

INNORYHMÄOPAS



Pekka Reijonen
yritysasiantuntija/innovaatiot
ProYritys Kainuu -hanke

Innoryhmäopas

Sisällys

JOHDANTO.....	2
Lukijalle	2
Miksi ihmeessä tämä on kirjoitettu?	2
INNORYHMÄN VETÄJÄLLE	
"Ei tänne mitään kavereita ole tultu hakemaan..."	3
Toivottu lopputulos ja kuinka se saadaan?	4
Kuinka saat INNORYhmäläiset kokoon?.....	5
Ota Osallistavat menetelmät omaksi.....	8
Innovaatioihin liittyvää teoriaa "miksi" ja "mitä"	10
Mikä ihmeen innovaatio?	10
Kevyt sukellus syvälle segmentointiin.....	11
Innovaation diffuusion lyhyt historia. Eli markkinointistrategian suunnittelua.....	12
Kuinka markkinointiviestintä muuttuu innovaation omaksumis- käyrällä?.....	14
Mistä rahat kehittelytyöhön? Oletko Startup vai pieni yritys?.....	16
Startupin ja perinteisen pienen alkavan yrityksen erot	16
YRITTÄJÄLLE	
Startup-rahoitussanastoa ja lukuja	17
Sijoitusprosessin pituus ja haastavuus Startupin kannalta	18
Startup-yrittäjän ensimmäinen keskustelu sijoittajan kanssa	19
Raapaisu valuaation perusteisiin	20
Due Diligence -prosessin tarkastelu kohteet lähinnä FIBAN mukaan	21
Sijoitus yrittäjän kannalta	22
Enkelisijoittajan valinnasta	22
KÄYTETYT LÄHTEET.....	24

JOHDANTO

Lukijalle

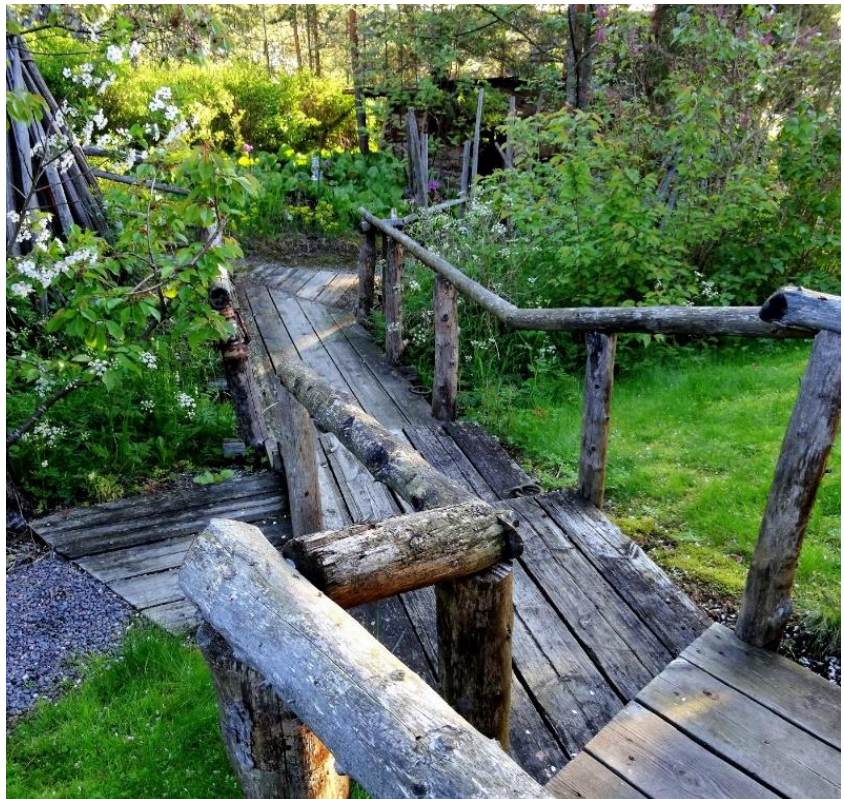
Oletan, että et tunne innovaatioon tai innovointiin liittyvää teoriaa siltä osin, kun tässä siitä kirjoitan. Oletan myös, että sinua saattaa hiukan nyppiä koko käsite, mutta yritä päästä siitä yli. Oletan, että sinulla ei myöskään ole opettajan pätevyyttä, josta pienryhmän vedossa on arvaamatonta apua. Siksi parhaani mukaan johdattelen sinua niihin aihepiireihin. Parhaassa tapauksessa sinulla on teoretietoa, jota voit käyttää INNORyhmää toteuttaessasi. Tässä oppaassa on tietojasi täydentämään joitakin perustietoja innovaation uutuuden arvioinnista ja uuden innovaation markkinointiin liittyvistä asioista, joita kannattaa hyödyntää ja sovittaa omiin tietoihisi. Lisäksi sisällytän oppaaseen Startup-yrityksen rahoituksen hankintaan liittyvää tietoa ja vähän pohdintaa sen vaikeudesta.

Miksi ihmeessä tämä on kirjoitettu?

Pätevöityessäni opettajaksi minulle valkeni seuraava tärkeä periaate: opettajan/valmentajan/tutorin ja opiskelijoiden välisen vuorovaikutuksen tärkein tavoite on saada opiskelijat tekemään oppimistekoja silloinkin, kun he eivät ole vuorovaikutuksessa mainitun valmentajan kanssa. Opiskelija tekee oppimistekoja omaksi ilokseen, jos hän innostuu opiskeltavasta aiheesta, ja saa esimerkiksi muodostettua oman hyötynäkökulman aiheeseen. Kun olin tämän sisäistänyt, alkoi mieleeni tulla kuvia ja tunnelmia gradun teon ajoilta. Alkoi ikään kuin kihelmöidä otsaluun alla, että tähänän voisi olla sovellettavissa opiskelukontekstin ulkopuolelle.

Pro gradu -tutkielmani tein aiheesta ”Pienten kasvukeskusten ulkopuolisten ohjelmistoyritysten kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät”. Kirjallisuuskatsauksessa kävi ilmi, että yrityksen menestyksekkään kansainvälistymisen tärkeimpiä ennusmerkkejä on yrittäjän tai päättävän avainhenkilön positiivinen asenne kansainvälistymiseen. Tämä asenne pystytään päättelemään muutamien ulkoa nähtävän merkin avulla. Asenteen tärkeys vahvistui haastatteluissa, kun eri haastateltavat tilanteesta riippuen käyttivät täysin vastakkaisia perusteluja sille, miksi ei ole vielä ajankohtaista lähteä rajojen taa markkinoimaan. Eri yrityksiä haastateltaessa kansainvälistymisen esteenä oli joko se, että kotimarkkinoilla oli vielä tilaa, tai se, että kotimarkkinoilla oli vaikeuksia ja koettiin, että ensin pitää onnistua kotimarkkinoilla.

Ajattelin, että ilman muuta intoa ja positiivista asennetta kansainvälistymiseen voi herätellä ammattipedagogisten menetelmien avulla. Kun esittelin intopiukeena tätä ajattelumalliani keskustelussani ProAgrian yhteyshenkilöni kanssa, hän pikaisesti aloitti kanssani keskustelun siitä, voisiko intoa innovointiin kasvattaa samalla periaatteella. En nähnyt mitään syytä miksi se ei toimisi yhtä todennäköisesti. Eihän kaikkia opiskelijoitakaan välttämättä saa innostumaan jokaisesta opiskeltavasta aiheesta, mutta varmasti useampi innostuu, jos sitä intoa edes yritetään sytyttää. Tuloksena oli puolen vuoden kokeilu ja tämä opasvihkonen.



INNORYHMÄN VETÄJÄLLE

"Ei tänne mitään kavereita ole tultu hakemaan..."



Ollaanpas! Ryhmytyminen eli riittävässä määrin kaveriksi tuleminen on tärkeää, koska jotta ryhmä voisi auttaa toisiaan omalla kokemuksellaan, sen jäsenten on pystyttävä RENNOSTI keskustelemaan keskenään. Ei sitä tuntemattomien kanssa viitsi keskustella. Tämän tiedät todeksi, ja jos et, niin mene ja juttele spontaanisti ensimmäisen vastaantulijan kanssa keskellä kaupungin liikekeskustaa. Saattaa jäädä yksipuoliseksi. Tosin tunnetilat ovat tarttuvia: jos oikein iloisella mielellä sanot tuntemattomalle, että huomenta, saattaa hän vastata, koska oma asenteesi näkyy naamastasi.

Eli, pitää siis aktiivisesti tutustua, koska aika on rajallista nykyisessä hektisessä yhteiskunnassa. Tätä kutsutaan pedagogisessa "universumissa" ryhmytymiseksi ja siihen on kehitelty menetelmiä. Asiaa tuntemattomalle nämä saattavat tuntua turhilta piirileikeiltä, mutta sinun ohjaajana on päästävä tästä käsityksestä eroon, koska ryhmytyminen todella vaikuttaa positiivisesti tuloksiin!

Unohda siis epävarmuus! Älä ajattele, "En minä kehtaa tämmöistä..."! Vaikka ryhmä vähän vastustelisikin, aja ryhmytymisharjoitteita kuin käärmettä pyssyyn, positiivisella ja iloisella mielellä, sitkeästi, väsyttään, eli kaikin tavoin, jotka koet mahdollisiksi (Minun ryhmäni kyllä lähti ihan helposti mukaan, mutta voin kuvitella, että muunkinlaisia tilanteita on). Ryhmytymismenetelyin saadaan osallistujien olo mahdollisimman nopeasti turvalliseksi. Kun tullaan tutuiksi, luottamus ryhmän jäseniin paranee. Onneksi ryhmytymismenetelmiä voi käyttää joustavasti normaalin pienryhmätöiminnan ohessa pitkin INNORyhmä-toimintaa. Ryhmytymistehtävät ovat tärkeitä myös sinulle ohjaajana, koska opit niiden yhteydessä tuntemaan INNORyhmäläiset ja siten voit auttaa heitä paremmin.

Vinkki innoryhmän vetäjälle

Ryhmytymisen varmistamiseksi voi käyttää nimilappuja pöydällä ja rintapielessä. Lisäksi kannattaa aluksi jakaa ryhmäläiset pareihin. Sen jälkeen laitetaan parit haastattelemaan toisiaan ja lopuksi esittelemään oma pari itsensä sijasta. Erillisiä ryhmytymisharjoitteita voidaan käyttää harkinnan mukaan useammillakin alkutapaamiskerroilla aina tapaamisen aluksi. Tottumattomalle ohjaajalle helpointa on käyttää seuraavia: "Jana-harjoitus", "Asetu riviin", sekä mahdollisesti "Karttahojoitus". Pariporina on helposti käytettävä pohdiskelutehtävätekniikka, ja käytin sitä myös osana ryhmytymisharjoitusta: "Asetu riviin" -muunnosta käytiin muutamia kertoja porinapareihin jaossa. Toinen hyvä porinapareihin jakotapa on pelikorttien käyttö. Mieti itse, miten se parhaiten onnistuu. Menetelmistä on tietoa hiukan tarkemmin luvussa "Ota osallistavat menetelmät omaksi". Ryhmytymisharjoitteita löytyy netistä. "Käytetyt lähteet"-osiossa mainitsen ne neljä, joita olen käyttänyt valitessani harjoitteita.

Toivottu lopputulos ja kuinka se saadaan?

Kaikkein tärkeintä, ja tärkein vastuullasi oleva tehtävä on mahdollistaa ryhmälle hyvä henki. Se on myös tehtävä, joka riippuu ryhmästä, joten siihen ei voi olla selviä ohjeita. Jotta saadaan liikettä aikaan, seuraavaksi tärkeintä on saada tietoon, mikä estää INNORyhmäläistä aloittamasta liiketoimintaa ideansa kanssa. Mikä hidastaa liiketoiminnan aloittamista? Voisi äkkiä arvata, että erilaisen markkinatiedon ja kontaktien puute olisi tärkein syy, mutta jääköön se INNORyhmän pääteltäväksi. Lisäksi aikataulujen/ryhmäkokoonpanojen suunnittelussa pitää huolella ottaa huomioon, että INNORyhmäläisillä on varmasti sama ongelma kuin mikroryrittäjillä, aikaa on vähän ja kalenteri usein täynnä.

Toivottu lopputulos on saada osallistujissa aikaan liiketoimintatekoja, kansainvälistymistekoja, tuotekehitystekoja, markkinointitekoja ja tiiminrakennustekoja, mikä kulloinkin on kullekin ryhmän osallistujalle tärkeintä ja ajankohtaisinta. Alustuspuheenvuorot, pois lukien INNORyhmän toiminta, voidaan pääsääntöisesti katsoa sitä onnistuneemmaksi, mitä vähemmän vetäjä (tai valmentaja, tai fasilitaattori tai tutori, eli sinä, lukija) on äänessä. Tämä tietysti edellyttää sitä, että INNORyhmäläiset täyttävät jättämäsi tilan, eli ovat äänessä, ja nimenomaan aiheesta eikä sen vierestä.

Ohjaajan tärkeät tehtävät ja osittain lomittuvat tehtävät

Ohjaajan tärkeät ja osittain lomittuvat tehtävät ovat markkinointi, osallistujien ennakkohaastattelut, teorian ottaminen omaksi, sopivien ryhmätyömenetelmien alustava suunnittelu, niiden kiinnittäminen teorian käsittelyyn, ryhmäytymisen varmistaminen ja varsinainen ryhmätapaamisten onnistumisen mahdollistaminen. Termi "ryhmätapaamisten veto" korostaa liikaa ohjaajan roolia.

Pedagogisten pienryhmämetodien käytön osalta ryhmälle ei anneta päätäntävaltaa, eli ryhmälle ei kannata antaa vaihtoehtoja käytetäänkö niitä vai ei. Sinä vain toteat, että nyt tehdään seuraavalla tavalla ja selität miten. Tämäkin on koko ryhmälle helpottavaa. Voidaan keskittyä asiaan sen sijaan että neuvotellaan, miten jokin asia tehdään. Sinä otat vastuun siitä.

Lisäksi sinä annat pienryhmälle teemat, joita käsitellään. Nämä teemat ovat olleet jo markkinointimateriaalissa, ja niiden perusteella ryhmä on päättänyt osallistua. Ryhmä määrää kuitenkin omien tarpeidensa perusteella, mitkä ovat tärkeimmät käsiteltävistä teemoista ja kuinka syvällisesti kutakin teemaa käsitellään. Sinä aikataulutat ja suunnittelet, miten saat ryhmältä tärkeimmät teemat perusteluineen sujuvasti tietoon. Kannattaa käyttää osallistavia menetelmiä.

Osallistujille esitetään aluksi seuraavanlaiset innovaation toteuttamiseen liittyvät kysymykset:

* Mitä koet pahimmiksi hidasteiksi liiketoiminnan aloittamisen suhteen?

* Mikä estää sujuvaa liiketoimintaa?

Kysymyksiä käsitellään esimerkiksi pariporinan kautta. Myöhemmin käsitellään innovaatioihin ja innovointiin liittyvää teoriaa. Esiin tulleet vastaväitteet ja ristiriidat toivotetaan tervetulleiksi, ja niitä käsitellään syvällisemmin pedagogisten osallistavien menetelmien avulla. Näin käsiteltävät asiat tulevat selvemmiiksi.

Seuraavaksi ryhmäläisiä pyydetään parikeskustelujen kautta kertomaan, mitä ymmärtävät käsiteltävien teemojen tarkoittavan. Tämän voi tehdä niinkin, että kukin pari selventää eri teemaa ajan säästämiseksi. Lopuksi pyydetään, vaikka parikeskustelujen avulla, ryhmää laittamaan käsiteltävät teemat tärkeysjärjestykseen. Tehtävien purun aikana ohjaaja voi joutua tekemään ratkaisuja lopputuloksen suhteen, joten tee ne vain reippaasti, ei siinä paljoa vikaan voi mennä. Itse jätin mainoksessa mainitun sidosryhmät-teeman pois käsittelystä, koska se oli ymmärretty ryhmän kesken monella tavalla.

Loput ryhmätapaamiset pureutuvat innovaatioiden maailmaan edellä mainittujen ryhmältä saattujen tietojen perusteella. Kaikki menee hyvin, jos ryhmän jäsenet tekevät töitä ideansa eteen koontumisten välillä. Mitään "kotitehtäviä" ei tietenkään voi jaella, havaitun työn on oltava spontaania ja ryhmäläisen omien motiivien eteen tapahtuvaa. Jos mitään ei tapahdu tapaamisten välillä, ota selvää miksi, ja korjaa ryhmätapaamisten ohjaustoimintaasi tilanteen muuttamiseksi (jos suinkin pystyt).

INNORyhmä toimii positiivisen otteen kautta

Keksi itsellesi luontainen tapa pitää ryhmätapaamiset rentoina samalla kun keskitytään asiaan. Itselläni toimi hyvin itseironinen tilannekomiikka niukasti annosteltuna, tai siltä ainakin tuntui. Ole samalla varmaotteinen ja ota estradi, kun pitää aloittaa tehtävä tai siirtyä seuraavaan aiheeseen. Toimi yhtä varmaotteisesti kuin pohjoiskorealainen liikenteenohjaaja.

Vinkki innovaatioryhmän vetäjälle

Pue ohjaushetken ajaksi vaikka huomioliivi päällesi. Se saattaa auttaa sinua uimaan ohjaajan rooliisi ja muita havaitsemaan, että olet nyt pukenut päällesi pedagogi-despootin roolin hetkeksi. Heitä se liivi sitten pois, kun olet tarkkailijan/vertaistutorin roolissa tehtävän suorituksen ajan. Itse tehtävän ajan olet mahdollisuuksien mukaan pois ryhmän tieltä. Käytät sen ajan toiminnan seurantaan, seurannan perusteella tapahtuvaan toiminnan suunnitteluun ja osallistavia menettelytapoja koskeviin kysymyksiin vastailuun. Pidä kuhunkin osallistavaan tehtävään annettu aika riittävän lyhyenä, koska se "kannustaa" toimintaan. Se, mikä on riittävän lyhyt aika, riippuu sekä tehtävästä että siitä, miten sinä itse havaitset ryhmän toimivan parhaiten. Esimerkiksi parikeskustelu kestää muutaman minuutin. Anna käsiteltäväksi yksi aihe/tehtävä, sillä se pitää tehtävän purun selkeänä ja helpottaa ryhmän toimintaa. Älä stressaa, tavalla tai toisella jokainen harjoitus on hyödyllinen.

Kuinka saat INNORyhmäläiset kokoon?

Tärkeä osa INNORyhmätoimintaa on asiakashankinta, eli potentiaalisten INNORyhmäläisten tavoittaminen. Nykyajan informaatiotulva vaikeuttaa mahdollisten INNORyhmäläisten tavoittamista, joten järjestävän organisaation verkostot voivat olla tehokkain tapa hoitaa tämä asia. Vaikka työmäärä markkinoinnissa voi olla pieni, tulosten saavuttaminen vaatii usein niin sanottua kalenteriaikaa.

Vinkki innovaatioryhmän vetäjälle

Me aloitimme markkinoinnin sidosryhmien kautta. Samanaikaisesti julkaistiin yksi lehti-ilmoitus, ja tein markkinointimatkan paikallisen keksijäjärjestön kokoukseen. Lehti-ilmoitus toi yhden ryhmäläisen. Keksijäjärjestöstä tuli 3 ryhmäläistä. Ylivoimaisesti paras oli pitkään toimineen yritysasiantuntijan verkosto, jonka kautta saatiin 5 osallistujaa ryhmään. Markkinointi pitää aloittaa hyvissä ajoin ennen INNORyhmätoiminnan aloitusta.

Jotta tutustuisit ajoissa tuleviin INNORyhmäläisiin, on asiakashankinnan yhteydessä hyvä pitää aloituskeskustelu esimerkiksi puhelimitse kunkin ilmoittautuneen kanssa. Keskustelu on hyvä sopivalla tarkkuudella kirjoittaa muistiin, koska näitä tietoja voi käyttää hyväksi INNORyhmätapaamisten suunnittelussa. Kannattaa siis kysyä perustietojen lisäksi tietoja, joista on mahdollisesti hyötyä tapaamisissa. Hyviä ovat kysymykset koulutustaustasta, työkokemustaustasta, verkostoista joihin kuuluu, yrittämistäustasta. Itse kysyisin myös loma- ja työmatkailuhistoriasta kansainvälistymisnäkökulmaa silmällä pitäen. Mieti, onko hyvä esittää vain tiukat kysymykset vai onko sopivampaa pitää keskusteleva ote. Mieti itse sopivat kysymykset. Huomasitko? Annoin sinulle juuri aktivoivan yksilötehtävän!

Osumat ja hutilyönnit / kokemuksia ja valistuneita arvauksia

INNORyhmän jäsenten innostusta on lisättävä ja nimenomaan heidän kysymyksiinsä on saatava vastaukset. Siksi on todella tärkeää päästää ryhmäläiset mahdollisimman pitkälle päättämään toiminnan painopisteet annetuista teemoista. Tämä onnistuu riittävän hyvin ammattipedagogisia keinoja käyttämällä. Yhtä tärkeää on varmistaa, että innovointitoiminnan ja innovaation diffuusion käsitteet ja niihin liittyvät työkalut tulevat tästä huolimatta käsitellyiksi. Kaiva ryhmästä esiin se asiantuntemus mitä heillä on. Auta heitä liittämään se asiantuntemus olemassa olevaan teoriapohjaan. Jos se asiantuntemus haastaa olemassa olevan teoriapohjan, hyväksy tilanne ja ohjaa ryhmää keskustelemaan kokemuksen ja teorian välisestä konfliktista. "No, tällöinen malli kuitenkin on käytössä, miksi tarkalleen ottaen se ei sovi meidän/sinun tilanteeseen". Opite kaikki varmasti jotain.

Ohjaajan/valmentajan/vetäjän/fasilitaattorin/tutorin voi olla vaikeaa antaa ryhmälle kontrollia yksittäisten osallistavien tehtävien kautta. Tällöin hän nimittäin menettää osan hallintaansa sen suhteen, miten aiheita käsitellään tai käsitelläänkö niitä. Ohjaajalle saattaa tulla vähän sellainen hontelo olo. Mutta älä huolehdi liioja: tehtävien purun kautta saat tiedon siitä, kuinka hyvin aiheita käsiteltiin vai käsiteltiinkö lainkaan. Jos tehtävän aikana puhuttiin enemmän asian vierestä kuin asiaa, etkä hahmota miksi näin kävi, voit jopa tehdä tarkentavan purun, jossa keskitytään siihen miksi osallistajat eivät käsitelleet tehtävän aiheita. Sen perusteella voit sitten suunnitella jatkotoimintaa: aiheen tärkeyden ja ryhmän antamien vastausten perusteella.



Ohjaajan on luotettava siihen, että riittävän hyvien, innostavien, ehkä jopa hauskojen alustusten avulla ryhmä kyllä pystyy ohjaamaan toimintaansa siihen suuntaan, mikä on ryhmälle olennaisinta. Ja jos ei pysty, ei sitä väkisinäkään voi mihinkään suuntaan ohjata, joten se on hyvä niin. Toiminta on jossain määrin kaaoksen ohjailua ja sen hyväksymistä. Tämä tiedoksi erityisesti sinulle, joka olet kontrollifriikki. Huomautan myös, että alustuksen maksimipituus on minun mielestäni 10 minuuttia, ja lyhempikin se saa olla. Jaa pidempi alustuksesi useampaan pätkään, joiden välissä on osallistava tehtävä. Mikäli alustuksista meinaa tulla pitkiä monologeja, voi alustuksen osittain korvata itsenäisellä tutustumistehtävällä, jolloin osallistujille jaetaan luettavaksi teksti. Suosittelen.

Pienryhmämenetelmien ja modernien ammattipedagogisten meneteltyjen käyttö on äärimmäisen tärkeää. Kun jätät kerran niitä käyttämättä, huomaat eron. Ohjaajana joudut silloin itse olemaan äänessä ja vuorovaikutus on yksisuuntaista. Vaikka ryhmä olisi pieni, ammattipedagogisia menetelmiä on jossain muodossa käytettävä. Ja mitä isompi ryhmä on, sitä tärkeämpää niiden käyttö on. Itse en maratonluentoja kuunnellen kauaa jaksaisi istua. Vaikka ryhmä muodostuisi minusta ja jostain tuttavastani, alan pitkästyä, jos ystävänä sitkeästi haluaa pitää monologin jostain aihepiiristä antamatta minulle puheenvuoroa. Myönnän sortuvani itsekin pitkiin monologeihin, ja sen kyllä huomaa aina keskustelutoverin naamasta jossain vaiheessa, että nyt ei nappaa. Kuunteleminen on toki kohteliasta, mutta kohteliasta on myös antaa kumppanille (joskus jopa aktiivisesti) puheenvuoro. Niin syntyy aito vuorovaikutus.

Vinkkiinnoryhmän vetäjälle

Heti kun näet jonkun ryhmäläisen olevan sen näköinen, että asiaa on mielessä, pyydä häntä avaamaan sanainen arkkunsa. Vaikka oma lauseesi jäisi kesken.

Itse kuvittelin ennen opettajaopintojani harjoittavani ryhmän osallistamista/aktivoimista riittävästi. Ryhmän aktivointi tässä tarkoittaa sitä, että kontrolli siirtyy ryhmälle, parhaassa tapauksessa ryhmän itsensä asettamien tehtävien kautta. Opettajakokelaana silmäni avautuivat: totesin että toimintani olisi pitänyt olla kymmenkertaisesti osallistavampaa. Olen myös huomannut, että muut tekevät saman virheen, eli kuvittelevat käyttävänsä riittävästi osallistuvia menetelmiä. Jo 10 minuuttia passiivista kuuntelua aiheuttaa kuuntelijan mielenkiinnon herpaantumisen, jolloin kuulija suunnittelee jo ostoslistaa käsillä olevan aiheen pohdinnan sijaan.

Korostan: ryhmä vie toimintaa eteenpäin omin ehdoin ja valmentaja pitää pedagogisten menetelmien avulla parhaansa mukaan huolen, että pysytään asiassa, ja auttaa ryhmää viemään toimintaa eteenpäin. Kun on tarpeen tehdä päätös, mutta ryhmän jäsenet eivät tasapuolisuttaan ja kohteliaisuuttaan toisiaan kohtaan sitä tee, on ohjaajan arvioitava mihin ryhmä haluaa, mikä on ryhmälle hyväksi toiminnan suhteen, ja lausuttava ääneen mitä tehdään.

Tunne ryhmäsi kokoonpano. Tämä on tärkeää! Kun tunnet ryhmäsi ennalta, voit suunnitella tai suunnata ensimmäisiä pohdiskelutehtäviä ryhmääsi varten. Voit etsiä esimerkkejä, joita ainakin yksittäiset ryhmän jäsenet pitävät ominaan ja voivat jopa korjata sekä esittää lisäpohdintoja näihin esimerkkeihin. Hyödyllisintä on aktivoida näin hiljaisimpia ryhmän jäseniä. Edelliseen liittyen, ryhmään tulee väistämättä hallitsevampia persoonia ja passiivisempia persoonia. Pitää varmistaa, että hallitsevamat eivät pääse kokonaan valtaamaan pienryhmätapaamisia. Tämä pitää luonnollisesti tehdä niin, että hallitsevat persoonat eivät kuitenkaan vetäydy ryhmän toiminnasta. Siihen on vaikea antaa varsinaista toimintamallia, tilanteet ovat aina erilaisia. Lähtökohtaisesti edellä mainitussa tilanteessa kannattaa ohjata keskustelua muiden ryhmäläisten suuntaan, esimerkiksi antamalla heille, yhdelle kerrallaan, mahdollisuuden vastata kysymyksen käsillä olevasta aiheesta. Yleinen kysymys kaikille saattaa antaa aktiivisimmille mahdollisuuden hallita keskustelua jälleen liikaa. Tässäkin pitää haistella ryhmän mielihaluja sen suhteen, kenen se haluaa antaa olla äänessä, mutta lähtökohtana on tasapuolisuuden painottaminen.

Pitää vielä huomauttaa, että on hyvä pitää mukana aktiivisimpia innostuneita. Jos heillä on sopivaa tietopohjaa, heidän voi antaa tehdä alustuksen johonkin aiheeseen. Pitää vain tosiaan varmistaa, että kaikki tuntevat ryhmän omakseen. Myös hiljaisempia pohdiskelijoita on hyvä olla mukana. Eikä hiljaisimmilta väen vängällä tarvitse kommenttia puristaa. Riittää kun tarjoaa siihen selkeän mahdollisuuden ilman että kukaan muu pääsee väliin. Jaettu kommentointivuoro, jonka kukin vuorollaan voi halutessaan ohittaa, ajaa asian. Järjestäjän on vain parhaan taitonsa mukaan pyrittävä siihen, että kaikki saavat mahdollisuuden kommentoida, vaikka sitten välillisesti, ja myös antaa aikaa rohkeuden keräämiseen suun avaamiseksi. Itse ainakin aika ajoin kaipaan sopivan mittaisen hiljaisen hetken, jos olen ryhmän tasavertaisena jäsenenä. Semmoinen voidaan järjestää helposti: ensin parin minuutin itsenäinen pohdinta jonkin kysymyksen suhteen kaikille yhteisesti ja sen jälkeen annetaan vuorotellen osallistujille puheenvuoro, jolla puretaan esiin tulleet ajatukset.

Vinkki innoryhmän vetäjälle

Kuinka saada ryhmä kaikille omaksi? On todella tärkeää, että kaikki ovat mukana ensimmäisissä tapaamisissa. Jos niistä jää pois, ei ryhmä tule mukavaksi kodiksi ja siitä todennäköisesti putoaa pois. Ensimmäisillä kerroilla on tutustuttava aktiivisesti. Siihen on keinot. Niiden keinojen käyttö pitää perustella osanottajille, esimerkiksi seuraavantapaisella lauseella: "Meillä ei ole aikaa hukattavaksi, joten me tutustumme nopeasti ja aktiivisesti" ja sitten kerrotaan ryhmälle mitä seuraavaksi tehdään tämän tavoitteen saavuttamiseksi.

Ota osallistavat menetelmät omaksi

Koska vasta kootun ryhmän yhteistyö ei luonnollista tietä myöten synny nopeasti, pienryhmän ryhmäytymiseen ja toiminnan herättelyyn sekä ylläpitoon on käytettävä ammattipedagogisia menetelmiä. Netistä löytyy paljon erilaisia malleja, ja joskus niissä on luonnehdinnat siitä, mitä rajoitteita niillä on ja ovatko ne haastavia vai helppoja järjestää. Koska menetelmät eivät ole ryhmälle yleensä tuttuja, ohjaajan tehtävänä on olla niiden suhteen asiantuntija. Ohjaajan tehtävänä on miettiä menetelmien käyttö etukäteen ja selittää ne ryhmälle. Usein joutuu soveltamaan menetelmiä lennossa. Jos porinaryhmissä parit eivät tavallisesti mene tasan, tee yhdestä ryhmästä kolmen hengen ryhmä. Menetelmiä kannattaisi ehkä muutenkin soveltaa. Näin jälkikäteen esimerkiksi kansainvälistymiseen ja vientiin liittyvissä tehtävissä voisi käyttää muihin menetelmiin sovitteina "karttarajoitusta", vaikka se onkin nimenomaan ryhmäytymisharjoitus.

On tärkeää, että valmentaja itse tuntee olonsa hyväksi, joten ihan omasta rohkeudesta on kiinni miten monimutkaisia ryhmän aktivointi- ja osallistamismenetelmiä hän käyttää. Yksinkertaisin näistä on pariporina annetusta aiheesta ja tulosten purku. Sitä on helppo käyttää nopeassa tahdissa, ja sen voi yhdistää kätevästi ryhmää tiivistäviin ryhmäytymisharjoitteisiin. Koska ryhmäytymisharjoitteet vaativat yleensä liikkumista, niitä voi käyttää ikään kuin taukojumppana tai sellaisen yhteydessä.

Vinkki innoryhmän vetäjälle

Seuraavilla googlehauilla löytyy ne pedagogisen menetelmän ohjeet joita minä olen käyttänyt:

- Onnistunut opetus – Menetelmien kartoitus, Eija Honkanen Päivi Pynnönen Anu Raudasoja
- Osallistava pedagogiikka 2013, Kivimäki Johanna
- Erilaisia opetusmenetelmiä - Kuvaukset, vahvuudet ja haasteet
- Opettajan käsikirja – Opintojen rakenteet, opetusmenetelmät ja arviointi, Olli Hyppönen ja Satu Lindén

Vaikka käytinkin helpoimpien ryhmäytymisharjoitteiden lisäksi käytännössä vain "porinaryhmä"-harjoitetta ja kerran "aivoriittä" sekä "paneelikeskustelua" muokattuna, suunnitelmissani oli mm. "väittelyn" käyttö. "Väittely" tuli ajankohtaiseksi erään ryhmäkeskustelun "lämpenemisen" kautta: keskeytin vapaamuotoisen keskustelun ja kerroin että järjestämme virallisen väittelyn, kunhan ehdin sen toimeenpanon suunnitella. Jos toiminta olisi jatkunut olisi siirrytty työnjakoa tukeviin menettelyihin ryhmäläisten oman kiinnostuksen pohjalta. Näitä voisivat olla "crossovergroups" ja "palapeli". "Learning cafe" -menetelmää voi käyttää, kun useammalla ryhmäläisellä on jokin selkeä mielenkiinnon kohde/ongelma/selvitettävä asia. Kyseinen ongelmanhaltija-ryhmäläinen on sitten "kahvilanpitäjänä", jolloin hänelle kertyy paljon tietoa nimenomaan kyseisen ongelman suhteen.

Kannattaa aloittaa helpoista menetelmistä. Näin sekä sinä että ryhmäläiset totutte vähitellen uuteen tekemisen tapaan. Sinun on ohjaajana helpompi aloittaa toiminta ja itseluottamuksesi kasvaa vähitellen. Kun ryhmä tulee tutummaksi, voit varmaotteisesti kokeilla jotain uutta. Tulee ikään kuin dynaaminen ja vauhdikas tunnelma. Sinä itse kuitenkin päätät, miten varmalta olo tuntuu ja missä vaiheessa kokeilet jotain uutta. Itse menin lähinnä pariporinoilla ja itsenäisillä tutustumistehtävillä tällä kertaa, koska ryhmä oli äärimmäisen aktiivinen jo valmiiksi.

Vinkki innoryhmän vetäjälle

Kun suunnittelet uuden osallistavan menetelmän käyttöä, suunnittele samalle koontumiskerralle vaihtoehtoinen toimintatapa tutuilla menetelmillä, koska siten tunnet olosi varmemmaksi. On pakotie. Opettele heittäytymään ja ole kaikissa tilanteissa positiivisella mielellä. Auttaa jos olet luonnostasi teatraalinen.

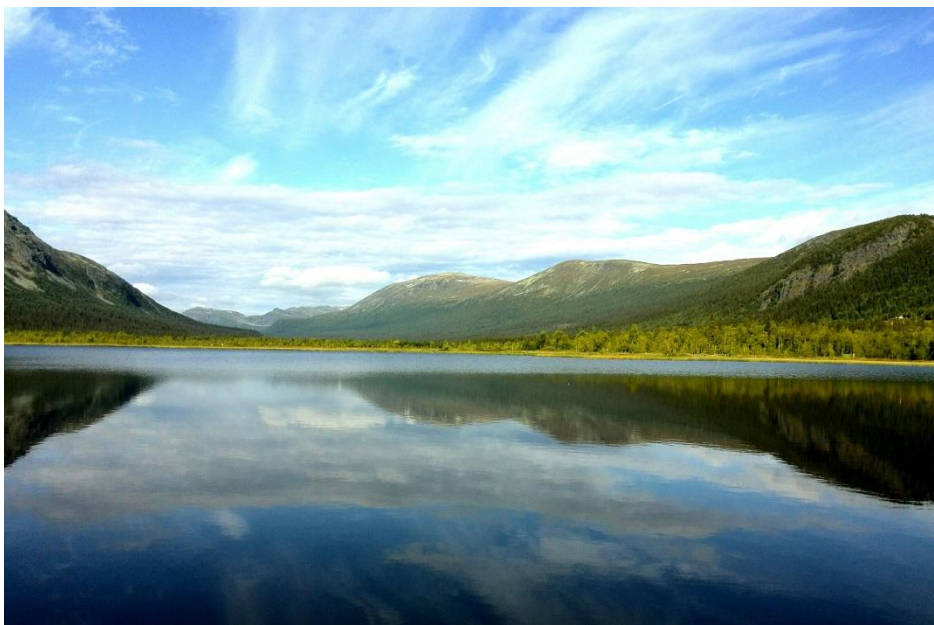
Idean turvallinen käsittely

Jotta ihmiset puhuvat keskenään, pitää miettiä pelisääntöjä innovaatioista keskustelun suhteen. Mielestäni lähtökohta on se, että kaikki ovat mukana omalla riskillään. On viisainta puhua vain asioista, joista kokee olevan turvallista puhua. Käsittelimme ryhmän kesken erilaisia salassapitosopimuksia. Samoin puhuimme siitä, missä määrin omasta ideasta voisi turvallisesti puhua ja kenen kanssa. Soitin jopa yhdelle FIBAN:n eli Suomen bisnesenkeleiden jäsenelle ja kysyin häneltä mm., onko hän kirjoittanut alle salassapitosopimuksia. Hän kertoi, ettei ole allekirjoittanut ainuttakaan, ja aika monta Startuppia on ollut neuvotteluissa hänen kanssaan. Syyksi hän kertoi, että mahdolliset sopimusrikkomusoikeudenkäynnit veisivät kohtuuttomasti aikaa, vaikka niiden tulos kaikkein todennäköisimmin olisikin hänen kannaltaan vapauttava. Lisäksi hän painotti, ettei halua kerta kaikkiaan tietää mitään teknisiä, potentiaalisesti patentoitavia yksityiskohtia, jotka voisivat olla salassapitosopimuksen alaisia. Sijoittajana hän on kiinnostunut AINOASTAAN markkinapotentiaalista, ja jos sitä ei pysty pukemaan sanoiksi ilman teknisiin yksityiskohtiin sukkeltamista, on parempi pysyä poissa sijoittajan pöydästä.

Niinpä kehotan harjoittelemaan pelkäästä markkinapotentiaalista puhumista, ja näin vältetään salassapitosopimusten tarve.

Asiaan liittyviä artikkeleita luettuani huomasin myös, että tietyissä tilanteissa on vähän turvallisempaa puhua jopa idean teknisistä yksityiskohdista. Asia liittyy omaan "tietoporttiisi", joka on summa historiastasi, koulutuksestasi ja kokemuksestasi. Mitä enemmän keskustelukumppanisi historia, koulutus ja kokemus poikkeavat omastasi, sitä turvallisempaa hänen kanssaan on keskustella, varsinkin jos jätät varsinaisen idean keskustelun ulkopuolelle. Todennäköisyys sille, että hän havaitsisi saman idean kuin sinä ja vielä ymmärtäisi sen idean markkinapotentiaalini on todella pieni. Riskihän siinä on olemassa, mutta pieni se on.

Muutenkin on kannatettavaa puhua niin sanottujen "heikkojen linkkien" kanssa, eli sellaisten, joilla ei ole samoja kontakteja kuin sinulla. Saatat löytää idean heidän kanssaan keskustellessasi, koska he todennäköisimmin tuovat keskusteluun uutta tietoa jota sinulla ei vielä ole.



INNOVAATIOIHIN LIITTYVÄÄ TEORIAA "MIKSI" ja "MITÄ"

Mikä ihmeen innovaatio?

Kun nyt INNORyhmää kasataan niin hyvähän se olisi tietää innovaation käsitteestä vähän enemmän. Katsoin useammasta lähteestä erilaisia innovaation määritelmiä ja niitähän riittää. Kaikki määritelmät katsovat samaa asiaa, mutta joskus ehkä hiukan eri kulmasta. Muutamia innovaation määritelmiä lainattuna eri lähteistä:

- "Innovaatio on taloudellisesti kannattava merkittävästi uusi tuote/palvelu tai tapa tuottaa tai markkinoida."
- "Innovaatio = uusi idea + toteutus + arvon luominen". "Tärkeätä on huomata, että innovaatio ei ole vain idea eikä edes keksintö (inventio), vaan jotain joka on todella hyötykäytössä ja tuotannossa."
- Innovaatiolla tarkoitetaan uutuusarvoa sisältävää tietoa, toimintatapaa, tuotetta, palvelua tai muuta uutta yhdistelmää. Useimmiten nähdään, että tällaisen uuden luomisen on lisäksi sisällettävä taloudellista ja kaupallista arvoa, joka voidaan toteuttaa uuden organisaation avulla.
- Stat.fi määritelmä: Innovaatio on yrityksen markkinoille tuoma uusi tai olennaisesti parannettu tuote (tavara tai palvelu), yrityksen käyttöön ottama uusi tai olennaisesti parannettu prosessi, yrityksen käyttöön ottama uusi markkinointimenetelmä tai yrityksen käyttöön ottama uusi organisatorinen menetelmä liiketoimintakäytännöissä, työorganisaatiossa tai ulkoisissa suhteissa. Innovaation (tuotteen, prosessin, markkinointimenetelmän tai organisatorisen menetelmä) on oltava uusi kyseisen yrityksen kannalta. Innovaation kehittäjä voi olla kyseinen yritys tai muut yritykset tai organisaatiot.

Innovaatioksi voi kutsua melkein mitä tahansa uutta. Uudella tuoksulla hajustettu saippuakin on laajasti ottaen innovaatio, jos sen saa kannattavasti kaupaksi. Siksi innovaatio-sanaa pystyykin melko raiakkaasti käyttämään tilanteessa kuin tilanteessa, ja sillä saa minkä tahansa asian ympärille hohtavan menestyksen auran. Jotain rajaa innovaatio-sanan heitelyllä kuitenkin on noiden määrittelyjen mukaan. Sen jutun pitää olla jo käytössä ja käyttäjänsä näkökulmasta uusi. Tämä itsessään on hiukan ristiriitainen lausahdus, mutta selittyy sillä, että juttu on käytössä vasta osalla käyttäjistä, mutta osa vielä tekee päätöstä sen suhteen kannattaako sitä juttua alkaa käyttää.

Käytän sanaa "juttu" edellä kuvaamaan kaikkia seuraavia asioita: "tieto, toimintatapa, palvelu tai muu yhdistelmä". Huhuh. Lisäksi sillä jutulla on oltava taloudellista ja kaupallista arvoa. Eli asiakkaan kannattaa sitä käyttää, koska siitä hyötyy taloudellisesti ja/tai yrityksen kannattaa sitä myydä, koska siitä ollaan valmiita maksamaan sen verran, että sen paljon puhutun viivan allekin jää rahaa. Sitten vasta on kyse innovaatiosta. Sitä ennen kyse on keksinnöstä tai ideasta. Tai ehkä pitäisi puhua mahdollisesta innovaatiosta.

Seuraavaksi on puhuttava innovaation uutuuden asteesta, koska se vaikuttaa innovaation markkinoinnin suunnitteluun. Ihan alkuun pitää korostaa, että innovaation uutuus on määriteltävissä ainoastaan suhteessa siihen asiakasryhmään, jolle sitä tarjotaan. Innovaatiohan ei ole edes innovaatio ilman maksavaa asiakasta. Monella termillä kuvataan sitä, onko innovaatio todella uusi: radikaali tuote/palvelu, disruptiivinen innovaatio, epäjatkuva innovaatio, break-through innovaatio. Mutta innovaation uutuutta asiakkaalle niillä kaikilla kuvataan.



Innovaation uutuutta arvioidaan kysymällä: "Muuttaako innovaatio asiakkaan tottumuksia ja tapoja toimia?". Jos vastaus kysymykseen on "Kyllä, aivan radikaalisti", kyseessä on Todella Uusi Innovaatio. Toinen tapa arvioida innovaation uutuutta on etsiä sen tuote/palvelukategoria. Jos innovaatio ei sovi oikein mihinkään kategoriaan, vaan luo uuden oma kategoriansa tai kuuluu kahteen tai useampaan kategoriaan, kyseessä on Todella Uusi Innovaatio. Jos innovaatio ei ole selvä asiakkaalle, vaan sitä on selitettävä hänelle ominaisuuksien kautta ja kuvailtava, on kyseessä todennäköisesti Todella Uusi Innovaatio. Todella Uusi Innovaatio on usein vaikea selittää asiakkaalle tai sijoittajille. Siksi on suuri vaara, että sekä potentiaaliset asiakkaat että sijoittajat jättävät innovaation väliin tai aliarvioivat sen merkityksen. Hupaisaa tässä on se, että Todella Uudet Innovaatiot ovat juuri niitä, joista sijoittajat voisivat saada sijoituksensa moninkertaisena takaisin.

Jos innovaatio ei ole uusi, sitä kutsutaan jatkuvaksi innovaatioksi. Tällaisia on valtaosa innovaatioista. Kyse on asteittaisista parannuksista olemassa oleviin tuotteisiin. Mitä vähemmän innovaatio aiheuttaa muutospaineita asiakkaan tapoihin toimia, sitä "jatkuvampi" innovaatio on. Ja sitä helpompi sitä on markkinoida. Ja sitä suurempi on kilpailijoiden aiheuttama paine ja uhka. Sen takia Pikku Innovaattorin ja häneen Investoivan Sijoittajan etsimä "Graalin malja" on uuden kategorian luova innovaatio. On tärkeää muistaa, että jollekin asiakasryhmälle tuttu innovaatio voi toiselle asiakasryhmälle olla uusi, ja vaatia heiltä tapojen ja tottumuksien muutosta. Esimerkiksi maantieteellisesti kaukana oleva markkina-alue voi olla tietämätön jostain innovaatiosta, joka meillä on yleisesti käytössä.

Kevyt sukellus syvälle segmentointiin

On mentävä asiakkaat edellä, jos meinaa innovoida. Niinhän tuossa aiemmin todettiin. Aina ei kannata segmentoida, mutta joskus se on tarpeen. Segmentoinnin tarve riippuu innovaation paikasta innovaation omaksumiskäyrällä:

- **Aikaiset markkinat** **ei segmentointia**
- **kuilun ylitys ja "keilarata"** **segmentoi**
- **"tornado"-vaihe** **älä segmentoi**
- **"pääkatu"** **segmentoi**

Silloin kun segmentointia käytetään, sen ideana on, ettei tarvitsisi ihan jokaisen yksittäisen asiakkaan oven taa mennä kolkuttelemaan. Tämä tavoite saavutetaan, kun löydetään asiakasryhmä, joka on verkostoitunut keskenään ja ymmärtää samaa kieltä. Näitähän on tietenkin useita, ja tärkeimmät tällaiset asiakasryhmät pitää tunnistaa. Tätä kutsuvat markkinointipiireissä segmentoinniksi. Segmentti on siis yksinkertaisesti muista erillään oleva keskenään verkottunut asiakasryhmä. Tai sellainen on markkinoinnin kannalta käyttökelpoinen segmentti. Siihen päästään askel askeleelta, valitsemalla vaikka maa, ja sitten tietyn ikäiset ihmiset.

Mm. Wikipediasta saa tietää terminologiaa segmentointiin. Seuraavaksi valitaan segmentti kerrollaan markkinoinnin kohteeksi. Näin kannattaa tehdä, koska segmentin avulla voidaan ulkoistaa markkinointi eli tiedon levitys osittain asiakkaille itselleen.

Vinkki yrittäjälle

Jos lammasvertaus sallitaan: "Kun on paikallistanut lauman, pitää löytää kellokas jota muut seuraavat ja johdatella se oman tuotteen käyttäjäksi. Lampaitten tapauksessa tämä on helppo homma. Olisi kiva, jos lampailla olisi rahaa. Ihmisten kesken mielipidevaikuttajien tunnistaminen on vaikeampaa.

Asiakassegmenttiin lukeutuvat ihmiset eivät ole aivan yhdestä puusta veistettyjä. Esimerkiksi kaikki silmälääkärit eivät ihan yhtä reippaasti ota uusia hoitotapoja käyttöönsä. Asiakassegmentin sisällä on havaittavissa uusi segmenttijako, jota kutsutaan psykograafiseksi segmentoinniksi. Kutsun selvyuden vuoksi perinteistä segmenttiä jatkossa pääsegmentiksi, erotuksena psykograafisesta segmentistä. G. Moore ja Everett M. Rogers kuvailevat psykograafisia segmenttejä tahoillaan. Ne on nimetty seuraavasti: Innovaattorit, Aikaiset Omaksujat, Aikainen Enemmistö, Myöhäinen Enemmistö ja Vitkastelijat.

Innovaattorit suorastaan pakkomielteisesti kokeilevat kaikkea uutta ja ovat luonteeltaan seikkailijoita. Lisäksi heillä on paljon pääsegmentin ulkopuolisia kontakteja.

Aikaiset Omaksujat ovat Rogersin mukaan Innovaattoreita enemmän yhteyksissä pääsegmenttiinsä ja sen mielipidejohtajia. Mooren mukaan aikaiset omaksujat taas eivät ole mielipidejohtajia pääsegmenttinsä sisällä silloin kun on kyse Todella Uudesta Tuotteesta High-Tech-markkinoilla. Tosin he ovat yhteyksissä pääsegmenttiinsä, mutta Innovaattoreita lukuun ottamatta pääsegmentin toimijat eivät luota heihin vaan pitävät heitä lähinnä häirikköinä. Lisäksi Moore kertoo, että Aikaiset Omaksujat ovat erityisen kiinteästi yhteyksissä Innovaattoreihin. Aikaiset Omaksujat tavoittelevat myös näkyvyyttä ja suurta tuottavuusloikkaa, he haluavat erottua joukosta edukseen. Aikaiset Omaksujat ja Innovaattorit muodostavat yhdessä ns. aikaiset markkinat.

Aikainen Enemmistö omaksuu uudet innovaatiot hiukan ennen pääsegmentin keskimääräistä jäsentä ja keskustele tiiviisti vertaistensa kanssa. He ovat Aikaisia Omaksujia harkitsevaisempia innovaation omaksumisessa, mutta sitten kun yksi heistä ottaa sen käyttöön, niin muut seuraavat nopeasti perässä.

Myöhäinen Enemmistö omaksuu uuden innovaation hiukan pääsegmentin keskimääräisen jäsenen jälkeen, taloudellisen pakon ja/tai vertaispaineen takia. He ovat avoimesti hyvin epäileväisiä innovaation hyödyllisyyden suhteen eivätkä lähde omaksumaan sitä ennen kuin suurin osa pääsegmentistä jo käyttää innovaatiota.

Vitkastelijat ovat hyvin kiinnittyneitä totuttuihin turvallisiin toimintatapoihin, heidän kontaktinsa ovat paikallisia, pääsegmentin sisäisiä ja heillä on syynsä vastustaa muutosta. Syyt ovat usein hyvin rationaalisia, riskit tuntuvat heistä kohtuuttomilta hyötyihin nähden. Heidän katseensa on suunnattu menneisyyteen.

Innovaation diffuusion lyhyt historia. Eli markkinointistrategian suunnittelua

Sitä äkkiä luulisi, että myynti on vaan myyntiä. Sen kun alkaa vain mainostaa televisiossa ja radiossa. Muutama itseäni viisaampi on kuitenkin kertoillut, että se vähän riippuu useammasta asiasta, milloin ja miten kannattaa kenellekin myydä. Tätä kirjoittaessani käsitykseni mukaan tärkeimmät asiaan vaikuttavat tekijät ovat innovaation uutuuden aste ja tähdätäänkö ns. B2B markkinaan vain B2C markkinaan, eli myydäänkö yrityksille vai kuluttajille. Kahden edellä mainitun tekijän lisäksi markkinointitoimenpiteisiin vaikuttaa digitalisaatio, lähinnä internet kuluttajamarkkinoinnissa ja edellisen lisäksi pilvipalvelut B2B-markkinoilla. Jotta asia olisi vieläkin sekavampi, nämä tekijät vaikuttavat vielä toisiinsa.

Everett M. Rogers puhuu todella uusista innovaatioista yleisesti, rajoittamatta niitä High-Tech-tai Low-Tech-innovaatioihin. Hänen mukaansa uusi innovaatio tulee omaksutuksi järjestyksessä, innovaation omaksumiskäyrällä vasemmalta oikealle, eikä ole mahdollista alkaa tarjota innovaatiota esimerkiksi suoraan Myöhäiselle Enemmistölle. Tämä selittyy psykologialla. Jos Myöhäiselle Enemmistölle ei pystytä näyttämään, että jo yli puolet hänen viiteryhmästään eli pääsegmentistä käyttää innovaatiota, Myöhäisen Enemmistön edustaja ei osta tuotetta.

Rogersin mukaan innovaation omaksumisprosessi on käytännössä epävarmuuden vähentämisprosessi. Potentiaalinen omaksuja pyrkii vähentämään epävarmuutta innovaation tarjoaman suhteellisen edun suhteen: kuinka paljon suurempi etu on verrattuna aiempaan toimintatapaan. Vertaiskontaktien kautta saadut tiedot ovat tärkeimpiä epävarmuuden vähentämisprosessissa.

Psykograafisten segmenttien erot selittyvät pitkälti epävarmuuden sietokyvyllä. Innovaattoreita ei juurikaan haittaa innovaatioon liittyvä epävarmuus, kun taas Vitkastelijoiden pitää olla täysin varmoja innovaation hyödyllisyydestä ennen käyttöönottoa.

Suhteellisen hyödyn ulottuvuudet ovat seuraavat: taloudellisen hyödyn suuruus, hankintakustannuksen alhaisuus, epämukavuuden vähentäminen, ajan ja resurssien säästö sekä hyödyn saannin nopeus. Näihin liittyvää varmistettua tietoa innovaation omaksuja etsii. Näihin liittyvää tietoa asiakkaalle pitää yrittää välittää luotettavien kanavien kautta.

G. Moore esittää, että nimenomaan B2B-markkinoilla pääsegmentin psykograafisten segmenttien välillä on eräänlaisia kuiluja, tavallaan luottamuspulaa. Erityisen jyrkkä tuo kuilu on Aikaisien Omaksujien ja Aikaisen Enemmistön välillä. Aikainen Omaksuja joka käyttää uutta innovaatiota ei kelpaa referenssiksi Aikaisen Enemmistön edustajalle. Hänen kohdallaan innovaation epävarmuuden vähentämiseksi hankittu tieto on subjektiivisesti luotettavinta, jos se saadaan vertaisilta. Tieto ei luottamuspuolan takia hyppää kuilun yli ilman eri toimenpiteitä.



Moore käyttää analogiana Normandian maihinnousua ja esittää, että kuilun yli päästään valitsemalla sopiva ranta maihinnousuun, eli sopiva asiakassegmentti tai pääsegmentti ns. sillanpääsegmentiksi. Sillanpääsegmentiksi etsitään sellainen asiakassegmentti, jolle innovaatiosta on suurin mahdollinen suhteellinen hyöty aiempiin toimintatapoihin verrattuna. Tällaisella asiakasryhmällä on tavallaan pakottava tarve ottaa innovaatio käyttöön. Sitten kootaan maihinnousujoukot, eli valmistellaan kokonaistuote, usein kumppaneiden kanssa. Kokonaistuotteen on ratkaistava valitun pääsegmentin psykograafisen "Aikainen Enemmistö"-alisegmentin ongelmat 100 % kattavuudella.

Kun tämä sillanpääsegmentti on vallattu, eli myyty täyteen, etsitään seuraava sopiva segmentti, jolle muokataan kokonaistuote. Näin jatketaan, kunnes tullaan "Tornado"-vaiheeseen. "Tornado" vaiheen tunnistaa siitä, että tuotteet revitään käsistä. Tällöin ei enää ole aikaa tehdä kokonaistuotetta kullekin pääsegmentille sopivaksi, pitää vain keskittyä tyydyttämään kysyntä ja tekemään "yksi koko sopii kaikille" -tuote. Fyysisten tuotteiden yhteydessä tämä tarkoittaa lisäksi jakelukanavien optimointia. Tämän jälkeen ollaankin valmiita kuluttajamarkkinoille ja ehkä osa tornadosta jo olikin kuluttajien aikaansaamaa.

Moore esittää, että todella uusia High-Tech-innovaatioita ei voi esitellä suoraan kuluttajamarkkinoille, vaan niitä pitää ensin markkinoida B2B-markkinoilla. Vasta kun ollaan päästy Aikaisen Enemmistön kansoittamille markkinoille ja sielläkin riittävän vahvaan markkina-asemaan, voidaan keskittyä B2B-markkinoiden sijaan kuluttajamarkkinointiin. Mooren itsensä mukaan kuiluteoria on osittain vanhentunut, erityisesti internetpohjaisten ohjelmistotuotteiden osalta. Niiden suhteen internet on kaventanut kuilua kuluttajamarkkinoilla ja pilviteknologia on pienentänyt kuilua huomattavasti B2B-markkinoilla. Sitä kautta on mahdollistunut ohjelmistojen toimittaminen palveluna sen sijaan, että myytäisi tuote. Asiakkaan kustannukset ja sitä kautta riski on saatu pieneksi.

Voidaan sanoa, että kuilu on vanhentunut digitaalisten tietoon pohjautuvien tuotteiden ja palvelujen osalta. Fyysisten tuotteiden osalta suurimpia kuiluvaikutusten aiheuttajia oli ennen kunnollisten, arvoa lisäävien jakelukanavien varmistaminen, mutta internet on merkittävästi pienentänyt tätä tuskaa. Ongelmaksi jää näkyvyyden varmistaminen. Sosiaalinen ja digitaalinen media mullistaa markkinointia edelleen. Minulla on tunne, että juuri nämä tekijät ovat synnyttäneet nykyisen Startup kulttuurin, joka sopii erityisesti softafirmoille: rahoittajien avulla yritetään vallata markkinat uudella innovaatiolla edes pyrkimättä kannattavaan tulokseen ennen "Tornado"-vaihetta.

Vinkki yrittäjälle

G. Moore esittää nettiartikkelissaan erityisesti ohjelmistoalan www-palveluja kehitteville yrityksille niin sanottua 4 hammaspyörän mallia. Hän on kehittänyt mallin mm. WhatsApp-palvelun menestyksen pohjalta, joka hyppäsi kuilun yli suoraan Tornado-vaiheeseen. Rattaat joita pyöritellään ovat nimeltään **Hanki, Osallista, Realisoi, Värvää** (Acquire, Engage, Convert, Enlist). Osallista ensin: toteuta digitaalinen käyttökokemus joka todistettavasti koukuttaa asiakkaita kunnolla. Hanki palveluusi lisää asiakkaita kiihtyvällä tahdilla, esimerkiksi mainostamalla. Varmista, että koukuttava digitaalinen kokemus pysyy laadukkaana.

Kun olet varma, että palvelu skaalautuu, varmista, että asiakkaita tulee koko ajan kiihtyvällä tahdilla lisää. Jossain vaiheessa mainosrahat varmasti loppuvat, joten "Värvää"-ratas pitää saada pyörimään seuraavaksi mahdollisimman pian. Sinun on värvättävä kaikkein koukuttuneimmat käyttäjät levittämään sanaa palvelustasi puolestasi, eli hommaamaan nopeasti lisää käyttäjiä palveluusi, tavoitteena palvelun nopea leviäminen. Lopuksi pitää saada "Realisoi"-ratas pyörähtämään: palvelulla pitää saada rahaa. Tämä ei välttämättä ole sinun tehtäväsi vaan sen yrityksen homma, joka ostaa sinut pois markkinoilta. Lopuksi on varmistettava määrääjain, että yksikään "ratas" ei ole hidastumassa. Jos joku rattaista hidastuu, pitää keskittyä sen korjaamiseen. Kaikkiin rattaisiin ei kannata keskittyä yhtä aikaa.

Joka tapauksessa on syytä määritellä innovaation uutuuden aste. Se voidaan tehdä karkealla nelikentällä, jossa y-akselilla on innovaation käyttöönoton aiheuttama vaikeus ja x-akselilla siitä aiheutuvat hyödyt. Jokaisen asiakassegmentin tilanne innovaation suhteen pitää piirtää tuohon koordinaatistoon. Lopuksi luetaan tulkintaohjeet ja määritellään innovaation paikka innovaation omaksumiskäyrällä. Nelikentän ylemmät ruudut ovat aikaisia markkinoita, alemmat ruudut Mooren MainStreet. Nelikenttää luetaan ikään kuin kierrettäisiin pullonkorkkia kiinni: vasemmalla ylhäällä on Innovaattorit, oikealla ylhäällä Aikaiset Omaksujat, oikealla alhaalla Aikainen Enemmistö, vasemmalla alhaalla Myöhäinen Enemmistö. Työkalun osoite tätä kirjoittaessa: <http://chasminstitute.com/Resources/Tools/tabid/329/Default.aspx>.

Kuinka markkinointiviestintä muuttuu innovaation omaksumiskäyrällä?

Kulkiessasi innovaatioksi kanssa innovaation omaksumiskäyrällä vasemmalta oikealle asiakkaidesi psykograafinen segmentti muuttuu. Asiakkaidesi epävarmuuden sietokyky muuttuu ja siksi lähestymiskulmasi markkinointiin pitää muuttua. Jos innovaatioksi on jatkuva eikä disruptiivinen ja joudut siksi asemoimaan itsesi aikaisen enemmistön psykograafiseen segmenttiin, tilanteesi on tavallaan helppo, mutta toisaalta vaikea. Asiakkaidesi on helpompi ymmärtää tuotteesi. Valitettavasti se johtuu siitä, että sinulla on jo kilpailua, joku saattaa jo olla markkinajohtaja. Jos kilpailijasi ovat olleet jo kauan markkinoilla, heillä on todennäköisesti sinua enemmän resursseja sinun lyömiseesi. Ainoa strategia tällöin on niche-markkinointi sellaiselle segmentille, jota kilpailijat eivät ole huomanneet. Jos innovaatiollasi näyttää oleva kilpailua, mutta kilpailijat ovat pieniä ja heillä on tuote raakilevaiheessa, olette ehkä porukalla Mooren mainitsemassa kuilussa. Tällöin peli on vielä käynnissä ja sinulla on mahdollisuuksia markkinajohtajuuteen niche-markkinoiden sijasta. Älä masennu ennen kuin olet analysoinut tilanteen!

Jos sinulla on käsissäsi aidosti radikaali innovaatio, pääset puuhaamaan Innovaattorit-psykograafisen segmentin kanssa, joka ei ole niin tarkka tuotteen pikkuvikojen ja dokumentaation puutteen suhteen. Valitettavasti heillä ei vain ole rahaa, ja heitä voit käyttää vain testaukseen ja suositteluun tuotettasi niille, jotka edustavat Aikaiset Omaksujat -psykograafista segmenttiä. Heillä on rahaa ja se on itseasiassa yksi Aikaisen Omaksujan määritelmä: hänellä on budjetti.

Aikainen Omaksuja on halukas maksamaan tuotekehitystä, ja jos olet tarkkana, tekijänoikeudet jäävät sinulle eikä hän niistä niin välitä. Hän haluaa saada mainetta ja kunniaa ja olla parrasvaloissa, saadessaan uuden teknologian avulla merkittävän etulyöntiaseman kilpailijoihinsa verrattuna. Websaitilta <http://www.theinnovativemanager.com/> löytyi infografiikka, jossa on asiat saannotuna tätä ytimekkäämmin.

Seuraavaksi yhteenveto siitä, mitä on sanottu markkinointia sivuten:

- **Innovaattorit:** Asemointi/viestintä: keskity siihen, miten tuote toimii mahdollisten hyötyjen sijaan. Mitä he vaativat: arkkitehtuuri, kaavakuvat, demot, kokeilumahdollisuus, teknisten lehtien jutut, gurun suositukset. Hinta: annettava ilmaiseksi tai halvalla, rahan sijaan pyydetään kokemusraportteja, lehtijuttuja, suosituksia tms. Tuote: ydintuote, ei muuta.
- **Aikaiset Omaksijat** Asemointi/viestintä: Keskity läpimurron mahdollisuuteen, jolla voi loikata reilusti kilpailijoiden edelle. Kuvaa kertaluokkaa rajumpaa ROI:ta eli sijoitetun pääoman tuotto prosenttia.
- **Aikainen Omaksuja haluaa tietää innovaatiostasi:** suorituskyky mittaukset, tuote arvostelut, suunnittelupalkinnot, alun myyntivolyymit, toimialan lehtien jutut, innovaattoreiden keuhut. Hinta: käytä arvoperustaista eli asiakkaan hyötyyn perustuvaa hinnoittelua voittomarginaalien maksimoimiseksi ja sisällytä marginaaliin jopa suhteettoman suuri palkkio jakelukanavalle pitääksesi heidät osallisena asiakkaan palvelussa. Tuote: ydintuotteen lisäksi osia kokonaistuotteesta (Whole Product), kuten koulutusta ja tukipalveluja.
- **Aikainen Enemmistö, Bowling Alley-vaihe:** Asemointi/viestintä: Kohdenna viestintäsi taloudelliselle ostajalle ja loppukäyttäjälle. Korosta ROI:ta, eli sijoitetun pääoman tuottoa, pakottavana syynä ostaa. Käytä myyntiargumentteina seuraavaa: markkinaosuus, kolmansien osapuolten tuki, standardointitodistukset, soveluksesi nopea leviäminen, lehtijutut, toimialan markkina-analyttikoiden positiiviset arviot. Hinta: arvoperustaisen hinnoittelun sijaan käytä kilpailijoihin perustuvaa hinnoittelua. Tuote: rakennetaan kokonaistuote segmentille, käytetään hyväksi visionäärien eli aikaisten omaksujien palautetta ja palautetta, jota saadaan Bowling alley segmenttien "kellokkailta". Tuote: rakenna kokonaistuote kullekin segmentille.
- **Aikainen Enemmistö, Tornado-vaihe:** Nyt ei enää tarvitse paljoa perustella asiakkaille tuotteen hankintaa. Ollaan massamarkkinoilla, päävoitto on melkein taskussasi. Asemointi/viestintä: kohdenna viestintä infrastruktuuriostajiin ja unohda taloustietoinen ostaja sekä sijoitetun pääoman tuoton (ROI) korostaminen. Keskity nopeisiin infratoimituksiin ja tuotteista tarjontasi yleiskäyttöiseksi tuotteeksi. Hoida jakelu halpojen ja suurivolyymisten jakelukanavien kautta varmistaaksesi parhaan mahdollisen saatavuuden kohdemarkkinoilla. Hyökkää kilpailijoita vastaan, jotta saat suurimman massamarkkinaosuuden. Asemoi tuotteesi horisontaalisesti globaaliksi infrastruktuurituotteeksi. Hinta: kilpailijoiden hinnoitteluun perustuva, markkinaosuuden maksimoimiseksi. Tuote: täysi kokonaistuote, tuotteistettu.
- **Myöhäinen Enemmistö** Asemointi/viestintä: Myy loppukäyttäjälle, keskity loppukäyttäjän käyttökokemukseen. Pyri tyydyttämään yksilöllisiä tarpeita. Tee yleiskäyttöisistä tuotteista yksilöllisiin tarpeisiin sovitettuja yhdistämällä ne täydentäviin tuotteisiin tai palveluihin. Jatka aiemmin käyttämiesi kanavien kautta jakelua, mutta korosta markkinointiviestinnässä noita yhdistelmätarjouksia. Pyri saamaan halpoja tuotekopioita paremmat myyntivoitot yhdistelmätarjouksilla. Kilpaile itse tekemiäsi halpojuotekopioita vastaan, jotta saisit suuremman kokonaismarkkinaosuuden. Hinta: kustannuspohjainen hinnoittelu, jotta pystyt pitämään uudet tulokkaat pois markkinoilta. Tuote: kokonaistuote yhdistettynä kolmannen osapuolen tuotteisiin tai arvoa lisääviin laajennoksiin.

Mistä rahat kehittelytyöhön? Oletko Startup vai pieni yritys?

Tiedätkö mikä on Startupin ja tavanomaisen yrityksen välinen ero? Itse olen sitä miettinyt. Näyttää siltä, että julkisessa keskustelussa lähes mikä tahansa nakkikioski luokitellaan Startup-yritykseksi. Ikään kuin riittäisi, että kyseessä on pieni ja hiljattain aloittanut yritys. Mutta löytyy se vähän asiallisempikin määritelmä tuolle yritystyyppille. Eräs keskieuropalaisen yrityshautomon tyyppi kirjoitti tästä aiheesta yhtä leipääntyneeseen sävyyn kuin minä tässä aluksi ja määritteli lopuksi Startup-yrityksen lähinnä kasvuasenteen pohjalta. Startup on yritys, joka tavoittelee markkinajohtajuutta disruptiivisen teknologian avulla mahdollisimman pikaisen kannattavuuden sijaan. Startup pyrkii tähän tavoitteeseen noin 4-5 vuoden päästä perustamisesta. Startupin tunnistaa myös poskettoman röyhkeästä voittomarginaalitavoitteesta sitten kun se on saavuttanut markkinajohtajuuden.

Tyypillisesti miljoonien eurojen voitto kuukaudessa on se, mitä kommunikoidaan rahoittajaehdokkaille. Lisäksi Startup pystyy perustelemaan tavoitteensa ns. "Bottom-up"-markkina-analyysillä. Eli Startupin osakas ei rahoittajaneuvotteluissa sano ympäröivästi "tavoittelemme x % markkinoista", vaan lähtee rakentamaan arviota senhetkisen käyttäjäkunnan pohjalta, erityisesti käyttäjäkunnan kasvuprosenteista. Eli on siis oltava jo edes jonkinlainen tuote tai palvelu olemassa ennen kuin ulkopuolista rahoittajaa voi yritys kiinnostaa. Tämä rahoitusta ja yrityksen arvon määrittelyä alustavasti tutkaileva teksti perustuu netistä löytämiini blogikirjoituksiin ja kahteen sijoitusoppaaseen, joista toinen on FIBAN:n sivuilta löytyvä. Nämä tekstit on muokattu kirjoittamistani, mutta tätä kirjoittaessani julkaisemattomista, LinkedIn-artikkeleista.

Startupin ja perinteisen pienen alkavan yrityksen erot

Perustettava yritys tarvitsee rahoitusta eri tavoin sen perusteella, mikä on perustajien aikomus yrityksen liiketoiminnan kehittämisen suhteen. Jaan yritykset tässä perustajien aikomusten perusteella kahteen kategoriaan: perinteiset perustettavat yritykset ja Startup-yritykset. Lisäksi yritykset voidaan sijoittaa niiden myymän tuotteen tai palvelun perusteella radikaalisuutta/epäjatkuvaan innovaatiota kuvaavalle janalle.

Tästähän voisi joku näppärä kaveri piirtää koordinaatiston, jos sattuu tarvitsemaan. Perinteistä yritystoimintaa kannattavat tavoittelevat mahdollisimman pikaisesti kannattavaa toimintaa. Startup-yritykset haluavat kasvaa mahdollisimman nopeasti, valloittaa markkinat tuotteellaan ja päästä noin parinkymmenen miljoonan kuukausittaiseen nettotuloon muutamassa vuodessa. Tämä on siis se asenne, joka Startup-yrittäjällä on, tai pitäisi olla, jos rohkenee kutsua itseään startupiksi.

Sekä perinteinen yritys että Startup voidaan perustaa toteuttamaan epäjatkuvaan innovaatioon perustuvaa tuotetta. Jatkuvaan innovaatioon perustuvaa tuotetta toteuttamaan ei ole mahdollista perustaa Startup-yritystä, koska markkinat on jo globaalilla tasolla vallattu ja todennäköisesti ainoastaan pieniä niche-markkinoita on vapaana. Ainoastaan epäjatkuvaan innovaatioon perustuvan skaalautuvan tuotteen toteuttaminen mahdollistaa Startup-toiminnan.

Perinteinen yritys, joka ei tavoittele markkinoiden valloitusta muutamassa vuodessa epäjatkuvan innovaation toteutuksella, antaa runsaasti tilaa ja aikaa matkiville yrityksille. Vaarana on, että jokin niistä saattaa ryhtyä toimimaan Startupin tapaan ja valloittaa markkinat alkuperäisen keksijän nenän edestä. Tosin alkuperäinen perinteinen yritys on ehkä silloin jo vakiintunut ja varmaankin pystyy taistelemaan vanhoista asiakkaistaan menestyksekkäästi. Kyseessä on tällöin elämäntapayrittäminen, eikä siinä ole sinällään mitään pahaa. Kaikkien pitää toimia omien vakaumustensa mukaisesti. Tästä voi päätellä senkin, että jos havaitsee tuotetta kehitellessään, että markkinoille ilmaantuu samankaltainen uusi tuote, peli ei välttämättä ole vielä menetetty. Jos kilpailija ei toimi kuten Startup.

Aidosti epäjatkuva innovaatio, jonka potentiaali on suurin, ei tavallisesti herätä luottamusta institutionaalisissa rahoittajissa, koska sillä ei ole kilpailijoita. Eli vaikuttaisi, että sillä ei ole markkinoita. Pankki olisi rahoittajana hyvä ja edullinen vaihtoehto, mutta riskin ilmeisen suuruuden takia ei rahoita hanketta ilman vakuuksia. Ja vakuuksia Startup-yrittäjällä harvoin on.

Lisäksi Startupin tapaan suunnitellussa toiminnassa noin kolmeen vuoteen ei pysty näyttämään sellaista tulovirtaa, että esimerkiksi 250 000 euron lainaa voisi lyhentää kuukausittain. Laina siis tappaisi yrityksen. Näin siis perustamisvaiheessa, kun on saatu ensimmäinen tuote-proto tehtyä. Noin vuoden päästä tiedetään jo tarkemmin markkinoista ja olisi helpompi vakuuttaa rahoittajia. Sen vuoden ajaksi pitäisi kuitenkin jo saada rahaa nopeaan tuotekehitykseen.

Ratkaisuna on Startup-maailmassa nähty alkuvaiheen nuudelisopan syömisen ja köyhäilyn lisäksi rahoituskierron jako useampaa vaiheeseen, ja Enkelisijoittajia houkutellaan osallistumaan alkuvaiheen äärimmäisen suureen riskiin vakuuttamalla heidät siitä, että he saavat sijoituksensa takaisin suunnilleen kymmenkertaisena. Paino siis sanalla vakuuttaminen, koska varsinaisesti ei voida luvata mitään, kun käytössä on ainoastaan yrittäjän tieto ja vahva usko, ja julkista varmaa tietoa idean kannattavuudesta ei ole. Enkelisijoittajan löytäminen niin sanottuun preseed-vaiheeseen voi olla Startupin menestyksen kannalta äärimmäisen tärkeää. Valitettavasti se ei ole helppoa. Rahoittajan hankkiminen on raadollisen kovaa ja itsetunnolle käypää myyntityötä. Siksi olisi hyvä, jos alkuvaiheen toiminnan pystyisi mahdollisimman pitkälle rahoittamaan itse.

Äärimmillään vietyinä omarahoitus-toimintamallia kutsutaan nimellä bootstrapping. Suomenkielinen vastaava termi voisi olla hartiapankki. Jotkut Startup-yritykset ovat kuuluisia onnistuneen bootstrapping-operaation takia. Tästä muutaman bootstrapping-operaation kuuluisuudesta voi päätellä, ettei se ole Startupille tavallinen tapa onnistua. Periaatteessa bootstrapping teknologia-konsulttiyrityksenä mahdollistaisi idean testaamisen ja asiakaskontaktien saannin. Mutta silloinkin bootstrapping on hidasta, ja se on Startupin onnistumisen kannalta turvallista vain, jos olet varma, että kukaan muu ei saa samaa radikaalia tuoteideaa kuin sinä. No, Startupista Konsultti-firmaksi taantuminen on kuitenkin parempi vaihtoehto kuin konkurssi.

Startup-rahoitussanastoa ja lukuja

Startup rahoittamisen sanaston alkuperä on kotoisin Atlantin takaa, mutta erityisesti alkuvaiheen rahoituksen sanasto ymmärretään sijoittajapiireissä hiukan toisin Euroopassa. Vaikka eurooppalainen Startup-rahoittaja käyttää sanaa seed-rahoitus, prosessi tämän seed-sijoituksen myöntämisen suhteen on jenkkiprosessia jäykempi. Prosessi muistuttaa enemmän sijoituspäätöksen tekoa tavalliseen PK-yritykseen, jossa saatetaan vaatia aivan pilkuntarkkaa liiketoimintasuunnitelmaa. Euroopassa seed-sijoituksen tekemiseen näyttää menevän yli puolet enemmän aikaa Pohjois-Amerikkaan verrattuna. Se on huono juttu, koska Startup-maailmassa juuri nopeus on tärkeää. Onneksi meille on keksitty termi pre-seed, jota myös enkelirahoitukseksi kutsutaan. Se vastaa käsittääkseni suunnilleen amerikkalaista seed-rahoitusta sen perusteella, miten se kuvataan. Eli Euroopassa Startup-rahoitus ja rahoituskäsitteet menevät seuraavassa järjestyksessä: preseed (enkelirahoituskierron) -> seed -> A-kierron -> B-kierron -> C-kierron ja mahdollisesti muita aakkosia siihen perään vielä. Lopuksi ideaalitulanteessa IPO eli pörssilistautuminen. Mutta useimmiten taitaa käydä niin, että joku isompi yhtiö ostaa sinun Startup-yrityksesi.

Rahoituskiirroksilla saaduissa sijoituksissa on lähteistä riippuen paljon vaihtelua. Tässä yhden tiedonhakuprosessin tulos. Saadun pre-seed-rahoituksen määrä vaihtelee 10 000 ja 250 000 euron välillä, mutta suurempien summien suhteen se jakaantuu usein useampaan vaiheeseen ja joskus useamman enkelisijoittajan kesken, koska myös enkelisijoittaja haluaa hallita riskejään. Enkelisijoittajan saama omistusosuus vaihtelee välillä 5-40 %. Joidenkin lähteiden mukaan suositus on alle 25 %, koska muutoin Startupin jatkorahoitusmahdollisuudet vaarantuvat. Seed-rahoituskierron sijoituksen koko on välillä 50 000–500 000 € (eräissä tuoreissa blogissa tavoite oli 750 000–2 000 000 € ja sen kierron rahoittajat saavat Startupista omistusosuutta 15 - 35 %. A-rahoituskierron 400 000–3 000 000, R-rahoituskierron < 6 000 000. A-rahoituskierroksella tai sitä seuraavalla kierroksella perustajaosakkaat jäävät yleensä vähemmistöosakkaiksi. Omistus-%-osuuksiin, ja erityisesti niiden muutoksiin rahoituskierron välillä, vaikuttaa dilutaatio, eli suhteellisen omistusosuuden pieneneminen, ja kulloisenkin tilanteen yhteydessä kirjoitettu osakassopimus (term-sheet) sekä muut sopimukset. Rahoitusmääriin kullakin kierroksella vaikuttaa yhtiön potentiaalinen arvo rahoitushetkellä. Tästä jätin pois usein mainitun FFF-kierron (eli Friends, Family and Fools/Fans), koska se voidaan rinnastaa pre-seed-kierrokseen ja bootstrapping-operaatioon. Sillä erotuksella, pre-seed rahoituksessa yritys sijoittaa enkeli.

Sijoitusprosessin pituus ja haastavuus Startupin kannalta

Yksityiset rahan sijoittajat eivät ole asiantuntijoita sinun radikaalin ja todella uuden tuoteideasi suhteen samalla tavalla kuin sinä itse. Erityisesti Venture capitalist -sijoittajat (VC) ovat suoranaisia sijoitusmahdollisuuden hylkäyskoneita. Sijoituspäätös on todennäköisemmin positiivinen, jos tavoittamasi enkelisijoittaja on ollut itse Startupin perustaja. Sellaisiakin on enkeleissä, jotka eivät niissä saappaissa ole olleet. Luulen, että tällä hetkellä kovassa nosteessa olevat yrityskehityttämöt ovat hylkäysprosentissa VC-sijoittajan ja enkelisijoittajan välissä.

Vinkki yrittäjälle

Joka tapauksessa tulet kuulemaan monta kertaa "ei, mutta kiitos oikein paljon". Samanuoto voi olla erilainen ja pakkien antamisen temporaalinen pituus voi venyä kuukausien mittaisiksi, joten on hyvä tunnistaa tilanne ja siirtyä eteenpäin ajoissa. Muuten enkelisijoittajan loputtomat lisätietopyynnöt vain ryöstävät aikaa hedelmälliseltä tuotekehitystyöltä ja se saattaa tappa Startupin. "Fail Fast" on tässäkin hyvä periaate.

Sijoitusten hakeminen on toiseksi raskain duuni Startupille. Raskain työ on tietenkin tehdä se tuote tai palvelu mitä tarvitaan. Asennoidu siksi rahoituksenhakuun pessimistisesti: älä odota liikoja, useimmat haut eivät johda rahoitukseen. Voi olla, että ensimmäiseen idean presentaatioon ei tule edes vastausta, mikä minusta on vähän samanlaista kuin työnhaku näinä päivinä. Molemissa pätee sama: älä anna sen masentaa vaan pidä lippu korkealla. Epäilykset omasta ideasta saattavat nousta, kun ei saa rahoittajalta edes vastausta. Älä anna epäilyksille ylivaltaa: parhaat uudet ideat näyttävät usein ulkopuolisista vääriltä, koska ne perustuvat epäjatkuvaan innovaatioon, radikaaliin tuotteeseen, eli ovat oikeasti uusia.

Kilpailun puute herättää epäluulon kaikissa rahoittajissa. Kuka tahansa Ely-keskuksen asiantuntijoiden kanssa tällaisesta ideasta keskustellut tietää mistä puhun. Sitten kun sitä kilpailua on olemassa, on asian kanssa eteneminen Startup-tyyliin ehkä jo myöhäistä ja silloin vasta institutionaaliset rahoittajat kiinnostuvat. Startup-taustaiset enkelit tunnistavat tällaisen mahdollisuuden paremmin kulkemansa urapolun takia. Ja enkeleistäkin ehkä vain ne, jotka tuntevat hiukan toimialaa, jolle tähtää.

Sopimusneuvottelujen aikana on tiedettävä missä mennään. Jos ensimmäisessä keskustelussa todetaan, että hanki enemmän asiakkaita, niin sijoittaja ei selvästi ole valmis investoimaan minäkäänlaisella riskillä. Pitää siirtyä etsimään seuraavaa, tai tehdä ilmaisipalvelu, ja saada sille jatkuvasti kasvava käyttäjäkunta, jolla voi perustella innovaation arvoa. Pahin tilanne on pitkitetty hylkäys. Sen havaitsemista vaikeuttaa se, että kaikki sijoittajat ovat hitaita päätöksenteossa. On siis hyvä yrittää sopivalla positiivisella tavalla painostaa sijoittajaa päätöksiin, muuten he vain jatkavat tiedon keruuta ja analysointia niin pitkään kuin vain voivat ja lykkäävät päätöksen tekoa maksimaalisen tiedonsaannin varmistamiseksi.

Kielteisiä sijoituspäätöksiä voi verrata tuotteen suunnittelutason virheisiin. Niitä ei voi välttää, mutta jos ne huomataan ajoissa, ne eivät tule niin kalliiksi. Tässä tapauksessa säästät aikaasi ja energiaasi, jonka voit sitten sijoittaa potentiaalisimpiin rahoittajiin tai tuotteen tekemiseen. Sinun pitää saada päätös mahdollisimman nopeasti, joten ole aktiivinen ja kysy mitä tietoja vielä tarvitaan päätöksentekoon ja toimita tiedot mahdollisimman nopeasti. Jos saat sopivassa vaiheessa aloitettua neuvottelut useamman potentiaalisen sijoittajan kanssa, sijoittajien päätöksenteko nopeutuu varmasti. Jos neuvottelet useamman sijoittajan kanssa, arvioi ketkä heistä todennäköisemmin sijoittavat ja keskity palvelemaan heitä.

Startup-yrittäjän ensimmäinen keskustelu sijoittajan kanssa

Kun Startup päättää hakea rahoitusta, vain yhden perustajista kannattaa ryhtyä siihen aikaa vievään tehtävään. Rahoitusta haetaan käytännössä projektiin, joka nostaa yrityksen liiketoimintapotentiaalin korkeammalle. Ennen rahoitushakukierrosta sinun pitää siis laskea paljonko projektin läpivieminen maksaa. Etsi sellaisia sijoittajia, joiden aiempi toiminta liittyy mahdollisimman läheisesti Startup-yrityksesi ideaan, etsi synergiahyötyjä hänen näkökulmastaan. Tutustu tarkoin löytämiisi potentiaaliisiin sijoittajaehdokkaisiin ennen yhteydenottoa. Vältä kokemattomia sijoittajia, vaikka he tuntuisivatkin turvallisilta vaihtoehdoilta. Yritä tulla esitellyksi jotakin kautta valitsemiisi sijoittajakandidaatteihin ennen varsinaista yhteydenottoa heihin.

Peruskohteliaisuus on tärkeää, eli tule tapaamiseen ajoissa ja varmista tapaamisen pituus, jotta pystyt esittämään asiiasi noin puolessa annetusta ajasta. Toinen puoli ajasta pitää varata kysymyksiin ja keskusteluun. Näin siksi, että keskustelun kautta pystyt helpommin tekemään sijoittajaan positiivisen vaikutelman kuin puuduttavan pitkällä yksinpuhelulla. Tavallisesti sinulla ei ole tyhjentäviä vastauksia esitettyihin kysymyksiin ja saatat kokea sen tilanteessa murskaavana. Toisaalta jos keskustelukumppanina on kokenut sijoittaja, dialogista tulee rakentava ja voit esimerkiksi kysellä itse sijoittajalta, miten sinun tulisi etsiä vastauksia hänen esittämiinsä kysymyksiin.

Vinkki yrittäjälle

Kannattaa ehkä ajatella niin, että sijoittaja on myymässä sinulle rahoitusta ja sinä olet myymässä hänelle tilaisuutta, tavallaan se on tasapuolinen tilanne.

Muista, että vakavasti otettava sijoittaja ei alussa ole kiinnostunut liikesalaisuuksistasi tai tuotteesi teknisistä yksityiskohdista, vaan pääasiassa teistä toteuttajatiiminä ja idean liiketoimintapotentiaalista. Älä siis esitä ensimmäisessä tapaamisessa salassapitosopimuksen allekirjoittamista, sen aika tulee myöhemmin. Kannattaa siis huolella keskittyä ainoastaan toteuttajatiimiin ja liiketoimintapotentiaaliin kuvaamiseen. Lakimiestä ei Startupin perustajan kannata tuoda mukaan keskusteluihin. Mielestäni sijoittajankaan ei kannata ottaa lakimiestä mukaan, eli jos lakimies astuu huoneeseen, niin keskustelut voi lopettaa. Jos saat lisätietopyynnön niin vastaa siihen pian, esimerkiksi vuorokauden kuluessa, jos mitenkään mahdollista.

Jatka rahoituksenhaun ajan tuotteen tekemistä. Se on yllättävän vaikeaa eivätkä monet onnistu siinä. Jos joku kiinnostuu ja tarjoaa rahoitusta järkevillä ehdoilla, ota rahoitus vastaan. Aloituseuvottelun kahteen kysymykseen ei kannata kovin tarkasti vastata: "kenen muun kanssa neuvottelet" ja "kuinka paljon rahoitusta haet". Ensimmäiseen kysymykseen he eivät edes odota vastausta, toiseen kysymykseen sinun pitää vastata, että onnistutte joka tapauksessa. Mutta jos saat lisärahoitusta, niin onnistut nopeammin. Voit esittää erilaisia vaihtoehtoja toimintaan, riippuen siitä miten paljon saat rahoitusta nostettua. Näytä että pärjääät kyllä ilman sijoittajaakin. Enkeli tykkää siitä, että et tarvitse häntä pysyäksesi hengissä. Se osoittaa, että olet taloudellinen ja suunnitelmallinen.

Enkelisijoittaja rahoittaa vain 1-6 % tutkimistaan Startupeista. Suuri hylkäysprosentti johtuu osittain siitä, että suurin osa sijoitusta hakevista Startupeista ei ole kypsä sijoituksen kohteeksi. Startupin pitäisi jo rahoitusta haettaessa olla osakeyhtiömuotoinen, mutta usein riittänee, että papeurityöt sen muodostamiseksi on tehty ja osakkaiden väliset keskustelut käyty. Rahoitusprosessin hylkäykseen on monia syitä. Euroopassa pitää pystyä bootstrappaamaan mahdollisimman pitkälle lisärahoituksen varmistukseksi. Ensimmäinen karkea versio tuotteesta pitää olla valmiina ja ensimmäisiä käyttäjiä pitäisi jo olla. Jos omia kykyjä liioittelee tai vääristelee, sijoitusprosessi katkeaa. Startupin arvon määrittämiseen (valuatioon) liittyvät erimielisyydet voivat katkaista neuvottelut.

Kunnollinen osakassopimus, jossa on tarpeellisia sijoitusta turvaavia pykäläitä, edesauttaa sijoitusprosessia. Sopiminen riittävästä tiedottamisesta sijoittajan suuntaan helpottaa myös prosessia. Ei ole uskottavaa esittää yli 50 % markkinaosuuden voittamista mistään markkinoista, koska yleensä saavutetaan korkeintaan 10 %. Ei myöskään kannata esittää kehityskustannuksia suuremmaksi kuin ne ovat, koska sijoittaja pystyy helposti tarkastamaan ne ja yrittäjän uskottavuus kärsii kolauksen. Kannattaa olla kustannusten suhteen mahdollisimman avoin ja selvästi kertoa epävarmuustekijät joihin pitää varautua jonkinlaisella puskuribudjetilla. Ideasi pitää sopia sijoittajan sijoitusportfolioon. Monet yrittäjät eivät osaa tehdä riittävän hyvää lyhyttä yhteenvetoa ideastaan sijoittajaa varten. Jonkun varsinaisista perustajista on hoidettava varsinainen tapaaminen ja pitchaus, muuten ei rahoitusta tule. Startupin pitää tietenkin myös ratkaista jokin ongelma.

Raapaisu valuaation perusteisiin

Valuaatio, eli arvon määrittäminen, on tärkein osa rahoitusneuvottelujen päätösvaihetta, jonka osana on myös kasvupotentiaalin arviointi. Siinä määritellään kannattaako enkelin sijoittaa niin paljon kuin perustajat tarvitsevat markkinoiden valloituksen seuraavaan vaiheeseen. Pre-Seed-kierroksella niin sanotun pre money -valuaation perustana olevan kasvupotentiaalin varmaan määrittelyyn ei ole paljoakaan lähtötietoja. Kirjanpidon sijasta joudutaan hakemaan tietoja muista lähteistä. Pre money -valuaatio tarkoittaa yhtiön arvoa ennen sijoitusta. Post money -valuaatio tarkoittaa yhtiön arvoa sijoituksen, tässä tapauksessa enkelisijoituksen, jälkeen. Post money -valuaatio on pre money -valuaation ja enkelin tekemien pääomasijoituksen, osaamispääomasijoituksen ja verkostopääomasijoituksen summa.

Vinkki yrittäjälle

FIBAN:n oppaassa esitetään seuraavaa:

Nyrkkisääntönä pre-money -valuaatiosta voidaan pitää:

1. Huippuhyvä idea – powerpoint esitys 100 000 eur
2. Tuote toimii – proto valmis 250 000 eur
3. Markkinat toimii - asiakkaita ostanut 500 000 eur
4. Liiketoiminta vakiintunut – tasaisia ostoja 1 200 000 eur"

Siis jos valmiina on vain proto ja annetaan 20 %:n osuus oletuksella, että puolet enkelisijoituksen rahassa mitatusta arvosta on verkostoja ja tietotaitoa, ei saadulla rahallisella panostuksella kolmen hengen tiimi Suomessa pitkälle pötki. Tulee ensiarvoisen tärkeäksi saada seuraava rahoituskierros käyntiin melko välittömästi tai bootstrappaaminen ilman enkelisijoitusta aina seed-rahoitukseen tai jopa A-rahoituskierrokseen saakka. Tai sitten pitää keksiä jotain penninvenytyskeinoja, kuten enkelisijoituksen vivuttaminen esimerkiksi TEKES-rahoituksella. Edellä mainittu tarkoittaa sitä, että enkeli sijoittaa vähintään TEKES-rahoituksen omarahoitusosuuden. Muussa tapauksessa on pystyttävä perustelemaan enkelille ja itselleenkin luotettavasti, miksi proto-vaiheessa oleva Startup olisi pre money -arvoltaan nyrkkisääntöä korkeampi.

Ainoa asia mikä tulee mieleen, on markkinoiden mahdollisimman tarkka arviointi yhdessä enkelisijoittajan kanssa. Tässä kohtaa kannattaa Startupin perustajien hyvin tarkasti arvioida, saadanko enkelin verkostoista ja osaamissijoituksesta riittävä piristysruiske annettuun omistusoosuuteen nähden. Vakava keskustelu tulevaisuudesta kasvattaa enkelisijoittajan ja perustajien välistä luottamusta. Enkeli arvioi Startupia epävarman tiedon perusteella. Samoin pitää Startupin perustajienkin arvioida mahdollisimman tarkasti enkeliä kaiken sen tiedon perusteella, mitä he käsiinsä saavat. Enkelin arviointi kannattaa tietenkin aloittaa jo ennen yhteydenoton yritystä.

Startupin perustajien ei kannata perusteettomasti pumpata pre money -valuaatiota ylös. Sellainen voi estää pre-seed-rahoituksen saamisen, koska ei päästä aiheesta yhteisymmärrykseen. Ja jos enkelisijoitus saadaankin, niin seuraavat rahoituskierrokset tulevat epäonnistumaan. Ajan myötä käy yhä selvemmäksi, että lupausta pre-valuaation mukaisista markkinoista ei saavuteta. Ja seuraavaa rahoituskierrosta tarvitaan, jos halutaan kasvaa nopeasti. Lisäksi ei pystytä toteuttamaan enkelisijoittajalle annettua lupausta moninkertaisesta ROI:sta. Silloin taannutaan tavalliseksi pienyritykseksi tai mennään konkurssiin. Valuaation tärkeyden takia siitä aletaan todennäköisesti puhua enkelin kanssa heti ensimmäisestä tapaamisesta lähtien.

Vasta myöhemmin puhutaan esimerkiksi osakassopimuksesta. Mitä enemmän perustajat keskittyvät neuvotteluissa perusteettomaan valuaation nostamiseen, sitä enemmän enkelisijoittaja pyrkii koviin sijoitusuojauspykäliin osakassopimuksessa. Joidenkin näkemysten mukaan sijoitus oman pääoman ehtoisena lainana on merkki valuaatio-erimielisyyksistä johtuvasta sitoutumisen puutteesta. Ehkä olisi parasta, jos saadaan osakassopimus ja valuaatio kuntoon ja lainan sijasta todellinen osakesijoitus aikaan. Näin voidaan olla varma kaikkien osapuolien vahvasta sitoutumisesta. En myöskään pidä pahana osakassopimuksen huolellista valmistelua, se on selvintä kaikille osapuolille.

Due Diligence -prosessin tarkastelu kohteet lähinnä FIBAN mukaan

Due Diligence -prosessi tarkoittaa sijoituskohteen arviointia. Enkelisijoittaja asettaa Startup-yrityksen arvioinnissa tiimille painoarvoksi 30-50%, koska hyvä tiimi toteuttaa onnistuneesti huommannakin idean, mutta huono tiimi ei saa hyvästäkään ideasta tuotetta. Yksi ihminen ei ole tiimi. Kooltaan 2-3-jäseninen tiimi olisi hyvä. Enkeli käytännössä sijoittaa perustajatiimiin, joten varmista, että tiimillä on tarvittava tietotaito idean suhteen. Yrittäjäporukkaa voi arvioida esimerkiksi tahdon, osaamisen, rohkeuden, suhdeverkoston, myyntihenkisyyden, valmennettavuuden, oppimiskyvyn, luotettavuuden ja heterogeenisuuden tai täydennettävyyden kautta. Näistä valmennettavuus tarkoittaa sitä, että tiimi kykenee ottamaan neuvoja vastaan. Tiimi voi osoittaa valmennettavuutta käyttämällä enkelisijoittajan asiantuntemusta hyväksi ja käymällä hänen suuntaansa aktiivista dialogia ensimmäisestä tapaamisesta alkaen. Enkelisijoittaja luonnollisesti arvostaa perustajien, eli teidän, kykyä vakuuttaa muita sijoittajia ja asiakkaita.

Vinkki yrittäjälle

On hyvä, jos pystyy ensimmäisessä tapaamisessa kertomaan hyvin tarinan tiimistä ja siitä, miten he ovat päätyneet ideaan. Ja tämän keksityn idean pitäisi olla kaikille tiimin jäsenille äärimmäisen tärkeä, heidän pitäisi kokea se suorastaan messiaanisenä tehtävänä jolla he pelastavat maailman. Tai ainakin tärkeän osan siitä.

Tuotteen/palvelun ja toteutusteknologian painoarvo on seuraavaksi korkein, 30-40 %. Tässä enkeli arvioi, miten tärkeää ongelmaa asiakkaalle ollaan ratkaisemassa. Kuinka suuri on asiakkaalle tuotettu lisäarvo rahassa, esim. kulujen puoliintumisen kautta? Eron olemassa oleviin ratkaisuihin on oltava merkittävä ja tuotteen on oltava skaalautuva. Arvio tuotteen markkinoista on sen jälkeen tärkein asia enkelille, painolla 20-40 %. Tässä kohtaa enkeli arvioi yrityksen arvonnousupotentiaalin. Tarkastelu jaetaan esimerkiksi markkinarakoon, arvioon liikevaihdosta 5 vuoden päästä, kilpailutilanteeseen 5 vuoden päästä ja momentumiin. Välittömästi tavoiteltavan kohde-markkinan koon pitää olla riittävä, jotta 1-5 % osuuskin mahdollistaa merkittävän liikevaihdon. Radikaali tuote vaikeuttaa momentumin arvioimista. Tähän liittyen kannattaa lukea Credo ventures:n ”Central European Startup Guide” soveltuvin osin, siinä on perusohjeet talousennusteen tekoon epävarmoilla tiedoilla.

Kilpailuedun paino enkelin sijoituspäätöksessä on 10-20 %, sillä yritetään arvioida kykyä toimia muita paremmin. Arviointi jaetaan esimerkiksi IPR-suojaan, ratkaisun jäljitettävyyteen, myyntikanaviin, toiminta- ja ansaintamalliin. Patentilla sinällään ei ole arvoa, usein varmistettu toiminnan vapaus riittää. Hyvää on, jos toimintamalli poikkeaa alan yleisestä tavasta. Sijoituksen houkuttelevuus tulee seuraavana tasaväkisesti 10-20 %:n painolla. Tämä arvioidaan esimerkiksi seuraavilla tekijöillä: globaali merkitys, rahoituksen vivutus muilla rahoitusmuodoilla, tulevat rahoitustarpeet, irtautumismahdollisuudet ja sopivuus enkelin sijoitusportfolioon. Nykytilanteen paino enkelin arvioissa on 0-20 %. Mielestäni aidossa pre-seed-rahoituksessa sen pitäisi olla nolla, mutta mehän elämme Euroopassa. Lähinnä tässä pitäisi mielestäni arvioida, onko nykytilanteeseen tultaessa jo kauankin yritetty käynnistää liiketoimintaa. Jos liiketoimintaa on käynnistetty, niin millaiset ovat tulokset. Tuotteen valmiusaste on ehkä tässä kohdassa se tärkein arvioitava.

Sijoitus yrittäjän kannalta

FIBA:n oppaassa sanotaan, että yrityksen ei pidä olla yrittäjälle elämäntehtävä, vaan vain yksi työelämän vaihe. Työelämän? Yrittäjällä? Oppaassa myös hieman tarpeettomasti sanotaan, että perustajien pitää olla valmiita myymään yritys, jos saadaan riittävän korkea hinta. Opas jättää avoimeksi sen, kuka päättää, mikä on riittävän korkea hinta? Tämä kommentti vaikuttaa mielestäni olevan hiukan ristiriidassa aiemman enkelisijoittajamäärittelyn kanssa. Se on myös ristiriidassa muutaman muun koko rahoitusketjua kuvaavan kirjoituksen kanssa. Ja se näyttäisi myös paljastavan Startup-lähtöisen enkelikaartin vähäisyyden Euroopassa, niin kuin muutamassa blogissa on mainittu. Näyttää siltä ikään kuin taloudellinen saalistajaenkeli olisi päässyt vaikuttamaan tekstiin.

Tietenkin on selvää, että enkelisijoittaja ja perustajat yhdessä pyrkivät siihen, että enkeli saa sijoituksensa tavoitteensa mukaisesti moninkertaisena takaisin mahdollisimman lyhyen ajan kuluessa ja pääsee halutessaan irtautumaan yrityksestä. Näin voi käydä jo seuraavalla rahoituskierroksella, jos maa polttelee jalkojen alla ja meno on liian reipasta.

Seuraava rahoituskierros ei joidenkin lähteiden mukaan onnistu, mikäli perustajat eivät pysy mukana, ja perustajat eivät tyypillisesti pysy mukana riittävän motivoituneina seed- ja A-kierrokselle, jos heillä ei ole enemmistöosuutta yrityksessään. Yhtiöstä irtautumisen ehdot ja yhtiön myyntiin liittyvät asiat määritellään osakassopimuksen kautta. Asiasta siis sovitaan riittävän eksplisiittisesti, jolloin ei tarvitse vedota mihinkään epämääräiseen ymmärrykseen sitoumuksista. Pohjana pitää olla luottamus ja sopimukset ja yhteinen tahtotila seuraavasta askeleesta. Jos seuraaviin askeliin sisältyy yrityksen myynti suoraan, niin hyvä, mutta mielestäni se osoittaa uskon puutetta yrityksen taloudellisiin mahdollisuuksiin. Tavoitteena pitäisi olla yrityksen vieminen IPO:n, eli pörssiin listautumisen (Initial Public Offer), kynnykselle, koska siinä tilanteessa yrityksen arvo on maksimissaan ja saadut myyntivoitot myös.

Enkelisijoittajan valinnasta

Jos sijoittaja ei sovi seuraavaan profiiliin, häntä ei voine kutsua enkeliksi. Enkelisijoittaja on verkostoitunut ja varakas yksilö. Tyypillinen enkelisijoittaja on tienannut pääomansa ja saanut kokemuksensa ison yrityksen johtotehtävissä tai yrittäjänä. Hän on sitä mieltä, että hänellä on paljon annettavaa, ja hän myös haluaa antaa tietojaan, verkostojaan ja taitojaan alkaville yrityksille. Hänellä on myös aikaa vähintään päivä viikossa tähän enkeliharrastukseensa. Enkeli pyrkii aktiivisesti vaikuttamaan sijoituksensa onnistumiseen osallistumalla toimintaan. Siksi enkeli ei yleensä sijoita yli 200 km:n päässä sijaitseviin yrityksiin.

Enkelisijoittajan motiivina ei siis ole yksinomaan raha. Hän ei yritä saada enemmistöosuutta yrityksestäsi. Hän ei myöskään ymmärrä sinun liiketoimintamahdollisuuttasi yhtä hyvin kuin sinä itse ja yrittää siksi arvioida lähinnä sitä kuinka hyvin sinä sen ymmärrät, kuinka hyvin olet minäkään yksityiskohdan ottanut huomioon ja kuinka sitoutunut olet omaan ideaasi. Hän ei ole kiinnostunut teknisistä yksityiskohdista. Enkelisijoittajat eivät myöskään edellytä kuormittavien hallintorakenteiden luomista Startup-yritykseen, kuten myöhempien kierrosten sijoittajat.

Enkelisijoittaja yrittää arvioida sinua sekä muita perustajia ja sinä yrität arvioida enkelisijoittajaa. Henkilökohtaisten kemioiden on kohdattava, ja hänen on mahdollistettava kriittisten liiketoimintakontaktien saaminen Startupille. Lisäksi sijoittajan pitäisi pystyä helpottamaan asiakkaiden saantia sekä hyvän työntekijän hankkimisessa avaintehtävään. Olisi hyvä, jos enkeli tarvittaessa pystyy löytämään muita sijoittajia täydentämään rahoitusta. Lisäksi on hienoa, jos enkelisijoittaja pystyy myöhemmin auttamaan seuraavien rahoituskierrosten järjestelyssä ja tukemaan myös päivittäistä toimintaa. Enkelisijoittajan sopivuuden varmistamiseksi häneltä voi kysyä hänen sijoitamisportfoliostaan, eli referenssejä toiminnasta. Jos enkelisijoittaja vaatii pilkuntarkkoja taloudellisia malleja ja liiketoimintasuunnitelmia, hän ei ehkä ole se oikea yhteistyökumppani.

Tarkkojen talousennusteiden tekeminen pre-seed-vaiheessa on mahdotonta. Toissijaisiin lähteisiin perustuvaa summittaista ennustetta kannattaa kyllä pyöritellä. Jos sijoittaja selvästi kilpailee hinnalla, eli sijoittaa paljon mutta ei vaadi suurta osuutta yhtiöstä, on ehkä hyvä tutkia erityisen tarkkaan mitä tietoa, taitoa ja verkostoja hän oikeasti pystyy sijoittamaan yhtiöön.

Vinkki yrittäjälle

Sillä, vähän tilanteesta riippuen, enkelisijoittajalta saadut verkostot ja osaaminen ovat saatua rahoitusta arvokkaampia. Tämän takia henkilökemioiden pitää toimia hyvin, muuten ei enkelin verkostoa ja osaamista ehkä saada käyttöön parhaalla tavalla.



Käytetyt lähteet

En noudattele tässä kirjassessa viittaustekniikkaa. Kerron lopuksi kuitenkin, mistä olen tietoja hakenut. Lukuisien nettiartikkeleiden lisäksi olen käyttänyt muutamia netistä löytyneitä kirjoja. Suuri osa tekstistä perustuu aiempiin opintoihini, tarkemmat lähteet saa tarvittaessa. Haluan erikseen mainita, etten käyttänyt W. Chan Kim:n ja Renée Mauborgne:n kirjoittamaa "Blue Ocean Strategy" kirjaa lähteenä siihen kohdistetun kritiikin vuoksi.

Rahoituksen lähteet:

- Andrej Kiska Jr., "Central European Startup Guide"
- Sami Etula: "Opas Enkelisijoituksen hakemiseen"

Pedagogisten menetelmien lähteet:

- Honkanen, Eija. Pynnönen, P. R. A. "Onnistunut opetus - menetelmien kartoitus Selvitys, kehitys, levitys Opetus- ja ohjausmenetelmien koonta", 2012
- Hyppönen, O., "Erilaisia opetusmenetelmiä--Kuvaukset, vahvuudet ja haasteet Opetuksen ja opiskelun tuki--TKK.", 2010
- Hyppönen, Olli. Lindén, S., "OPETTAJAN KÄSIKIRJA - OPINTOJAKSOJEN RAKENTEET", 2009
- Kivimäki, Johanna; Koivu, M., "Kehittämishanke Osallistava pedagogiikka Käytännön työkaluja opetustyyliin", Tampereen ammattikorkeakoulu, 2012

Innovaatioihin liittyvät kirjat:

- G. Moore "Crossing The Chasm"
- G. Moore "Inside The Tornado"
- Everett M. Rogers "Diffusion of Innovations"