTIEDOT:

Osoite	Postinumero ja postitoimipaikka
Yhteyshenkilö	Puhelinnumero
Internet-sivut	Sähköposti

KUVAUS YRITYKSESTÄ:

Tuotteet/palvelut	Asiakkaat/kohderyhmät
Markkina-alue (missä tuotetta myydään?)	Jakelutiet (miten ja missä kanavassa tuotetta myydään?)
Kilpailijat, kilpailutilanne markkinoilla	Liikeidea (miksi yritys on perustettu/perustetaan?)

ANALYYSI YRITYKSESTÄ:

Vahvuudet	Heikkoudet
Mahdollisuudet	Uhat

TAPAAMISEN TAVOITTEET (MITÄ TOIVOTTE TAPAAMISELTA?)

HUOM! VOIT OTTAA TAPAAMISEEN MUKAAN TUOTTEITA/PALVELUJA KUVAAVAA MATERIAALIA JA MAHDOLLISIA TUOTTEITA YMS.

ASIAKASTIETOLOMAKE

Tilaisuus:	
Aika/klo:	
Asiantuntija:	
Yrityksen nimi:	
Y-tunnus:	
Osanottajien nimet:	
Osoite:	
Postinumero:	Postitoimipaikka:
Puhelinnumero:	
Sähköposti:	
Nettisivut:	
Kehittämisaalueet: (jos useampi, numeroi tärkeysjärjestyksessä) ☐ tuotekehitys ☐ lt.kehitys ☐ rahoitus ☐ IPR ☐ kansainvälistyminen ☐ verkostoituminen ☐ tervehdyttäminen Jatkotoimenpiteet: 	
Päiväys:	
Asiakkaan allekirjoitus:	
Asiantuntijan kuittaus:	

NEUVONTAAN OSALLISTUVIEN TAUSTATIEDOT *)

*) Osallistujien taustatietoja käytetään tilastollisiin tarkoituksiin eikä niistä luovuteta tietoja siten, että yksittäinen henkilö olisi tunnistettavissa. Tilastoaineistoja käytetään kuvaamaan pk-yritysten kehittämisprojektien osanottajarakennetta.

Osallistujan sekä
yrityksen nimi:

Merkitse rastilla oikea vaihtoehto, kiitos!

ASEMA TYÖMARKKINOILLA

- ☐ Omistaja johtaja (yrittäjä)
☐ Toimitusjohtaja
☐ Osakas
☐ Työntekijä
☐ Muu, mikä? _____

YRITYKSEN TOIMIALA **)

TYÖKOKEMUS

- ☐ alle 2 vuotta
☐ 2 – 4
☐ 5 – 10
☐ yli 10

YRITYKSEN PERUSTAMISVUOSI

YRITYKSEN SIJAINTIKUNTA

KOULUTUS

- ☐ Alempi perusaste (esim. kansakoulu)
☐ Ylempi perusaste (esim. keski- tai peruskoulu)
☐ Alempi keskiaste (esim. ammatti- tai kauppakoulu)
☐ Ylempi keskiaste (esim. yo-tutkinto, tekn. koulu)
☐ Alempi korkea-aste (esim. insinööri, hum.kand.)
☐ Ylempi korkea-aste (esim. fil.kand., fil.lis.)

YRITYKSEN HENKILÖKUNNAN LUKUMÄÄRÄ

- ☐ 0 - 4
☐ 5 - 9
☐ 10 - 19
☐ 20 - 49
☐ 50 - 99
☐ 100 - 249
☐ 250 - 499
☐ 500 -

IKÄ

- ☐ alle 25 vuotta
☐ 25 – 39
☐ 40 – 49
☐ 50 –

SUKUPUOLI

- ☐ nainen
☐ mies

YRITYKSEN LIIKEVAIHTO

€

☐	-	39 999	
☐	40 000	-	99 999
☐	100 000	-	399 999
☐	400 000	-	1 999 999
☐	2 000 000	-	9 999 999
☐	10 000 000	-	39 999 999
☐	40 000 000	-	199 999 999
☐	200 000 000	-	

**) animaatiotuotanto, arkkitehtipalvelut, elokuva- ja tv-tuotanto, kuvataide ja taidegalleriat, käsityö, liikunta- ja elämyspalvelut, mainonta- ja markkinointiviestintä, muotoilupalvelut, musiikki ja ohjelmalvelut, peliala, radio- ja äänituotanto, taide- ja antiikkikauppa, tanssi ja teatteri, viestintäala, muu: mikä?

Päiväys ja asiakkaan allekirjoitus

Asiakas:	
Asiantuntija:	
JATKOTOIMENPIDE-EHDOTUKSET: ELY-KESKUKSEN PALVELUT: ☐ Tuotteistetut palvelut, mikä? _____ asiantuntijaehdotus? _____ ☐ VARA-rahoitus ☐ yritystuet ☐ Lyhytkestoinen konsultointi, teema? _____ asiantuntijaehdotus? _____ ☐ Yrityshautomo, mikä? _____ ☐ Muu, mikä? _____ TEKES: ☐ tunnustelupalvelu ☐ Tekes ohjelma, mikä? _____ KEKSINTÖSÄÄTIÖ: ☐ Tuoteväylä ☐ muu palvelu, mikä? _____ SEUDULLISET TOIMIJAT: ☐ Kehittämissyhtiö, mikä? _____ yhteyshenkilö? _____ ☐ Uusyrityskeskus yhteyshenkilö? _____ ☐ muu mikä? _____ KANSAINVÄLISTYMINEN: ☐ mikä palvelu? _____	MUU RAHOITUS: ☐ OKM, mikä? _____ ☐ OKM (ESR-ohjelmat) mikä? _____ ☐ alueellinen rahoitus, mikä? _____ ☐ toimialan rahoitus, mikä? _____ ☐ muu rahoitus, mikä? _____ TOIMIALAJÄRJESTÖ: ☐ mikä? _____ KOULUTUS: ☐ liiketoiminnan kehittäminen, mikä? _____ ☐ substanssiosaaminen mikä? _____ ☐ muu mikä? _____ MUU VERKOSTO: ☐ KOKO ☐ OSKE ☐ Yrityskontaktit: mikä? kuka? _____ ☐ muu mikä? _____
Lisätietoja: 	

Kokemuksesi luovien alojen sparrauslinikasta

Aika ja paikka	
Asiantuntijan nimi	
Mistä sait tiedon luovien alojen klinikasta?	

Anna arviosi seuraaviin kohtiin asteikolla 1-5 (1=huono, 2=välttävä, 3=tyydyttävä, 4=hyvä, 5=erinomainen)

Vastasiko klinikka sille etukäteen asettamiasi toiveita/tavoitteita?	
Oliko asiantuntijan tapaamisesta Sinulle tai edustamallesi yritykselle hyötyä?	
Asiantuntijan ammattitaito	
Asiantuntijan asenne	
Yhteistyön sujuvuus asiantuntijan kanssa	
Yhteistyön sujuvuus klinikan järjestäjän kanssa (esim. ilmoittautumiset, viestintä, käytännön järjestelyt)	

Sana on vapaa:

--

Kiitos!

Sparraustapahtuman tuottajan muistilista

Määritä sparrauksen tai sparrausklinikan ajankohta, tarkempi kohderyhmä ja sekä käytettävissä olevat asiantuntijat.

KOHDERYHMÄ:

Sparrauksen kohderyhmä ovat luovan alan yrittäjät ja yrittäjiksi aikovat. Teemana voi olla laajemmin luovat alat tai tietyt toimialat tai liiketoiminnan osa-alueet.

TILAT JA TARJOILUT:

- Sparraustilaisuuden järjestäjätaho huolehtii tilavarauksista, mahdollisista tarjoiluista ja käytännön järjestelyistä paikan päällä.
- Luottamuksellisten keskustelujen varmistamiseksi neuvontaan varatun tilan tulisi olla suljettu tila, jossa on myös riittävä ilmastointi ja lämmitys.
- Tilassa tulee olla pöytä ja riittävä määrä istuimia.
- Tilassa on hyvä olla nettiyhteys.
- Varaa juomavettä ja muut sovitut tarjoilut neuvottelutiloihin.

MARKKINOINTI JA ILMOITTAUTUMISET:

- Huolehdi markkinoinnista ja informoi asiakkaita tapahtumasta.
- Huomioi, että kaikki tarvittavat logot näkyvät materiaaleissa. Tehtäessä yhteistyötä ELY-keskuksen kanssa on tärkeää, että materiaaleissa on ELY-keskuksen logon lisäksi myös EU-lippu (Euroopan sosiaalirahasto), Vipuvoimaa EU:sta -logo ja muut tarvittavat tunnisteet ja tekstit.
- Ota vastaan ilmoittautumiset. Jos tulee peruutuksia, voit yrittää etsiä uusia sparrattavia tilalle.

ENNAKKOTEHTÄVÄLOMAKKEET:

Lähetä ennakotehtävälomake sparrattaville hyvissä ajoin täytettäväksi. Pyydä sparrattavaa tuomaan täytetty lomake joko mukanaan tapaamiseen tai lähettämään se sähköisenä etukäteen.

Ohjeista sparrattavaa ottamaan muistiinpanovälineet mukaan ja tekemään muistiinpanot keskustelusta. Myös portfolio tai työnäytteitä on hyvä olla mukana.

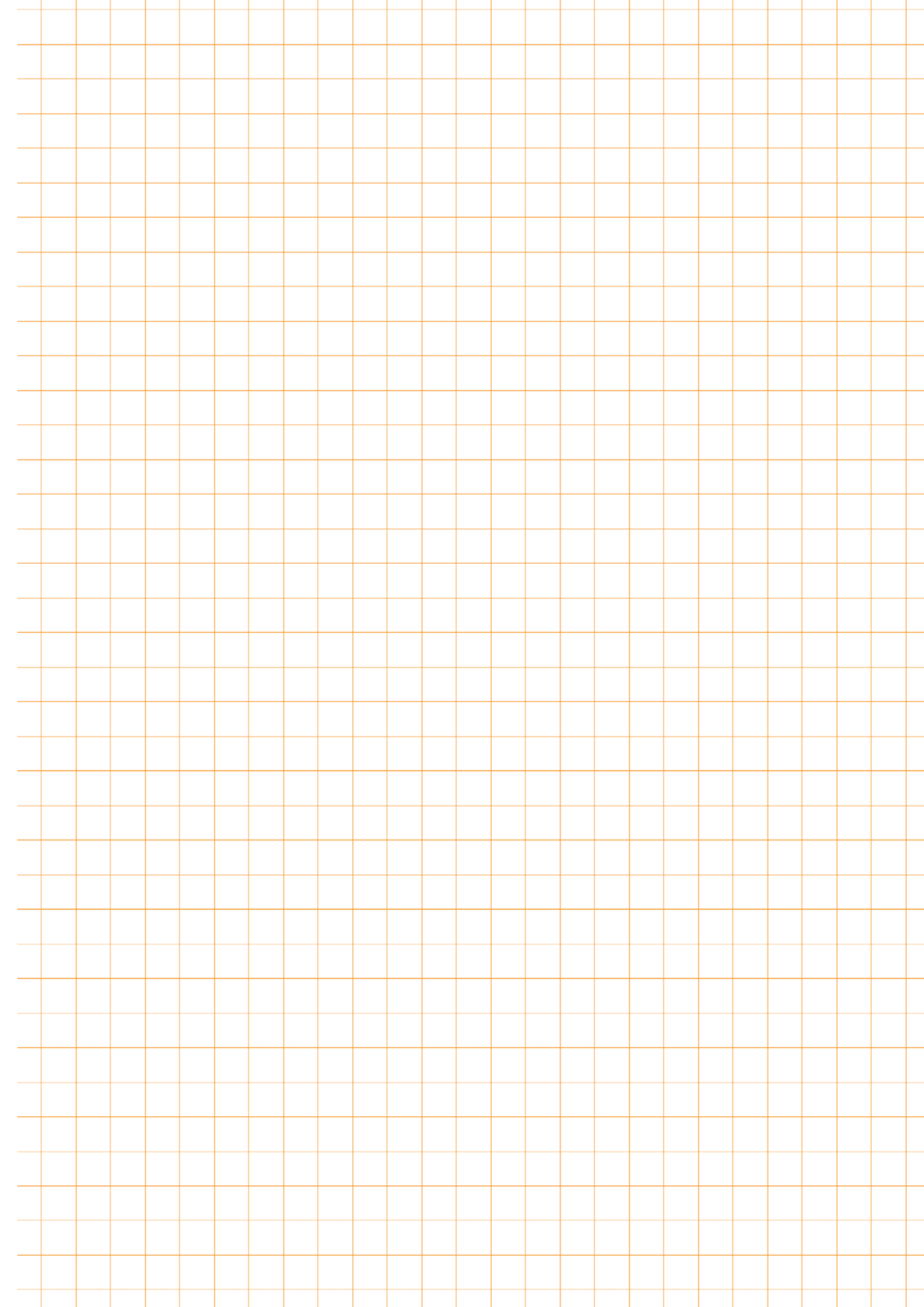
PÄIVÄN AIKATAULUTUS JA OPASTEET:

- Tee päivän aikataulus, tarvittaessa neuvottele siitä asiantuntijoiden kanssa.
- Lähetä asiantuntijoille aikataulu hyvissä ajoin ennen klinikkaa.
- Laadi opasteet paikan päälle ja mielellään neuvo tulijoita myös sähköpostitse etukäteen.

ASIAKASPALAUTE:

- Pyydä sparrattavilta asiakaspalaute (lomakepohja riittävästi mukaan tai lähetä sähköinen lomake heti tapaamisen jälkeen).

HUOM: pidä huolta, että tarvittavat lomakkeet ja allekirjoitukset täytetään tilaisuudessa tai sen jälkeen.



Sparraajan käsikirja on toteutettu Digesissä Luovan Suomen, Yksityisyrittäjien säätiön ja Luovien alojen verkoston tuella.



LUOYA SUOMI
CREATIVE INDUSTRIES FINLAND



Luova Suomi -hanketta on rahoitettu Euroopan sosiaalirahaston (ESR) osarahoittamasta valtakunnallisesta OKM:n Luovien alojen yritystoiminnan kasvun ja kansainvälistymisen kehittämisohjelmasta.



Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto



Helsingin kaupunki



SIBELIUS-AKATEMIA



Opetus- ja
kulttuuri-
ministeriö

