

**FAMILY BUSINESS INTERNATIONALIZATION
OPPORTUNITIES AND OBSTACLES FROM AN
ENTREPRENEUR'S PERSPECTIVE**
- a case study of the creative industry

Karoliina Kemppainen
University of Jyväskylä
School of Business and Economics
Entrepreneurship
Master's thesis
May 25, 2011

**FAMILY BUSINESS INTERNATIONALIZATION
OPPORTUNITIES AND OBSTACLES FROM AN
ENTREPRENEUR'S PERSPECTIVE
- a case study of the creative industry**

ABSTRACT

Kemppainen, Karoliina

Family business internationalization opportunities and obstacles from an entrepreneur's perspective – a case study of the creative industry

University of Jyväskylä, School of Business and Economics

The purpose of this study is to analyze how the internationalization process of a family business in the creative industry can be promoted in Finland. The context of the thesis consists of family business and creative industry and the phenomenon investigated is the internationalization process and its services thus constituting the theoretical part of the study. The study is trying to find an answer to the primary question: How can the internationalization process of a family business be promoted in Finland?

A qualitative case study was chosen as a research method since the empirical data consists of two separate case studies in the creative industry. This case study has a narrative approach in illustrating opportunities and obstacles of internationalization. Primary data collection method has been semi-structured theme interviews and in addition, data has been collected through seminars, e-mails and reading financial documents. In this study the analysis has been executed by categorizing information by adapting Miles' and Huberman's (1994) thematic conceptual matrix.

According to this case study, funding is the biggest challenge above all others for small and medium sized family enterprises (SMFE) in the creative industry. This case study suggests that there is a huge information asymmetry between financiers and enterprises when it comes to the valuation of intangible assets of a company in the creative industry. SMFEs in the creative industry have troubles to get adequate funding for internationalization since present funding instruments do not suit to the needs of know-how companies.

In order to promote family business internationalization in the creative industry new funding instruments have to be developed. Such possibilities could be a balance appreciation of IPR or a balance-independent funding model, where IPR would be appreciated directly as a security. Public guidance and funding services and the use of EU projects must be renewed so as to serve entrepreneurs and companies better. In addition, education development has to respond to the needs of business life.

Keywords: family business, internationalization, creative industry, IPR, intangible assets

FIGURES

FIGURE 1 RESEARCH SETTING.....	8
FIGURE 2 FAMILY BUSINESS DIMENSIONS BY F-PEC SCALE.....	12
FIGURE 3 THREE-CIRCLE MODEL OF FAMILY BUSINESS.....	14
FIGURE 4 FOUR-CIRCLE-MODEL OF FAMILY BUSINESS.....	14
FIGURE 5 BASIC GOVERNANCE STRUCTURES OF THE FAMILY BUSINESS SYSTEM	16
FIGURE 6 THE BASIC MECHANISM OF INTERNATIONALIZATION; STATE AND CHANGE ASPECTS.....	26
FIGURE 7 THE BUSINESS NETWORK INTERNATIONALIZATION PROCESS MODEL	28
FIGURE 8 EU'S DELINEATION OF THE CULTURAL & CREATIVE SECTOR.	34
FIGURE 9 SIGNIFICANCE OF INTANGIBLE ASSETS	74
FIGURE 10 AN EXAMPLE OF AN ORGANIZATION'S TOTAL ASSETS.....	75

TABLES

TABLE 1 CHARACTERISTICS OF TRADITIONAL, BORN GLOBAL AND BORN-AGAIN GLOBAL FIRMS	30
TABLE 2 KEY FIGURES OF THE CREATIVE INDUSTRY IN FINLAND IN 2008 - 2009.....	35
TABLE 3 THE STRENGTHS, OPPORTUNITIES, WEAKNESSES AND THREATS OF THE CREATIVE INDUSTRY IN FINLAND	37
TABLE 4 INTERNATIONALIZATION CHALLENGES AND POSSIBLE SOLUTIONS IN THE CREATIVE INDUSTRY IN FINLAND	39
TABLE 5 CHALLENGES CONFRONTED IN FAMILY BUSINESSES, CREATIVE INDUSTRY AND SME INTERNATIONALIZATION PROCESS	51
TABLE 6 OPPORTUNITIES OF FAMILY BUSINESSES, CREATIVE INDUSTRY AND SME INTERNATIONALIZATION PROCESS.....	52
TABLE 7 THEMATIC CONCEPTUAL MATRIX ADAPTED FROM MILES & HUBERMAN (1994) AS AN ANALYSIS TOOL.....	58

APPENDIXES

APPENDIX 1 SEMI-STRUCTURED QUESTIONNAIRE / POPTORI OY.....	89
APPENDIX 2 SEMI-STRUCTURED QUESTIONNAIRE / NEOGAMES.....	91
APPENDIX 3 LETTERED INTERVIEW OF ERKKI PUUMALAINEN.....	92
APPENDIX 4 LETTERED INTERVIEW OF ERKKI PUUMALAINEN.....	118
APPENDIX 5 LETTERED INTERVIEW OF KOOPEE HILTUNEN	152
APPENDIX 6 CATEGORIZED EMPIRICAL DATA IN THE MATRIX ADAPTED	166

CONTENTS

ABSTRACT

FIGURES

TABLES

APPENDIXES

1 INTRODUCTION.....	6
1.1 Aim and definition of the study.....	7
1.2 Structure of the study.....	8
2 FAMILY BUSINESS INTERNATIONALIZATION IN THE CREATIVE INDUSTRY.....	10
2.1 Family business.....	10
2.1.1 Definition of family business.....	11
2.1.2 Characteristics of family business.....	13
2.2 Internationalization of family businesses.....	16
2.2.1 Factors influencing family business internationalization.....	17
2.2.2 Managerial and strategic issues concerning family business internationalization.....	18
2.2.3 Internationalization process.....	23
2.3 Creative Industry.....	32
2.3.1 Creative Industry in Finland.....	35
2.4 Promotion of internationalization.....	40
2.4.1 Internationalization services in Finland.....	43
2.5 Funding.....	46
2.6 Synthesis.....	51
3 METHODOLOGICAL CHOICES.....	53
3.1 Research method.....	53
3.2 Data collection.....	54
3.3 Narrative approach and qualitative analysis.....	56
3.4 Reliability and Validity.....	58
4 ENTREPRENEURS' EXPERIENCES.....	60
4.1 Poptori Oy.....	60
4.2 Neogames.....	65
5 DISCUSSION.....	70
5.1 Reflecting theoretical and empirical part of the study.....	70
5.2 Intangible assets and information asymmetry.....	74
5.3 Obstacles and promotion of SMFE internationalization in the creative industry.....	77
6 CONCLUSIONS.....	80

1 INTRODUCTION

Family businesses are crucial for the world economics (George et al. 2005, 211) and they contribute growth and improve employment in Finland. Family businesses also play a major role in regional and local economies as they are bringing stability and permanence for many regions. Family businesses have positive attitude towards growth, and their growth is in general more profitable than that of other firms and therefore family businesses can be seen as engines of regional development. Family businesses are often significant employers locally creating welfare and added value in the society even more widely. (Ministry of Trade and Industry 2006, 4, 24-25.)

Traditionally family businesses have operated mainly in domestic markets, but recently the pressure to internationalize has grown as the markets have become more and more globally competitive (Kontinen & Ojala 2010, 98). Recent studies (Fernández and Nieto 2005, Thomas & Graves 2004) suggest that family businesses confront unique obstacles in the international expansion (Thomas & Graves 2008, 152).

“The next success story in Finnish economy may be found among companies in the creative industry” states Finpro’s Head of Industry Irma Patala in Kauppalehti on the 11th of October 2010. At the heart of the creative economy lie the creative industries. Creative industries are among the most dynamic emerging sectors in world trade. Loosely defined, the creative industries are at the crossroads of arts, culture, business and technology which comprise the cycle of creation, production and distribution of goods and services that use intellectual capital as their primary input. Today’s creative industries involve the interplay of traditional, technology-intensive and service-oriented subsectors. The extent and the potential of the global market for creative-industry products are enormous and have only recently been recognized. The creative economy is opening up new opportunities for developing countries to leapfrog into high growth sectors of the world economy and increase their participation in global trade. (United Nations 2008, iii – iv.)

What is the IPR value of pop star Madonna? What is the IPR value of Finnish Santa Claus? What is the real value of one recorded Christmas song, if it can be merchandized for 50 years in 100 countries? Can the know-how of the personnel and IPRs of an enterprise be sufficient collaterals for a loan? What could be done that the enterprises in the creative industry have the possibility to grow internationally? These questions come up in the empirical part of the study and these topics are being analyzed in the discussion part of the study.

1.1 Aim and definition of the study

The study is trying to find an answer to the primary question: “: How can the internationalization process of a family business be promoted in Finland?”

The research is also trying to find answers to the following sub-questions:

- 1) What kind of funding and internationalization services there are in Finland for small and medium-sized enterprises (SMEs) ?
- 2) What kind of obstacles entrepreneurs have confronted in the internationalization process?
- 3) What kind of experiences entrepreneurs have from the internationalization services in Finland and how would entrepreneurs improve funding and internationalization services in Finland?

The purpose of the study is to analyze how the internationalization process of a family business in the creative industry can be promoted in Finland. The context of the thesis consists of family business and creative industry and the phenomenon investigated is the internationalization process and its services. The research setting is illustrated with the figure 1.

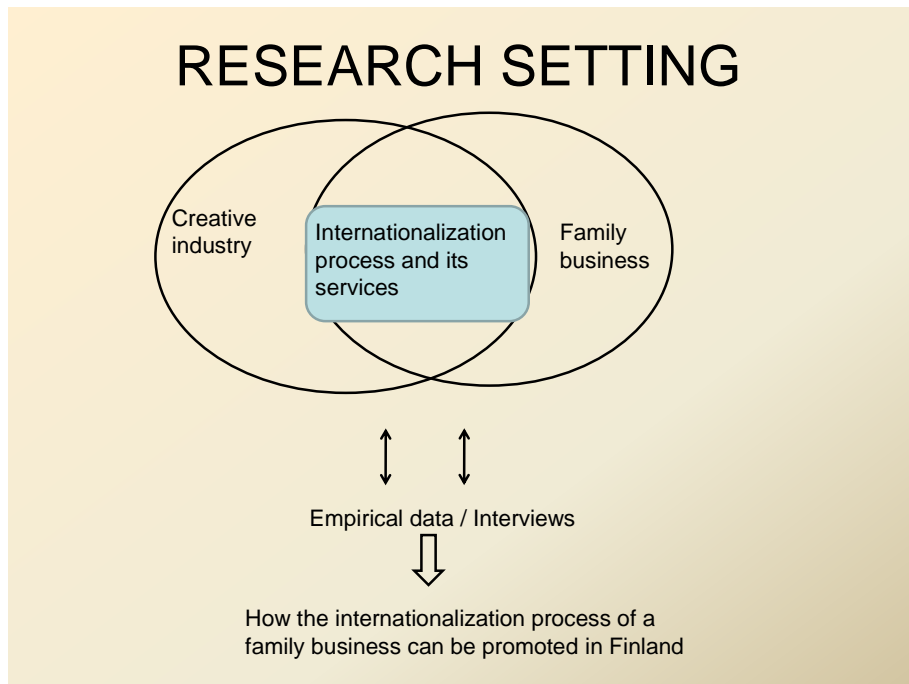


FIGURE 1 Research setting

In addition, the public guidance and funding services for SMEs in Finland are being charted. Although intellectual property rights (IPR), intellectual capital and intangible assets are closely connected to the subtext of the creative industry, those fields have been excluded from the theoretical part of the thesis as the research would become too extensive. Also the internationalization theories have been delimited to the family business and to the Finnish SMEs in the creative industry since the study tries to find ways to promote family business internationalization in Finland.

The primary empirical aim of the research is to find out how the entrepreneurs have experienced the internationalization process and the information, subsidiary and funding services in Finland. In order to find means to improve internationalization prerequisites and to compare the entrepreneurs' experiences with each other, two informants from different organizations have been interviewed.

1.2 Structure of the study

Chapter one is introducing the aim and the structure of the study. The research setting is being introduced and the definition of the study is being presented. The aim of chapter one is to give a good general view of the study for the reader.

Chapter two constitutes the theoretical part of the study. Chapter two has been divided into six sections: family business, internationalization of family businesses, creative industry, promotion of internationalization, funding and synthesis. Interviews brought out the importance of funding and that section was written after the first interviews. The last section *synthesis* concludes the obstacles and opportunities of internationalization that family businesses, firms in the creative industry and SMEs confront, thus constituting a bridge to the empirical part of the study.

Chapter three introduces the methodological choices of the study. Research method will be introduced and the data collection process will be presented. Also the analysis method will be discussed. Chapter four begins the empirical part of the study as the main findings from the interviews are being presented.

Chapter five *discussion* reflects theoretical background and empirical findings. Analyses from entrepreneurs' experiences are being made and new theoretical data which is crucial for understanding the findings of the interviews are being presented. At the end of the chapter ideas for promoting family business internationalization in the creative industry has been discussed.

Chapter six presents the conclusions of this study. New research topics are being suggested and the means to promote internationalization in the creative industry in Finland are being proposed.

2 FAMILY BUSINESS INTERNATIONALIZATION IN THE CREATIVE INDUSTRY

Chapter two constitutes the theoretical part of the study. The aim of this chapter is to give insight into the operational environment in which family businesses in the creative industry operate and also piece together specific obstacles and opportunities that small and medium sized companies confront. Chapter two is divided into six sections: family business, internationalization of family businesses, creative industry, promotion of internationalization, funding and synthesis. The last section *synthesis* concludes the obstacles and opportunities of internationalization that family businesses, firms in the creative industry and SMEs confront, thus trying to form an overview of the investigated phenomenon.

2.1 Family business

This section introduces the definition and the characteristics of the family businesses. The research of the family businesses as a scientific discipline is at a rather early stage (Bird et al. 2002; Christman, Chua and Sharma 2003; Sharma 2004; Zahra and Sharma 2004) as it was not until 1980's when the study of family businesses emerged and the volume of literature is still limited (Neubeuer and Lank 1998). However, family business is an expanding discipline. The literature on family enterprises is growing in terms of both quantitative and qualitative research (Zahra & Sharma, 2004). (Casillas et al. 2007, 3, 41.)

Family businesses are the spine of the world economics. More than 80 percent of the businesses are family-owned and family-controlled and those account for more than 50 percent of the gross domestic products of the world's most advanced economies employing the majority of their population. (Poza 2007 vi - vii.) According to different estimates between 80 and 86 per cent of the

enterprises in Finland are family businesses. Family businesses are producing 40 per cent of the total turnover in all enterprises in Finland and their total share of the gross national product (GNP) is nearly the half of GNP in Finland. (Ministry of Trade and Industry 2006, 9.)

Although family businesses are often on average smaller than their counterparts, there is clear evidence worldwide (except Asia) that a group of family businesses have gained a solid position in the top 500 list in their respective countries. For instance Cargill, Channel, C & A, Hermés and LEGO are just few examples. In nearly all countries family businesses seem to be more employment intensive than anonymous companies. Therefore several researchers and politicians are getting more and more interested in family businesses. (IFERA 2003, 235-238.)

Tourunen (2009) discovered that 46 per cent of middle-sized companies and 30 per cent of large-sized companies in Finland are family businesses. He also found out that middle-sized and large-sized family businesses are at least as profitable as their counterparts and those are employing relatively more personnel. All family businesses in Finland (including also small-sized enterprises) as a total contribute some 21 – 25 per cent to total production and 26 – 30 per cent to employment in Finland. (Tourunen 2009, 120 – 121.)

2.1.1 Definition of family business

It is not that clear what constitutes a family business. In an extensive study of family businesses, researchers Chrisman, Chua and Sharma were able to find as many as 21 different definitions of the family business as they made a review of 250 articles. What distinguish family businesses from management-controlled businesses are often intentions, values, and strategy-influencing interactions of owners who are members of the same family. As a result there is a unique blending of family, management and ownership subsystems which form an entire family business system. This family-management-ownership interaction can produce significant competitive advantage or it may be a source of significant vulnerability in the face of generational or competitive change. (Poza 2007, 3- 4.)

According to Casillas et al. (2007, 17-18) the factors defining family businesses are control of the entity, participation in the management and the desire for the continuity. Uhlaner (2005, 49) has presented six factors which should be recognized when the business can be classified as a family business. Those six factors are as follows.

- Family ownership of the firm
- Representation of the family in management
- Family proportion of the management team
- The family determines strategy
- Plans for generational succession
- Self-perception as a family business

Kontinen & Ojala (2010) states that there is no general consensus of the definition family firm and they note that “it is necessary to improve and unify the definition of a family firm in order to make the family business research more understandable and comparable”. As Kontinen and Ojala made a review of 25 family business internationalization articles, they found out that the most common way of defining a family firm was through a combination of ownership and management criteria, in the line with Gallo and Sveen (1991). Gallo and Sveen (1991, 182) describes the family firm as following: “a firm where the family owns the majority of the stocks and exercises full managerial control”. (Kontinen & Ojala 2010, 99.)

There are also other kinds of perspectives to this matter. Shanker and Astrachan (1996) argue that it is not important whether a business is a family one, but the level of which, and the way which, a family is bound to the business and influences the business. They are suggesting a way of thinking that a business is more of a family one, or that the family is more involved in a business. Astrachan et al. (2002) have proposed a scale, F-PEC, which measures the influence that the family uses in the business. The scale is consisting of three parts: power, experience and culture. F-PEC is not an all-encompassing definition of a family business, but it is a standardized instrument which provides sound comparison across investigations and the use of measures of the family influence. Figure 2 demonstrates the subscales together with their dimensions constituting the F-PEC scale. (Astrachan et al. 2002, 51-52.)

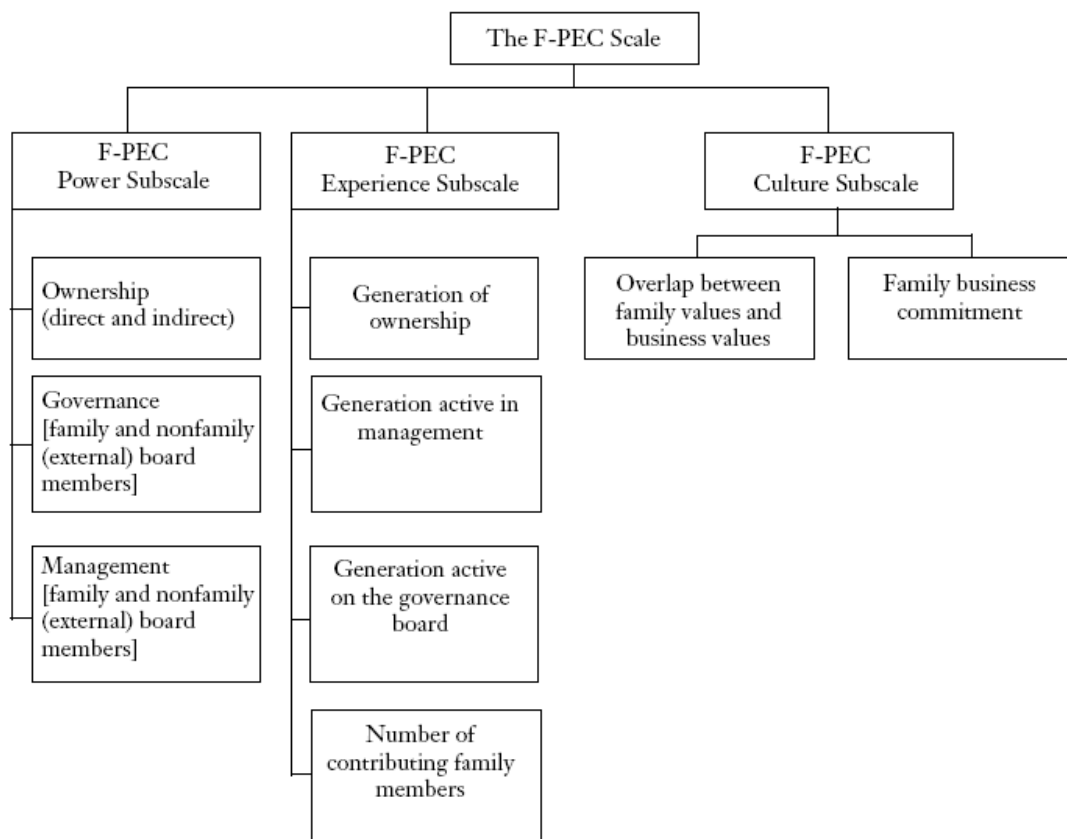


FIGURE 2 Family business dimensions by F-PEC Scale

The family entrepreneurship working group set up by the Ministry of Trade and Industry in Finland has defined a family firm as follows.

“A firm is a family enterprise if:

1. The majority of votes is in the possession of the natural person(s) who established a firm, in the possession of the natural person(s) who has/have acquired the share capital of the firm or in the possession of their spouses, parents, child or child's direct heirs.
2. The majority of votes may be indirect or direct.
3. At least one representative of the family or kin is involved in the management or administration of the firm.
4. Listed companies meet the definition of a family enterprise if the person who established or acquired the firm (share capital) or their families or descendants possess 25 per cent of the right to vote mandated by their share capital. “ (Ministry of Trade and Industry 2006, 37.)

Thus the definition of the Ministry of Trade and Industry is in the line with Uhlaner (2005) and Casillas et al (2007). However, it does not commit itself on the succession issue.

2.1.2 Characteristics of family business

Family firms appear to have unique resources which can provide competitive advantages in certain circumstances. Such resources can be fast decision making, long time horizon for investments, and low administration and monitoring costs due to overlapping owner and manager relationship. Family unity is the ultimate resource for family businesses. Family unity can be converted as a resource of patient capital which influences the development and successful execution of the strategies. (Poza 2007, 38, 48.)

Family business is often illustrated and analysed by the three circle model introduced by Tagiuri and Davis (1982). These three circles demonstrate how family business can be modelled as three overlapping, interacting and interdependent subsystems of family, management and ownership. Each subsystem maintains boundaries that separate them from other subsystems but the general external environment is the same for all subsystems. This model proposes that family business is best understood as a complex and dynamic social system and all these three subsystems are interacting with each other. In order the family firm to operate optimally all these three subsystems must be integrated so that there is a unified functioning of the whole system. Family system has a strong impact on the ownership and business and vice versa. Three-circle model is illustrated with figure 3. (Davis 2001 & Dana & Smyrniotis 2010, 43.)

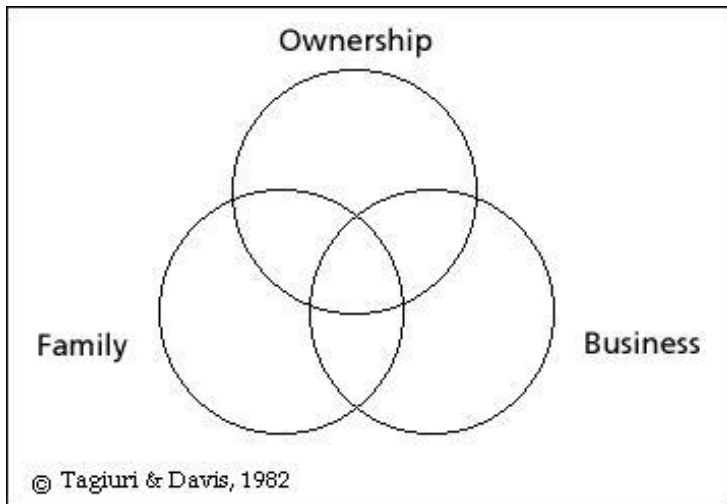


FIGURE 3 Three-circle model of family business

Some authors also propose a fourth circle: *the individual* to be added to the model. The different social systems constituting of family, management and ownership are not only the sum of individuals participating in those entities, but the individual is clearly a subject which requires specific analysis justifying the modification of the model of the family business. In figure 4 where the four-circle-model of the family business is presented, the individual is a central element in the system. (Casillas et. al. 2007, 27-28.)

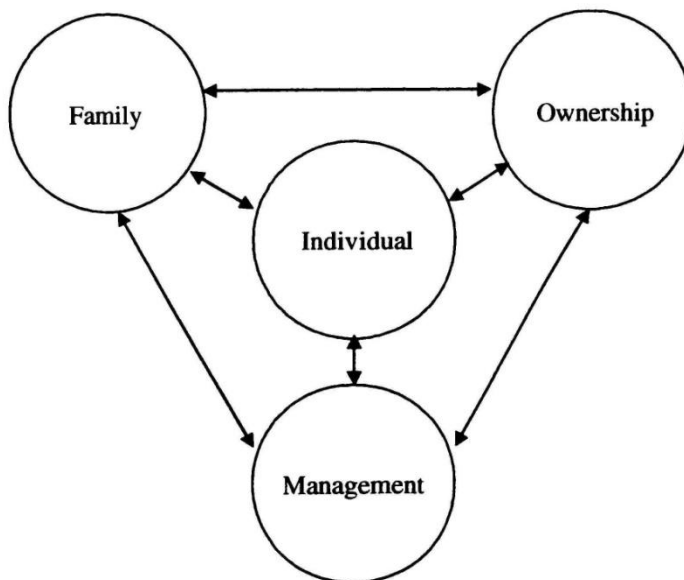


FIGURE 4 Four-circle-model of family business

The values which often prevail in family firms are the equality among siblings, fraternity, the importance of blood ties, mutual support, trust and respect of elders whereas in the world of management the predominant values tend toward effectiveness and the efficiency of the company. Competitiveness, the generation of the capital for the shareholders, profitability, growth, knowledge

building and for instance the development of the skills are considered essential values for the responsible management of business resources. The central circle related to the individual is characterized by personal reasoning, and is different in each of the individual members that participates in any of the other field mentioned previously (shareholders, management or the family). Thus, each individual is able to perform different functional roles in the other three circles. (Casillas et al. 2007, 28.)

Hess (2006) argues that managing family business is more challenging than managing non-family business due to family dynamics. Most family business issues arise because of the individual family member's psychological and financial needs. Family businesses seem to have more issues than non-family businesses. How the family members view the business and what they may expect from the business tend to change as their individual life situation changes. (Hess 2006, 1-2.) According to Poza, family influence is the defining difference between family and nonfamily firms. Family values and traditions seem to erase value for family businesses. Family values and rules often influence decision making and organizational behaviour in the business. Recent researches have demonstrated that family firms are top performers and they tend to outperform management-controlled firms in return on invested assets and shareholder value creation. (Poza 2007 vi, 87.)

When the family-owned business is relatively small, the family members themselves will be able to manage and direct the business. However, when the business grows and when there are different generations of the family involved, there will be diverse views and expectations. A formal governance and decision making system is needed. In general small and medium size companies have a simpler leadership model than large companies. There are several advantages of a formal governance structure. Firstly, the channel of decision making and responsibilities are clear. Secondly, the sensitive issues from a family viewpoint are easier to handle. For example a family succession planning can be a very sensitive matter to solve. And finally, the governance structure is very important when the company starts to seek for external equity investments. Formal governance structure is essential when the company employs non family-members as directors. (Mallin 2007, 68.)

Effective governance requires forums for complicated and often emotional family, business, and ownership issues that confront family firms. The structures recommended by Davis (2001) for any family-business-ownership system will vary based on the size and diversity of the business organization. One type of governance structure does not suit all family firms. However, most family firms can be governed by a few structures such as top management group, board of directors or board of advisors, family assembly and/or family council, and shareholders meeting and/or shareholder council. These governance structures are illustrated in three systems model in figure 5. (Davis 2001.)

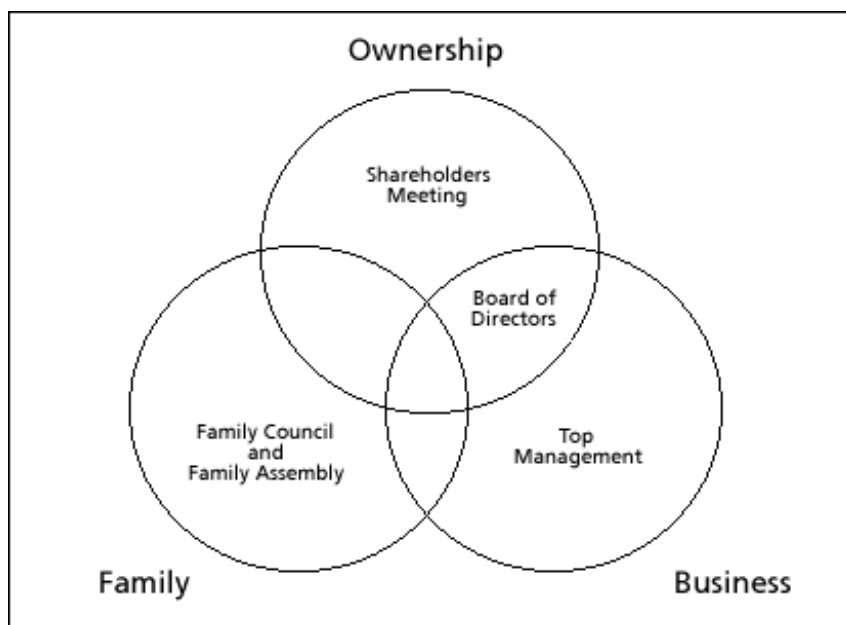


FIGURE 5 Basic governance structures of the family business system

Functions of these governance structures might need to evolve as the business, family, and ownership groups alter over time as generations follow each other. The role of the family council is to set policy for the family and to recommend policy that concerns the family in the board, for instance, family employment in the company. The role of the board of directors is to set policy for the business and it may also make recommendations to the family council in matters that concern the business. (Davis 2001.)

Also Poza (2007) and Mallin (2007) are in the line with Davis. Mallin states that the board of directors leads and controls the company and an effective board of directors is fundamental to the success of the company. The board is the link between the managers and the owners of the company. (Mallin 2007, 124.) According to Poza (2007), advisors usually suggest that a family business should not use its board of directors to deal with emotionally charged subjects. The risk is that the board will lose its neutrality and become embroiled in the family conflict. Firms are usually advised to use family councils, the equivalent of a board of directors for family matters. By having a family council the corporate board can focus only to business related matters. (Poza 2007, 223.)

2.2 Internationalization of family businesses

This chapter is divided into three parts: factors influencing family business internationalization, managerial and strategic issues concerning family business internationalization and internationalization process. The idea is to introduce

different factors which are closely influencing family business internationalization.

Until recently the analysis of the internationalization of the family firms has been marginal. However, the internationalization of the family businesses is evolving into a significant research area (e.g. Sciascia, Mazzola, Astrachan & Pieper 2010). Factors influencing family business internationalization have been studied e.g. by Gallo and Sveen (1991), Gallo and Pont (1996), Okoroafo (1999), Davis and Harveston (2000), Yeung (2000), Casillas & Acedo (2005), Fernández and Nieto (2005), George, Wiklund & Zahra (2005), Menéndez-Requejo (2005) and Thomas & Graves (2004 and 2008). (Casillas et al. 2007, 3,7.)

Managerial and strategic issues concerning family business internationalization have been studied e.g. by Svinth & Vinton (1993), Zahra (2003), Thomas & Graves (2005 and 2006), Erdner & Shapiro (2005), Crick, Bradshaw & Chaundhry (2006), Fernández & Nieto (2006), Basly 2007, Pinho (2007) and Claver, Rienda & Quer (2008).

Internationalization process has been studied e.g. by Johanson & Vahlne (1977 & 1990), Tsang (2001 & 2002), Child, Ng & Wong (2002), Claver, Rienda & Quer (2007) and Thomas & Graves (2008).

2.2.1 Factors influencing family business internationalization

The increasingly global environment which a family businesses face is influencing family firms' strategic alternatives. Casillas et al. (2007, 42) suggest that the internationalization of a family firm should be comprehend as a growth strategy. The classic literature proposes that small and medium-sized firms are at a disadvantage as compared to large corporations when dealing with globalization (Bonaccorsi 1992, OECD 1997, Nummela 2004). The disadvantages are essentially coming from the lack of specific resources and skills. The internationalization is the most complex strategy that family business can take and the difficulty of small family businesses is in building up the necessary financial resources to contend with the internationalization process. (Menéndez-Requejo 2005, 77 - 78.)

Gallo and Sveen (1991) suggest that the family-owned character of the business might be challenged by the internationalization since the process could cause the firm to change its objectives, culture, structure and strategy. (Okoroafo, 1999, 147) Gallo & Pont (1996) argue that internal factors are providing a better explanation for family business internationalization than the external ones. (Davis & Harveston 2000, 116.) The literature of family business suggests that family involvement may influence international growth patterns. For instance there is anecdotic evidence that family businesses are more likely to choose physically close countries when they are expanding globally (Harris, Martinez & Ward 1994) and locate their operations close to the residence of family members (Kahn & Henderson 1992, Shaw & Young 2001). This could be the explaining reason why Zahra (2003, 507) found out that family influence

was positively associated with the international sales, but negatively associated with the number of countries that the firm sold to. (Thomas & Graves 2008, 154.) Difficulty to find qualified human resources constitutes another barrier to international expansion that faces small family businesses (Fernández and Nieto 2005). Globalization affects most small and medium-sized family enterprises due to increase in competition and complexity in the marketplace, which requires greater efforts in order to survive (Knight 2000). However, globalization may offer new business opportunities that only those firms closest to the market can efficiently exploit. (Casillas et al. 2007, 49.)

Okoroafo (1999) studied the extent of international activities of family businesses in U.S.A. by making a survey of 187 family businesses in Northwest Ohio. Okoroafo argues that family businesses did not that time regularly monitor the international market place nor integrate global developments into domestic decisions. Only a small part of family businesses had ties in foreign countries, but there were interest to develop such ties. Okoroafo found out that if the family businesses in U.S.A did not get involved in foreign markets in the first or second generation, it was unlikely to do it later either. The majority of studied family businesses did not develop sources in foreign countries, and those which did, did it for cost and quality benefits. About 50 per cent of the family businesses sold their products abroad primarily via export and joint ventures. He also found out that family businesses had a low awareness of government-sponsored export assistance programs. (Okoroafo 1999, 147, 153.)

Fernández & Nieto (2005) found out that motivation towards internationalization was positively associated with the succession to the second generation, especially when the succeeding generation is in the managerial position. The empirical results of their research confirmed that second generations are not only intimately concerned with the international markets, but also strongly committed to them. They also found out that there is a negative relationship between family ownership and international involvement measured with the export propensity and export intensity. There seem to be few family SMEs that export and those which do export, do so in lesser extent than other SMEs. According to Ward (1998) family businesses tend to be less willing to grow especially internationally due to limited capital to fund both family needs and business growth needs, the inflexibility and resistance to change the entrepreneurial leadership, diverse family goals, values and needs and conflicts between sibling successors. According to Gallo & García-Pont (1996) the growth troubles in domestic markets may be more extreme, if the decision to expand to foreign markets is taken, especially in the case of small and medium-sized firms. (Fernández & Nieto 2005, 77-78, 86-87.)

2.2.2 Managerial and strategic issues concerning family business internationalization

In theory, family ownership provides specific competitive advantages such as

long-term orientation, flexibility, fast decision-making and family culture as a source of pride and commitment (Kets de Vries 1996; Zahra 2003; Poza 2004). However, there are also disadvantages that limit the access of family businesses to the resources and capabilities needed for the internationalization process. In family businesses the division between personal and business objectives may get blurred (Davis & Tagiuri 1991). High proportion of family wealth is invested in business which pose risk-averse behaviour and therefore family businesses tend to be reluctant to lose control of their business (Storey 1994) and to build growth strategies which as a result show as a weaker growth (Harries et al. 1994; Donckels & Lambrecht 1999). The characteristics of a family business limit the opportunities to acquire resources, particularly intangible knowledge-based assets such as technologies, well-known brands or qualified personnel. The generation of new knowledge may be a long process with uncertain results (Itami, 1987; Dierickx & Cool, 1989) and factors such as luck and decision-makers' expectations play a part (Barney 1986). The accumulation of intangible resources requires riskier investments (Balakrishnan and Fox 1993) and that does not suit to the risk-averse and conservative nature of family businesses. Nieto (2001) has found empirical evidence that there is a negative relationship between investment in intangibles and family ownership. (Fernández & Nieto 2006, 342.)

Conflicts of interest between family members and business issues are frequent in family businesses which may suffer from especially high agency costs rooted in altruism and self-control (Schulze et al. 2003). A conflict of interest arises when there is a need to satisfy both family and business needs and objectives while preserving family harmony (Davis and Tagiuri 1991; Schulze et al. 2002). These conflicts may occur due to management taking decisions that are disadvantageous for the firm (Schulze et al. 2001), but beneficial for family members. Some of these disadvantageous decisions are related to personnel policies. Family businesses usually have a low level of qualified staff since they prefer to employ family members in managerial positions, even though they may be insufficiently qualified or lack international experience (Gallo and Garcia Pont 1996). Family businesses suffer from a problem of adverse selection, which makes it more difficult to attract well-qualified, professional managers (Schulze et al. 2003). Existing incentive and promotion systems are strongly biased toward family members (Lansberg, 1983; James 1999). (Fernández & Nieto 2006, 343.)

Researches are indicating that decision-making in family businesses is centralized. There seem to be little horizontal differentiation and formalisation, lines of authority are not clear, control is usually informal and information systems are poorly developed (Geeraerts, 1984; Daily & Dollinger 1993). These elements give family businesses good ability to respond but at the same time seriously hinder both national and international growth. Internationalization requires the implementation of more complex structures and formal control. Companies should also be more decentralised which owners may experience as a loss of control (Davis 1983; Ward 1998).

Zahra (2003, 508)) highlights the importance of family business' ability to capitalize on their owners' knowledge and skills when they internationalize their operations. Zahra's research results show that family involvement makes a significant difference in explaining internationalization. Experience seems to matter considerably in assessing the risks and rewards of internationalization. Zahra urges to capture the expertise among the family members and capitalize on the knowledge that may exist among them in developing their internationalization strategy. Informal discussions, formal meetings and family councils are the ways through which knowledge may be shared, captured and used. Owner-managers should also involve family members in managing the firm and educating them about the business. Involvement in firm's operations may give the family members the expertise needed to participate fully in the life of the firm.

Researches indicate that equity ownership influences manager's risk-taking propensity (Eisenhardt 1989; Zajac & Westphal 1994) resulting willingness to assume the risks associated with internationalization. The success of internationalization may enrich managers by generating new growth opportunities, although past researches on large enterprises has provided conflicting findings on this issue. Even though some researches are indicating that managers are becoming risk-averse as their ownership in the company increases (Beatty & Zajac 1994; Denis, Denis & Sarin 1999), there are some researches that have revealed a positive association between equity incentives and managerial risk taking (Sanders & Carpenter 1998). (George et al. 2005, 211.)

A large scale of international operations allows enterprises to leverage their domestic skills abroad and acquire their market share rapidly (Bartlett & Ghoshal 1998). However, several SMEs find it challenging to build a large scale of international operations due to diverse skills needed and the costs involved (Hill et al. 1990) Success is also requiring integration of foreign operations, implementation of new technologies, introduction of control systems and effective co-ordinations (Porter 1986). These factors raise the cost of internationalization and increase the probability of a SME to failure, heightening managerial perception of risks. A broad scope of internationalization enables SMEs to gain greater returns from their intangible resources, to achieve market power, and diversify risks (e.g. Tallman & Li 1996). This is encouraging to invest in building competencies and to learn from distant markets and to leverage this knowledge to innovate (Hill et al. 1997). However, the increase of products and markets increases the complexity of SME operations. Tallman & Li (1996) found a positive relationship between international scope and financial performance whereas Geringer, Beamish & de Costa (1989) argue that the increase of scope may initially improve performance but then decline. However, there are risks, if the SMEs do not internationalize at all. Those SMEs that fail to internationalize can lose their competitiveness, especially if the domestic market is small (Franko, 1989). (George et al. 2005, 213.)

SMEs may internationalize in order to escape domestic regulations, declining demand and maturing technologies in their home markets (Porter 1986) and they are pulled to internationalize by lucrative opportunities (Ghoshal, 1987). Managers' perceptions of the risks and gained returns associated with the internationalization influence their strategic decisions. Agency theorists argue that assessment of the risks associated with the internationalization varies based on the CEO and top management team (TMT) members' ownership stakes, and the external owners may assess these risks differently from internal owners. The agency theory highlights the significance of the ownership in creating the incentives necessary to do risky decisions (Jensen & Meckling 1976). Ownership gives the CEO and TMT an incentive to assume the risks associated with internationalization (Sanders & Carpenter 1998). The board monitoring executives and high-powered incentives (e.g. stock options) can align principal-agent interests and may improve firm performance (Jensen & Murphy 1990). Even though stock ownership may align shareholder – TMT interests and reduce goal conflicts, it may also create risk-averse TMT (Fama & Jensen 1983). (George et al. 2005, 213 – 214.)

SMEs often receive financial resources from several sources such as venture capitalists (VC) and institutional investors. VCs often work with companies with high potential but yet unproven technologies or business models and some of these firms compete with radically new products in new industries and are therefore very risky. VCs often have short payback periods and expect high rates of returns. Other institutional investors often fund businesses with less risk and they often have longer payback periods and lower anticipated return rates than VCs. Although both VCs and institutional investors provide capital for SMEs expansion, they have different risk preferences, time horizons, and profit goals and therefore they may influence the scale and scope of internationalization differently. They also control management decisions (Zahra, Neubaum & Huse 2000) and assist the firm to make strategic decisions (George & Prabhu 2000; Thomsen & Pedersen, 2000). Institutional and VC ownership increases the scope of internationalization which signals the importance of these investors in SMEs. As VCs and institutional owners play different governance roles, they align the interests of CEO and TMT, promoting a larger scale of internationalization among SMEs. CEO's behaviour seems to change in the presence of VC and institutional ownership with greater scope of internationalization and it may reduce the risk-aversion bias of CEO. (George et al. 2005, 228-230.)

George, Wiklund & Zahra (2005) have studied internal and external ownership and internationalization. They found out that there is risk-averse tendency among SME owners. As the CEO and TMT ownership increases, both the scale and scope of internationalization declines and these individuals become reluctant to pursue substantial internationalization. Managers seem to worry that the risks associated with international expansion may undermine their wealth, careers and reputation. George et al. (2005) argue that conflicts may arise between the long-term interests of owners and their SMEs. The

divergence of interests may incur conservatism undermining SMEs ability to exploit opportunities in foreign markets. (George et al. 2005, 214.)

Also Fernández & Nieto (2006) have studied the impact of ownership. Based on sample of Spanish SMEs they confirmed the existence of a significant relationship between type of ownership and the internationalization strategy adopted by SMEs. They found a negative relationship between family ownership and export intensity. The negative aspects of family ownership seemed to outweigh the advantages. Family firms find it harder to build a portfolio of strategic resources, which makes it more difficult for them to succeed in foreign markets. The need to satisfy both family and business interests simultaneously creates conflicts of interest that may be harmful to the firm. Centralised structures, absence of control and under-qualified personnel - even in managerial positions - are some of the consequences of these conflicts of interest they observed. These firms tend to be conservative and risk-averse, which is not very surprising since the family's wealth is usually concentrated in the business. As a result, they find it challenging to obtain financial resources and accumulate intangible resources.

The corporate blockholder assist in building competitive advantages for the SME. It contributes the SME to acquire resources and in some cases even providing them by giving access to distribution channels, technologies or financial resources. Family businesses seem to be aware of this since they are increasingly allowing corporate blockholders to acquire stakes in their companies. Fernández and Nieto found a positive relationship between family business and corporate ownership and decisions to export. The family is still in charge, but to get access to the corporate blockholder's resources it has to clearly separate family from business interests, and implement measures to eliminate conflicts of interest. The corporate blockholder also demands formal control systems, effective structures and management systems and qualified management thus favouring internationalisation. (Fernández & Nieto 2006, 347.)

Thomas & Graves (2006) have studied the challenge of building managerial capabilities required by successful international expansion. They found out that family businesses lag behind the managerial capabilities of the non-family businesses as they grow internationally, and this was evident at high levels of internationalization. They grouped the firms according to the degrees of internationalization in their research. They measured the degree of internationalization as export sales dollars as a percentage of total sales dollars and formed three groups: domestic firms (nonexporting firms), moderate internationalization firms (below-median export intensity) and high internationalization firms (above-median export intensity). (Thomas & Graves 2006, 207, 211.)

With the regard to non-family businesses the results are indicating positive association between managerial capabilities of the firm and the degree of internationalization. With the regard to family businesses, the association between managerial capabilities of the firm and the degree of

internationalization was not that evident as there was little difference in the managerial capabilities of the family businesses at moderate and high levels of internationalization. The management capacity (management team size), management expertise (use of outside managers, training) and adoption of management processes (strategic planning, financial reporting, total quality management and quality assurance) of family businesses with a high level of internationalization were not greater than that of family businesses of moderate internationalization level.

Despite family businesses had less managerial capabilities than their non-family business counterparts, family businesses were still able to achieve a high degree of internationalization. One reason may be that they are utilizing their limited managerial capabilities more efficiently in managing and leveraging their resources compared to their non-family counterparts. Reuben & Fischer (2002) argue that the ability of the firm to successfully manage international growth is influenced by the behavioural integration of the management team. Using stewardship theory (e.g. Zahra 2003), it could be stated that the limited managerial capabilities of family businesses are compensated for by a greater degree of behavioural integration within their management teams. Another possible explanation may be that the negative financial consequences associated with limited managerial capabilities were compensated for by the unique capabilities of family businesses such as the ability to build mutually beneficial, long-term, and international business relationships with minimal agency-related costs. A third explanation could be the family businesses' tendency to adopt more conservative international growth strategies that require less managerial capabilities (e.g. psychologically close target countries or solely exporting from domestic base as opposed to through a foreign sales office or foreign manufacture plant). (Thomas & Graves 2006, 220-221.)

Network relationships are important in the international growth and especially in the personal family networks. It is critically important that the family members are willing to travel internationally to establish relationships and networks. It is important to choose family members who are competent at networking and who are able to present a favourable image of the business overseas. Forming networks with overseas firms that have capabilities required to grow the family business' sales at a rate appropriate for its production capacity is one of the very important steps that they need to take to internationalize. (Thomas & Graves 2008, 164.)

2.2.3 Internationalization process

The foreign market entry mode selection plays a significant role in the planning of internationalization. According to Seristö (2002, 135-136) the most common operation modes to internationalize are the following six possibilities:

- 1) Exports
- 2) Licensing and franchising

- 3) Managerial agreements
- 4) Contract manufacturing and subcontracting
- 5) Subsidiary company and joint ventures
- 6) Alliances

According to OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) the majority of the SMEs internationalize by means of evolutionary strategy based on exports and imports. The greater part of SMEs begins the internationalization process by establishing the company in their home markets and then proceeds to importing or exporting. If they become successful, they proceed to establish distribution channels abroad before progressing to more advanced level of internationalization such as joint ventures or foreign direct investments. Only five to ten per cent of internationally active SMEs set up directly operations abroad or set up international alliances without first going through a simple exporting stage.

SMEs use different kind of strategic options and combinations in order to achieve their internationalization, and the strategies seem to become more and more complex. One of the main factors determining international success of SMEs is the attention to customers' needs and adaption of the products or services to the needs of the foreign customers. Therefore export may require significant contacts between the SME and the foreign customer, and a complex set of strategic options. The initial internationalization often involves regions that are geographically or culturally close, which helps the SME over the psychological barrier of taking the first international step. Smaller SMEs seem to rely more on personal contacts and chance meetings which are easier to find in geographically and culturally close markets.

OECD's report argues that the process of internationalization seems to be accelerating. SMEs internationalization process is not such a long progress as it used to be decades ago. The first steps from the domestic establishment to the internationalization may only take three to four years. Size and maturity seem to make a difference in internationalization. Larger SMEs seem to make more use than small SMEs of joint ventures, foreign direct investments and other equity-based strategies which provide physical presence in foreign countries. OECD suggests a minimum size of about 50 employees before the set-up and the establishment in a foreign market is suitable. The most successful SMEs tend to use strategic options in combinations suited to their market, product, operations, management capacity and the particular stage of their internationalization. This explains why the majority of SMEs tend to use reactive strategies allowing them to internationalize in an evolutionary approach which helps to minimise the risks and enables them to adapt as they go.

SMEs frequently lack the planned strategy. The internationalization of SMEs is often a reactive process and less than half of the SMEs have someone in charge of the internationalization in the management. It is rare for SMEs to develop a formal plan and stick to it. There may be a plan and strategic

objectives, but those are continually revised and updated in the light of circumstances. The lack of formal planning reflects the reality of markets and the lack of managerial ability. (OECD 1998, 65-66.)

Foreign market entry mode choice is one of the most important decisions that an international firm has to make (Root, 1994). Pinho (2007) studied knowledge surrounding SME internationalization and he found that SMEs are rather flexible in nature and they tend to perform activities with low-cost structures thereby minimising the relevance of the perceived risk associated with the host country. SMEs tend to operate in countries with dissimilar business practices in relation to the home country. (Pinho 2007, 729.)

Pinho argues that the process of internationalisation typically involves high-risk activities and therefore is usually avoided by small family firms due to the fear of business failure. However, managers need to enhance their knowledge and managerial skills since their perceptions are valuable to the success of foreign market operations. Pinho urges SME managers to select carefully either equity or non-equity entry modes. Inappropriate entry mode decisions are difficult to change, especially when long-term contracts or extensive resource commitments have been made. The study also revealed that a number of SMEs are in a good position to exploit new opportunities provided by the European Commission which has been promoting a number of programmes (e.g. "AL-Invest" programme) that support SMEs to gain access to markets outside the EU (European Commission, 2006). Pinho points out that there are several global market niches available that may provide interesting opportunities for future international involvement." (Pinho 2007, 729.)

Claver et al. 2007 studied Spanish companies and they found out that in the line with the work of Harris, Martínez and Ward (1994), the firms in their research have followed a gradual process that depends on the progressive accumulation of knowledge of foreign markets. The firms started the process by exporting, since the requirements, risk and efforts involved are minimal. As the firms acquire experience over time, their market learning and knowledge of the internationalisation process broadens. Claver et al. argue that the majority of firms follow the model proposed by the Uppsala School (Johanson and Wiedersheim-Paul 1975; Johanson and Vahlne 1977, 1990). They also emphasize the role played by the public administration in the international expansion of the family firms and urge to adopt measures offering advice and training in internationalisation to the new generations with the aim of increasing the international commitment level of family firms. (Claver et al. 2007, 7, 12-13.)

The Uppsala model sketches the characteristics of the internationalization process of a firm. Johanson and Vahlne observed that Swedish companies started often internationalizing by ad hoc exporting (Carlson 1975; Forsgren & Kinch 1970; Hörnell, Vahlne & Wiedersheim-Paul 1973; Johanson 1966, Nellbeck 1967). Companies often formalized their entries through deals with intermediaries which were often agents who represented the focal companies in the foreign market. Often, as the sales grew, agents were replaced with own sales organizations and as the growth continued, they began manufacturing in

the foreign market. Internationalization often began in foreign markets that were close to the domestic market in the sense of psychic distance. Gradually the firms would enter other markets that were further away in the terms of psychic distance. (Johanson & Wiedersheim-Paul 1975; Vahlne & Wiedersheim-Paul 1973). The larger the psychic distance is, the larger is the liability of foreignness. (Johanson & Vahlne 2009, 2.)

The 1977 model assumes that firms change by learning from their experience of operations and current activities in foreign markets. In addition, firms change through the commitment decisions that they make to strengthen their position in the foreign market. Experience increases firm's knowledge of a market and knowledge influences decisions about the level of commitment and the activities that subsequently grow out of them which leads to the next level of commitment, which engenders more learning. Model is dynamic, but it does not specify the form that increased commitment may take. Commitment may also decline, if the performance and prospects are not sufficiently promising. The process of internationalizing will continue as long as the prospects and performance are favourable. Learning and commitment building takes time which explains why moves into more risky, but potentially rewarding markets that are more remote in terms of psychic distance, are made slowly. The model is illustrated in figure 6. Recent studies have indicated that Uppsala model has a positive impact on performance (Barkema, Bell & Pennings, 1996; Delios & Beamish, 2001; Li, 1995; Luo & Peng, 1999). Uppsala model may be considered as a model of rational internationalization. (Johanson & Vahlne, 2009, 2-3.)

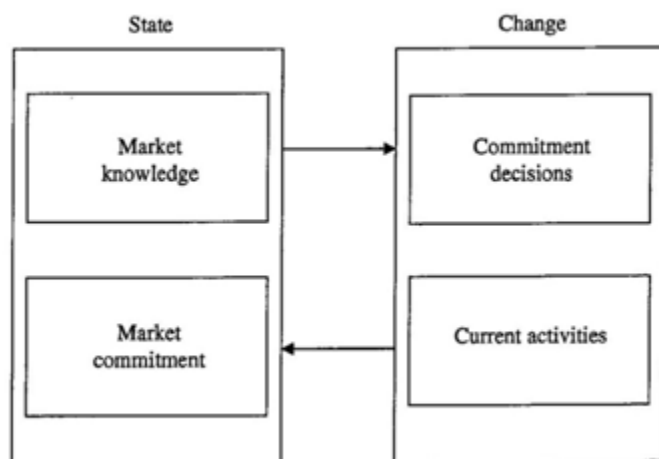


FIGURE 6 The basic mechanism of internationalization; state and change aspects

Since 1977 the economic and regulatory environments have changed dramatically. Johanson & Vahlne revisited the model in the light of clear evidence of the importance of networks in the internationalization process of the firms (Bonaccorsi, 1992; Erramilli & Rao, 1990; Majkgård & Sharma, 1998; Sharma & Johanson, 1987). Relationships are, in principle, socially constructed. The relationships are informal and subtle of their nature and the larger the psychic distance is, the more difficult it is to build new relationships. Researches have indicated that firms are frequently involved in a bunch of

different, close and lasting relationships with important suppliers and customers (Cowley, 1988; Håkansson, 1989). When those firms are engaged in a number of additional business relationships, firms operate in networks of connected business relationships (Anderson, Håkansson & Johanson, 1994; Cook & Emerson, 1978; Hägg & Johanson, 1982). These webs of connected relationships are categorized business networks. The firm can create new knowledge through exchanges in its network of interconnected relationships. Relationship partners are indirectly a source of relevant business information about their own partners and more distant actors in the network. Thus the firm may control privileged knowledge about its business network. (Johanson & Vahlne 2009, 2 - 4.)

The field of opportunity research has increased. According to Kirzner (1973) opportunity recognition involves discovering the hitherto unknown and it is a result of the entrepreneurs being alert and being prepared for surprises. Kirzner & Shane (2000) discovered that prior knowledge seems to have a stronger impact on opportunity recognition than the personal characteristics of individuals do. Denrell et al. argue that identifying opportunities is likely to be the result of a serendipitous strategy characterized by effort and luck, combined with alertness and flexibility. Opportunity recognition is likely to be an outcome of ongoing business activities that add experience to the existing knowledge stock. A crucial part of that experience is knowledge of one's own firm and its resources, including the external resources that are available through network relationships. Ardichvili, Cardozo, and Ray (2003, 106) present opportunity development as a central element as the "need or resource recognized or perceived cannot become a viable business without this development". Opportunity development is based on interaction between partners who are building knowledge together and trust each other as they commit themselves further to the relationship. Opportunities are likely to emerge as consequences of the privileged knowledge that two partners develop during their interaction. Knowledge may help them to recognize opportunities that other can not (Agndal & Chetty 2007). Opportunity research distinguishes two stages: recognition and exploitation. Opportunity development is an interactive process by increasing recognition (learning) and exploitation (commitment) of an opportunity with trust playing an important role. Opportunity development can be seen similar to the internationalization process (Ghuri, Hadjikhani & Johanson 2005) as it is a matter of interrelated processes of knowledge development and commitment to an opportunity. (Johanson & Vahlne 2009, 8-10.)

Johanson & Vahlne (2009) believe that the short psychic distance helps to recognize and implement opportunities, although the correlation between the order in which a firm enters foreign markets and psychic distance has weakened. Successful firms calculate risks carefully and try to avoid taking unnecessary risks. However, the propensity of firms to take bigger risks is higher today, especially in the case of venture capitalists. They have observed

that firms gradually enter into what may be seen more risky, but also potentially more beneficial and controllable modes of operation.

In the revisited Uppsala model (figure 7) internationalization is seen as an outcome of firm's actions to strengthen network positions, what is traditionally referred to as improving or protecting the position in the market. Because networks are borderless, the distinction between entry and expansion in the foreign market is less important. The traditional view of entry (overcoming different barriers) is becoming less important than internationalizing undertaken to strengthen a firm's position in the network (Johanson & Vahlne 2003). Johanson & Vahlne argue that existing business relationships makes it possible to identify and exploit opportunities and relationships have therefore a considerable impact on the particular geographical market a firm will decide to enter and which mode to use. They believe that learning and commitment are strongly related to identifying and exploiting opportunities (Johanson & Vahlne 2006). As some type of information is confined to network insiders, a strong commitment to partners allows firms to build on their respective bodies of knowledge, which enables to discover and create opportunities. (Johanson & Vahlne 2009, 8-13.)

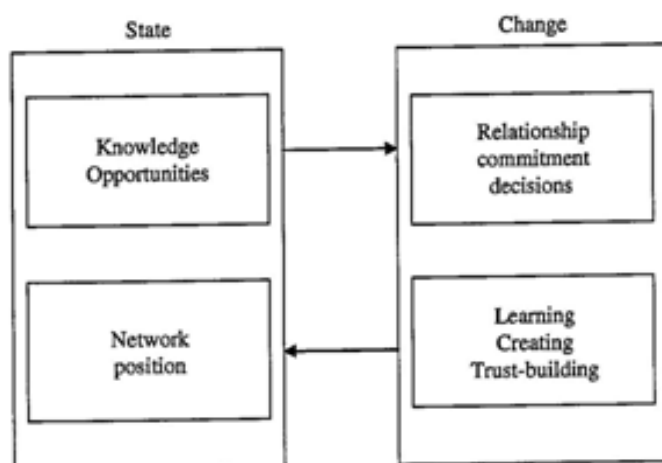


FIGURE 7 The business network internationalization process model

The new model describes dynamic, cumulative processes of learning as well as trust and commitment building. An increased level of knowledge may have a positive or a negative impact on building trust and commitment. Knowledge may also reduce the commitment or even terminate the relationship. These processes may happen on both sides of a mutual relationship and at all points in the network in which the focal firm is a member. Opportunities constitute a subset of knowledge and the opportunities are the most important elements of the body of knowledge that drives the process. Other important parts of knowledge include needs, capabilities, strategies, and networks of directly or indirectly related firms in their institutional context.

Johanson & Vahlne highlight opportunity creation, since they believe that developing opportunities is a crucial part of any relationship. High levels of knowledge, trust and commitment in a relationship result a more efficient creative process. They argue that internationalization depends on a firm's relationships and networks. They expect the focal firm to go abroad based on the relationships with important partners who are committed to develop the business through internationalization. Johanson & Vahlne present two possible reasons for foreign expansion: the first is the likelihood of finding new business opportunities. The other reasons take place when a relationship partner who is going abroad, wants the focal firm to follow. By following the partner, the focal firm shows the commitment to the relationship. If the firm has no valuable partner, it may go where it may be easy to connect with a new firm that has already a position in the market, e.g. a middleman, agent or distributor. (Johanson & Vahlne 2009, 14-15.)

Thomas & Graves (2008) investigated what are the key determinants of the internationalization pathways taken by small and medium-sized family enterprises and in what ways does the family unit influence these determinants. *Stage model of internationalization* (based on theories of Johanson's & Wiedersheim-Paul's 1975; Johanson's and Vahlne 1977; Penrose 1959 and Cyert & March 1963) explains why firms internationalize according to a series of progressive steps and why firms select foreign markets based on physic distance. Bell's, McNaughton's, Young's & Crick's (2003) modified version is presented in table 1 in terms of triggers, motivation, expansion patterns, pace of expansion, method of foreign market entry, strategy and financing options.

For instance, firms which are following the traditional pathway enter the international market place in reaction to a particular event (trigger) such as adverse domestic market. The reaction to international opportunities is mainly spurred by opportunities for growth and survival. Traditional firms' international expansion patterns are staged, incremental in manner, and focus on physically close countries after the domestic growth opportunities have been exhausted. The pace of the international expansion is slow, focusing on one market at a time and it is often financed by retained earnings and government grants. Traditional firms use commonly direct sales as well as agents and distributors as market entry strategies and their international strategies use to remain ad hoc and opportunistic. (Thomas & Graves 2008, 151-154.)

TABLE 1 Characteristics of traditional, born global and born-again global firms

	Traditional Firms	Born Global Firms	Born-Again Global Firms
Trigger	Reactive (pushed) Adverse domestic market Unsolicited orders Insufficient funds to finance product or process improvements Reluctant management	Proactive (active search) Pursue global niche markets Committed management International from inception	Reactive to critical event (management buyout (MBO), takeover, acquisition, etc.) Sudden change in focus from domestic to global orientation
Motivation	Firm survival/growth Increasing sales volume Gaining market share Extending product life cycle	Competitive advantage First-mover advantage Locking-in customers Rapid penetration of global niches or segments Protecting and exploiting proprietary knowledge	Exploit new networks and resources gained from critical incident
Expansion patterns	Incremental Domestic expansion first Focus on psychically close markets Target low-tech/less sophisticated markets Limited evidence of networks	Concurrent Commences with 2 years of establishment Near-simultaneous domestic and export expansion Not influenced by psychic proximity of markets Focus on lead markets Some evidence of client followership Strong evidence of networks	Epoch of domestic market orientation, followed by dedicated and rapid internationalization Strong evidence of networks (parent company's networks, client followership, suppliers, & other-channel partners)
Pace	Gradual Slow internationalization (focus on small number of key markets) Single market at a time	Rapid Speedy internationalization (large number of markets) Many markets at once	Late/rapid No internationalization focus then rapid and dedicated Internationalization Several markets at once
Method of entry into foreign markets	Conventional Use of agents/distributors or wholesalers Direct to customers	Flexible and networks Use of agents, distributors, licensing, joint ventures, overseas production Also evidence of integration with client's channels	Networks Use of agents, distributors, licensing, and joint ventures Existing channel(s) of new parent company, partner(s) or client(s)
International strategies	Ad hoc and opportunistic Evidence of continued reactive behavior to new opportunities Atomistic expansion, unrelated new customers/markets Adaptation of existing offerings	Structured Evidence of planned approach to international expansion Expansion of global networks Global product development	Reactive in response to critical incident but more planned thereafter Expansion of newly acquired networks Adaptation/new product development
Financing	Bootstrap into new markets Government funding	Self-financed via rapid growth Venture capital, initial public offerings	Capital injection by parent Refinancing after MBO

Table 1 also presents the behaviours of born global and born-again global firms' pathways. Born global firms are committed internationalists and they internationalize rapidly and early. Often knowledge-intensive firms are like that. Many of born global firms are formed by active entrepreneurs and management usually adopts a global focus from the beginning and are dedicated to internationalize quickly. This kind of firms usually target on small, specialized market niches. Born -again global firms internationalize rapidly after a long period in the domestic market. The sudden change of a focus from domestic to foreign market is triggered by an infusion of new human or financial resources, access to new networks or some other critical incident. (Bell et al. 2003, 340-341.)

Bell et al. (2003) argue that firms' internationalization objectives are markedly different. Traditional firms tend to be more re-active and firms are pushed to market due to adverse domestic markets. Their goal is to survive by increasing sales volumes, greater market share, or extended product life cycles. The born global firms strive to have "first-mover" advantage and achieve a rapid access to global market niches as the life-cycle of new technology innovations may be short. Born-again global firms' seem to aim to exploit new networks and resources which are gained as a result of a critical incident. (Bell et al. 2003,345, 348.)

Due to the risk-averse behaviour and limited growth aspirations (Donckels & Frohlich 1991) combined with the limited financial capital (Smyrnios & Walker 1993; Ward 1997) Thomas & Graves argue that small and medium sized family firms (SMFE) are likely take the traditional pathway to internationalization. SMFEs' commitment to internationalization was found to be largely influenced by its vision and objectives, whether the family firm had opportunities to grow domestically, and whether the family firm had long-term perspective of financial returns (patient capital). Thomas & Graves (2008, 154, 157.)

Thomas & Graves (2008, 160-161) found out that the capability of the family CEO to bring commitment to internationalization was dependent on his or her ability to attain the consensus of the family owners and management. SMFEs had troubles of managing multiple objectives, some of which conflicted with the chase of international expansion such as to stay totally local in order maintain local jobs. Their findings explain why SMFEs are not so eager to pursue internationalization that aggressively as their nonfamily counterparts. Due to the critical importance of long-term commitment, family firms with patient capital are more likely to successfully internationalize in the long run despite the poor short-terms results from their international activities.

Internationalization pathway was determined by the access to financial resources as well as by the willingness to commit financial resources to internationalization- related activities. Financial resources were needed to fund international activities such as international trade fairs and for changes required for the internationalization in the company, e.g. developing the capabilities of marketing, production and the managerial issues. The financial resources available for SMFE were affected by firm's willingness to borrow funds from financial institutions, the family-equity related issues (patient capital, dividend policy), domestic market place performance, and access to government and industry grants. Due to risk-averse behaviour and the objective to maintain total control over the business, family owners were reluctant to raise financial capital though loans from lending institution or by bringing in outside equity. Internally raised funds was the most popular source of funding for international growth strategies. This is suggesting that family firms adhere to a pecking order when raising additional finance, favouring internally generated equity over the long-term debt and outside equity. (Thomas & Graves 2008, 161.)

Family harmony affected the funds available for internationalization through its influence on family equity. Family harmony encourages family members to reinvest their dividends in the business in order to fund growth and take a longer-term perspective to financial returns (patient capital). Since family firms face self-imposed restrictions to accessing financial capital, government and industry grants were found to be an invaluable source of funds in order to assist in growth internationally. Internationalization of SMFEs was also dependent on the willingness of working family owners to commit financial resources to internationalization-related strategies. Willingness was mainly defined by the working family's attitude toward risk taking. (Thomas & Graves 2008, 161-162.)

Even though government grants may be useful source of finance for family businesses in the early stage of the internationalization, they are not sufficient to build an internationalized family business. If the family business does not enjoy dominant position in the domestic marketplace, it will need to raise the necessary funds through industry grants, debts, and/or equity finance. This can mean taking bigger risks (higher gearing ratios) and the family relinquishing some of its control (outside equity). If the family business fails to commit and raise sufficient financial resources to the execution of an internationalization strategy, it may endanger the family business to risks greater than those faced by domestically focused family firms. (Moini 1995 in Thomas & Graves 2008, 164.)

2.3 Creative Industry

According to Potts (2010, 663) creative industries play an important but unexamined role in the economic evolution through their functions in the innovation process. In 2000-2005, trade in creative goods and services increased at an unprecedented average annual rate of 8.7 per cent. World exports of creative products were valued at \$ 424.4 billion in 2005. Creative services enjoyed a rapid export growth, 8.8 per cent annually between 1996 and 2005. This positive trend occurred in all regions and groups of countries and the trend is expected to continue during the next decade, presumed that the global demand for creative goods and services continues to grow. Developed countries still dominate the global market for the creative products, but several developing-country products are already benefiting from the creative industry boom, especially in Asia. (United Nations 2008, iii - iv, 106.)

Despite the encouraging prospects for the growth of the creative economy in the developing world, problems do exist such as lack of investments and entrepreneurial skills, and inadequate infrastructure to support the growth of the creative industries. Start-up financing is often challenging to access

because of the uncertain prospects in the markets for creative products. Sometimes firms have access to public investment assistance programmes, business incubators or private venture-capital sources. However, difficulties in obtaining finance continue into the operational stages of creative businesses, when working capital is needed and funds for business expansion are also typically in short supply.

The management of creative business necessitates specific skills in both the entrepreneurial and the artistic or cultural aspects of the business operation. There are gaps in the supply chain for inputs in the creative processes, inadequacy of distribution networks for effective marketing of the products, and lack of institutional support mechanisms. There is a need for sound legal framework governing the writing and enforcement of contracts. Especially inadequacies in the recognition of immaterial property rights (IPR) for creative work present a major stumbling block. Without an effective copyright regime, creative producers are unable to gain equitable payment for their output and hence lack the financial incentive to continue in production. Although many countries in the developing world are making progress in establishing workable legislative arrangements for dealing with intellectual property, there is still much to do. (United Nations 2008, 40.)

Intellectual property regimes are legal rights resulting from intellectual activity in the industrial, scientific, literary and artistic fields which aim to safeguard creators and producers intellectual goods and services by granting them certain time-limited rights to control the use of those productions. IPRs can take the form of copyrights or geographical indications and appellations of origin, but IPRs may also be patents, industrial designs or trademarks. Creative industries are associated directly or indirectly with the commercial exploitation of intellectual property-based goods and services. (United Nations 2008, 142 – 143.)

European commission has carried out a study concerning contribution of cultural and creative sectors. According to the study the sector turned over more than € 654 billion in 2003 and contributed 2,6 per cent of EU's GDP in 2003. The overall growth of the sector's value added was 19,7 per cent in 1999-2003. In 2004, at least 5,8 million people worked in the creative sector, equivalent to 3,1 per cent of total employed population in Europe. Whereas total employment in the EU decreased in 2002-2004, employment in the creative sector increased 1,85 per cent. (European Commission 2011.)

European Commission delineates the cultural and creative industry as following:

CIRCLES	SECTORS	SUB- SECTORS	CHARACTERISTICS
CORE ARTS FIELD	Visual arts	Crafts Paintings – Sculpture – Photography	<ul style="list-style-type: none"> • Non industrial activities. • Output are prototypes and “potentially copyrighted works” (i.e. these works have a high density of creation that would be eligible to copyright but they are however not systematically copyrighted, as it is the case for most craft works, some performing arts productions and visual arts, etc).
	Performing arts	Theatre - Dance – Circus - Festivals.	
	Heritage	Museums – Libraries - Archaeological sites - Archives.	
CIRCLE 1: CULTURAL INDUSTRIES	Film and Video		<ul style="list-style-type: none"> • Industrial activities aimed at massive reproduction. • Outputs are based on copyright.
	Television and radio		
	Video games		
	Music	Recorded music market – Live music performances – revenues of collecting societies in the music sector	
	Books and press	Book publishing - Magazine and press publishing	
CIRCLE 2: CREATIVE INDUSTRIES AND ACTIVITIES	Design	Fashion design, graphic design, interior design, product design	<ul style="list-style-type: none"> • Activities are not necessarily industrial, and may be prototypes. • Although outputs are based on copyright, they may include other intellectual property inputs (trademark for instance). • The use of creativity (creative skills and creative people originating in the arts field and in the field of cultural industries) is essential to the performances of these non cultural sectors.
	Architecture		
	Advertising		
CIRCLE 3: RELATED INDUSTRIES	PC manufacturers, MP3 player manufacturers, mobile industry, etc...		<ul style="list-style-type: none"> • This category is loose and impossible to circumscribe on the basis of clear criteria. It involves many other economic sectors that are dependent on the previous “circles”, such as the ICT sector.

FIGURE 8 EU’s delineation of the cultural & creative sector.

The circles “core art fields” and the circle number one constitute a cultural sector. Circle number two and three constitute a creative sector.

2.3.1 Creative Industry in Finland

Creative industries are know-how -centred and are based on intellectual capital and property rights. The importance of creative industries is estimated to grow in the post-industrial society as the economy evolves into service and experience centrality. High know-how and products which are grounded on unique content employ in Finland over 100 000 people. The value of cultural consumption is over € 6 billion p.a. However, the culture export has a lot of untapped potential. (ELY 2010, 8.)

Report compiled by Hermia consists of surveys of 14 different lines of business in the creative industry and it compiles existing data of the key figures. Key figures are collected from the surveys and the reports as follows. However, it has to be taken into consideration that all key figures may not be comparable since they are based on different methods of accounting. Figures are from the year 2009, if not otherwise informed. This summary gives a good overall picture of the scale of the creative industry in Finland. (Hermia, 2010, 1,4, 12, 17, 25, 32, 41, 54, 65, 70, 76, 87, 99, 110, 121.)

TABLE 2 Key figures of the creative industry in Finland in 2008 - 2009

Line of business	Amount of companies / doers	Turnover	Amount of personnel	Export
Animation	78	-	150-200	6 m€
Antique & art trade	438	52 074 (1000 €)	358	-
Architecture	250 (2008)	145m€ (2008)	2 500 (2008)	10m€ (2008)
Dance	around 45	-	around 1 000 dance artists	-
Design	around 200 - 700	200 000 - 1,5m€ / office, total around 40m€	around 5 000	on average 25 - 40% of the turnover. Varies a lot.
Digital games	63 (2008)	87m€ (2008)	1 147 (2008)	75m€ (2008)
Films	1 000	20 - 50m€	2 000 - 3 000	12m€
Handiwork	9 000-10 000	-	around 14 000	-
Literature	103 & 5 600 writers	300 - 580m€	1 500 & 5 600 writers	0,5 - 0,9m€
Marketing communication	4 000	sales margin 412m€	4 000 +	-
Music	3 673	700m€	65 000	30 m€

Line of business	Amount of companies / doers	Turnover	Amount of personnel	Export
Theatre and circus	111 professional + 400 amateur theatres. 16 circuses	200m€ (theatres)	3 0000 man-years (theatres)	-
Television	200	around 100m€	1 000 - 2 000	12m€
Visual arts & art galleries	2 900 professional artists & 100 galleries & 125 art shops	64 % of artists earn less than 5 000 €, 81 % of artists earn less than 10 000€ = 14,5m€. 2 % earn more than 40 000€		1m€

According to the Ministry of Employment and the Economy in Finland *creative industry* stands for new way to combine creative expertise in business. This enables new business opportunities for innovation, growth and internationalization, which can improve Finland's competitiveness. (Ministry of Employment and the Economy 2011.)

In 2007, the Ministry of Trade and Industry (nowadays known as the Ministry of Employment and the Economy) set a strategy for entrepreneurship in the creative industry sector for the year 2015. The idea is to create a national network of experts and such an operational environment which assist the entrepreneurs to grow and to internationalize in the creative industry. The aim is also to find funding models and to create a competitive cluster for the creative industry in Finland. The idea is to find a common will to improve the industry locally and nationally and in addition to find the consensus of goals between entrepreneurs, developers and financiers. The strategy has set four focuses:

- 1) Development of operational environment
- 2) Growth and internationalization
- 3) Product development
- 4) Strengthening the know-how

Strategically the most important thing is to strengthen the competitiveness of the enterprises in the creative industry. (Ministry of Trade and Industry 2007, 4,9,13,15.)

Strengths, weaknesses, possibilities and threats in the creative industry have been analyzed with the SWOT analysis. Lack of national coordination and strategic know-how incurs heterogeneous and fragmented sweep of enterprises. Majority are micro enterprises which business know-how is often weak. Domestic markets are small, distribution channels are weak, and value chain is uneven. There are threats that entrepreneurship does not tempt skilful persons and enterprises are reluctant to grow and internationalize. Also decision makers may not understand the possibilities of the creative industry and some enterprises therefore lack sufficient development. In addition unsolved copyright issues complicate the growth.

However, entrepreneurs' education in the creative industry is of good standard and Finland's reputation and national economic are good. Music and game industry has already gained success in export and enterprises in the creative industry seem to have lot of possibilities. There seem to be more and more demand for the products of the creative industry due to changes in people's free time. Innovation processes between different lines of business and business know-how should be enhanced. Development, producer and manager know-how, internationalization and export expertise should be improved and funding instruments and new distribution channels should be created and to be exploited even better. (Ministry of Trade and Industry 2007, 22-24.)

TABLE 3 The strengths, opportunities, weaknesses and threats of the creative industry in Finland

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> • High level education in the creative industry and substance know-how • Products are good • Well functional domestic market • Technology know-how top level in the world • Export as a possibility • Finland has good reputation • Strong cultural heritage • Good national economy 	<ul style="list-style-type: none"> • The sweep of enterprises is heterogeneous and fragmented • Network of developers is diverse and disorganized • Weak business know-how • Small domestic market • Weakness of distribution channels • Value chain is uneven • Several micro entrepreneurs • Lack of strategic planning • Developers of the entrepreneurship have too little information on industry • Funding instruments do not suit to micro - and small and medium sized companies' development • Content and technology do not meet

OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> • Common will • Increasing call for the products of creative industry • Development of existing enterprises • Consideration of customer's perspective • Improving business know-how • Utilizing diversification • Networking • Providing possibilities in the creative industry for business developers and decision makers • Improving producer and manager know-how • Internationalization and increase of export • Development and exploitation of funding instruments 	<ul style="list-style-type: none"> • Risks of entrepreneurship are unattractive • Easiness to copy contents • Possibilities of the creative industry are not appreciated among different levels of decision makers • Enterprises remain in domestic markets • Unsolved copyright issues delimit growth • Funding is not sufficiently allocated • Enterprises are reluctant to grow • Enterprises are not networking • Finland does not get along in the international competition

One of the biggest challenges is the small size of the actors when the resources are too little for the global expansion. There is also lack in know-how, especially in marketing, sales, language skills and in comprehension of cultural differences. Lack of courage in funding is also hindering the internationalization. There are a lot of services available in Finland, but there are certain problems which especially rise with the companies in the creative industry. Present support and funding models do not always suit for the companies in the creative industry. Also the prices of the services are high and the portion to be financed for the small companies too big. (Handelberg & Karhunen 2009, 9.)

According to a survey executed in 2009, Finnish enterprises in the creative industry have experienced the following challenges in the internationalization process. Enterprises were also suggesting solutions for their challenges which are presented in table 4 together with the challenges.

TABLE 4 Internationalization challenges and possible solutions
in the creative industry in Finland

Challenges and obstacles of internationalization	Possible solutions
<i>Demand Issues</i>	
Difficulties to reach customers	<ul style="list-style-type: none"> • manager/agent/producer/ • internet trade • collaborative exhibitions and events • export partnerships • information services • market analyses
Difficulties to find partners in cooperation	<ul style="list-style-type: none"> • manager/agent/producer/ • cooperation with other enterprises • activities in networks
Sufficient demand in domestic markets	<ul style="list-style-type: none"> • manager/agent/producer/ • cooperation with other enterprises
<i>Resource Issues</i>	
Lack of time	<ul style="list-style-type: none"> • manager/agent/producer/ • cooperation with other enterprises • information and subsidiary services
Lack of internationalization know-how (business, sales, marketing, language and cultural knowledge)	<ul style="list-style-type: none"> • manager/agent/producer/ • cooperation with other enterprises • export partnerships • education • information services • market analyses
Unsuitable financing models for the enterprises in the creative industry	<ul style="list-style-type: none"> • development of new funding models
The availability of funding possibilities and other internationalization services	<ul style="list-style-type: none"> • the availability of services has to be facilitated • information and subsidiary services • networking
The experienced difficulties in application processes of funding and internationalization services	<ul style="list-style-type: none"> • information and subsidiary services • manager/agent/producer/ • cooperation with other enterprises • education

Finnish enterprises in the creative industries and cultural actors have not been able to utilize the export development services as the traditional industrial

enterprises have been able to. Only the game industry is an exception. The possibility to grow to the global markets requires determined development including public sector's investments. Effective entrepreneurship and structures promoting export has to be strengthened. Investments have to be allocated to the companies which wish to aspire or already exist in the creative industry. (Handelberg & Karhunen 2009, 4.)

2.4 Promotion of internationalization

This section presents some literature how internationalization process may be promoted. In addition, central information and funding services for SMEs in Finland have been compiled to the end of this section.

Crick et al. (2006) investigated the competencies of successful family and non family-owned firms in UK in terms of performance. They interviewed companies that had succeeded in internationalization and they found out that firms from both groups had executed at least some research before market entry and this had enabled them to be aware of customers' needs. A high percentage of firms from both groups considered regular visits to the markets on a continual basis important and the importance to understand cultural issues in the market was a strong motive for such activities. In addition, many firms adopted an adaptation strategy to meet the local requirements of particular overseas markets. Firms tended to pay attention on meeting customers' specifications, meeting delivery dates, and paid attention on their reputation and this was especially emphasised in family-owned firms. (Crick et al. 2006, 508.)

If the family firm is willing to grow and succeed internationally, the family and the business should be willing to make long-term commitments to internationalization and to attain consensus about their goals. Managing sometimes conflicting goals underlines the importance for family firms to have a strategic planning process in order to meet the needs of the family and the needs of the business. Though appointing additional managers, management education and adopting modern management practices, the international growth of family business may be efficiently managed. That is also minimizing the exertion of the family and the domestic operations, and releases the family members to represent the business overseas at trade fairs. This also makes it easier to manage the risks associated with the additional debt to financial growth. (Thomas & Graves 2008, 164 - 165.)

Empirical research proves that SMFEs with another company as a shareholder are more involved in international markets. Through the corporate shareholder, the SMFE will be in a better position in order to develop its own resources or have an effortless access to them. The shareholder may help the family business to gain knowledge of foreign markets and thus reducing the

uncertainty of the process. In addition, when another company invest in the family firm's capital, it will be advisable to professionalize its management due to the need to systematize and account to a third party for its action. Therefore Fernández & Nieto (2005) suggest that family firms should seek for support in other firms for its expansion. Although family firms are often unwilling to involve external shareholders, they should consider this option for the advantages they gain in return. Having another firm on the stake in the capital assists in completing the family firm's array of resources, may help the company to have more professional management and sharing the capital may help both parties to obtain advantages, and the same happens among the firms that enter into alliances with collaborative agreements. Thus, participating in corporate networks may also contribute to the improvement of national and international competitiveness. (Fernández & Nieto (2005, 86-87.)

Bonaccorsi (1992, 624, 631-632) has suggested similar ideas that maintaining stable relationships with other firms increases the available information on international markets, the possibilities that such markets offer, and how to behave accordingly. He also urges to create and implement a stable and long-term export strategy. Due to low entry barriers in export activities, easily accessible information on foreign markets on the basis of imitative behaviour, small firms can reduce the export risk perception and make the decision to export. International competitiveness of small firms is much based on general competitive advantages such as product quality and on the flexibility to enter and exit foreign markets.

Studies suggest (Geringer 1991) that the establishment of a strategic alliance is influenced by the degree to which the partners perceive that their respective strategic objectives and cultures are congruent, thus providing an alternative for firms that lack the resources required for internationalisation, in terms of financing or even management. Alliances may be able to satisfy the partner's need for stability, trust and commitment, all of which are extremely important to family firms. (Claver et al. 2007, 5.)

As the traditional niches of several family firms are being invaded by large multinational firms, a strategic choice of an international joint venture becomes a respectable possibility. Svinth & Vinton (1993) argue that the likelihood of success for an international joint venture increases when both partners are family businesses. As these firms are likely to share values and goals, even across cultures, that enable them to bridge cultural barriers more effectively than publicly held corporations. Values including trust, loyalty and continuation of the family make the international joint ventures between family businesses likely to succeed. (Svinth & Vinton 1993, 19, 29-30.)

If the Finnish companies in the creative industry wish to exploit global markets, it requires determined development and public investments for innovations, business know-how and market knowledge. Supporting structure for the creative industry should be improved and investments should be allocated in order to promote growth. There is a huge internationalization potential in the creative industry, which is still untapped. Attitudes towards

internationalization are mostly positive due to the market situation and ambition to grow and expand the business. Factors influencing internationalization are dependent on personal factors such as courage, active behaviour and language skills. There are several means to internationalize such as meeting the customers, partners in cooperation and distribution channels in the target markets. Also networks and personal relationships are crucial in the internationalization. Success stories have been born due hard work and cooperation. In some cases middlemen and managers have promoted the internationalization in the creative industry. (Handelberg and Karhunen 2009, 4, 8 – 9.)

Effective means to promote the internationalization of the creative industries in Finland would be to develop a producer / manager portal and to create a hybrid cooperation forums and platforms for the exploitation of the common interfaces. With the help of a producer or a manager it would be possible to market the products and services as a larger entirety and all individuals and small enterprises could benefit from the centralization. Each enterprise could exploit the know-how, contacts and working time of the internationalization expert. Group of enterprises may also take advantage of common concepts and brand design and the costs of producers or managers could be divided between several companies and the investment of internationalization for the entrepreneur would decrease. By combining creative industries with an innovative way to the other industries, the international competitiveness can be achieved. One significant way to support internationalization is the increase and transfer of information. Entrepreneurs in the creative industry often lack knowledge of internationalization services, target markets and the position of their own products in the competition. Traditional market analyses are not always sufficient for the companies in creative industry. The report of the The Small Business Center of the Aalto University School of Economics suggests that Aalto University could provide an operational environment which may contribute the internationalization of the creative industry in Finland. (Handelberg and Karhunen 2009, 9 – 11.)

As a result of the survey, EU made a strategy for a creative Europe and the main recommendations to realise the creative Lisbon potential are as following:

- Use and make the most of existing EU support programmes (7thFP- structural funds - support to SMEs).
- Reinforce the Internal Market for creative people, products and services
- Promote creativity and business education from school through to professional levels
- Promote links between creators and technology by clustering the various competences in creativity platforms
- Maximise the use of financial instruments of the EIB, and the EIF, in line with the EIB i2010 Initiative.

- Integrate the cultural dimension in cooperation and trade agreements between the EU and third countries with a view to develop exchanges and promote cultural diversity
- Reinforce coordination of activities and policies impacting on the cultural & creative sector within the European Commission “

(European Commission 2011.)

2.4.1 Internationalization services in Finland

Information services for small and medium sized companies are a bit fragmented in Finland. There are several instances from where entrepreneurs and enterprises can get assistance when they wish to become international. Some of the service providers are concentrating on information and subsidiary services whereas others are offering funding services. The central organizations offering this kind of services are being introduced in this section.

Finnvera is a specialised financing company owned by the state of Finland. It provides its clients financing solutions for start-ups, growth, internationalization and export. Finnvera has targeted different financing methods for enterprises starting international operations offering credits, guarantees and export guarantees. Finnvera has different types of loans such as development loan, support for establishment of the subsidiary abroad, investment and working capital loan and insurance for export receivables. Finnvera is also assessing the creditworthiness of countries involving political risks. (Finnvera 2011.)

Finpro is a global expert network established by Finnish companies, with a national task for promoting the growth and competitiveness of Finnish companies through internationalization. Finpro specializes in key Finnish industries and it has more than 200 experts located abroad. Finpro provides export partner networks, provides industry knowledge and seeks for new potential markets for Finnish companies. For the creative industry Finpro has established *Luovimo project* which is a two year internationalization program financed by the Ministry of Economy and the Employment and the Ministry of Education. Luovimo aims to boost internationalization of 20 enterprises in the creative industry through networking and shared learning. The idea is to support co-creation of new creative concepts by recognizing best practices and models for growth and internationalization in creative industries. In addition the aim is to increase the understanding on creative industry's requirements' for support. (Finpro 2011.)

Enterprise Europe Network is Europe's largest network providing expertise and globalisation services for SMEs through which enterprises can for instance find partners in Europe. Enterprise Europe Network is closely linked with Enterprise Finland network. Enterprise Finland (Yritys-Suomi) provides information and contacts for enterprises and entrepreneurs interested in starting a business, growing or developing the business. The Enterprise Finland

network services are free of charge and it is especially targeted to small and medium-sized companies. It is coordinated by The Ministry of Employment and the Economy. It is also providing information for foreign companies interested in Finland as a potential market. (Yritys-Suomi 2011.)

Finnfund (Finnish Fund for Industrial Cooperation) is a Finnish development finance company that provides long-term risk capital for profitable projects in developing countries and Russia. It finances ventures that use Finnish technology, cooperate with Finnish partners on a long-term basis or generate major environmental or social benefits. Finnfund provides long-term financing for promising projects in challenging markets, where the availability of such financing from commercial sources is often highly restricted. Funding can be in the form of equity capital, mezzanine financing or long-term investment loans. Finnfund seeks to be a financial investor with a minority funding share in a project managed by the industrial sponsor, typically a Finnish parent company. Apart from risk capital, Finnfund can bring in links to their network and other potential co-financiers as well as their experience from financing and joint venture arrangements in the target country. Especially for clients making their first investment in a given country, Finnfund's knowledge of the business environment in that country may be of considerable value. Finnfund is owned by the State of Finland 89.0 %, Finnvera 10.9 % and Confederation of Finnish Industries (EK) 0.1 %. (Finnfund 2011.)

Finnish Industry Investment Ltd (Suomen Teollisuussijoitus Oy) is a government-owned investment company whose mission is to promote Finnish business, employment and economic growth through capital investments. Finnish Industry Investment invests in funds and directly in growth companies. Capital investments are meant for financing growth, internationalization, spin-offs, major industrial investments, and both sectoral and corporate restructurings. Targets are in all sectors. The company co-invests with private investors, limiting its investment at most to the half of the capital invested. (Finnish Industry Investment Ltd 2011.)

The Ministry of Employment and the Economy is subsidizing export promotion occasions implemented by the industry, projects of economic-industrial information dissemination, other joint internationalization ventures of exporting companies (e.g. networks of trade centres), national tourism projects, and other large marketing projects directed to foreign markets. At least four enterprises must participate in a joint venture of this type. Individual enterprises may apply to the Centre of Economic Development, Transport and the Environment to receive aid for their internationalization projects. (The Ministry of Employment and the Economy 2011.)

National Board of Patents and Registration of Finland (NBPR, patentti- ja rekisterihallitus) advances technological and economic progress both in Finland and internationally through its services. NBPR registers enterprises, foundations and associations. It inspects and grants patents, registered designs, trade marks and utility models. NBPR also provides information, advisory and training services, and makes researches upon request. Some of the services are

free of charge whereas others are chargeable. (National Board of Patents and Registration of Finland 2011.)

Nordic Project Fund's (Nopef) aim is to strengthen the international competitiveness of Nordic enterprises by providing co-financing for feasibility studies that support export projects and the internationalisation of Nordic enterprises. The fund works in cooperation with national, Nordic and international organisations. Nopef shares the risk that the applicant is taking in connection with the feasibility study. For small and medium-sized enterprises the risk is often significant. Nopef's participation in the feasibility study gives the applicant company better resources to conduct a thorough and well-structured study. Nopef has a consultative role towards applicant companies and can convey recent experiences from e.g. the project country in question. (Nordic Project Fund 2011.)

The Foundation for Finnish Inventions (Keksintösäätiö) screens and evaluates inventions and innovative business ideas generated by private persons and start-up enterprises and assist to develop businesses. Foundation strives to help to find the right model to commercialise new ideas and innovations. Promising ideas with growth and international business potential will be assisted speedily into business proposals or licensing projects together with experienced business advisors. Foundation may grant funding for an invention or idea to cover, for example, patenting, testing of the technical and commercial performance, product development and commercialisation. Foundation's funding is risk financing, which does not require securities. (The Foundation for Finnish Inventions 2011.)

Tekes (The Finnish Funding Agency for Technology and Innovation) provides companies operating in Finland with funding for challenging projects involving development of products, services, production methods, business concepts or competence of organisations. Tekes can finance projects in all areas of technology and business. The funding is targeted at projected development work and can cover part of a project's expenses. Every year, Tekes grants around € 600 million towards innovative projects aimed at generating new know-how and new kinds of products, processes, and service or business concepts. Funding is also available for developing work organisations. Tekes provides funding and expertise for small and medium-sized companies for internationalization, if the idea is challenging and has novelty value. Funding will not be granted for common business operations and its' continuous development. (Tekes 2011.)

The Centres for Economic Development, Transport and the Environment (ELY-centres) provides a network of experts for the enterprises which wish to become international. Services offered by the ELY Centres cover the internationalization of the business, the improvement of business efficiency and management skills, the development of technology and innovations, further education for personnel and training for new employees. ELY Centres may also participate in the funding of development projects. ELY Centres have launched a *global project* which is an analysis and development programme for small and

medium-sized companies aiming at international growth. (The Centres for Economic Development, Transport and the Environment 2011.)

Other type of subsidiary services for entrepreneurs is providing, for instance, *SME-foundation (pktsäätiö)* (www.pkt.fi) and webpage asiantuntijahaku.fi from which companies can search for experts they need. *Culminatum* (www.culminatum.fi) may also be useful source of information as well as the regional organisation of enterprises in Helsinki www.yrittajat.fi. Also *uusyrityskeskukset* are non-profit organizations which help enterprises especially in the start-up process <http://uusyrityskeskukset.fi/suomi/>. There are several *business incubators* in Finland from which enterprises in the start-up phase may apply for assistance. In addition there are several *EU-projects*, from which enterprises may apply funding. There are also several field-specific bodies and organizations which provide funding for projects and enterprises in the creative industry. Those bodies and organizations are listed in Hermia's report: Fact Sheets – luovat alat. 2010. Several kind of funding services are also compiled in Yritys-Suomi service in Finnish: <http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?nodeid=14449>.

The importance of the creative industry can be seen in the amount of different projects and plans which are executed in Finland at the moment. One of the services offered is *Creative Industries Finland* www.luovasuomi.fi which provides information and services for creative industry developers, policy-makers and key interest groups. It publishes news, facts and figures that support the understanding and development of the creative economy and provide bases for foresight. Annual events and workshops provide platforms for networking and coordination of development activities nationally and internationally.

2.5 Funding

One of the central obstacles for growth is funding. Sometimes expensive funding terms prevent growth. Funding sources can be divided into internal and external ones. Internal sources of funding are the profit funds which have not been given as dividends to the shareholders. External funding sources are the ones, which require some other quarters' financing decision. The main sources are present or new shareholders' investments, accounts payable and loans from financial institutions. (Laukkanen 2007, 327-328.)

Originally "venture capital refers to temporary hands-on equity participations in novel-technology based entrepreneur-driven start-up ventures by (individual) capitalists." Nowadays venture capitalists operate also in established corporations in mature businesses dealing with hired management. Some define venture capital as an important source of financing in commercialisation of entrepreneurial ventures, whereas others describe venture

capital as a financial instrument offering the highest yield potential among equity related products. Venture capital companies can be divided into three major categories: entrepreneurial, corporate and governmental depending on the controlling owner of the company. Depending on the controlling owner of the venture capital company, the strategy and the aim of the venture capital business may vary. Governmental venture capital companies may aim to create jobs whereas other investors may be keen on building businesses and achieving high rates of return.

Venture capital funds can bridge promising private enterprises and the capital market, which would not meet on their own. In addition, SMEs with insufficient collateral bases in unproved businesses are often targets of venture capital financing. On one hand, venture capital may be a bridge for a start-up entrepreneur to public quotation. On the other hand, active board seats and strict covenants can be seen part of a price of such financing, although it could be seen as transformation of a weak owner-manager venture to a professionally managed publicly-held corporation. Venture capital may also be seen as an economic mechanism in job creation. Venture capital process can be divided into four major stages: fund-raising, entering, value-adding and exiting. Tyebjee and Bruno (1981, 1984) have divided the venture capital process into six stages: 1) raising money to invest, 2) locating potential investments, 3) screening potential investments, 4) evaluating potential investments, 5) structuring investment agreements, 6a) assisting and monitoring ventures and 6b) exiting. (Seppä 2000, 37, 43, 68-69, 74, 106-107, 109.)

The desire to maintain the family's independence and control in the family have effects on family firms' financial decisions. Several family SMEs have no interest in issuing shares since it brings the entry of new shareholders and a consequent loss of control (Hutchinson 1995; Morck 1996). Very often family firms shirk sources of funding that undermine the identification of ownership with control, and their possibilities for growth depend on internally generated funds. Smaller SMEs often support themselves with funding provided by the owners and their families (Romano et al. 2000). It is challenging for the family firms to amass the resources needed to sustain a competitive advantage that can be exploited through internationalisation. (Fernández & Nieto 2006, 343.)

A corporate blockholder is able to finance the SME or provide collaterals. In addition, the relationship between the firms may give a positive signal for the financial markets. Therefore, the corporate blockholder may diminish the problems of information asymmetry and opportunism in financial markets (Allen and Phillips 2000) which often make it difficult to obtain the funds required for growth. The market anticipates that the involvement of the blockholder guarantees efficient control and even financial support. This may lead to a reduction in the cost of capital and thus provide more financial resources. This advantage is emphasized when considering investments in intangible assets, which also suffer from serious problems of information asymmetry. (Fernández & Nieto 2006, 343.)

Majority of private companies including family businesses seem to have a profound antithesis to venture capital. Family businesses, when compared to their nonfamily counterparts, are less likely to use venture capital for the following purposes: 1) research and development that will enhance the growth potential of the business. 2) funding growth strategies via acquisitions 3) shaping up of the balance sheet to become more bankable and appealing. However, Poutziouris (2000) has demonstrated that there are family companies which are open to long-term external capital to ensure sustainable investments in new technologies and marketing strategies that can help them to develop their competitiveness in the new economy. (Poutziouris 2001, 286.)

Poutziouris found out that the financial development of the family business is governed by the “keep it in the family” tradition. He argues that family businesses are systematically more dependent on internally generated funds (i.e., retained profits) for their survival and development. He also presents that family businesses are not enthusiastic about widening the equity base with venture capital at the cost of relinquishing family business control. Therefore family businesses seem to be more sceptical about fast-growth plans, as such plans often require relinquishing control and more dependence on external investors (long-term debt or private equity providers). Family businesses seem to have a wider base of internally generated equity meaning share capital and retained profits. Family businesses tend to build a strong equity base over the time through the retention of profits. (Poutziouris et al. 2000.)

The combination of ownership and management control enables family businesses to embark independently on business strategies. Some family firms have survived many recessions and outlived many conglomerate owned business competitors since they enjoy a pool of internally generated equity capital and strong support from the family and loyal associates about future strategic plans. Poutziouris states that from venture capitalist’s point of view family businesses that are growth-inspired can be seen as less risky investments. However, financiers should understand the sociocultural, financial, economic, and legal aspects related to the joint development of the family and the business. Family companies are not very enthusiastic about venture capital deals and according to anecdotal evidence there is an empathy gap between venture capitalists (VCs) and family firms. That is not only due to asymmetries relating to strategic growth objectives, but also to exit routes. (Gasson 1999). (Poutziouris 2001, 288 – 289.)

According to the report compiled by Small Business Center of Aalto University, the lack of funding is emphasized in the creative industry, especially in the internationalization process. There is lack of information concerning different type of funding possibilities and application procedures. Unlike in the traditional production related industries, the availability of funding was one of the essential problems among the companies. Market oriented funding often stymies to the lack of collateral security. Immaterial property and promises for the future are not accepted as collateral securities.

The models of public funding are often tailor made for the need of production industries. The relationship between financiers and entrepreneurs in the creative industry is stigmatized by mutual distrust. Enterprises are criticizing that financiers do not understand the special nature of their business. Financiers are criticizing that entrepreneurs in the creative industry lack the view of profitable products and businesses. In extreme situations the applicants for funding have slammed the door behind them, since the financiers have required the entrepreneur to alter the product or concept against the artist's perspective. (Handelberg & Karhunen 2009, 20-21.)

As funding seems to be a stumbling block for growth and internationalization in the creative industry, new models for funding have been invented. One interesting example is crowdfunding which means that several private persons can invest in new enterprises and products. The concept of crowdfunding may be seen as part of the broader concept of crowdsourcing, which uses the "crowd" to attract ideas, feedback and solutions in order to develop corporate activities. The term crowdsourcing has been first used by Jeff Howe and Mark Robinson in 2006. (Belleflamme et al. 2011, 5 & Luova Raha Workshop April 26, 2011.)

In crowdfunding, the aim is to collect money for investment which is generally done by using social networks, in particular through the internet using for instance Twitter, Facebook, LinkedIn and other specialized blogs. Instead of raising funding from a very small group of sophisticated investors, the idea of crowdfunding is to raise it from a large audience, the "crowd", when each individual will provide a very small amount. (Belleflamme et al. 2011, 2.)

Although the primary goal of crowdfunding is to raise money, Belleflamme et al. (2011) argue that there is more to crowdfunding than just funding. Because appeal is made to consumers and because web tools are used, crowdfunding can also help firms in testing, promoting and marketing their products, thus enabling to gain a better knowledge of consumers' tastes. Majority of the observed crowdfunded initiatives are either project-based or based on donations. In several cases the financial return seems to be of a secondary concern for those who provided funds. Belleflamme et al argue that crowdfunders care about social reputation and enjoy private benefits from participating in the success of the initiative. This may be a crucial asset for many artists or entrepreneurs who need to present their talent and products to the "crowd" as potential customers. (Glaeser and Shleifer 2001; Ghatak and Mueller 2009). (Belleflamme 2011, 3, 28.)

One example of crowdfunding is the Finnish company Blind Spot Pictures Oy which is producing movies. One of their productions is Iron Sky which is a dark science fiction comedy. Blind Spot Pictures aims to cover € 900 000 of the budget with crowdfunding. Their goal is to raise money from volunteers via merchandise sales, preorders and with a crowdinvesting possibility. The process of collecting funds is still in process as the plan is to release the movie worldwide in 2012. At the moment (April 28, 2011) they have raised confirmed investments worth € 423 546. People who are interested in financing Iron Sky

can fund the production in three different ways. One way is buying fan products like t-shirts or a preorder of an exclusive collector's edition box-set of the production. Another way is a direct investment. Qualified investors which are registered in a national register of qualified investors are able to make direct investments without limitation. Private persons can make direct investments, but the EU and national legislation restricts the fund raising that no more than 99 individual investors in each country within EU, Norway or Lichtenstein can invest in the production. (Blind Spot Pictures Oy 2011.)

Finnish enterprise Venture Bonsai Oy is the first equity crowdfunding service in the world that is providing new alternative for funding. Private persons can invest to small enterprises safely starting from € 5000 investments. For instance, new growth company needs an equity of € 200 000. Venture Bonsai provides information for potential investors, takes care of contracts, payment transactions and communication between potential investors and the growth company, and if the required investments will be collected (e.g. in this case 40 investors x € 5 000), Venture Bonsai takes care of the subscription of the shares. (Hermia 2011, 37-38.)

The idea of Venture Bonsai's crowdfunding is that the enterprise can choose to whom information concerning the business idea and the products are being exposed. The enterprise can choose the investors who are interested in funding the enterprise at issue. The advantage for private investors is that Venture Bonsai offers as trusted place to discover and invest in companies with a standardized process. However, EU and national legislation sets restrictions for this kind of funding. (Venture Bonsai Oy 2011 & Hermia 2011, 37-38.)

One way to fund businesses in the creative industry is to fund product rights, which enables keeping the product rights in the original company. Mediatonic Management Oy administers equity funding of commercial game products and media brands. The first pilot fund was started in February 2010, and by the beginning of 2011, the company has invested € 1.2 million in four game products. Finnish game companies have created turnovers of hundreds of million euros for game platform developers. Finnish authors have mostly lost the copyrights of their own products to foreign countries in order to pay the salaries of their production. Mediatonic invests in product rights, not in the equity capital of companies. Mediatonic's earnings come from the royalties of the products' income flow. Mediatonic's funding model enables IP ownership to stay in the authoring company. Mediatonic was established based on the observation that business values do not accrue from the company and its balance sheet but from its products and know-how. (Hermia 2011, 29-30.)

2.6 Synthesis

Family businesses, enterprises in the creative industry and the internationalization process of small and medium-sized companies have specific challenges and competitive advantages which make each firm and its challenges to internationalize unique. However, similarities can be found. Lack of managerial capabilities seems to shadow family businesses, SMEs and the companies in the creative industry. In addition the financial resources may be scarce which hinder growth. Main challenges which have come up in theoretical part of the study are being compiled in table 5.

TABLE 5 Challenges confronted in family businesses, creative industry and SME internationalization process

	Family Business	Creative Industry	SME Internationalization
CHALLENGES	<ul style="list-style-type: none"> -Low awareness of government-sponsored export programmes -Unwillingness to internationalize due to limited capital -Diverse family goals - Blurred personal and business objectives - Risk-averse behaviour - Reluctance to lose control and build growth strategies - Decision making is centralized - Lack of managerial skills - Difficult to amass the resources needed to sustain a competitive advantage that can be exploited through internationalization - Reluctance of venture capital deals 	<ul style="list-style-type: none"> -Difficulties to find customers and partners -Lack of internationalization know-how and business skills -Unsuitable funding methods - Availability of funding possibilities -Inadequate distribution networks for marketing -Lack of institutional support mechanism and national coordination -Unsolved copyright issues -Inadequacies in the recognition of immaterial property rights -Small domestic market -Resources are too small for global expansion 	<ul style="list-style-type: none"> -Change of SMEs objectives, culture, structure and strategy cause troubles - May deepen the troubles confronted in domestic markets - High costs of building a large scale of international operations -Increase of products and markets increase the complexity of operations -Price of services is too high - Inadequate funding

The internationalization is the most complex strategy that family business can take and the difficulty of small family businesses is in building up the necessary financial resources to contend with the internationalization process (Menéndez-Requejo 2005, 78). However, there seem to be a huge untapped potential in the creative industry which family businesses and SMEs could utilize. The opportunities which have come up in theoretical part of the study are being compiled in table 6.

TABLE 6 Opportunities of family businesses, creative industry and SME internationalization process

	Family Business	Creative Industry	SME Internationalization
OPPORTUNITIES	<ul style="list-style-type: none"> - Long term orientation; patient capital - Flexibility and fast decision-making - Use of VC and corporate blockholder enable resources - More efficient use of limited managerial capabilities -Ability to build mutually beneficial, long-term international business relationships with minimal agency-costs -Use of strategic alliances 	<ul style="list-style-type: none"> -Good education -Finland's reputation -Growing demand for the products - Functional home market - Good products - Consideration of customer perspective - Networking - Improvement of manager / producer know-how - Development and exploitation of funding methods 	<ul style="list-style-type: none"> -May offer new business opportunities -Enables to gain greater returns -Increase of scope may improve performance -Escape from domestic regulations, declining demand and maturing technologies in home markets -Access to EU programmes -Establishment of strategic alliances

There are several organizations offering assistance in the internationalization process in Finland. Enterprises are provided funding possibilities, assistance in market analyses, business consultation and forums for networking, all being crucial for the international growth. However, enterprises in the creative industry seem to lack suitable funding methods and would benefit from manager-producer know-how, more efficient institutional support mechanism and national coordination.

3 METHODOLOGICAL CHOICES

Chapter three will begin the empirical part of the study by introducing the methodological choices. First, the research method is being defined. Secondly, the data collection is presented and thirdly, the narrative approach and analysis method are being introduced.

3.1 Research method

The advantage of a qualitative research is the possibility to get a deep understanding of the case (Patton 2002, 14). According to Yin there are rationales to a case study when the research represents a unique case. Yin states that a case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within a real-life context especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident. A case study is a preferred alternative, when the research is trying to find answers to questions “how” and “why” and the researcher has little control over events. (Yin 2010, 1, 13, 40.) As family business internationalization is a very young study field with a limited amount of knowledge available, Finnish family business researchers Kontinen & Ojala (2010, 98-99) recommend a more exhaustive use of a case study approach. As the empirical part of this study consists of an explanatory analysis of entrepreneurs’ experiences, and all the above mentioned factors apply to this study, a case study was chosen as a research method.

The nature of a case study is the ambition to gather versatile information of the investigated phenomenon in several different ways. According to Stake (1994, 236) the epistemological question is: what can we learn from one case? It is a question of understanding the case instead of generalization. Case study can be understood as a central strategy of qualitative methodology for the

acquisition of information. (Metsämuuronen 2003, 171.) This case study is based on critical realism as the research of internationalization process involves humans and their real-life experiences. According to Easton (2010, 122) critical realists accept that the world is socially constructed but argue that it is not entirely the case. They construe rather than construct the world. "Critical realism acknowledges that social phenomena are intrinsically meaningful, and hence that meaning is not only externally descriptive of them but constitutive of them (though of course there are usually material constituents too). Meaning has to be understood, it cannot be measured or counted, and hence there is always an interpretative or hermeneutic element in social science". (Sayer 2000, 17.) As Sayer suggests, I have tried to interpret the real-life experiences of the entrepreneurs through the lenses of theoretical background. By interpreting their experiences I have tried to construe the reality which family businesses in the creative industry face when they internationalize.

Easton states that critical realism answers to the research questions which are of nature: "What caused the events associated with the phenomenon to occur". Easton argues that it is only possible to understand social phenomenon by recording and analysing the associated events that take place as a result of the actors acting. The events can be recorded live or exist in records of the past including the memories of those human actors who can attest to the events. (Easton 2010, 123.) These features can be seen in this case study as an entrepreneur and a representative of game industry entrepreneurs have been interviewed in order to understand the phenomenon of internationalization in the creative industry. Interviewees' memories and real-life experiences construe the obstacles and possibilities of internationalization of small and medium size companies and family businesses, and thus construct the reality how internationalization in the creative industry may be promoted.

3.2 Data collection

According to Patton (2002, 48) qualitative inquiry stands for going into the field – into the real world of the problems – and getting close enough to the people and circumstances in order to capture what is happening. Patton (2002, 4) presents findings growing from three types of data collection: 1) in-depth, open-ended interviews, 2) direct observations and 3) written documents. The purpose of interviewing is to allow the researcher to enter into other person's perspective. (Patton 2002, 340.) As the aim was to get an insight into entrepreneurs' perspective and to find possible suggestions emerging from entrepreneurs' experiences how the internationalization of family businesses may be promoted in Finland, the in-depth interviews were chosen as a primary data collection method. In addition, I have made direct observations and increased my knowledge of the contextual setting as I have participated in three

seminars and workshops which have dealt with the creative industries and internationalization possibilities. The possible gaps of information have been fulfilled by emails and phone calls with the informants. I have also been able to read confidential financial reports and business plans of the other informant (Poptori Oy). Extensive information retrieval for the theoretical part of the study has deepened my understanding of the contextual setting and thus assisted in interpreting the empirical data.

The first interview with the informant Erkki Puumalainen from Poptori Oy took place in September 2010. According to Seidmann (1991, 9) the aim of an unstructured interview is to allow the interviewee to reconstruct his experiences about the focus of the study. In the first interview, the idea was to let Erkki Puumalainen to introduce the main challenges what he has confronted in the internationalization process and to get a good overall picture about running a family business. Since my guiding Professor Matti Koironen has established an extensive network in the business life, he assisted me to find the first informant in the creative industry and therefore he was present during the first interview. However, he was mainly observing the discussion and commented only to make some clarifications in order to avoid information asymmetry, since the topic was rather new for me. The first unstructured interview helped me to plan the theoretical part of the study and assisted me to comprehend the contextual setting of the research.

The second interview of the study took place in March 2011. According to Tuomi & Sarajärvi (2003, 77) theme interviews proceed according to certain predefined themes and related specifying questions. A methodological theme interview emphasizes individual interpretations of certain subjects. Theme interviews aim to find significant answers that relate to the purpose of a study and its research problem. Therefore the data collection method of the second interview was chosen to be semi-structured theme interview. The semi-structured questionnaire (appendix 1) for the second interview was planned according to issues which have emerged from the theoretical part of the study and from the issues which Erkki Puumalainen brought out during the first interview.

The second informant was chosen partly by accident and partly by a selective process. I met the second informant Director KooPee Hiltunen in a report release event organized by the Ministry of Employment and the Economy and Ministry of Education and Culture. As I was convinced by Hiltunen's expertise due to his competent comments in the event, I asked him to be an informant. As Hiltunen kindly agreed to my request, the third interview of the study took place in the end of March 2011. The interview was also a semi-structured theme interview and the questions (appendix 2) were in the line with the second interview of Poptori Oy. However, some questions were tailor-made concerning the specific nature of the game industry that Hiltunen represents and according to discussion I had with Hiltunen beforehand. All three interviews have been recorded and lettered (appendixes

3,4 and 5). Some discussions have been excluded from the appendixes due to business secrets.

3.3 Narrative approach and qualitative analysis

The importance of narrative work has been widely recognized (Hatch & Wisniewski 1995, 1). Johansson (2004) states that within the social sciences narrative approaches have become popular and it has been suggested that entrepreneurship research would benefit from the use of narrative approach. Narrative studies seem to emerge to the domain of entrepreneurship research. Steyaert and Bouwen (1997) have suggested that a narrative approach can make a constructive contribution to the entrepreneurship research by introducing increased conceptual, epistemological and methodological reflection. It offers a greater awareness of the reality and thus provides means to explain and predict entrepreneurial behavioural and to generalize findings.

According to Silverman (1985) it is hard to avoid problems in interviews, which may be distorted in several ways. Interviews are traditionally considered as interrogations. However, the narrative approach offers an alternative option, which means that the interview may be regarded as a story telling arena. Fletcher (2002), for instance, has used a storytelling interview format to study international entrepreneurship. She invited her respondents to tell stories, how their companies became international. The stories illustrated how opportunities were recognized and realized through processes of thinking, reflection, exchange and interactions. Entrepreneur is in a dialogue with himself as a result of interaction with the world of others. (Johansson 2004, 273-275, 279.) In the same way, in this study, the stories of entrepreneurs have illustrated the obstacles and opportunities of internationalization in the creative industry through the process of thinking, reflection, exchange and interactions.

According to Rae and Carswell (2000, 2001) life story approach enables the researcher to gain a deep personal and contextual understanding of the nature of entrepreneurial experience. The role of storytelling enables a richer and fuller understanding of entrepreneurship. (Johansson 2004, 279, 285.) Polkinghorne argues that narrative inquiries refer to a subset of qualitative research designs in which stories describe human action. In the context of narrative inquiry, narrative refers to a discourse form in which events are configured into a temporal unity by means of a plot. According to Polkinghorne coding the schemes of qualitative analysis separates the data into groups of like items. The grouped items are inspected to identify the common attributes that define them as members of a category. (Hatch & Wisniewski 1995, 5, 10.)

Polkinghorne presents a phrase *narrative configuration* in order to refer to the process by which happenings are drawn together and integrated into a temporally organized whole. Bruner (1985) has described two types cognition:

paradigmatic and *narrative*. Paradigmatic cognition operates by recognizing elements as members of a category. Narrative cognition operates by combining elements into an emplotted story. Narrative inquiries may be divided into two distinct groups which are based on Bruner's types of cognition. Paradigmatic-type narrative inquiry builds up stories for its data and uses paradigmatic analytic procedures to produce taxonomies and categories from the common elements across the database. Narrative-type of narrative inquiry builds up events as its data and uses narrative analytic procedures to produce explanatory stories. (Hatch & Wisniewski 1995, 5.) The explanatory stories of this study have been presented in chapter four.

According to Patton (2002, 115) narrative studies are influenced by phenomenology's emphasis on understanding living experiences and perceptions of experience. Narrative analyses are seen through lenses of individual experiences. Stories are at the centre of the narrative analyses and how to interpret the story is at the heart of narrative analyses. As the interview with Erkki Puumalainen can be seen as story telling from his perspective, this case has been interpreted as narrative analyses. The interview of KooPee Hiltunen has also been interpreted in the same way as he has explained the stories of games industry's entrepreneurs' experiences.

The challenge of qualitative analyses is in the making sense of massive amount of data. For instance the interviews of Erkki Puumalainen have engendered altogether 50 pages of data which was produced by lettering the interviews from the tape recorder. Analysing requires reducing the volume of raw information, sifting trivia from significance, identifying possible patterns, and constructing a framework for communicating the essence of what the data reveals. Guidelines for analyzing qualitative data can be found from literature but according to Patton guidelines, suggestions, and examples are not rules. Applying guidelines requires judgement and creativity and as each case study is unique, each analytical approach used will be unique. (Patton 2002, 432-433)

The case study approach to qualitative analyses constitutes a specific way of collecting, organizing and analyzing data, thus representing an analysis process. The idea is to gather comprehensive in-depth information about each case of interest. The analysis process results in a product, a case study. Thus, the term case study may refer to either the process of analysis or to the product of analyses, or both. (Patton 2002, 447.)

Miles & Huberman (1994, 19) state that qualitative data is the best strategy for discovering and for exploring a new era. Qualitative data is useful when one needs to supplement, explain and illuminate qualitative data from one setting. The strengths of qualitative data rest centrally on the competence with which the analysis is carried out. In this study the analysis has been done by categorizing information. The key points have been charted as represented below in table 5. The model for this kind of analysis method has been adapted from Miles' and Huberman's thematic conceptual matrix. This kind of matrix enables to handle several research questions at the same time. (Miles & Huberman 1994, 128, 131.)

TABLE 7 Thematic conceptual matrix adapted from Miles & Huberman (1994) as an analysis tool

INFORMANTS	Advantages	Obstacles	Promotion
Case 1			
Case 2			

The analysis contains three elements as adapted from Miles & Huberman. First the display was built. I have coded segments upon the research question and chosen attributes: *advantages*, *obstacles* and *promotion* to the charts. Then I have moved to the second phase, *entering the data*, and during that phase I have read through several times the lettered interviews and picked up the key points under the segmented charts (appendix 6). As a third part of the analysis I have drawn conclusions by reading across the rows.

3.4 Reliability and Validity

According to Patton (2002, 545) science emphasizes objectivity and the investigator's bias has to be minimized. Rigorous and systematic data collection procedures establish the validity and reliability. I have tried to be as rigorous as possible by recording the interviews and by lettering the interviews almost from word to word. Only business secrets and some insignificant words such as: "well, let's see, hmmm" have been left out from the lettering. I have also tried to have a neutral attitude and be as objective as possible in the interviews, although I have spoke out some additional comments in the name of "normal conversation" and thus I have tried to spur the interviewees to give me as much information as possible. In my opinion, if I had only been quiet and opened my mouth only to ask the questions, many details would not be handled. I strongly believe that my comments did not affect the narrative stories in such a way that they would have affected the conclusions and findings of this study.

For the analysis I have used the method introduced by Miles & Huberman (2002). I have categorized the findings and as I have read the interviews several times through, there should not be relevant gaps in the analysis phase of the study. According to Miles & Huberman (2002, 243) a researcher should not present conclusions without some data displays. The researcher should represent at least some reference to working documents containing data. The matrix I have used as a basis for my analysis is presented in appendix 6.

The interviewees have used spoken language which may have affected to the interpretation of the interviews and thus to the reliability of the study. However, the reliability has been improved by several emails with the

informants. For instance the narrative stories of Poptori and Neogames presented in chapter four have been sent for proofreading to the interviewees in order to avoid misunderstandings. Healy and Perry (2000, 123) have stated that a methodologically trustworthy study includes relevant citations and therefore I have used citations from the interviews in order to give the reader the possibility to get a fair view what the interviewees have said and meant.

Validity defines if the measuring instrument measures what it is intended to measure. The measuring instrument has to be relatively valid to the phenomenon investigated. As this case study is concentrating on entrepreneurs' experiences, the interviews as a data collection method and a case study as a research method seem to be the right methodology for that purpose. (Carmines & Zeller 1979, 17.) Theoretical part of the study has been planned to give relevant background knowledge and good overview of the research topic which is needed for conducting the interviews and for analysing the data. After writing the theoretical part of the study and after completing the empirical part of the study, it was easy for me to write the conclusions and answer to the research questions. All of this validates my perception that the validity of this research is of good standard. I strongly believe that if this study would be made again by another person, the finding and conclusions would be quite a lot the same. The probability of misunderstanding has been diminished by using licensed translator mainly in the empirical part of the study.

4 ENTREPRENEURS' EXPERIENCES

Chapter four presents the central part of the empirical data. The idea of this chapter is to introduce the main findings of the interviews and the main points relevant to the research questions. The value of Finnish music industry is around € 700 million, and experts evaluate that the value of music export is € 20–28 million. (ELY 2009, 32–33.) One of the companies operating in music business is the first case of this study: Poptori Oy. Chief executive officer Erkki Puumalainen has been the informant of this record and publishing company.

Finnish game industry was the biggest cultural export industry in Finland in 2008, and it employs 1147 people. The turnover of the Finnish game industry was approximately € 87 million in 2008, and the vast majority of this, 87%, came from export activities. A typical game company is rather small in size in international comparison. The majority of Finnish game companies have been established after 2000. My second case organization is Neogames, from which director KooPee Hiltunen has been interviewed. (Haila & Hiltunen 2009, 4, 12–15.)

4.1 Poptori Oy

Poptori Oy is a family business that was founded in 1995. Poptori is a home entertainment distributor in Finland, but it also has a very modern studio with production and product development unit. Poptori is a record and publishing company, the main products of which are music cards, CDs, DVDs, karaoke DVDs and related hybrid products. Poptori produces, for instance, fairy-tale hybrid packages for children, such as Snow White and The Sleeping Beauty. These hybrid packages for children include a fairy-tale CD, animated DVD, and a hybrid part, which includes puzzles, a coloring book, and labyrinth exercises. Their best selling products are under the product umbrella of Santa Claus

Finland, which is a foundation promoting the Finnish Santa Claus. Poptori has been the founding member of the foundation and can use the trademark in its products. Poptori is the only Finnish-Key-Flag record company in Finland. Puumalainen sees family business as a competitive advantage since it gives him the freedom and flexibility to make decisions quickly and independently. On the other hand, in a family business the challenge is solidity and limited capital which are especially needed in internationalization. At the moment, Poptori has 29 employees of which 19 have been temporarily dismissed. CEO Erkki Puumalainen defines the company as a middle-sized company. (Puumalainen March 1, 2011 & Santa Claus Foundation.)

Puumalainen has always considered the business from a global perspective, but their first product for international sales was not presented earlier than in 1999 at the Midem trade fair in Cannes, France. Midem is a huge international trade fair of music industry and related new technologies. An international distribution network got started at Midem when Puumalainen met representatives of other local family businesses. Thus the kind of products and the selection of markets for Poptori to internationalize on was partially by accident. If possible, Puumalainen prefers to create contacts for cooperation with other family businesses because these often share the same set of values. (Puumalainen March 1, 2011.)

The second important step towards internationalization was taken in 2003 when Poptori started to utilize their membership in Santa Claus Foundation on a large scale. Puumalainen saw a great business opportunity in selling products aimed at children using the Santa Claus trademark. In 2003, Poptori employed a graphic designer and the fairy-tale products containing CD, DVD and hybrid content were developed. As an official record company of Santa Claus, Poptori could make use of Santa Claus Foundation's networks and trademark all over the world. (Puumalainen March 1, 2011.)

In 2006, Poptori was able to present some fairy-tale products at the Midem fair that were ready for international sales. A Finnish delegation of public employees including representatives of Finnvera and Ministry of Trade and Industry as well as Finnish Minister Mauri Pekkarinen gave positive feedback as Puumalainen presented the products. As a result, governmental financier's Finnvera's decision-makers endorsed Puumalainen's perspective on the huge potential of these products, and Poptori got a loan of € 300,000 for the international growth in few weeks after the trade fair. In order to launch a whole set of new products into international markets, the whole capacity of Poptori's production was directed primarily to the development of these products which were planned to introduce at the Midem fair in 2007. (Puumalainen September 17, 2010.)

Puumalainen evaluated that Poptori used € 630,000 for salaries as it invested into these new products by employing and educating new workers. The total input that Poptori used for this internationalization project was € 1,200,000. According to Puumalainen's estimations, in order to execute this internationalization process well, the total need for liabilities would have been €

500,000 with a ten-year repayment period. Finnvera promised *viva voce* that the wherewithal for developing the product would be continued with an additional € 200,000 next year, but the financier would need a proof of ready-for-sales products in between in order to continue funding. The most important thing for Poptori was that the copyrights for these products remained in the company, and therefore a venture capitalist, for instance, as a financier was out of the question. (Puumalainen September 17, 2010 & Puumalainen March 1, 2011.)

In 2007 at the Midem fair Poptori presented a set of new, international products which gained plenty of positive feedback from the participants of the fair and other exhibitors. Some even asked: "What are you going to do now, Erkki, that you have become a millionaire?" Puumalainen had a strong feeling that international success would start from there and that there was a strong demand for these products as the partners in cooperation were keen on distributing the products. Already then Poptori had created a service concept which was already in use in Finland and in some countries abroad and which provided a well-functioning distribution system for the partners. Poptori got remarkable positive signals as it received so called down payments of around € 50,000 which can be seen as royalties from the future product sales.

Puumalainen had all reasons to believe that there will be a strong demand for the products in the international markets and that the financing for their growth will be in order due to Finnvera's verbal promises. (Puumalainen September 17, 2010.)

After the Midem fair in 2007, Puumalainen contacted Finnvera again for an additional loan. Puumalainen was sure to obtain missing funding as it had already been discussed earlier, and he had understood that applying for an additional loan was just a formality. However, his application for funding was declined. In addition, Finnvera stipulated that the earlier loan should be paid back in € 60,000 monthly instalments starting immediately. When Puumalainen asked for a reason to this sudden change of support, Finnvera's representative explained that EU regulations had changed. Finnvera was not able to fund more than 80% of the projects anymore. During negotiations with Finnvera Puumalainen tried to explain that the total amount of investment on the project by Poptori was € 1,200,000 and the total loan of € 500,000 would only form less than half of the internationalization project's funding. However, Finnvera saw the case in a different way. From the financier's perspective this balance was not strong enough collateral for the loan. The intellectual capital and property rights (IPR) of Poptori were valued as near to nothing. According to Puumalainen, Poptori had invested € 1,200,000 in the project, but the equity capital in their balance would not grow sufficiently as the depreciations made according to Finnish tax regulations were so large. However, Poptori has the copyrights for these products for 50 years, and the IP of these products may be used long after the 50 years. In addition, these products can be utilized in developing new products. After negotiations, instalments were cut to a smaller amount per month, but these incidents have led to serious cash-flow problems. (Puumalainen September 17, 2010 & Puumalainen March 1, 2011.)

Due to the cash-flow problems, Poptori had to cut business activities and the internationalization process had to be suspended at large. It was impossible to launch new international products in the scale that had been planned because there was not enough cash flow to cover for their distribution and localization, which was required to implement wide, international sales. Launching the products would have required extensive marketing efforts for which, after the surprising funding decision, there was not enough cash at hand. Poptori had invested in educating its employees, and now these members of the staff had to be laid off. The risk of losing these educated human resources is big. The IPR, which Poptori has developed and invested in, cannot be utilized due to the cash-flow problems caused by the unexpected end of funding and repayments. Distribution of the developed products cannot be executed in the planned volume due to scarce resources available. In consequence, Poptori has had troubles to obtain funding from other investors as well. However, the company has been able to pay the required instalments, but its business has been seriously jeopardized. From an entrepreneur's perspective it is very frustrating to see the huge potential of the business and to know the real value of an IPR asset that has been created and at the same time not being able to realize this potential due to the lack of capital. (Puumalainen September 17, 2010 & Puumalainen March 1, 2011.)

Poptori has also faced problems with EU funding. In 2007, a representative of Finnvera encouraged Puumalainen to contact the TE Centre (nowadays known as ELY Centre: Centre for Economic Development, Transport and the Environment) and to apply for financial support for the Midem trade fair. The budget for the fair was € 36,000, and according to the directions, the entrepreneur expected to receive 50% from the costs, meaning a support of € 18,000. However, there was an official decision made that Poptori was to receive € 10,000. Three days before the payment was due Puumalainen received a phone call and the representative of the TE Centre stated that financial support cannot be paid at all. The reason for this decision was that Puumalainen had booked an air fare ticket which he had not yet paid. Puumalainen tried to inquire about the situation and explained that he would have left the € 300 ticket out of the cost calculations if he would have known that this could happen. "Would I be so stupid as to risk a support of € 18,000 for a ticket worth € 300?" he asked. The official explained to him that they have to be accurate about these things because there were many efforts to trick them. This answer made Puumalainen wonder: "Is the Finnish entrepreneur really so stupid as to lose € 36,000 in order to trick you for € 10,000?" Poptori never got the promised € 10,000. Poptori got nothing although it had invested € 36,000 to the fair and had been promised as much as € 18,000 in support. (Puumalainen September 17, 2010 & Puumalainen March 1, 2011.)

"What could I have done otherwise? What did I do wrong?" These are the questions that trouble Puumalainen's mind daily. He thinks that Poptori was driven to this situation because of the extensive internationalization investment

encouraged by government support which then came to a sudden end. Poptori's mistake was the wish to create international growth as part of the Finnish Santa Claus product series and to trust financier's viva voce promises. (Puumalainen March 1, 2011.)

What irritates Puumalainen is that at the same time public administration, including Ministry of Employment and the Economy, Finnvera, Finpro, and politicians, encourage entrepreneurs to innovate and take risks. Public administration promises support for entrepreneurs and gives its word to help funding innovations. But at the same time, the incidents with the TE Centre and Finnvera take place. The support system did not promote Poptori's wish to increase its operations, risk-taking, and development of innovations in the internationalization process, but instead it jeopardized the whole business, which was going really well before the huge input to internationalization causing the cash-flow problems. "Now is the time to turn speeches into actions," states Puumalainen. (Puumalainen March 1, 2011.)

Puumalainen brings out several issues that have to do with the operational preconditions of a creative field in Finland also from an economic point of view. The entrepreneur worries about the dominance of multinational companies (Warner, Emi, Sony and Universal) in the music business; these companies represent about 80% of the market (ELY 2010, 29). The entrepreneur is also very disappointed in public services and the promises they make. Puumalainen claims for the kind of positive infrastructure in Finland that breeds successful international business. There is a need for true acts of volition to export Finnish culture capital to the world, which requires appreciation of the field. In addition, there are challenges in productizing culture and financial expertise. Puumalainen also hopes for educational development so that it better responds to the needs of business life. The entrepreneur must have enough know-how to secure the financial preconditions of his company. Puumalainen is worried about selling Finnish IPR to foreign investors and multinational companies on a cheap price. He thinks a sad example is how the rights of Hevisaurus band were sold to Sony: "Finland is being robbed of our know-how, idea and culture capital." Some of the key issues in the creative field have to do with copyrights. Keeping copyrights in Finland, and in this case, in one's own company, is crucial. Poptori could have sold its concept to a multinational company but then they would have lost their copyrights, too. "Copyright always stays where the funding is." (Puumalainen September 17, 2010 & Puumalainen March 1, 2011.)

"Finance, finance, finance," says Puumalainen about the three biggest challenges Poptori has confronted during their internationalization process. Puumalainen suggests to accept something else than company balance sheet as collateral for a loan, as balance is usually weak for a new entrepreneur. Financers must have tools to appreciate IPR according to its real value, which does not happen in the current system. The current system leaves a weak balance because according to the tax regulations, depreciations must be done in a fast schedule and investments taken off from accounting cannot be used as

assets in negotiations for a loan. Because of big depreciations, the share of own capital of the balance does not grow. Puumalainen states that in years 2001–2008 Poptori paid 252,000 hours of salaries to their content providers. In addition, Poptori paid € 50,000 for the freelancers they were using. All of that makes around 300,000 man-hours. If Poptori would have invoiced that project, for instance sold its copyrights to Warner, they could have received around € 25 million. Now all they have left are the copyrights, which the financiers value near to nothing as they were not sufficient as collateral for the € 500,000 loan with a ten-year repayment period. (Puumalainen March 1, 2011.)

Puumalainen thinks business subsidies need to be cut substantially because they contort competition. Company support services require expertise. Instructors of funding and support services must understand the requirements of the IPR industry. Public funding in Finland must believe in the know-how capital available here and the end-result it can create. He also thinks capital investments are mortal in the IPR industry because they cause productive assets created by Finnish know-how to move under foreign ownership, and this is a major loss in terms of national economy. (Puumalainen March 1, 2011.)

4.2 Neogames

Neogames is a national game centre whose mission is to assist game industry's operational preconditions in Finland. Neogames has gathered a group of games companies connected to computer and mobile gaming, research institutes and organizations. Neogames provides a support network for the development of future entertainment applications and games. It supports its members by organizing affordable visits to international fairs in the games field by arranging joint travel deals. International fairs offer a great opportunity to negotiate, make deals, promote sales, and create new contacts since all crucial players from the games industry worldwide are gathered all at once in the same place. In addition, Neogames lobbies for games industry education and better operational environment for games field's enterprises in Finland. What comes to lobbying officers and public administration, Neogames is collaborating with Favex (Finnish Film & Audivisual Export) and Musex (Music Export Finland). Neogames finances its operations by projects, membership fees, and partially by the Ministry of Education and Culture's support for cultural exports and centralized communications. Projects cover about half of the funding. Neogames tries to avoid EU projects because implementing them in Finland is difficult and slow and they cost more than gain. (Hiltunen March 30, 2011 & Neogames 2011.)

According to Hiltunen, the games industry in Finland has often evolved from leisure activities into businesses unlike the other traditional industries. The games industry is the biggest cultural exports industry in Finland, as

around 90% from enterprises' turnover comes from export activities. The domestic market in Finland for games is rather small and therefore the enterprises usually think their business from a global perspective from the beginning. Finnish games companies internationalize through intermediaries, such as distributors, publishers, and partners. A typical, Finnish games company is hard to define. In principal, companies employ about 20 people and are mostly owned by employees but also involve investors. Ownership is mainly kept on the founders and employee associates. (Hiltunen March 30, 2011.)

According to Hiltunen, game industry's enterprises have optimal operational preconditions when their content developers have a passion for their work and the management has sufficient business know-how, substance know-how and industry knowledge. It is crucial that over-enthusiasm does not blur business reality. Management needs to quickly make strategic decisions that can affect the business for several years. One of the characteristics of the games industry is fast cycling. In traditional fields, cycles last from 10 to 15 years, whereas in this industry, they last from 1.5 to 3 years. A company must, for example, decide whether they will get involved in social media games development. In addition, company management must decide which way to do it: how to partner and market and what is the strength that differentiates the company from its competitors. Success often requires being among the first in order to reach full business potential with few resources. (Hiltunen March 1, 2011.)

Hiltunen emphasizes that the games field is not about games themselves; operations must consider scalability of games business. The core is an IP created through a game but this can be refined into many directions, for example, into a service business. Hiltunen mentions Sulake as a good example. From Hiltunen's perspective, in practice, they are a game service provider. Sulake is a social entertainment company focused on social games and communities, providing one of the largest social games in the world: Habbo Hotel. (Hiltunen March, 30, 2011 & Sulake 2011.)

Hiltunen sees excellent price-to quality ratio of gaming production, reliability of deliveries, and technological expertise of companies as the strengths of the Finnish games industry. It is important to be able to create products that are internationally competitive. All creative fields share the passion for doing things. In order to succeed, it is important to be original, committed and passionate about work. Tekes has carried a significant role in developing the games field. Hiltunen is happy about cooperation with Tekes because they have assured nearly sufficient investments in technological development and related matters. There have been few problems. (Hiltunen March 30, 2011.)

There are also many challenges. One of them is the small size of the enterprises and the weak balances. This causes enterprises to have serious difficulties in finding funding. Hiltunen thinks there is a need for an investor with an insight, who believes in the operations model and strategic vision of a

company. The investor needs to provide insight and industry knowledge. According to Hiltunen, games industry could be even more significant from a national-economic perspective if games companies were able to finance their own production development as far as possible. The more the game developer can invest into a project, the better negotiation position it can establish. Hiltunen gives an example: if a company invests a million euros in production and is able to self-finance € 600,000, negotiations for the missing € 400,000 are much easier compared to being able to finance just € 100,000 or nothing at all. If a company is not able to finance any of its production, this can be considered to be project sales. Somebody believes in it and buys it. IP ends up with the investor as do most of the profits. This is business that only creates additional value to the company's profit and loss account. This has an enormous impact on the national economy. If investment money would come from Finland, all money posted as income for the product would also stay in Finland. Hiltunen sees a problem in the Finnish way of assessing content through cultural and social values. As an example he mentions the Opera. Yearly funding for the Opera from the Finnish cities and government is circa € 40 million. Nobody asks how much money opera makes in return. Nobody has thought about a monetary mechanism that could be used to estimate the value of opera. Contents should be analyzed through how they can be commercialized and made to make money. A model of cultural appreciation does not work when contents are considered as business. (Hiltunen March 30, 2011.)

As mentioned earlier, game industry's enterprises are rather small and do not possess enough equity for investments. Finding funding becomes fragmented when it is necessary to lean on effective securities and different forms of support. The problem is the slowness of collecting funds. If collection takes too long, through competition, it has an impact on strategic choices. Situation could be improved if IP could commonly be used as a security. There is a need to estimate the market value of a certain concept or implementation. To avoid this, the government should guarantee loans that have the same terms and conditions as subordinated loans. This means that if an incentive fails, a company would not go bankrupt. If an incentive succeeds and a product breaks even, the loan will be paid back. The loan could be interest-free or low-interest but would not require effective securities. Thus it would not be a case of a company guarantee but IP guarantee. This is a mechanism that requires development but its idea has been lobbied by Neogames. An option could be balance appreciation of IPR; this, however, involves non-recurring depreciations that have a negative side. A balance-independent funding model could be a good solution, where IPR would be appreciated directly as a security. Another funding model, which Neogames has lobbied for with Favex, is an incentive system that would work to increase domestic IPR and bring foreign productions and functions to Finland. It would not be a tax incentive but an equivalent system that would work as a public spur for production and addit returns in relation to a sum expended. (Hiltunen March 30, 2011.)

There are some enterprises that have enough equity for their own production and refuse to take any foreign capital for their investments. Hiltunen emphasizes that the goal is not to create a model in which society would constantly have to invest in industry-specific products. The goal is to create a fund that eventually will become self-sufficient. "An entrepreneur does not ask for investments just because it is nice to have an investor," states Hiltunen. "Investing always involves the down side that if someone invests in your company, you have to give something away. An entrepreneur may not want to give anything away even if it would be wise sometimes," he ponders. Essential to Hiltunen is how IP is being valued, not who is the financier. Hiltunen doubts, however, that Finnvera has enough resources. It would require an investment board or similar to make decisions quickly enough. The trouble is that there are always risks in this kind of investment activity. This is portfolio-type of investing. Each case is a leap of faith. Some projects bring the money back, some break even, and some fail. (Hiltunen March 30, 2011.)

Finnish companies have to find their own place in the competition for market shares, since for instance the Chinese can produce the same products with a lower budget. Hiltunen names several challenges that Finnish games industry enterprises confront in the internationalization process. Some of them are country-specific. In Asia, the challenges are completely different language and culture, protectionist legislation, and the requirement for long-span presence in the market area, which only few can afford. USA is the most significant market in the games industry, but also the most challenging one. One thing that makes competition challenging there is the totally different financial standing that enterprises have. "What we do with hundred thousand, yanks spend a million on," states Hiltunen. Competition is hard there, but if an enterprise succeeds there, it can become "something big". Recent obstacles in the US market have been troubles with work visas. Finnish companies have tried to open offices in the USA but have not been able to obtain a work visa. (Hiltunen March 30, 2011.)

European markets are very fragmented. Dozens of countries and country-specific cultures, several languages, and there is a slightly different demand on each market. For instance in Germany, strategy games are popular whereas somewhere else they are not. This fragmented market requires an enterprise to make strategic choices which influence business for several years. Fragmented and dissimilar markets require plenty of capital, which many enterprises lack. (Hiltunen March 30, 2011.)

At the end of the interview Hiltunen wants to stress a few more issues. If investments could be done by domestic resources, they would create bigger national-economic benefits. Investments should be chosen based on business benefits without forgetting cultural aspects; by this Hiltunen means knowledge of industry and industry culture. He wonders if this kind of thinking is too radical as it has been talked about for 5 to 6 years without actual progress. Hiltunen says that allowances are not a solution but investments that can

involve a remuneration – as long as investors, whoever they are, have insight and understanding of the cultural aspects in the background. In addition, the difficulty of arranging EU funding in Finland receives critical comments from Hiltunen. (Hiltunen March 30, 2011.)

5 DISCUSSION

In this chapter, theory is compared with empirical material and the relationship between the two is reflected upon. In addition, this chapter explains the empirical subjects on a deeper level and discusses related problems. The chapter has been divided into three sections. First section reflects empirical findings on the theory. Second section introduces creative field's characteristics that emerged from the empirical material and refers to the theory supporting the findings. Especially factors related to financing are emphasized. Section 5.3. suggests how to promote internationalization of SMFEs in the creative industries. Case Poptori is somewhat more emphasized in this section because the empirical data collected from case Poptori is more extensive than data collected from case Neogames.

5.1 Reflecting theoretical and empirical part of the study

Both Poptori and the game companies, which Neogames represents, can be reflected on by family business and small and medium-size enterprise theories, since in principle, both cases fulfil these definitions. Poptori is a SMFE, and typically a Finnish games company employs about 20 people and ownership is mainly kept with the founders and employee associates. The majority of the companies referred to in the Neogames interview can be defined as SMFEs. In addition, both cases represent the creative industries which provide a possibility to reflect empirical data on the reports of creative industries.

According to Poza (2007) and Ward (1998) family businesses possess unique competitive advantages such as fast decision making, patient capital and long term orientation, which enable successful execution of chosen strategies. The rallying point for both cases in this study is the passion for their work and the requirement of long term investments with patient capital since the industries are at the same time labour intensive and capital intensive. According to this case study the success factors in the creative industry in

Finland are: excellent price-to quality ratio of production, technological expertise, originality and passion for the work. Enterprises have optimal operational preconditions when the management has sufficient business know-how, substance know-how and industry knowledge.

According to Porter (1986) SMEs internationalize due to declining demand and maturing technologies in their home markets and Ghoshal (1987) argues that they are pulled to internationalize by lucrative opportunities. This case study somewhat supports theories of Porter and Ghoshal. For the games industry the domestic market is not sufficient enough and therefore the global perspective for the business is a must. Poptori decided to internationalize due to lucrative opportunities and due to the desire to grow the business.

According to Thomas & Graves (2008), network relationships are important for international growth. According to OECD (1998), the majority of the SMEs internationalize by means of an evolutionary strategy based on exports and imports. Also Cleaver et al. (2007) have found out that firms start their internationalization process by exporting, since its requirements, risks and efforts involved are minimal. These factors made internationalization easier for Poptori and game companies and thus support the findings of the OECD report, Cleaver et al, and Thomas & Graves. Both Poptori and the companies in the games industry evolved to exports and international sales through the contacts and network relationships they established during international trade fairs. Thus, visiting international trade fairs seems to be beneficial for SMFEs in the creative industry. This aligns with the findings of Evers & Knight (2008, 555), who found out that trade fairs are effective networking forums for small exporters. Findings of this study also align with the findings of Handelberg & Karhunen (2009) who argue that networks and personal relationships are crucial for internationalization in the creative industry.

Several family business researchers (e.g. Donckels & Frohlich 1991; Balakrishnan and Fox, 1993) have stated that family businesses are risk averse in nature. For instance, Pinho (2007) states that internationalization typically involves high-risk activities and is therefore usually avoided by small family firms due to the fear of business failure. However, this case study indicates that family businesses in the creative industry seem to have risk tolerance and are expansionist in nature. Especially games industry enterprises strongly strive to internationalize.

Pinho (2007) argues that market entry mode choice is one of the most important decisions that a firm has to make and SMEs tend to perform activities with low-cost structures thereby minimising the risks. According to Pinho an inappropriate entry mode decision is difficult to change, especially when long-term contracts or extensive resource commitments have been made. Case Poptori is a cruel example, how internationalization can jeopardize the whole business, when extensive resource commitments have been made and something unexpected happens. Before the internationalization process Poptori's business was very profit-making, but now it has serious cash-flow problems. Finnish games companies seem to reduce the risk by using the

intermediaries in the internationalization process. Also Handberg & Karhunen (2009) suggest developing a producer / manager portal and using middlemen and managers in order to promote internationalization in the creative industry.

According to Uppsala model (1977), firms internationalize first in the foreign markets that are close in the sense of psychic distance. Both in case of the games industry and Poptori, psychological distance has decreased along with the personal relationships established during trade fairs. The Santa Claus network used by Poptori as well as favoring family businesses as partners has diminished the psychological distance. In the revisited Uppsala model (2009), Johanson & Vahlne state that short psychological distance helps to recognize and implement opportunities. They also highlight the importance of business networks that are socially constructed. The hypotheses of the revisited Uppsala model are supported by cases Poptori and Neogames, as personal contacts during international trade fairs have created the opportunities that they are utilizing.

When these two cases of this study are reflected with the stage model of internationalization (Bell et al. 2003), it can be stated that Finnish games industry represents born global firms which strive to be first movers and achieve a rapid access to global markets with new technology innovations and they are exploiting new networks and resources. Poptori instead seems to be closer to the characteristics of traditional firms with the motivation to increase sales volume and extending the product cycle of existing products by moderating them to the different market areas. However, Poptori correspond with some characteristics of born global firms such as pursue of global market niches, committed management and strong evidence of networks in market entry into foreign markets.

According to Thomas & Graves (2008) internationalization pathway is determined by the access to financial resources as well as by the willingness to commit financial resources to internationalization- related activities. Financial resources are needed to fund international activities such as international trade fairs and changes required due to the internationalization, e.g. developing the capabilities of marketing, production and the managerial issues. The financial resources available for SMFE are affected by firm's willingness to borrow funds from financial institutions, the family-equity related issues (patient capital, dividend policy), domestic market place performance, and access to government and industry grants. Due to risk-averse behaviour and the objective to maintain total control over the business, family owners are usually reluctant to raise financial capital through loans from lending institution or by bringing in outside equity. Internally raise funds was the most popular source of funding for international growth strategies.

It is interesting to notice how Poptori's values align with the findings of Thomas & Graves. Poptori was willing to gain outside equity only because it thought it to be safe and the loan from Finnvera was supposed to guarantee the independent standing. However, now the crucial funding for marketing and

distribution was cut in the middle of the internationalization process and instead of raising funds, Poptori was forced to pay instalments it was not prepared for. The IPR that Poptori has developed and invested in, can not be utilized due to the cash-flow problems. The games industry enterprises also seem to favour financing their own production development as far as possible because this enables them to make independent decisions and their income to “flow” to the unit that has developed the IP being utilized. Both cases emphasize the importance of corporate funding in creating operational preconditions for SMFEs in the creative industry. Both interviewees hoped for a financing instrument in the form of own capital that could be converted into financial support when need to be.

Fernández & Nieto (2005) suggest that family firms should seek for support in other firms for its expansion. Although family firms are often unwilling to involve external shareholders, they should consider this option for the advantages they gain in return: additional capital and more professional management thus improving national and international competitiveness. Svinth & Vinton (1993) argue that international joint ventures increase the likelihood of success when both partners are family businesses. Poptori has taken advantage of the international joint ventures by collaborating with other family firms and other partners in cooperation which distribute their localized products. But could Poptori have benefitted from a corporate shareholder? According to Allen & Phillips (2000) the corporate blockholder may diminish the problems of information asymmetry and opportunism in financial markets and thus improve possibilities to raise funds. Could another shareholder have helped Poptori to raise additional funds? On the other hand, this could have meant loss of control and loss of IPR revenues, which both are a question of life and death for the entrepreneur. The entrepreneur expected the governmental financier to be a safe source for funding, but when looking back, maybe the corporate shareholder could have been a safer and a better solution? What we can learn from case Poptori is the importance of risk management. Entrepreneurs should critically estimate the risks with each partner in cooperation and the resources that internationalization requires. According to Johanson & Vahlne (2009) successful firms calculate risks carefully and try to avoid taking unnecessary risks.

5.2 Intangible assets and information asymmetry

This case study supports the findings of Handelberg & Karhunen (2009) that funding is being emphasized in the creative industry unlike in other industries. Enterprises have difficulties in raising funds since immaterial property and immaterial property rights are not accepted as securities. Enterprises and financiers seem to estimate the business potential in a different way.

According to the European Committee for Standardization intangible assets are those assets that can have huge value for an organization, generating competitive advantage in the future. Intangible assets typically have no physical presence and have traditionally not been recognized from a financial perspective, except when they are sometimes grouped together as 'goodwill' on balance sheets. Measuring intellectual capital is often considered essential to comparing different companies, to estimating their real value or to controlling their improvement year-to-year. (Montequín et al. 2006, 526.)

Empirical studies indicate that knowledge-intensive companies have a market value that is much higher than their book value of equity (Eronen 1999; Hansson 1997; Johanson 1996; Johanson and Skoog 2000; Lev 1997). High market value added (MVA) is often affiliated with the growing importance of the intangible assets (Lev 2001) which may be divided into generative and commercially exploitable intangibles (Ahonen 2002). These generative intangibles include human capital, internal structure and external structure, and they are also called intellectual capital (Bontis 2001, 2002). The significance of intangible assets is illustrated in figure 9. (Ahonen & Hussi 2002, 277 -278.)

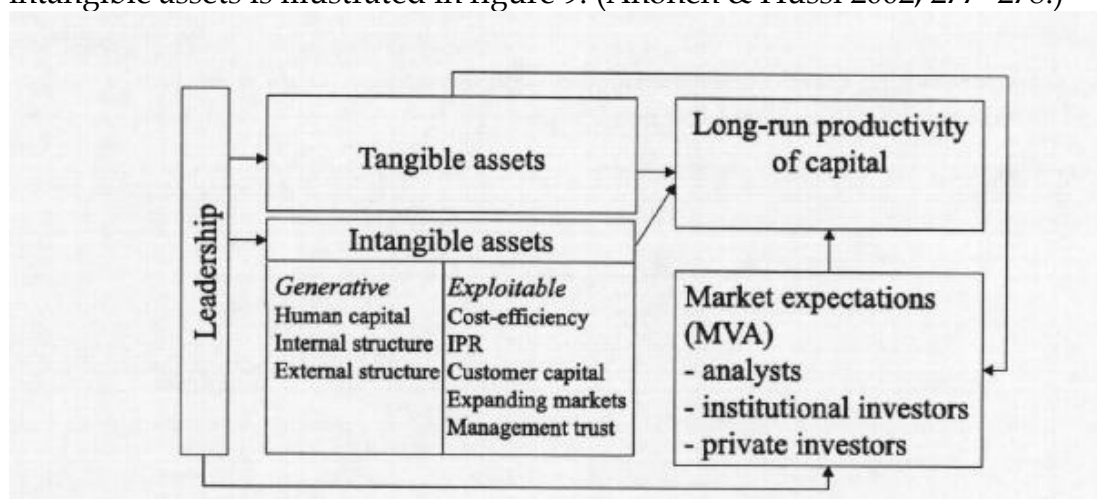


FIGURE 9 Significance of intangible assets

Sveiby (2009) has studied the valuation of know-how companies. When investors start to invest, they first need to decide which company gives the greatest return in the future. Judging the risks involved in know-how

companies differ from other kind of companies. Investors may find the investment riskier in know-how companies since the relevant key indicators are not given. And if they are, they are not understood by the most readers. Often the net worth acts as a control figure in valuing the enterprise. However, this cannot be used in a know-how company as it is people and not capital that generates profit. Sveiby suggest to value and assess the revenue-creating people. Sveiby argues that it is possible to calculate an expected value added per revenue person, taking into account all the costs that such a person incurs. Studying the annual reports of quoted know-how companies reveals that they do not have much capital. The substance is not evident from the reports and investors in the market have understood that there are hidden balance sheets which yield the high visible profits. According to Sveiby, the know-how capital consists of three parts: structural capital, human capital and management capital. (Sveiby 1998, 66-68, 73,92.)

Lönnqvist states that there are four common concepts in the literature that are used to refer to the intangible factors related to organizations' business operations. The concepts are intellectual capital, intangible assets, intangibles and non-financial success factors. Lönnqvist has presented the following model to estimate company's total assets (figure 10). (Lönnqvist 2002, 283.)

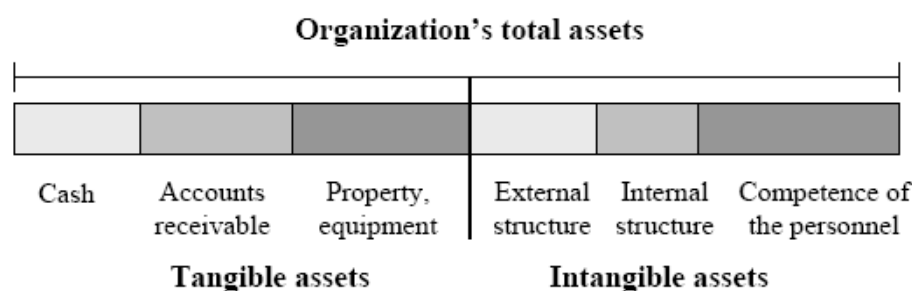


FIGURE 10 An example of an organization's total assets

Reflecting the experiences of Poptori to the above mentioned findings of Ahonen & Hussi, Lönnqvist, Montequín et al., and Sveiby, it appears that Poptori has gained tremendous organizational assets in the form of intangible assets such as competence of the personnel, business concept and IPR which can be exploited for decades enabling the scalability of the business with minimal costs in the future. Also the distribution channels that Poptori has created and Santa Claus trademark can be considered as intangible assets which will generate revenues in the future. If Poptori would be able to utilize the competence of its personnel and the IP it has created by refining it in a more comprehensive way for its business, the value of the assets would raise remarkably. Poptori has invested in modern studio. What is the value of the hybrid media production capabilities, in addition to the book value of property and equipments, if the future revenue possibilities are being assessed? As the

theoretical background suggest, the total assets of the company consist of several factors and it seems that in the creative industry the majority of the assets are being intangibles.

All of this makes me wonder: how can the estimates of the value of Poptori's business potential and total assets differ so much between the entrepreneur and financier? Why did the financier cut the funding in such a way? Has the value of Poptori's total assets really declined so dramatically in one year that the funding had to be cut? Case Poptori reveals how huge the information asymmetry between a company operating in the creative industry and the financiers can be, and what this kind of information asymmetry may incur. In addition, the companies in the games industry have had troubles to finance their operations since they also suffer from a weak balance as the majority of their assets are intangible. As mentioned earlier, Sveiby (2009) argues that relevant key indicators are not understood by the most readers. Could it be that Poptori possesses huge untapped business potential which the financier did not understand?

Information asymmetry theories rest firmly on the work of Noble prize winners Akerlof, Spence and Stiglitz. Information asymmetry prevails when other participant in the negotiations has better information than the other. For instance, a seller has better knowledge of the quality and performance of goods than a prospective buyer. (Löfgren et al. 2002, 195-196.) Has financier lacked tools for estimating the value of Poptori's assets when it made the decision to cut funding? Or perhaps the financier lacked the courage? If it did, what was the reason? Did Poptori overestimate its future business potential and the value of its IPR? The difference between estimations is huge and the sudden change of financier's estimation has caused serious troubles for Poptori. This makes me wonder: is this type of sudden change of mind fair for the entrepreneur? Could the financier have tolerated a bit more risk and thus could have given the additional loan of € 200 000? Now the decision to cut the funding has jeopardized the whole business and has caused temporary dismissals which become expensive also from the national-economic point of view.

Case Neogames also reveals the information asymmetry between traditional funding instruments and game companies. However, in the games industry there seem to be several funding instruments like crowdfunding and investors investing in IP, which suit the needs of games industry rather well. Due to the success stories like Rovio and Sulake in games industry, the industry seems to be lucrative for VCs and business angels. Also Tekes seem to have come off its duties well consequently improving games industry's operational environment. However, the games industry could be even more significant from a national-economic perspective, if the games companies would have more suitable funding instruments available and they could finance their own production development.

There seems to be information asymmetry also between entrepreneurs and public administration when it comes to the utilization of EU funding instruments.

5.3 Obstacles and promotion of SMFE internationalization in the creative industry

This case study research suggests that there are several challenges in the internationalization process that family businesses in the creative industry confront. The biggest obstacle is funding. How can the SMFE internationalization in the creative industry be promoted? What should be done?

What is the value of a company's IPR and how to use it as a guarantee for a bond? At the moment financiers do not seem to have sufficient tools to answer this question. In both example cases the values of IP and IPR are central elements of the enterprises' assets. This case study suggests that labour costs should be seen as R&D costs and valued in the light of future revenues and not in the light of costs during one fiscal period. Like Hiltunen said, it is not about the games, but the financiers should see the scalability of the game business and the business potential that can be evolved from games. The IP created by Poptori can be utilized in several products. Once Christmas music is being recorded, it can be utilized in millions of post cards, CDs, and DVDs for decades in several market areas. What is the real value of one recorded Christmas song if the matter is being reviewed from this perspective? What is the real value of one recorded Christmas song, if it can be merchandized for 50 years in 100 countries?

A good example of the scalability of the games business is Rovio's Angry Birds game. According to Peter Vesterbacka, Rovio is now diversifying its business into sales of supplementary products, such as T-shirts and soft toys, and Rovio is even planning to produce a movie. Angry Birds, which has become a success story, is the 52nd game that Rovio has developed. Without an investor with insight this Finnish success story would not have been born. According to the report compiled by Neogames, the Finnish games industry could reach € 330 million turnover by 2020. However, Vesterbacka comments that if Rovio's turnover is only less than € 330 million in a few years, they have gone badly wrong. (Vesterbacka, P. March 30, 2011 & Neogames 2010.)

This example highlights the importance of understanding the need for portfolio-type of funding in the creative industry. It does not matter if few projects fail because income from success stories will finance the failures manifold. However, the risk would need to be shared with the financiers because otherwise risk taking will not be tempting enough, and entrepreneurs may not take risks at all if there are no new success stories to witness. Public administration and the governmental financiers have to understand that in order to create success stories in the creative industry, risks have to be taken. Each case is a leap of faith. Financiers should guarantee loans that have the

same terms and conditions as subordinated loans. This means that if an incentive fails, a company would not go bankrupt. If an incentive succeeds and a product breaks even, the loan will be paid back. The loan could be interest-free or low-interest but would not require effective securities. Thus it would not be a case of a company guarantee but IP guarantee. Both interviewees suggested a funding model in which the loans could be converted into some kind of financial support, on certain terms and conditions, if the project fails. This will create an opportunity to use a company's know-how capital to develop new products instead of ending in bankruptcy.

One of the problems is that when companies are investing in product development, the equity capital in their balance will not grow sufficiently as the depreciations made according to Finnish tax regulations are so large. When weak balance precludes funding, new funding instruments have to be developed. According to this case study, there are two good possibilities for solving this problem. One option could be balance appreciation of IPR. This, however, involves non-recurring depreciations that have a negative side and therefore this would require a change in the guidelines of KILA (Finnish accountancy board). Another alternative would be a balance-independent funding model. This could be a good solution where IPR would be appreciated directly as a security. This, however, would require an investor with some insight.

The working group set up by the Ministry of Employment and the Economy and by the Ministry of Education and Culture introduced an operation model for developing creative economy and cultural entrepreneurship in Finland. The model suggests funding for a model where there are two actors: one organization would be the Uno Action that would, among other things, generate funding for the needs of the creative industry, simplify services for companies, and create pilots of new operations models for the field of creative economy and culture. Uno Policy, on the other hand, would act between and within ministries, ensuring strategic guidance and coordination, replacing project-specific structures, and participating in the renewal work. The idea of this model is to significantly simplify the existing system by the year 2015. The working group stated that the services and funding instruments for entrepreneurs are too fragmented in Finland, which is in line with the findings of this case study. (Luovan talouden ja kulttuuriyrittäjyyden tulevaisuustyöryhmä 2011.)

This case study is suggesting that current funding instruments do not meet the requirements to boost creative industries efficiently enough. What is the value of Vivaldi's Four Seasons DVD and CD, which can be utilized 24 / 7 globally? What is the real value of Santa Claus trade mark that Poptori can utilize and diversify for dozens of products to several markets? Does Santa Claus product expire or doesn't Christmas come every year? Is a half-empty hotel in Lapland a better investment for the Finnish national economy as the building itself can easily be valued in the balance sheet? It seems that the financiers need to make some stocktaking, after which new tools are hopefully

being defined for the valuation of IPR and company know-how as collaterals for a loan. Growth is necessarily needed among creative industry companies, too, in order to balance the deficit of sustainability. It is obvious that in the future, the traditional industries will not be able to sufficiently balance the deficit in Finland.

6 CONCLUSIONS

The creative industry possesses huge potential whereas the importance of traditional industries in the Finnish national economy seems to be declining. Creative industries are among the most dynamic emerging sectors in world trade. Creative industries are know-how-centred and based on intellectual capital and property rights. The importance of creative industries is estimated to grow in the post-industrial society as the economy evolves into being service and experience-centered. There seems to be more and more demand for the products of the creative industry due to the amount of free time increasing in peoples' lives. However, there is a lot of untapped potential.

Finnish SMFEs in the creative industry possess several competitive advantages, such as passion for their work, excellent price-to-quality ratio of production, technological expertise and originality. Enterprises have optimal operational preconditions when their management has sufficient business know-how, substance know-how, industry knowledge, and sufficient funding for internationalization and growth.

This study brings forth that it is not significant whether the business in question is a family business but that the size of the company, its ability to respond quickly, and first and foremost, its own equity carry a central role when considering possibilities for internationalization in the creative industry. SMFEs in the creative industry have several obstacles hindering growth and internationalization. According to this case study, funding is the biggest challenge above all others. In addition, the usability of EU funds is rather complicated and slow; the information and subsidiary services for enterprises are fragmented, and utilizing them requires too much time and effort from the entrepreneurs.

This case study suggests that there is a huge information asymmetry between financiers and enterprises when it comes to the valuation of intangible assets of a company in the creative industry. SMFEs in the creative industry have troubles to get adequate funding for internationalization since present funding instruments do not suit to the know-how companies the main value of which is in the IP created, skilful employees, and scalability of business potential created by the IP. For instance the merchandize possibilities of the IP

have to be taken into consideration when the future revenues of the internationalization process and thus the value of enterprise's total assets are being assessed. There seems to be lack of common will between financiers, public administration, and entrepreneurs, since entrepreneurs have a distrust of public administration and its services, and the public administration and financiers also seems to be suspicious of the entrepreneurs' business potential and intentions.

The aim of this case study was to try to find an answer to the primary question: "How can the internationalization process of a family business be promoted in Finland?" In the light of the collected empirical data and supported by theoretical background, my suggestions are the following:

1) New funding instruments have to be developed. There is a call for investors who have some insight to and substantial know-how of the industry. Either a new fund has to be created or the present financiers need to have better tools for decision making and for evaluation of enterprise's total assets. One option could be the balance appreciation of IPR. This, however, involves non-recurring depreciations that have a negative side and therefore this would require changes in the related guidelines of KILA (Finnish accountancy board). Another alternative would be a balance-independent funding model, where IPR would be appreciated directly as a security.

There are also other innovative funding methods available. For instance, crowdsourcing is a good example of a new innovative way to raise funds in the creative industry. Also funding product rights, which enables keeping the product rights in the original company, can be considered as a suitable funding method in the creative industry.

2) Public administration and the financiers have to understand that in order to create success stories, risks have to be taken. However, the risk cannot be taken by the entrepreneur alone. Government should guarantee loans that have the same terms and conditions as subordinated loans. This means that if an incentive fails, a company would not go bankrupt. If an incentive succeeds and a product breaks even, the loan will be paid back. The loan could be interest-free or low-interest but would not require effective securities. Thus it would not be a case of a company guarantee but IP guarantee.

3) Deeper co-operation between public financiers and private financiers could provide faster and more efficient funding for enterprises, thus diminishing the problems of information asymmetry and slow decision making, and improving internationalization opportunities for Finnish SMFEs in the creative industry. Sufficient domestic funding would enable better positions for negotiations also when dealing with foreign financiers.

- 4) The usability of EU funds has to be improved for the enterprises. Administration and use of EU projects must be renewed so as to serve entrepreneurs and companies better
- 5) Funding and support structures for enterprises and entrepreneurs are too fragmented and slow in Finland. The process aiming for one service centre providing information and funding is strongly supported in the light of this study's findings
- 6) The use of tax incentives should be considered in order to enhance the operational environment in the creative industry
- 7) Education development has to respond to the needs of business life
- 8) Enterprises in the creative industry should have strong focus on customers' needs and expectations, excellent price-to quality ratio of production, originality and use of new technologies utilizing market niches thus creating opportunities
- 9) Visiting international trade fairs seem to be beneficial for SMFEs in the creative industry since networks and personal relationships seem to be crucial in the internationalization process

It is good to note that from a national economy point of view, the identity of a IP financier is of great significance. From this perspective it is important that all income as far as possible is entered in Finland, which requires Finnish funding equity with above mentioned prerequisites. It is also good to pay attention to the fact that the funding needs of the creative industry do not end at a product being developed. Research has shown that insufficient funding of the development of marketing and distribution channels can ruin healthy business operations. The IPR assets of a company are of no use if it does not have enough resources for sales and marketing. This case study emphasizes the importance of risk management. Regarding support systems, this case study also indicates that companies seem to prefer loans compared to financial support that, at worst, distorts the competition.

In the workshops and seminars I observed that, for instance, officials of ELY-centre, Tekes and Ministry of Employment and the Economy strive to find solutions to boost the creative industry in Finland and they seek for new funding instruments in order to create best possible operational environment for the companies in the creative industry. There seems to prevail the common will to develop funding methods and support structures for the creative industry in Finland. It is obvious that the untapped potential of the creative industry have been noticed. The present strategic projects are crucial for developing the prerequisites of the creative economy in Finland.

This case study offers new interesting research topics. First it would be interesting to gain some international comparison. Do the SMFEs in the creative industry have similar obstacles outside Finland and what kind of solutions other nations have come up with? Secondly, it would be interesting to investigate what is the financier's perspective to this topic. Which are the challenges from financier's perspective when they make funding decisions for know-how companies in the creative industry? Thirdly a quantitative study of the funding problems confronted by SMFEs in the creative industry would be worthwhile. It would be good to find out how common is the problem of IPR's invalidity as loan security. Determination of IPR value is an interesting subject of research for management accounting studies. This case study also suggest that family businesses in the creative industry may be more risk tolerant than in other industries. A quantitative research of entrepreneurs' risk tolerance in the creative industry would also be interesting to examine.

Because this study consists of two separate case studies, the findings of this study cannot be generalized. However, as Neogames represents around 70 companies, it can be presupposed that these obstacles and requirements of improvements are subscribed to more widely.

It is obvious that the new government of Finland has to quickly make decisions about financing growing companies in the creative as well as other industries. The longer the problems mentioned in this study are preventing growth, the more we lose of the IP potential created so far. I believe that creative industries are in a significant position in terms of future national economy if sufficient operational preconditions are created for them.

REFERENCES

- Ahonen, G. & Hussi, T. 2002. Managing intangible assets – a question of integration and delicate balance. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 277 – 286.
- Ardichvili, A., Cardozo, R. & Ray, S. 2003. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123
- Astrachan, J.H., Klein, S.B. & Smyrnios, K.X. 2002. The F-PEC Scale of Family Influence: a Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S. & Crick D. 2003. Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship* 1(4), 339-362.
- Belleflamme, P., Lambert, T. & Schwienbacher, A. 2011. Crowdfunding: Tapping the Right Crowd. http://www2.dse.unibo.it/dsa/seminari/610/Crowdfunding_BLS_13Feb2011.pdf Retrieved April 29, 2011
- Blind Spot Pictures Oy. <http://www.ironsky.net/site/support/finance/>. Retrieved April 28, 2011
- Bonaccorsi, A. 1992. On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies* 23(4), 605-635.
- Carmines, E.G. & Zeller, R.A. 1979. Reliability and Validity Assessment. Thousand Oaks: Sage University Paper.
- Casillas, J.C., Acedo F.J., Moreno A.M. 2007. *International Entrepreneurship in Family Businesses*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Claver, E., Rienda, L. & Quer D. 2007. The internationalisation process in family firms: choice of market entry strategies. *Journal of General Management*, 33(1), 1-14.
- Crick, D., Bradshaw, R. & Chaudhry. 2006. “Successful” internationalising UK family and non-family-owned firms: a comparative study. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 13(4), 498-512.
- Dana, L.E & Smyrnios, K.X. 2010. Family business best practices: where from and where to. *Journal of Family Business Strategy* 1(1), 40-53.
- Davis, J. Harvard Business School Working Knowledge, Governing the family-run business September 2001, <http://hbswk.hbs.edu./item/2469.html>. Retrieved 30 November, 2010.
- Davis, P.S & Harveston, P.D. 2000. Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneur-led Family Businesses. *Family Business Review* 13(2), 107-120.
- Easton, G. 2010. Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management* 39 (1), 118 – 128.
- ELY-keskus. 2010. Musiikkialan ennakointi- ja osaamistarveselvitys. Helsinki.

- European Commission, http://ec.europa.eu/culture/pdf/doc895_en.pdf
Retrieved January 4, 2011
- Evers, N. & Knight, J. 2008. Role of international trade shows in small firm internationalization: a network perspective. *International Marketing Review* 25(5), 544-562.
- Finnfund (Finnish Fund for Industrial Cooperation). <http://www.finnfund.fi/>
Retrieved January 13, 2011.
- Finnish Industry Investment Ltd. <http://www.teollisuussijoitus.fi/> Retrieved
January 13, 2011.
- Finnvera. www.finnvera.fi Retrieved January 13, 2011.
- Finpro. <http://www.finpro.fi/fi-fi/finpro/> Retrieved January 13, 2011.
- Fernández, Z. & Nieto, M.J. 2006. Impact of Ownership on the International Involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies* 37(3), 340-351.
- Fernández, Z. & Nieto, M.J. 2005. Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review* 18(1), 77-89.
- George, G. Wiklund J. & Zahra, S.A. 2005. Ownership and Internationalization of Small Firms. *Journal of Management* 31(2), 210- 233)
- Haila, T. & Hiltunen K. 2009. The Finnish Game Industry Report. http://www.hermia.fi/neogames/tutkimukset_ja_julkaisut/?x11656=297520. Retrieved April 5, 2011.
- Handelberg, J. & Karhunen, P (edited). 2009. Suomalaisella luovuudella läpimurto maailmalle? Luovien alojen yritysten kansainvälistymisen ja rahoituksen selvityshankkeen yhteenvetoraportti. Helsinki School of Economics, Small Business Center.
<http://www.pyk.hkkk.fi/tutkimus/Yhteenvetoraportti.pdf>
- Hatch, J.A. & Wisniewski, R. (edited) 1995. *Life History and narrative*. London: The Falmer Press.
- Healy, M. & Perry, C. 2000. Comprehensive criteria to judge validity and reliability of qualitative research within the realism paradigm. *Qualitative Market Research* 3 (3), 118-126.
- Hermia Oy. 2011. Luova raha, näkökulmia luovan alan rahoitukseen. Tampere: Hermia Oy:n julkaisuja.
- Hermia Oy. 2010. Fact Sheets Luovat alat. Tampere: Hermia Oy:n julkaisuja
- Hiltunen, K. Director, Neogames. March 30, 2011
- IFERA (International Family Enterprise Academy). 2003. Family Businesses Dominate. *Family Business Review*. 16(4), 235-240.
- Johansson, A.W. 2004. Narrating the Entrepreneur. *International Small Business Journal* 22 (3), 273-293.
- Johanson, J. & Vahlne, J-E. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies* 40, 1-21.

- Johanson, J. & Vahlne, J-E. 1977. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
 Referred in the article: Johanson, J. & Vahlne, J-E. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies* 40, 1-21.
- Kontinen, T. & Ojala A. 2010 The internationalization of family businesses: a review of extant research. *Journal of Family Business Strategy* 1(2), 97 - 107
- Laukkanen, M. 2007. Kasvuyritys: article Kasvun rahoittaminen pk-yrityksissä Niskanen, J. & Niskanen, M. Helsinki: Talentum.
- Luova ala Suomessa. 2010. *Kauppalehti* October 11, 2010, 12.
- Luova Raha workshop April 26, 2011.
- Luovan talouden ja kulttuuriyrittäjyyden tulevaisuustyöryhmä. 2011. Toimintamalli luovan talouden ja kulttuuriyrittäjyyden kehittämiseksi. <http://www.tem.fi/files/29500/Tulevaisuusraportti.pdf> Retrieved May 4, 2011
- Löfgren, K-G. Persson, T. Weibull, J.W. 2002. Markets with Asymmetric Information: The Contributions of George Akerlof, Michael Spence and Joseph Stiglitz. *Scandinavian Journal of Economics* 104(2), 195-211.
- Lönnqvist A. Measurement of intangible assets – an analysis of key concepts. *Frontiers of e-business research* 2002. 275 – 294. Retrieved January 18, 2011. <http://www.ebrc.info/kuvat/275-294.pdf>
- Mallin, C. 2007. *Corporate Governance*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press.
- Menéndez-Requejo, S. 2005. Growth and Internationalisation of Family Businesses. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(2), 122-133.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2nd ed. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Miles, M.B. & Huberman, A. M.. 1994. *An expanded Sourcebook Qualitative Data Analysis*. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Ministry of Employment and the Economy. www.tem.fi/luovatalous. Retrieved January 4, 2011.
- Ministry of Trade and Industry. 2006. Family entrepreneurship – family enterprises as the engines of continuity, renewal and growth-intensiveness. MTI Publications 7/2006: Industries Department.
- Ministry of Trade and Industry. 2007. Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015. MTI Publications 10 / 2007. Edita Publishing Oy
- Montequin, V.R. , Fernández, F.O., Cabal, V.A., Gutierrez, N.R. 2006. An integrated framework for intellectual capital measurement and knowledge management implementation in small and medium-sized enterprises. *Journal of Information Science* 32(6), 525 – 538.
- Neogames. http://www.hermia.fi/neogames/neogames_in_english/

- Retrieved April 6, 2011.
- Neogames. 2010. Suomen pelitoimialan strategia 2010 – 2015 Visio 2020. <http://hermia-fi-bin.directo.fi/@Bin/023f18b2945ce799be2515352956b3d7/1302679695/application/pdf/777120/Pelistrategia%202010-2015.pdf>. Retrieved 13 April, 2011.
- National Board of Patents and Registration of Finland. <http://www.prh.fi/> Retrieved January 13, 2011.
- Nordic Project Fund. <http://www.nopef.com/pages/se/framsida.php> Retrieved January 14, 2011
- OECD. 1998. Globalisation and small and medium enterprises (SMEs) : Synthesis Report. Paris: OECD Publishing.
- Okoroafo, S.C. Internationalization of Family Businesses: Evidence from Northwest Ohio, U.S.A. *Family Business Review*. 12(2), 147 – 158
- Patton, M.Q. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Pinho, J-C. 2007. The impact of ownership: Location Specific advantages and managerial characteristics on SME foreign entry mode choices. *International Marketing Review* 24(6), 715-734.
- Potts, J. 2010. Why creative industries matter to economic evolution. *Economics of Innovation and New Technology* 18 (7), 663–673.
- Poutziouris, P.Z. 2001. The Views of Family Companies on Venture Capital: Empirical Evidence from the UK Small to Medium-Size Enterprising Economy. *Family Business Review* 14 (3), 277-291.
- Poza E. 2007. *Family Business*. 2nd ed. Mason: Thomson South Western.
- Puumalainen, E. President, Poptori Oy. September 17, 2010 & March 1, 2011
- Santa Claus Foundation. <http://www.santaclausworld.fi/santa/frontpage.html>. Retrieved April 2, 2011.
- Sayer, A. (2000). *Realism and social science*. London: Sage Publications. Referred in the article: Easton, G. 2010. Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management* 39 (1), 118 – 128.
- Seppä, M. 2000. *Strategy logic of the venture capitalist*. Jyväskylä: University of Jyväskylä
- Seristö, H. 2002. *Kansainvälinen liiketoiminta*. Helsinki: WSOY.
- Shanker, M.C. & Astrachan, J.H. 1996. Myths and realities: family businesses' contribution to the U.S. Economy. *Family Business Review*, 9(2), 107-109. Referred in the book: Casillas, J.C., Acedo F.J., Moreno A.M. 2007. *International Entrepreneurship in Family Businesses*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing
- Stake, R.E. *Case Studies*. 1994. Referred in Denzin NK & Lincoln YS. 1994. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sulake. <http://www.sulake.com/> Retrieved April 8, 2011
- Sveiby, K-E. 1988. *The Invisible Balance Sheet*.

- <http://www.sveiby.com/articles/IntangAss/denosynl.htm> Retrieved April 16, 2011.
- Svinth, R. L. & Vinton, K.L. 1993. Do Family-Owned Businesses Have a Strategic Advantage in International Joint Ventures? *Family Business Review* 6(1), 19-30.
- Tekes – the Finnish Funding Agency for Technology and Innovation. <http://www.tekes.fi/fi/community/etusivu/307;jsessionid=KhQsNn5hCYmdL7QQq4gzrntkGTZS7fL11vv7gs9V8QLkFLWnw21b!716779> Retrieved January 13, 2011.
- The Centres for Economic Development, Transport and the Environment. www.ely-keskus.fi. Retrieved January 13, 2011.
- The Foundation for Finnish Inventions. www.keksintosaatio.fi. Retrieved January 13, 2011.
- Thomas, J. & Graves, C. 2008. Determinants of the internationalization pathways of family firms: An Examination of Family Influence. *Family Business Review* 21(2), 151-167.
- Thomas, J. & Graves, C. 2006. Internationalization of Australian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective. *Family Business Review* 19(3), 207-224.
- Tourunen, K. 2009. Perheyryitykset kansantalouden resurssina. Keskisuurten ja suurten yritysten omistajuus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000 – 2005. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Dissertation.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1-2nd ed. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Uhlaner, L.M. 2005. The use of Guttman scale in development of a family orientation index for small-to-medium-sized firms. *Family Business Review*, 18(1), 41-56.
- United Nations. 2008. Creative Economy Report 2008. http://www.unctad.org/en/docs/ditc20082cer_en.pdf Retrieved January 11, 2011.
- Venture Bonsai Oy. <https://www.venturebonsai.com/> Retrieved April 28, 2011
- Vesterbacka, P. Presentation in seminar: "Mitä jää Suomeen?" 30.3.2011.
- Yin, R.K. 2003. Case Study Research. 3 ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yritys-Suomi. <http://www.yrityssuomi.fi/> Retrieved January 13, 2011.
- Zahra, S.A. 2003. International Expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing* 18(4) 495 – 512.

APPENDIX 1 Semi-structured questionnaire / Poptori Oy

HAASTATTELULOMAKE ERKKI PUUMALAINEN / POPTORI OY MAALISKUU 2011

OSIO 1 - TAUSTATIEDOT

Liikevaihto

Henkilöstö

Miellätteko yrityksenne pieneksi / keskisuureksi tai isoksi yritykseksi?

Omistustausta (perheyritys, jakautuuko omistajuus usean henkilön / luonnollisen henkilön kesken?)

Ketkä Poptorissa osallistuvat päätöksentekoon?

Miten päätöksenteko tapahtuu Poptori Oy:ssä? / Onko Poptorissa käytössä virallinen hallintomalli? Esim. hallitus, perheneuvosto tms, joita esiintyy suurissa perheyrityksissä

OSIO 2 - PÄÄTÖS KANSAINVÄLISTYÄ

Miten päätös kansainvälistyä syntyi?

Minkä operaatiomuodon valitsitte kansainvälisille markkinoille tuloon? (esim.vienti, yhteishanke, franchising, alihankinta tms)

Miksi päädyitte kyseiseen käytäntöön tulla markkinoille?

Miten valitsitte kohdemarkkina-alueet?

Tekikö Poptori markkina-analyysia alueesta / tarpeista ennen kansainvälistymispäätöstä?

OSIO 3 - KOKEMUKSET KANSAINVÄLISTYMISSPROSESSISTA

Onko yrityksenne koko mielestänne Poptorin vahvuus kv-prosessissa? Miten?

Onko yrityksenne koko ollut esteenä kansainvälistymiselle? Miten?

Onko perheyrittäjyys mielestänne Poptorin vahvuus kv-prosessissa? Miten?

Onko perheyrittäjyys tuonut mielestänne haasteita kv-prosessiin? Miten?

Mitä haasteita olette kohdanneet kansainvälistyessä? (toiminnalliset + rahoitus)

Mitä arvelette syiksi näihin vaikeuksiin?

Olisiko nämä haasteet voitu välttää jollain tavalla? Miten?

Minkä tyyppisiä palveluja olisitte kaivanneet kansainvälistymisprosessissa?

Mikä auttaisi yritystänne tällä hetkellä kasvamaan kansainvälisesti? Mistä olisi eniten hyötyä?

Aiemman tapaamisen perusteella Poptorin ja Finnveran välillä on aistittavissa informaation asymmetria eli tulkitsette asiat eri tavalla. Mitä arvelette syyksi, miksi Finnvera ei arvostanut riittävästi Poptorin aineetonta pääomaa taseessa? Syyt näkemuseroon?

Antoiko Finnvera muuta kuin taloudellista tukea?

Perheyriyten tutkimustuloksissa on ilmennyt, että pk-yritykset voivat saada merkittävää etua yhteistyöstä muiden yritysten kanssa. Onko Poptori harkinnut yhteistyötä muiden yritysten kanssa? Strategisia liittoja / alliansseja?

Tutkimusten mukaan pääomasijoittaja tai uusi osakkeenomistajataho voi tuoda lisää tarvittavaa osaamista ja pääomaa eri muodoissa pk-yritysten kasvuun. Onko Poptori harkinnut pääomasijoittajaa tai osakkeiden myyntiä toisille yrityksille pääoman kasvattamiseksi kv-toiminnan laajentumisen ja kasvun edistämiseksi? Voisiko mielestänne Poptorille olla etua kyseisistä järjestelyistä?

Onko kansainvälistymisestä ollut hyötyä kotimaan markkinoilla?

OSIO 4 - RAHOITUS- JA TUKIPALVELUIDEN EDISTÄMINEN

Onko pk-yritysten neuvonta- ja tukipalveluita helppo löytää ja lähestyä?
Miten parantaisit pk-yritysten neuvonta- ja tukipalveluita?

Onko rahoitusmahdollisuuksia helppo löytää ja lähestyä?
Miten parantaisit pk-yritysten rahoituspalveluita?

Miten pk-yritysten kasvua ja kansainvälistymistä voitaisiin parhaiten edistää?
Onko mielestäsi luovan toimialan yrityksillä erityistarpeita verrattuna muiden alojen pk-yrityksiin?
Miten luovan toimialan yritysten kasvua ja kansainvälistymistä voitaisiin parhaiten edistää?

TEMin uusi hanke pyrkii luomaan yhden luukun organisaation luovan alan yritysten tueksi, millä pyritään tukemaan kasvua ja kansainvälistymistä. Mitä olette ajatuksesta mieltä? Kehittämideoita työryhmälle?

APPENDIX 2 Semi-structured questionnaire / Neogames

Haastattelulomake / Neogames

Osa alue 1 / Taustatiedot ja kansainvälistyminen

1. Mikä on Neogames? Mitä palveluita Neogames tuottaa?
2. Onko mielestänne suomalaiselle peliteollisuudella / luovan alan yrityksillä kilpailuetuja muihin maihin verrattuna?
3. Mitä haasteita luovan alan yritykset kokemuksenne mukaan ovat kohdanneet kansainvälistyessä?
4. Mitä arvelette syiksi näihin vaikeuksiin?
5. Olisiko nämä haasteet voitu välttää jollain tavalla?
6. Eroavatko perheyrietykset mielestänne muista yrityksistä haasteiden tai kilpailuettujen suhteen?

Osa-alue 2 / Rahoitus- ja tukipalveluiden edistäminen

7. Yrittäjien kokemuksia rahoituksesta / onko ollut haasteita?
8. Mikä auttaisi parhaiten näkemyksenne mukaan luovan alan yrityksiä kasvamaan kansainvälisesti?
9. Keskustelimme 22.3 tilaisuudessa IPR:n arvostamisesta taseessa. Voisitteko kertoa näkemyksenne siitä?

APPENDIX 3 Lettered interview of Erkki Puumalainen.

HAASTATTELU 1

Aika ja Paikka: 17.9.2011 Poptori oy, Helsinki

Osallistujat:

Karoliina Kemppainen (KK)

Matti Koironen (MK)

Erkki Puumalainen (EP)

EP: Kiasman hallituksen puheenjohtaja kirjoitti hyvin yleisöosastolle: Luovan talouden substanssi, tämä osaamis pääoma ja kaikki siihen liittyvällä on Suomessa suurempi arvo kuin metsäteollisuudella. No, tähän on nyt väite vastaan väite. Just tämmösiin asioihin olisi hyvä kiinnittää huomiota. Mikä on Beatlesin IPR -arvo? Entä mikä on Trainer's Housen IPR arvo? Sitten kun me mennään sinne. Me olemme kyenneet jo hahmottamaan IRP -arvon pörssimarkkinoilla. Meillä on tämä usko ja sen tunnustaminen. Tunnustetaan että Nokialla on. Sitten kun me ruvetaan epäilemään hiukan sitä Trainer's Housen 51 miljoonaa, joka siellä on kirjattuna taseeseen ja kaikki on vaan siitä kiinni, että kuinka me tämä asia markkinoidaan. Mikä on Abban markkina-arvo Ruotsille? Entä Boforsin jne jne. Kun me kansainvälistytään, meidän pitäisi aina muistaa se, että se jalusta pitää olla täällä Suomessa ja mitä ohuempi se jalusta on, sen heikkommin meidän kansainvälistyminen menestyy.

Nokian jalusta rakennettiin hyvin vahingossa tai tahallaan, mutta jos me puhutaan tästä luovan talouden ja meidän toimialan viennistä, niin meidän pitää luoda katu-uskottavuutta. Kuinka helppoa meidän on omaksua joku myyntimies, joka myy puolalaista tietotekniikkaa. Ei herran jumala, get out. Se voi olla vaikka mimmoinen se juttu, mutta jos se maa mistä tämä tarjonta luodaan, joka ei ole saanut katu-uskottavuutta, niin.... Tämä on meidän heviyhtyeiden viennin runko, että meillä on muutamia, Waltari-yhtyeitä ja muita, jotka ovat synnyttäneet tämän heviuskottavuuden. Se on vain yksi marginaalinen juttu. Sibeliuksen on luonut oikein kunnan markkinavoimat tuonne klassisen musiikin puolelle. Mutta kun tämä on samalla taidetta ja tiedettä, niin tämä on niin sekaisin tämä homma, ettei kukaan tiedä, mitä on mitään. Siinä on tämän taiteen ja tieteen kontrafunktio, ne on törmäyskurssilla usein aina.

Mitä enemmän mä pureskelen tätä huvi- ja elämysteollisuuden merkitystä, meidän pitäisi ymmärtää, että me puhutaan Suomessa n. 10 miljardin euron busineksestä. Jos puhutaan valmennuksen termein, niin ensin on voitettava piirimestaruus, sitten Suomen mestaruus, sitten pohjoismaiden mestaruus ja vasta sitten EM ja MM mestaruus. Se hyödyke, josta lähdetään liikkeelle. Miten kansainvälistymisen edellytyksiä voidaan tukea ja lähtökohta on edelleen se jalusta, se peruskivi. Meidän täytyy luoda Suomeen sellainen infrastruktuuri, joka on myönteinen synnyttämään täältä lajivalioita. Kaikki eivät varmasti ole maailmanmestareita syntyessään. Kaikki lahjakkaatkaan eivät olet sitä. Ja se

taso, se järjestelmä, sen täytyy olla sitä varten, että se kansainvälistymisen edellytys luodaan eli synnytetään se seulontajärjestelmä, että tuli tämä yksilö, joka voidaan siirtää sinne ja sinne. Menestys on hirveän vaikea laji. Psykiatrian ylilääkäri Antti Liikanen on sanonut, että lottovoitto ja avioero on yhtä iso stressi ihmiselle. Menestyksen ymmärtäminen ja käsittäminen vaatii, että menestyjä on prepattu ja se koneisto, joka vie menestystä eteenpäin. Pitää ymmärtää, mitkä asiat ovat totta ja mitkä ovat mielikuvia. Luodaan imago ja taustavoima tukee niitä valittuja asioita, kusi ei saa nousta päähän. Lähtökohta menestykselle on, että meillä on henkinen ilmapiiri täällä Suomessa, tahtotila viedä. Urheilu on hyvä, meillä on tahtotila viedä meidän urheilua. Mutta todellinen tahtotila viedä meidän kulttuuripääomaa ja sitä osaamista viedä voittoon pitää kyllä kyseenalaistaa ja lähteä tukemaan siitä lähtökohdasta, että tässä maassa nähdään. ..(pohtii)Tämä on hyvin paljon tällainen villinä kasvava viidakko ja sinänsä hyvä työstöalusta. Kaikki on tapahtunut itsestään. Basistista tai satunnaisesta katulaulajasta on tullut tähti. Mitähän siitä tulisi, jos sitä pystyisi vielä hiomaan sitä timanttia oikealta laidalta ja sitten mennäänkin jo sinne alueelle, joka on tämä koulutuksen maailma.

Miten tämä on yliopistomaailmassa huomioitu – ei mitenkään. Siellä on kaikkia viestinnän aloja, mutta miten se tavoite, mihin tämä koulutus tähtää, niin kyllä lähtökohdat ovat erityisen huonot. Mä olen itte tämmöinen kyseenalaistaja ja aikanaan rehtorin kanssa väittelin asioita, joissa myöhemmin osoittautui, että olin oikeassa. Mä olen muiden mielestä tällainen kerettiläinen ja mä olen lähtökohtaisesti lähtenyt kehittämään tätä toimialaa niin, että en suinkaan että olen itseoppinut ja soveltanut toisten opeista omiin tarpeisiin. Tässä joutuu ottamaan pätkän kauppatieteistä ja pätkän oikeustieteistä ja ties mistä ja yrittää. Pitää myös tehdä ne virheet niin kuin yliopistomaailmassa. Koulutus ei pärjää.

MK: Mitä alan kehittäminen vaatisi, tämä koulutuksen kohtaaminen, niin joillakin luovan talouden osa-alueilla se on paremmin. Esimerkiksi taideteollinen korkeakoulu, joka kouluttaa luovan talouden ihmisiä taideteollisille aloille, mutta omalla tavallaan.

EP: Kouluttaa kuseen. Tästä on kyse: miten me hallinnoidaan tämä nykyinen koulutusjärjestelmä ja sen tuottama lopputuote. Vaikka on hyväksytty että kulttuuriala valmistuu aina köyhyyteen ja humanistit yleensä kurjuuteen ja köyhyyteen, niin ei se niin pidä olla. Kyllä se niin on, että taloudellinen turva on se, että ihminen jaksaa ja motivoituu. Pitää olla se substanssi ja pitää olla se rakenne, joka tukee. Jotenkin on opetettu että taiteilijat vihaa kauppatieteitä, krakamiehiä. Ei halutakaan ymmärtää, vähän kuin lähi-itä ja mustalainen, kun on tämä rasistinen tapa ajatella. Meillä on sisällissota vaikka me ollaan tekemässä maailmansotaa.

KK: Minulle tulee tästä mieleen kulttuurin tuotteistaminen.

EP: Se on tämä jalusta. Kun tätä asiaa ei haluta mieltää. Käsitys ja ymmärrys siitä, mitä me ollaan milloinkin tekemässä, on hukassa. Ja kyllä mä sanon, että tämä kulttuurin tuotteistaminen ja suomalaisen tahtotilan synnyttäminen, ne ovat varmasti ne edellytykset. Me ollaan Matin kanssa paljon puhuttu tästä talouspuolesta ja tämä tutkimus / tuotekehittely ja tämän puolen rahoitusosaamisesta. Se nyt tietysti toistaa sitä, ettei mikään täällä oikein tue sitä onnistumista.

Olen katkera sellaisesta asiasta, että tykkääkö teidän lapset Hevisauruksesta? Tämä hieno idea ottaa lapsille tämmöinen aallon harjalla lasten ehdoilla. Nyt Hevisaurusta viedään maailmalle täsmälleen samalla rakenteelle, kun me ollaan rakentamassa joulupukin konseptia, mutta sen on hoitamassa Sony Entertainment eli suomalainen tuote, osaamis-pääoma, siitä rakennettiin, sillä idealla me ollaan - en nyt sano, että on meiltä varastettu idea - joulupukkia monistettu eri maihin. Ne joululaulut lauletaan niiden maiden kielellä, mutta tiettyyn formaattiin. Ja se yksi yhteinen juttu. Mä toisaalta toivon, että Hevisaurus menestyy, mutta toisaalta mä toivon, että se ei menesty. Siinä on esimerkki, miten Suomesta ryöstetään tämä osaamis-, idea- ja kulttuuripääoma.

KK: Minua nyt kiiinnostaisi tämä, miten Finnvera on ollut rahoittamassa ja rohkaisemassa teitä maailmalle ja ilmeisesti TEM? Olisi mielenkiintoista kuulla nyt tämä tarina, että mikä tämä juttu nyt oli, jotta mä sitten pystyn työstämään tätä. Ei tarvitse yksityiskohtaisesti, mutta pääpiirteissään.

EP: TEM ei ole rahoittanut, mutta TEM on ollut rohkaisemassa. Tarina on tosi ja kertoja elää, näin olen aina asian esittänyt ja esitän sen havainnollisesti nyt. Sä olet ikäluokkaa, että sä olet kuunnellut näitä satukasetteja ja satukirjoja eks niin.

KK: No vähäsen, mmmm, mä olen syntynyt 76 eli mä olen kuunnellut enemmän satulevyjä kuten Eemeliä, sellaista perinteistä vinyylilevyä.

EP: No joka tapauksessa 82- 83 Disney toi kirjakasetin maailmalle ja se oli läpimurto. Kaikkiin lapsiperheisiin kaikkialla maailmassa ostettiin se. Koska periaatteessa kaikki kasvattajat, sinäkin äitinä, haluat opettaa terveen arvomaailman sun lapsille. Se on sulle helpoin tapa siirtää nämä kulttuuriperinteet. Ja satu on yksi perinne. Ja silloin väritelevision ja videon luvattuna aikana satu oli jäämässä todella alle: roskaa, roskaa, roskaa ja lapset oksensi niiden päälle. Mutta yes, saatiin yksi tekninen tuki tukemaan satua elikkä c-kasetti. Se oli se breikkaus. Lue, kuuntele ja opi. Se oli todella iso ihme. Se on uusi business maailmalla, sadun uusi tuleminen.

KK: Kyllä mä muistan hyllyssä nämä tuotteet.

EP: Me päästiin mukaan yhteen tuotekehitykseen 80-luvun lopulla ja oltiin sitten Suomen haara. Mä näytän sulle mallin, minkälainen me tuotettiin. (etsii

tuotetta) – me tehtiin sellainen sellainen tuoteperhe, Lady bugin, joka suomennettiin ja meille syntyi sitten, kun me tehtiin suomenkieliset versiot, meille syntyi tekijänoikeudet näihin suomenkielisiin satuihin. Mä sitten rupesin miettimään, kun C-kasetti poistui markkinoilta, että miten tätä konseptia voisi ruveta kehittämään. Se oli liian naivia lähteä kehittämään cd:tä. Cd ja kirja, siinä ei ollut mitään uutta. Kun meille tuli video-osasto ja sitä ennen meillä oli tullut multimediaosasto, niin sitten pystyttiin ajattelemaan kaikki median formaatit eli printtimedia, audiomedia, multimedia, videomedia ja internetmedia. Koska sen multimedian kautta pystyy klikkaamaan internettiin. Jolloin rupesi päässä kiehumaan, jumankekka mitkä ulottuvuudet.

Sitten me ruvettiin pohtimaan meidän tuotantotiimin kanssa, että mitä kaikkea me voidaan tehdä. Ensin meidän piti tehdä kuvitus. Jos puhutaan tekijänoikeuksista, niin se on täsmälleen meidän, että me ei olla mihinkään tilivelkaa niistä. Me ei voitu Lady Bugin kuvia käyttää, jotka meillä itse asiassa oli, mutta haluttiin niin, että ne on meillä ne tekijänoikeudet. Mä palkkasin piirtäjän ja piirrettiin sadut kuviksi. Sen jälkeen audio-osastossa lähdettiin lukemaan satu uudelleen modernissa formaatissa ja multimediaosasto Pasi Juhantalo lähti kehittämään cd-rom raitaa ja sinne palapeliä, jota voidaan sähköisesti hiirellä rakentaa. Sitten tehtiin värityskirja, jota sä voit värittää koneella tai sitten sä voit printata ja sokkeloita. Siellä on rajaton määrä. Mutta kuitenkin rakennettiin internetmaailma ja sitten rakennettiin sieltä linkitys joulupukin viralliselle kotisivulle, koska me ollaan joulupukin virallinen levy-yhtiö, josta on taas kiinnostunut kaikki maailman lapset. Ja lähdettiin rakentamaan mielikuvaa, miten me voidaan verkottaa koko maailman lapset joulupukin ympärille. Siinä tultiin serverikapasiteettikysymykseen, kun aika oli 2002 – 2003. Enää se ei ole niin iso ongelma. Sitten me ruvettiin miettimään, että hetkinen, me verkostoidaan itsemme kaltaisiemme kanssa, jotka on tässä monikansallisten levy-yhtiöiden dominanssissa, niin verkostoidaan pienet toimijat ja tehdään joulupukin lähetystöjä, suurlähetystöjä eri maihin. Ja ohjataan se trafiikki sen lähetystön kautta, sen agentin kautta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että jos joulupukki puhuu vaikka joulukalenterin joulukuussa, me saadaan sen meidän asiakkaan sivulle kaikki lapsiperheet käymään ja synnyttää tätä trafiikkia, joka synnyttää tätä internetmarkkinointia. Ja sitten kun me verkostoidaan tämä systeemi kaikkialle maailmaan, niin me saadaan ikään kuin jäsentenvälinen vuoropuhelu myös, että etelä-afrikkalainen voi tuoda ideoita vaikka Brasiliaan, myös tällainen idea. Saadaan verkostoituminen yrittäjien ja kuluttajien välille joulupukin ympärille. Tämän rakentaminen on tällainen Suur-Suomi Uralin taakse meininki, mutta kuitenkin, se antoi mahdollisuuden kuvitella kaikkein isoimpia mahdollisia markkinoita. Se oli ehjä kokonaisuus ja sitten taas vastaavasti, kun tiedetään nämä alan keskeisen ongelmat, toimialalla on paljon huijareita. Nyt meillä on yrittäjiä, joita joulupukki kontrolloi. Siellä ei ole yhtään huijaria. Sä voit luottaa, että etelä-afrikkalainen partneri tarjoaa sulle jotain, mihin sä voit luottaa. Sitten on nettisivut, johon jokainen äiti voi lähettää lapsensa surffaamaan, ei ole

lapsipornoa eikä pedofiileja. Sitä kontrolloi tavallaan tämmöinen auktoriteetti. No, aika hyvä rakenne oltiin saatu tänne internetpuoleen.

Sitten me lähdettiin kehittämään tätä dvd:tä; miten tämä satu on näkyvässä muodossa. Kaikki rupesi sanomaan, että äkkiä vaan Japaniin ja tekemään animaatiota. Sanoin, että ei käy. Satu on satukirja ja satukirjan keskeinen funktio on se, että se kasvattaa lapsen mielikuvitusta, lapsi kuvittelee puun taakse elämän. Se ei saa olla päällekkäyvä valmiiksi pureskeltu video vaan tehdään lievää animaatiota valmiiksi. Se on pääsääntöisesti kirja, jota luetaan dvd -laitteella. Ja teksti laitetaan ruudulle kiertämään kuten karaokessa. Eli missä se teksti menee, lapsi voi seurata sitä ja siitä se lähtee. Näin ollen meillä oli paketti, joka ainakin mä näin, että jumalauta, että tämä on hyvä, eks niin? Tää rupes maistumaan niin älyttömän hyvältä. Ja sitten kun vielä tota jalostettiin sitä lisää, me tehtiin tämä kaksikieliseksi suoraan, että tämä opettaa nyt englanninkielen kanssa, että tämä satu on englanniksi ja suomeksi. Nyt kun suomalaiset lapset opettelevat englantia, niin pitää miettiä, miten se kirjoitetaan ja miten se lausutaan. Taas kerran, oi saakeli kun tuntu hyvältä. Kun itte aikanaan sössötti blä blä blä, kun ei suomalainen oikein taivu tohon kieleen. No joka tapauksessa sitten me ruvettiin saamaan kreikankielisiä ja katoppa vähän

(näyttää kreikan kielistä dvd:tä kolme pientä porsasta haastattelijalle)

KK: Toi on niin ihana

EP: Katoppa niitä kirjaimia, kun lapset joutuvat opettelemaan kirjaimet ja Kiinan markkinat ja kaikki. Niin, niin, ei ollut vaikea olla innostunut. Hyvä. Ja sitten me ajateltiin, että me paukautetaan tässä semmoinen iso läpimurto ja se oli ensimmäinen kerta kun me sitten tavattiin ton Koirasen Matin kanssa

MK: 2005

EP: 2005 tammikuussa kun meillä oli heiluvat kädet, helevetillinen into ja helvetillinen usko siihen, että Suomi voittaa maailmanmestaruuden. Ja sitten tulee kauppa- ja teollisuusministeriön iso delegaatio, isoja kihoja, Cannesin käytävälle ja kyl mä tiesin, että ne tuli. Ja mä lobbasin itteni siihen käytävälle, että koska se saatanan jengi tulee sieltä ja sitten mä iskin kiinni ja rupesin myymään tätä ajatusta tästä Secret Life of Santa Claus. Se oli silloin semmoinen versio, mikä mulla oli iskeä Korhosen käteen, joka oli

MK: TEM:n osastopäällikkö.

EP: Mmm. Niin tota, mikäli oli vaan se rommiraita ja se kirja, ja ei ollut vielä dvd valmis silloin, meillä oli dvd -osasto alkumetreillä. Tai ei ollut vaan tehty valmiiksi sitä. Mä sitten sanoin niinku – eihän siinä ehditty kauheesti viisaita sanoja vaihtamaan, mutta mä niin kuin rohkaistuini siitä, että tää on se paikka

nyt. Nyt kauppa- ja teollisuusministeriö on sitoutunut 2006 MIDEM messuille ja panostaa näkyvyyteen, niin tää on se aika. Ja mä lähdin kehittämään tätä Lumikkia. Ja mä haen esimerkkituotteen.

(Hakee Lumikki dvd:tä)

MK: Se lähetystö, josta Erkki puhuu, siinä oli mukana Pekkarinen, joka johti sitä. Sitten oli TEMin virkamiehiä, minä olin mukana, Jussi Järventaus Suomen Yrittäjien toimitusjohtaja. Ja niin, Pekkarinen kävi antamassa jonkun viihdealan palkinnon siellä gaala-illassa, me muut oltiin sillä aikaa jossain ulkopuolella, ei päästy sinne sisään. Mutta sitten liikuttiin ...Se käynti Midem messuilla ei ollut tietenkään ainoa Pekkarisen visiitin tarkoitus. Me käytiin tiedepuistoissa ja semmosissa, jotka nyt liittyi tähän elinkeinotoiminnan kehittämiseen laajemminkin vielä. Mutta kyllä se käynti Midem messuilla oli tollainen kuin Erkki puhui.

EP: Mulla oli lupa innostua ja mä innostuin siitä jutusta. Lähdettiin sitten kehittämään tätä australialaisen työryhmän kanssa, koska kaikki englanninkieliset lukijat täällä ovat helvetin kalliita. Me tehtiin sitten tällainen prototyyppi ja tämä Snow White. Ja tämä on vaan englanninkielinen, tässä ei ole sitä kaksikielisyyttä, koska se ei ollut sen ulkomaisen messuamisen kannalta se keskeinen argumentti, vaan se, että me saadaan tämä nyt kasaan tämä ensimmäinen versio vaan sitä messuja varten. Meillä oli aikaa tasan vuosi se tehdä. Tämä ensimmäinen versiohan meille tuli kaikkein eniten maksamaan. Nythän me ollaan kiistelty siitä, että tuliko tämä versio maksamaan niin paljon ja tämä tuotekehitys, mutta kuitenkin ...Me saatiin tämä tuote valmiiks ja me painettiin tätä 11 000 kappaletta ja pantiin ne kaikkiin Midemin messukasseihin, silloin kun Suomi avasi ne. Niin jokainen messuvieras sai messukassissaan tämän nimenomaisen version, jonka seurauksena meidän osastolla oli jono. Ja kaikki otti tismalleen samanlaisen lähtökohdan, nyt on jumalauta hieno juttu. Ja sitten kun mä puhuin siitä, että on tämä joulupukki juttu. Ja itse asiassa jaoin tätä käyntikorttia.

(ojentaa käyntikorttinsa haastattelijalle)

KK: Niin justinsa. Tämä on kyllä imagollisesti.....tulee heti hymy ihmiselle.

EP: Kyllä. Ja nimenomaan se, että me lähdettiin siitä liikkeelle, että Snow Whiten tuntee vielä isompi osa väestöstä kun joulupukin. Joulupukin tuntee noin 2,5 miljardia ihmistä. Mutta joka tapauksessa Snow White on joka paikassa tunnettu. Et meil on merkki, et meil on niin kuin Abba tässä tai mikä tahansa maailman tähti tässä näin. Ja se miksi me ei tultu Secret Life of Santa Clausin kanssa ulos oli nimenomaan tietoinen valinta, että me ollaan tammikuussa Cannesissa ja markkinat haluaa aina elää ympäri vuoden. Me tullaan sadulla,

mutta silti konteksti on joulupukki ja tämä hyvä good will ja niin edelleen eettiset arvot.

KK: Onko tämä vuosi nyt 2006?

EP: 2006 tammikuussa.

KK: Te olitte siellä tämän tuotteen kanssa jo.

EP: Joo, meillä oli oma osasto siellä ja meillä oli Midem Newsissä kokosivun mainos, Midem Guidessa.

MK: Midem on tämän alan isoin messutapahtuma

EP: Vanhoin ja isoin instituutio, joka toimii samassa hallissa kuin Cannesin elokuvajuhlat. No joka tapauksessa, tästä tää lähti. Silloin oli sitten Finnveran edustaja maksettu sinne matkalle mukaan katsomaan mukaan minkälaisia taloudellisia raameja

KK: Siis maksoitteko te vai KTM?

EP: Ei vaan KTM. Tuomelan Jaakko tota innoissaan kertoi, että hänet on valittu siihen. Mä sanoin, että hyvä juttu. No tota noin niin, Jaska näki sitten ihmeissään, että jumalauta, miten tämä voi olla näin suosittu, että miten tämä voi vetää näin paljon. No, se ei ole nyt relevantti asia tässä, mutta mä sanoin Jaskalle, että ainoastaan tuoteperhe on myytävissä. Tuoteperhe tarkoittaa sitä, että yksi halko ei uunissa pala vaan meillä pitää olla noin niin Midem messuilla 2007 valmis tuoteperhe tallennettuna. Ja niin me lähdettiin siitä. Me tehtiin viis satua, jossa lähtökohtaisesti ruma ankanpoikanen...nyt kun sulla on, minkä ikäiset sun on?

KK: Yksi ja kolme -vuotiaat

EP: No yksivuotias ei vielä ole, mutta kaksi vuotiaalle on ruma ankanpoikanen, lyhyt, ytimekäs satu, joka on helppo.

KK: Joo, kaksi vuotias ainakin kattoo dvd:tä. Ainakin X (vanhempi poika nimeltä) katsoi kaksi vuotiaana dvd:tä. Se alkoi siinä vähän alle kaksivuotiaana.

EP: Niin. Sitten alkaa hahmottamaan ja harjoittelemaan tietokoneen käyttöä palapelillä, rupee niin kuin ottamaan mediat haltuun. Lähtökohta siitä, että ruma ankanpoikanen oli näille ihan aloitteleville, sitten poikaviikareille kolmea pientä porsasta, me lähdettiin tästä alle viisivuotiaiden lähtökohdasta. Sitten on tietysti tämä Lumikki ja sitten otettiin tämä Ruusunen ja Punahilkka ja sitten

tämä Secret Life of Santa Claus, joka ei kerro niinkään siitä, mitä joulupukki tekee jouluna, vaan mitä joulupukki tekee joulujen välillä.

KK: Oi, toi täytyy ostaa X:le (oman pojan nimi) joululahjaksi.

EP: Se on hieno tarina. Sinäkään et tiedä sitä, että joulupukilla on kesämökki Suniaisilla.

KK: Niinkö? (nauraa)

EP: Joo, mutta joka tapauksessa. Mä sanoin sitten Tuomelan Jaskalle, että jos me meinataan saada tällainen tuotepaketti valmiiksi, niin koko jengi tekee tätä vain. Se on pääagenda vuodeksi. Ja se on silloin kysymys siitä, että tämän tuotantolaitoksen koko tuotanto suunnataan tähän käyttöön. Silloin mä laskin, tietysti meidän piti ne omat ydintärkeät hommat viedä läpi, että kaikkea, ei koko kapasiteettia, kyllä me tehtiin muutakin duunia. Mutta kuitenkin pääsääntöisesti tehtiin tätä juttua. Ja se oli noin 630 000 euroa, mitä mä laskin, että täytyy palkkamenoihin varata, että me tehdään tämä ja tehdään tämä hyvin. Ja mä sanoin, että vähintään täytyy saada 300 000 lainaa Finnveralta. Koska mä uskoin siihen, että tämä menee kassavirroilla niin, että heilahtaa. Mulla oli ihan varma tieto, koska me saatiin jo tuotetilauksia tuolla ja itse asiassa me saatiin down payment maksuja 48 000 ennen seuraavia messuja. Euroissa. Down payment tarkoittaa sitä, että kun kaikki tehdään rojaltil veloituksena, niin että maksetaan myynnin mukaan rojalteja copyrighteista, niin down payment on sitä, että se on ennakkorajalti. Islanti, Portugali maksoi ainakin down paymentin ja maksoiko Kreikkakin, tais joo. Mä en oo varma, mutta joka tapauksessa.

KK: Eli oliko se idea niin, että kyseisissä maissa painatetaan heidän versioita?

EP: Ei kun me hoidetaan kaikki. Se idea on, tässä me mennään tekijänoikeuden ytimeen. Me oltais voitu myydä tämä konsepti jollekin monikansalliselle yhtiölle ja ne ois ottanut tämän globalisaation, mutta ne ois ottanut tekijänoikeudet ittelle. Ne ois teettänyt jokaisessa maassa ja ne tekijänoikeudet siirtyy aina, missä ne rahoitetaan. Meidän piti tarkkaan pitää huolta, että vaikka tämä kreikkalainen versio oli vaikea tehdä, niin meidän piti lennättää Elena Kreikasta tänne näin, se tuli oikolukemaan nää ja valvomaan. Kun ei me ymmärretä sanaakaan, ei yhtä kirjaintakaan. Me tehtiin niin vaikean kautta tää koko juttu. No lähtökohta kuitenkin näin. Tuomela sanoi, että 300 000 tarttisit, joo. Se tuli sitten viikossa se päätös, että saat sen 300 000 €. Mä sanoin, että kiitti. Me lähdetään duuniin.

KK: Tämä oli vuosi 2006?

EP: Se oli 2006 ja meillä oli helmikuussa rahat tilillä. En tiedä oliko tilillä, mutta päätös oli ainakin. Ja sitten kun tota 2007 messuille me ajateltiin, että nyt laitetaan kunnon päristelyt päälle ja taas otettiin mainontaa sieltä lehdestä ja sitten vuokrattiin sellainen iso jäätelöauto. Tai sellainen hauskan näköinen niinku auto, missä oli valaistus, koppa takana ja lasitetut, valaistetut freimit. Siellä oli sitten nämä sadut ja nää joulut ja kaikki. Autossa oli valo näyteikkunalle ja ulkokaiuttimet. Ja siellä Richard Stanley huusi siellä kaduilla " Hi, this is Santa Claus, welcome to our stand. Ja tota huuti siellä kaduilla. Se oli mieleton, ihmiset valui. Tavalliset ihmiset pysäytti mut kadulla ja kysyi, mistä tällaisia tuotteita saa ostaa. Mä sanoin, että ei mistään.

(yhteistä naurua)

KK: kiva tuote.

EP: Joka tapauksessa taas kerran tuli joo....yks kanadalainen tyyppi rupes juoksemaan mun perässä kun häntäkärpänen, että nyt sä olet miljonääri. Että Erkki mitä sä nyt aiot tehdä. Mä ajattelin, että ei jumankauta, ei tässä vielä, ei tunnu vielä miltään, koska siitä eteenpäin sitten joka ikinen maa, tarkoitti meille helvetillistä lisätyötä, koska ei tämä lokalisointi tarkoita sitä, että vaihdetaan kieltä tietokoneella. Vaan se tarkoittaa sitä, että nämä tekstit täytyy implementoida tänne tarinoihin, joka ikinen koodi avataan täältä näin ja luodaan rommiraidalla uudelleen. Tämä tehtiin ja karaoketekstit, mitä kaikkea piti tehdä niinku ne tehdään. Se oli et, jokainen kauppa sattui selkään niin saakelisti. Koska se on etupainotteinen, se on investointi.

Tää 300 000 laina oli se, se oli semmonen mitä mä pidän täydellisenä rotanloukkuna. Kun tota mä sanoin, että vuodeksiko se vain saatiin? Niin Tuomela sanoi, että no, se on vaan vuodeksi sen takia, että rahoittajan pitää varmistua, että sä saat ne tuotteet valmiiksi. Mä sanoin, että fair enough.

KK: Niin, että jotain tapahtuu

EP: joo, mutta kyllä mä tämän asian jo kuitaan, että tämä on esisopimus siitä, että varsinainen rahoitus tehdään, kun tämä juttu on paketissa. No siinähan me sitten lähdettiin messuamaan 2007 tammikuussa ja sitten heti kun tulin sieltä Cannesista, niin menin Finnveraan ja sanoin, että pitäisi saada tämä homma pakettiin, että pitäisi saada, että me ollaan kassavirrassa, niin me tarvitaan kokonaisrahoitus 500 000 kymmeneksi vuodeksi, et se on niinku mun arvio. Että tässä ei ole kovin isoista kysymys. Sit Tuomela sanoi, että mulla on vähän paskoja uutisia tästä, että nämä uudet EU säännöt ja muut, että nyt on sellainen tilanne, että me ei voida ollakaan näissä hankkeissa enää kuin 80 % rahoittajana mukana. Mä sanoin, että eihän tämä nyt ole mikään ongelma, että mä laskin silloin tällaisen sisäisen kalkyylin mukaan, että se oli vähän reilu 1 200 000, mitä tämä koko paska oli vienyt siihen mennessä. Että kyllä mulle riittää tää

alle 50 % tässä. No sitten,. (tässä kohtaa ratisee nauha, paperin käännön takia, pari sanaa jää välistä kuulematta). Nyt mun pitäisi maksaa poistoja tästä 300 000:sta kuuskyttonnia. Mä sanoin, että kyllä sä tiedät Jaska, että nyt ollaan kusessa kumpikin. Että eihän tässä ole mitään järkeä.

KK: Siis sun olisi pitänyt maksaa heti 60 000?

EP: Heti. Ja siitä tuli järjestäytymätön ongelmaluotto ja sitten otti Finnvera hautausurakoitsijan otteen ja rupesi oikeesti panemaan meitä kuseen.

KK: Eli ne lähti sitten perimään?

EP: Ne lähti perimään, niin mä olin ongelma-asiakas sen jälkeen siellä. Sitten Tuomelan Jaska oli sen verran ryhtimies, että se haki sille erääntyneelle lainalle, sille 300 tonnin lainalle jatkoajan kesäkuun loppuun. Ja valmisti luottoesityksen ennen kesälomakautta ja tinki siitä sitten, en tiedä millä helvetin perusteella ne tinki sen, mutta ne tinki sen 25 tonnia. Ja se luottoesitys tehtiin 175 tonnin kokoisena. No mä ajattelin, että no mitäs siinä sitten, kun ottaa vastaan tai jättää ottamatta. Olin tyytyväinen siihenkin esitykseen.

Sitten kaksi päivää ennen juhannusta Jaska soittaa mulle ja sanoo, että Eki, istutko perseelläs, näillä sanoilla. Mä sanoin että joo, mä kehtaan kuunnella seisaallaankin, antaa tulla vaan. Hän sanoi, että tämä luottoryhmä hylkäs hänen hakemuksensa. Mä sanoin Jaskalle, jumalauta kun se olisi nauhoitettu, nyt otti luottoryhmä sellaisen vastuun, et sen pitää nyt oikeesti tietää, minkä päätöksen se teki. Tää kaataa meidän koko kotimaan kassavirran ja meidän kaikki saatanan ostot ja kaikki sekaisin. Jos on 200 tonnin klappi kassassa, niin sen ei tarvitse olla kovinkaan iso tai pieni firma tai muuta, se sotkee kaiken. Että nyt on niinku tilanne. No meillä on tässä nämä viiden viikon kesälomat, katotaan nyt sen jälkeen, mitä me voidaan tälle tehdä. Ja tota, en mä tiedä, sanoinko mä fuck you tai sanoinks mä jotain yhtä sivistymätöntä, mutta jumalauta että mä ajattelin, että voiko tässä maassa olla tämmöstä, puh.

KK: Eli nyt mun täytyy tarkastaa tämä. Eli te olitte saanut ensin tämän 300 tuhatta silloin helmikuussa 2006.

EP: Joo, helmikuussa 2006.

KK : Joo, ja nyt sitten tämä päätös 2007 oli niin, että siitä piti maksaa heti 60 tuhatta takaisin

EP: Joo, 20 prosenttia.

KK: Joo, ja tota niin, mikäs tämä 200 tonnia ja 175 tonnia nyt oli?

EP: Kun se lähtökohta oli se, että mä olin itse arvioinut, että kun me ollaan suurin piirtein kassavirralla tämän hankkeen kanssa, me tarvitaan kokonaisrahoitus tälle projektille kymmeneksi vuodeksi 500 tonni. Mä odotin sen 300 tonnin konvertoitumista 500 tonnin kymmenen vuoden luotoksi. Elikkä 200 tonnia lisää ja sitten tietysti tämä tota 300 tonnia, joka oli jo saatu.

KK: Eli Finnveran yhdyshenkilö esitti, että te olisitte saanut 175 tonnia lisää?

EP: Niin, hän teki sitten esityksen, haki jatkoa. Nyt pitää sitten muistaa, että mulla ainakin oli oletus, eikä mulla ole syytä sitä oletusta muuttaa, että tämä meidän yhdyshenkilö oli koko ajan mun kanssa samassa bändissä soittamassa. Se haki sen jatkoajan ja yritti nyt saada tälle mustapartaselle esikunnalle, joka siellä verhon takana tekee päätöksiä näkemättä mitään, tuntematta tuskaa. Niin no äkkiä tämä korjaava esitys ja niinku tekikin sen. Ja edelleen oli kylmä seinä vastassa.

Totta helvetissä mä olen käynyt itteni kanssa monta keskustelua tämän asian yhteydessä ja että, mitä siinä olisi pitänyt toimia toisin. Ei mulle ole tullut sitä vastausta, taas toisaalta, kun tässä on tullut esille tämä yks juttu, niin kuinka paljon sitten tämä virkamieskähmintä. Samaan aikaan Musexi ryssi sen oman hankkeensa, kun KTM pani rahaa niin perkeleesti sinne Musexin touhuun.

KK: Musex?

EP. Musex, joka on tämä Suomen virallinen ja me ei voida olla Musexissa mukana, koska me ei olla ÄKT:sa. Koska mä olen joskus ollut ÄKT:sä ja ÄKT on nyt näiden kansainvälisten organisaatioiden. Mä sanon suoraan niin kuin se on, se on kartellijärjestelmä, joka ylläpitää sitä toimintaa. Pitää niinku alan toimia ruodussa ja päättää, että levyjen hinta on kaksikymppiä. Tämmösiä niinku, se on niin etova koko se järjestelmä. Joka tapauksessa me oltiin omalla osastolla eikä menty sinne.

MK: ÄKT tarkoittaa ääni- ja kuvatalenne

EP: tuottajat ry. Joka on virallisestikin julistautunut kansainvälisen IFPI organisaation osaksi ja se on käytännössä neljä amerikkalaista tai sinne etabloituneita yhtiöitä Universal, Sony, EMI ja Warner. Tämä, tämä tarina on tosi ja kertoja elää. Tämä tammikuu 2007, mä en voi olla kertomatta sitä tarinaa, koska Suomessa oli silloin TE-keskus, nyt ne on ELY keskuksia. Niin niin niin, Tuomelan Jaska sanoi, että mene nyt helvetissä hakemaan jotain tukea tohon messuamiseen, kun se oli 36 tonnin panostus se 2007, kun nää maksaa nää puolet ja noin päin pois, messukustannukset. Mä sanoin, että jos niin sallit ja jos niin suot, niin. Mä olen aina sylettänyt ne kuponkien täyttämiset virkamiesten perseennuolemiseksi, niin tota niin, niin

KK: Eli hän ohjeisti hakemaan markkinointitukea messuille.

EP: Joo, joo joo. Mä sanoin, että kyllä mä tämmösen homman teen, että tää on pulmista pienin mun sietää, jotain kysymyksiä ja muita. Ja sitten tarkkaan kuuntelin, mitä ohjeissa sanottiin, miten tämä homma täytyy tehdä, ja tein niin täsmälleen ne hakemukset. Ja lähtökohta on se, että mun täytyy ennakoida kaikki kulut ja kustannukset, siihen hakemukseen, ja sitten toimittaa kuitit, kuten ne on toteutunut. Ja sitten sen perusteella maksatus suoritetaan. Ja tota, siinä nimenomaan siinä ohjeistuksessa oli tämmöinen kohta, että kaikki siihen messuun liittyvät kulut. Ja mä olen nyt siellä messuilla käynyt omilla rahoilla niin monta kertaa, että mä en ole koskaan jäänyt käymättä Midem messuilla tai joskus silloin 80-luvulla. Mutta joka tapauksessa, mulla on aina ollut tapana varata se matka, että mä pääsen reitillä, millä mä haluan ja sillä lennolla, millä mä haluan. Olin jo varannut, ennen kuin tätä hommaa käytiin, ne matkat ja lennot, jotka tietysti lunastin myöhemmin ja maksoin eurocardilla sitten.

KK: Mä jotenkin jo arvaan, mihin tämä johtaa. Sen verran olen ollut EU rahoituksen kanssa tekemisissä.

EP: Hyvä, hyvä, hyvä. Hyvä, kun tiedät.

KK: Nää liput ei varmaan kelvannut heille.

EP: No, ei kun kelpas. Kun se koko nippu kelpas, sieltä tuli se rahoituspäätös. Ja kolme päivää ennen maksatusta, huhtikuun lopulla, sieltä tuli soitto, että me joudutaan eväämään tää juttu. Ajattele: 36 tonnin messuamiskulut ja sitten tota noin niin, siitä ne ei maksanut suinkaan sitä 18 tonnia vaan kymppitonnin, eks niin. Mä sanoin sitten sille Mario, mikä perkele se oli, niin mä sanoin, et mikä peruste tässä on. Et kyl mä olen pikkasen ketumpi tyyppi ja olisin osannut varmasti jättää tämän tämmöisen kolmensadan euron lentolipun tästä helvettiin, jotta mä olisin saanut tämän saman summan siltikin, että mikä tämä tämmöinen juttu on. Se sano, niin no meidän on pakko olla tämmöisissä asioissa tarkka, että niin paljon täällä huiputetaan. Mä sanoin, että onko todellakin suomalainen yrittäjä niin idiootti, että se menee ja panee 36 tonnia haisemaan, että se saa kusettaa teiltä kymppitonnin. Että en ihan oikein ymmärrä, mistä tässä on oikein kysymys. Miten tämä ikinä on mahdollista tämmöinen. Mä soitin Seppo Saloselle, joka sanoi, että kyllä ne virkailijat tekee ihan ohjeiden mukaan. Voi perkele. No mut joka tapauksessa, tässä oli tämä Suomen yhteiskunta.

KK: Eli teiltä jäi saamatta 18 000 € ?

EP: 10 tuhatta euroa. Päätös kymmenestä tuhannesta eurosta

MK: Jota ei maksettu

EP: Jota ei maksettu koskaan.

KK: Ahaa. Nyt mä ymmärsin väärin. Okei.

MK: Sitä ei maksettu koskaan, sillä perusteella, että oliko yksi lentolippu varattu

EP: Oli varattu, mutta ei tilattu.

MK: Mutta ei maksettu

KK: Koska se oli vain varattu

MK: Mutta sitä ei ollut maksettu

EP: Ei maksettu. Se oli täällä oikein lapuissa ja lipuissa. en tiedä niinku.

KK: Toi on ihan järkyttävää.

EP: Ei kukaan voi käsittää. Sitte kaikki kuvittelee, että tässä on nyt Erkin värittäjä tarina, että saadaan hyvä juttu, mutta herranen aika, kun joka sana on totta. Ja kun se pystytään - mä kysyin Tuomelalta, että hei auta edes sinä, kun olet edes vähän saman firman palveluksessa. Ei näitä niinku voi.

(tässä välissä kahvin kaatoa mukeihin)

KK: Eli jos mä saan vielä tässä vaiheessa kerrata, että mä saan oikean kuvan, niin tota. Eli teillä oli 36 tuhannen euron kulut. Ja periaate oli se, että niistä olisi pitänyt saada ihan 18 tuhattakin euroa takaisin.

EP: Niin, kaikki jota minä olen kuullut messuihin ja tämmösiin Midemiin, niin se olisi noin puolet.

KK: Eli 50 prosenttia. Sitten te saitte ensin positiivisen päätöksen kymmenestä tuhannesta eurosta.

EP: Kyllä.

KK: Ja sitten loppukädessä se kymmenen tuhatta euroa vietiin, koska teillä oli matkalippu vain varattuna, ei tulostettuna.

EP: Joo.

KK. Mm. Näin toimii EU-rahasto.

EP: Niin, se oli ELY.

KK: Okei, en tietysti tutkijana saisi ottaa näin henkilökohtaisesti kantaa, mutta miksei sieltä joku virkamies soittanut teille, että teidän pitäisi tämä lippu tulostaa, niin sitten te saatte nämä rahat.

EP: Sovitaan sillä tavalla yksi ainoa toteama. Valtiohallinnon ohjaus tässä rahoitusjutussa, tässä vientihankkeessa, meni niin perseelleen, kun se ikinä pystyy menemään millään tavalla. Siellä ei ole yhtään plusmerkkistä asiaa, paitsi että viikossa tuli se kolmesataa tonnia, sen voi laittaa kyllä mutta. Onhan se päivänselvä asia, että vaikka siellä nyt säännöt muuttuu ja tehdään, niin eihän me voitu vetää rahojamme enää pois. Me oltiin jo kusessa.

KK: Niin, no minkäs sille tekee enää.

EK. Että eihän me voida päättää niinku siellä, että meille on tällaiset säännöt tulleet. Ja samaan aikaan paahtaa KTM kaikenlaista ulos. Yrittäjät innovoikaa, kehittäkää. Me ollaan annettu tällainen pro-aktiivinen lupaus, että yrityksen ei tarvitse. Tiedätkö, että huh huh.

KK: Ja rahaa kyllä pumpataan erilaisiin selvityshankkeisiin. Ei sillä, etteikö ne olisi hyödyllisiä ja tärkeitä, mutta suhteessa, että tässä oli kuitenkin vaan 175 000 euroa luottona, niin kuulostaa aika pieneltä rahalta.

EP: Kaikkihan me tiedetään se. Ja tiekkö kuinka paljon se lisää mun tuskaa, kun mä katoisin nytte. Se ja se ja sillä tuella. Siellä on kaikki maailman tuet, opetusministeriön rahat ja kaikki maailman niinku rahat. Ja nyt sitten se ainoa suomalainen ja avainlippuyhtiö, niin se tuli kohdelluksi näin. Ja Musexin vienti lakkas tai aleni, niin Musexin toiminnanjohtaja totesi, että sen takia Suomen musiikivienti romahti, kun nää monikansalliset yritykset kotiutti ne voitot jo ulkomailla. Ja nappas ne hyvin promotut jutut ja kotiutti voitot ulkomailla. Ja näinhän se oli. Ja täällä edelleen tämä valtionhallinto osaa muodollisesti hoitaa tämän anomisen ja ne osaa muodollisesti hoitaa tän. Ja ne ovat yhdistyksen kautta lähestyneet niinku yleishyödyllisessä valepuvussa.

KK: Nyt mä haluaisin vielä sen tiedustella, että miten tämä 300 tuhannen euron laina, mikä maksuaika teillä on tässä?

EP: Se on kriisiluotto. Ma maksetaan nyt sitä tota. No niin, nyt pitää muistaa se, että mikä on se kohtuuttomuus tässä. Nyt Finnvera on. Me ollaan jouduttu keskeyttämään nää vientiaktiviteetit ja muut. Ja Finnvera vaatii nyt lyhennysohjelmassaan. Ne vaati ensin 15 000 kuukaudessa, nyt ne on tyytynyt kymppitonniin kuukaudessa. Mä olen lyhentänyt tässäkin kuukaudessa kolkytätönä.

KK: Se on todella paljon.

EP: Ne on itte päättänyt, että tämmösiä juttuja teidän täytyy nyt vaan maksaa. Ja kun ne ei ota huomioon ollenkaan tätä, että me velkaannuttiin kaikkialle, kun meidän kassa sakkas. Me maksetaan nyt nelkytätönnia kuukaudessa lyhennyksiä tästä leikistä, joka ei koskaan toteutunut. Onneks nämä tuotteet eivät vanhene, me voidaan aktivoida ne koska hyvänsä. Mehän jatkettiin. Meidän oli tarkoitus alun perin lähteä sille tielle niin ku me tarjotaan. Mä selitän vähän miks.

Koska tuolla maailmalla käydään kauppaa niin, että sulla täytyy olla enemmän ja monta kärkeä. Joku agentti se on kiinnostunut klassisesta musiikista ja joku on kiinnostunut siitä ja tästä. Lähdettiin luomaan tarjontaa joulupukin sateenvarjon alle. Joka tarkoittaa perheeseen. Siihen kuuluu sitten vaikka lemmikkieläimet. Meillä on erittäin menestyvä tuote, koiran käytöskoulu. Joka on nyt käännetty puolaan. Tässä on puolankielisiä esimerkkejä. (esittelee dvd:t). Koirien käytöskoulu ja koirien hyvinvointi, molemmat tuotteet.

KK. Onko teillä nämä tuotteet jo Puolan markkinoilla?

EP: On on.

KK: Niin, että te olette kuitenkin päässyt joidenkin

EP: Näillä tuotteilla pääse minkä hyvänsä markkinoille, ihan mihinkä vaan, koska joka ikisessä paikassa on koiria, jotka käyttäytyy huonosti. Ja sitten

KK: Ne on niin rakkaita ihmisille, joilla on koiria.

EP: Niin. Mä ilmoitin aina myyntipuheessani, että tällä pystyy hyvin akankin kouluttamaan. Ensin käytöskoulu ja sitten hyvinvointi, millä se hoitaa miestänsä ja avioliitto pelastuu. Markkinat on aina toiminut hyvin. Mutta joka tapauksessa. Rakennettiin tämä lemmikkieläimet, joka on suoraan koteihin dokumentaatio. Suomen sota on arvokkain tämmöinen dokumentti (nauha pätkäisee tässä välissä)

Sitten me lähdetiin kuvittaaan klassista musiikkia Suomen luonnon kanssa. Sille on vientiä, klassiselle musiikille. Sitten on tämä joulukonsepti. Etninen osa tätä näin. Meille syntyi täys paketti, että tämä ympyrä sulkeutuu vasta sitten, kun meillä on jokaiselle jotakin annettavaa. Ja tämä joulukonsepti on sellainen, että se lähtökohtaisesti lähtee siitä että me ollaan tehty joululaulut, jotka on ..Kymmenen koko maailman tuntemaa ykköshittiä, jouluhittiä. Ja kaksi suomalaista, Kun joulu on ja Sylvian joululaulu, koska täytyyhän meidän joulupukin maastakin pari omaa biisiä tulla. Me ollaan tehty ne aidoilla

muusikoilla, ne on hienosi tehty. 5.1. mixattu ja kuvitettu niin, että sä voit nähdä Petteri Punakuonon ja sä voit käydä joulupukin postitoimistossa. Sä voit nähdä sen joululaulun. Sitten me julkaistaan se cd-levynä, dvd-levynä ja sitten cd-postikorttina.

KK: Ja nää on nyt sitten olemassa?

EP: On, nämä on olemassa. Sitten me mennään kuhunkin maahan ja me sanotaan, että ettikää sieltä maasta paras laulaja ja me lähetetään nämä taustat, jotka ne laulaa sen maan omalle kielelle. Sitten me pyydetään se ääniraita ja me implementoidaan se ääniraita tähän valmiiseen taustaan, jolloinka niillä on sitten myydä paikallisella kielellä joululevy, joka on dvd, cd ja näin. Ja sitten me julkaistaan siitä samasta vielä karaokeversio. Eli kolme formaattia, kolme sisältöä ja tämä postikorttihan on sitten tosi huikea. Mietippä nyt oikeasti.

KK: Todella kaunis.

EP: Lähettäisitkö tällaisen postikortin vai lähettäisitkö tavallisen postikortin.

KK: Jos sulla on vaihtoehto. Siis okei. On kahdenlaisia ihmisiä. Ne ihmiset, jotka ostavat sen 20 sentin kortin Tiimarista on oma kuntansa. Sitten on niitä, jotka haluaa lähettää ainakin joillekin ihmisille, jos ei kaikille, niin ainakin joillekin jotain arvokkaampaa. Niin tähän on todella upea vaihtoehto sille. Tää on ihana.

EP: Suomessa yritykset pelkästään lähettää 25 miljoonaa korttia joka vuosi. Ja joka ikinen yritys miettii, et minkähän kortin mä laittaisin, mikä herättää huomiota. Se on lahja ja kortti samalla. (tässä välissä kertoo tuotteiden katteista - poistettu julkaistavasta litteroinnista liikesalaisuuksien takia)

KK: Oi, oi.

EP: Sitten kun sä mietit maailmalaajuisesti, kun sä mietit, että tää on nimenomaan se joulupukin virallinen joulutervehdys, niin tälle löytyy maailman suurimmat markkinat tälle meidän joulukonseptille. Mutta tässä me riepuperseet istutaan ja ihmetellään, että miten tästä mennään eteenpäin. Tee sä tutkimus, niin mä teen konkan.

(yhteistä naurua)

KK: Älä tee. Sulla on liian hyvä tuote, että sä saat kuule tehdä konkan. Jos mä voitan lotossa, niin mä tulen

EP: Mutta miettikää, että missä mennään tämä. Suomi puhuu innovaatiosta ja Suomi puhuu näistä näin. Ja tota näin ja näin. Mutta sitten kun lähdetään

tekemään sitä kansainvälistymistä, sitten onkin tilanne niin, että jos sä et tee, niin kuin muut tekee elikkä yrität jotain saatanan pitkätukkabändiä saada breikkaamaan jollain yhdellä hitillä. Ja kun tätä ei nyt tässä meinata tajuta eikä hahmottaa ollenkaan, että mikä on se omistaminen ja mihin se pitää maadottaa. Et Katri Helena ei ole suomalainen levy. Ja Sillanpään ? (en saa selvää sanasta) omistaa amerikkalainen yhtiö.

KK: Onhan surullista.

EP: Ei se ole surullista, vaan se on nyt se, että me ollaan hävitty tää kolmas maailmansota. Se on hirvittävä asia. Ja nyt sitten on syntynyt tämmöinen jumalattoman vastakkain asettelun kulttuuri ja nyt mun pitäis hypätä niin kuin ukko laatikosta pois. Jonkun muun pitäisi keksiä tämä kaikki sama, jotta tämä voisi edetä tässä maassa, koska nyt musta on tullut se Musta Pekka, jonka mielipiteen kanssa tappelee koko helvetin työ- ja elinkeinoministeriö ja kaikki sen osaset. Koska ne nyt puolustaa sitä omaa väärää päätöstä. Hautaan saakka, ne ei voi antaa tämmöiselle kusipäälle periksi. Et mun pitäis haastaa ne oikeuteen.

Mä olen joskus haastanut Suomen raastuvanoikeuden oikeuteen, jossa lainkäyttöpaikka oli Suomen raastuvanoikeus tai Helsingin raastuvanoikeus, että kyllä mä tiedän, että hulluja asioita voi tehdä. Et miten saadaan tämä asia tästä menemään eteenpäin muuten kuin myymällä se Venäjän mafialle. En tiiä. Se on vielä kesken.

(Tässä välissä MK ilmoittaa, että hänen täytyy lähteä pois seuraavan tapaamisen vuoksi ja kertoo tapaamisesta.)

MK: Erkki on puhunut tästä historiasta, jalustasta ja kohtanto-ongelmasta monipuolisesti ja ne on mennyt tonne nauhalle. Mutta sitten mä haluaisin jotain kuulla teidän yhteistä keskustelua siitä, että miten nyt kaiken tämän kokemuksen jälkeen, pitäisi parantaa tämän huvi- ja elämysteollisuuden kansainvälistymismahdollisuuksia ja ennen kaikkea niitä rahoituspalveluita. Siis mentäisiin tästä oireen tunnistamisesta sinne (viimeinen sana hukkuu kohinaan ja Erkin puheen alle)

EP: Ei liittoutua Neuvostoarmeijan kanssa, jos me ollaan sotatilassa. Jos meillä on vastakkainasettelu, niin ainakin se, että meidän pitää osata erottaa nämä kaksi asiaa toisistaan. Meidän on luotava tää kotimainen lähtökohta kaikkeen, et sen infran kehittäminen niin henkisesti kuin fyysisesti. Se on edellytys, tämän kanssa ei saa tehdä kompromisseja yhtään. Se että jos minä olen pystynyt rahoittamaan tämän kokoisen kokonaisuuden, niin se ei ole edes rahakysymys tää. Että tämä on ihan kokonaan asennekysymys. Jos nyt puhutaan siitä, että tuotekehitys tai panos lääketeollisuudessa tai jossain muussa on ihan omaa luokkaansa ja niihin pitää varata. Mutta sitten on toinen rahoitus, joka on

markkinointi ja nyt molemmissa me ollaan töksähdetty turvallemme. Et me ei pystytä hoitamaan niin kuin alusta eikä lopusta. Kyl tää niinku tää fundaus on ihan keskeinen elementti, se ei ole se, tätä ei voi pelkkänä raha-asiana.

Vaikka on rahaa kuinka paljon, niin sä et pysty sitä ideaa ostamaan. Idea pitää luoda tarpeesta ja tarve on se. Niin kuin mä kuvailin alussa. Mä tiesin, että tästä tuotteesta oli tarve, mä tiesin. Mä tiesin, että joulusta on tarve. Joulukuusi tulee joka vuosi ellei Josef tunnusta. Se lähtökohta on siinä. Ja koiria syntyy Suomessa enemmän kuin lapsia. Se on kumma asia, mutta näin vaan on. Se on 100 00 koiraa vuodessa, tulee. Meillä on olemassa tarpeita. Ja tämän toisen maailman sodan dokumentaatioon oli tarve. Klassinen musiikki nyt kun on taulutelevisiot ja kotiviihtyminen muuttuu uuteen formaattiin, on tarve saada se. Kuka haluaa katkoa Sonyn logoa kuunnellessaan musiikkia. Kyllähän se dvd toistaa cd:nkin, mutta tuodaan sinne se yksi ulottuvuus lisää. On tarve. Postimerkki menetti merkityksen, kun tuli tekstiviesti ja sähköposti. On tarve antaa postikortille uusi funktio. Kaikki nämä asiat lähtee tarpeesta. Jos me lähdetäis siitä liikkeelle, että me rakennetaan palvelutuotanto siitä lähtökohdista, ettei mitään markkinat pyytää, vaan nyt tehdään niin kova hitti, että markkinoiden on pakko taipua tähän. Kyllä sekin joskus onnistuu, olen mä sellaisenkin maailman joskus nähnyt, että me ollaan tehty niin hurja hitti, että se on lähtenyt kantamaan. Mutta kyllä me ollaan palvelulaitos. Kaiken tässäkin toimialassa täytyy lähteä siitä, että me otetaan se palvelufunktio ja toteutetaan se palvelu sillä ammattitaidolla, mitä meillä on käytettävissä.

Ja se on myös koulutusongelma. Mähän olen kouluttanut tän väen ite täällä. Mun on helvetin vaikea kuvitella, että mä nappaan tuolta pystymättästä tyyppisiä, jotka osaa tehdä tätä duunia. Tällekään ei anneta mitään arvoa. Me jouduttiin 14 ihmistä irtisanomaan, silloin kun meille tuli tää kriisi ja se on aika paha rasti sekin. Se on rahan kaivon heittäminen, mutta ei sitä kukaan muista laskea.

KK: Miten sä itse näet, että minkälaisia palveluita olisi tarvittu siinä vaiheessa, kun näitä ongelmia tuli. Mikä ois voinut estää nämä ongelmat? Minkä tyyppinen toiminta tai mikä ois voinut auttaa?

EP: Niin, tämä on semmoinen, kun yrittäjä on tyhmä ja tämä on ihan myönnettävä juttu. Mutta joka ikisessä asiassa juristi on aina edellä. Niinku vaatia sopimuksia paperille. Mutta kun luottaa siihen, että molemmat hyötyy. Finnvera hyötyy, KTM hyötyy. Kun aloitetaan jotain, niin tehdään. En mä voinut kuvitellakaan, että mulla ei ole aseveljet niin kuin vieretysten poterossa. Vaan mä olen yksin sitten jumalauta siellä poterossa jossain vaiheessa. Mutta mä olen ehkä paremmassa asemassa kuin keskimäärin muut. Kun puhutaan siitä maailmasta, mikä pitäis olla. Ihan tavallisetkin. Mä olen niin kokenut ja tiedän perkeleen paljon näitä asioita, ei se tavallinen yrittäjä niin ymmärrä ja ole tuolla maailmaa nähnyt niin kuin minä oon. Et mulla on ollut se etuoikeus, et

mä olen saanut kaikki virheet ja mokat tehdä. Mutta just tää, että kuinka me annetaan edellytykset täysin tuoreelle tyypille menestyä. Se on niinku aika vähissä. Jos tämä maailma lasketaan sen varaan, että mä elän tässä 200 vuotta ja teen tätä idiotin hommaa, niin heikosti on maailma laskenut. Kyllähän tän pitää synnyttää toimiva kokonaisuus, jossa osittain tää mun ammattitaito ja tämän porukan ammattitaito monistuu. Ja nää kokemukset rikastuttaa eikä köyhdytä. Nythän nämä köyhdyttää. Nythän nämä kokemukset menee niin kuin Tarvajärven Joulupukki hautaan, jos ei näihin oteta kantaa.

KK: Onks nyt niin...mikä teidän toive on tulevaisuudelle, mitä te toivotte? Onko se uuden rahoittajan löytäminen vai mikä? Mikä sä uskot, mikä auttaisi teitä eniten, jotta nämä hienot tuotteet saadaan sinne maailmalle?

EP: Mä puhun aina tällaisesta alkavan taseen käsittämisestä. Ja juuri se, että mä olin mielessäni laskenut alkavan taseen. Kun se rahoittajan rooli on loppujen lopuksi hyvin pieni. Nyt on kysymys vain siitä, että arvostetaanko. Jos meidän ihmiset tekee 10 000 tuntia duunia, niin onko nyt oikeesti, että julkinen rahoittaja, senhän pitää lähteä yhdenvertaisuudesta yritystoiminnan rahoituksessa. Onko se ihan oikein, että sen 10 000 tunnin duunin arvo on nolla meillä. Kun kirvesmies tekee, siitä tulee kaksinkertainen. Et vuonna 2001 - 2008 me maksettiin 262 000 henkilötyötuntia. Maksettiin meidän sisältötuottajille, niille jotka tekee näitä. Ja maksettiin viiskytätuhatta meidän freelencereille. Ne on 300 tuhatta henkilötyötuntia. Jos me oltais laskutettu se työ ulos, esimerkiksi myyty nää kaikki tekijänoikeudet Warnerille, niin meillä olisi 25 miljoonaa euroa rahaa. Nyt meillä on vaan tekijänoikeuksia. Mietippä tätä. Ei tätä voi kuvitella kukaan. Ja nyt kun se luku on niin iso, niin kaikki pitää, että Erkki puhuu Lapin lisää. Erkki puhuu Lapin lisää. Mä olen rahoittanut tämä homman tällä kotimaisella, näillä innovaatioilla, jotka on tässä jakelussa tuottanut. Meillä on helvetin kannattava business ja nyt kun me ollaan. No, Matti osaa selittää, jos on joskus tarvetta selittää et se aktivointi ja poisto. Me ollaan aina investoinnit pantu viiden vuoden jaksotukselle ja poistettu näin. Me ollaan aina menty seuraavaan ja seuraavaan ja vyöhykkeittäin menty. Nyt sanottiin, ettei ole mitään arvoa, koska ne on kirjanpidosta poistuneita, et ei tollasia poistoja voida käyttää varallisuutena.

KK: Niin justiinsa.

EP: Niin, et oman - miksei oman pääoman osuus taseessa kasva. Mä sanoin, että kyllä se kasvaa. Jos me pannaan itse asiassa tää jaksotus, aktivoinnin jaksotus, 20 vuodelle. Tämähän on 50 vuodeksi lailla suojattua omaisuutta tää tekijänoikeus. Pannaan se 20 vuodeks, mutta kuka rahoittaa sen verorekyylin. Siellä tulee ennakkoverot ja välittömät verot että heilahtaa. Kuka rahoittaa sen? Kyllä me mieluummin käytetään maksimipoistot, kun tapellaan. Tai ei tapella, tai sehän on, verottaja kaataa. Sieltä tulee niin kovat ne jutut. Nää on mahdottomia asioita. Täällä pitää olla vaan valmiiksi rikas. Mä olen monta

kertaa sanonut ääneenkin ja tekee mieli huutaa ikkunasta, että missä perkele sitä huumerahaa on. Et kun huumeraha ois turvallisempaa rahaa kun tää laillinen raha.

KK: Venäjän mafia.

EP: Näin onkin. Monaco on tiekkö täynnä Venäjän mafian rahaa, jotka pesee sitä pääomaa juuri tällä tekijänoikeus ja näillä tämmösillä elokuvaoikeuksilla. Nehän on suurimpia rahoittajia näissä elokuvaprojekteissa.

KK: Oletko sä itse valmis hakemaan uutta rahoitusta?

EP: Venäjän mafialta?

KK: Ei Venäjän mafialta vaan vähän laillisemmalla instanssilta (nauraa)

EP: Älä kysy multa tota kysymystä, koska Matti vastaa mun puolesta. Kyllä mä jumalauta olen valmis löytää jonkun semmosen fundauksen, jonkun sellasen järjestelmän, joka on oikeesti turvallinen pelikaveri. Mä olen nyt näitä ikään kuin sijoittajia, kiskureita, kaikenlaisia helvetin huijareita, mä olen niitä pikkasen nähnyt elämässäni, enkä yhtään sellasta, jolla on tolkkua. Mä arvostan tervettä ahneutta, mutta idioottimaista ahneutta mä en voi käsittää, koska se ei ole pelkästään paskanen loppu vaan se on tuhon tie, ottaa semmonen, joka nyt panee tähän rahan ja sitten niinku. Ja sitten X (mainitsee nimeltä yksityisen rahoittajan) on hyvä esimerkki rahoittajista. Yks rahoittajaongelma piti ratkaista, niin tuli todellinen kriisi siitä. Sen rahan pitää niinku olla synkroonissa tämän tekemisen kanssa eikä niin, että tekeminen on synkroonissa rahan kanssa. Finnvera on meidän suurin asiakas, jos lähdetään siitä asioinnin määrästä. Me tehdään kaikkein eniten töitä, että Finnvera on tyytyväinen. Paitsi ettei se ole siltikään. (naurua)

KK: Teillä on kuitenkin sen verran hyvä kassavirta, että te pystytte nämä kaikki hoitamaan?

EP: Meillä on ollut. Niin kuin mä sanoin 2005 - 2006 siitä kun se lohkes. Meillä on ollut hyvä kassavirta, mutta kun se kassavirta vaurioitettiin tällä 200 tonnin. Jos ei sitä kassavirtaa ois haavoitettu, me oltais helvetin hyvin selvitty tästä jutusta. Sen takia mä sanoin puhelimessa Tuomelalla, että nyt otti porukka niin kova vastuun, mutta sitä vastuuta ne eivät sitten kannu, eivätkä edes tunnusta. Ne eivät edes puhu tästä asiasta. Ovatko koskaan sulle sanoneet? Onko milloinkaan lähestytty tätä näin. Ne on vanhoja asioita, mitä niitä. Kyllä niitä on selitelty. Tätä on niin monta kertaa yritetty sun kanssa, herran jumala sentään. Joskus tekisi mieli sanoa, huh, mut en mä sano. Tai sanon. Tää ei koskaan lopu tiekkö tämä. Mä oksennan niin paljon tätä asiaa, joka kerta, kun joku on

kiinnostunut että. Tää on niin kauhee neuroosi tää. Ohjaaja teki kysymyksen, johon mä laveasti vastasin.

MK: Sä vastasit joo. Meni vielä osittain tuonne kokemusten puolelle tuo vastaus, ei mennyt vielä reseptiin, mutta.

EP: No tuli se resepti tuli vähän tässä, että kyllä se rahoitus on se ja sitten tietenkin se, että meidän täytyy lähteä siitä, että miten tämä kokonaisuus pelaa.

MK: Mä pelkistäisin sitä sillä tavalla, että näissä rahoituspalveluissa se ydin on siinä, että tämmöinen intellectual property right tai aineeton tuotantovarallisuus, niin rahoittaja ei ymmärrä sen merkitystä vakuutena. Toinen mitä rahoittaja ei ymmärrä, mun mielestä, on se, että tämä ala on yhtä aikaa työ- ja pääomavaltainen. Ne on tottunut katsomaan bisneksiä jotka on joko tai. Paperitehdas on pääomavaltainen ja joku muu business, vaikka mattokutomoto, on työvaltainen. Mut kun tää sattuu olemaan yhtä aikaa molempia.

EP: Kyllä.

MK: Ja silloin tällaiselle alalle kuitenkin on tulevaisuudessa kasvusuuntaa toivottavasti Suomen yritystoiminnassa, jos joku savupiippu hiljenee. Tällä alueella ihmisen luovuus on ainoa raja, joka estää kasvua ja toinen, joka estää kasvua on, että jos sitä vedetään, niin kuin Erkki vetää perheyritys pohjalta, niin yhden perheen ja yhden suvun mahdollisuus rahoittaa näin pääomavaltaista businesstä on rajallinen. Etenkin jos lähdetään kansainvälisiä markkinoita valtaamaan. Nyt pitäisi tässä asiassa nämä juhlapuheet muuttaa teoiksi. Ja sen suuntaista kehitystyötä tässä edunvalvonnassa tehdäänkin.

EP: Tämä merkitys on siinä. Kaksi vuotta sitten Vanjoki puhui, että Nokia ei halua enää profiloitua laitevalmistajaksi vaan sisällöntuottajaksi. Nyt jos mietitään, mitä se on. Se on sisältöjä ja tää on kaikki sitä samaa tekemistä. Lapsille näitä satuja sisältönä ja muuta. Nyt meidän pitäisi ymmärtää tämä tulevaisuus. Se ei ole pelkästään bändin lanseeramista, vaan se on tämän modernin teknologia, missä meillä on nuoriso. Meillä on maailman valveutunein nuoriso tekemään koodia ja ymmärtämän tätä maailmaa. Ja meillä ois elementit niinku nyt jatkaa...Jos Elcoteq teki miljoonia alihankintana niin nyt ois tää sisällöntuotannon alihankintaprosessi. Me pystytään tekemään ihan oikeesti niinku hyvä lähtö. Ja pitää siltä osin Nokia suomalaisena vaikka Nokia lähtisi mihinkä. Luoda vaan sellaiset sorsakoodit sinne, ettei sitä kukaan voi kopioida. Ja joulupukki on yks niistä ja nää kaikki.

(Matti Koiranen lähtee tässä välissä)

KK: Mitä toiveita sulla on tän gradun suhteen? Haluatko näkyvyyttä vai jotain konkreettista tulosta?

EP. Gradu luo aina rajalliselle piirille näkyvyyttä, mutta se on aika tärkeä piiri. Kyllä mä toivon, että yliopistopiiri lähtee vaatimalla vaatimaan niinku asioiden keskustelua ja tekemistä. Meillä on niin vanhoja oppineita johtamassa tätä maata, että nyt pitäisi saada jo uusia oppineita näkyviin. Mua innostaa kaikki, kun aiheesta puhutaan. Se tilkitään kuntoon. Ei yks gradu tätä ratkaise, vaan tapa ajatella tulee ratkaisemaan. Kun sä kysyit, että haluanko rahoitusta, niin kyllä se ehdottomasti on. Ihan samalla tavalla kun sä tarviit laulajan, jotta sä voit tehdä hitin. Vaikka se olisi kummoinen biisi, niin ilman sitä tulkintaa se ei toimi. Että tää, että ymmärretään verkostoitumisen merkitys ja hyvien yhdistelemisen. Periaatteessa liiketoimintahan on oikeiden partnereiden löytämistä ja niiden jokaisen osaamis pääoman summaamista kuluttajia palvelevaksi lopputuotteeksi. Mä olen kaikkialla sanonut, että suurin virhe mikä viihteessä on, kun tämä viihteen määritelmä on käsitetty väärin. Tässä rahatalouden maailmassa ja kvartaaliyrityksissä. Viihteen tehtävä ei ole tuottaa rahaa vaan viihteen tehtävä on tuottaa viihdettä. Ja kun se perustehtävä hoidetaan hyvin, rahaa tulee ilman pyytämättä. Aina on tullut. Aina kun viihde on viihdyttänyt, niin rahaa on tullut. Jos me fokus pannaan rahaan, niin turvalleen mennään.

Piratismi on täysin keksitty ilmiö. Jos mietit Lauri Tähhää ilmiönä, joka on yhtä suosittu kuin 7 päivää lehti. Jos Lauri tähhää myydään 50 000 kpl kahdellakymppillä, niin kassaan kilahtaa miljoona. Mut jos se myytäis viidellä eurolla, sitä myydään yhtä paljon kuin 7 päivää lehteä. Kassaan kilahtaa 1 300 000 euroa. Kyse on sama kuin specsaversin silmälaseista. Lähdetäänkö me markkinalähtöisesti kehittämään tätä tuotetta ja lähdetäänkö me luomaan näitä palveluja siitä lähtökohdasta, että me otetaan se palveluketjuajattelu laulajan kurkusta kuluttajan taskuun.

Se ei ole sun tai mun päänsärky, jos joku tykkää Juhamatista eks niin. Meidän ei koskaan pidä ajatella tätä asiaa näin. Vain meidän täytyy tietää, onko ihmisiä, jotka tykkää Juhamatista. Ja sit meidän pitää tehdä Juhamatin parhaat biisit. Eikä niin, että on yks hyvä biisi ja loput paskaa. On huiputettu ihmisiä. Nyt internet on leikannut tämän. Me otetaan sieltä vaan se yks biis. Levymarkkinat romahtaa. No hyvä näin. Mut jos otetaan arvokeskustelu siitä, että miks levyjä tehdään. Toisin kuin kirjailija, se on ainoa ulostulofoorumi taiteilijalle, kirjailijalle. Mutta levyhän on vain käyntikortti, myynnin väline, kun keikkamarkkinat on artistin primääriansainto. Levy pitäisi tehdä aina dokumentaationa parhaista biiseistä. Joskus voidaan tehdä taiteellinen teoskokonaisuus, mutta se on hyvin harvinaista, että taiteilija pystyy tekemään kokonaisen teoskokonaisuuden. Tämä logiikka. Kun Suomessa tämä break even point lasketaan 5000 kappaleen myynnin mukaan ja tämän perustamiskustannukset

EP: Ook sä laskentapuolen vai markkinoinnin?

KK: Yrittäjäys on mun pääaine et olen kyllä hieman laskentatoimea opiskellut

(tässä välissä seuraa keskustelua tuotteiden hinnoittelusta ja katteista, jotka liikesalaisuuksien suojelemiseksi jätetään tämän litteroinnin ulkopuolelle)

EP: Koko tämä sama juttu. Jos me ei anneta kulutukselle tilaa kuluttaa ja käyttää, jos me ei anneta vaihtoehtoa. Kvartaalikapitalismi lähtee siitä, että mitään ei saa tehdä kvartaalin aikana, mikä ei tuloudu siellä.

KK: Se näyttää taseessa ja tuloksessa niin huonolle.

EP: Sellainen johtaja saa kenkää ja sellainen johtaja ,joka tekee väärin, niin se saa bonuksia.

KK: Sä pystyt sen tekemään, koska tämä on sun oma yritys ja pörssikurssi ei laske. Eikä ilmoiteta, että nyt tulee Elop tänne näin.

EP: Näin se juuri on.

KK: Sä olet tyyppiesimerkki siitä, että perheyrittäjällä on maltillista pääomaa, josta puhutaan perheyrittäjyyden teorioissa. Sitähän tämä on. Sä mahdollistat tämän kuluttajaystävällisen hinnoittelun sillä, että sun oma pääoma on kärsivällistä. Ainoa ongelma oli se, että rahoittajan pääoma ei ollut kärsivällinen. Sulla on perheyrittäjän arvot, pitkän ajan sijoitus, ja

EP: Ja ymmärrys siitä, mikä on tää tuote. Tätä ei voi lähteä raakana markkinoimaan, vaan täytyy ymmärtää se kipukynnys, mistä se levy ostetaan. Jos se ostetaan ruokakaupasta jossa keskiostoskori. Kotirouva on ekonomi ja talouden ekonomi, kotirouva, niin keskiostoskori on 18 €. Niin ykskään laskelmoiva kotirouva ei osta mitään tuotetta, joka maksaa puolet keskiostoskortista. Se pitää olla tällainen heräteostotaso. Jos sä menet sinne ruokakauppaan katsomaan, niin siellä ei ole. Se sama ihminen ei mene levykauppaan. Kysyntä ja tarjonta jää kohtaamatta. Meidän pitää kohdata se primääriyleisö siellä, missä se ihminen normaalisti liikkuu.

Tässä patient capital ajatukseen kerran... Me tehtiin oma kasettitehdas. Me tuotiin 80-luvulla C nolla se body tuotiin, jostain Italiasta ja se toimitusjohtaja kertoi Italian markkinasta. Siellä Parmesan juusto säilytetään pankkiholveissa, johon ne juustot viedään. Ne on vakuutettu.

KK: Se on niin arvokas heille.

EP: Mikä on haisevan juuston arvo? Mikä on kulttuuripääoman arvo? Jos tekijänoikeus on oikeusministeriön siunaamana määritelty se arvo. Se on niin arvokas, että se pitää. Sen tekijänoikeus sen patentti pitää olla 30 vuotta pidempi kuin ikiliikkujalla. Meillä on patenttisuojasta kysymys tämä teollinen tekijänoikeus. Se on sama asia. Oikeusministeriö käsittää sen noin arvokkaaksi ja tää kauppa- ja teollisuusministeriö ei niinku mikskään.

KK: Siis 30 vuotta on tekijänoikeus?

EP: Ei kun 50 vuotta. Sitä haettiin 95 vuoteen, kun nämä kansainväliset yritykset haluavat kasvattaa omistuksensa arvoa. Niin koko ajan sitä yritetään pitkittää. Se tavallaan monopolisoi. Kun taas toisesta päästä. 50 vuotta on tällä hetkellä laki. 50 vuotta vanhempia saa kuka hyvänsä julkaista. 50-luvun levyjä voi kuka tahansa. Säkin voit perustaa levy-yhtiön. Se on liian vaikea tie lähteä selittää tekijänoikeus juttuja. Mut se on yks tapa, millä ne ulosmittaa yhteiskunnasta. Parturit ja taksit maksaa teostomaksua. Tää on se, miten raha virtaa maasta ulos. Omistetaan monopoli, pidennetään monopolin omistusaikaa ja rahat himaan. Se perustuu siihen tekijänoikeuden omistamiseen se levybusiness enemmän kuin uuden tuottamiseen. Ja nämä markkinat eivät tue sitä, että syntyis uutta. Meillä ei synny uusia Kari Tapioita eikä meillä synny uutta.

EP: Disney yhtiöt oivalsi ihan saman asian, kun me ollaan oivallettu. Disney yhtiö 30-luvulla lähti modernisoimaan satua nimeltä Lumikki. Snow White värielo kuva, piirretty. Disney yhtiöt oli 30 - luvulla sellaisessa tilanteessa kuin me nyt. Että meneekö konkkaan vai ei mennä. Ja kaikki me tiedetään, mitä sen jälkeen on tapahtunut. Disney itse on sanonut, että koko imperiumi on rakentunut pienen hiiren ympärille. Koko Suomen vienti voitaisiin rakentaa joulupukin ympärille. Joulupukin tuntee 2 miljardia ihmistä jo valmiiksi. Mikki Hiirtä ei tuntenut juuri kukaan. Juuri se. Polku on raivattu, tää tie on käyty lävitte ja siihen liittyen voidaan sanoa, että on olemassa

Kun puhuttiin tästä sotahistorian dokumentaatiosta, miksi Suomen sota on niin arvokas. Sauli Niinistö kun käytti puheenvuoron tuolla sotaveteraanien 50-vuotis juhlassa, kertoi tarinan, jossa oli kysynyt Euroopan investointipankin kollegalta, mikä oli ensimmäinen kohtaaminen Suomen kanssa. Hänen ensi kokemus Suomesta oli, kun äiti laittoi häntä nukkumaan, niin iltarukouksessa pyysivät siunaamaan pientä urheaa Suomen kansaa. Ajattele, koko Ranska eli tätä sota. Koko maailma ihmetteli. Et sen takia tää on niin mielenkiintoinen tämä meidän sota. Se tieto, on meidän vientituote. Mä kysyin Venäjän televisioyhtiöltä, suurin valtio-omisteinen yhtiö, mä kysyin messuilla, onko teillä antaa dokumenttia Pohjoisesta Sodasta. Me otettais se myyntiin, että olisi kaksi näkökulmaa asiaan. Ne sanoivat, että he eivät ole sitä dokumentoineet, koska heidän näkemyksen mukaan Pohjoinen sota oli heidän valloitus sota. Stalingrad miljoonaan kertaan, koska se oli puolustus sota. He ittekin häpee tää

nuori polvi Pohjoisen sota. Ja syystä sitä ei ole mitenkään dokumentoitu kunnes Neuvostoliitto hajos. Tää on täysin tyhjä kirja tää Pohjoinen sota, tää Nordic War. Sen takia meillä on mieletön markkina tässä meidän dokumentissa, joka me tehtiin. Se on sellainen kanssa, että veteraanitkin sanoivat, että kiitti jälkeinpäin. Oli hyvä, että tehtiin se, koska tänä päivänä meillä ei olisi enää voimia siihen.

Renny Harlinin elokuva määritellään 14 miljoonan projektiksi. Mannerheim, fiktiivinen elokuva. Niin se ymmärretään, että sillä on arvo. Nyt kun me ollaan tehty tämmöseen faktuuriin perustuva dokumentaatio, joka on kirja ja 1,5 h veteraanien haastattelua. Aitoja sotatarinoita. Tässä näin, tämmöinen paketti. Tämän arvo on nolla. Vaikka tiedän, että silloin kun Suomi täyttää sata vuotta ja veteraaneja ei ole enää olemassa.

KK: Silloin se on kyllä todella arvokas.

EP: Renny Harlinin elokuva halpalaareissa tuolla noin ja tämä on arvokkaampi kuin mikään. Se on nyt jo arvokas. Just tää, mitkä asiat ovat tärkeitä. Tämä on kaikki tätä tallenneteollisuutta.

KK: Tässä on kyllä mieletön potentiaali. Se on ihan selvä, tässähän tarvitaan taloudellisia paukkuja, että tämä pystytään levittämään. Mulla ei ole selkeää kuvaa jakeluverkostosta, mutta

EP: Mä annan sulle esimerkin jakeluverkostosta. Suomessa meillä on jakeluverkostoa Tiimarit, kauppaliikkeet.

KK: Joo, ne mä kävin katsomassa.

(EP selvittää jakeluteiden toimintaa ja niiden mahdollisuuksia. Jätetty litteroinnista pois liikesalaisuuksien suojelemiseksi)

KK: Aina löytyy yrityksiä, kauppoja, ketjuja, jotka tarvitsee erikoisempia tuotteita, nicheja. Ne tarvitsee sinne materiaaleja myyntiin.

EP: Tässä me nyt just ollaan. Meillä pitää olla tää koko perus "tili? - (ei saa selvää)". Siinä pitää olla tuoteperhe, siinä pitää olla display (näyttää esittelyhyllyn haastattelutilassa). Meillä on tarjota loppukäyttäjälle tai meidän asiakkaalle suoraan auttava jakelujärjestelmä, millä ne hoidetaan sinne kauppoihin. Näistä tää lähtee, että me ymmärretään tää kokonaisuus.

KK: Eli te maksatte nämä jakelutelineet.

EP: Se jakeluverkosto on meidän ensimmäinen mittava investointi. Yhden asiakkaan perustamiskulut on, lähentelee X euroa. Ennen kaikkea, kun

yritetään saada asiakkaita ostamaan, se vaatii kolme käyntiä per asiakas. Josta yks kymmenestä ostaa sen. Siinä on aika paljon duunia ennen kuin saa tuhannen asiakkaan verkoston. Ja sekin oli IPR:ää, jolle Finnvera eikä kukaan antanut mitään arvoa. Se on mennyttä talvea. Kaikki on valmiit: tekninen tuotantolaitteisto, kaikki tässä katon alla. Sit vedetään matto alta ja joudutaan ajaa....se niinku. Me oltais päivässä vakaavarainen yritys, kun me myytäis tää IPR monikansalliselle yritykselle. Meillä olis Suomen vakavaraisin yritys. Tässähän tää ironia on. Tänään persaukinen, huomenna miljonääri. Mun käsien kautta tätä ei koskaan myydä.

(tässä välissä käydään keskustelua haastattelijan työtaustasta)

EP: Me oltiin tilanteessa, että meillä oli 29 ihmistä töissä, jotka oli tehnyt kaiken tän, mitä mä nyt esittelen. Ja me oltiin tilanteessa, kun me lyötiin tämä breikkari ulkomailla, et me oltiin etsimässä kymmentä ihmistä lisää, että me pystytään selviämään siitä jutusta. Ja niistä lähtökohdista, oli pakko panna 14 ihmistä pois. Ja nyt on 15 jäljellä. Niin voit kuvitella sen turhautuneisuuden ja sen kaiken. Meidän työllistävä vaikutus. Me voitais työllistää vaikka kuinka ja paljon. Mutta taas kerran, kun se työllisyys ja sen työn lopputulos on arvotonta, niin ei vaan pysty rahoittamaan sitä työmäärää. Tehdä mitä hyvänsä: myynti ja markkinointi, kolme eri osastoa, jotka kaikki vaatii omansa. Nyt se on kaikki tässä samoissa palikoissa, niin se on hullua.

KK: Niin. Isoilla yrityksillä on, on se millä alalla tahansa, niin...

EP: Mä haluan tehdä sen ymmärrettäväksi myös, miks me ollaan jouduttu ottamaan tämä jättikakku. Jos me oltais annettu tämä markkinointi ulos, jos me oltais liittoudutta, meitä ois koko ajan karsinoitu. Nyt me ollaan eletty kuin elopellossa yksin ja vapaana, niin me ollaan pystytty pitämään tätä kokonaisuus tässä näin. Ja siitä on nyt tullut tietyllä tavalla meidän taakka. Ja meidän tase ui kölipohjassa koko ajan.

KK: Kyllä. Vetää hiljaseks.

APPENDIX 4 Lettered interview of Erkki Puumalainen.

Aika ja paikka: 1.3.2011. Poptori Oy, Helsinki

Haastateltava: Erkki Puumalainen (EP), Poptori Oy

Haastattelija: Karoliina Kemppainen (KK)

EP: Introvertti ajattelu, että levybusiness on sellainen subjektiivinen toimiala, joka toimii omilla ehdoillansa. Ja tää että sun pieni lapsi haluaa käyttää viihteen tallenteita

KK: Mm.

EP: Niin, ei meidän tarvitse enää sitä asiaa pohtia, mikä on meidän tehtävä. Meidän täytyy tehdä sellaisia tuotteita, jotka on ihmisille tälle hetkellä tarpeen. Mä laitoin eilen sen K50 esitteen sulle. Saitko sen?

KK: En avannut enää illalla sähköpostia.

EP: Lueppa se. Tosiasiallisesti meillä on senioriväestön ostovoima jotain 5,1 miljardia euroa vuosittain.

KK: Siellä on valtava potentiaali.

EP: Minkä ikäinen sun äiti on?

KK: 62-vuotias eläkeläinen.

EP: Kokeeko hän olevansa vanhus?

KK: No ei (naurua)

EP: Aivan. Eks niin. Minkälainen on meidän senioriväestöpohja? Se on juuri sitä, jolla on aikaa ja ostovoimaa. Esimerkiksi sun lapselles ostaa mitä hyvänsä.

KK: Niinpä. Ostaa sen hintaisia tuotteita, että itse en aina ostaisi.

EP: Niinpä. Ja mikä on hänen oma mieltymyksensä? Ei häntä kiinnosta yhtään, mitä joku uus artisti hiphopperi ja Idols tuottaa. Vaan hänellä on oma merkityksensä musiikissa ja hän haluaa. Joku artisti on tehnyt hänen viimeisen hittinsä ja muut ovat vaan seinätapettia, muu musiikki. Ja tämä on äärettömän iso, 5,1 miljardia ostovoimaa on tässä, vapaa-ajan määre tässä väestössä on suurempi kuin koskaan. Et nyt niil on aikaa, nyt niil on halua kuluttaa.

KK: Ja rahaa.

EP: Sit me mennään tähän näin ja mietitään, miten segmentoidaan, tavallaan tämä tarjonnan rooli. Tämän tarjonnan rooli on haarukoida, missä on tarpeet ja otetaan tää senioriväestö ja sitten on tämä toinen, mä käytän siinä meidän esitteessä pikkuvanhat kolmekymppiset. Jonka lähtökohta on se, että se ikäluokka on tehnyt maailmaennätyksen tallenteiden kulutuksessa. Ne osti c-kasetteja niin paljon, että syntyi nää maailman ikään kuin vertailulukujen kärki. Silloin oli tallenteen ostaminen helppoa. Enin osa siitä porukasta. Niillä on tää ostamisen kulttuuri. Nythän tää nuoriso, sillä on tavallaan, siitä käytetään nimeä rosvosukupolvi. Kun kaiken saa netistä. Niillä ei ole levyostamisen kulttuuria.

KK: Silloin me ostettiin kaikki itse. Tai sitten se CD. Säästit ja ostit.

EP: Tää on totta. Tää ei ole mitenkään, että tässä olisi optista harhaa. Se kolme-viiskymppinen voidaan sillä omalla musiikilla, se voidaan ikään kuin uudelleen hurmata. Siinä on miljoona ihmistä, kolme-viiskymppiset. Tossa oli kaksimiljoonaa ihmistä tässä näin. Ja molemmilla on vahva kontaktipinta lapseen. Johonkin lapseen. Kummilapseen, lapsenlapseen tai omaan lapseen. Meille syntyy 3,5 miljoonan ihmisen väestö.

KK: Lapsillehan ostetaan. Mäkin tunnistan itsessäni sen vanhempana, että olen valmis satsaamaan lapsiin, leluihin, musiikkiin tai vaatteisiin, mutta en itseni. Että jos on 100 euroa käytössä, niin lapsien osuus on huomattavasti suurempi kuin itseni.

EP: Juuri näin. Näin se menee. Tässä nyt jos me ajatellaan, niin meillä ei ole ikinä ollut levybusineksessä 3,5 miljoonan ihmisen kohderyhmää. Meillä on aina vaan ollut tämä nuoriso, joka on se suurin piirtein puolimiljoonaa.

KK: Ja nuorisohan on siitä huono, että se hakee sen yhden biisin, sen hittibiisin netistä. Se siivu voi olla pienehkö.

EP: Nuorisossa on paljon hyvää. Nyt tällä hetkelläkin on paljon hyvää. Kyllähän se jollain tavalla on markkinoiden draiveri. Mut se että, mikä on tallenneteollisuuden tulevaisuus, kun kaikki kuitenkin menee helposti muuta kautta. Ja tallenneteollisuuden tulevaisuus pitää lähteä siitä, että tallenne on vain yksi jakelutie sille viihteelle. Viihteen pääjakelutie on edelleenkin, laulajan pääareena on tanssilava. Tai stadion. Se on pääjakelutie sille taiteelle. Sitten tulee näitä sivujakeluteitä, joista yks on sähköinen jakelu ja yks on fyysinen jakelu ja niin edelleen. Ja sit syntyy tää fanikaupan ja nää tämmöset lisämarkkinat. Siitä oli tässäkin tutkimuksessa, en muista mikä sen nimi oli, sen artistin, miten tulot jakaantui, niin se oli aika lailla radiosoitosta 10 % ja niin edelleen. Et kyllähän siellä oli niitä tosiasioita, mitkä on yhden menestysartistin päätulot, niin oliko se että 60 % tuli keikoista. Et se on niinku se maailma. Kun sitä lukua tarkastelee, niin voidaan todeta, että jos sit tän artistin parhaat levyt

olis myynnissä, saatavilla, ikään kuin käyttötavarana viidellä eurolla, niin Suomen kokoisessa maassa ei liene sellaista tunnettua artistia, jonka levyjä ei myytäisi 10 000 kappaletta joka vuosi. Sitä samaa levyä. Koska sillä on tämmöinen ikivihreä status sillä tuotteella, kun se on tällainen greatest hits. Aina kun se artisti elää tai liikkuu, niin se artistin existenssi kulkee sen levyn myötä. Sitä levyä ei saa sammuttaa. Niinku kirottu se ihminen, joka muuttaa Fazerin sinisen Fazerin vihreäksi levyksi. Eks niin?

KK: Joo

EP: On oltava niitä asioita, jotka pysyy paikallaan ja sitten on oltava niitä muita asioita, jotka synnyttää muuta lisäarvoa markkinoille. Tämmösen tutkinnan näkökulmasta, mulle on tullut hirvee olo juuri kun mä luen tätäkin, mitä sä lähetit mulle 2008 tehtyä juttua. Et sinne rakennetaan tämmöinen subjektiivinen kuvakulma, mikä ei millään tavalla visioi sitä, mitä muita vaihtoehtoja tässä on käytettävissä muuta kuin todeta, että äänilevybusiness on menossa huonoksi.

KK: Aivan. "pienet tekijät eivät tähtää volyymimyyntiin" oli kyllä aika rohkea väittäjä. On eri asia tähdätä markkinarakoon volyymilla. Kuin se, et okei. No pienillä on vaan se, että siihen markkinarakoon rakennetaan se tuote, mutta se volyymihan voi olla aivan valtava siinä markkinaraossa

EP: Pienet tallit eivät tähtää formulassa voittoon, koska he eivät osaa ajaa. Niinkö? Eks niin

KK: Niin.

EP: Kun just jumankauta kaikki on kiinni siitä resursoinnista, että mimmoset pelimerkit sä pystyt jauhamaan. Ja tästähän on nyt IPR taloudesta kysymys. Et ollaanko me luovuttamassa IPR talous Microsoftille. Nokia antoi nyt, terve nyt moi. Me ei osata enää. Et auttakaa te meitä, joka tarkoitti käytännössä sitä, että Nokiasta tulee rautakauppa. Se kilpailee Intian, Korean ja Kiinan näiden tuotantolaitosten kanssa nyt tulevaisuudessa, koska se tulee olemaan markkinoiden draiveri, mitä palveluita kännykkä tuottaa. Mutta ei enää se, pystyykö kännykällä soittaa jonnekin. Mikä on se tekninen sovellutus. Se on pasee, sillä ei niinku ole enää. Ja nämä on hurjia tiekkö asioita, johonka ei nyt uskottu. Se on ihan sama kun aikanaan ei Kari Kairomoon uskottu, hän sanoi, että 10 vuoden päästä ihmiset kulkee kännykkä korvalla ja Nokiaa oltiin myymässä Ericssonille. Mietippä sitä.

KK: Ai kauheeta, jos se ois mennyt.

EP: Ai kauheeta, mutta nyt se meni. Vanjoki puhui 3 vuotta sitten Lontoossa, että Nokia ei halua enää olla laitevalmistaja, vaan sisältötuottaja. Vanjokihan sanoi tän ääneen jo kolme vuotta sitten Lontoossa. Kuka jätti sen asian

kuulematta? Vaikka Meegot ja muut tuli. Mä en tunne sitä, enkä mä halua olla tietäjänä, mutta ne tietyt yrityksetkin ottaa askeleita siihen suuntaan, että jähmettyy siihen vanhaan insinööriteknologiaan ja sen hallintaan, että me ollaan aina oltu hyviä tässä. Mutta kun ei tätä hyvyttä enää tarvita. Se on osattu jo kopioida kaikkiin muihin. Ja halvan tuotannon maihin. Tämä on puoskarointia, kun mä arvioin Nokiaa. Mä olisin aivan idiootti, jos mä rupeisin kuvittelemaan olevani parempi visionääri. Sen mä tiedän, että tulevaisuus on kuitenkin. Se luki hienosti siinä paperilla. On näitä palveluita, sisältöä ja näiden tämmösten, se luki hienosti siinä. Mut onko syytä tehdä eutanasia cd-businekselle, niin siitä mä olen todella, todella eri mieltä. Niin kauan ei saa tehdä eutanasiaa, se olisi sama et me todettais, että okei. Nyt on markkinoille kehitetty sähköauto. Lakkautetaan kaikki bensa-asemat. Se on ihan sama asia. Ihmisillä on 3 miljardin euron panostus laitteisiin, niille on myyty autoja. Onko sun autossa cd-soitin vai kenties joku muu. Eks niin?

KK: Nii-in.

EP: Nyt kun siellä on kaikki soittopelit ja välineet hankittu, niin nytkö se on se hetki, kun ne pitää ajaa alas, se sisältötarjonta sieltä.

KK: Ei se niin mee, niin.

EP: Mitä musiikkia sun äitis kuuntelee? Me ollaan nyt poikettu tästä agendasta, mennään kohta siihen, mutta mitä musiikkia sun äitis kuuntelee?

KK: (pohtii). Hän saattaa kuunnella latinomusiikkia, mutta myös suomalaisia artisteja, hmm.....(pohdiskelee eri artisteja)

EP: Lähetä sun äitilles tästä kortti, ihan tosta noin vaan. Valitse tästä sellainen, mistä sun mielestä äitisi pitää. Semmoinen musiikki, mitä teidän äiti kuuntelee.

KK: Tangoa, sitä meidän äiti kuuntelee. Tämä, 50-luvun musiikkia.....(cd-postikorttikuorien rapinaa ja pohdintaa) Kuule se on tää. Saarenmaan valssi ja...

EP: Lähetä tää kortti. Tee empiirinen tutkimus. Lähetä tämä kortti ja sen jälkeen kun hän on saanut tän kortin, niin hän reagoi siihen saamaansa korttiin varmasti. Niin kerro sun oma kokemus, tekeekö sun mieli jatkossakin lähettää tommosia kortteja äitilles. Mikä on se paras tapa? Mummolle nyt tungetaan vihreetä kuulaa suuhun niin paljon, että ne tukehtuu niihin. Miten me voitais oikeesti ottaa tää ja tää aikuisväestö. Meillä on kolme ja puol miljoonainen väestö primäärikohderyhmässä, mutta meillä on sekundäärikohderyhmässä kaikki ne, jotka ostaa mummoille ja lapsille jotain. Niin meillä on se koko 5 miljoonainen kansa kukkaro auki, että come on. Auta meitä. Että jotain pitäis keksiä sille mummolle tai mutsille. Eks niin?

KK: Joilla on jo kaikkea.

EP: Niillä on jo kaikkea, mutta ei tätä hyvänolon tunnetta, mitä tää tuottaa.

KK: Kun muistaa...(haastattelija kertoo kokemuksistaan Poptorin cd-joulukorttien lähettämisestä joulun aikaan)

EP: Siellä on kolme levyä, 14 kappaletta, mut 3 sisältöä. Yks niistä on instrumentaali, jonka voi lähettää kelle hyvänsä ja minne hyvänsä maailmaan. Se laulettu englanninkielinen versio on meidän paras versio, se on hyvä. Se on tehty niin huolella. Sitä nyt myös käännetään. Niiden taustojen päälle lauletaan se eri kielillä ja siitä tulee tää joulupukkikonsepti. Mutta sitten on tää toinen, jossa on suuret suomalaiset taitelijat niinku Danny ja Vesa-Matti Loiri tulkitsee joululauluja. Ja se kolmas, jossa on ihan perinteisiä lastenlauluja. (kertoo esimerkin eräästä suuresta yritystilauksesta)

KK: Siinä on kyllä kone sulla käynyt kuumana.

EP: (kertoo lisää aiheeseen liittyvää – poistettu liikesalaisuuden vuoksi)

Että tuskaa täynnä. Koirasen Matti voi kertoa, kuinka innovaatioteollisuus on todella. Siinä on teille todella tärkeä duuni, teille nousevalle sukupolvelle, jotka tulette joskus vaikuttamaan täällä. Että ei saa hyväksyä tällaista maailman mallia, jossa nimenomaan semmoinen toiminta, joka tähtää tulevaisuuteen, joka joutuu tekemään perustamisinvestointeja, jää täysin yksin sotimaan. Niin kuin Rokka rintamalle. Kun mä luin näitä sun kysymyksiä, tuli ensimmäisenä mieleen tää.

Tässä on kysymyksenä ensimmäisenä, mikä on yrityksen liikevaihto.

KK: Se on lähinnä, siis tämä koko. Kun teoriassa...(kahvin kaatoa) kun on suuret ja pienet. Mä haluan pystyä rinnastamaan teidät johonkin kategoriaan, koska mun täytyy tässä tutkimuksessa tämän teidän case peilata teoriaan, niin mä haluan tehdä tutkimuksellisesti oikein, että oletteko pieni vai keskisuuri yritys.

EP: Kyllähän me tietysti ollaan keskisuuri yritys. Et se on selvä asia. Meidän liikevaihtotaso, mikä me saavutettiin, vakautunut liikevaihtotaso oli x miljoonaa euroa. Se on keskisuuri yritys joka tapauksessa. Mä vastaan nyt ihan oikeesti tähän liikevaihto kysymykseen, miten maailma on farisialainen. Mä tossa esitin, miten markkinat täytyy nyt uudelleenjärjestellä. Pitää järjestellä ja vaihtaa koko tarjonnan kohderyhmä. Niin se edellyttää valtavat määrät sisältöpanostuksia, koska se nykyinen sisältöpanostus ei kohdistu. Nyt pitää tehdä tuotekehitystä, esimerkiksi näitä cd-postikortteja, pitää kansainvälistää

joulupukki, juuri niin kuin sinä olet tehnyt asiakkaana. Kuinka paljon maailmassa on. Joulupukki on kuitenkin meille merkkitaavara. Se on Suomen tärkein merkkitaavara, niin ku Disney. Se on aito joulupukki, kun se on Suomesta.

KK: Suomalaiset ovat ylpeitä, että se on meiltä.

EP: Se on aito merkkitaavara, kun se on suomalainen, made in Finland. Santa Claus Finland on logot siellä. No joka tapauksessa. Täytyy tehdä ne välttämättömät perusinvestoinnit. Ja nyt jos mä yritysjohtajana lähdän satsaamaan liikevaihtoon, niin näillä argumenteilla mitä mä sanoin, niin lyömällä kaikki voimavarat myyntiin ja markkinointiin, niin nyt pystytään saamaan liikevaihto nousee vaikka kuinka paljon. Mieti, yks levy, kerran vuodessa, jokaiselle suomalaiselle. Nyt kun mä äskön sanoin, että jokainen on ostaja. Joko lahjan ostaja tai ostaa omaks. Niin synnyttää 5 miljoonan levyn markkinat. Ja meidän liikevaihtoa 15 miljoonaa. Eikö ole helppoa saada liikevaihto kasvuun? Mutta kasvaako se semmoinen liikevaihto terveesti, jos tää perusta ei ole ensin kunnossa, joka synnyttää tän tarvittavan syöttöliikenteen. Vai pannaanko vaan hienoa kansia ja hienoa kortteja, eikä välitetä mitä se on se tuote, mitä sieltä saa. Ja juuri tämä noin 6 miljoonaa euroa, mikä me nyt tässä viime vuosikymmenellä satsattiin sisältöjen kehitystyöhön, niin tämä on se ensimmäinen askel, joka täytyy ottaa, jos sä haluat markkinoita lähteä jalostamaan.

Ja kvartaalikapitalistinen toimitusjohtaja, jos mä olisin palkattu toimitusjohtaja ja tekisin rahaa vaan omistajille ja ittelleni bonuksia, niin meillä olisi 15 miljoonan liikevaihto nyt. Osaamisesta ei ole kiinni eikä argumentaatiosta, mikä tähän mennessä on

KK: Pitkäjännteinen perspektiivi puuttuu silloin

EP: Nimenomaan. Onko se kestävän kehityksen juttu, ruveta myymään vain hienoja kansia ja ihminen pettyy kerta toisensa jälkeen ostaessaan suurin piirtein sitä silkkoa(?) sisältä. Ja tää on toimialan kehittämistä. Ja mä sanon äskön just, et kun meillä on olemassa markkinat, jotka tukeutuu hyvin vahvasti tämmöiseen tieteelliseen näyttöön, niin kuin tässä oli nyt yksi tutkimus vuonna 2008. Niin se on vaarallista, jos markkinat lukee ja uskoo semmosta totuutta, että tämä on asiantuntijoiden kertomaa. Ja mä väitän, että tässä asiassa minä olen asiantuntija. Ainoa asiantuntija, jonka levy-yhtiönä voin sanoa, että meillä on kokemus myös markkina- eli kuluttajarajapinnasta. Meillä on tieto. Me emme hämmästele, että markkinat ovat kuihtuneet. Me vaan todetaan, että se on totta, että näin on. Olemme tulleet tähän pisteeseen.

KK: Mutta eihän markkinat ole kuollut, siellä on valtavasti rahaa liikkeellä. Sehän on kaksi eri asiaa.

EP: Ei varmaan niin. Kun viihteen kysyntä on juuri tänään suurempaa kuin koskaan johtuen siitä ostovoimasta ja vapaa-ajan määrästä ja laitekannasta. Meillä ei ole ikinä ollut tämmöistä määrää laitteita, tällaista määrää vapaa-aikaa ja aktiivista, eli edelleenkin se sun äitis, se ei ole se mummo joka 50 vuotta sitten 62-vuotiaana oli aika lailla keinutuolikamaa.

KK: Juu, ei meidän mummo (naurua). (selittää äitinsä aktiivisuudesta)

EP: Ei teidän mummo, nii-in aivan. Kun kaikki lääketieteelliset tutkimukset todistaa, että jos sitä aivoa viritetään, tuodaan virikkeitä, niin se mummous vaan lykkääntyy. Se dopamiinin kehitys, ikään kuin nää luonnon virkistävät voimat, ne tulee sieltä mielihyväteollisuuden tuotteesta. Ai hitto vieköön, miten isoja asioita nämä olis.

EP: Luit sä eilen Pekkarisen kirjoituksen Hesarissa yritystuista? Mä kirjoitin vastikkeen siihen ja Hesari lupas julkasta sen. Kysymys on hyvin pitkälti siitä, että rahoittaja, joita on pankki. Mä olin osuuspankissa nyt siellä korkeimmassa johdossa puhumassa siellä tästä IPR- rahoittamisesta. Siellä sanottiin, että tämä on niin tärkeä alue, että heillä on nyt sitä varten ihminen, mutta kun tää on niin vaikeeta ymmärtää, mikä tää sisältö on. Se on ihan sama kuin osakemarkkinoilla, että sijoitatko oikeeseen firmaan vai et.

KK: Tai lääketieteellisuus. Sitä vasta vaikea on ymmärtää.

EP: Sun pitää luottaa niihin. Jos ei nyt pankit ja rahoittajat, tajua luottaa niihin yrittäjiin, jotka laittaa oman henkensä, elämänsä ja muun peliin, niin ei tuu mitään. Jos aina lähdetään siitä, että pankinjohtaja tietää paremmin, mihin sä lainaa pyydät. Tai julkinen rahoittaja kontrolloi ja vastasinkin kylmästi siihen, että jos ratkaisu on se, että kytketään se ikään kuin takaisinlainausoikeus siihen, mitä yritys on maksanut veroja. Kun se on maksanut arvolisäveroja, tilittänyt, se kertoo sen, kuinka paljon se yritys on tuottanut arvoa lisää tähän yhteiskuntaan. Kun se on maksanut työntekijän ennakkoja se tietää kuinka paljon yritys on työllistänyt. Ja kuinka paljon se on maksanut tuloveroa, kuinka kannattava se on. Nämä kolme parametriaa kun on olemassa, niin kaikkia niitä vastaan pitää saada tämmöinen takaisinlainausjärjestelmä. Ei tuki, vaan takaisinlainausoikeus. Ja jos hanke menee pilalla, se voidaan konvertoida tueksi. Joka tarkoittaa käytännössä, et koko tää rahoitusjärjestelmä mikä meillä on, pitää saada tukemaan elämää eikä kuolemaa. Nyt mietitään, että kuinka paljon joudutaan vielä laivarakennusteollisuutta tukemaan, että se saadaan pidettyä. Se on auringonlaskun ala. Se päätöksen tekijä on siellä virastossa ja ministeriössä, jolla ei ole mahdollisuuksia visioida preesenssiä tai futuuria. Joka ei ole täällä elävässä elämässä kiinni, jossa esimerkiksi me ollaan. Ja me jos kukaan ollaan haistettu. Mä olen tehny vuonna 96 tämmösen vihkosen, pamfletin, kuin viihde Suomessa. Ja oli se kuule semmonen. Mä olin niin tuskaa

täynnä ja kirvelevin mielin kun Paavo Lipposet ja kaikki tuskaili, et miten tää yhteiskunta. Just oli Fazer kolme vuotta sitten myyty Warnerille. Mä näin, että nyt on tulossa mieletön katastrofi. Kirjoitin sitten, jain 200 kappaletta eduskuntaan, lähetin lehdistölle ja promosin mediassa ja mua pidettiin kylähulluna. Mä sanoin, että tulee tapahtumaan hirveitä levybusinekselle, jos ei nyt lähdetä panostamaan kotimaisiin rakenteisiin. Kukaan ei ottanut tosissaan ja sit ihmetellään, että jumalauta nyt tää business meni tällaseks.

KK: Monikansallisilla yrityksillä on nyt 80 vai oliko se 86% markkinoista.

EP: Niin ja ne ei tee mitään sen hyväksi. Ne itestään saa sen markkinan. Ne ei kehitä mitään kotimaista muuta kuin ottavat Lauri Tähkän talliinsa ja saavat gramexeilla sata kertaan enemmän rahaa kuin mitä ne sijoittaa uuteen tuotantoon. Vähentää kaikki kulunsa suomalaisessa verotuksessa ja se investoitu omaisuus menee ulkomaiseen omistukseen verottamaan Suomea 70 vuotta tekijänoikeuksilla. Et mimmonen rakenne on syntynyt. Ja olisi täysin hämmästyttävää ettei sitä ole tietoisesti tähän pisteeseen laitettu. On täysin hämmästyttävää, kuinka meidän opetus- ja kulttuuriministeriöiden ja kauppa- ja teollisuusministeriön, nykyisen TEMin, ja valtiovarainministeriön suojaukset on näin törkeästi pettänyt. Että ne ovat olleet mukana valmistelemassa sen lainsäädännön, mistä tekijänoikeuksista on tullut verotusoikeus. Huh huh. Ja lisänneet 90-luvun alussa näitä isojen jättien ryöstöomistuksen arvoa kaksinkertaiseksi nostamalla suoja-ajan 25 vuodesta 50 vuoteen. Kun patenttioikeus on 20 vuotta. Sä olet keksinyt tänään ikiliikkujan ja sulla on 20 vuotta aikaa hyödyntää se keksintö. Koko ideahan on siinä, että se siirtyy jälkipolville jatkokehittelyyn. Koko tän suoja-ajan funktio on se, että keksinnöt menee perintönä ja jatkokehittyy sitten. Nyt mennään yli perikunnan. Suojataan rahaa eläviltä kuolleille. Sibeliuksen perikunta on rikkaampi kuin Sibelius koskaan.

KK: Mmmm. Kyl se.

EP: Tää on hirvittävän tärkeitä asioita saada kirjattua tähän nykyajan aikakirjoihin.

KK: Hyvä. Keskisuuri yritys ja liikevaihto x miljoonaa.

EP: Nyt se on alempi, koska me ollaan ajettu, vähän differoitu ja vähän separoitu tätä juttua. Meidän liikepääoma ei riitä ylläpitämään tätä liikevaihtoa, koska pitää satsata varastoon, sit pitää satsata tilisaamisiin ja koko tän kentän ylläpitoon. Ja se liikepääoma hävis sen takia, kun me tehtiin tää kansainvälistymisinvestointi, mut se on ikävä asia ja se on yhteiskunnan kannalta täysin idioottimainen asia. Mutta kukapa kertoisi niille, että keisarille ei ole vaatteita? Toivottavasti se asia on väliaikaista ja sota-aika oli meille vaikea aika, mutta jälleenrakennuksen kautta syntyi parempi vauraus kuin ikinä. Kyl

se varmaan niinkin menee, että tässä aina tarvitaan tämmöinen hirveä ryöpytys, ennen kuin joku asia voi lähteä liikkeelle. Kuten mä sanoin, mä miellän tän yrityksen xx miljoonan liikevaihtoseks ja mä miellän tän yrityksen vähän samanlaiseks kun aikanaan Sanoma Oy, joka on kasvanut mediajätiks. Niin meillä on hallitessamme tämä kokonaisuus, niin meillä on mahdollisuus sisältötuotannossa, tää videotuotanto ja nää kaikki kivat jutut, mitkä oli nää Suomen puolesta ja tehdään sellaista tuotantoa, millä on merkitystä. Niin kyllä mä miellän meidät isoks, mut tää on vähän semmosta pienen uhoa, mutta meillä on ison yrityksen kysyntä. Mutta saavutetaanko me sitä ikinä ja missä aikavälissä. Mutta kaikki yritykset ovat olleet jossain vaiheessa pieniä. On kiva kattoo noita historian dokumentteja perheyriyksistä, joista todellakin jokaisella on ollut näitä kriisejä, joissa on oltu joko tai tilanteessa. Live or die. Kuten Disney yhtiöt satsatessa 30-luvulla Lumikkiin, olivat menossa konkurssiin. Ja nyt se on tommonen. Et kyllä mä miellän tän yrityksen. Joulupukki on paljon tunnetumpi kuin Mikki Hiiri, jonka ympärille se Disneyn imperiuri on rakentunut. Jos joku sanoo, että voisiko tässä olla uusi Nokia, niin minä en pane hanttiin, jos vastaus on, että voi. Se on oikeesti meistä ihmisistä kiinni. Ei sen ihmisen tarvii aina välttämättä syntyä Ameriikkaan. Se aika on ohitte, nyt kommunikaatio on selvää, suoraa, me voidaan olla ihan suoraan se maailman napa. Ja joulupukin osalta me ollaankin se, koska joulupukki asuu täällä. Me ollaan ainoa maailman maa, jossa uskottavasti on joulupukki olemassa.

KK: Onko teidän tuotteilla kova myynti siellä Rovaniemellä, joulupukin maassa tuotteet vahvasti esillä?

EP: Tota, joulupukkituotteet on moniulotteisia. Ne ovat joulupukin postikonttori, joulupukin kirje maailman lapsille, kaikki nää tämmöset on joulupukin tuotteita. Me olemme joulupukin virallinen levy-yhtiö ja teemme tosiaan, kuten kerroin, ollaan tehty tää joulupukin kantateos, missä on musiikkia, joululauluja. Kuvattu videoksi, dvd:ksi ne joulupukin kotona ja nyt me eri maissa käydään laulattamassa ne parhailla laulajilla, jolloinka syntyy sen maan virallinen joulupukin virallinen tarjonta. Se on suomalainen sisältö, mut se toimii sen maan ikään kuin markkinaehdoilla. Ja se on meidän business. Mutta kuvattakoon joulupukkia, ja sen menestystä esimerkiksi Kiinassa viime joululta. Meillä oli semmoinen kun kauppakeskus Wanda, Ideapark kertaa jotain ostoshelvetti. Kompleksi, joka toimii useassa kaupungissa Kiinassa. Ja me saimme 12 Wanda Groupin kauppakeskusta, niin että meidän instrumentaali dvd soi jättiscreenillä siellä näkyvillä. Ja Suomesta vietiin sinne 11 joulupukkia, suomalaista joulupukkia, koska nimenomaan piti olla suomalainen joulupukki. Niissä kauppakeskuksissa kävi sen, oliko se viiden viikon ajan, kaiken kaikkiaan, kävi 12 miljoonaa ihmistä. Kaks kauppakeskusta jouduttiin sulkemaan, kun viranomaiset totesi, että turvarajat ylitettiin, ettei voida ottaa enempää ihmisiä sisään. Ne teki suuremman myynnin kuin koskaan ne kauppakeskukset. Joulupukki, ja nimenomaan suomalainen joulupukki, onhan siellä ollut valepukkeja vaikka kuinka paljon. Veti tuota niin paljon väkeä, nyt

Wanda Group tilas 20 kaupunkiin ensi jouluksi tän joulujutun ja me yritetään saada tuotteistus valmiiksi, että me saataisiin myytäviä tuotteita meidän puolelta sinne Kiinaan, mutta siinäkin vielä valtiolta arpoo, miten se saadaan se tuotanto rahoitettua. Oli se nyt mikä hyvänsä, niin suomalainen joulupukki on Kiinassa aivan suvereenisti ykkönen. Kaikki coka-cola joulupukit ovat feikkejä, niin kuin onkin. Yks Elvis, mutta sinne mahtuu miljoonia kopioita, mut yks ainoa aito. Sen lisäksi meillä on uskottava amusement park, Santa Claus, sitä ei ole kenelläkään muulla. Meillä on se napapiirin kaikki ne puitteet. Meillä on joulupukkisäätiö, johon on sitoutunut matkailun edistämiskeskus ja Finnair, meillä on semmosia elementtejä täällä jo valmiina, joita muiden täytyisi kaikki rakentaa.

KK: Ajattele tätä joulupukki juttuakin, nyt me kyl eksytään tästä, meidän pitää kohta siirtyä mun kysymyksiin, mutta jos miettii, että te saatte ne rahoitukset noille tuotteille, niin se 20 ostoskeskusta, järjetön määrä kiinalaisia. Eihän Poptorin tarvii tehdä mitään muuta. Nukkua kesän yli ja herätä syksyllä painamaan kiinankielisiä dvd:tä niinku periaatetasolla. Sieltä tulee niin hirveä rahapotti.

EP: (tässä välissä kertoo tuoteinnovaatioista, joita ei liikesalaisuuksien takia jätetä julkaistavaan versioon). Niin mimmoset markkinat meillä olisi. Ja se on 100 prosenttinen tuotekehitys, joka on Suomesta. Kaikki luotu sillä innovaation voimalla. Ja joka kerta kun virkamiehet sanoo sanan innovaatio, niin mulla niinku räjähtää pää. Et älä houkuttele yrityksiä innovoimaan, jos ei ole vastetta niin kuin millään tasolla vastata siihen. Et jos semmonen innovaatio tehdään, niin miten siitä eteenpäin.

KK: Niin, kuka sitten.

EP: Niin, kuka on se kapitalisoija ja tää innovoija. Voiko se olla aina sama ihminen? Silloin se ei kyllä onnistu. Silloin tää luovuus ja tää tämmöinen. Se on monta kertaa. Taitelijathan sen todistaa, ei ne osaa raha-asioita.

KK: Siis täähän on T&K, tuotekehityskustannus.

EP: Hyvä kun sä sanoit. Tämä on nimenomaan T&K kustannus. Nyt nimenomaan niin, että meidän pitäis palkka-armeija palkata valtiolle tekemään näitä ihan oikeesti niin kuin on Helsingin kaupunginorkesteri kuukauspalkalla. Yrittäkää pojat jaksaa. Me ollaan jouduttu vähentää henkilökuntaa ja lopettaa tuotantoa, ihan vaan sen takia. Meillä on 20 satua, joista me ollaan pystytty 6 kääntämään vasta ja muuttamaan tähän moderniin muotoon. Viitekehyyksenä sille, mitä sä teet tässä tutkimuksessa, se on äärimmäisen tärkeä nähdä, mihin tähtää koulutus, mihin koulutuksen jälkeinen elämä, siitä eteenpäin. Sitten kun tullaan tähän karuun maailmaan. Jyväskylä on hyvä yliopisto siitä, että siellä syntyy mediaosaamista valtavat määrät. Mikä on se kohtaanto sitten, mitkä on

ne työllistäjät, jos meillä ei ole sitten ikään kuin viestikapulan viejää, joka veis sen osaamispääoman käytäntöön. Ja jos näin oliskin, että okei, meillä kehutaan, ei meiltä työllisyys lopu, että kyllä Microsoft tulee tarviimaan meitä. Tarviittiinko me sellainen maailma ja sellainen valtio, että haluttiin vain työtä. Eikö me haluttu hyvinvointikin jostain saada. Elikkä se työn hedelmä, se kate. Ja tää on nyt sitä IPR:n omistamista. Nyt kun se saadaan kerran se satu myytyä sinne Kiinaan, meidän ei ikinä enää tehdä sitä työtä, vaan voidaan hyvinvointipalveluja rahoittaa niillä tai uustuotekehitystä. Ei tartte enää sitä kantaa kaivovettä

KK: Jos sinne Kiinaan saa ne tuotteet myyntiin, niin sitten ei tartte enää käydä Finnveran luukulla.

EP: Ei niin, ei niin.

KK: Se on sitten siinä se rahoitusongelma.

EP: Mihinkä ne veromarkat ja veroäyrit sitten käytettiin, minkä takia me ollaan haluttu verovaroilla kuitenkin se, olisk se 2 vai 3 miljardia, mitä näitä tukia on jaettu. Mihin, mihin, onko se oikeasti kohdistettu. Maanviljelijällekin, jos sille annettaisiin siemenperunat, niin vähimmäismäärä ois että saisi samanverran satoa, kun siemenet oli. Et kun aina vaaditaan, et yhteiskunnassa pitää olla koulutusjärjestelmät ok, yritystoiminnan edellytykset ok ja valtionhallinto ok. Niin mikä täällä on sitten kipeänä? Jos yritykset tekis, mutta tota housut on niin pienet, että repee jatkuvasti ja joudutaan myymään, just kun ollaan saatu siemenvaiheesta idea keksittyä, se joudutaan myymään monikansalliselle yritykselle. Äh. Se on juuri se, että tehdään juuri se työ vaan ja ollaan bananivaltiomallissa.

KK: Osaamista on, mutta yritysten edellytykset eivät toimi?

EP: Mioletön. Commandore 64 kasvatti semmosen osaamispääoman meidän kakaroihin, nuoreen kasvavaan sukupolveen. Siis ennen aikojaan ne oli jo tietokoneneroja. Ne hakkas tietokoneissa kaksikymppisenä kaikki aikuiset, jotka olivat jollain Microsoftin kursseilla.

KK: Niinpä. (naurua). Noh, nyt mennään asiaan. Tai siis asiaahan tämäkin oli, mutta nää on saatava (osoittaa kyselylomaketta) Onko tää omistustausta, tähän on perheyritys?

EP: Sataprosenttinen perheyritys, ylpeä siitä.

KK: Onko teillä sitten jakautunut omistus perheen kesken vai?

EP: No en mä tiedä, ei sitä osaa jakaa. Meidän perhe on yks yksikkö, se on 100 % .

KK: Se riittää. Miten teillä päätöksen teko, onko teitä useampi tekemässä päätöksiä vai sinä?

EP: Perheyrietyksissä on usein niin, että päätöksiä. Tota tavallaan valmistellaan se päätöksenteko sillä lailla, että jos nyt ajatellaan meidän perhettä. Niin kyllä kai se tilanne tulee niin, että mä olen se meidän perheen johtaja ja suunnanmäärääjä. Ja sitten vaimo saattaisi olla se, joka antaa ikään kuin tällomaisia turvaverkkovaatimuksia. Että sotaa käydään niin, turvaten esikuntajoukot. Et jokaiseen päätökseen tulee tietyllä tavalla osallistumaan koko perhe, koska on lapsia, heidän tulevaisuus on yhtenä vaikuttajana, sitten on se preesens, nykyisyyden säilyttäminen, turvallisuushakuisuus ja kolmantena sitten tää ...Eikä mun vietti ole pelkästään se ikään kuin metsästäminen, se markkinoiden hakeminen, kyl se vietti on aika pitkälle se kokonaisuuden toimivuus ja sen synnyttäminen. Sen ammattitaidon hyväksikäyttö, joka on kertynyt. Absoluuttista valtaa käytän varmasti minä. Mutta siihen valtaan pystyy vaikuttamaan näillä äskön mainituilla pehmeillä arvoilla.

KK: Hyvä. Siinä tulikin toi seuraava kysymys, että ei ole isoja rakenteita. No mitäs sitten, milloin tää päätös kansainvälistyä syntyi Poptorin osalta?

EP: Se on hyvä kysymys. Mä pohdin, kun mä luin näitä kansainvälistymiskysymyksiä, että aikanaan lopetin insinööriopinnot kesken siihen pisteeseen, kun mä pääsin kesätöihin tällomiseen musiikkibisnekseen. Silloin c-kasetti toi markkinat niin levälleen, mut ikään kuin korruptoititiin jatkamaan tässä alalla töissä, sillä että jos sä haluat kouluttaa itseäs, niin me tarjotaan kaikki ne ulottuvuudet, mitä sä ikinä haet. Muun muassa pääsin 76 Cannesiin Midemin musiikkimessuille, joka oli siihen maailman aikaan tosi harvinaista. Mä silloin haistoin sitä tuulta ja sanoin, että tää on se maailma missä. Kun joku puhuu uskoon tulemisesta, niin kyllä siinä kun näki, että C-kasetti kasvatti koko aika maailmanmarkkinoita ja tää on globaalia businesstä, niin kyllä mä luulen, että kansainvälistymisen siemen tuli vuonna 76. Ja silloin mä olen ottanut kaikki tekemiseni, koko aika siinä maailmalaaajuisena kontekstina huomioon. Ensimmäinen kansainvälistymisaktiviteetti oli meillä cd-postikortin jako vuonna 1999 Cannesin messuilla. Me jaettiin " the card of unlimited credit" tällomönen hauska cd-postikortti, jossa me todettiin markkinoille, että tällomönen postikortti kaksinkertaistaa sun omaisuuden arvon ja kaksinkertaistaa markkinat. Tässä me todettiin silloin, että nyt me ollaan ihan liian isoilla markkinoilla. Me haastetaan erittäin monopolisoitunut korttisbusiness, joka on maailmalaaajuisesti Hallmarkin dominoima. Ja sitten me haastetaan tätä musiikkibusinessä, nyt tää on ennenaikaista, mutta erittäin mielenkiintoista markkinaa tää korttisbusiness. Postikortti kaipasi lisäarvoa,

koska sähköposti ja tekstiviesti oli tullut syömään tätä markkinaa. Ja se oli ensimmäinen.

Ja se toinen kansainvälistymisen ikään kuin lähtökohta oli se 2003, kun tultiin siihen lopputulokseen että, kyllä oltiin liitytty joulupukkisäätiöön, ihan keskeistä oli olla suoraan globaali. Me nähtiin silloin jo joulupukki meidän maailmanlaajuisena privilegona ja ensimmäinen tuote ja tuotekehitys joulupukin saralla oli tämä lastensatukirjasetti ja me tehtiin tää lähestyminen. Koska nää Cannesin Midemin messut on aina tammikuussa, niin me tehtiin tää ensimmäinen liikkeellelähtö sadulla, koska me haluttiin tarjota ympärivuotista kauppaa, koska siellä on businessihmisiä eikä jouluihmisiä. Tämä lanseerattiin joulupukin virallisen levy-yhtiön lasten innovaatiopakettina. Ja siinä on kotisivulinkki joulupukin kotisivulle. Se kuuluu tavallaan tähän joulupukin verkostoitumiseen. Ja tää tuotekehitys käynnistyi vuonna 2003, jolloinka me palkattiin tää graafikko, joka piirsi nämä sadut. Meillä oli nämä sadut jo valmiina ja me piirrettiin ne kirjat, ja tehtiin nää sisällöt. Vuonna 2004 tää crafting(?) cluster eli KTM lähti kehittämään tätä vientistrategiaansa ja sittemmin me liityttiin siihen vähän kuin tavallaan siihen ytimeen, mutta sitten kuitenkin todettiin, että tällä craftingilla oli niin eri agenda, ÄKT:n ja muun vaikutusvallan alaisuudessa, niin kuin perinteinen, että yritetään saada bändi läpi ja niin edelleen. Kun 2005 ministeri Pekkarinen ja Koirasen Mattikin oli siinä valtuuskunnassa mukana Cannesissa, niin silloin sovittiin, että 2006 jolloinka Suomi avasi nää Cannesin musiikkimessut, rahoitti ne avajaiset, jossa oli 11 000 ihmistä Cannesin kalleimmassa yökerhossa, syötettiin ja juotettiin.

KK: Joo, tästä sä puhuit viimeks.

EP: Niin. Niin, kyllä me siihen messuun silloin tähdättiin, että nyt me otetaan se irtiotto ja pannaan tää paketti kuntoon ja me jaettiin 11 000 tämmöistä Lumikkia messukasseihin. Ja kyllä silloin voidaan sanoa, että vaikka nää postikortit ja se ensimmäinen joulupukkituote, se korvatunturi ja niin edelleen, vaikka ne oli kansainvälistymisiä, niin vakava askel kansainvälistymiseen oli se 2005-2006, joka sitten tota lähti siitä visiosta, että sen kotiviihtymisen sateenvarjon alle, jota sateenvarjoa kannatti joulupukki, niin sinne luodaan tarjontaa perheelle. Yksi tarjonnan osa on nää lastensadut. Toinen tarjonnan osa oli klassisen musiikin konversio, niin että klassinen musiikki ja sille annetaan lisäarvo suomalaisesta luontomaisemasta eli se, että hyödyntää tää kotiteatterin ja modernin 5.1. teknologian. Kolmas oli lemmikit. Koiran hyvinvointi ja koiran käytöskoulu, nämä kaksi tuotetta. Neljäs oli tää dokumentaatio. Se mikä Suomesta oli kiinnostavaa historian kannalta oli nimenomaan tää toinen maailmansota, jossa kääpiövaltio voitti Venäjän. Se oli mielikuva kuitenkin tai Neuvostoliiton. Niin tää Suomen puolesta käännettiin nimeltä Nordic War ja siitä tehtiin yks meidän tuote kansainvälisille markkinoille. Ja niin ajateltiin, että kun me saadaan se pää auki, niin jokaisesta maasta löytyy jokaiselle tuotteelle sopiva kumppani, mikä se ikinä onkin. Ja jokainen haluaa olla joulupukin virallinen edustaja. Jokaisessa

maassa niin sanottu Santa's ambassador. Niin me nähtiin, että siinä on vetovoimainen paketti, joka sitten vaan hyötyy siitä, mitä enemmän me kehitetään sisältöjä ja mitä enemmän me kehitetään sitten sitä tarjontaa, sen isommaksi se verkostointi tuli. Teoriatasolla tää meidän kansainvälistyminen, se on vahvimmin teorisoitu toimivimmaksi malliksi kuin mikään Suomen vienti. Et jos on vaikka mikä tahansa bändi, niin se bändi on kuin eilisen päivän lehti. Se on luettu, sen täytyy joka päivä uusiutua sen bändin. Mut näiden konseptien, mitkä me päätettiin tuottaa, niillä ei ole mitään uusiutumisvelvoitetta vaan ne on aina. Esimerkiksi tää pet dog's behaviour school niin hyvin harva Suomessa ymmärtää, että koiria syntyy Suomeen enemmän kuin lapsia.

KK: Niin, se on se 100 000.

EP: Se on älytön määrä, koska ne elää sen kymmenen vuotta ja aina täytyy se uusi koira kasvattaa. Niitä uusia koiraperheitä tulee. Se on maailmassa se ihan sama tilanne. Jos IKEA lähti tolla omalla rytmikallaan, niin kyl tää meidänkin levy-yhtiö lähti toteuttamaan sitä käyttätavara-ajattelua. Nimenomaan niin, että yks osa Santa's good willia tai sen merkitystä, että tuote lähtee kilpailemaan piratismiin kanssa. Että me arvotetaan se sisältö niin järkeväksi, että piratit joutuu markkinoimaan ja valmistamaan tuotteen, että ne ei pääse siihen niinku kilpailemaan. Se on vaan karvan verran kalliimpi se alkuperäinen kuin piraatti. Joka tarkoittaa käytännössä sitä, että piratismi häviää aina sellaiset markkinat, jossa sillä ei ole merkittävää kilpailua. Mietitään vaikka pontikan keittoa, ei sitä enää ole, koska tavallinen viina on yhtä halpaa kuin pontikkapullo ja sitä saa mistä hyvänsä. Laiton markkina joutuu antautumaan sille. Mieleton visiö, joka on helppo uskoa, mutta se on kuin Neuvostoliitto, että uskotaan tähän näin, mutta jos ei rakenteet tue, mikä tarkoittaa rakenteet meitä ihmisiä, ei sitouduta. Suomi ei nyt tässä kohtaa sitoutunut meidän visioihin tästä viennistä, niin se on vielä toistaiseksi niin, että tabulla on rahansa, mutta tää Kiina esimerkki on vaan niin vahva ja se, että mulla on niin monta tahoja, jotka on ilmoittanut, että haluavat ehdottomasti tän joulupukin edustuksen. Ei mulla ole ongelmia siinä. Joulupukki täyttää nyt tuhat vuotta vuonna 2012 jonkun teorian mukaan. Ei ole mitään ongelmaa siinä, etteikö se vienti lähde joskus meillä vetämään.

KK: Eli käytännössä teillä on vientiä ja yhteistyöverkosto ulkomailla, jonka kautta te toteutate vientiä.

EP: Kyllä joo. Ja se nimenomaan lähtee siitä, kun meillä on olemassa tällainen maailmassa globaali hallinta, on neljä oligopolista levy-yhtiötä, jotka tietyllä tavalla hoitaa tietyn segmentin markkinoista. Niin aina neljän väliin, joka ikisestä kansakunnasta jää tällaisia Poptoreja, jotka haluaa ja joilla on tarve verkottua. Niin me lyödään sellainen rinnakkaisverkottuminen ja ruvetaan myymään tällaista toisenlaista filosofiaa me. Siirretään sitä osaamis pääomaa meille syntyneestä jakelutoiminnasta. Jos jossain maassa, miten iso tämä

Suomikin on, näillä kilometrimäärillä ja näin vähillä väestömäärillä on kyetty synnyttämään tämä jakelutoimivuus, niin se on mihin hyvänsä siirtokelpoinen se jakelukonsepti, mikä on täällä kehitetty. Niin se dynamiikka. Kun me myydään joulupukin virallinen joulutarjonta, niin se pitää sisällään sen, että sen ostajan ei tarvitse olla jakeluosaaja vaan me tuodaan sinne jakelukonsepti suoraan. Me voidaan mennä LIDLin pääkonttoriin Ulmiin Saksaan ja sanoa, että mihinkä maahan ja millä kielellä tää laitetaan, tässä on valmis konsepti. Toimitus tulee silloin ja silloin.

KK: Joo, me keskusteltiin tästä viimeksi. Miten löysit tai miten tulit ajatelleeksi tätä verkostoa. Tuliko tämä verkosto jotenkin valmiina sen Santa Claus kuvion kautta vai oliko tämä sun oma visio? Mistä sinä sait tämän idean luoda tämän yhteistyöverkoston ulkomaille?

EP: Se tuli tämmöisestä rivosta ajattelusta, että on olemassa Mafia ja pitää saada rinnakkaismafia. Mafiaa ei voi voittaa muuten kuin rinnakkaismafialla. Tätä ei voi yksilötasolla voittaa. Pitää olla se maanalainen armeija, joka synnyttää joka paikassa sen saman vaikutusvallan.

KK: Eli oma visio?

EP: Se oli se visio siinä. Että kyllä se siitä ikään kuin vallankumousaatteesta, nyt on valta väärillä ihmisillä jos ne yksipuolistaa ja kaventaa markkinatarjontaa.

KK: Miten te päädyitte noihin kohdemarkkina-alueisiin? Monessako maassa näitä tuotteita on nyt?

EP: Nythän tää on ehdottomasti kesken tää työ. Koiran käytöskoulu. Meillä on nyt koiran käytöskoulu ja koiran hyvinvointi Puolassa käännettynä puolan kielelle. Mä en edes voi kuvitella yhtään maata, joka ei sitä kääntäisi. Koska se on tämmöinen voice over tuote, että sen kääntäminen on sitä, että paikallinen koirankasvattaja voi puhua sen, elikkä sille voidaan laittaa paikallinen arvovalta peliin. Koirat on kaikki samanlaisia, samannäköisiä elikkä siitä saadaan tällainen kotimainen tuote. Nää mitkä Suomeenkin tuodaan nämä eläintuotteet, niin, niissä on tekstitys. Se on aina hankala se tekstitys, koska kyl se puheen kautta saadaan tajunnanvirran saavuttaminen on aina selkeämpi asia. Se on niin joka maan tuote, muttei meillä ole mahdollisuuksia avata niitä päitä, jos meillä ei ole resursseja tuottaa niitä lokalisointipalveluita.

KK: Eli koirakoulu on Puolassa ja sitten oliko niitä satuja Kreikassa?

EP: No satu on käännetty Islanti, Portugali, Kreikka, Venäjä, no Saksa on käännetty ja valmiiksi tehty, mutta Saksan markkinat niitä ei ole keretty sen kummemmin kehittämään. Pohjoismaat on kaikki käännetty mutta ei olla valmistettu, kun ajateltiin että Pohjoismaat keretään sitten palvelemaan. Kiina

on nyt sitten neuvottelupöydällä. Siellä on nyt ihan selkeä kiinnostus. Kiinalaisillahan on nyt, miksi siellä on nyt kiinalaisilla selkeä kiinnostus, niin olen löytänyt yhden yrityksen, joka haluaa viedä kiinalaista panda maailmalle. Ja he ovat visioineet sen, että okei, yhdistetään joulupukki ja panda. Tehdään niistä kaverit. Ja me kehitettiin tätä ideaa, käytiin neuvottelu näiden kanssa. Tämä on ihan samalla konseptilla kun tämä meidän, et siinä on, opi kiinaa ja opi englantia.

KK: On teillä ihan valtava potentiaali, kun sais vaan paukut pöytään. Jos sais yhden ison markkinan, vaikka se Kiina. Jos sen saa ihan oikeasti paukutettua, niin sitten sun ei tarte miettiä. Yks markkina, yks vuosi. Sitten voi jo palkkaa porukkaa, että useampi maa per vuosi.

EP: Tässä on tää konditionaalikeskustelu. Tämä todistamisen taakka on aina yrityksessä ja yrittäjällä. Niin, sano, että mikä sammuttaisi kiinalaisen uskon joulupukkiin.

KK: Ei yhtään mikään.

EP: Tämä on se, missä tämä kansakunta tulee kärvistelemään koko lopun ikää, jos aina se todistamisen taakka on sillä innovoijalla. Et kyllä meidän täytyy nyt joku asia naulata maaperään. Et uskotaanko me, että ihmiset kymmenen vuoden päästä kulkee kännykkä korvalla. No jos ei uskota, niin ei kehitetä sitten mitään. Et ei puhuta innovaatiosta, jos ei uskota innovaation voimaan. Tämä on tämän yhteiskunnan suurin murhe ja myrkky. Täällä puhutaan viisaita asioita. Strategia, mitä se tarkoittaa? Innovaatio. Sitten on toimikuntia ja valmisteluryhmiä ja mietintäfoorumeita ja muita. Mitä siitä syntyy lopputulemaa, jos vaan pohdiskellaan täällä? Kiven päällä istuvia ukkoja, jotka piippu suussa niinku turisee mukavia. Eihän semmoinen dynamiikka riitä maailmanmarkkinoilla kilpailemiseen. Et kyllä pitää olla iholla. Pitää olla markkinoinnin iholla. Ja mä ole vielä tavannut yhtään tahoa, johonka meidän tuotetta ei sais. Sanois "no way, en ole yhtään kiinnostunut". Joku näistä mainituista tuotteista, mitkä näistä luettelin, menee joka ikiseen maahan. Ihan jokainen. Viimeistään se klassinen teos. Vivaldin vuodenaika. Se on maailman kaikkien aikojen eniten myyty klassinen teos. Hyvä. Sitä on myyty vinyylinä, savikiekkona, c-kasettina, cd-levynä ja nyt se on ensimmäinen versio, joka on olemassa dvd-muodossa, jossa on superaudio cd:ltä jaettu 5.1. kotiteatteri mixaus ja kuva, joka tukee sitä viihteen antia sillä, et se ei pakota katsomaan nousevia rokkia, kun viulistit soittaa, vaan antaa sen vielä stimuloivan luontomaiseman. Jollain tutkimuksella on tutkittu, että merimaisema on yks rauhoittavimpia elementtejä. Ja meidän Vivaldin vuodenaikat on kuvitettu Turun saaristoon. Toisin sanoen, me näytetään koko maailmalle vuoden ajat, joita Vivaldi ei ole koskaan itse nähnyt säveltäessään näitä teokset. Eks niin?

KK: Toi on hyvä kyllä.

EP: Meillä on valmis kysyntä siellä olemassa, koska miksi nyt kun tuli dvd, miksi nyt lakattaisiin ostamasta sitä Vivaldin vuodenaikoja? Kun se on kaikissa muissa aikaisemmissa formaateissa jo ostettu.

KK: Aivan. Hyvä. Mites nää kohdemarkkina-alueet elikkä puhuttiin, että teillä on Puola, Portugali, Kreikka. Miten te päädyitte just näihin eikä johonkin toiseen? Oliko siellä jotain, mikä teidät sinne vei?

EP: Tää on tää siittiöteoria, et minkälainen lapsi syntyy ja mistä vahingosta. Kyllä se vaan niin menee, kun mennään tonne messuille. Ne messut on ja mimmosia ihmisiä siellä tavataan ja syntykö nää henkilökemiat. Onko oikea partneri siellä ja onko heillä siellä tarvittavat edellytykset ja innostus ja niin edelleen. Se on niin sattuman sanelemana, miks nää on just näihin maihin laitettu. Siellä on ollut se tyyppi, joka on pystynyt tekee päätöksen heti. Ja muuhun ei ole ollut varaa, koska meillä ei ole yhdenkään messun jälkeen mahdollisuutta palkata tämmöistä follow up groupia jatkamaan ja lisäämään hiillostusta ja sehän on verinen vääryys, se on murha messuja kohtaan. Ettei mitään follow uppausta pystytä. Meillä ei ole lokalisointipalvelumahdollisuuksia. Tämähän on hullu tilanne kun. Meillä on esimerkiksi tästä Nordic Warista yksi australialainen firma, joka haluaisi tehdä 10 vuoden maailmalaajuisen jakelusopimuksen. Ja mä en pysty sitä tekemään. Mä en pysty tekemään sitä kahdesta syystä. Mä luovun itse siitä vaikutusvallasta siitä markkinoinnin hoitamisesta. En mä siitä ole niin narsistinen. Mutta silloin kun hän ilmoittaa, että nyt tarvii saada nää vaikka Intiaan tai vaikka mihinkä hyvänsä maahan, niin mulla pitää olla tarvittavat edellytykset synnyttää ne lokalisointipalvelut. Käännökset ja muut. Ja kun se ansainta tulee kuitenkin rojaltituloina kymmenien vuosien päästä niistä, niin jos mä en pysty sitä lokalisointia itse rahoittamaan ja sit mä kuitenkin sitoudun siihen sopimuksen kautta, että mä tuotan ne lokalisointipalvelut. Niin mä saatan niihin sanktiomaksuihin kuolla.

KK: Niin.

EP: Et hullu tilanne. Joku Duudsonit, hetkinen, me saatiin sinne ja sinne jakelu. Mulla ois maailmanlaajuinen sopimus tälle. Sodan harrastajia on maailmassa niin paljon, siis sotahistorian harrastajia et yksistään ne markkinat tekee isoksi. Sitten on ne, jolle tää on merkinnyt tää sota: Saksa, Venäjä, Ruotsi, Pohjoismaat. Ranska on erittäin kiinnostunut Suomen sotahistoriasta.

KK: Onko tämä Suomen sotavideo vain suomen kielellä?

EP: Se on nyt käännetty englanniksi, ruotsiksi, tsekkeihin. Se oli Puolassa kun Canal + lähetti sen 8 kertaa telkkarissa. Tsekeissä on fyysinen jakelu, se on Tsekinmaahan käännetty. Ja sitä mukaa kun ne käännökset valmistuu, niin siitä

50 vuotta eteenpäin meillä on tekijänoikeudet niihin maihin. Suvenerit patenttioikeudet tekemättä mitään sen kummempaa. Kyllä siinä on jo aikamoinen varallisuus, jos ajattelee niin. Mutta tämän alan ansaintalogiikka, kun se lähtee siitä käytönkorvauksesta niin ku mikä hyvänsä. Sä et voi myydä mitään, jos sulla ei ole mitään myytävää. Sä teet aina lisenssisopimuksia. Kyllä jos siitä lähtee, että myydään joulupukin oikeudet. Päh, pikkuisen banaali tilanne eikö totta?

KK: Sitten se oli siinä.

EP: Se oli siinä. Paljon sen hinta on? En mä tiedä. Ei löydy ostajaa eikä myyjää sille hommalle. Ois se järjetöntä. Annetaan suoraan Moskovalle Suomen avaimet. Se on sama tilanne. Me ei pystytä ylläpitämään tätä yhteiskuntaa, niin annetaan jollekin valloittajalle avaimet.

KK: Eli päätös kansainvälistyä. Nää kumppanit löytyi messujen kautta ja sitten sitä kautta se levittäminen ja käänös. Te ette tehneet niin, kuten jotkut firmat, että ne pohtii ensin, mitkä markkina-alue on sopiva ja tekee markkina-analyysin, niin tällaista sä et tehnyt?

EP: Niin no kyllä tietysti. Kuten mä sanoin. Nämä Finpron mallit, joilla suomalaista vientiä hoidetaan, nää tällaiset että tunnustellaan, haetaan kumppaneita ja muuta. Ne synty oikeesti, mä tavallaan. Se 76 kun syntyi tää kaste tähän näin niin, mä ajattelin jo monet asiat globaalisti. Toimiala kuitenkin toimii sillä tavalla. Ei mun tarvinnut markkinoita tutkia, eikä pähkäillä. Ja miksi olisi tarvinnut, kun tää homma on niin yksinkertaista. Jos mä jotain kopioin, niinku selkeästi kopioin, niin se oli 90-luvun vaihteessa samoilla Midemin messuilla, kun belgialainen smurffi. Jonka tarina on täsmälleen sama kuin muumin. 50-luvulla tehty kirjasarja modernisoitiin ja sitä tarjottiin meille. Ja mä tutustuin siihen logiikkaan, miten tää smurffi sitten ois lähtenyt lokalisoitumaan meidän toimesta. Silloin meillä ei ollut voimavaroja ottaa sitä edustusta, koska se oli ylihintainen ja Suomen pankit oli todella ahtaassa puristuksessa silloin. Me ei voitu ottaa sitä haastetta vastaan. Silloin mä ajattelin, että meidän pitää keksii. Silloin tuli tämä muumibuumi. Silloin muumia lähdettiin kaupallistamaan, niin Suomessa tehtiin. Vaikka Moomin Characters on Suomen kannattavimpia yrityksiä ollut koko aika, niin tehtiin aika ratkaiseva virhe, että ne mekanisointioikeudet myyntiin Telescreenille, ne fyysiset oikeudet. Ja oliko se japanilaiset vai kiinalaiset, japanilaiset vissiin teki sen animaation. Niin tavallaan se paras business annettiin siitä pois. Mutta se logiikka on täysin sama. Ja nyt on sama Hevisauruksella. Joka nyt sitten varastettiin. Sony kylmästi vaan katsoi, että tää on nyt meidän juttu. Nää on niitä todella suuria kysymyksiä. Että jos me tehdään täällä se innovointi, niin me joudutaan tällaiselle vaaralle alttiiksi, että yks kaks meidän keksintö viedään vastikkeetta veke.

Mutta sieltä kopioitiin tää joulupukin konsepti, et jonain päivänä tehdään tällainen globaali juttu ja kyllähän se oli helpointa lähteä sadusta nimeltä Lumikki, jonka tuntee...mitähän vois sanoa? Onkohan maailmassa 4-5 miljardia ihmistä, jotka tuntee Lumikin? Joulupukin katsotaan olevan noin 2 miljardin ihmisen tuntema. Mut riittävästi ihmisiä tuntee Lumikin, niin kyllähän se on helppo meidän sitten ottaa tää Lumikki siihen sitten.

KK: Onko sun mielestä tää yrityksen koko antanut Poptorille jotain etua, tai haittaa?

EP: Mullehan se on antanut ilman muuta, ettei ole olemassa jotain sellaista porukkaa, joka roikkuu koko ajan hihassa kiinni eikä anna mun tehdä päätöksiä. Kyllähän se niin on, että pienuudessa on se. Viennissä ei ole koskaan pienuus mikään lisäarvoa, se on päinvastoin, se on aina heikkous. Se on kaksiteräinen miekka. Se on antanut mulle. Jos käytettäis ilmaisua, mulle luovalle hullulle, ikään kuin riittävästi valtaa toteuttaa ne asiat, ei vaan teorian tasolla vaan käytännön tasolla. Monikansallisen yrityksen palveluksessa en mä olisi saanut sitä yritystä panostamaan niin valmiiseen mallinnukseen, et näin nää tuotteet tehdään.

KK: Sä sanoit, että se on viennissä este, niin onko se tää rahoituspuoli vai mikä?

EP: Kyllä se on tämä vakavaraisuus. Eihän kukaan halua sellaista kumppania, joka ei pysty tarjoamaan turvallisuutta ja vakavaraisuutta. Ei semmoisia sopimuksia tehdä, jotka toimii kiikun kaakun. Kyllä vakavaraisuusvaatimus on kansainvälisessä kaupassa ihan keskeinen. Ja mehän ollaan vakavarainen, mutta se on sisältöomaisuudessa se meidän varavaraisuus. Et meidän likvidit varat eivät korreloi sen kanssa, mitä. Niin kuin itse sanoit, tää on mittava omaisuus valmiina tää, et sen arvoa ei voi. Silloin kun Matti teki tän Iferan, niin silloin me tultiin yhteen lopputulokseen, joka on 56 miljoonaa euroa on se omaisuus. Sehän lähtee siitä, että 50 vuodessa pystytään tekemään sillä jo tehdyllä investointimassalla reilu miljoona euroa vuodessa ja sehän me ollaan pystytty tekemään Suomessa jo pelkästään. Kyllähän nää tekijänoikeudet, joissa myydään takaisinmaksu on sitä luokkaa.

KK: Eli te olette tehneet Matti Koirasen kanssa tutkimuksen, jossa teidän IPR arvo on 56 miljoonaa euroa?

EP: Se on siellä IFERA materiaalissa. Se tehtiin ikään kuin yhden, meidän näkemyksen mukaan. Mä en muista, mitä kaikkia laskukaavoja siinä otettiin mukaan, silloin Matti kysyi Finnveralta, et mikä on teidän käsitys, mikä on teidän asiakkaanne tämän panostuksen arvo. Niin ne eivät osanneet, eivätkä halunneet vastata mitään, koska niillä ei ollut käyttökelpoisia työkaluja. Tuli tää informaatio asymmetria ja arvoasymmetria siinä, että toinen sanoo näin ja toinen ei sano mitään.

KK: Et he sano ihan suoraan, että heillä ei ole työkaluja.

EP: Ei ole.

KK: Niin justiinsa. Mutta oli kuitenkin sitten pokkaa pistää sun päätös jäihin.

EP: Niin. Ja on olemassa kuitenkin arvonmäärittäysperusteet, kun se kerran on määritelty nolllaksi. Mut mikä on se arvonmäärittäysperuste, niin sitä ei ole pystytty synnyttämään. Tää on tää juttu, et mikä on Jari Sarasvuon liiketoiminta-arvo, kun se oli 51 miljoonaa. Nyt sitä laskettiin 17 miljoonaa. Mut joka tapauksessa eihän me voida enää. Montako miljardia putosi Nokia? Et jos kaikki lähtee tämmöseen huutokauppa -arvottamiseen, niin kyllä me ollaan kummallisessa maailmantaloudessa. Ei ole mikään enää pyhää. Täällä pumpataan ilmaa täyteen ja tyhjennetään muutaman vuoden välein tämmönen huutomarkkinatalous.

KK: Eli toisin sanoen Finnvera tai muut rahoittajat tarvitsisivat joko työkalun, uskon tai tahdon?

EP: Niin. Mä olen kaupannut sitä työkalua, että arvoitettaisiin ne edes sen perusteella, mitä ne on sitonut työvoimaa. Siis työvoimakustannusarvostus. Ettei tarvii mitään muuta. Ja työvoimakustannusarvostus saadaan siitä, et paljonko on maksettu palkkoja. Taas kerran mennään siihen, että siellä pitää olla yksi rahoitusperustuskivi, että paljonko yritys maksaa palkkoja. Ei kai kukaan yritys palkkaa tänne väkeä vaan sitä varten, että saa maksaa heille palkkaa. Kyllä kai se logiikka on, että ne tekee tuottavaa työtä. Ja nyt onkin kysymys, onko joulupukkiin tai tämmöiseen tuotteeseen tekeminen tuottavaa työtä.

KK: No mitäs sitten tämä perheyrittäjäys. Tuossa jo sivusitkin sitä, että päätöksen teko on helpompaa. Ei ole näitä kahleita. Puhuitkin jo aiemmin siitä, että omalla rahalla voi tehdä mitä haluaa.

EP: Perheyrittäjäys subjektiivisesti arvioituna on uhanalainen maailman laji. Sen takia. Mä olen sanonut sen ääneen ja sanon sen tässäkin, kun pääsen jopa nauhurille. Kukaan ei vihaa lastaan niin paljon et antaa perinnöksi tämmöisen kusiaispesän, kun tämäkin yritys on. Se on vaan niin. Jos ei tää yhteiskunta tajua tätä työn arvoa, niin ei tällä ole mitään tekemistä perheyrittäjyden kanssa, vaan. Perheen päätöksentekijät rakastaa perhettään parhaiten sillä, että myy tän yrityksen pois ja se on maailmantalouden tuho. Se on siis kansantalouden tuho. Et kaikki yrittäjät joutuu kääntämään itsekkään vaiheen päälle jossain ja myydä tää todellakin. Sitten kun me ollaan saatu tää johonkin pisteeseen, niin ehkä Warner on sitten joulupukin virallinen omistaja. (naurua) Et perheyrittäjyydelle pirun iso puheenvuoro siinä että. En todellakaan, mun

lapset ei saa joutua siihen alennustilaan, missä tässä on jouduttu itte. En valita sitä, omaa elämänkohtaloa, koska mä olen tältä elämältäni saanut niin paljon oppia, osaamista ja selviytymiskeinoja, et se kaste. Jokaisen ihmisen pitäisi elämässään saada oikeus olla kusessa. Se kasvattaa ihmisenä, se kasvattaa osajana.

KK: Mukavuussympyrästä ulos, näitä teorioitahan on olemassa.

EP: Niitä on olemassa, mutta mä voin käytännössä sanoa, että se on ollut pirun rikas tie se.

KK: Onko perheyritys tuonut haasteita tähän kansainvälistymiseen? Vai onko se se koko enemmänkin?

EP: No perheyrittäjäsiinä mielessä, että kyllä mä olen innostunut aina enemmän operoimaan tuolla toisessa päässä. Jos mä kuvittelen, että mä haluan jonnekin maahan mennä, niin kyllä mä huomattavasti. Jos mun pitäisi tehdä valinta kahden välillä; siellä on sen maan suurin yrittäjä tai alan yritys, ja perheyrittäjä, niin kyllä mä hyvin herkästi valitsen sen perheyrittäjän, et jos ne muuten on pikkasenkin samalla viivalla. Koska se suuri on vaan iso ja itseriittoinen ja ties vaikka mitä. Tällä perheyrittäjällä on jatkuva nälkä ja sä voit aina puhua sille sun omalla kielellä. Se ymmärtää viittomakielellä kaiken sen, mitä minäkin ymmärrän siitä perheyrittämisestä. Ja se on kaikella siinä mukana. Se on vaan se iso yritys, joka on osakepääomalla tai jollain pienellä ikään kuin osastonsa pienellä säikeellä mukana mun asiassa. Kyl se niin vaan on, että kyllä perheyrittäjäsi on iso voimavara, jos se osataan globalisoida.

KK: Eli toisin sanoen, jos mä yritän vetää tätä yhteen, niin perheyrittäjäsi antaa teille vapauden, koska te olette itsenäinen ja sitten taas toisaalta koko tekee kansainvälistymisestä haasteellisen, koska tarvitsette enemmän pääomaa?

EP: Tarvitaan nyt se arvostus ettei aina puhuttais siitä, että yrittäjäsi on tärkeä asia kaikki poliitikot tuolla suuna päänä. Jos ei ymmärretä mitä yrittäjäsi on, niin kannattaa pitää oikeesti turpa kiinni. Se on ihan turha yrittää rakentaa tämmöistä kaartin edustusjoukkoa, että rintamasotilaita. Siellä on vaan ryhdikkäästi marssivia sotilaita, joidenka vaatteen ovat aina sileässä prässissä. Se ei vaan niin toimi. Et maailmassa on vaan ymmärrettävä se, että se yrittäminen on riittävän vaikeeta, ettei aina pidä yrittää sanoa, että sen saman yrittäjän pitää yrittää pokkuroida ja laittaa kivilöitä (?) jonkun polkujen juurelle, koska niin vaan on, että sinä olet virkamieskoneiston palveluksessa ollessasi sotilas. Tää asetelma, joka voidaan tuntemattomasta sotilaasta ja koko maailman historiasta ottaa, tää on edelleen olemassa. Et valtiovalta kuvittelee, et yrittäjät ovat viranomaisten palveluksessa. Ja kun sen pitää olla just tasan päinvastoin.

KK: mmm mmm. Nyt tullaan näihin haasteisiin kansainvälistymisprosessissa, mä olen siis litteroinut osan siitä haastattelusta, mitä viimeksi keskusteltiin ja kuuntelin eilen viimeksi läpi eli se on kristallin kirkkaana täällä päässä. Et oli tosiaan tää 300 000 laina ja sitten 200 000 piti saada lisää ja perusteet

EP: Sä voit käydä kysymässä Finnverassa, mikä se peruste voisi olla. Nyt me ollaan päätymässä siihen, että siellä voisi löytyä jotain, mutta en ole siitäkään ihan varma. Mutta kyllä siinä on vaan se lähtökohtainen ongelma, että onko Suomi sinällänsä siihen sitoutunut, mitä se saarnaa. Ja se, että miksi meidän pitää itkeä Kimi Räikkösen miljoonia, jos ei Suomessa ole minkään näköisiä edellytystä auttaa Kimi Räikköstä urallansa tarjoamalla niitä tallipaikkoja tai niitä harjoittelumahdollisuuksia. Et kyllä se vaan tilanne niin menee, että kyllä suomalaiset perheyritykset ja innovoijat niin kyllä ne globalisoituu maasta ulos väijäämättä, jos meillä on näin näkemysketön maa. Kyllä Suomessa täytyisi yksi hallinnonuudistus tehdä ja yhdistää. Me ollaan yhdistetty jo työ- ja elinkeinoministeriö, koska se oli erittäin tärkeä hallinnonuudistus ymmärtää, että elinkeino tekee sen työllisyyden. Mut meidän pitää yhdistää sinne myös valtiovarainministeriö eli pystytään ymmärtämään paremmin se, et mikä on se rahamomentti, millä yrityksen edellytykset luodaan. Että jos ohjataan budjettivaroja, niin ei se voi niin mennä, että tässä on sulle rahaa, jaa se parhaaksi katsomalla tavalla.

KK: Eli sun mielestä valtiovarainministeriö ja TEM pitäisi yhdistyä?

EP: Kaikkein radikaalein on se, että ne pitää yhdistää ellei ne pysty koordinoimaan paremmin. Et joka ikiselle rahalle pitää saada korvamerkintä ja tuottavuusvaatimus. Et tämmöseen höpöhöpöilyyn ei ole varaa, että täällä vaan tapellaan siitä, että ministeri väittelee julkisuudessa siitä, että pitääkö jonkun tieto paikkaansa, onko niillä miljardeja sitä tai tätä. Se ei ole oleellista. Niitä voi olla vaikka kuinka paljon, kunhan ne jokainen miljardi tuottaa ja allokoituu oikein. Eikä mene sillä tavalla, että se saa joka kauniimmin osaa pyytää. Joka tarkoittaa, että se on jo suora korruption siemen. Meillä on olemassa demokratia, joka ei todellakaan ole demokratia. Nämä on ikäviä ja inhottavia sanoja, mutta ne on pakko vaan sanoa ja todeta. Lainaten tuntematonta sotilasta, niin sulla ei voi olla nälkä. Ne on laskettu ne kalorit. Maksa veros, työllistä, innovoi, kansainvälisty. Kaikki nämä komennot on tullut tuolta valtiovalta. Mutta ei missään vaiheessa sanoa, että kuule, paljonko sä tarttet siihen eväitä.

KK: Mitä haasteita olette kohdanneet?

EP: Rahoitus, rahoitus, rahoitus. Tämä on tää Venäjä, Venäjä, Venäjä. Rahoitus, rahoitus, rahoitus. Ihan yhtä painokkaasti. Kolme tärkeintä asiaa: rahoitus, rahoitus, rahoitus. Me ei tarvita mitään apuja, ei mitään Finprota. Kehittäköön niitä aloja. Me ollaan tutkittu tää toimialan sisällä olevat rakenteet, me ei tarvita

kenenkään apuja ja ymmärrystä. Toki me oltaisiin iloisia, jos joku olisi jo perehtynyt tähän, mutta kun selkeesti työ- ja elinkeinoministeriö ilmoittaa, että tätä on niin vaikea ymmärtää. Niin ei pidä silloin ruveta kuvittelemaan, että sieltä löytyisi se ymmärtäjä. Kyllä se löytyy täältä kentältä se.

KK: Jos mä tulkitsen oikein aikaisempia sanojasi, niin teillä on kunnossa jakelu ja markkinointi?

EP: Kyllä mä luulen, että se paletti laulajan kurkusta kuluttajan taskuun, se ketju, on tiedossa. En mä nyt sitä väitä, että...

KK: Ja yhteistyöverkosto

EP: Maailmaan saakka. Tää kuluttajankin palvelu on huomioitu tässä meidän kansainvälistymispaketissa. Lähtökohtaisesti tahdon sanoa, että kyllä me joudutaan ottamaan nämä seikat huomioon kaikessa meidän tekemisessämme, että me ei jätetä yhtä tolpan väliä vaan puuttumaan siinä. Meidän pitää tehdä se ostaminen ja palveluketju sujuvaksi.

KK: Mulla on seuravana täällä, että mitä arvelette syyksi näihin vaikeuksiin? No nythän tuli jo yksi asia esille, että Finnveralla tai rahoituspuolella ei ole työkaluja tähän IPR:n arvonn tunnistamiseen. Tuleeko mieleen jotain muuta?

EP: No lakihan estää pankkeja rahoittamasta muuta kuin reaalivakuudella ja sehän tarkoittaa käytännössä sitä, että taas kerran mennään siihen rahoitus, rahoitus, rahoitus. Mä en pysty käsittämään mitään muuta estettä. Koska se rahoitus tarkoittaa myös sitä, että meillä on varaa palkata työvoimaa. Tekemään sitä myyntityötä. Täytyy muistaa, että luovan talouden suurin yksittäinen asia, yksittäinen osa-alue on markkinointi. Hyvin harva ymmärtää, että Mac Donalds on tekijänoikeusbusinessstä. Se harrastaa vaan ravintolatoimintaa paikallisessa maassa, mutta se business on se, että rahastetaan reseptien ja logojen käyttöoikeuksia. Ja sitä tekijänoikeusbusinessstä ei voi tehdä ennen kuin on panostettu markkinointiin, niin et se tuotemerkki on niin vahva, ja niin ankkuroitu, et Mac Donaldsin tuotemerkin tunnettavuuden kustannus on enemmän kuin Finnveran vuoden antolainaus. Varmasti. Kun me nimenomaan puhutaan globalisaatiosta, tämä tulevaisuuden kauppa, tämä immateriaalinen business, se menee juuri näihin. Se on muoti ja sen tekijänoikeudet. Nää konseptit ja niiden tekijänoikeudet. Sitten musiikki ja elokuvat. Elokuvien tekijänoikeudet yksin Ameriikassa on isompi business kuin niiden maatalous. Koko tulevaisuus on juuri tätä kokonaisuutta. Ja ilman sitä markkinoinnin voimavaraa puhtaasti. Kun puhutaan Tekesistä niin pitäisi olla Makes. Se on aina haudattu. Ja kun tää on insinöörimaailma, niin markkinoinnista ei haluta puhua. Mutta kun sä olet ekonomistinen opiskelija, niin sä ymmärrät mitä tarkoittaa markkinointi, kun se käsitteellisesti tuodaan. Mutta kun me tiedetään se, että mitkä on tunnetuksi tekemisen kustannukset pelkästään Suomessa, niin

puhutaan miljoonista euroista. Ja onko se aina niin, että kun on juuri saatu tuotekehitykseen kaikki viimeisetkin voimavarat ja mummon mökitkin kiinnitettyä siihen, niin sitten meillä ei olekaan enää rahaa sitä markkinoida. Mikä on markkinointi käsitteenä? Kun suurin osa insinööreistä luulee, että markkinointi on sama kuin mainonta.

KK: Ei se ole niin.

EP: Se ei ole todellakaan niin. Vaan se on se koko palveluketju se markkinointi käsitteenä. Ja sekin tulee vaan. Me ymmärretään, mitä se markkinointi vaatii, me ymmärretään mitä se tuotekehitys vaatii, mutta taas kerran: rahoitus, rahoitus, rahoitus. Molemmissa tapauksissa on vaan kiinni siitä, että onko meillä varaa merkkitarvatarvatuotantoon.

KK: Eli toisin sanoen, rahoitusta olisi tarvittu tähän tuotteiden kehittämiseen

EP: Ja markkinoinnin kehittämiseen.

KK: Ja markkinointiin. Eli ne kaks. Nehän menee käsi kädessä. Vaikka on hyvä tuote, muttei paukkuja, niin hmmm... Vaikka teillä on jo hyvä jakeluverkosto, niin siitä huolimatta.

EP: Ei se auta. Ei meidän jakeluverkosto ole lainkaan hyvä, kun vertaa aikakauslehtiä. Se on kalpea haamu siitä, mitä se voisi olla. Kaikki sanoo, että se on hyvä, mutta kuka tyytyy siihen tasoon, joka kohtaa vain muutaman ihmisen, kun se voisi olla samassa yhteydessä. Sehän on jokapäiväinen tuote. Näinhän se menee. Että sen hyvän käsite on vähän hakusessa.

KK: Niin, se on aika subjektiivinen käsite.

EP: Se on äärimmäisen subjektiivinen. Jouluna pelkästään yritykset lähettää 25 miljoonaa joulukorttia. Ja yksi yritys tilasi multa 21 600 joulukorttia. Miten me saadaan ne kaikki 25 miljoonaa joulukortin ostajaa tietoiseksi, että on paljon viisaampaa ostaa tämä kortti kuin käydä Tiimarista ostamassa 2-osainen kortti.

KK: Mulla on täällä seuraavaksi näin: mikä auttaisi yritystänne tällä hetkellä kasvamaan kansainvälisesti, mistä olisi eniten hyötyä? Niin se on nyt se kolme kertaa.

EP: (naurua) Kolme kertaa. Kyl se vaan niin menee. Rahoitus on se ainoa asia, minkä mä näen tässä kohtaa ongelmaksi. Se tuntuu niin hullulta. Jos me mennään siihen rahoitukseen. Mä otan sen verran taka-askeleita. Jos me olisimme pystyneet ylläpitämään sen x miljoonaan liikevaihdon Suomessa, niin meille olisi tullut vuosittain noin x euroa tulorahoitusta, sillä vanhalla xxxx? (en saa sanasta selvää) , jolloinka me ei oltaisi tarvittu rahoitusta. Elikkä meidän

olisi tulorahoituskertymä täällä kotimaan toiminnoissa riittänyt ylläpitämään sen viennin. Elikkä se rahoitus ei ole oikeesti tällainen ikuisuuskytymys vaan se, että kun sitä kantovettä kaivoon laitetaan, niin laitetaan se sellaiseen kaivoon, mikä lähtee sitten ikään kuin siitä eteenpäin pulppuamaan itse. Tämä on niin palikkatalon yksinkertainen tämä rahoitustarve. Täällä kotimaan toiminnot on jo hanskassa niin, että sieltä pystytään. Nostetaan vaan se kotimaan liikevaihto x miljoonaan, niin ei me tarvita rahoitusta mihinkään kansainvälistymiseen vaan tuotetaan se itse. Pienemmälläkin summalla pärjätään kuin sex miljoonaa.

KK: Mikä sen laski sitten sen kotimaan myynnin?

EP: Se että liikepääoma loppui. Me ei pystytty ostamaan tavaraa niin paljon kuin markkinat veti.

KK: Niin just. Eli jos ei olisi ottanut sitä Finnveran lainaa, vaan olisi vaan pysynyt siinä, niin se olisi tullut vähän hitaammin pottina, mutta varmemmin ja jatkuvana?

EP: Toi on loistava jälkispekulaatio. Mä olen käynyt miljoona kertaa tän läpi.

KK: Mä väännän tän vaan itselleni rautalangasta, etten mä ymmärrä väärin.

EP: Sä et ymmärrä yhtään väärin, vaan just tasan oikein. Mä olen käynyt miljoona kertaa ajatellut sitä asiaa, että mitä jos mä en olisi uskonut Mauri Pekkarisen kädenpuristukseen, että nyt Suomi panostaa oikeesti, joukot on sun tukenas. Go for it Erkki. Niin mitä olisi tapahtunut? Mä en olisi käyttänyt tämmöistä määrää rahaa näihin juttuihin ja muuta. Kyllä, se ois johtanut siihen, että me oltais erittäin hyvin toimeentuleva suomalainen liikeyritys ilman tätä kansainvälistymispakettia. Piste.

KK: Ja teillä olis sitten se paketti käytössä omalla tulorahoituksella vai?

EP: Se on just tää siittiösoluteoria. Mikä olis meidät sitten provosoinut? Kun hyvinvointi tulee täältä Suomesta ja mä olisin voinut ajatella, että kyllähän meidän kansainvälistymisen yksi keskeinen vaikutin oli se, että siinä vaiheessa kun me ostettiin Spedeltä tää videotuotantokalusto ja multimediatyökalu ja tää graafikko, joka piirti näitä. Niin kun me lähdettiin tekemään tästä ikään kuin täyden palvelun taloa, niin me jouduttiin jo siinä kompuroimaan Finnveran kanssa, kun Finnvera valitti, että mitä Erkki nyt kun nää sun palkkakulut on nousset noin paljon. Mä yritin selittää, et kun ne nyt tuottaa tätä nimenomaan tätä sisältöoikeutta. Niin mut kun ne on kuitenkin palkkakuluja ja yritys ei saisi tolla liikevaihdolla tehdä noin paljon kuluja. Mä sanoin, että niin, että ne pitäis nyt aktivoita ja ymmärtää, että tää on investointia tulevaisuuteen. Ei se nyt oikein meillä mee näin. Ja silloin mä tuli ahneeksi sille ajatukselle, että ok. Jos

mä keksin niin, et mä pystyn kansainvälisiltä markkinoilta maksamaan edes puolet ton tuotantoväen palkoista, niin kyllä se tavallaan houkutti mut silloin. Kun jälkeen päin on hyvä olla spekulatiivinen, mitä silloin ajatteli vuonna 2005. Kyllä se oli helppo vastata seireenien kutsuun, kun kaikki KTM:n proaktiivisuuslupaukset ja muut toittotti, että yritys kun vaan keksii ja kehittää, niin meiltä kyllä löytyy välineet ja muut. Ja ne lupauksethan on edelleenkin voimassa. Joka ikisessä Finnveran esitteessä lukee, että yritys kansainvälisty, niin heiltä tulee rahaa jne. Että tota, et kyl mä voisin niinku kuvitella, että ei siitä rotanloukusta olisi voitu kyllä ihan helposti selvitä, koska meillä oli edelleenkin se paine, että kyllä ne ihmiset oli tänne palkattu. Mitä me oltais tehty sitten sillä tuotantokapasiteetilla, me oltais tehty. Ja mehän tehtiinkin; Suomen puolesta. Me oltais niinku mietitty, että mitä me oltais kehitetty. Me oltais ehkä kehitetty klassisen musiikin teoksia, niitä olisi voitu Suomessakin myydä.

KK: Mutta onhan ne markkinat vähän pienet sitten taas.

EP: Ne olisi jäänyt sillä lailla pieneksi. Ihan päivän selvä asia on, että niin paljon paukutettiin siihen messuamiseen rahaa, ja suunnattua energiaa. Ja koko 2006, kun me tehtiin tämä tuotepaketti valmiiksi, me ei tehty mitään kotimaan hyväks sisältöjä. Niin kyllä se kamelin selän katkaisi. Vääjäämättä. Ja se on hyvä kirjata ylös jälkipolvillekin tiedoksi, että kyllä vaan niin on, että sen kokonaisuuden toimivuuden, kokonaisuuden ymmärtäminen, se velvollisuus kuuluu kaikille meille. Kansalaisille. Et virkamiehien täytyy ymmärtää yritysmaailmaa ja sen vaikeuksia. On ihan päivän selvää, että jos me emme olisi saaneet 300 tonnin käynnistyspääomaa, niin ei meillä olisi tänään Kiinan markkinoita.

KK: Niin just.

EP: Ei meillä olisi ne tässä näin framilla.

KK: Siitä oli kuitenkin sun mielestäsi hyötyä.

EP: No aivan helvetisti. Me ollaan synnytetty niin mieletön kiinnostus tuolla maailmalla ihan vaan yhtiönä, kun meiltä tulee innovaatioita, jotka tuntuu, että markkinat olisi voinut ne itekin keksiä, mutta miksei ole tullut keksittyä. Koska nää globaalit koneistot eivät ole kehittäneet mitään, ne ovat eläneet tällä vapaavirralla. Et markkinat on suorastaan kiljuneet tällaista innovaatioteollisuutta tähän näin luomaan sisältöbusinekselle merkitystä.

KK: Eli käytännössä kuitenkin se 300 000 oli hyvä asia, koska se auttoi teidät tämän kansainvälistymisen alkuun.

EP: Niin kuin mä aikasemmin jo sanoin, että mun kurjuus on lähtenyt jo vuonna 87 liikkeelle ja mä en tiedä kumpi on kurjempaa kurjaa kuin kurjuus siellä vai kurjuus tässä 2006. Mutta sen minä sanon, että olen saanut ihmisenä niin paljon siitä, että mä olen päässyt elämään nämä jutut, koska mä olen joutunut tietyllä tavalla terävöitymään ja perustelemaan kaikki tekemiseni ittelleni. Et onks mulla semmonen ajatustapa tai joku muu ja mä olen ihan vuoren varmaksi tullut siitä, että mä olen tehnyt ne oikeat ratkaisut. Et näin tää on pitänytkin tehdä. Et jos me emme olisi lähteneet erilaisuuden strategiaa levy-yhtiönä soveltamaan silloin 96 jo kun kirjoitin tämän viihdyn Suomessa ja tekemään omavaraista rakennetta, niin me oltais siinä samassa kurjimuksessa ja yritettäis synnyttää levyjä ja tehdä hittejä. Täytyy muistaa, että me oltiin levyteollisuuden kärjessä 90-luvun puolessa välissä. Me oltiin Cat Catin kanssa edustamassa Euroviisua, tehtiin ennätysedustus siellä. Suomi sai varmaan näkyvyyttä enemmän kuin ikinä. Me oltiin ainoa euroviisuluuseri, jota myytiin yli tuplaplatinalevyn verran. Samana vuonna oltiin syksyn sävelen kakkosia, Tauskin Sinä vain kappaleella. Seuraavana vuonna voitettiin Syksyn sävel Pelimannit kappaleella. Oltiin tavallaan levy-yhtiönä huipulla. Ja silloin mä vaan totesin, ettei tää homma pelaa näin. Se on liian hidas ja raskas tie näillä ikään kuin dominoivilla markkinoilla ja silloin lähdettiin kehittämään tätä Poptori konseptia. Edullista käyttötavaratarjontaa.

KK: No nyt jos vielä mietitään sitä, että mitä sä itse arvelet, mikä siinä on se perimmäinen syy, miksi Finnvera ei arvostanut riittävästi Poptorin aineetonta pääomaa taseessa?

EP: Kyllä siinä varmasti se. Kyllähän ne oikeessa on. Koska jokainenhan ihminen tavallaan, joka tekee omaa työtään on oikeassa, niiden tietojen varassa mitä heillä on käytettävissä. Ja onhan se päivän selvä asia, että yritys joka vuodesta toiseen, toimii niin kuin me toimitaan. Mehän ei koskaan olla tehty tappioita, mutta että tekee investointeja, mutta oma pääoma ei taseessa kasva, koska ne poistot on niin vahvoja. Kun tässä on meidän 2001 - 2008 tilinpäätöksistä laskettavissa niin yli 5 miljoonaa euroa tehtyjä poistoja. Niin on päivän selvä asia, että jos ne jaksotettaisiin ne kulut 50 vuodelle, mille ne on suojattu ne kulut, niin me oltais yks Suomen kannattavimpia yrityksiä. Mut kun KILA, joka on TEMin alainen kirjanpitolautakunta, joka antaa ikään kuin kirjausohjeet. Niin ei ole vaan kerta kaikkiaan vielä tänäkään päivänä pystynyt antamaan määritystä tästä IPR omaisuudesta, et miten se kirjataan taseeseen. Se menee tällöisen erillisen harkinnan kautta. Joka johtaa siihen, että semmoinen yritys, joka on ylilikvidi firma, se tekee suoraan kuluina vähennykset, elikkä verottaja rahoittaa koko sen tuotantoinvestoinnit. No nyt kun nää on ulkolaisia, niin verottaja rahoittaa ja omaisuus siirtyy muuhun yhtiöön. Tämä pitäisi ihan samalla tavalla kun EVL määrää kiinteistöpoistot. Tämä pitäisi nyt ihan samanlaiseen lokeroon saattaa. Mut me ollaan tällöisessä niinku maailmassa, jossa kun ei keksitä mitään, niin pannaan pääpensaaseen, niin ei tälle asialle tarvitse tehdä mitään, kun kerta kaikkiaan meillä

ei ole mitään hyvää ideaa siihen. Johonkin se täytyy nyt naulata tämä IPR:n arvonmäärittäminen ja kiireesti. Muuten meille ei synny kansallisuusvarallisuutta. Ennen rakennettiin paperitehdas, niin se oli kuitenkin omaisuus. Nyt kun me rakennetaan sisältötehdas, niin se ei ole mitään. Ja kun tää on tää, tää jälkitekollisen maailman muutos, jossa tää IPR on kuitenkin se varallisuuden mittari, niin meidän periaatteessa tää equity. Valtioiden equity kärsii huomattavasti siitä, että nää meidän osaamispääomat, jotka synnyttää tän IPR varallisuuden, ne joko häipyvät arvottomana maailmalle, tai ne ei nosta yrityksen tai yhteiskunnan varallisuusarvoa. Tää on teidän lasketatoimen profiikin varten ihan helvetin tärkeä alleviivaus. Että mikä tulee ole kansakunnan taso, kun ennen Suomi eli pöllistä niin nyt se elää ällistä. Et se metsä ei ole enää niin suuri varallisuus, kun se on joskus ollut.

KK: Hyvä. Antoiko muuten Finnvera jotakin muuta tukea kuin taloudellista tukea? Oliko siellä tarjolla jotain?

EP: Ei. Finpro. Sitten kun mä rupesin räyhäämään tästä asiasta. Et mähän olen ikävä ihminen ollut. Siis ihan oikeesti. Joutunut vähän semmoiseen häirikkö maineeseen. Kun mä en jaksa pitää suutani kiinni. Mä olen pommittanut sitten, vaatinut proaktiivisuus lupauksia. Niin Finproilta tuli sitten mies ja sanoi, että täähän on ihan hieno juttu. Kyllä me voidaan antaa tähän tukea. Ja sanoi siltä istumalta, että he antaa 15 000 tukea tähän hankkeeseen. Mä sanoin, että se on niin pieni raha, ettei me oikein tarvita sitä rahaa. Niin ja tässä tuessa on semmoinen erityisehto. Sillä koko rahalla pitää ostaa heiltä konsultaatiopalveluita siitä, että tutkitaan nää markkinat. Mä sanoin, että se on se, joka varmasti naulaa sen. Että vaikka te antaisitte 100 000 tai 300 000, niin me ei tarvita sitä rahaa. Et me ei nyt aidosti haluta sitä rahaa, apua eikä neuvoa. Se meni niin hulluksi. TE-keskus, nykyinen ELY. Kun silloin me 2006 jaettiin 11 000 messukassia. Ja sit kun me esiteltiin tää valmis tuoteperhe 2007, niin TE-keskus. Kun Finnvera pakotti, et ano nyt ihmeessä, kun TE-keskuksella on tätä messurahaa.

KK: Joo. Siis tää lentolippuhässäkkä. Joo.

EP: Niin kyllä mulle tuli niin ikävä olo siitä että ja Tekesi ilmoitti puhelimesta, että he ei oikein nyt ymmärrä joulupukin satujen rommiraidan ja internetverkostoituminen, miten se voisi kuulua TEKESin rootelleihin

KK: Eli Tekes oli sitä mieltä, ettei kuulu heille.

EP: Ei kuulu heidän toimialalle tommonen internetverkostoitumisen kehittäminen. Vuonna 2007 oli Tekes sitä mieltä. Onhan se aika vaikeeta silloin, jos nää niinku subjektiivisesti irtautuu siihen. Niinku mä sanoin. He ovat ihan varmasti oikeessa, sen ymmärryksen valossa, mitä heillä on. Tää tämmöinen raamatullinen, että he eivät ymmärrä, mitä he tekevät. Eihän se silloin voi olla

syntiä heille. Se tiedon synnyttäminen ja tässä kohtaa tietenkkin just, mitä alussa jo mainitsin. Että olen huolissani siitä, että yliopistoilla on käytettävissä mielettömät määrät erilaista tutkimusaineistoa, mutta entäpä, jos sitä aineistoa on jollain tasolla käsitelty puutteellisesti tai se on liian kapea-alainen. Niin ok. Ja ihan sama asia. Jos sä nyt vaan kattoisit tätä maailmaa, ihan mitä vaan mä kerron, siitä tulisi torso. Koska tää on nyt vaan yhden kuvakulman näkemys. Kyllä se verifioituu se asia, että nyt nää isot monikansalliset joukot ja voimat, laittaa sen oman tietonsa tähän peliin. Mikä on heidän käsityksensä. Mä annan sen verran periksi, että ihan samalla tavalla pitäisi synnyttää 50 euron levyjä. Ihan kuin tää IKEA ARTEK malli. Meillä pitää olla toimiva erikoistuotetarjonta, toimiva sähköinen jakelu ja toimiva fyysinen jakelu. Ja mä en halua edustaa viisautta siellä erikoisliikejakelussa. Mut sen verran edustan jälkiviisautta, että levybusiness menetti yhden tärkeimmistä tiedonvälitysväylistään, kun se ajoi ahneuksissaan musiikin erikoisliikkeet alas. Kuvitteleppas mitä tapahtuis, jos esimerkiksi kaikki kukkakaupat siirrettäis marketmyyntiin ja sieltä kaupasta saat ostaa valmiita hyasintteja. Tai kemikaaliokaupat. Siellä marketeis myytäis vaan bulkkitavaraa. Tai vaatekaupat muuttuis Stockmanneiksi, jotka myis tämmöistä Janina Frostellin mallistoa. Jotain tämmöistä niinku muka muotia. Näin tää rikkaus ja köyhyys voidaan värittää ihan elävästä elämästä, että mitä mä tarkoitan sillä, että miks pitää olla erilaisia tapoja myös tällä puolella.

KK: Miten sä parantaisi rahoitusmahdollisuuksia? Mikä sun mielestä on avain tähän juttuun?

EP: Kyllä mä luulen, että koska se on vaan pelkästään rahoitus, niin kaikki tuet veke. Kaikki ESEKin tuet, jotka ala on itse itselleen kehittänyt. Ne on hengenvaarallisia, koska ne vääristää kilpailua. Ja kun se sama määrä rahaa annettais lainarahana. Niin kun yritys myy yli jonkun tietyn break even pointin ylitte, niin se raha pitää maksaa takaisin, jolloinka sitä rahaa tulee jatkuvasti takaisin kierto. Nyt ei ole mitään järkeä siinä, että joku Lauri Tähhä saa kaikki maailman tuet. Joka ikisen tuen, mitä on ollut, on se teos saanut. Kiertuetuet, ja levytystuet ja videonteon tuet ja kaikki. Et kun siitä tulee kaupallinen ja se on kannattavaa, jolloin se pitää maksaa se tuki takaisin. Jolloinka syntyy kiertävää pääomaa. Ja se malli just. Jos joku menee jostain syystä pieleen, niin se voidaan erillisen harkinnan kautta nyt sitten konvertoida tueksi, joka synnyttää ihan uudenlaisen tukitapa-ajattelun. Tää ei ole enää business se, että yrittää hakea tukea. Koska silloin kannattavat yritykset niinku Nokia, ne ei hyödy siitä tuen saamisesta, koska se täytyis maksaa silloin takaisin. Silloin valtio on ottanut kantaa siihen sen palkkakustannuksen kattamiseen, mitä sinne tuotekehittämiseen on käytetty. Tää on käsittämättömän sosiaalidemokraattinen tää maailma, että kaikki pitää saada jostain ilmaseks.

KK: Miten sä itse uskot, miten pienten ja keskisuurten yritysten kasvua ja kansainvälistymistä voitaisiin edistää parhaiten?

EP: Mä sanon kolme kertaa sen rahoitus, mut kyllä mä uskon, että arvostus on yksi valtava voimavara. Kyllä joskus se kurjuuden tunne, joka tässä tulee, niin kyllä se aina masentaa ja tekee katkeruutta. Tekee sellaista kostonhimoa ja epäisänmaallisuutta ettei ole oikein niinku sinut ympäristönsä kanssa.

KK: Tää arvostuksen lisääminen oli jossain materiaalissakin esillä, kun oli tehty luovasta toimialasta selvitystä. Yrittäjät oli samaa mieltä, että arvostuksen lisääminen, sitä pitäisi pystyä

EP: Se on kuten veteraanit, että miksi menitte sinne sotiin, olisitte antaneet markkinat vaan muille. Yrittäjistä on annettu semmoinen kuva, että yrittäjät on toisen luokan kansalaisia, jotka on pakotettuja, kun ne ei muuhun pysty. Kyllä se on tosi asia, että mikä se yrittäjäys sitten on, miten yhteiskunta niinku yrittäjyyden näkee. Jotkut ihmiset ei vaan luonteensa ja muun vuoksi voi olla yrittäjiä. Siihen tarvitaan se tietty kapinallisuus.

KK: Sehän vaatii rohkeutta valtavasti.

EP: No joo. Monta kertaa on sanottu, että mä aikanaan kävin kuntonyrkkeilemässä ja olen aina ajatellut, että kyllä se nyrkkeily vaatii helvetisti rohkeutta. Ottaa pataansa tosta noin vaan. Loppu viimein kun sä olet siinä pelissä, niin kun katotaan, niin ei se nyrkkeilijä ota iskuja päähänsä. Kyllä se yrittäminen, kyllä täällä tulee yhtä paljon turpaan niin kuin nyrkkeilymatsissa. Jos sä osaat sen pelata, niin ei se ole ollenkaan sitä. Se on enemmänkin kuin shakkimatsia. Sä haet vastustajan virheitä ja käytät ne hyväksesi. Mä en ole koskaan kokenut olevani kauhean rohkee, vaikka moni sanoo, että se vaatii rohkeutta. Jälkeen päin kun ajattelee, niin kyllä senkin näkee rohkeudeks, että osaa olla jotakin mieltä. Se vaatii jo aikapaljon uhrimieltä, että heittäytyy peliin pilkattavaks. Koska aina, kun sä olet jotain mieltä, sä jaat mielipiteitä toisaalla ja sitten sä joudut sen. Ja kuka milloinkin on enemmistövallassa, niin se pilkkaa sua tarvittaessa kerettiläisenä, mihin suuntaan hyvänsä. Mä olin aikanaan neljän poikalapsen perheen nuorin, niin mä menin vaan kostoks isoveljille nyrkkeilemään. Ette te mua ainakaan terrorisoi, mä pystyn vetämään teitä pannuun. Ja sitä kautta on syntynyt semmosta itsetuntoa, joka on kasvattanut sitä sietokykyä. Et ok, mun ei tartte tilittää ittestäni kellekään mitään. Mä olen läheisilleni velkaa sen, mitä mä oon. Mun vastuu on olla rehellinen yhteiskunnan kansalainen, jos mä sen homman teen, niin se on so what. Muut saa ajatella mitä tykkää. Se on tietyllä tavalla sitä rohkeutta. Mä en ole semmonen rohkea, joka lähtisi vuoristokiipeilemään. Kyllä mä kuvittelin tämän kansainvälistymisen turvalliseksi tieksi, että mä olin varmistanut sen. Koirasen Matti voi sen vielä vahvistaa, että kyllä me siellä aidosti puristeltiin kättä ja siinä oli tää teoriapuoli selvillä. Että kyllä mulla piti olla lupa luottaa siihen, että anna poika palaa.

KK: Nyt jos vielä mietitään tätä luovaa toimialaa, miten tän luovan toimialan tarpeet kansainvälistymisprosessissa, miten ne eroaa toisen alan yrityksen tarpeista?

EP: No siinä on tää luovan talouden osaaminen ja siinäkin kilpaileminen edellyttää sitä, että tämä preesens ja futuuri on hanskassa ja se ei ole kyllä tällä hetkellä. Tämä on tämmöinen holhousyhteiskunta, joka lähtee siitä, että vaikka sä olisi yli 30 vuotta tätä toimialaa tehnyt, niin siitä huolimatta virkamies tietää paremmin, mitä sun pitää voida tehdä. Et kyl se niin on, et ehkä se menee siihen kohtaan arvostus. Ja arvostuksen kautta tulee myös terve parisuhde virkakoneistojen kanssa. Ettei semmonen parisuhde ole mistään kotoisin, ettei kunnioiteta toisen osaamista ja sitä tekemistä. Mäkin haluaisin oppia kunnioittamaan paremmin virkamiesten. Mä luulen, että virkamiehet ja poliitikot tekee kanssa yhtä tosissaan työtä, mutta niillä on vaan se keinovalikoima hukassa, kun ollaan eriydytty sieltä kentältä. Ei olla ymmärretty, että me ollaan tän saman maan palveluksessa kaikki.

KK: Elikkä yrittäjä ja virkamiehistö.

EP: Ja siihen politiikka sopivasti säätelemään, mikä on yhteiskunnan kulloinenkin tahtotila. Kyllä se varmaan niin on, että tää tämmöinen subjektiivisuus, joka on tullut. On olemassa kolmen vallan taso, jossa yhtenä elementtinä on kansanvalta, sen päällä kulkee virkavalta ja sillä kaikella pyyhkii rahavalta pöytänsä. Kyllä se on turvattomuuden tänne Suomeen tuonut.

KK: Nyt ole olemassa tämmöinen hanke TEMissä, että pyritään tekemään luovan alan yrityksille yhden luukun organisaatio, koska siellä kuitenkin on huomioitu, että täällä on ongelmia. Onko sulla kehittämisisideoita tälle työryhmälle? Mitä toiveita sulla olis tämmöselle? Jos nyt sanottais, että nyt meet tähän Erkki, täällä on yks luukku. Tuu tänne ja jutellaan sun juttu läpi. Mitä sä toivot, että se luukku

EP: Laita siihen ainakin ihan ensimmäisenä niin, että minä olin siinä käsityksessä, että kun KTM antoi ensimmäisen kerran niitä proaktiivisuuslupauksia ja julkilausumia, että yrittäjän ei tarvitse kuin yrittää, niin proaktiivisesti TEMmin tai silloisen KTM:n koneistosta tulee aina joku asiantuntija, joka tulee siihen yrittäjän rinnalle. Olkoon mikä hyvänsä yhden luukun juttu, niin olisi edes riittävän nöyrä ymmärtämään sen vaatimuksen, mitä semmoinen yhden luukun peli vaatii. Siellä ei voi olla se sama ikään kuin jäykkyys ja skeptisyys. Et yritykset yrittää vaan täällä huijata nyt tän yhden luukun kautta mahdollisimman paljon etuja vaan pitää aidosti mennä. Ja ihan samalla tavalla kun me menemme myymään kauppiaille tavaraa, niin me emme voi mennä argumenttioksentamaan, et meillä on näin ja näin hyviä juttuja. Vaan meidän täytyy lähestyä sen kauppiaan tarpeista. Tarviiks se

lisämyyntiä ja tarviiks se tämmöisiä palveluita ja muita ja käydä aidosti kiinni siihen. Se että sanotaan, ettei bensa pala. Ei ole olemassa immateriaalista investointia. Forget it. Jos ei ole olemassa määritteellisesti immateriaalista informaatiota, niin ei auta vaikka laitettais puolen luukun teknikka. Ei mikään tekniikka tällaista tosiasioden kieltämistä pysty tukemaan. Ei ole kysymys siitä, onko yhden luukun järjestelmä. Vaan se että onko IPR investointi vai ei. Tähän kysymykseen kun annetaan vastaus, niin nykyiset järjestelmät toimii. Finnvera pystyy heti rahoittamaan, heillä on olemassa työkalut. Tekes pystyy rahoittamaan. Mut jos ei ole investointi, vaan huuhaa -usko johonkin utopiaan niin. Se luukkujen määrä ei ole oleellinen, vaan se että miten suhtaudutaan IPR teollisuuteen, luovan talouden vaatimuksiin. Jos mä sanon, et mun täytyy rakentaa Mac Donalds maailmalle, niin mitä tapahtuu? Jos mä sanon, että mulla on nyt ABBA bändi, joka kestää 10 vuotta kehittää niin kuin ABBA lähti Epstarista, sitä kehitettiin 10 vuotta. Ja sitten se paukahti. Mulla ois tommonen 10 vuoden projekti, niin mitä sanoo yhden luukun porukka mulle? Sanoo kuule propellihattu lähe helvettiin täältä, ei meillä ole aikaa kuunnella unelmia. Abba oli ja meni. Ei tule uutta ABBAa maailmaan. No nyt mulla olisi joulupukki. Ha ha haa. Tarvajärvi on ajat sitten jo epäonnistunut. Älä sä enää yritä. Näinhän tää menee. Kun tää menee tähän näin, ettei tippaakaan käsitetä, miksi sinne yhdelle luukulle mennään.

KK: Eli usko pitkäjänteiseen kehittämiseen?

EP: Usko siihen, et minkä takia yritys haluaisi muka kuormittaa itseään lainarahalla. Mikä on se logiikka, mikä virkamiehellä on, miksi yritys haluaa kuormittaa ittensä velkaantumisella. Et sillä täytyy olla joku helvetin hyvä syy siihen, ja se syy pitää selvittää ennen kuin mennään siihen että ollaan. Perimmiltään on kysymys siitä, että kuka täällä määrää.

KK: Aivan. Hyvä. No sitten...mä mietin vielä tätä rahoituspuolta. Oletko valmis harkitsemaan pääomasijoittajaa? Tai osakkeiden myyntiä toiselle yritykselle pääoman kasvattamiseksi?

EP: No se on. Pääomasijoittaja on oikeasti, jos ihan suoraan sanon IPR teollisuudessa, se on oikeasti vaan mätäpaise, joka on kasvanut siitä tulehduksesta, että valtiovalta ei ole tajunnut olla hereillä. Mikä on pääomasijoittajan rooli? Jos ei sillä ole mitään muuta tuoda kuin rahapääomaa? Onko valtiovalta niin köyhä, että täällä tarvitaan yksityinen ahne pääomasijoittaja, joka haluaa maximoida exitillä jollain aikavälillä. Kun mä äskön juuri toin esiin, että tää on kymmenien vuosien projekti. Ei tässä ole mahdollisuuksia mihinkään exitteihin. Sit se on taas, kun tulee sen exitin aika, sit menee taas etusivut uusiks, et kukas meitä nyt määrää ja komentelee. Se on hengenvaarallista IPR teollisuudessa. Tai se on se ovi, joka jätetään nurkanvaltaukselle auki. Et jos se onnistuu hyvin, niin joku tekee helvetin hyvän tilin Suomessa kehitetyllä siemenellä. Pääomasijoittaminen on todella

vaarallista. Niin sanottuja vastuullisia kapitalisteja, jotka arvopohjaisesti ymmärtävät sijoittaa suomalaiseen. Mut täällä on mikä tahansa springler järjestelmä tai angry birds tai mikä hyvänsä, niin kyllä se potentiaalinen suuren rahan maksaja on ulkolainen yritys. Se exitti tappaa.

KK: Eli sun näkemyksen mukaan arvopohjaiselle sijoittamiselle olisi tilaa.

EP: Joo, jos arvopohjaiseksi katsomaan suomalaisuus. Kyllä suomalaisen julkisen rahoittajan pitää uskoa täällä olevaan osaamispääomaan ja sen synnyttämään työn lopputulokseen. Jos se ei siihen usko, niin hittoako me täällä työministeriötä tarvitaan.

KK: Eli summa summarum, pääomasijoittaja tai osakkeen omistaja ei tule kysymykseen Poptorin kohdalla?

EP: Ei, koska se on aina tietyllä tavalla siitä vallasta luopumista. Mun tilannetta on helpottanut hiton paljon, et mun ei ole tarvinnut kenellekään selittää. Et sä voi sokeelle selittää, mikä on sininen. Tämmöinen sisäisen markkinoinnin vaatimus, koko ajan tulee lisää sisäisen markkinoinnin vaatimuksia. Jos mikään asia ei mee, niin synnyttää byrokratiaa, hitautta ja kilpailukyvyttömyyttä.

KK: Hyvä. Mä luulen, että mä olen saanut varmaan vastaukset näihin ja näistä tulee kyllä ihan hyvä paketti, mitä mulla on. Joo. Näistä saadaan kyllä johtopäätökset tehtyä ja suositukset. Kiitos.

EP: Kiitos itsellesi. Yksi syy miksi minusta on hyvä olla mukana tämmöisessä, on se ajatus, että tässä voidaan kehittää yhteiskuntaa kanssa. Ja saada ääni kuuluviin siellä, missä se oikeasti kuuluu. Toivottavasti tämä kerettiläisyys, jota mä edustan, ei jää vähemmistöön, kun tätä sun työtäs tarkastellaan ja hyödynnetään jossain tuolla noin. Mä melkein sanon, että mä pystyn nämä kannat perustelemaan niin monelta kuvakulmalta, ettei siinä ole.

KK: Mä löysin vielä yhden kysymyksen, johon osittain vastasitkin. Onko kansainvälistymisestä ollut hyötyä kotimaan markkinoilla?

EP: Kyllä ehdottomasti. Ehdottomasti. Kyllä kansainvälistymisestä on aina hyötyä kotimaan markkinoilla. Jo pelkästään siten, että me nähdään se, että koko maailma on täynnä kaltaisiamme yrittäjiä, joilla voi olla samanlainen koiran käytöskoulu, joka me voidaan lokalisoida tänne näin. Syntyy tämmöinen vuorovaikutteinen tila, et kyllä siitä on jo se hyöty. Ja uskallanpa väittää, että joka ikinen messumatka, niin kyllä mä jonkun idean sieltä varastan. Se on vaan niin, että jos sä olet riittävän ahne ja avoin, kun sä teet sitä kansainvälistymistyötä, niin kyllä siitä syntyy aina osa raaka-ainetta sille kansalliselle rakenteelle. Koska markkinat ja kulutus on ihan sama.

KK: Joo kiitos. Paljos teillä on työntekijöitä tällä hetkellä?

EP: Nythän tää on kesken tää meidän prosessi. Meidän henkilökunnan vahvuus on 29 ja nyt on lomautuksessa niin, että meillä on 10. Ja mä olen ilmoittanut, että mä en keskeytä niitä lomautuksia. Nyt valtiovalta saa päättää, että mistä luukusta se maksaa tän porukan. Joka tapauksessa valtio maksaa nyt.

KK: Niin, se on kyllä juu.

EP: Tää on just se, et miks mä sanoin, et pitäis laittaa valtiovarainministeriö ja nää yhteen, että ymmärretään tämä kokonaisuus talouden näkökulmasta. Niin. Ja täytyy sanoa, et kun meillä oli tää kansainvälistymisläpimuro saatu, niin me oltiin 29 työntekijän lisäksi palkkaamassa 10 lisää. Meidän aikomus oli kasvattaa tätä ikään kuin palvelukykyä ja jalostaa nää loput sadut, hoitaa lokalisointi. Me laajennettiin tiloja tänne, et me saadaan 10 työntekijää lisää.

KK: Eli 29 ihmistä ois poissa työttömyyskortistosta.

EP: Kyllä. Mä sanon, et jos esimerkiksi saataisiin rahoitusta päänupin mukaan, tietty määrä työllistettyjen nappien mukaan rahoitusta. Niin mä pystyn löytämään 50 ihmiselle työpaikan tästä. Tästä näin, näistä tiloista. Ja jokainen tekee tuottavaa työtä. Silloin vaan täytyy tasaisesti lisätä myyntiväkeä ja markkinointiväkeä ja tuotantoväkeä. Mutta kyllä, sen verran meillä on kysyntää. Pelkästään tää liikelahjamyynti sitois 5 uutta ihmistä.

KK: On se kyllä huima se potentiaali.

APPENDIX 5 Lettered interview of KooPee Hiltunen

Aika ja paikka: 30.3.2011. Fazerin kahvila, Helsinki

Haastateltava: KooPee Hiltunen, Neogames (KH)

Haastattelija Karoliina Kempainen (KK)

KK: Kerrotko ihan lyhyesti Neogamesistä, että mikä on Neogames?

KH: Joo. Neogames on Suomen pelialan keskus eli meidän tehtävänä on noin väljästi ottaen, meidän missio on auttaa suomalaisen pelitoimialan toimintaedellytyksiä Suomessa. Mutta totta kai meillä on hyvin vahva tää vientipainotus ja me järjestetään vuositasolla semmonen 4-5 vientimatkaa. Edellinen oli GDC:n San Franciscoon ja seuraava tulee sitten olemaan Nordic Game ja sitä seuraava Gamescom. Ja se, että me toimitaan näin, se johtuu pelialan rakenteesta elikkä siitä, että varsinkin aikaisemmin nimenomaan nää kansainväliset messut olivat niitä, missä porukat neuvotteli, tapasi, teki sopimuksia, pitchasi tulevia tuotteita ja näin pois päin. Se on tehokasta siinä mielessä, kimpptomatustaminen ja se että kaikki on kokoontunut yhteen paikkaan maailmassa tai ei kaikki, mutta suurin osa toimijoista. Se on tehokas tapa saada asioita hoidettua, monia asioita yhtä aikaa. Niin sen takia me ollaan oltu siinä mukana.

KK: Aivan.

KH: Ja totta kai me ollaan voimakkaasti sotkeuduttu pelialan koulutuksen kehittämiseen ja se mitä ollaan paljon eduskuntavaalien alla tehty paljon, on tää lobbaus, eli julkisen sektorin lähinnä tällä hetkellä virkamieskunnan, mutta vielä enemmän poliittisen päätöksentekojen informaatio siitä, missä peliala menee. Mitä mahdollisuuksia meillä on ja niin pois päin. Siihen liittyy mm. seuraava tilaisuus, johon mä olen menossa. Joka on Favexin eli Finnish Audio Visual Exportin kanssa yhdessä tehty insentiivilobbaus

KK: Favexista mä olen lukenutkin jotain.

KH: Me ollaan tehty yhteistyötä sekä Favexin että Musexin kanssa. Et semmonen on tavallaan meidän, me ollaan tietyllä tavalla pelitoimialan etujärjestö.

KK: Aivan. Tuleeko teidän rahoitus niistä yrityksistä?

KH: Tällä hetkellä meidän rahoitus tulee osittain yrityksistä eli jäsenmaksujen kautta, osittain se tulee opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuurivientituesta ja tiedotuskeskustuesta. Mutta sanotaan, että puolet tällä hetkellä tai yli puolet tulee erilaisista projekteista. Elikkä ne projektit voivat olla

vientiprojektityyppisiä tai sitten ne voi olla selvitysprojektityyppisiä tai konsultointiprojektityyppisiä projekteja.

KK: Käytetäänkö näihin yleensä EU-rahaa?

KH: Ei kyllä se on ihan kovaa rahaa tai sitten se on julkisen sektorin rahaa. Me ollaan pikkusen yritetty pysyä tosta EU rahasta irti, koska se on käytännössä Suomessa, varsinkin monesti Suomessa monesta syystä, niin saatanan hankalaa, että siitä tulee enemmän kustannuksia kuin hyötyä. Suhteessa hyötyyn, se kustannus on aivan järjestön. Se raportointi ja byrokratia joka helvetin asiasta ja sitten oottelet 9 kuukautta, pahimmassa tapauksessa puolitoista vuotta, että ne rahat maksetaan. Se asia on Suomessa hoidettu helevetin huonosti.

KK: Mä olen ollut ESR-hankkeessa töissä.

KH: Se on ihan hirveetä paskaa.

KK: Mä olen ollut yrityshautomossa töissä, joka toimi ESR-rahalla. Ja sitten kun säännöt yhtäkkiä muuttui, niin kannattavuus romahti. No joo, okei, tää oli hyvin selkee. Minkälaisia kilpailuetuja sä näet suomalaisilla peliyrityksillä verrattuna muihin kansainvälisiin pelureihin?

KH: Niitä kilpailuetuja tarvii varmaan lähteä hakemaan toimialan rakenteista. Meidän toimiala on silleen poikkeava, eli pelitoimiala on poikkeava perinteisistä toimialoista, että aika pitkälti nää toimialan yritykset ovat syntyneet harrastustoiminnan kautta. Ja siellä on paljon yhä edelleenkin sitä, että kun ihmisiä otetaan töihin, niin enemmän katsotaan, mitä ne on tehnyt kuin sitä, minkälaiset paperit niillä on. Eli yks mikä on kaikille toimialoille yhteinen asia, kaikille luoville toimialoille yhteinen asia, on se innostus siihen tekemiseen. Se nyt on tietysti, ei Suomen kilpailuetu pelkästään, mutta se on yksi semmoinen piirre tällä toimialalla. Kun lähdetään analysoimaan, että mitä kautta se meidän kilpailuetu tai kilpailukyky mahdollisesti tulee, niin kyllä se teknologiaosaaminen on yks vahva tekijä. Hyvä hintalaatusuhde, luotettavuus ja toimintavarmuus. Se, että meillä on vahva pelikulttuuri, se antaa tietyn tyyppistä syvyyttä tälle meidän toimialalle. Kyllä se kaikki kulminoituu loppujen lopuksi siihen, että pystytään näillä parametreilla, mitä meillä on, niin pystytään tekemään kansainvälisesti kilpailukykyisiä tuotteita. Eli kilpailukyvyyn ydin on aina siinä, mitä pystytään tekee, mitä pystytään tuottaa, miten hyvä se on ja miten se menestyy kansainvälisessä vertailussa.

KK: Eli laatu ja kiinnostus asiakkaan mielestä

KH: Laatu ja omaleimaisuus. Jos puhutaan luovasta toimialasta, niin tietyn tyyppinen liika omaleimaisuus on pahasta, koska se aiheuttaa sen, että sä joudut marginaaliin. Mutta taas liika generisyys on pahasta, koska se aiheuttaa

sen, että sä ajaudut main streamin main streamiin ja main streamin main streamissa kiinalaiset on aika paljon parempi kuin me, koska niitä on hemmetin paljon enempi. Ne pystyy halvemmalla tuottaa. Meidän täytyy löytää se oma paikkamme sieltä kentältä sen kautta.

KK: No minkäs tyyppisiä haasteita sitten, jos mietitään teidän jäsenyrityksiä tai pelialaa yleensä, minkä tyyppisiä haasteita on kohdattu kansainvälistyessä? Nyt puhutaan kansainvälistymisestä, mutta ylipäätään koko toimintahan heijastuu siihen.

KH: No haasteet on hyvin markkinakohtaisia. Jos ajatellaan vaikkapa Aasiaa, niin siellä on haasteena täysin erilainen kieli, täysin erilainen kulttuuri, hyvin protektiivinen lainsäädäntö. Se että kansainvälistyminen vaatis tosi pitkäjänteistä läsnäololla panostamista, johonka harvalla on varaa. Elikkä ne on haasteita Aasiassa.

Sitten kun mennään Amerikkaan, niin siellä taas Yhdysvaltoihin, joka on suurin markkina-alue meidän peliyrityksillä, silloin kilpailu on järjettömän kova. Kaikki on siellä, kaikki haluaa olla siellä. Se mikä meillä tehdään sadalla tuhannella, niin jenkeissä siihen käytetään miljoona. Pääomat on siellä, yritysten rahoitusasema on aivan toisentyyppinen. Mutta, sitten jos siellä menestyy, niin siitä voi tulla jotakin hyvin suurta. Kyllähän se kilpailu on armoton. Ja sitten ihan viimeisenä haasteena on se, että suomalaiset yritykset, jotka ovat yrittäneet päästä jenkkeihin ja avata toimistoja siellä, mutta eivät ole saaneet työskentelyviisumia. Muutaman kuukauden aikana.

KK: Joo, mä luin näistä.

KH: Yks, joka on oikeesti aika paljon vaikeuttanut. Meillä ois nyt muutama yritys sinne menossa, mutta kun ei saa työskentelyviisumeita, niin se on vaikeuttanut asiaa aika paljon.

KK: Protektionismia?

KH: Se voi olla protektionismia tai sitten me ollaan tehty jotain, mikä on suututtanut jonkun jossakin. Jos ajattelee Eurooppaa, niin Euroopan markkinoiden yks ongelma on se. Se on lähellä toki, mutta kun se ei ole yks markkina vaan useita, parikymmentä kulttuurisesti omaleimasta niinku tavallaan markkinaa, jotka kaikki tavallaan poikkeaa pikkasen toisistaan. Ei välttämättä kauheen radikaalisti, mutta sen verran kuitenkin, että niille ei voi antaa samaa tuotetta (kahvilat kupit kilisee pahasti samanaikaisesti, joku sana jää pois)

KK: On niitä monta, ja montako kieltä meillä on EU:n alueella?

KH: Niitä on varmaan neljä-viitisenkymmentä. Ja näitä valtioita on vissiin 27.

KK: Vaikken mitään peleistä ymmärrä, niin siinä on varmaan kääntämistä ja muuta.

KH: Ja erityyppiset pelit menestyy eri markkinoilla. Esimerkiksi Saksa on strategiapelien suhteen suuri markkina, mutta taas muualla Euroopassa strategiapelit eivät ole yhtä suosittuja kuin Saksassa. Nämä on tämmöisiä ihan kansainvälistymiseen liittyviä markkinakohtaisia haasteita. Mutta kyllähän se suurin haaste on monelle rahoitus, mistä saada rahaa kansainvälistymiseen. Se työ vie rahaa huomattavasti paljon enemmän, mitä tommosella keskimääräisellä suomalaisella pelikehittäjällä on varaa investoida. Ja se on strateginen valinta. Kyllä siinä sitä haastetta riittää.

KK: Eli riittävän pääoman puuttuminen.

KH: Riittävän pääoman puuttuminen ja sen takia tämä kansainvälistyminen. Meidän toimialan liikevaihdosta tulee viennistä 90 %. Eli 90 % Suomen pelialan yritysten liikevaihdosta tulee viennin kautta. Me ollaan Suomen suurin kulttuurivientiala, voitetaan. No melkein saa sanoa, että kun pannaan kaikki muut nippuun, niin ne on suurin piirtein samaa luokkaa kuin me. Meidän firmojen kansainvälistyminen on tapahtunut ikään kuin välikäsien kautta. Jakelijoitten, julkaisijoitten, yhteistyökumppaneitten kautta. Eli se on se tapa, jolla on kansainvälistytty tai tehty vientiä (kahvilan meteliä sen verran, ettei saa jokaisesta sanasta selvää). Meidän pitäisi erottaa vienti, kansainvälistyminen ja se erottaa, jos ajatellaan pelialalla. Se on absurdi ajatus, että meillä olisi pelialan kotimarkkinayritys, koska ainoa tapa toimia pelialalla kotimarkkinayrityksenä on käytännössä toimia alihankkijana. Elikkä toimia alihankkijana jollekin semmoiselle yritykselle, joka tekee vientiä. Pelialan piirre on se, että kun lähdetään tekee pelejä, lähdetään game developeriksi tai game service provideriksi, niin sitten pitää heti lähteä miettimään kansainvälisestä näkökulmasta. Että onko se sitten kansainvälistymistä, onko se vientiä vai onko se sitä että synnyttään tavallaan sinne globaalin markkinan sisään, se on tietty kysymyksen asetteluna hyvä.

KK: Eli on aina vähän kuin globaali markkina

KH: Se täytyy olla se lähtökohta. Ei voida ajatella niin, että me tehdään kotimarkkina...me voidaan tehdä open beetaa tai vaikkapa beeta testausta voidaan tehdä kotimarkkinoilla. Monetkin tekee niin, mutta se on step in stone, seuraavassa vaiheessa. Liiketoiminta täytyy tehdä globaalisti.

KK: Aivan. Minkä tyyppisiä pelialan yritykset sitten ovat kokoluokaltaan ja ovatko perheytyksiä vai isoja osakeyhtiöitä vai

KH: Pääsääntöisesti jos kattoo pelialan yrityksiä, niin ne on noin parinkymmenen hengen buulaageja. Niissä on yleensä aika vahva henkilöomistus taustalla elikkä henkilökunta omistaa, perustajat omistaa, tavallaan muutamia yksityishenkilöitä sijoittajina. Joissakin on sitten ihan sijoitusrahaa, siis sijoittajia myöskin mukana. Siitä on hyvin vaikee siis antaa kaiken kattavaa kuvaa.

KK: Niin, kirjavaa.

KH: Kirjavaa, mutta pääsääntöisesti se on niin, että on pyritty pitämään sitä omistusta perustajilla ja henkilöosakkaila ja näin pois päin.

KK: Ja silloin luokitellaan tota niin perheyrietykseksi, jos perustajilla on omistus.

KH: No kyllähän ne tietynlaisia perheitä onkin. Ne on yleensä. Niin kuin mä sanoin nää old school firmat elikkä vanhat firmat, jotka on perustettu 10 vuotta sitten tai sitä ennen, niin nehän on usein kaveriporukan perustamia firmoja. Sieltä löytyy, Remedyn takana on Future Crew, joka lähtenyt Assemblystä. Ja samantyyppisiä Combo ja sieltä löytyy monta. Ja senkin jälkeen on perustettu kaveriporukan firmoja.

KK: Mitkä sä näät vahvuutena. Onko just tää perhefirmatyypinen, tiivis kaveriporukka siinä mukana, mitä vahvuuksia sä näät? Kun on näitä monikansallisia isoja yrityksiä, niin näätkö jotain eroavaisuuksia kilpailuetujen suhteen?

KH: No kilpailuetu semmoisessa tilanteessa tulee siitä, että yleisesti ottaen ne on hirveen sitoutuneita tekemiseen. Porukka on sitoutunut siihen substanssiin, siihen että tehdään maailman parasta peliä. Se on hyvä asia, koska sitoutumista tarvitaan luovalla toimialalla. Tarvitaan intohimoa siihen tekemiseen, mutta se on toisaalta huono asia silloin, kun liiketoiminnalliset realiteetit unohdetaan. Se on sekä etu että haitta. Siis mun mielestä tavallaan ihannetilanne tommosessa yrityksessä nimenomaan ois, että siinä on tiukasti asialleen omistautunut ikään kuin tekijäporukka ja sitten siellä on liiketoimintajohto, jolla on kuitenkin hyvin vahva substanssiosaaminen ja toimialaosaaminen. Silloin pystyttäisiin optimaalisesti yhdistämään se ihmisten tekemisen intohimo siihen osaamiseen, mikä tarvitaan busineksen tekemiseen ja ymmärtämiseen, strategisten päätösten tekemiseen. Koska pelitoimialan yks piirre on se, että usko tai älä, niin tää on hirveen strateginen toimiala. Koska tää muuttuu hirveen nopeesti. Syklit on tosi lyhyitä. Siis strategiaa päätöksiä, joilla on kauaskantoisia seurauksia, niitä täytyy tehdä suhteellisesti paljon enemmän kuin jollain perinteisellä toimialalla, jossa syklit on 10 tai 15 vuotta. Meillä syklit saattaa olla 1,5 - 3 vuotta. Ja aina kun tällöinen sykli taittuu tai sykli alkaa, niin täytyy miettiä, että mikä se strategia on. Että lähdetäänkö me mukaan. Esimerkiksi tällöiseen ilmiön kun sosiaalisen median pelit, niin lähdetäänkö me mukaan

siihen. Jos me lähdetään, millä tavalla me lähdetään. Miten me kumppanoidutaan, mitä me lähdetään markkinoimaan, mikä se meidän vahvuus siellä on. Eli se täytyy tehdä nopeasti. Ja sen takia sillä liiketoimintajohdolla täytyy olla substanssiosaamista ja nimenomaan toimialaosaamista, koska näitä päätöksiä ei voi tehdä ilman substanssiosaamista ja toimialaosaamista. Jos rupee tuijottaa excelii, niin siinä vaiheessa kun siitä excelistä saa riittävästi tietoa ulos, niin siinä vaiheessa oot jo myöhässä.

KK: Niin.

KH: Elikkä siinä vaiheessa, kun se aalto on siinä vaiheessa menossa, että sen pienen toimijan kassa ei vaan yksinkertaisesti enää riitä sen aallonharjalla ratsastamiseen.

KK: Aivan.

KH: Jos haluaa, niin se täytyy aloittaa siinä vaiheessa se homma, kun se aalto on vasta nousussa.

KK: Olla ensimmäisten joukossa.

KH: Olla ensimmäisten joukossa. Ei ensimmäinen, mutta ensimmäisten joukossa. Olla siellä fiksulla tavalla mukana.

KK: Angry birds sai nyt hienoja rahoituskanavia, koska sai sen aseman siellä.

KH: Angry Birds on esimerkki siitä, että tehty 53 peliäkö ennen sitä. Siellä on hyviä pelejä, mutta ei oikeastaan yhtään suurta hittiä. Angry Birds vaan sattui olemaan oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Helvetin hyvin tehty peli, helvetin hyvin suunniteltu strategia, joka olis voinut epäonnistua, mutta joka ei epäonnistunut vaan onnistui. Siinä nyt seuraava kysymys sen suhteen on, että mitenkä, niinku joku sanoi, how to utilize it. Miten käyttää se hyödyksi se sucsee täysmääräisesti.

KK: Nyt näyttää tulevan monenlaista tuoteinnovaatiota aika upeasti.

KH: Kyllä. Sekin on myöskin strategista suunnittelua. Ja se on juuri sitä strategista suunnittelua, johonka me tullaan jatkossa törmäämään yhä enemmän. Meille ei enää riitä se, että meillä on strategisesti ainoastaan peliliiketoimintaa (astiat kilisi taustalla, muutama sana jää kuulematta välistä). Pitää ottaa huomioon peliliiketoiminnan laajennettavuus. Mitenkä sitä voidaan laajentaa. Ytimessä on kuitenkin pelin kautta luotava IP. Se on niinku ajattelun muutos. Pelin kautta luotava IP. Aikaisemmin on ollut se pelituote. Nyt on se IP, joka voidaan jalostaa hyvin moneen suuntaan. Siitä voidaan tehdä palvelua,

palveluliiketoimintaa. Sulakehan on käytännössä palveluliiketoimintaa. Se on game service provider meidän näkökulmasta.

KK: Nyt jos siirrytään tähän rahoituspuoleen. Minkä tyyppisiä haasteita ja kokemuksia yrittäjillä on ollut?

KH: No kyllähän se ongelma on...Suomessahan tavallaan....Mä viittasin tohon teknologiaan. Meillä on Tekes. Teknologiaa ja innovaatiota rahoittava valtiollinen organisaatio. Ja se on ollut pelitoimialalle tavallaan hyvä partneri siinä suhteessa, että se on mahdollistanut sen, että pelitoimiala on voinut tehdä riittävät, tai lähes riittävät, investoinnit teknologiseen kehitykseen ja siihen liittyvään asiaan. Toki siinä on ollut jotakin ongelmia, on jatkossakin jotakin ongelmia, mutta missäpä ei olisi. Mut tavallaan se suurin ongelma on se, että kun yritykset on pieniä ja niiden taseet on heikkoja, niin sijoitusrahaa tai yleensäkin rahaa, siihen substanssiin, siihen tuotteen tekemiseen, on aika vaikeaa saada. Tai melko lailla mahdotonta saada. Koska se vaatis näkemyksellistä sijoittajaa, joka uskois ikään kuin siihen juttuun, siihen tarinaan tai siihen liiketoimintamalliin, tai siihen strategiseen malliin. Jos me ajatellaan, että meillä on strategia, liiketoimintamalli tai tarina, mihin sä voit uskoa, tai tietysti teknologia neljäntenä, niin se vaatis sijoittajalta aika suurta näkemystä ja se vaatis myös sopivaa instrumenttia sijoittamaan.

Meidän suurin ongelma tietysti tällä hetkellä on sen lisäksi, että työvoimaa ei ole saatavissa riittävästi on se, että Suomen peliteollisuus ikään kuin mekanisminä, teollisuutena voisi tuottaa paljon enemmän ja aika paljon paremmilla palautusprosentteilla kuin tähän asti. Jos meidän peliyritykset pystyisi rahoittamaan itse omien tuotantojensa kehittämisen mahdollisimman pitkälle. Koska peruserä on se, että mitä enemmän developeri voi itse tuotantoon investoida, niin sen parempi neuvotteluasetelma sillä on siinä vaiheessa, kun puhutaan esimerkiksi siitä, että miten se jatkorahoitus tai lisärahoitus siihen hankitaan. Jos on miljoonan tuotanto ja sä pystyt itse rahoittaa sitä 600 000, niin sitten kun sä neuvottelet siitä 400 000:sta niin sulla on ihan toinen asema kuin se, että sä et pysty itse rahoittamaan kuin 100 000 tai ei tavallaan yhtään. Jos et pysty rahoittamaan yhtään, niin silloin se on käytännössä sitä, että se on projektimyynti. Sä myyt tällaisen projektin. Joku uskoo ja ostaa. IP:t päättyy todennäköisesti sinne, suurin osa voitosta päättyy sinne. Pahimmillaan se on sitä, että panet sen miljoonan sinne tekemiseen, mutta siinäpä se. Se on liiketoimintaa, mutta se ei kehitä meille lisäarvoa. Muuta kuin sen, mitä se pystyy kehittämään lisäarvoa yrityksen katteeseen. Ja meillä on caseja, jossa miljoonatuotannossa ollaan saatu tavallaan kotimaista rahoitusta ja sitten se kotimaasta saatu rahoitus on taas vaikuttanut siihen, kun ollaan lähdetty neuvottelemaan sen ulkomaisen rahoittajan kanssa, niin se asetelma onkin yhtäkkiä ollut semmoinen, että meillä on ollut ihan toisenlainen vääntö siitä rahoituksesta. Ei olla menty tavallaan sillä asenteella, että antakaa meille tää raha. Vaan meillä on tällainen rahoituspotti itsellämme, mitä te

vaaditte, jos te rahoitatte tämän loppuosan. Se on jo neuvotteluasetelma. Se ei ole myyntiasetelma, vaan neuvotteluasetelma. Ja kansantaloudellisesti sillä on merkitystä. Koska jos ajatellaan sitä kansantalouden näkökulmasta, niin jos se investointiraha tulisi Suomesta, niin myös kaikki se raha, mikä ikään kuin sen tuotteen kautta tuloutuu, niin se tulisi Suomeen.

KK: Korkoineen. Mulla on toinen case yritys musiikkialalta, jossa ongelmana on ollut se, että tase ei olisi tarpeeksi vahva rahoittajan näkökulmasta. Siellä on valtavat tekijänoikeudet, on koulutettua henkilökuntaa, ja tätä IP arvoa ei nähdä. Täällä on ihan valtava informaatio asymmetria rahoittajan ja yrityksen välillä. Ja pahimpana...no oikein pahimpana periaatteessa firma voisi jopa mennä

KH: Konkurssiin.

KK: Niin, jos oikein huonosti käy. Ja kontra voisi olla aivan hirveä tulot.

KH: Kun se ongelma on se, että se sisällön arvostaminen on tapahtunut meillä kulttuuristen tai yhteiskunnallisten arvojen kautta. Jos ajatellaan oopperaa. Mä otan tän ooppera esimerkin. Ei sen takia, ettenkö pitäisi oopperasta, vaan sen takia, miten se kuvaa. Oopperan rahoitus vuositason kaupungeilta ja valtiolta on noin 40 miljoonaa euroa. Kukaan ei kysy, että mitä ooppera tuo rahana takaisin. Kukaan ei ole miettinyt, mikä on se rahallinen mekanismi, jolla se oopperan arvo valuoidaan. Ja sama koskee oikeastaan kaikkia sisältöjä. Myöskin niitä sisältöjä, jotka on kaupallisia. Me ei olla totuttu ajattelemaan kaupallisia sisältöjä. Me ajatellaan ensisijaisesti kulttuurisina (astian kilinä menee yhden sanan päälle)..... ja silloin se arvonnmuodostus on sitä, mitä joku arvostelija sanoo Helsingin Sanomissa. Se pitäisi miettiä kaupallisen sisällön. Niitä pitäisi miettiä nimenomaan niiden mekanismien kautta, miten ne kaupallistetaan ja rahan kautta. Toki ne on kulttuurisia entiteettejä myöskin, vahvasti sitä. Mutta ikään kuin sen kulttuurisen arvostuksen malli ei tavallaan toimi silloin, kun me lähdetään miettimään, että mitä ne on liiketoimintana.

KK: Miten yleisiä on nämä rahoitusongelmat? Vakuudet ei riitä, tase ei ole tarpeeksi vahva. Miten suuria ongelmia on pelialan yrityksillä?

KH: No kyllä jos ajatellaan, että yritykset on pieniä. Alle 20 hengen yrityksiä, kassat on heikkoja. Niin kyllä se yleisesti ottaen se rahan hankkiminen, kyllähän se menee melko lailla semmoseksi, että täytyy käyttää reaalitykuita tai sitten täytyy pelata mahdollisilla tukimuodoilla, hankkia vastinrahaa, niinku kerätä sitä sirpaletta sieltä. Sen ongelmahan on tietysti se, että kaiken muun lisäksi se on hyvin hidasta. Jos puhutaan toimialasta, joka liikkuu nopeesti, niin jos rahoituksen kerääminen kestää liian kauan, niin se aika usein johtaa siihen tilanteeseen, että sitten kun se rahoitus on kasassa, niin ollaankin jo uuden strategisen päätöksenteon edessä.

KK: Mmm. Mitäs nyt tehdään?

KH: Niin. Mitäs nyt tehdään.

KK: Eli miten näitä rahoituspalveluita voisi sun mielestä kehittää, että peliteollisuudella olisi vielä paremmat mahdollisuudet? Mitä pitäisi tehdä?

KH: Niin siis näitä malleja, mitä tässä on nyt esitetty. Mehän ollaan puhuttu siitä, että meillä on olemassa tietyn tyyppiset. Tai tää on yks malli. Yks malli, mitä ollaan puhuttu, että me voitais yksinkertaisesti käyttää sitä IP:tä takuuna. Että me pystyttäis ikään kuin valuoimaan. Siis tämmöinen kulttuurin ja tavallaan investoinnin ikään kuin välimalli. Elikkä meillä olisi mekanismi, jossa me pystyttäis markkinoita vasten valuoimaan tietyn konseptin tai toteutuksen tavallaan mahdollinen niinku arvo. Elikkä tekemään siitä tämmöinen valuaatio. Et okei, tämän tuotteen arvo markkinoilla vois olla tätä luokkaa. Se on jossakin määrin alkemiaa, mutta jossakin määrin siinä voidaan käyttää tiettyjä markkinafaktoreita laskentapuolella. Se vaatii melkoisen asiantuntemuksen. Tätä yritykset tekee itsekin, kun ne tekee sitä päätöstä, mihin ne investoi. Ja sitä vastaan sitten voitais tavallaan saada lainoitusta, joka olisi valtion takaamaa. Ja joka ois oman pääoman ehtoista lainaa elikkä sanotaan näin, että sillä ei vedettäis sitä firmaa nurin, jos se homma ei onnistukaan. Mutta jos se homma saadaan toimimaan, elikkä jos se tuote ylittää sen break evenin, niin sitten sitä lainaa voitais maksaa takaisin. Eli se laina maksettais takaisin. Se vois olla käytännössä korotonta tai hyvin matalalla korolla olevaa lainaa ja että se ei vaatisi reaalityä. Eikä se vaatis sinällään sellaista omavastuusuutta mitä tällä hetkellä, vaan se olisi laina, jonka takauksena on se IP oikeus. Ei yritystakaus vaan IP -takaus. Mekanismia pitäisi vielä kehittää, mutta se on sellainen yksi, jota me ollaan ajettu.

KK: Te ajatte tätä, mutta tätä ei ole vielä missään.

KH: Ei Suomessa ole käytössä tämän tyyppistä. Sitten on tietysti olemassa muitakin malleja. Yksi on se insentiivimalli, joka...oleks sä tulossa sinne pörssisäätiölle tänään?

KK: En.

KH: Siellä on Favexin ja meidän se insentiivilobbaus. Sinne on tulossa 50 henkeä. Siellä on Peter Vesterbacka Angry Birdsistä.....liittyy vahvasti sun aiheeseen, suosittelen.

KK: Onko sinne vapaa pääsy?

KH: Noo, kyllä sä sinne pääset.

(keskustelevat aiheesta ja haastattelija toteaa, että tilaisuus on kiinnostava ja päättää lähteä sinne.)

KK: Siis miksi sä kutsuit tätä strategiaa?

KH: Siis insentiivit. Elikkä se taas perustuu siihen, että tällainen malli on käytössä esimerkiksi Ranskassa. Kun tällainen luovan toimialan yritys tekee ulkomaille kohdentuvaa tuotetta tai sitten ulkomaisena yhteistyönä tuotetta, niin se pystyy saamaan palautuksena tiettyjä siihen tuotteeseen investoituja asioita sitten niinku takaisin projektin jälkeen elikkä jälkikäteispalautuksina.

KK: Verohyvityksiä ja tällaisia?

KH: No se ei ole verohyvitys, se menee rahaston kautta tavallaan. (astioiden kilinää, sanamuodot eivät ole 100 % varmuudella oikein). Idea on vähän samantyyppinen kuin verohyvitykset. Meillä ei niitä verohyvityksiä mekanisminä ole olemassa. Eikä todennäköisesti tuukkaan ikinä. Niin se ei voi olla veroinsentiivi suoranaisesti. Mulla on tosta kyllä kalvosarjakin olemassa.

KK: Okei. Onko se mahdollista saada?

KH: On, se on. Tuu sinne pörssisäätiölle. Siellä selviää varmaan vähän tarkemmin, mistä siinä on kyse.

KK: Joo.

KH: Mut onhan näitä erilaisia mallimahdollisuuksia tavallaan olemassa useitakin. Ja sitten eihän tietysti kaikki firmat tartte noita takuita kuten esimerkiksi me tehdään tällä hetkellä Finnish game industry 2010 studya, niin on siellä firmoja, jotka ilmoitti, että he ei ota rahaa sisään. Ei minkään muotoista rahaa tällä hetkellä. Et heillä on niin hyvä tilanne tällä hetkellä, että he pystyy omalla investoinnilla tekemään tavallaan sen määrän, mitä he yleisesti ottaen studiona pystyy tekemään. Mikä on helvetin hienoo.

KK: Se on upeeta. Se on upeeta. Koska silloin se rahaa valuu sinne minne kuuluu.

KH: Tietysti useampikin studio voisi päästä siihen samaan tilanteeseen. Että niillä olisi mahdollisuus tehdä se omalla investoinnillaan. Oman tavallaan kassan kautta. Niin sehän olisi todella kestävä. Siihen me pyritään. Meidän pyrkimys ei ole saada luotua mitään semmoista mallia, jossa yhteiskunta jatkuvasti joutuisi investoimaan toimialan tuotteiden tekemiseen. Vaan nimenomaan se, että saataisiin tällainen rahasto, joka loppujen lopuksi todennäköisesti pystyisi itse kantamaan itsensä.

KK: Joo. Vaikka ala on eri, musiikki ja peli – niin hirveän paljon samanlaisia asioita tuli sun ja yrittäjän suusta. Ihan samoja juttuja nousee esille.

KH: Kyllä, kyllä.

KK: Yrittäjä oli siitä vähän kismaantunut, että ei yrittäjä halua velkaa sen takia, että vaan saa velkaa. Kyllä hän haluaa myydä tuotettaan ja rikastua niin sanotusti.

KH: Ei. Yrittäjä ei halua investointeja sen takia, että on kivaa, että joku investoi. Investoinnissahan on aina se huono puoli, että aina kun joku tekee investoinnin firmaan, niin sä joudut antamaan väistämättä jotakin pois. Eikä yrittäjä välttämättä halua antaa mitään pois, vaikka se on joskus viisasta. (tästä osasta jää vähän uupumaan, astiat kilisee liian lähellä, ettei nauhasta saa selvää) Mutta ideana se, että yrittäjän täytyy antaa vastineeksi jotain pois, jos joku sijoittaa ja tämä on yrittäjän halun vastaista.

KK: Niin. Pääomasijoittaja voi tietysti tuoda osaamistakin.

KH: Voi tietysti. Jos niitä löytyy semmoisia sijoittajia.

KK: Joilla on sitä näkemystä.

KH: On niitä ehkä jossakin. Mutta en ole vielä kovinkaan moneen törmännyt. No julkaisijahan on tietyllä tavalla erikoistunut pääomasijoittaja. Mutta arvomaailma(? – liikaa kilinää, sana voi olla jokin toinenkin mikä alkaa ar...) on erilainen kuin pääomasijoittajalla yleensä.

KK: Hyvä. Eli nyt sitten tää viimeinen kohta eli IPR:n arvostaminen taseessa. Onko vielä jotain, mitä haluaisit lisätä tästä?

KH: No. Mun mielestä se on ihan sama, mikä se mekanismi on. Onko se taseessa, se on vaan yks vaihtoehto. Mä nään ongelmiakin siinä, että IPR arvostetaan taseessa. Sehän saattaa sitten taas johtaa alaskirjauksiin joissakin tapauksissa ja niissä alaskirjauksissa on taas omat huonot puolensa. Mutta tota se on yks vaihtoehto. Toinen vaihtoehto on, että meillä on tasearvoista riippumaton mekanismi.

KK: Aivan.

KH: Silloin se ois niinku tavallaan IPR:ien suora arvostaminen takuina. Tai niinku muunlaisena sijoituskohteena. Esim Mediatonic, jonka kanssa mä tuli tänne. Niin Mediatonic tekee juuri tätä, että ne investoi IP:n. Kun ne rahoittaa jotakin tuotetta, niin ne perustaa sen rahoitettavan yhtiön kanssa oman yhtiön,

jonneka se IP ikään kuin sijoitetaan. Sen jälkeen se rahoitettava yhtiö panee sinne oman pottinsa ja Mediatonic laittaa oman pottinsa ja sen IP:n hallintoyhtiön kautta tapahtuu kauppa. Elikkä se on yks mekanismi. Se on ihan hyvä. Tai siis sanotaan, että siitä ei ole vielä. Se on noin vuoden vanha, niin sillä ei ole vielä tuloksia, mutta se vaikuttaisi ihan järkevältä tavalta hoitaa se asia.

KK: Kyllähän rahoittajankin täytyy saada sille riskilleen kate.

KH: Kyllä. Sen takia rahoittaja. Rahoittaja ei rahoita rakkaudesta, ainakaan suurelta osin, vaan tuoton takia.

KK: Onko sun mielestä kuitenkin tää suomalainen tukijärjestelmä tai ei tukijärjestelmä vaan lainanantojärjestelmä sun mielestä... esimerkiksi Finnvera ihan hyvä instanssi, jos sillä olisi erilainen ohjeistus IPR:n suhteen?

KH: Siis okei, se on ihan sama, mistä se raha tulee. Se voi olla Finnvera, se voi olla ihan mikä vaan. Olennaista on se, miten se valuointi suoritetaan. Elikkä millä tavalla se valuoidaan se IP. Eikä siis Finnveralla riitä oikeasti paukut. Siihen pitäisi olla niinku semmoinen niinku sijoitusneuvosto tai muu tällöinen boardi, joka pystyisi kokoontumaan ja pystyisi tekemään päätökset suhteellisen nopeesti. Koska kyllähän, vaikka tavallaan, vaikka niitä kuinka valuoidaan, niin kyllä ne aina sellaisia leap of faithjä ovat. Ja sen takia siihen vaaditaan näkemystä. Ongelma on siinä, että tavallaan

KK: Riskejä on.

KH: Riskejä on aina. Niitä voidaan yrittää minimoida kuten teknologisina asetteina, liiketoimintastrategisina asetteina (?), hyvän busineksen suunnittelun ja hallinnan kautta ja sen kautta, että meillä on kokenut tiimi ja näin pois päin. Nämä on kaikki tapoja hallita riskejä, mutta ei ne poista niitä. Ei ikinä. Elikkä käytännössä portfoliotyypistä sijoittamista. Pannaan kymmenen kiinni ja 5 menee kiville, 4 menee break eveniin ja yks tuo rahat takasin.

Mutta kyllä mä haluan korostaa sitä, että tää vouhotus tästä meidän kestävyysvajeesta, niin kyllä me ollaan oikeesti aika paljon keskusteltu sitä, että mitä enemmän pystyttäis tekemään ikään kuin se investointi kotimaisin voimin, niin sen suurempi kansantaloudellinen hyöty siitä pystyttäis saamaan. Ja nimenomaan, että se tehtäis järkevänä investointina, selvitettyihin valittuihin sijoituskohteisiin ja liiketaloudellisiin perustein, mutta totta kai siinä pitäis olla se kulttuurinen aspekti siinä arvioinnissa mukana. En tarkoita sitä, että näitten tarvisisi olla jotenkin korkeakulttuurijuttuja, vaan kulttuurilla tarkoitan sitä, että se on sitä toimialatuntemusta ja toimialan kulttuurin tuntemusta. Jotenkin tuntuu, että tällöiset ajatukset ovat liian radikaaleja, että ne ei sovi tähän

meidän ympäristöön. Tästä on nyt vissiin puhuttu 5-6 vuotta ja varsinaista eteenpäinmenoa ei ole tapahtunut.

KK: Niin ja sitten jos ajattelee, että mä olen tutustunut tähän toimialaan ja ylipäättään tähän aihepiiriin vasta syyskuussa, niin musta tuntuu ihan loogisen selvältä, että näinhän tän täytyy olla. Asia ei loppujen lopuksi ole kovin monimutkainen.

KH: Eeiii, asia on hyvin yksinkertainen. Mutta nimenomaan tavallaan se politiikka siellä taustalla. Mä äskettäin viittasin oopperaan. Nyt mä viittaan toiseen suosikkiaiheeseeni elokuvaan. Suomalainen elokuva saa kulttuuriperusteisia tukia noin 25 miljoonaa euroa. Ja ne on tavallaan tuotantotuen muotoisia tukia ja niillä ei ollenkaan ole oletuksena periaatteessa, että niillä pystyttäis luomaan liiketoimintaa, ne ei ole investointeja vaan ne on tukia. Joitten tarkoituksena on tukea suomalaista kulttuuria, koska Suomi on niin pieni markkina-alue, että jos sitä ei tueta, niin sitä suomalaista elokuvakulttuuria ei ole. Paitsi Spede. Ja tää on yleisesti ottaen se logiikka, millä käsitellään tavallaan investointeja luovalle toimialalle. Se mitä me haluttais on se, että kierrätettäis tätä investointilogiikkaa vähän ympäri. Hei, me ei haluta tukia. Me ollaan kulttuuritoimen alla oleva luova ala, mutta me ei haluta tukia. Me halutaan investointeja, se voi olla vastikkeellista. Me ollaan täysin valmiita siihen, että se on vastikkeellista. Mutta siinä pitäisi olla jonkinlainen kulttuurinen aspekti ja kulttuurinen ymmärrys taustalla. Jos ymmärrät mitä tarkoitan.

KK: Kyllä.

KH: Se, että meidät niputetaan kaikki luoviksi toimialoiksi, se estää näkemästä niiden kulttuuristen tukiperusteiden läpi, sinne niinku investointiasteelle.

KK: Tämä toinen case yritys mainitsi, että hänen mielestä olisi järkevää, että ei olisi niin paljon tukia, vaan olisi nimenomaan tätä investoitavaa rahaa, lainarahaa. Jos niin käy, että firmalla menee pieleen tää hanke, niin silloin se voitaisiin konvertoida osittain tueksi. Jolloin tää firma ei esimerkiksi kaatuis.

KH: Se on juuri se oman pääoman ehtoisen lainan logiikka. Tai tietyllä tavalla mä tarkoitin tota sillä. Siis näitä mekanismeja on ollut joitakin ja niitähän on käytetty väärinkin. Sen takia siinä täytyisi olla se valvonta jossakin mittakaavassa.

KK: Kiitos oikein paljon. Tästä löytyi todella paljon samaa kuin toisessa casessa.

KH: Musiikki ja me ollaan tavallaan pidemmällä tässä, kun mennään digitaaliseen jakeluun ja tällöisten asioiden hyödyntämiseen. Me ollaan nyt Rovion myötä aika paljon pidemmällä varsinkin siinä, miten sitä hyödynnetään

sitä IP:tä ulkopuolella. Miten lähdetään tekemään uusia asioita. Kyllä meillä hyvin pitkälti samat ajatukset on. Ja varmasti paljon yhteistä tulee jatkossa olemaan. Ja voi olla yhteistä liiketoimintaakin. Koska jos ajatellaan tavallaan sitä, niin yllättävän iso osa musiikista on tällä hetkellä pelien yhteydessä. Siellä on pirusti musiikkia. Ja musiikki on tavallaan osa sitä pelikokonaisuutta, mutta se on oma entiteettinsä. Tulemme varmastikin tekemään paljonkin yhteistyötä.

KK: Kiitos. Sain hienosti, mitä toivoin.

APPENDIX 6 Categorized empirical data in the matrix adapted from Miles & Huberman

INFORMANTS	Advantages	Obstacles	Promotion
Poptori	<ul style="list-style-type: none"> -heviuskottavuus -tekijänoikeudet omassa yrityksessä -jakeluverkoston toimivuus -kansainväliset yhteistyökumppanit: verkosto syntynyt Midem messuilla luoden henkilökohtaisia kontakteja -Matti Koirasen kanssa tutkimus, jossa meidän IPR arvo on 56 miljoonaa - Perheyrittäjyyden vahvuus on ainainen nälkä ja sama arvomaailma, jos ovat yhteistyökumppaneita -tutkijan observoidut tekijät: - innostus tekemiseen - kokemus 	<ul style="list-style-type: none"> -Riittämättömät taloudelliset resurssit - EU – tukien haasteellisuus - kulttuurin tuotteistaminen: koulutus ei kohtaa yritysmaailman tarpeita - Suomesta ryöstetään tämä osaamis-, idea- ja kulttuuripääoma - Valtionhallinnon lupaukset ja todellisuus eivät kohtaa - Rahoitus. IPR ei kelpaa lainan vakuutena. - Informaatio asymmetri -Finnvera ei arvostanut myöskään jakeluverkoston arvoa minään (lainan vakuutena) - Oman pääoman osuus taseessa ei kasva, koska poistot ovat niin kovia. - taiteilijoilla ja innovoijilla ei ole raha-asioiden osaamista eikä pääomaa - Finnveralla tai rahoituspuolella ei ole työkaluja tähän IPR:n arvonn tunnistamiseen -Markkinoinnin merkitystä ja sen vaatimia kuluja ei ymmärretä. Markkinointi ei ole vain myyntiä. - Kokonaisuuden ymmärtäminen – tämä luovan alan ansaintalogiikan ja kulujen syntymisen logiikan ymmärtäminen tuntui puuttuvan rahoittajalta. 	<ul style="list-style-type: none"> -Infrastrukturi, joka on myönteinen synnyttämään täältä lajivalioita. Ja se taso, se järjestelmä, sen täytyy olla sitä varten, että se kansainvälistymisen edellytys luodaan - Suomalaisen tahtotilan synnyttäminen, jotta infra luovan alan edellytyksille voidaan saada aikaiseksi -Mikäli EU tai rahoitussäännökset muuttuvat, pitää julkisen puolen pitää huolta yrittäjistä, joille on tehty maksusitoumuksia vanhojen ohjeistusten mukaan. Yrittäjää ei tule jättää yksin näiden ongelmien kanssa. - Rahoitus on keskeinen elementti. Lainan vakuutena tulee käydä muu kuin tase, joka on usein heikko erityisesti aloittavalle yrittäjälle. - Lainaa saa ns takaisinlainausoikeuden kautta. Kuinka paljon yritys on maksanut veroja: työntekijöiden ennakot, arvonlisäverot ja tuloverot. - TEMin ja valtiovarainministeriön yhdistäminen, koska elinkeino tekee sen työllisyyden, mutta budjetilla luodaan yritysten toimintaedellytykset. Valtiovallan rahoitus pitää allokoida oikein. Yritysrahoitus pitää saada tuottamaan. - Tuet lainarahoiksi - KILAn ohjeistus IPR:n arvostamiseen taseeseen. - Suomalaisen julkisen rahoittajan pitää uskoa täällä olevaan osaamispääomaan ja sen synnyttämään työn lopputulokseen.

		<ul style="list-style-type: none"> - Tuet vääristävät kilpailua. - Tukipalvelut / yritysneuvonta vaatii neuvojilta asiantuntevuutta. - Rahoittajien ja tukipalveluiden neuvonnan tulee ymmärtää IPR teollisuuden vaatimukset. - Rahoittajien ja tukien myöntäjien skeptisyys "yrittäjä huijaa" vaatii asennemuutoksen. Mitä me voimme tehdä yrityksen puolesta, jotta yritys menestyy? 	
--	--	--	--

Neogames	Advantages	Obstacles	Promotion
	<ul style="list-style-type: none"> -Hyvä hintalaatusuhde, luotettavuus ja toimintavarmuus - vahva pelikulttuuri - innostus tekemiseen - teknologiaosaaminen - laatu ja omaleimaisuus - sitoutuminen - peliliiketoiminnan laajennettavuus: Sulake - yhteistyö Tekesin kanssa -mikäli rahoitus saataisiin Suomesta, tulot tuloutuisivat Suomeen, tällä valtava kansantaloudellinen merkitys 	<ul style="list-style-type: none"> -EU rahoitus on Suomessa niin hankalaa, että siitä tulee enemmän kustannuksia kuin hyötyä. - markkinakohtaiset haasteet kansainvälistyessä - yrityksillä / yrittäjillä ei ole riittäviä pääomia - liiketoiminnalliset realiteetit unohdetaan - yritysjohtolta vaaditaan substanssi- ja toimialaosaamista business know-how:n lisäksi - rahoitusta vaikea saada, koska yritysten taseet ovat heikkoja. - sijoittajalta vaaditaan näkemystä toimialasta - työvoimaa ei ole saatavissa riittävästi: koulutus 	<ul style="list-style-type: none"> -pelitoimiala voisi olla vielä suurempi merkitykseltään kansantaloudellisesti, mikäli peliyritykset pystyisivät rahoittamaan itse omien tuotantojen kehittämisen mahdollisimman pitkälle - mitä enemmän developeri voi itse tuotantoon investoida, niin sen parempi neuvotteluasetelma - IP-takaus käyttöön: reaalityakuuksia ei tarvittaisi - insenttiivijärjestelmä kotimaisen IPR:n kasvattamiseksi ja ulkomaisten tuotantojen ja toimijoiden saamiseksi Suomeen. - näkemyksellinen sijoittaja / rahasto /