



Nice-business Consulting Oy - it-alan suorahakupalvelun ja asiantuntijavuokrauksen lokalisoiminen Viron markkinoille

Tarmo Antila

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Nice-business Consulting Oy - it-alan suoramakupalvelun sekä
asiantuntijavuokrauksen lokalisointi Viron markkinoille**

Tarmo Antila
Liiketalouden verkko-tradenomi
Opinnäytetyö
Helmikuu 2021

Tarmo Antila

**Nice-business Consulting Oy - it-alan suorahakupalvelun sekä asiantuntijavuokrauksen
lokalisoiminen Viron markkinoille**

Vuosi 2021

Sivumäärä 51

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään, mitkä elementit henkilöstöpalveluyrityksen palveluissa voidaan pitää yhtenevinä toiminnan laajentuessa Viron markkinoille ja mitkä osat niistä tulee sovittaa paikallisten käytäntöjen mukaisiksi, jotta yrityksellä on edellytykset menestyä uudella markkina-alueella. Opinnäytetyö on tehty Nice-business Consulting Oy:lle eli Nicolle, joka on ict-alan rekrytointeihin, suorahakuihin ja henkilöstövuokraukseen erikoistunut yritys ja joka avasi toimipisteen Virossa elokuussa 2020.

Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin keräämällä tietoja Viron it-alasta ja henkilöstöpalvelualasta. Tietoja haettiin tilastotietoa tarjoavista virallisista lähteistä, lukemalla artikkeleita ja aiemmin tehtyjä tutkimuksia, tekemällä kilpailija-analyysi sekä haastatteleamalla kahta Viron henkilöstöpalveluyritysten liiton jäsentä ja viittä potentiaalisen asiakasyrityksen edustajaa. Tietojen keräämisen jälkeen analysoimme saatuja tietoja ja pyrimme tunnistamaan keskeisimmät tarpeet palvelujen lokalisoimiselle. Palvelujen lokalisointitarpeita tarkasteltiin kokonaisuutena mm. sisällön, palveluesitteiden, asiakassopimusten ehtojen, hinnoittelun, laatumittareiden, tuottamisen prosessien ja työkalujen näkökulmasta.

Opinnäytetyö tehtiin samalla kun Nicon Viron toimipisteen toimintaa oikeasti käynnistettiin. Työn tekeminen oli opettavaista ja tuki erinomaisen hyvin työelämän todellisia tarpeita. Koronarajoitusten takia jouduin tekemään opinnäytetyötä suunniteltua enemmän etätyöskentelynä. Tästä huolimatta työ eteni varsin hyvin alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Tärkeimpinä asioina esitetään hinnoittelu sekä paikallisten rekrytointi- ja resursointiverkostojen rakentaminen. Markkinoinnissa suositellaan korostettavan Nicon kokonaisvaltaista palvelua, it-alan erityisosaamista sekä vastuullisuutta.

Asiasanat: it suorahaku, it asiantuntijavuokraus, Viron markkina, palvelujen lokalisoiminen

Tarmo Antila

Nice-business Consulting Oy - Localization of an IT Head Hunting and Resource Hiring Service to the Estonian Market

Year	2021	Pages	51
------	------	-------	----

The aim of this thesis is to find out which elements in the services of a personnel service company can be considered to be compatible as the operations expand into the Estonian market and which parts of them must be adapted to local practices in order for the company to succeed in the new business environment. The thesis was done for Nice-business Consulting Oy, called Nico, a company specializing in ICT recruitment, headhunting and staffing, which opened an office in Estonia in August 2020.

The thesis was started by collecting data on the Estonian IT sector and the personnel services sector. Data was collected from official sources providing statistical information, by reading articles and previous research, conducting a competitor analysis, and interviewing two members of the Estonian Staffing Association and five representatives of a potential client company.

After collecting the data, I analyzed the data obtained and tried to identify the main needs for localizing the services. The localization needs of the services were examined as a whole, e.g. in terms of content, service brochures, terms of customer agreements, pricing, quality metrics, production processes and tools.

The thesis was done at the same time as the operation of Nico's Estonian office was actually launched. Doing the work was instructive and supported the real needs of working life excellently. Due to corona restrictions, I had to do a bigger part of the work remotely as originally planned. Despite this, the work progressed quite well according to the original plan. The most important issues for the localization needs are pricing and the construction of local recruitment and resourcing networks. In marketing, it is recommended to emphasize Nico's comprehensive service, IT expertise and responsibility.

Keywords: it headhunting, it resource hiring, Estonian market, service localization

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	7
1.2	Rajaukset	7
1.3	Keskeiset käsitteet	8
1.3.1	Suorahaku	8
1.3.2	Henkilöstövuokraus	9
1.3.3	Asiakas	9
1.3.4	Kilpailija	9
1.3.5	It-asiantuntija	10
1.3.6	It-, Ict- ja Infocom -alat	10
1.3.7	Henkilöstöpalveluala	11
2	Toimeksiantajan Nice-business Consulting Oy:n esittely.....	11
2.1	Nicon liikeidea ja strategia	12
2.2	Tärkeimmät strategiset valinnat	12
2.3	Kansainvälistyminen	13
3	Palvelut	13
3.1	Suorahakupalvelu	13
3.2	Asiantuntijavuokraus l. henkilöstövuokraus	15
4	Liiketoimintaympäristö Virossa	17
4.1	Viron talous yleisesti	17
4.2	It-ala	18
4.3	Henkilöstöpalveluala	20
4.4	Työmarkkinat	23
5	Tutkimus kohdeasiakkaiden tarpeista	26
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	26
5.2	Haastateltavat ja aikataulu	27
5.3	Aineiston keruu ja haastattelurunko	28
5.4	Aikataulu	30
5.5	Aineiston analysointi	30
5.6	Haastattelujen tulokset.....	31
5.6.1	Keskeiset tulokset asiantuntijoiden vuokrauksesta	31
5.6.2	Keskeiset tulokset it-asiantuntijoiden suorahakupalvelujen käyttämisestä	32
6	Kilpailija-analyysi	33
6.1	Tutkimusmenetelmät.....	34
6.2	Tutkimuksen rajaukset.....	34

6.3	Merkittävimmät kilpailijat	35
6.4	Keskeiset havainnot kilpailijoista	38
7	Johtopäätökset ja suositukset palvelujen paikallistamisesta Viroon.....	39
7.1	Suosituksset paikalliseksi kilpailustrategiaksi	41
7.2	Suosituksset palvelujen paikallistamisesta	43
8	Tutkimuksen luotettavuus	44
9	Tutkimusetiikka.....	45
10	Pohdinta ja yhteenveto	46
	Lähteet	48
	Kuviot	51
	Taulukot	51

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on Nice-business Consulting Oy:n eli Nicon toiminnan laajentuminen Viron markkinoille. Nico on ICT-alan rekrytointeihin, suoraan hakuihin ja henkilöstövuokraukseen erikoistunut yritys. Yrityksen toiminta on käynnistynyt vuonna 2000 sen omistaa Fujitsu Finland Oy.

Nicon tavoitteena on kansainvälistyä ja viedä Suomessa toimivaksi todettu liiketoimintamalli myös muihin Fujitsun toimintamaihin. Kansainvälistyminen aloitettiin Virossa vuoden 2020 aikana. Hanke on hyvin mielenkiintoinen siksi, että kansainvälistyminen koskee rekrytointi- ja asiantuntijavuokrauspalveluja, jotka tuotetaan lähtökohtaisesti aina paikallisesti. Yhtiön intresseissä on hyödyntää mahdollisimman pitkälti Suomessa hyväksi havaittuja toimintamalleja, prosesseja ja työkaluja, mutta samaan aikaan kussakin kohdemaassa palvelut on lokalisoitava huomioiden paikallinen lainsäädäntö, asiakkaat, työmarkkinat, kilpailijat ja liiketoimintaympäristö kokonaisuutena.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mitkä elementit henkilöstöpalveluyrityksen palveluissa voidaan pitää yhtenevinä eri toimintamaissa ja mitkä osat niistä tulee sovittaa paikallisten käytäntöjen mukaisiksi.

Tutkimusongelmaksi on määritelty ”Miten Nico tulee lokalisoida IT-alan suoraan hakupalvelujaan ja henkilöstövuokrauspalvelujaan menestyäkseen Viron markkinoilla”.

Tavoitteeseen pyritään ensisijaisesti vahvistamalla asiakasymmärrystä hankkimalla syvällistä tietoa kohdeasiakasryhmän palvelujen tarpeista, toimintaperiaatteista ja heidän tavoittelemistaan hyödyistä. Tämän lisäksi kilpailukentästä pyritään analysoimaan huolellisesti. Hankittavien tietojen ja analyysien tarkoituksena on auttaa Nicoa kohdistamaan palvelutarjontansa asiakkaiden tarpeisiin, onnistumaan hinnoittelussa ja viestimään kilpailijoista erottuvalla tavalla.

1.2 Rajaukset

Opinnäytetyössä keskitytään Nicon tuottamiin palveluihin ja niiden lokalisointiin. Palveluja tarkastellaan laajasti mm. sisällön, palvelukuvausten, asiakassopimusten ehtojen, hinnoittelun, laatumittareiden, tuottamisen prosessien ja työkalujen näkökulmasta. Kannattavuuden laskentaa varten pyritään löytämään hinnoittelukertoimet, jotka soveltuvat Viron toimipisteen hyödynnettäviksi.

Asiakkaiden odotuksia ja tarpeita selvitetään vähintään viideltä eri yritykseltä. Kilpailija-analyysi tehdään vähintään neljästä merkittävimmästä kilpailijasta.

Opinnäytetyön aihe liittyy oleellisesti moniin muihin Nicon Viron liiketoiminnan käynnistämisen osa-alueisiin. Näitä ovat mm. toimipisteen rekisteröinti, paikallisen vastuuhenkilön rekrytointi, johtamiskäytännöt, myynti ja markkinointi, IT, HR/työsuhdemallit sekä taloushallinto. Lisäksi aiheeseen liittyy oleellisesti mm. it-alan osaajien saatavuus Virossa, palkkatasot, työlainsäädäntö, työsopimusmallit, rekrytointikäytännöt ja -kanavat. Nämä osa-alueet on rajattu ulos tästä opinnäytetyöstä, jotta työ pysyy sopivan kokonaisena. Tosin joitain asioita on käsitelty soveltuvin osin tausta-aineistona liiketoimintaympäristöä kuvaavassa luvussa.

Viron lainsäädäntöä tarkastellaan tässä sopimusoikeuden näkökulmasta eli mitä lainsäädäntö edellyttää asiakassopimuksilta. Opinnäytetyö ei kata työoikeudellista puolta eli mitä lainsäädäntö edellyttää henkilöstöpalveluyrityksen työsopimuksilta.

1.3 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyössä poraudutaan kahteen toimialaan: it-alaan ja henkilöstöpalvelualaan sekä kahteen palveluun: suora- ja hakupalveluun ja asiantuntijavuokraukseen. Näiden lisäksi työn kannalta oleellisia käsitteitä ovat it-asiantuntija, asiakas ja kilpailija.

Käsitteiden määrittelyssä olen hyödyntänyt suomalaista lähdeaineistoa sekä kokemuspohjaista tietoa Nicon toimintaympäristöstä Suomessa. Toimialojen määritelmät sisältävät myös toimialakoodit, joilla tiedot on poimittu Viron tilastokeskuksen järjestelmästä.

1.3.1 Suorahaku

Suorahaualla (headhunting) tarkoitetaan ehdokkaiden etsimistä avoimeen työtehtävään siten, että sopivia ehdokkaita lähestytään henkilökohtaisesti. Suorahaku on prosessi, jossa etsitään, houkutellaan, vertaillaan ja valitaan henkilö organisaation tehtävään. Sen avulla saadaan rekrytointiprosessiin mukaan henkilöitä, jotka eivät muuten ole aktiivisessa työhaussa. Palveluntarjoaja etsii sopivia ehdokkaita asiakkaan tehtävänmäärityksen ja hakustrategian mukaisesti eri lähteistä. Heihin ollaan yhteydessä ja esitellään kyseessä oleva työtehtävä sekä tiedustellaan mahdollista kiinnostusta tehtävään. (Henry 2015, 23.). Kiinnostuneiden osalta prosessia jatketaan ja heistä valitaan tehtävään sopivin.

Suorahakua on perinteisesti hyödynnetty yrityksen ylimmän johdon rekrytoinneissa. Nykyisin yritykset hyödyntävät suorahakupalvelua rekrytoinneissaan kaikilla organisaatiotasolla, sillä kilpailu parhaista osaajista on kiristynyt. (Soikkanen, Sormunen & Stelander 2015, 15.). It-alalla on pulaa erityisesti kokeneista ohjelmistokehittäjistä ja teknisistä osaajista.

1.3.2 Henkilöstövuokraus

Työvoiman vuokraus on sopimukseen perustuvaa järjestelyä, jossa työvoimaa tarvitseva yritys (käyttäjäyritys) tekee sopimuksen toisen yrityksen (henkilöstöpalveluyritys, vuokrayritys) kanssa työntekijän vuokraamisesta vastiketta vastaan. Henkilöstöpalveluyritys vuokraa työntekijänsä käyttäjäyritykselle tai etsii saamansa toimeksiannon perusteella uuden työntekijän ja vuokraa tämän käyttäjäyritykselle. Työnteko tapahtuu käyttäjäyrityksen johdon ja valvonnan alaisena. Työntekijän työnantajana on henkilöstöpalveluyritys, joka vastaa palkan sekä muiden työsuhteeseen liittyvien tehtävien hoitamisesta. (Hjelt 2017, 6-7.) Tässä opinnäytetyössä henkilöstövuokrauksesta käytetään myös käsitettä asiantuntijavuokraus.

Vuokratyö voi olla osa-aikaista tai kokoaikaista. Se voi olla määräaikaista ja johtaa vakituiseen työsuhteeseen. Työtä tarjotaan määräajaksi silloin, kun vuokratyöntekijöitä käyttävässä yrityksessä on tarjolla työtä vain rajoitetusti eikä henkilöstöpalveluyritykselläkään ole tarjolla vakituista työtä. (HPL 2020.)

1.3.3 Asiakas

Asiakkaalla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä yritystä, joka ostaa it-alan suora- tai asiantuntijavuokrauspalveluja. Tyypillisesti asiakas ostaa suora- tai asiantuntijavuokrauspalveluja tilanteissa, joissa sopivaa it-osaajaa ei muilla keinoin löydy ja asiantuntijan vuokrauspalveluja saadakseen joustoa tai uudenlaista osaamista vaihteleviin henkilöstötarpeisiin. Kaupanteossa asiakas on se vastapuoli, jota Nico palvelee.

Asiakasyrityksessä palvelujen ostajina toimivat yleensä it- tai tuotekehitysosaston esimiehet tai hr-osastolla it-rekrytoinnista vastaavat hr-asiantuntijat.

1.3.4 Kilpailija

Kilpailijoiksi määritellään nykyiset yritykset, jotka tuottavat vastaavanlaisia tuotteita ja yritykset, jotka tyydyttävät asiakkaan samaa tarvetta tarjoamallaan erilaisilla palveluilla tai tuotteilla. Kilpailijoita ovat myös yritykset, jotka voivat tulevaisuudessa tulla yrityksen liiketoiminta-alueelle. (Kamensky 2014, 157-158.)

Kilpailijalla tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan yritystä, joka tarjoaa Viron markkinoilla Nicon kanssa samankaltaisia palveluita. Markkinoita analysoitaessa havaitsimme, että kilpailijat suora- tai asiantuntijavuokrauspalveluissa ovat osittain eri yrityksiä kuin asiantuntijoiden vuokrauspalveluissa. Asiantuntijavuokrauksessa kilpailijana voi olla toinen henkilöstöpalvelualan yritys tai it-ohjelmistoyritys.

1.3.5 It-asiantuntija

It-asiantuntija on yleisnimitys useille erilaisille it-alan rooleille tai ammanteille. Erilaisia ammattinimikkeitä on käytössä toimialalla paljon. Tyypillisimpiä tehtävänimikkeitä ovat ohjelmistosuunnittelija, -asiantuntija, -kehittäjä, it-arkkitehti, projektipäällikkö, palvelupäällikkö, testaaja, järjestelmäasiantuntija, tietokanta-asiantuntija sekä tietoturva-asiantuntija.

It-alalla toimivat henkilöt ovat tyypillisesti erikoistuneet johonkin tehtäviin, teknologiaan, työvälineisiin tai menetelmiin sekä omaavat niissä korkeatasoiset tiedot ja taidot. It-asiantuntija pystyy tunnistamaan ongelmia ja ratkaisemaan niitä tehokkaasti.

Asiantuntijuuteen ymmärretään lisäksi sisältyvän vaatimus sen jatkuvasta kehittämisestä. Asiantuntijuus on usein hankittu kouluttautumalla, työkokemuksen sekä ammatillisten kurssien kautta.

1.3.6 It-, Ict- ja Infocom -alat

Nykyisin it-alan (tietotekniikka) ja ict-alan (tieto- ja viestintäteknikka) erittelemine on erittäin vaikeaa palvelujen ja tuotteiden samankaltaistumisen ja tietotekniikan levinneisyyden vuoksi. Tässäkin opinnäytetyössä niistä puhutaan tarkoittaen samaa kokonaisuutta, joka sisältää Virossa toimivien tieto- ja viestintäteknikka-alan yritysten ohjelmistotuotteiden kehityksen ja -myynnin sekä tietotekniset palvelut, joita ovat esimerkiksi konsultointi, asiakaskohtaisten ohjelmistojen kehittäminen, integrointi- ja käyttöönottopalvelut, ulkoistuspalvelut, ohjelmistojen ylläpito- ja tuki, it-infrastruktuuripalvelut sekä tietoliikennepalvelut.

Opinnäytetyössä käytetään lähteinä pääasiassa tieto- ja viestintäalan tilastoja ja julkaisuja. Tieto- ja viestintäala sisältää ict-alan lisäksi sisältö- ja viestintäyritysten toiminnan (toimialakoodi J Information and communication). Tätä kutsutaan myös Infocom-alaksi. Kuviossa 1 on kuvattu Tieto- ja viestintäteollisuusalan määritelmä (Ylikorpi 2005, 12). Usein ict-alaan lasketaan myös tietokoneiden sekä elektronisten ja optisten tuotteiden valmistus (TOL 26), mutta tässä opinnäytetyössä tätä teollisuuden alatoimialaa ei ole laskettu mukaan.



Kuvio 1: Tieto- ja viestintäteollisuus (Ylikorpi 2005, 12)

1.3.7 Henkilöstöpalveluala

Henkilöstöpalvelualalla tarkoitetaan niiden yritysten kokonaisuutta, jotka ovat keskittyneet rekrytointi- ja henkilöstövuokrauspalveluiden, työllisyys- ja muutosturvapalveluiden sekä työllistymiseen tähtävien valmennus- ja koulutuspalveluiden tuottamiseen.

Henkilöstöpalvelualan yritykset välittävät osaavaa työvoimaa käyttäjäyrityksille ja tarjoavat työntekijöille monipuolisesti uusia työmahdollisuuksia. (HPL 2020.)

Henkilöstöpalvelualan yrityksillä on rooli työmarkkinoiden toimivuuden varmistajana ja työelämän muutosten mahdollistajana, koska työn tekeminen, ammatit ja työpaikat muuttuvat digitalisaation myötä. Arvioiden mukaan seuraavan 10-20 vuoden aikana noin 30 % ammasteista häviää, USA:ssa jopa puolet. Toisaalta syntyy uusia ammatteja ja tapoja tehdä töitä. (HPL 2020.)

Henkilöstöpalveluala myös kokoaa sirpaleista työtä yhteen, koska työelämä ja yksilön työura on yhä pirstaleisempaa ja koostuu monesta eri työstä. Henkilöstöpalvelualan yritykset yhdistävät useita pieniä töitä isommaksi kokonaisuudeksi ja näin osa-aikaisesta työstä tulee kokoaikaista ja lyhyistä määräaikaisista töistä tulee pidempiaikaisia töitä. (HPL 2020.)

Viron henkilöstöpalvelualaa koskevat tilastot on poimittu toimialakoodilla N78 Employment Activities.

2 Toimeksiantajan Nice-business Consulting Oy:n esittely

Nice-business Consulting Oy eli Nico on ict-alan rekrytointeihin, suorahakuihin ja asiantuntijavuokraukseen erikoistunut yritys. Yrityksen toiminta on käynnistynyt vuonna 2000. Nicon omistaja on Fujitsu Finland Oy.

Yhtiössä on työntekijöitä tällä hetkellä työsuhteessa noin 80. Pääkonttori ja noin 75% henkilöstöstä ovat Helsingissä. Toimipisteitä on lisäksi Tampereella, Turussa ja Oulussa. Nicon liikevaihto oli vuonna 2019 9,5 m€ ja tulos ennen veroja 1,7 miljoonaa euroa. (Nico 2020.)

Viron toimipiste Nice-business Consulting Oy Eesti filiaal merkittiin Viron kaupparekisteriin 6.4.2020 ja se aloitti varsinaisen toimintansa elokuussa 2020. Se toimii yhtiön ”branch officena” eli sivukonttorina. Oleellisin ero sivukonttorin ja osakeyhtiön välillä on se, että sivuliike ei ole oikeushenkilö, ja emoyhtiö on vastuussa Viron sivuliikkeen toiminnasta johtuvista velvoitteista. Hallinto on jossain määrin kevyempi kuin osakeyhtiössä. Sivukonttorin johtoon nimetään henkilö, joka edustaa sivukonttoria virallisesti eikä sivukonttorille nimetä hallitusta. Hallituksen roolin korvaa johtoryhmä, johon tässä tapauksessa on nimetty kolme henkilöä. Toimin itse johtoryhmän jäsenenä ja sivukonttorin vastuuhenkilön esimiehenä. Viron sivukonttori toimii Tallinnassa samoissa tiloissa paikallisen Fujitsun kanssa.

2.1 Nicon liikeidea ja strategia

Nicon tehtävänä on tuottaa arvoa asiakkailleen tarjoamalla laadukkaita ja kustannustehokkaita it-alan rekrytointi- ja asiantuntijavuokrauspalveluja. Tähän Nicon pyrkii osaavien it-taustaisten rekrytointikonsulttien ja it-asiantuntijoiden, houkuttelevan työsuhtemallin sekä reilun alihankintamallin avulla.

Nico palvelee sekä Fujitsua että ulkoisia asiakkaita. Fujitsulle Nico toimii konsernin sisäisenä palveluyhtiönä, jonka tehtävänä on varmistaa osaamisen saatavuutta Fujitsun tarpeisiin silloin kun Fujitsun oma kapasiteetti ei riitä. Kilpailuasetelma on tässä yhteistyössä erilainen kuin ulkoisissa asiakkaissa. Ulkoisissa asiakkaissa kohderyhmänä ovat suuret yritykset ja julkisen sektorin organisaatiot, ict-alan ohjelmisto- ja palveluyritykset sekä tuotekehitysyritykset. Palvelujen markkinointia tehdään pääasiassa verkossa ja myynti hoituu rekrytoivien esimiesten toimesta.

2.2 Tärkeimmät strategiset valinnat

Nicon tärkeimmät strategiset valinnat ovat reiluus, osaaminen ja ketteryys.

Reiluus tarkoittaa vahvaa sitoutumista toimialan hyviin, suositeltuihin käytäntöihin. Nico on henkilöstöpalveluyritysten liiton jäsen. Se kouluttaa oman henkilöstönsä henkilöstöpalvelualan suositeltuihin käytäntöihin ja on sitoutunut noudattamaan niitä kaikessa toiminnassaan mm. työ- ja asiakassopimuksissa sekä markkinoinnissa. Henkilöstöpalvelualalla on paljon pieniä yrityksiä, joiden toiminta ei aina ole kovin ammattimaista, joten tämä on tapa erottua noista yrityksistä. Asiakkaalle reiluus merkitsee myös luotettavaa kumppanuutta erilaisten henkilöstötarpeiden muutostilanteiden

hoitamisessa. Reiluus on Nicolle luonteva valinta myös Fujitsun perusarvojen kautta, jotka korostavat vastuullisuutta ihmisten, liiketoiminnan ja koko yhteiskunnan näkökulmasta.

Osaaminen tarkoittaa keskittymistä ict-alaan, sen syvällistä tuntemista, hyvää verkostoa toimialan sisällä sekä erikoistumista kokeneiden ict-osaajien rekrytointiin ja vuokraamiseen. Asiakkaalle tämä merkitsee sitä, että Nikon rekrytointikonsulttien kanssa on helppo toimia, koska he ymmärtävät asiakkaan tarpeet ja kykenevät löytämään tarpeita vastaavia osaajia. Tämä valinta erottaa Nikon henkilöstöpalvelualan yleistoimijoista, joilta tyypillisesti puuttuu it-alan syvälinen tuntemus.

Ketteryys tarkoittaa sujuvaa ja nopeaa toimintaa asiakkaan resurssitarpeen saamisesta siihen, kun osaaja aloittaa työnsä asiakkaalla. Nico käyttää osaajien hakemisessa monipuolisesti nykyaikaisia sähköisiä hakukanavia ja osaajaverkostoja sekä hakemusten käsittelyssä rekrytointijärjestelmää, jossa on kattava tietokanta it-asiantuntijoista.

2.3 Kansainvälistyminen

Nico on Suomessa toiminut kannattavasti ja pystynyt samalla tukemaan Fujitsua liiketoiminnan kasvattamisessa, kannattavuudessa ja asiakastyytyväisyydessä. Näitä samoja hyötyjä pyritään saavuttamaan myös muissa Fujitsun toimintamaissa, joissa lainsäädäntö mahdollistaa joustavat työsuhteet samaan tapaan kuin Suomessa. Tietotekniikka-alan yksi keskeisimmistä haasteista on varmistaa toimitusprojekteihin oikeanlainen osaaminen oikeaan aikaan. Tekemällä yhteistyötä ammattitaitoisen henkilöstöpalveluyrityksen kanssa resursointi on huomattavasti helpompaa ja joustavampaa kuin pelkästään yrityksen omin voimin.

Kansainvälistymisen päätöstä harkittiin huolellisesti, mutta lopulta sen perusteet olivat hyvin selkeät sekä Nikon että omistajan Fujitsun näkökulmasta.

3 Palvelut

Lokalisoitavien palvelujen tyypillinen sisältö ja hinnoitteluperiaatteet kuvataan tässä luvussa. Palvelut on kuvattu sellaisina kuin ne Suomessa tyypillisesti tuotetaan.

3.1 Suorahakupalvelu

Suorahaun toimiala syntyi 1940-luvulla Yhdysvalloissa liikkeenjohdon konsultoinnin ohessa. Varsinaisen alkusysäyksen ala sai toisen maailmansodan jälkeisen vaurastumisen aallonharjalla, jolloin se kehittyi nopeasti ja siirtyi myös Eurooppaan. Nykyisin se on leviittänyt ympäri maailman ja sitä käytetään johdon lisäksi laajasti erilaisissa hauissa mm. myynnissä ja asiantuntijatehtävissä. (Soikkanen ym. 2015, 15-16.)

Suorahakupalveluja käytetään yleensä tilanteissa, joissa perinteinen ilmoitushaku ei ole tuottanut tulosta tai rekrytointi halutaan pitää luottamuksellisena. Suorahaku tuo lisää onnistumisvarmuutta rekrytointiin, kun lähestytään kohdistetusti taustaltaan sopivia henkilöitä, jotka eivät tällä hetkellä muuten ole aktiivisesti työhaussa. Myös työnantajamielikuvaan liittyvät asiat saattavat puoltaa suorahakupalvelun käyttöä.

Suorahaussa on viisi toisistaan selkeästi erotettavaa työvaihetta:

1. Aloitus: Asiakkaan tilanteen ja tarpeen ymmärtäminen
2. Ehdokaskartoitus: Vaihtoehtoisten ehdokkaiden löytäminen
3. Kontaktointi
4. Haastattelut ja finalistien valinta
5. Valinnan tekeminen

Kaikki nämä vaiheet ovat äärimmäisen tärkeitä rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Suorahakuyrityksellä on oltava tarpeeksi kokemusta ja kyvykkyyttä, jotta haettavasta profiilista syntyy oikea ymmärrys heti prosessin alussa. Seuraavaksi suorahakuyrityksen on huolehdittava siitä, että ehdokkaita etsitään huolellisesti ja riittävän monista lähteistä, jotta yhteydenottoja varten saadaan uskottava joukko sopivalla osaamisella varustettuja ehdokkaita. Ehdokkaiden etsintään käytetään nykyisin it-alalla merkittävässä määrin LinkedIniä, mutta siinä rinnalla hyödynnetään myös muita verkostoja. Yhteydenotoissa ja haastatteluissa suorahakupalvelun toimittajan tulee huolehtia, että se edustaa asiakastaan parhaalla mahdollisella tavalla, tehdä valinta potentiaalisista ehdokkaista ja auttaa asiakasta tekemään lopullinen valinta. (Soikkanen ym. 2015, 36.)

Näiden mainittujen vaiheiden lisäksi suorahakuun kuuluu tyypillisesti myös onnistumisen seuranta siten, että suorahakutoimija on yhteydessä asiakkaaseen ja valittuun työntekijään jonkin ajan kuluttua uuden työsuhteen alkamisen jälkeen. Seurannan avulla pyritään tukemaan töiden aloituksen onnistumista. Mikäli rekrytointi päättyy koeaikapurkuun, hakee palvelutoimittaja tyypillisesti uuden henkilön tilalle veloituksetta.

Rekrytointiprosessin osana toteutetaan usein myös soveltuvuusarviointi. Arviointi toteutetaan normaalisti joko itse käyttämällä laatuvaatimukset täyttäviä arviointimenetelmiä tai kokonaan ulkopuolisen asiantuntijayrityksen toimesta. Osa rekrytointipalveluja tarjoavista yrityksistä tarjoaa myös arviointipalvelun. Henkilöarviointit voi myös ostaa erikseen toiselta toimijalta, mikäli yrityksessä on jo olemassa kumppani henkilöarviointipalvelulle. (Henry 2015, 19.)

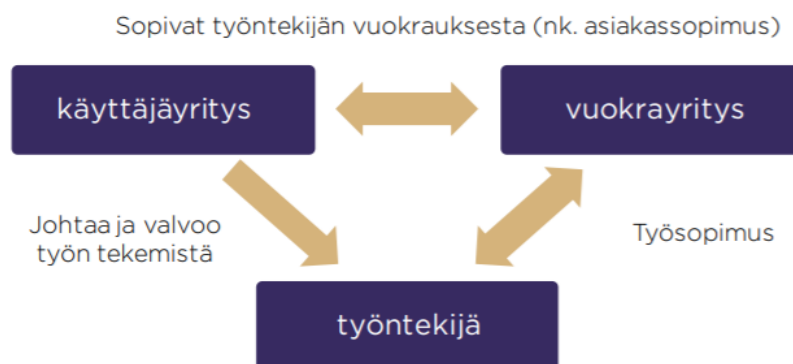
Suorahaun tyypillinen läpimenoaika on 8 viikkoa.

Palvelun hinta perustuu useimmiten rekrytoitavan kuukausi- tai vuosiansioon, mutta myös kiinteää hintaa käytetään. Palkkio muodostuu rekrytoitavan kuukausipalkasta ja kertoimesta tai vuosipalkan prosentuaalisesta osasta. (Henry 2015, 14.) Palvelun hintaan vaikuttaa myös miten vaikeasti löydettävästä osaajasta on kysymys. It-alalla tyypillinen palvelun kokonaishinta on kolme kertaa palkattavan henkilön bruttokuukausipalkka. Useat suoramarkkinat veloittavat kokonaispalkkiosta ensimmäisen osuuden heti sopimuksen tekemisen jälkeen ja loppuosan onnistumisperusteisesti työsopimuksen tekemisen jälkeen. Eli jos sopivaa henkilöä ei löydy, niin loppuosaa ei veloiteta ollenkaan.

3.2 Asiantuntijavuokraus l. henkilöstövuokraus

Vuokratyössä työntekijöitä tarvitseva yritys (myöhemmin käyttäjäyritys) tekee sopimuksen henkilöstöpalveluyrityksen kanssa työntekijöiden vuokraamisesta. Ellei henkilöstöpalveluyrityksellä ole valmiina käyttäjäyrityksen tarpeeseen sopivaa työntekijää, etsii se saamansa toimeksiannon perusteella uuden työntekijän ja vuokraa tämän käyttäjäyritykselle.

Vuokratyössä henkilöstöpalveluyritys on työntekijän työnantaja, mutta työ tehdään käyttäjäyritykselle. Tämä tarkoittaa työntekijän kannalta sitä, että työntekijä tekee työsopimuksen vuokratyöyrityksen kanssa, vaikka työntekopaikka ja työhöngaus on käyttäjäyrityksessä. Henkilöstöpalveluyritys maksaa työntekijän palkan, huolehtii työterveyshuollosta ja hoitaa kaikki muutkin sille työnantajana kuuluvat velvoitteet. Käyttäjäyrityksen tehtävänä on ohjata ja opastaa työntekijää sekä valvoa työntekijän työn tekemistä. (Hjelt 2017, 6-7.). Henkilövuokrauksen osapuolet ja heidän roolinsa on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2: Henkilöstövuokrauksen osapuolet (Hjelt 2017, 6).

Henkilöstövuokrausta käytetään, koska yrityksen ei ole aina järkevintä ottaa kaikkia työntekijöitä omille palkkalistoilleen. Uusien työntekijöiden palkkaus on aikaa vievä prosessi

ja vaatii henkilöstön rekrytointiin erikoistuneita osajia. Varsinkin kausi- ja projektiluonteisessa työssä henkilöstövuokraus voi olla parempi vaihtoehto tarpeen määräaikaisuuden vuoksi. It-alalla on myöskin tyypillistä, että vuokrauksen kautta haetaan määrääjäksi jotain tiettyä erityisosaamista, jota yrityksellä ei ennestään ole.

Lainsäädännössä ei lähtökohtaisesti ole rajoitettu käyttäjäyrityksen mahdollisuutta käyttää vuokratyövoimaa. EU-maissa noudatetaan Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiiviä 2008/104/EY vuokratyöstä. Vuokratyödirektiivin keskeinen sisältö on työvoiman vuokrausyritysten aseman tunnustaminen työnantajina ja markkinoiden vapauttaminen vuokratyön kielloista ja rajoituksista sekä toisaalta vuokratyöntekijöiden aseman parantaminen säätämällä yhdenvertaisen kohtelun periaatteesta. (Pro, SAK 2019.)

Suomessa Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL neuvottelee henkilöstöpalvelualalle yleissitovan työehtosopimuksen (Henkilöstöpalvelualan työehtosopimus). HPL:n ja ERTOn välillä tehtyä Henkilöstöpalvelualan työehtosopimusta sovelletaan henkilöstöpalveluyritysten omassa toimistossa työskentelevään henkilöstöön sekä vuokratyöntekijöihin silloin, kun nämä työskentelevät taloushallinto-, tietojenkäsittely- ja toimistotehtävissä. (HPL 2020.)

HPL on tehnyt toimialalle myös henkilöstövuokrausta koskevat yleiset sopimusehdot, joiden tarkoituksena on selkeyttää käyttäjäyrityksen ja henkilöstöpalveluyrityksen vastuunjako ja pelisääntöjä. Sopimusehdoissa on kiinnitetty huomiota myös työntekijöiden ja työnhakijoiden oikeuksiin. Yleisiä sopimusehtoja on tarkoitus käyttää henkilöstöpalveluyrityksen ja sen asiakkaan välisen sopimuksen liitteenä. Sopimusehdoissa on määräykset sopimusapuolten velvollisuuksista, sopimuksen voimassaolosta ja sen päättymistä, tietosuojasta, reklamaatioiden tekemisestä sekä vahingonkorvauksesta. Sopimusehdoista voidaan poiketa sopimalla niistä kirjallisesti toisin asiakassopimuksessa. (HPL 2020.)

Tilaajavastuulakia sovelletaan myös vuokratyövoimaa käyttäviin yrityksiin. Ennen kuin käyttäjäyritys ja vuokratyöyritys tekevät sopimuksen vuokratyöntekijän käytöstä, käyttäjäyrityksen on hankittava tilaajavastuulain mukaiset tiedot vuokratyöyritykseltä. Tällaisia tietoja ovat: kaupparekisteriote, todistus verojen maksamisesta, todistus eläkevakuutuksen ottamisesta tai selvitys eräänntyneistä eläkemaksuista, selvitys sovellettavasta työehtosopimuksesta sekä selvitys siitä, onko yritys merkitty ennakkoperintärekisteriin, työnantajarekisteriin ja arvonlisäverovelvollisten rekisteriin. (L1233/2006, 5 §).

Vuokratyöntekijä voi tehdä työtä useammallekin työnantajalle tai vuokratyöyritykselle. Useammalle työnantajalle työskentelevän vuokratyöntekijän on huolehdittava siitä, että hän pystyy täyttämään jo voimassa olevan työsuhteen velvoitteet esimerkiksi sovittujen työaikojen osalta. Muita mahdollisia rajoituksia voi syntyä siitä, ettei työntekijä työsuhteen aikana saa tehdä toiselle sellaista työtä tai harjoittaa sellaista toimintaa, joka voi vahingoittaa hänen työnantajaansa. (Hjelt 2017, 12.)

Käyttäjyrytyksen ja vuokratyrytyksen välisiin oikeuksiin ja velvollisuuksiin sovelletaan sopimusoikeudellisia periaatteita. Vuokratyöntekijän asemaa taas arvioidaan työoikeudellisten säännösten perusteella.

Henkilöstöpalveluyritykset hinnoittelevat henkilövuokrauksen tyypillisesti joko tunti- tai kuukausihinnaston pohjalta tai työntekijän palkkaan sidotun kertoimen avulla. Suomessa kertoimet vaihtelevat tyypillisesti 1,6-2,0 välillä riippuen mm. osaamisen yleisyydestä ja siitä kuinka pitkäksi ajaksi asiakas henkilön vuokraa.

4 Liiketoimintaympäristö Virossa

Tähän luvussa on esitettyä tärkeimmät havainnot Nicon liiketoimintaympäristöstä Virossa. Toimintaympäristöä on tarkasteltu Viron talouden, it-alan, henkilöstöpalvelualan ja työmarkkinoiden näkökulmasta.

4.1 Viron talous yleisesti

Viro on parlamentaarinen tasavalta, joka kuuluu Euroopan unioniin ja Natoon. Virallinen kieli on viro, mutta suurin osa virolaisista puhuu myös sujuvasti englantia. Valuutta on euro. Viron bruttokansantuote on noin yhdeksän kertaa pienempi kuin Suomen (28,1 vs 240,6 mrd. €) ja bruttokansantuote per asukas on alle puolet Suomen vastaavasta (21,3 k€ vs 43,5 k€). Henkilötuloveroa Viro kerää vuodessa noin 1,5 miljardia, Suomi puolestaan yli 30 miljardia euroa. (Euroopan unioni 2020.)

Viron talous on ollut viime vuosina vahva mm. työllisyysasteella, tuloilla tai viennillä mitattuna. Viron julkisen velan suhde bruttokansantuotteeseen vuonna 2019 oli 8,4 %. Bruttokansantuote on kasvanut keskimäärin lähes 5% kolmen viime vuoden aikana. (Statistics Estonia 2020.)

Viro on nykyisin tietoteknisesti hyvin edistysellinen yhteiskunta, jota kuvaa mm. se, että lähes jokaisella 1,3 miljoonalla asukkaalla on sirulla varustettu henkilökortti. Tämä ID-kaart on avain monenlaisiin sähköisiin palveluihin, kuten asiakirjojen allekirjoittamiseen, yrityksen perustamiseen ja verkossa äänestämiseen. Myös ulkomaalainen voi hankkia itselleen Viron ”e-kansalaisuuden” (e-residency). (Visit Estonia 2020a.)

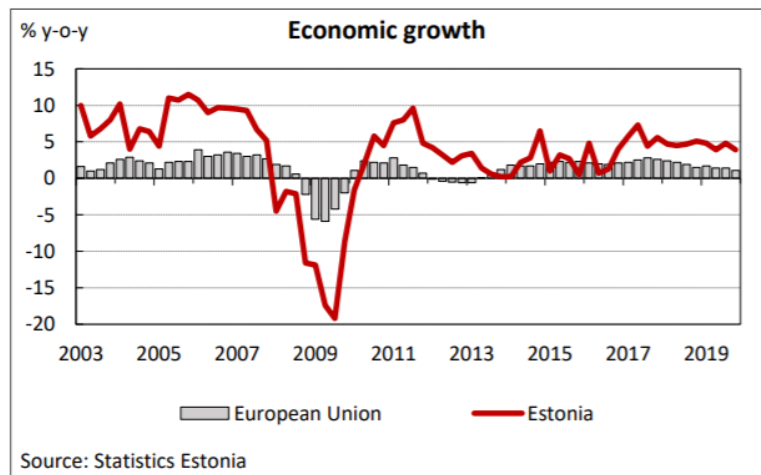
Viron talouden tärkeimmät toimialat olivat vuonna 2018 tukku- ja vähittäiskauppa, kuljetus, majoitus- ja ravitsemistoiminta (21,1 %), teollisuus (20,8 %) sekä julkinen hallinto ja maanpuolustus, koulutus-, terveys- ja sosiaalipalvelut (15,6 %). (Euroopan unioni 2020.)

Viron viennistä vuonna 2019 70 % on EU:n sisäistä (tärkeimpinä Suomi 16 %, Ruotsi 10 % ja Latvia 9 %); 7 % viennistä suuntautuu Yhdysvaltoihin ja 6 % Venäjälle. (Statistics Estonia 2020.)

Tuonnista puolestaan 79 % tulee muista EU-maista (tärkeimpinä Suomi 13 %, Saksa 10 % ja Liettua 10 %). Muut tärkeimmät tuontimaat ovat Venäjä (8 %) ja Kiina (3 %). (Statistics Estonia 2020.)

BKT: n reaali kasvu oli 4,3% vuonna 2019. Viron tilastokeskuksen, Statistics Estonian, mukaan kasvun tärkein veturi oli ict-ala.

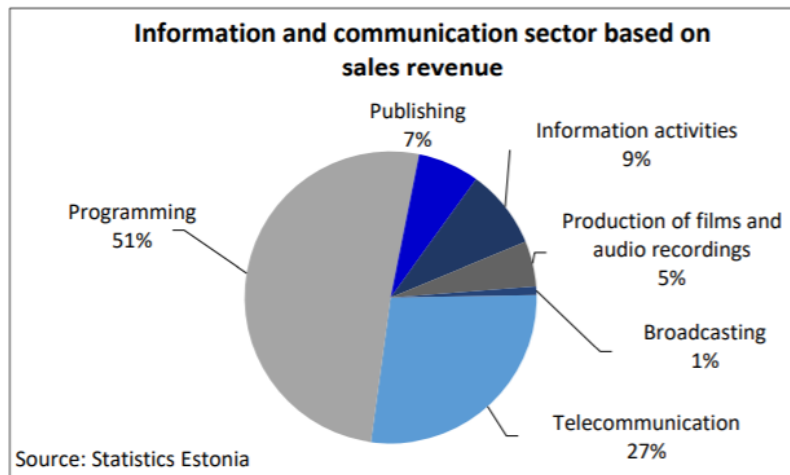
Syyskuussa 2020 Viron valtionvarainministeriön julkistaman katsauksen mukaan kokonaistuotannon ennustetaan laskevan koronan takia 5,5% vuonna 2020, jonka jälkeen talous kääntyy taas kasvuun vuonna 2021 (Ministry of Finance of Estonia 2020). Kuvio 3 havainnollistaa, että viimeisen parinkymmenen vuoden aikana Viron talouskasvu on ollut pääsääntöisesti nopeampaa kuin EU-maiden keskimääräinen kasvu. Kansainvälinen Subprime-kriisi koetteli Vironkin taloutta voimallisesti vuosina 2008-2009, mutta talous toipui siitä nopeasti.



Kuvio 3: Viron talouskasvu verrattuna EU:n keskimääräiseen kasvuun (Ministry of Economic Affairs and Communications 2020; Statistics Estonia 2020, 3.)

4.2 It-ala

Viime vuosikymmenen aikana Viron talouskasvun tärkein veturi on ollut ollut it-sektori, joka on tuottanut noin 30% koko talouden arvonlisäyksen kasvusta. Vuonna 2019 alan yritysten yhteenlaskettu liikevaihto oli yli 2,5 miljardia euroa. Kuvio 4 käy ilmi, että yli puolet koko sektorin liikevaihdosta syntyi ohjelmointiyrityksistä. Televiestintäyritysten osuus oli myös merkittävä 27%. Kaikkien alasektoreiden liikevaihdot kasvoivat vuoteen 2018 verrattuna. (Ministry of Economic Affairs and Communications 2020., 83)



Kuvio 4: Tieto- ja viestintäalan liikevaihdon jakautuminen alasektoreittain vuonna 2019 (Ministry of Economic Affairs and Communications 2020, 84; Statistics Estonia 2020.)

Viro on nykyisin laajalti tunnustettu yhdeksi maailman johtavista digiyhteiskunnista ja sillä on vahva tahtotila kehittyä edelleen eteenpäin. Viro liittyi EU:hun 2004 ja on pystynyt käyttämään hyvin sen tarjoamia rahoitusmahdollisuuksia mm. digiyhteiskunnan kehittämishankkeisiin. Parhaimmillaan eräinä vuosina EU-tuet ovat muodostaneet 4-5 % BKT:stä. Valtion budjetista 10 % on EU-tukea. Viro saa EU:lta jokaisesta maksamastaan eurosta neljä takaisin. (Arhinmäki 2018).

Viron tietoteknisen kehityksen edistämiseksi Viron tietotekniikan ja televiestintäyritysten liitto ITL on rakentanut vision, jossa on kolme tukipilaria: 1) älykäs ja rohkea talous; 2) älykkäät ihmiset; ja 3) älykäs valtio (ITL 2020). Viro on myös startupien kasvualusta, sillä se on pystynyt tuottamaan eniten startup-yhtiöitä asukasta kohden Euroopassa (Visit Estonia 2020b). Pieniä, alle 100 k€ vuosiliikevaihdon, it-yrityksiä oli Virossa viime vuonna 4513 kappaletta, joka on noin kaksi kolmasosaa Suomen vastaavasta yritysmäärästä. Mikroyritysten suhteellisen iso määrä kuvastaa hyvin yrittelijäisyyden korkeaa astetta Virossa. Näistä tekijöistä johtuen voidaan pitää todennäköisenä, että it-alan kysyntä jatkaa kasvua myös tulevaisuudessa. Taulukoihin 1 ja 2 on koottuna tärkeimmät Viron ict-alaa kuvaavat mittarit sekä suurimmat it-yritykset vuonna 2019.

Ict-alaa kuvaava mittari	2019	2018
Alan yritysten liikevaihto	2578 m€	2047 m€
Ict-alan arvonlisäys BKT:stä	7,6%	6,3%
Yritysten lukumäärä yhteensä	6044	5536
- joista pieniä, alle 100 k€ yrityksiä	4513	4183

Taulukko 1: Ict-toimialan liikevaihto ja yritysten lukumäärä (Statistics Estonia)

Suurimmat toimijat vuonna 2019	Liikevaihto
Bolt Technology OÜ	56018 k€
Kühne + Nagel IT Service Centre AS	53976 k€
Playtech Estonia OÜ	34978 k€
Microsoft Estonia OÜ (*)	34120 k€
Nortal	32085 k€
Pipedrive OÜ	31812 k€
Helmes AS	31551 k€
Burfa Media OÜ	23896 k€
Telia Eesti OÜ	23345 k€
Perforce Software OÜ	17144 k€

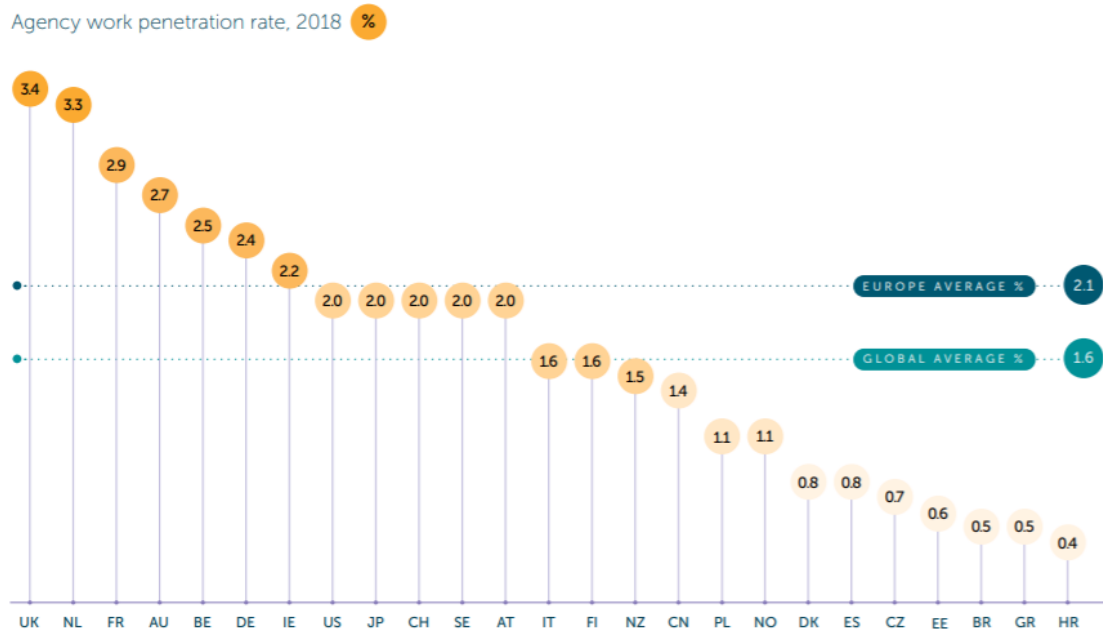
(*) liikevaihto vuodelta 2018

Taulukko 2: It-alan suurimmat yritykset 2019 (CreditInfo 2020a)

4.3 Henkilöstöpalveluala

Henkilöstöpalveluala on Virossa varsin nuori ala eikä sitä edelleenkään oikein tunnusteta erilliseksi toimialaksi. Viron henkilöstöpalveluyritysten liiton mukaan alan kehitys käynnistyi

Virossa vuonna 2004 kun markkinoille tuli kaksi kansainvälistä toimijaa, Manpower ja Adecco, ja niiden mukana useampi suomalainen henkilöstöpalveluyritys. (Estonian Staffing Assosiation 2020.) Virossa ei ole henkilöstöpalvelualalle erillistä työehtosopimusta, joten työehdot määritellään työlainsäädännössä sekä yrityksen ja työntekijän välisessä työsopimuksessa. Vaikka työntekijöiden irtisanominen on Virossa helpompaa kuin länsimaissa yleisesti, eivät työsuhdemallit ole kovin joustavia, koska esim. vaihtelevan työajan työsopimusmalleja ei ole olemassa. (Mäki 2020.) Vuokrayritysten määrä on varsin pieni eikä henkilöstövuokraukselle ole erityisiä säännöksiä vielä olemassa lukuun ottamatta EU direktiiviin 2008/104/EY perustuvaa helpotusta peräkkäisten määräaikaisten työsopimusten tekemiselle. Alan kehitystä tukemaan perustettiin vuonna 2005 Viron henkilöstöpalveluyritysten liitto Estonian Staffing Assosiation, joka pyrkii edistämään joustavuuden lisääntymistä työmarkkinoilla sekä edesauttamaan lainsäädännön kehittymistä henkilöstöpalvelualan laajentumisen ja toimintaedellytysten parantamiseksi (Estonian Staffing Assosiation 2020). Viron henkilöstöpalvelualaa ja sen kehittämistarpeita on tutkittu varsin kattavasti vuonna 2014 Tarton yliopiston toimesta (Espenberg ym.). Tutkimuksen tilasi Viron Sosiaaliministeriö ja se rahoitettiin osin EU:n toimesta. Tutkimusraportti nostaa esille mm. lainsäädännön kehittämis- ja toimialan kontrollointitarpeita. Eri maiden henkilöstöpalvelualan tilannetta havainnollistetaan kuviossa 5, josta selviää, että vuokrattujen henkilöiden osuus koko työvoimasta oli vuonna 2018 Virossa noin 0,6%, kun vastaava luku Euroopassa oli keskimäärin 2,1%.



Kuvio 5: Vuokratun henkilöstön osuus kokonaistyövoimasta 2018 (The World Employment Confederation 2020)

Viron henkilöstöpalveluyrityksistä ei juurikaan löydy it-alalle erikoistuneita toimijoita. Markkinoiden pienen koon takia yritykset tyypillisesti pyrkivät palvelemaan usean eri

toimialan asiakkaita ja hoitamaan hyvin laajasti erilaisia rekrytointeja ja henkilöstövuokraustarpeita. Monissa muissa maissa kehitys on kulkenut erikoistumisen suuntaan varsinkin niillä toimialoilla, joissa asiakas tarvitsee korkean ammattitaidon omaavia tekijöitä. Osatakseen palvelua asiakasta hyvin, tulee henkilöstöpalvelualan yrityksenkin tuntea ammattialueet varsin hyvin.

Viron henkilöstöpalvelualan liiton puheenjohtajan mukaan toimialaa vaivaa epäreilu ja epäeettinen kilpailu. Toimialalla toimii yrityksiä, jotka eivät palkkaa työntekijöitä työsopimuksella vaan työ-/projektiperusteisella sopimuksella, jossa henkilö on itse velvollinen maksamaan kaikki verot. Sopimusmalli on joustavampi ja riskittömämpi kuin työsopimus, joten sen käyttäminen on houkutteleva vaihtoehto joustavuutta asiakkailleen tarjoaville yrityksille. Verojen maksamista ei valvota tehokkaasti, joten malli mahdollistaa epäsuorasti harmaan talouden. Työvoimaa tuodaan myös kolmansista maista siten, ettei ansiotuloveroja makseta Viroon. Tämä tarkoittaa, että joissakin tapauksissa vuokratyövoimaa tarjotaan halvemmalla kuin normaali nettopalkka olisi samassa tehtävässä Virossa. Ulkomaalaisille työntekijöille saatetaan maksaa palkkaa verottomana päivärahana. Henkilöstöpalvelualan liitto kokee, ettei sillä ole mahdollisuutta puuttua toimialan laittomiin tai epäeettisiin käytäntöihin, jotka vääristävät kilpailua. Viron hallitus ei ole tehnyt merkittäviä toimenpiteitä tai päätöksiä epäkohtiin puuttumiseksi. Kaikista näistä tekijöistä johtuen toimintaympäristö on vaikea oikein toimiville yrityksille. (Kaldra 2020.)

Voidaan kuitenkin olettaa, että henkilöstöpalveluala kehittyy Virossakin samaan suuntaan kuin muissa Euroopan maissa. Henkilöstövuokrauspalveluiden kasvu on kehittyneissä maissa melko voimakasta ja selkeää, ja sen positiivinen vaikutus koko yhteiskuntaan on huomattava ja mitattavissa. World Employment Confederation tekemät vertailut osoittavat, että maissa, joissa vuokratyöntekijöiden osuus on suurempi, ovat tyypillisesti kilpailukykyisempiä kansainvälisellä tasolla. Euroopan maissa, joissa työmarkkinat ovat joustavimmat, 2-4 prosenttia kaikista työsuhteista perustuu vuokrasuhteisiin. Virossa tämä merkitsisi tuhansia uusia työpaikkoja ja ennen kaikkea työmarkkinoiden "pullonkauloihin" ratkaisujen löytämistä esim. osa-aikatyötä mahdollistamalla. Mitä vaikeampaa on löytää sopivia työntekijöitä, sitä luonnollisempaa on hyödyntää rekrytoinnissa siihen erikoistuneita toimijoita. Mitä dynamisemmaksi yhteiskunta kehittyy, sitä luonnollisempaa on hyödyntää työvoimaa joustavasti vuokrauksen kautta. Taulukoissa 3 ja 4 olen esittänyt tärkeimmät Viron henkilöstöpalvelualaa kuvaavat mittarit sekä suurimmat it-yritykset vuonna 2019.

Henkilöstöpalvelualaa kuvaava mittari	2019	2018
Alan yritysten liikevaihto m€	291 m€	256 m€
Henkilöstöpalvelualan arvonlisäys BKT:stä	0,9%	0,9%
Yritysten lukumäärä yhteensä	667	629
- Joissa pieniä alle 100 k€ yrityksiä	371	342

Taulukko 3: Henkilöstöpalvelualan liikevaihto ja yritysten lukumäärä (Statistics Estonia 2020)

Suurimmat toimijat vuonna 2019	Liikevaihto
Euro Work OÜ (*)	21720 k€
Finesta Baltic OÜ	12121 k€
Hansavest Töönjoud OÜ (*)	9722 k€
Hansavest Rental OÜ (*)	8677 k€
Estemploy OÜ	7097 k€
Recruitment Estonia OÜ	5925 k€
Manpower OÜ	5763 k€
CV Keskus OÜ	5404 k€
CLI Services OÜ	4374 k€

(*) Liikevaihto vuodelta 2018

Taulukko 4: Henkilöstöpalvelualan suurimmat yritykset 2019 (CreditInfo 2020b)

4.4 Työmarkkinat

Viron työmarkkinoita leimaa kaksi hallitsevaa piirrettä: työvoimapula ja nopea palkkojen nousu. Palkat ovat nousseet koko 2010-luvun keskimäärin 6-8 % vuosittain. Keskimääräinen kuukausipalkka on nyt 1433€. Palkkaerot ovat suuria toimialoittain, alueellisesti ja sukupuolten välillä. Palkkojen nousu on nopeampaa kuin tuottavuuskehitys. Tuottavuus on

noussut 2-3 % vuositasolla ja on nyt n. 80 % EU-maiden keskimääräisestä. Tämän tyyppinen kehitys heikentää Viron kilpailukykyä. (Arhinmäki 2018.)

Viime vuosina Viron työmarkkinat ovat pystyneet tarjoamaan työntekijöille paljon uusia mahdollisuuksia. Tämä on johtunut talouskasvusta, väestön ikääntymisestä sekä näistä johtuvasta lisääntyneestä työvoiman kysynnästä. Työntekijät ovat viime aikoina vaihtaneet työpaikkaa paljon useammin kuin aikaisemmin johtuen palkkatarjouksista ja muista paremmista ehdoista.

Koronapandemiasta johtuen työllisyystilanne on heikentynyt vuoden 2020 toisella neljänneksellä. Työllisyysaste laski 65,4%:iin ja työttömyysaste nousi 7,1%:iin. Työttömiä oli 49 400, mikä on 18 100 enemmän kuin vuonna 2019. Alla olevaan taulukkoon 5 olen koontanut Statistics Estonian tilastoista Viron, ICT-alan ja henkilöstöpalvelualan työmarkkinoita kuvaavia tunnuslukuja.

Työmarkkinaa kuvaava mittari	2020/Q2	2019	2018
Viro			
BKT (miljardia euroa)	26,5 *) ennuste	28,1	25,9
BKT:n kasvu%	-5,5% *) ennuste	5,0%	4,4%
Väkiluku	1 328 976	1 324 820	1 319 133
Työvoima yhteensä	693 300	702 600	702 400
Työllisiä	643 900	671 300	664 700
Työllisyysaste	65,40%	68,40%	68,10%
Työttömiä	49 400	31 300	37 700
Työttömyysaste	7,1%	4,4%	5,4%
Avoimia työpaikkoja per 3 kk	8 088	11 225	10 987
Ka kuukausipalkka	1 433	1407	1 310
ICT-ala Virossa			
Työntekijöitä ICT-alan yrityksissä	28022	26328	23175

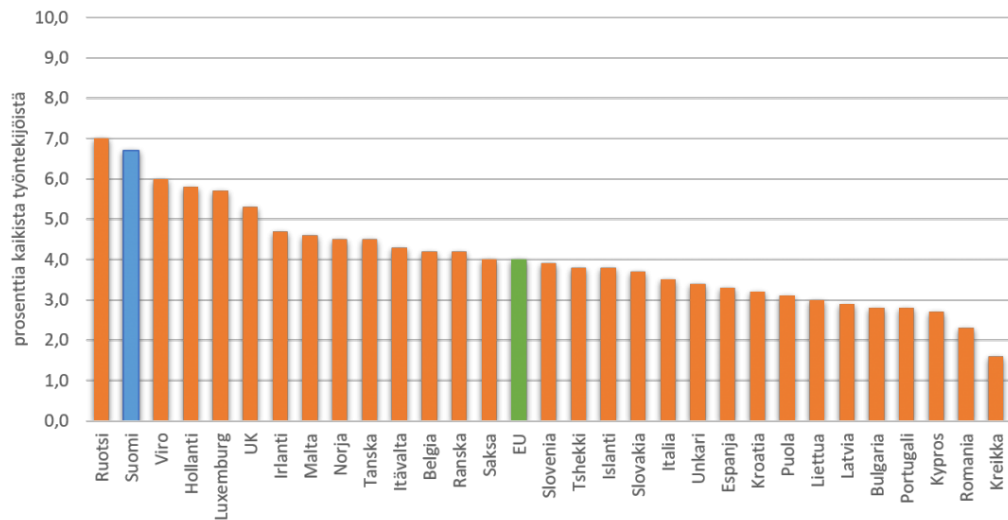
Työmarkkinaa kuvaava mittari	2020/Q2	2019	2018
Ict-alan osuus koko työvoimasta	4,4%	3,9%	3,5%
Ict-alan työttömien määrä 31.12.	652	328	241
Avoimia työpaikkoja per 3 kk	437	781	598
Ka. kk-palkka (ohjel. + kons.)	3085	3002	2894
Ka. kk-palkka (kaikki)	2564	2342	2172
Henkilöstöpalveluala Virossa			
Työntekijöitä HP-alan yrityksissä	7553	7776	7591
HP-alan osuus koko työvoimasta	1,2%	1,2%	1,1%

Taulukko 5: Työmarkkinat Virossa (Statistics Estonia 2020, EM041)

Mediaanipalkka Virossa oli vuonna 2019 1407 euroa kuukaudessa ja Suomessa Tilastokeskuksen mukaan 3140 euroa. Vastaavasti ict-alan ohjelmisto- ja konsultointitehtävissä keskipalkka Virossa oli vuonna 2020 3085 euroa kuukaudessa (Fontes 2020) ja Suomessa 4525 euroa EK:n tekemän palkkatilaston perusteella (2019). It-alalla Viron ja Suomen palkkatasot ovat siis lähempänä toisiaan kuin muilla toimialoilla keskimäärin.

Viron ict-alan yrityksissä työskentelevien määrä oli vuonna 2019 noin 28,6% Suomen vastaavaan määrään verrattuna. Tilastokeskuksen mukaan Suomessa ict-alan yritykset työllistivät vuonna 2019 keskimäärin 92035 henkilöä. Kuviossa 6 havainnollistetaan Viron ict-asiiantuntijoiden suhteellista osuutta kaikkiin työllisiin vuonna 2019. Vertailussa Viro oli EU-maiden kolmanneksi korkein. Viroa ennen oli Ruotsi, 7 prosenttia, ja Suomi 6,7 prosenttia. EU-maissa keskimäärin ict-alan asiiantuntijoita oli 4 prosenttia kaikista työntekijöistä. (FiCom 2020.). Työttömiä ict-asiiantuntijoita Virossa oli 31.12.2020 vain 652 (2,3 % työvoimasta) kun niitä Suomessa oli Tilastokeskuksen mukaan marraskuussa 2019 yhteensä 6274 (5,4% työvoimasta). Ict-asiiantuntijoiden työllisyystilanne on siis Virossa huomattavan paljon parempi kuin Suomessa.

2019



EU-maiden lisäksi mukana myös Islanti ja Norja.

Lähde: Eurostat

Kuvio 6: ICT-alan työntekijöiden osuus kaikista työntekijöistä EU-maissa (Ficom 2020.)

5 Tutkimus kohdeasiakkaiden tarpeista

Nykyaikainen asiakaslähtöinen ajattelu perustuu asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen kilpailijoita paremmin. Siten vain asiakaslähtöinen yritys pystyy kehittämään asiakkaalle paremman tarjooman sekä paremman tavan myydä ja markkinoida sitä. (Äijö 2008, 27-28.) Asiakstarpeiden kartoituksen tavoitteena oli saada kattava kuva siitä, miten palvelun tulee vastata asiakkaan tarpeisiin. Prosessin alussa valitsimme ensin huolellisesti ne asiakkaat, joiden tarpeita selvitetään ja tarpeet huomioidaan. Vaikka päähuomio oli asiakkaan kokemusten ja nykyisten tarpeiden selvittämisessä, pyrimme myös saamaan selville lähitulevaisuuden tarpeita. Asiakstarpeiden kartoitus on jatkuva prosessi ja hyvin toteutettuna se antaa yritykselle työkalun, joka auttaa yritystä menestymään. (Kärkkäinen, Piippo, Salli, Tuominen & Heinonen 2000, 16.)

5.1 Tutkimusmenetelmä

Asiakstarpeiden kartoittamisen lähestymistavaksi valittiin teemahaastattelu. Haastattelua pidetään kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmänä, jonka muodoista teemahaastattelu on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto. Haastattelussa aihealuetta lähestytään keskustelun kautta, jolloin haastateltavilta voidaan saada syvällistä tietoa heidän kokemuksistaan. Lisäksi syvällisen keskustelun kautta on mahdollista saada esiin asioita, joita muilla tutkimusmenetelmillä olisi mahdotonta löytää (Hirsjärvi & Hurme 2008, 205).

Haastattelun huolellinen suunnittelu on tutkimuksen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Siinä hahmotetaan tutkimuksen tekemisen päälinjat ja keskeiset ratkaisut. Usein ei myöskään ole mahdollista tehdä korjauksia jälkikäteen, haastattelun on siis onnistuttava ensimmäisellä yrittämällä. Haastattelun avulla pyritään saamaan sellainen aineisto, että sen pohjalta voidaan luotettavasti tehdä tutkittavaa kohdetta koskevia päätelmiä. Tutkijan on myös suunnitteluvaiheessa päätettävä, millaisia analyysejä hän aineistostaan aikoo tehdä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66.)

Haastattelun etu on ennen kaikkea joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymykset, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Joustavaa haastattelussa on myös se, että kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija katsoo aiheelliseksi. Haastattelussa suositeltavaa on, että haastateltavat saavat etukäteen tutustua haastattelun aiheeseen, teemoihin ja mahdollisesti myös kysymyksiin etukäteen. Käytännössä tämä on luontevaa hoitaa samalla, kun haastatteluluvasta ja haastattelun ajankohdasta sovitaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa kokonaisvaltaisia vastauksia asiakkaiden tarpeisiin it-osaamisen hankkimisen osalta. Tästä syystä laadullisen tutkimusmenetelmän nähdään sopivan parhaiten tämän tutkimuksen toteuttamiseksi. Laadullisen tutkimuksen kohdejoukko myös valitaan tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotannan menetelmää käyttäen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 164).

Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa käytetään induktiivista analyysia. Tällöin pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja, joten lähtökohtana tutkimukselle ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu (Hirsjärvi & Hurme 2008, 164). Yksityiskohtaista tarkastelua varten haastatteluista saatu data litteroidaan, jolloin sen jaottelu teemoittain on helpompaa tulosten analysointia varten (Hirsjärvi & Hurme 2008, 222).

5.2 Haastateltavat ja aikataulu

Haastattelututkimus tehtiin neljälle potentiaaliselle Nikon ulkoiselle asiakkaalle ja Fujitsulle. Kysymykset suunniteltiin siten, että niiden kautta pystytään analysoimaan asiakkaan tarpeita ja potentiaalia, kilpailutilannetta ja asiakkaan ostokriteereitä.

Haastateltavat yritykset valittiin sillä perusteella, että ne toimivat alalla, jossa hyödynnetään paljon tietotekniikkaa ja yritykset ovat riittävän isoja. Näiden tekijöiden perusteella oletimme, että heillä on myös paljon tarpeita it-osaajille. Potentiaalisiksi yrityksiksi tunnistettiin seuraavat:

1. It-ala: Fujitsu, Arvato IT, Microsoft/Skype, Twilio Estonia, Kuehne & Nagel
2. Telecom: Telia Eesti, Elisa Eesti, Tele2
3. Media-ala: Postimees Grupp, Ekspress Meedia, Äripäev, Õhtuleht Eesti
4. Pankki ja vakuutusala: Luminor, Coop, SEB Pank
5. Julkinen sektori: Eesti Post, Eesti Energia, SMIT, TEHIK, ERMIT

Kohdeorganisaatioiden tietohallintopäälliköiden nimet etsittiin LinkedInistä tai puhelinvaihteesta kysymällä. Listalta pyrittiin saamaan vähintään yksi haastattelu kultakin toimialalta, jotta tulokset edustavat mahdollisimman monenlaisia toimintaympäristöjä. Potentiaalisia organisaatioita tunnistettiin tarvittavaa enemmän, jotta suunniteltu määrä haastatteluja saatiin sovittua tutkimusaikataulun mukaisesti.

Haastattelukysymykset käänsin ensin englanniksi ja kävin tutkimussuunnitelman kysymyksineen huolellisesti läpi Viron toimipisteen vastuuhenkilön Ave Arumäen kanssa läpi. Hän toteutti itse haastattelut Viron kielellä. Totesimme tärkeäksi, että vastaajat voivat pohtia asioita haastattelussa omalla äidinkielellään eikä kieli tuota vaikeuksia kysymysten ja vastausten tulkinnaissa. Lisäksi keskustelu voitiin käydä mahdollisimman luontevassa tilanteessa, jotta haastattelussa saadaan kerättyä mahdollisimman syvällistä tietoa. Haastateltujen vastaukset Ave dokumentoi englanniksi haastattelujen jälkeen.

Pyyntö haastatteluun osallistumisesta tehtiin soittamalla valituille henkilöille. Henkilöä motivoitiin osallistumaan haastatteluun huolellisesti valmistellulla soittotarinalla sekä esittelemällä haastattelun aihe ja teemat sekä tutkimuksen tarkoitus selkeästi. Haastatteluaika varattiin kalenterista puhelun loppuksi.

5.3 Aineiston keruu ja haastattelurunko

Aineistonkeruumenetelmänä käytettävän haastattelun runko jaettiin neljään aihealueeseen, joista jokaiseen oli kirjattu useita kysymyksiä. Haastattelurungon neljä osa-aluetta olivat kartoittavat kysymykset, palvelujen käyttäminen ja kokemukset, lähitulevaisuuden tarpeet ja arvostukset sekä yhteistyö toimittajien kanssa.

Haastattelurungon ja kysymysten ymmärrettävyyttä ja toimivuutta testattiin ennen varsinaisten haastatteluiden aloittamista. Samalla arvioimme, kuinka kauan haastatteluun kuluu suunnilleen aikaa.

Haastattelurunko ja aihealueet ovat:

1. RYHMÄ 1: Kartoittavat kysymykset
 - Vastaajan yritys/organisaatio
 - Vastaajan rooli
 - Kuinka paljon yrityksellä on IT-osaajia?

2. RYHMÄ: Palvelujen käyttäminen ja kokemukset
 - Millaista it-osaamista ja kuinka paljon olet suorahakupalvelujen tai asiantuntijavuokrauksen avulla hankkinut?
 - Kuinka hyvin asiantuntijoita on ollut saatavilla tarvittaessa?
 - Mitä mieltä olet it-alan suorahakupalvelun tai asiantuntijavuokrauksen käyttämisestä?
 - Millaisiin tarpeisiin ja tilanteisiin ne mielestäsi sopii?
 - Millaisia kokemuksia sinulla on palvelujen käyttämisestä?
 - Millaista arvoa palvelut ovat tuottaneet?
 - Onko palvelujen laatu vastannut odotuksiasi?
 - Mitä parannettavaa on mahdollisesti ollut?

3. RYHMÄ: Lähitulevaisuuden tarpeet ja arvostukset
 - Haluatko kertoa, millaisia ajatuksia teillä on näiden palvelujen hyödyntämisestä lähitulevaisuudessa?
 - Millaisia it-osaamisia tulette todennäköisesti tarvitsemaan?
 - Mitä pidät näissä palveluissa erityisen tärkeänä?
 - Mikä on tärkeää palvelujen saatavuuden osalta?
 - Mikä on tärkeää palvelujen laadun osalta?
 - Mikä on tärkeää palvelujen tuottamisessa hyödyissä ja kustannuksissa?

4. RYHMÄ: Yhteistyö toimittajien kanssa
 - Mikä sinulle on tärkeää yhteistyössä toimittajan kanssa?
 - Haluatko antaa palautetta palveluntarjoajien toiminnasta?
 - Jos tyytymättömyyttä niin mihin erityisesti?
 - Millaista yhteistyö toimittajien kanssa olisi parhaimmillaan?
 - Miten palveluntarjoaja voisi olla eniten teille hyödyksi?
 - Millaisia odotuksia palvelujen hinnoittelulle?

Haastattelut toteutettiin etänä Teams-haastatteluina koronarajoituksista johtuen.

Haastattelun aikana tehtiin muistiinpanot, jotka kirjoitettiin haastattelumuistioksi heti haastattelun jälkeen. Haastattelun alussa haastateltavilta kysyttiin tutkimuslupa siten, että tutkimustulokset julkaistaan ilman, että haastateltavat ovat tunnistettavissa yksilöinä. Tämän

jälkeen siirryimme varsinaisiin haastattelukysymyksiin/aiheisiin. Koska haastatteluajat oli varattu etukäteen, oli varatut ajat rauhoitettu haastattelulle eikä niiden aikana esiintynyt ulkopuolisia häiriötekijöitä. Vuorovaikutustilanne sujui luontevasti.

5.4 Aikataulu

Opinnäytetyön aikataulu synkronoitiin Nikon Viron toimipisteen käynnistysprojektin kanssa. Tämä oli tarpeellista, koska lähtökohtana oli, että tietoja ja suosituksia pyritään hyödyntämään samaan aikaan tehtävässä liiketoimintasuunnittelussa.

Haastattelututkimus toteutettiin syys-marraskuussa 2020. Tutkimuksen suunnittelu tehtiin 19.-30.9.2020. Haastattelut toteutettiin 6.-19.10.2020. Aineiston analysointi, referoiva litterointi, raportin kirjoittaminen ja johtopäätökset tehtiin 2.-27.11.2020.

5.5 Aineiston analysointi

Useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat sisällönanalyysiin, silloin kun sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitetun, kuullun ja nähdyn sisällön analyysiä löyhänä teoreettisena kehiksenä. Sisällönanalyysin avulla tutkittavasta ilmiöstä tiivistetään kuvaus, joka yhdistää tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja muihin tutkimustuloksiin. Sisällönanalyysi mahdollistaa sisällön analysoinnin sekä sisällön erittelyn. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.4). Tutkimuksesta voidaan tarvittaessa tuottaa määrällisiä tuloksia, mikäli niitä tarvitaan esimerkiksi uutisoinnin tai lausuntojen tueksi.

Aineiston analyysin toteutustavasta on olemassa useita kuvauksia. Alla oleva toimii hyvänä runkona:

1. Päätä, mikä aineistossa on kiinnostavaa ja tee siitä vahva päätös
2. Käy aineisto läpi, erottele asiat, jotka liittyvät valittuihin kiinnostuksen kohteisiin ja jätä muut asiat tutkimuksesta pois
3. Kerää merkityt, erotellut asiat yhteen ja erilleen muusta tutkimusaineistosta
4. Luokittele, teemoita ja tyypittele aineisto
5. Kirjoita yhteenveto (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Ennen aineiston analysointiin ryhtymistä päätin keskittää huomion tutkimuskysymysten mukaisiin aiheisiin eli tekijöihin, jotka haastattelutuloksissa poikkeavat asiakkaiden kokemuksista tai tarpeista Suomessa ja jotka antavat tärkeitä signaaleja tarpeesta palvelujen sisällön tai hinnoittelun lokalisointiin.

5.6 Haastattelujen tulokset

Haastattelujen tulokset on esitetty tässä luvussa siten, että asiantuntijoiden vuokraukseen liittyvät huomiot ovat luvussa 5.6.1 ja suoraan liittyvät havainnot on esitetty luvussa 5.6.2. Tämä jaottelu helpotti tulosten jatkokäsittelyä.

5.6.1 Keskeiset tulokset asiantuntijoiden vuokrauksesta

Haastattelutulosten perusteella asiakkaiden asiantuntijoiden vuokrauksen käyttö ja tarpeet olivat hyvin samanlaisia kuin Suomessa:

- Jokainen haastateltava yritys käyttää vuokratyövoimaa.
- Tyypillisimmät vuokrattavat roolit ovat ohjelmistokehittäjät ja testaajat.
- Työnohjaus ja kokonaisuuden hallinta halutaan pitää tiukasti omassa hallinnassa - yksittäisiä tekijöitä voidaan vuokrata omaan työnohjaukseen.
- Yleisimmät syyt vuokraukselle ovat nopeus, joustavuus, uuden osaamisen saaminen, tarpeen määräaikaisuus ja kustannusten hallinta.
- Vuokratyöntekijät työskentelevät pääsääntöisesti asiakkaan tiloissa.
- Tyypillisin hinnoittelumalli oli tuntihintaperusteinen veloitus.
- Asiantuntijoiden vuokraus halutaan keskittää muutamille kumppaneille, joiden kanssa tehdään pitkäjänteistä yhteistyötä. Tällä vähennetään toimittajahallinnan vaatimaa työtä ja kustannuksia.
- Keskeisin odotus yhteistyökumppania kohtaan on se, että asiakkaiden tarpeisiin löytyy nopeasti sopivia osajia.
- Asiakkaat käyttävät mielellään samoja vuokrattuja asiantuntijoita, joita he ovat aiemminkin käyttäneet, koska he tuntevat asiakkaan järjestelmät entuudestaan ja siten työskentely on tehokasta.
- Suurimmat laatupoikkeamat liittyvät vuokrattujen asiantuntijoiden osaamiseen. Jos työssä suoriutuminen ei ole odotusten mukaista, vaaditaan osajan vaihtamista nopeasti. Henkilöiden vaihtaminen ei kuitenkaan ole kovin yleistä.
- Vuokraussopimusten tyypillinen pituus on 3 kk ja irtisanomisaika 1 kk.

Suomen markkinatilanteesta sen sijaan poikkeavalta vaikuttaa se, että asiantuntijoita vuokrattiin pääasiassa isommista it-alan ohjelmistoyrityksistä. Varsinaiset henkilöstöpalvelualan yritykset olivat asiantuntijavuokrauksessa selvässä vähemmistössä. Lisäksi haastateltavat mainitsivat, etteivät he osta palveluja yksityisyrittäjiltä. Yhteistyötä tehdään mieluummin isompien, pitkäjänteisesti toimivien ja luotettavampien palvelutoimittajien kanssa, jotka huolehtivat myös lakisääteisistä velvoitteistaan kuten verojen maksamisesta.

5.6.2 Keskeiset tulokset it-asiantuntijoiden suorahakupalvelujen käyttämisestä

It-alan suorahakupalvelujen osalta haastateltavien käytännöt ja kokemukset poikkesivat varsin paljon toisistaan. Osa yrityksistä hoitaa kaikki it-rekrytoinnit oman HR-yksikön toimesta ja osa taas teki tiivistä yhteistyötä it-alan suorahakuyhtiön kanssa. Palveluja käyttäneiden kokemukset olivat paljolti samanlaisia kuin Suomessa. Suorahakupalveluyritykseltä odotetaan ennen kaikkea:

- Asiakasyrityksen tuntemusta, jotta palvelutoimittaja osaa arvioida mistä kannattaa etsiä ehdokkaita, joilla on tarvittava osaaminen ja yhteensopiva arvomaailma.
- Haettavan profiilin ja roolin tuntemusta, jotta palvelutarjoaja ymmärtää mitä asiakas on hakemassa ja osaa myös tunnistaa sopivat osaajat markkinoilta. Olisi hyödyllistä, jos rekrytoijat olisivat erikoistuneet tiettyyn alaan.
- Aktiivista ja sujuvaa viestintää koko rekrytointiprosessin ajan asiakkaan ja kandidaattien suuntaan.
- Nopeutta ja tehokkuutta, jotta rekrytointiprosessit eivät veny liian pitkiksi.
- Kiinteää hinnoittelua, jossa osa maksusta on sidottu onnistumisperusteisesti työsopimuksen allekirjoitukseen.
- Kielitaitoa hakea ja haastatella myös vironkielisiä osaajia.

Tuloksia analysoidessani huomioni kiinnittyi erityisesti seuraaviin asioihin, jotka mielestäni poikkeavat Suomen tilanteesta

- Yritysten omien HR-osastojen rekrytointiosaamiseen ja resursseihin on panostettu Virossa varsin paljon. Osassa haastateltavissa yrityksissä kaikki it-rekrytoinnit on pystytty hoitamaan yrityksen omin resurssein ja enimmilläänkin 30-40% it-rekrytoinneista tehtiin yhdessä suorahakukumppanin kanssa.
- It-henkilöstön vaihtuvuus on Virossa korkeampi kuin Suomessa. Yksi haastattelussa mukana ollut yritys kertoi heidän vuosittaisen vaihtuvuutensa olevan 15%, joten rekrytointeja tehdään jo pelkästään vaihtuvuuden takia Virossa suhteessa enemmän kuin Suomessa. Tämän päälle tulee vielä kasvuun tarvittavat lisäresurssit.
- Suorahakupalvelujen hinnoittelu perustuu pitkälti palkattavan työntekijän palkkatasoon ja vaihtelee 1 kk palkasta aika 6 kk palkkaan saakka. Hintojen vaihteluväli on yllättävän iso. Tyypillisin ja odotusten mukainen hintataso on 2-3 kk palkkaa vastaava veloitus. Haastatteluissa nousi esille niin ikää toivomus kiinteästä hinnoittelusta, joka ei ohjaisi palvelutoimittajaa esittelemään korkealla nykypalkalla ja palkkatoivomuksella olevia ehdokkaita.
- Kaksi haastateltavaa esitti toiveen suorahakupalvelusta, jossa osaajia haettaisiin laajasti Virosta tai eri maista ja palveluun sisältyisi apu työskentelypaikkakunnalle muuttamiseen (yhdistelmä suorahaku- ja relocation-palvelua).

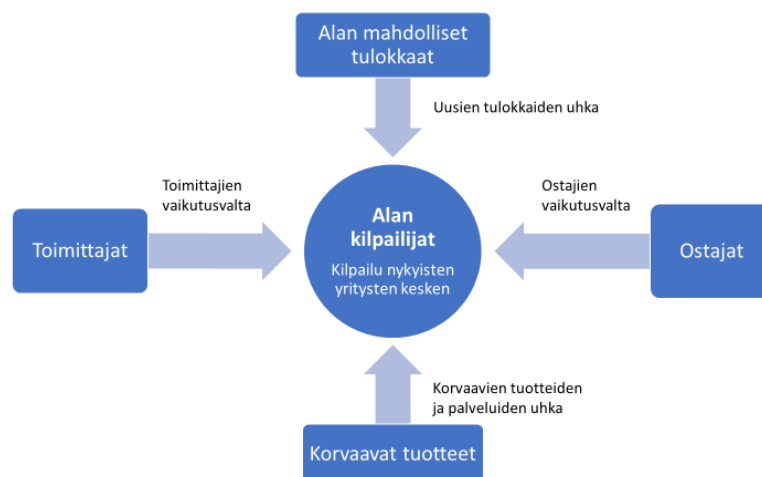
6 Kilpailija-analyysi

Kilpailu samaa kysyntää jakavien yritysten kanssa on yksi toimintaympäristön tärkeimmistä tekijöistä. Tiukassa kilpailutilanteessa uuden yrityksen on vaikea tunkeutua markkinoille, ellei sillä ole poikkeuksellisen vahvoja kilpailuvaltteja puolellaan. Kilpailija-analyysi on työkalu, jonka avulla yritys pystyy kartoittamaan pahimmat kilpailijat ja heidän toimintatapansa ja näin määrittämään itselleen parhaan tavan toimia yhteisillä markkinoilla. Sen avulla syvennyttään toimialan nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. Kilpailija-analyysin merkitys korostuu etenkin tilanteessa, jossa tarjontaa on enemmän kuin kysyntää. Tässä tilanteessa yritys pystyy muokkaamaan kilpailuetuaan ja tarjoamaansa palvelua analyysin avulla. (Kamensky 2014, 155).

Kilpailija-analyysin lähtökohtana on tärkeimpien kilpailijoiden tunnistaminen. Eli ensin on määriteltävä oma kilpailuympäristö, jossa toimitaan. Ja sen jälkeen siitä ympäristöstä tulee tunnistaa yrityksen varteenotettavimmat kilpailijat ja se tarjoavatko he vastaavia tai korvaavia palveluja. Yrityksen on myös selvitettävä millaisia ovat kilpailijoiden tavoitteet ja kilpailussa käytettävät strategiat. (Aaker 2014, 42-44.)

Kilpailijan strategia voidaan myös käsittää toimintapolitiikkana ja tapana, jolla yritys suhteuttaa toimintojaan. Strategia voi olla joko julkinen tai julkaisematon, mutta yrityksellä on aina kuitenkin olemassa jonkinlainen strategia muodossa tai toisessa. (Porter 1993, 90.)

Porterin mukaan kilpailun perusjuuret ovat toimialan taloudellisessa rakenteessa, ja kilpailu ulottuu paljon laajemmalle kuin nykyisten kilpailijoiden käyttäytymiseen. Kuviossa 7 esitettyjen viiden perustekijän yhteisvaikutus määrittää lopullisen voittopotentialin. Alat eroavat toisistaan voittopotentialin perusteissa sen mukaan, miten eri tekijöiden yhteisvaikutus vaihtelee.



Kuvio 7: Toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät (Porter 1993, 24).

Vaikka kilpailuun vaikuttavia tekijöitä on siis todellisuudessa enemmän kuin nykyiset toimijat, keskitytään tässä opinnäytetyössä vain nykyisten kilpailijoiden analysointiin. Markkinoita analysoitaessa havaitsimme, että kilpailijat suorahakupalveluissa ovat osittain eri yrityksiä kuin asiantuntijoiden vuokrauspalveluissa. Siksi kilpailija-analyysi on tehty näille palvelualueille erikseen. Asiakashaastattelujen yhteydessä havaitsimme lisäksi, että suorahakupalveluissa Nico kilpailee yritysten omien HR-osastojen kanssa ja asiantuntijoiden vuokrauksessa it-ohjelmistoyhtiöiden kuten Nortalin, Helmesin, Net Groupin ja TietoEvryn kanssa. Asiantuntijavuokrauksessa itse asiassa voimakkain kilpailu tulee juuri ohjelmistoyhtiöiden taholta, koska it-alaan erikoistuneita henkilöstöpalveluyhtiöitä on nykyisellään niin vähän markkinoilla.

6.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Ensivaiheessa kilpailijoista kerättiin tietoja tutkimusaineistoksi, jonka jälkeen tietoja analysoitiin. Tiedot kilpailijoista esitetään erityisesti lukuina taulukon muodossa.

Kerättyjä tietoja analysoidaan Porterin mallin mukaisesti. Analyysien pohjalta tutkitaan, millaista kilpailua Nicolla on, miten Nico eroaa kilpailijoistaan ja miten Nicon strategiaa, palveluja tai markkinointiviestintää tulee lokalisoida Virossa, jotta Nico erottuu kilpailijoistaan.

6.2 Tutkimuksen rajaukset

Analysoitaviksi yrityksiksi tunnistimme asiantuntijavuokrauksessa Simplikan, Manpowerin, Barona Eestin ja Brightwayn sekä suorahakupalveluissa CVO Recruitmentin, IT Talentin, TalentHub:n ja Arista Executive Search:n. Kilpailukenttä on todellisuudessa huomattavasti laajempi ja esimerkiksi asiantuntijavuokrauksen osalta on tärkeä analysoida myös samalla sektorilla kilpailevat it-ohjelmistoyhtiöt. Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin analysoimaan pelkästään henkilöstöpalveluyhtiöitä, koska it-ohjelmistoyhtiöllä on paljon muutakin liiketoimintaa ja asiantuntijavuokrausliiketoiminnan analysointiin tarvittavia tietoja ei ole samalla tavalla saatavilla.

Suurin osa analysointiin tarvittavista tiedoista saatiin julkisista tilinpäätöksistä, vuosikertomuksista, verkkosivuilta, LinkedInistä ja työpaikkailmoitteluportaaleista. Täydennystä tietoihin pyrimme saamaan asiakashaastattelujen yhteydessä. Kilpailijoita koskevat tiedot esitetään taulukkomuodossa. Yrityskohtaisesti keräsin tietoja liikevaihdosta, tuloksesta, kasvusta, työntekijöiden lukumäärästä, kilpailustrategiasta, tarjottavista palveluista, hinnoittelusta, tärkeimmistä asiakkaista, missä he ovat erityisen hyviä - mitä voimme oppia heiltä ja mistä yritystä kritisoidaan.

6.3 Merkittävimmät kilpailijat

Taulukkoon 6 on koottu tietoja neljästä merkittävimmästä kilpailijasta it-asiantuntijoiden vuokrauksen ja taulukkoon 7 tietoja kilpailijoista suorahaun osa-alueella. Mikäli lähteistä ei löytynyt jotain haettua tietoa kilpailijasta, niin taulukon ruutu on jätetty tyhjäksi. Koottujen tietojen analysointi on esitetty kappaleessa 6.4.

	Simplika (Recruitment Estonia OÜ)	Manpower OÜ	Barona Eesti OÜ	Brightway OÜ
Liikevaihto	5 925 k€	5 763 k€	437 k€	776 k€
Tulos	307 k€	107 k€	-37,5 k€	5 k€
Kasvu	+3,43%	-15.97%	-28,76%	+21%
Työntekijöiden määrä	100	282	17	54
Tärkeimmät asiakkaat	Microsoft, VerticalScope, Konecranes, Fujitsu	Arvato, CircleK, L'Oreal, Harju Elekter, Orkla, APL, GSK, Renault, PLM Group, FedEx	Paf Game Studio, Fujitsu, Atos, ScaleUp	Ensto, Standard AS
Strategia	Keskittynyt kansainvälisiin yhtiöihin ml. IT-ala (67%).	Kansainvälisyys, toimii 80 maassa. Laajat palvelut. Palvelee sekä suuria että pieniä organisaatioita kaikilla toimialoilla.	Rohkeus ja edelläkävijyyden työlämän uudistajana.	HR-palvelut Pohjoismaisille yrityksille.
Palvelut	Henkilöstövuokraus	Henkilöstövuokraus rekrytointipalvelut It-loppukäyttäjä-	Rekrytointi, kansainvälinen rekrytointi,	Henkilöstövuokraus, palkkahallinto,

	Simplika (Recruitment Estonia OÜ)	Manpower OÜ	Barona Eesti OÜ	Brightway OÜ
		palvelut, rekrytoinnin ulkoistaminen, uravalmennus, arviointipalvelut	henkilöstö- vuokraus, ulkoistusrat- kaisut, rekrytoinnin teknologia- ratkaisut	toimitilat, vuokrajohtajat
Vahvuudet	Hyvä maine ja paljon hyviä referenssejä Virossa	Kansainvälisyys, tunnettuus	Kansainvälisyys, teknologia- ratkaisut	
Kehitet- tävää		Ei asiakastoimialan osaamista	Palvelun laatu Virossa	Ei asiakas- toimialan osaamista
Hinnoittelu	Kerroinperusteinen hinnoittelu	Kerroinperusteinen hinnoittelu	Kerroinperus- teinen hinnoittelu	Kerroinperus- teinen hinnoittelu

Taulukko 6: It-asiantuntijoiden vuokrausta tarjoavia yrityksiä Virossa

	CVO Recruitment (Recruitment Estonia OÜ)	TalentHub OÜ	IT Talent OÜ	Arista Executive Search OÜ
Liikevaihto	5 925 k€	4,3 k€	497 k€	329 k€
Rekrytointi- konsulttien määrä	6	7	4	3
Tulos	307 k€	4,3 k€	270 k€	85 k€

	CVO Recruitment (Recruitment Estonia OÜ)	TalentHub OÜ	IT Talent OÜ	Arista Executive Search OÜ
Kasvu	+3,43%	Yhtiö rekisteröity 1.11.2019	+22,82	+23,61 k€
Tärkeimmät asiakkaat	Microsoft, Arvato, Posti Group, Elering, Ridango, Sixfold, Swedbank, Fujitsu	BMI Monier, Incorporate, Ampler Bikes	Kühne Nagel, Relax Gaming, Proekspert, Nortal, Arvato, betPawa, Heathmont, Now Innovations, Veriff, Coingaming, Fitek, Linnworks, Enlabs	Accenture, Braun, Bonava, EAS, Elektrum, ECCO, Iizi, If, IBM, Omniva, Olybet, Skype, Telia, Tieto, Trigon, Viasat
Palvelut	Rekrytointi ja suorahaku, uudelleensijoit- tumispalvelut, työn hakemisen valmennus, työmarkkina- tilanteen konsultointi	Rekrytointi ja suorahaku, työnantaja- brändäys, rekrytointi- strategian konsultointi, rekrytointi- koulutus, tyytyväisyys- kyselyt	Suorahaku, konsultointi, rekrytointi- koulutus	Johdon suorahaku, suorahaku, vuokrajohtaja
Strategia	Koulutetut, asiantuntevat rekrytointi- konsultit, hyvä asiakas- palvelu	Kumppanuusmalli, joustavuus asiakkaiden tarpeiden mukaan, laatu ja nopeus, toiminnan läpinäkyvyys	Keskittynyt it-alaan, rekrytoi osaajia myös Venäjältä, ammattitaito	Palvelujen korkea laatu, markkina- alueena Pohjoismaat ja Baltia, soveltuvuus- testaus

	CVO Recruitment (Recruitment Estonia OÜ)	TalentHub OÜ	IT Talent OÜ	Arista Executive Search OÜ
Vahvuudet	Hyvä viestintä, tunnettu brändi, vahva markkina- asema, kohtuullinen maine	Asiakslähtöisyys, rekrytointikon- sulttien kokemus asiakkaan puolella toimimisesta, myös it-alan osaamista	Ammattitaito, rekrytointi- osaaminen Venäjältä, toimiala- osaaminen	Palvelujen laatu
Kehitettävää	Tulokset vain tydyttäviä, Asiantuntemus vain muutamiin rooleihin, ei asiakastoimialan osaamista		Asiakkaiden kuuntelu	Perinteinen, korkea hinnoittelu, ei asiakas- toimialan osaamista
Hinnoittelu	Onnistumis- perusteinen, kiinteä hinnoittelu		Onnistumis- perusteinen hinnoittelu	Palkkatasoon sidottu hinnoittelu, kallein

Taulukko 7: It-alan suorahakupalveluja tarjoavia yrityksiä Virossa

6.4 Keskeiset havainnot kilpailijoista

Emme löytäneet Viron markkinoilta yhtään henkilöstöpalvelualan yhtiötä, joka olisi erikoistunut pelkästään it-alan osaajien vuokraukseen. Kaikki it-alan osaajien vuokrausta harjoittavat yhtiöt vuokraavat myös muiden toimialojen osaajia. Analysoiduista yhtiöistä varteenotettavimmalta kilpailijalta vaikuttaa Simplika. Sen vuokrausliiketoiminnasta suurin osuus noin 51% tulee teknologia-alalta (ml. It-ala). (Simplika 2020.) Lisäksi se on ainoa yhtiö, joka tarjoaa asiakkailleen vastaavia kovan tason it-osaajia kuin Nico. Heidän strategiansa on keskittyä palvelemaan kansainvälisiä yhtiöitä, joilla ei ole omaan tytäryhtiötä Virossa. Verkkosivujen mukaan heidän liikevaihdostaan tulee 58% tulee tällaisilta asiakkailta.

Simplikan primääri asiakassegmentti on siis varsin erilainen kuin Nicolla. Muut analysoidut yritykset eivät ole erikoistuneet it-alaan ja vuokraavat it-alalla lähinnä käyttötukipalveluihin soveltuvia osaajia. Analyysin perusteella näyttää siis siltä, että muut eivät suoranaisesti kilpaile Nikon kanssa vaativimpien asiantuntijaroolien osa-alueella.

Suorahakupalvelujen osalta kilpailutilanne on hyvin erilainen, koska tältä kilpailukentältä löytyy useampi yhtiö, joilla on vahvaa osaamista it-alan suorahakupalvelujen tuottamisessa. Ainoa puhtaasti it-alaan erikoistunut kilpailija on IT Talent OÜ. Heidän palvelunsa ja strategiansa on muuten hyvin samankaltainen kuin Nicolla, mutta he ovat erikoistuneet lisäksi venäjänkielisten, venäläisten ja yleensäkin ulkomaisten it-osaajien löytämiseen. Yhtiö on kasvanut nopeasti ja toimii erittäin kannattavasti. Toinen hyvin mielenkiintoinen kilpailija on vuoden 2019 lopulla perustettu yhtiö on TalentHub OÜ. Yhtiö on keskittynyt rekryointipalvelujen tuottamiseen ja siellä työskentelee rekryointikonsultteja, jotka ovat aiemmin olleet töissä it-alan yhtiöissä. Yhtiöllä on siis hyvä osaaminen ja kokemus it-alan suorahakujen tekemiseen, vaikka se ei ilmoita keskittyvänsä pelkästään it-alan hakuihin. TalentHub on kasvanut vuonna 2020 korona-ajasta huolimatta erittäin nopeasti. Analyysin perusteella vaikuttaa siltä, että myös CVO Recruitment OÜ ja Arista Executive Search OÜ:n ovat vahvoja kilpailijoita niissä asiakkuuksissa, joiden kanssa heillä on olemassa oleva yhteistyösuhde. CVO:lla on varteenotettavaa kokemusta myös it-alalta. Aristan strategiassa painottuu johdon suorahaut ja heidän palvelujen hintataso on vertailuryhmän kallein.

7 Johtopäätökset ja suositukset palvelujen paikallistamisesta Viroon

Ennen johtopäätösten tekemistä kävin huolellisesti läpi kaikki kerätyt tiedot, tehdyt analyysit ja pyrin löytämään johtopäätösten tekemisen kannalta oleelliset kohdat. Tietoja kerättiin paljon, jotta liiketoimintaympäristöstä saadaan riittävän täsmällinen kuva johtopäätösten tekemiselle. Nyt siitä tulee löytää oleellinen. Kysyin itseltäni kuusi tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta tärkeää taustakysymystä ja pyrin hakemaan niihin vastauksia kerätystä tutkimusaineistosta.

Onko Virossa riittävästi kysyntää it-alan suorahaku- ja asiantuntijavuokrauspalveluille?

It-ala on kasvanut voimakkaasti ja kasvun ennustetaan jatkuvan. Tarpeita hyvillä osaajilla on sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. It-alan suorahaku- ja asiantuntijavuokrauspalveluille on selvästi myös markkina olemassa, mutta sen suuruudesta ei ole tutkittua tietoa olemassa. Vastausta pohtiessani pyrin arviomaan markkinan koon itse. Otin huomioon, että merkittävä osa asiantuntijavuokrauspalveluista tuotetaan nykyisin it-alan ohjelmistoyhtiöiden toimesta. Tein olettamuksen, että ohjelmistoalan yritysten liikevaihdosta on keskimäärin 10% asiantuntijavuokrausliiketoimintaa. Toinen oletamus on, että henkilöstöpalvelualan yritysten

liikevaihdosta keskimäärin 20% kohdistuu it-alalle ja että tässä on mukana suorahakupalvelut ja osa asiantuntijavuokrauksesta. Näillä olettamuksilla laskettuna Nicolle potentiaalisen markkinan koko on lähes 200 m€ vuodessa, joka on ehdottomasti riittävän kokoinen. Ja asiantuntijoiden vuokraaminen oletettavasti kasvaa, kun henkilöstöpalveluala kehittyy Virossa samaan suuntaan kuin muissa Euroopan maissa.

Onko Virossa it-osaajia riittävästi löydettävissä asiakkaiden tarpeisiin?

It-ammattilaisia on työttömänä noin 2,3% koko alan työvoimasta, mikrorittäjiä on yli 4500 ja lisäksi virolaiset vaihtavat suomalaisia helpommin työpaikkaa. Työvoimapolusta huolimatta osaajia on löydettävissä, mutta asiantuntijoiden löytämiseksi täytyy tehdä varsin paljon töitä. Työpaikkailmoittelu ja työntajamarkkinointi tapahtuu Virossa paikallisissa kanavissa ja portaaleissa. LinkedIn on varsin laajasti käytössä it-asiantuntijoiden keskuudessa.

Pystyykö Nico erottautumaan Virossa palvelutarjoajana, työnantajana ja yhteistyökumppanina riittävästi?

Oleellisia löydöksiä tähän kysymykseen vastausta pohtiessani olivat mielestäni:

- Viron henkilöstöpalvelumarkkina on nuori ja kärsii huonosta maineesta.
- Asiakkaat välttelevät yhteistyötä pienten yritysten kanssa, koska niiden yritysvastuuta ja toiminnan jatkuvuutta epäillään.
- Markkinoilla on paljon kilpailijoita, mutta ei toista it-alaan erikoistunutta henkilöstöpalveluyritystä, joka pystyy varmistamaan asiakkaan it-osaamisen saatavuuden sekä rekrytoinnin että vuokrauksen keinoin.
- Haastatteluissa nousi esille, että Nicon potentiaaliset asiakkaat arvostavat palvelutoimittajan vastuullisuutta ja pitkäjänteistä yhteistyötä.

Näiden löydösten perusteella Nico erottuu nykyisistä kilpailijoistaan kokonaisvaltaisen tarjoaman, erikoistumisensa ja vastuullisuutta korostavan strategian avulla. Nicoa ei luonnollisesti tunneta Viron markkinoilla vielä tässä vaiheessa, joten markkinointiin panostaminen on oleellista.

Miten Viron asiakkaiden tarpeet ja odotukset poikkeavat suomalaisten asiakkaiden tarpeista?

Asiakkaiden tarpeet palvelujen sisällölle ja laadulle olivat haastattelujen perusteella pääosin samanlaiset Virossa kuin Suomessa. Odotuksen palvelujen laatutasosta ovat varsin korkealla ja hinnoittelu tulee olla markkinahintaista. Vastuullisuuden merkitys nousi haastatteluissa esille varmasti osin henkilöstöpalvelualalla ja pienyrityksiin liittyvien ongelmien tai

ongelmaepäilyjen johdosta. Asiakkaat ovat tottuneet englanninkielisiin tarjouksiin ja sopimuksiin, kunhan keskustelut voidaan käydä Viron kielellä.

Miten palveluista sopiminen poikkeaa Virossa?

Vaikka kerättyjen tietojen ja haastattelujen pohjalta kävi ilmi, että henkilöstöpalveluun liittyvä lainsäädäntö on Virossa osin jäykkää tai vähän keskeneräistä muihin Euroopan maihin verrattuna (Espenberg ym. 2014), ei sopimuslainsäädännön näkökulmasta noussut esille merkittäviä lokalisoitotarpeita Nicon asiakassopimusperusteisiin. Luonnollisesti viittaukset sovellettaviin lakeihin sekä oikeuspaikka tulee määritellä oikein. Termien määrittelyissä ja osapuolen tehtävissä ja vastuissa tulee olla selkeä, jotta vältetään väärinymmärryksiä. Positiivista oli huomata, että Virossa on yleistä käyttää englanninkielisiä sopimuksia jopa virolaisten yritysten välillä.

Miten palveluiden tuottaminen poikkeaa Virossa?

Palvelut voidaan tuottaa pitkälti samojen prosessien ja ohjeiden mukaan kuin Suomessakin, mutta yhteistyötahot, työvälineet ja viestintäkanavat ovat merkittävilta osin erilaiset Virossa. Sosiaalisen median työvälineet, kuten LinkedIn, ovat samoja, mutta paikallisten yhteistyöverkostojen kanssa toimiminen ja rekrytointikanavien hyödyntäminen vaativat myös paikallisia sopimuksia ja työvälineitä. Yhteistyö Viron työttömyyskassan Eesti Töötukassan kanssa tai ilmoittelu tärkeimmillä rekrytointisivustoilla, kuten cv.ee tai cvkeskus.ee, helpottuu huomattavasti, jos Nico hankkii Viron toimintaympäristöön sovitettua rekrytointijärjestelmän. Samaten alihankintaverkoston rakentaminen ja yhteistyön tekeminen vaativat panostuksia sekä työvälineisiin että markkinointiin.

7.1 Suositukset paikalliseksi kilpailustrategiaksi

Vaikka asiakkaiden palvelutarpeet ovat Virossa pitkälti samanlaiset kuin Suomessa, on kilpailutilanne ja liiketoimintaympäristö hyvin erilainen. Tästä syystä suosittelen, että Nico lokalisoi myös markkinointiviestejään siten, että niissä tuodaan esille paikallisten asiakkaiden tai it-asiantuntijoiden näkökulmasta ajankohtaisia ja puhuttelevia teemoja. Nicon strategiassa on valmiina hyviä elementtejä, mutta korostuksissa kannattaa huomioida Viron markkinan erityispiirteet.

Suositukseni kilpailustrategian lokalisoitaviksi teemoiksi ovat:

- Nicon kokonaisvaltainen palvelu asiakkaan it-osaamisen varmistajana. Virossa ei ole tällä hetkellä Nicon lisäksi muita it-alaan erikoistuneita henkilöstöpalvelualan yrityksiä, jotka tarjoaisivat asiakkailleen suoraan palveluja ja asiantuntijoiden

vuokrauspalveluja. Molemmille palveluille on kuitenkin kysyntää ja kasvava markkina olemassa.

- Viron henkilöstöpalvelumarkkina on nuori ja kärsii huonosta maineesta. Nicon strategian ytimessä on reiluus, vastuullisuus ja hyvien käytäntöjen mukaiset toimintatavat. Nicon kohdeasiakkaat arvostavat näitä periaatteita myös Virossa, joten Nicon kannattaa tuoda nämä vahvasti esille markkinoinnissaan ja pyrkiä erottautumaan korkeita eettisiä periaatteita noudattavana yhteistyökumppanina. Näistä periaatteista kiinni pitäminen tarkoittaa sitä, ettei Nico voi kilpailla tarjoamalla aina halvinta hintaa, mutta lakien noudattaminen ja hyvästä maineesta huolehtiminen kannattaa pitkällä aikavälillä.
- Virossa on paljon it-alan mikroyrittäjiä, mutta niiden toiminnan lainmukaisuus epäilyttää asiakkaita. Nicon kannattaa rakentaa mikroyrityksiin toimiva yhteistyöverkosto, koska heidän avullaan Nico pystyy tarjoamaan asiakkailleen sellaista joustavuutta työmääriin ja aikatauluihin, joita ei työsopimuksiin perustuvalla resursoinnilla tarjoamaan. Nico pystyy lisäksi huolehtimaan asiakkaitensa puolesta, että yhteistyötä tehdään sellaisten mikroyrittäjien kanssa, jotka toimivat lakien mukaisesti ja vastuullisesti. Osaksi yrityskuvamarkkinointi kannattaa ottaa alihankkijaverkoston laatu ja valvonta.
- Palvelujen hinnoittelu tulee päivittää vastaamaan paikallista markkinatasoa, mutta epäterveeseen kilpailuun ei kannata lähteä. Hinta-laatusuhde pitää olla potentiaalisten asiakkaiden näkökulmasta kohdillaan. Nicon kannattaa rakentaa luottamusta ja vastuullista mainetta pitkäjänteisesti, koska epäterve kilpailu tulee kaikella todennäköisyydellä Virossakin vähenemään ajan myötä ja voittajia ovat vastuulliset toimijat.
- Markkinointi, työpaikkailmoittelu ja alihankinnan toimeksiantoilmoittelu tulee tehdä paikallisissa portaaleissa ja kanavissa, jotta haluttu kohdeyleisö tavoitetaan. Suosittelun, että Nico hankkii Viroon rekrytointijärjestelmän ja alihankintaverkoston hallintajärjestelmän, joka on integroitu paikallisiin kanaviin. Tehokas ja aktiivinen viestintä kasvattaa tarvittavaa tunnettuutta ja mainetta potentiaalisten asiakkaiden, työntekijöiden ja mikroyrittäjien keskuudessa.

7.2 Suositukset palvelujen paikallistamisesta

Alla olevaan taulukkoon 8 on koottu suositukset palvelujen lokalisoinnista.

	Suorahakupalvelut	Asiantuntijavuokraus
Palvelun sisältö	Palvelun sisältö kannattaa pitää samana kuin Suomessa.	Sama kuin Suomessa.
Palvelun tuottamisen prosessi	Palvelun tuottamisen prosessi ja työohjeet kannattaa pitää samana kuin Suomessa.	Sama kuin Suomessa.
Työvälineet	<ol style="list-style-type: none"> 1. LinkedIn Recruiter kuten Suomessa. 2. Lisäksi suositellaan Viroon hankittavaksi rekrytointijärjestelmä, joka on integroitu paikallisiin hakuportaaleihin. Potentiaaliset työntekijät tulee tavoittaa niistä kanavista, joissa paikalliset it-ammattilaiset viettävät aikaa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. LinkedIn Recruiter kuten Suomessa. 2. Rekrytointijärjestelmän hankinta omien työntekijöiden rekrytointiin. 3. Alihankkijaverkoston hallintaan tarkoitetun järjestelmän hankinta.
Laatumittarit	Asiakastyytyväisyys ja kannattavuus kuten Suomessa. Tyytyväisyyskyselyt käännetään viron kielelle.	Asiakastyytyväisyys ja kannattavuus kuten Suomessa. Tyytyväisyyskyselyt käännetään viron kielelle.
Myyntikalvot	Suosittelaa hyödynnettäväksi Suomessa käytössä olevia englanninkielisiä kalvoja. Päivitetään hintatiedot ja yhteystiedot. Korostetaan vastuullisuutta.	Suosittelaa hyödynnettäväksi Suomessa käytössä olevia englanninkielisiä kalvoja. Päivitetään hintatiedot ja yhteystiedot. Korostetaan vastuullisuutta, laatua ja laadunvalvontaa myös alihankkijoiden osalta.

	Suorahakupalvelut	Asiantuntijavuokraus
Palveluesite	Voidaan hyödyntää Suomessa käytössä olevaa englanninkielistä palveluesitettä. Vastuullisuusteemaa korostetaan.	Voidaan hyödyntää Suomessa käytössä olevaa englanninkielistä palveluesitettä. Vastuullisuusteemaa korostetaan.
Sopimus pohjat ja ehdot	Voidaan hyödyntää Suomessa käytössä olevaan englanninkielistä sopimus pohjaa. Tehdään välttämättömät päivitykset, esim. se, että sopimukseen sovelletaan Viron lakia ja oikeuspaikka on Tallinna.	Voidaan hyödyntää Suomessa käytössä olevaa englanninkielistä sopimus pohjaa. Sopimuksessa huomioidaan työsopimuslaki esim. irtisanomista ja muutoksia koskevissa kappaleissa. Lisäksi päivitetään sopimukseen sovellettavaksi Viron lakia ja oikeuspaikaksi Tallinna.
Hinnoittelu	Viron markkinahinnat ovat noin puolet Suomen hintatasosta. Suositellaan kiinteää hintaa, joka vastaa noin 2,5 kk palkkaa.	Viron it-asiantuntijoiden myyntihinnat ovat noin 2/3 Suomen hintatasosta. Suositellaan käytettäväksi joko roolipohjaista tuntihinnastoa tai vastaavaa kerroinperusteista hinnoittelua kuin Suomessa.

Taulukko 8: Suositus palvelujen paikallistamisesta

8 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman luotettavaa tietoa. Tutkimuksen luotettavuus on arvioitava eettisesti ja korkeatasoisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 138.).

Opinnäytetyöhön tarvittavat taustatiedot on pyritty keräämään mahdollisimman oikein ja luotettavista lähteistä. Samaten haastattelujen kautta saadut tiedot on pyritty kirjaamaan ja esittämään kuten haastateltava on kertonut. Tuloksia tarkasteltaessa kannattaa kuitenkin huomioida seuraavissa kappaleissa esittämäni tekijät.

Tutkimuksessa haastateltiin kaksi Viron henkilöstöpalveluyritysten liiton jäsentä sekä yhteensä viisi asiakasyrityksen edustajaa. Haastateltavien määrä ei ole kovin iso, mutta toisaalta vastaukset olivat varsin hyvin linjassa toistensa kanssa, joten arvioni mukaan tulokset ja niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset ja annetut suositukset ovat varsin luotettavia.

Huomioitavaa on, että tutkimusta tehtäessä on käytetty kolmea eri kieltä: suomea, englantia ja eestiä. Esimerkiksi käänsin haastattelukysymykset ensin suomesta englanniksi, haastattelut tehtiin viron kielellä, haastattelumuistiinpanot kirjoitettiin englanniksi, josta analyysit kirjoitettiin tähän opinnäytetyöhön suomeksi. Uskoakseni tällä ei ole ollut tulosten kannalta oleellista merkitystä, mutta toki usean kielen käyttäminen osaltaan kasvattaa mahdollisuutta virhetulkintoihin.

Huomionarvioista taulukoissa esitettyjen lukujen osalta on, että tilastotietoja Viron liiketoimintaympäristöstä on sinällään varsin hyvin saatavilla. Tietoa ja tilastoja tarjoavat mm. Statistics Estonia, Creditinfo Eesti AS, Viron keskuspankki Eesti Pank, useat eri ministeriöt sekä toimialajärjestöt. Tutkimuksen alkuvaiheen ongelmana oli päättää mitä tilastoja opinnäytetyössä käytän, koska niiden luvut poikkeavat toisistaan. Osa poikkeamista selittyy sillä, että tilastoihin poimitaan tietoa erilaisilla alatoimialakriteereillä. Osaan tapauksista oli vaikea löytää järkevää selitystä, koska sama tilasto englanninkielisenä tai eestikielisenä antoi erilaisia lukuja. Päätin lopulta luottaa Viron kauppa ja viestintäministeriön vuosiraportin (Overview of Key Economic Sectors 2019, Ministry of Economic Affairs and Communications) tietoihin sekä Statistics Estonian raportteihin, joissa luvut olivat linjassa mainitun vuosiraportin kanssa. Lisäksi päätin johdonmukaisesti käyttää ict-alan tilastoissa toimialaluokitusta J Information and communication, koska kaikkia tilastoja ei ollut saatavilla tätä tarkemmalla tasolla.

9 Tutkimusetiikka

Mielestäni tämän opinnäytetyön tärkein eettinen näkökulma on asiakashaastatteluihin osallistuneiden henkilöiden antamien tietojen luottamuksellisuus ja siihen sovittujen periaatteiden noudattaminen. Luottamuksellisuus koskee sekä yritysten toiminnasta saatuja tietoja että haastateltavan henkilön omia tietoja, mielipiteitä tai arvostuksia. Sovimme, että tulokset raportoidaan siten, että yksittäisten henkilöiden vastauksia ei pysty tunnistamaan. Tätä periaatetta on noudatettu.

Tutkimusetiikan kannalta oleellista on myös, että tutkimusaineisto ei joudu väärin käsiin (Kuula 2011). Tämän opinnäytetyön koko haastatteluaineistoa ei ole tarpeen säilyttää sen

jälkeen, kun työ on saatu valmiiksi ja tulokset on läpikäyty toimeksiantajan kanssa. Työn aikana tutkimusaineisto säilytetään tietoturvalisessä paikassa toimeksiantajan palvelimella.

10 Pohdinta ja yhteenveto

Työn tavoitteena oli selvittää, miten Nikon tulee lokalisoida it-alan suoraan palvelujaan ja henkilöstövuokrauspalvelujaan menestyäkseen Viron markkinoilla. Opinnäytetyötä tehtiin rinnakkain työelämän todellisen projektin kanssa, jossa Viron toimipisteen toiminnot oikeasti käynnistettiin, tehtiin liiketoimintasuunnitelma, aloitettiin myyntityö sekä solmittiin jo ensimmäiset asiakassopimukset. Vaikka opinnäytetyössä käsiteltiin työn rajausten vuoksi vain osaa toimipisteen liiketoiminnan käynnistämiseen liittyvistä tehtävistä, oli asetettu tutkimuskysymys ja opinnäytetyössä käsitellyt asiat hyvin tärkeässä roolissa koko käynnistysprojektia ajatellen. Työ tehtiin tiiviissä yhteistyössä muiden toimipisteen käynnistämiseen osallistuneiden henkilöiden kanssa. Aiheen ajankohtaisuus ja merkityksellisyys tekivät työstä monella tapaa mielekkään. Oli lähtökohtaisesti selvää, että opinnäytetyöhön tekemästäni panostuksesta on hyötyä sekä Nicolle että minulle oppimisen näkökulmasta.

Ajallisesti ja työmäärällisesti suurin panostus oli tietojen kerääminen. Taustatietoa kerättiin varsin paljon Virossa yleisesti, Viron it-alasta ja henkilöstöpalvelualasta, kilpailijoista sekä asiakkaista. Tietojen kerääminen onnistui lopulta mielestäni erittäin hyvin, vaikka lähtötilanteessa Viron liiketoimintaympäristön tietolähteistä ei ollut tarkkaa tietoa ja koronarajoitusten takia työ tehtiin lähes kokonaan etänä. Suurimpana ongelmakohtana koin eri tietolähteissä esiintyneiden tietojen ristiriitaisuuden, mutta tähänkin löytyi ratkaisu lopulta tekemällä päätös mihin lähteisiin luotan ja mitä toimialaluokitusta käytän johdonmukaisesti. Työn tekemistä helpotti opinnäytetyön aiheen liittyminen läheisesti omiin työtehtäviini ja kokemuksiini Nikon liiketoiminnasta Suomessa. Lisäksi sain tärkeää tukea Ave Arumäeltä sekä tietolähteiden vinkkaajana että haastattelujen tekijänä ja dokumentoijana.

It-asiantuntijavuokrauksen markkinan analysointia kannattaisi jatkaa tulevaisuudessa tekemällä määrällinen tutkimus selvästi laajemmalle potentiaaliselle asiakasjoukolle. Ohjelmistoyhtiöt tekevät osana liiketoimintaansa asiantuntijoiden vuokrausta, mutta volyymeista tai sisällöstä ei ole tutkittua tietoa olemassa. Periaatteessa asiaa olisi helppo selvittää tietohallintopäälliköille kohdennetulla kyselytutkimuksella, joka lähetettäisiin useammalle sadalle yritykselle ja julkishallinnon organisaatiolle. Tällä tavalla saataisiin arvokasta tietoa laajemmin asiantuntijavuokrausmarkkinasta ja tuloksia voisi varmasti hyödyntää strategiatyössä. Tässä opinnäytetyössä jouduin turvautumaan valistuneisiin oletuksiin Nikon potentiaalisen markkinan kokoa arvioidessani.

Kokonaisuudessaan työ oli äärimmäisen mielenkiintoinen ja opettavainen. Itselle tämä työ opetti paljon Virosta yleisesti, it-alan suorahakupalvelujen ja asiantuntijavuokrauksen markkinoista ja kilpailutilanteesta. Ilman tätä opinnäytetyötä en todennäköisesti olisi paneutunut näihin asioihin yhtä syvästi, koska työn tekemiseen tuli käytettyä runsaasti iltaja viikonloppuaikaa. Lisäksi opinnäytetyön tekeminen asetti laatukriteerit positiivisesti varsin korkealle ja opetti minulle samalla tutkimustyön menetelmiä ja tekemistä. Oli hyvin palkitsevaa huomata, että pystyin tuomaan arvokasta tietopohjaa ja uutta näkökulmaa toimipisteen käynnistykseen liittyville osapuolille sekä Virossa että Suomessa. Tietoja, tuloksia ja suosituksia myös hyödynnettiin varsinaisessa liiketoimintasuunnittelussa. Saamani palautteen perusteella asetetut tavoitteet saavutettiin ja osin jopa ylitettiin.

Lähteet

Painetut

Aaker, David A. 2014. Strategic Market Management 10th edition. John Wiley & Sons, Inc. New York.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 4. tark. p. Helsinki: Talentum.

Kärkkäinen, H., Piippo, P., Salli, M., Tuominen, M. & Heinonen, J. 2000. Asiakastarpeista tuotteiksi ja palveluiksi. 2. uud. p. Helsinki: Metalliteollisuuden

Porter, M. E. & Väisänen, T. 1993. Strategia kilpailutilanteessa: Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. 3.- 4. p. Helsinki: Rastor.

Soikkanen, K., Sormunen, A. & Stelander, M. 2015. Suorahaku. Helsinki: Tietosanoma.

Ylikorpi, M. 2005. Ohjelmistoala, Toimialaraportti 17/2005. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö.

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon: Suomalaisyrittäjä kansainvälistyy. Helsinki: WSOYpro.

Sähköiset

Arhinmäki H. 2018. Suomen suurlähetystö, Tallinna: Vahvaa talouskasvua Virossa, mutta myös tulevaisuuden haasteita. Viitattu 15.10.2020.

https://finlandabroad.fi/web/est/ajankohtaista/-/asset_publisher/TV8iYvdcF3tq/content/vahvaa-talouskasvua-virossa-mutta-myos-tulevaisuuden-haasteita/384951

Espenberg K., Puolokainen T., Varblane U., Beilmann M., Muda M., Rosin A. 2014. Tarton yliopisto: Töötingimused renditööl. Viitattu 30.11.2020.

<https://www.tooelu.ee/UserFiles/Uuringud/Rendit%C3%B6%C3%B6%20raport.pdf>

Euroopan Unioni 2020. Tietoa EU:sta, Viro. Viitattu 3.11.2020. https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/estonia_fi

FiCom ry 2020. Ict-alan tunnuslukuja / ICT-alan työlliset ja koulutus. Viitattu 3.11.2020.

<https://www.ficom.fi/ict-ala/tietopankki/ict-toimialan-tunnuslukuja/ict-toimialan-merkitys/ict-alan-tyolliset-ja-koulutus/>

Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi työsopimuslain 2 luvun 6 ja 9 §:n sekä lähetetyistä työntekijöistä annetun lain muuttamisesta HE 104/2011. Viitattu 15.11.2020.

<https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2011/20110104>

ITL, Association of Information Technology and Telecommunications 2020. Smart Estonia.

Viitattu 15.10.2020. <https://www.itl.ee/en/vision-2030/>

HENRY ry - Henkilöstöjohdon ryhmä - Rekrytointipalveluiden ostamisen opas. Viitattu 15.10.2020. <https://www.henry.fi/media/hankkeet/rekrytointipalveluiden-ostamisen-opas.pdf>

Hjelt Jan. Työ- ja elinkeinoministeriö: Vuokratyöopas. Tem, heinäkuu 2017. Viitattu 15.10.2020. <https://tem.fi/documents/1410877/3229884/Vuokraty%C3%B6opas/fc47f5f5-b1d5-4805-b6dd-a46e42193a05>

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. E-kirja. 2. uud. p. Tampere: Vastapaino.

Ministry of Finance of Estonia 2020. Economic Forecast of the Ministry of Finance of Estonia 7.9.2020. The crisis has bottomed out. Viitattu 10.11.2020.

<https://www.rahandusministeerium.ee/sites/default/files/news-related-files/factsheet-mof-forecast-2020-september-21200907.pdf>

Ministry of Economic Affairs and Communications 2020. Overview of Economy 2019. Viitattu 7.9.2020. https://www.mkm.ee/sites/default/files/overview_of_economy_2019.pdf

Nico 2020. Viitattu 3.11.2020. <https://www.nico.fi/>

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä L1233/2006. Viitattu 10.11.2020. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20061233>

Pro & SAK (Ammattiliitto Pro, Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK) 2019. Vuokratyöopas. Viitattu 3.11.2020. <http://www.vuokratyopas.fi/>

Statistics Estonia 2020. Viitattu useasti aikavälillä 10.-12.2020. <https://www.stat.ee/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Viitattu 15.11.2020. BookBeat. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Visit Estonia 2020a. Viron virallinen matkailusivusto. Viitattu 15.10.2020.

<https://www.visitestonia.com/fi/miksi-juuri-viro/viro-on-digitaaliyhteiskunta>

Visit Estonia 2020b. Viron virallinen matkailusivusto. Viitattu 15.10.2020.

<https://www.visitestonia.com/fi/miksi-juuri-viro/mita-viro-tekee-parhaiten>

The World Employment Confederation 2020. Economic Report. Viitattu 12.12.2020.

<https://wecglobal.org/uploads/2020/02/Economic-Report-2020.pdf>

Julkaisemattomat

CreditInfo 2020a. Market review: IT and programming companies 2019. Viitattu 20.11.2020.

CreditInfo 2020b. Market review: Employment placement and temporary employment agencies 2019 Viitattu 20.11.2020.

EK Elinkeinoelämän keskusliitto 2019. Syyskuun palkkatiedustelu, Tietotekniikka. Viitattu 15.11.2020. https://ek.fi/documents/palkkatiedustelut/KP/alakohtaiset/Ohje_35_6200.htm

Fontes 2020. Ikt-sektori palgauuring Eesti 2020. Fontes Palgakonsultatsioonid OÜ. Viitattu 10.11.2020. <https://palgauuring.fontes.ee/et/about/survey>

Haastattelut

Ambur, M. 2020. Haastattelu 13.10.2020. Tietohallintojohtaja, Kuehne & Nagel. Tallinna.

Kaldra, H. 2020. Haastattelu 16.10.2020. Baltic CEO, Manpower. Tallinna.

Läll, G. 2020. Haastateltu 15.10.2020. Head of IT Development Division, SEB. Tallinna.

Margus, K. 2020. Haastattelu 14.10.2020. Teknologiayksikön HR-konsultti, Elisa. Tallinna.

Mäki, H. 2020. Haastattelu 20.10.2020. Partner and co-owner, Finesta. Tallinna.

Polli, T. 2020. Haastattelu 07.10.2020. CTO, Elisa. Tallinna.

Sokk, M. 2020. Haastateltu 06.10.2020. Ohjelmistoyksikön johtaja, Fujitsu. Tallinna.

Talivee, U. 2020. Haastateltu 19.10.2020. IT Manager, Õhtuleht. Tallinna.

Kuviot

Kuvio 1: Tieto- ja viestintäteollisuus (Ylikorpi 2005, 12)	11
Kuvio 2: Henkilöstövuokrauksen osapuolet (Hjelt 2017, 6).....	15
Kuvio 3: Viron talouskasvu verrattuna EU:n keskimääräiseen kasvuun (Ministry of Economic Affairs and Communications 2020; Statisticks Estonia 2020, 3.)	18
Kuvio 4: Tieto- ja viestintäalan liikevaihdon jakautuminen alasektoreittain vuonna 2019 (Ministry of Economic Affairs and Communications 2020, 84; Statisticks Estonia 2020.)	19
Kuvio 5: Vuokratun henkilöstön osuus kokonaistyövoimasta 2018 (The World Employment Confederation 2020).....	21
Kuvio 6: ICT-alan työntekijöiden osuus kaikista työntekijöistä EU-maissa (Ficom 2020.)	26
Kuvio 7: Toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät (Porter 1993, 24).....	33

Taulukot

Taulukko 1: Ict-toimialan liikevaihto ja yritysten lukumäärä (Statisticks Estonia).....	20
Taulukko 2: It-alan suurimmat yritykset 2019 (CreditInfo 2020a).....	20
Taulukko 3: Henkilöstöpalvelualan liikevaihto ja yritysten lukumäärä (Statisticks Estonia 2020)	23
Taulukko 4: Henkilöstöpalvelualan suurimmat yritykset 2019 (CreditInfo 2020b)	23
Taulukko 5: Työmarkkinat Virossa (Statisticks Estonia 2020, EM041).....	25
Taulukko 6: It-asiantuntijoiden vuokrausta tarjoavia yrityksiä Virossa	36
Taulukko 7: It-alan suora hakupalveluja tarjoavia yrityksiä Virossa.....	38
Taulukko 8: Suositus palvelujen paikallistamisesta	44