



# **KILPAILUSTRATEGIAN LUOMINEN KIELIPALVELUYRITYKSELLE**

Rasul Azizan

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2014  
Yrittäjyyden ja liiketoimin-  
taosaamisen koulutusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Ylempi AMK-tutkinto

RASUL AZIZAN

Kilpailustrategian luominen kielipalveluyritykselle

Opinnäytetyö 81 sivua, joista liitteitä 4 sivua  
Huhtikuu 2014

---

Kansainvälistyminen on seuraavien vuosikymmenien megatrendi. Kieli- ja kulttuuri-muurien ylittämiseen tarvitaan tulkkausta ja kääntämistä. Tässä opinnäytteessä tutkitaan, miten kielipalveluiden toimiala muuttuu Suomessa ja millaisella strategialla alalla menestyään parhaiten. Työn tilaaja on Eetalingua Oy, asioimistulkkaukseen ja siihen liittyvään käännoistyöhön keskittyvä yritys. Työn kirjoittaja on yksi yrityksen omistajista.

Toimialaa analysoidaan Michael Porterin viiden kilpailuvoiman teorian avulla. Tätä varten on tehty talousanalyysi kielipalvelualan yritysten tilinpäätöstiedoista ja kartoitettu toimialan tulevaisuutta asiantuntijahaastatteluin. Haastatteluiden tulokset eritellään työssä PESTEL-analyysia käyttämällä. Tilaajayrityksen sisäisiä tekijöitä on analysoitu yrityksen omistajien tekemällä SWOT-analyysilla ja työntekijöiden ryhmähaastatteluilta.

Tulosten perusteella kielipalveluala on muutostilassa. Yritysten määrä kasvaa volyymin keskittyessä samanaikaisesti yhä suurempiin yksiköihin. Kilpailua kiristää myös julkisten tarjouskilpailujen lisääntyminen. Tulkeilta ja kääntäjiltä vaaditaan kielitaidon lisäksi entistä enemmän tutkintopohjaista koulutusta. Myös palveluiden tuottamistavat muuttuvat. Kieliteknologia on heikko signaali, joka vaikuttanee alaan merkittävästi 10–20 vuoden perspektiivillä.

Työn tuotoksena syntyi Eetalingua Oy:lle kilpailustrategia, joka muodostettiin Mika Kamenskyn esittämän strategisen arkkitehtuurin pohjalta. Kilpailustrategia muodostaa luottamuksellisen tausta-aineiston, jota ei julkaista osana tätä julkiseksi tarkoitettua työn kirjallista loppuraporttia.

---

Asiasanat: Strateginen johtaminen, kielipalvelut, tulkkaus ja kääntäminen, Porterin toimiala-analyysi, viiden kilpailuvoiman teoria, PESTEL-analyysi, strateginen arkkitehtuuri

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

RASUL AZIZAN  
Competition Strategy for Language Service Company

Master's thesis 81 pages, appendices 4 pages  
April 2014

---

Internationalization is the mega trend of the following decades. Interpreting and translating will be needed to overcome language and cultural boundaries. This thesis studies how the field of language services changes in Finland and what is the best strategy to succeed in the field. The thesis was commissioned by Eetalingua Ltd, a company focusing on governmental interpreting and related translation work. The writer of the thesis is one of the owners of the company.

The industry was analyzed through Michael Porter's model Five Forces of Competitive Position. For this purpose, a financial analysis was made of the financial statements of language service companies, and the future of the industry was mapped out by interviewing experts. The results of the interviews were analyzed by using PESTEL analysis. The owners of the commissioning company analyzed the internal factors of the company by SWOT analysis and group interviews of the employees.

The results indicate that the language service industry is in a state of change. The number of companies is growing while the volumes simultaneously are centralizing into larger and larger units. The competition might also tighten as the number of public bidding competitions increases. In addition to language skills, the interpreters and translators are required to have more and more degree-based education. The ways of producing services are also changing. Language technology is a weak signal that might have a significant impact on the industry in a perspective of 10 to 20 years.

This study produced a strategy for Eetalingua Ltd., based on a strategic architecture presented by Mika Kamensky. The strategy is confidential and it is not presented in this public release.

---

Key words: strategic leadership, language services, interpreting and translating, Porter's field analysis, Five Forces of Competitive Position, PESTEL analysis, strategic architecture

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	Tutkimuksen tausta ja toteutus .....	8
	2.1 Tutkimuksen eteneminen .....	9
	2.2 Porterin toimiala-analyysi.....	10
3	KIELIPALVELUALA .....	12
	3.1 Kielipalveluiden tarkempaa jaottelua .....	13
	3.2 Toimialan kokonaisuus taloudellisesti.....	14
	3.3 Asioimistulkkauksen markkinat .....	15
	3.4 Kilpailijoiden taloudellinen tarkastelu.....	16
	3.5 Kielipalveluala kilpailijoiden talousanalyysin valossa.....	19
	3.6 Alan ansaintamalli .....	23
4	EETALINGUA OY – KEHITTYVÄ KIELIPALVELUYRITYS.....	27
	4.1 Eetalinguan liiketoiminta ja asiakkaat .....	29
	4.2 Yrityksen evoluutio nykytilaan.....	29
	4.3 Yrityksen sisäinen tarkastelu .....	31
	4.3.1 Työntekijöiden ryhmähaastattelut.....	31
	4.3.2 Johdon SWOT-analyysi .....	34
	4.4 Yhteenvedoa yrityksen nykytilanteesta .....	37
5	ASIAANTUNTIJOIDEN NÄKEMYKSIÄ KIELIPALVELUALASTA.....	39
	5.1 Haastattelututkimuksen toteutus .....	40
	5.2 Aineiston analysointi .....	42
	5.3 Asiantuntijoiden haastattelujen tulokset PESTL-kehyksessä.....	42
	5.4 Heikot signaalit .....	47
	5.5 Millainen yritys menestyy alalla tulevaisuudessa?.....	49
	5.6 Tulosten arviointia .....	50
6	KIELIPALVELUALAN VIISI KILPAILUVOIMAA .....	52
	6.1 Uusien tulokkaiden uhka .....	53
	6.2 Korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka .....	55
	6.3 Hankkijoiden neuvotteluasema.....	57
	6.4 Asiakkaiden neuvotteluasema.....	58
	6.5 Olemassa olevien kilpailijoiden välinen kilpailu.....	59
	6.6 Viiden vuoden ennuste.....	61
7	KILPAILUSTRATEGIAN MUODOSTAMINEN.....	62
	7.1 Porterin näkemys kilpailussa menestymisestä.....	62
	7.2 Eetalinguan strateginen arkkitehtuuri .....	65
	7.3 Eetalinguan strategiset bisnesalueet.....	67

7.4 Liiketoimintastrategian muodostaminen Eetalingualle.....	68
8 POHDINTA.....	70
8.1 Luotettavuuden arviointi.....	71
8.2 Yleistettävyys ja tutkimuksen hyödyllisyys .....	73
LÄHTEET.....	74
LIITTEET .....	78
Liite 1. Asioimistulkkausyritysten taloudelliset tunnusluvut.....	78
Liite 2. Haastatteluiden kysymyslomake.....	80
Liite 3. Kilpailustrategia Eetalingua Oy 2014–2016 (liite salainen).....	81

## 1 JOHDANTO

Kieltä tulkataan ja käännetään niin kauan kun maailmassa on useampi kuin yksi kieli. Viestejä pitää välittää, vaikka samaa kieltä ei aina ymmärrettäisikään. Näihin tilanteisiin tarvitaan tulkkausta ja käännöstä. Näin myös tulkkauksen ja kääntämisen palveluille on aina kysyntää.

Alati kansainvälistyvä kanssakäyminen lisää tarvetta ymmärtää toisten kielellisiä ja kulttuurisia viestejä oikein. Monikulttuurisuus ja monikielisyys ovat selvä ja pysäyttämätön trendi. Suomeen tulee ulkomailta ihmisiä työtä tekemään nyt ja tulevaisuudessa. Suomi hoitaa tulevaisuudessakin kansainväliset velvollisuutensa ja ottaa vastaan paikallaisia. Yritysten toiminta kansainvälistyy vauhdilla, ja monikulttuurisuus ja -kielisyys tulee arkipäiväisemmäksi myös julkisissa palveluissa. Ihmiset, palvelut, tavarat, pääomat ja jopa rikollisuus virtaavat valtioiden rajojen yli. Tämä on hyvin selvä kehityssuunta; on itse asiassa vaikeaa kuvitella tilannetta, jossa tämä kehityskulku ei toteutuisi. Tulkkausta ja käännöksiä tarvitaan, jotta eri äidinkieliä puhuvat pystyvät kommunikimaan sujuvasti keskenään.

Maahanmuutto on viime vuosina sekä monipuolistunut että lisääntynyt huomattavasti. Työministeriön ennusteen mukaan ulkomaalaisten määrä Suomessa kasvaa vuoteen 2030 mennessä puoleen miljoonaan henkilöön. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.) Kansainvälistyminen näkyy myös oikeustulkkauksissa: vuonna 2005 alioikeuksissa tuomittujen ulkomaalaisten osuus oli viisi prosenttia, vuonna 2011 jo 10 prosenttia (Iso-lahti 2013, 16). Kansainvälistyminen tarkoittaa väistämättä kielipalvelualan kasvua.

Tässä opinnäytteessä tarkastellaan liiketaloudellisesta näkökulmasta kielipalvelualan tulevaisuudennäkymiä. Tutkimus etsii vastausta kysymykseen *Millainen yritys menestyy kilpailussa kielipalvelualalla seuraavien kolmen vuoden aikana?* Kysymys on työn tilaajalle erittäin tärkeä, sillä toimialalla menestymisen edellytys on toimialan hyvä tuntemus. Aihe on kiinnostava myös siksi, että kielipalveluiden toimialasta liiketaloudellisesta näkökulmasta ei ole olemassa vastaavaa tutkimusta tai opinnäytetasoista tarkastelua. Työssä tarkastellaan jonkin verran kielipalveluiden koko toimialaa, sen kilpailutilannetta, volyymin ja alalla pärjäävien yritysten ominaisuuksia. Tarkastelu keskittyy kuitenkin ennen muuta asioimistulkkaukseen, joka on työn tilaajan Eetalingua Oy:n liiketoiminnan keskiössä.

Työn kirjoittajalla on pitkä kokemus kielialalta. Yli kymmenen vuotta erilaisissa alaan liittyvissä tehtävissä tulkkina, kääntäjänä, tulkkikoordinaattorina, vastaanottokeskuksen ohjaajana ja kielipalvelualan yrittäjänä ovat antaneet näkemystä toimialaa ja sen kehitystä. Oman lisänsä tarkasteluun tuo se, että kirjoittaja on itse maahanmuuttaja ja kokenut henkilökohtaisesti, millaista on tulla vieraaseen maahan, vieraaseen kulttuuriin ja vieraaseen kieleen. Kirjoittajan yritys, työn tilaaja Eetalingua Oy on tarjonnut kielipalveluita vuodesta 2008. Viimeiset vuodet yritys on kasvanut voimakkaasti, mikä on lisännyt tarvetta strategiselle suunnittelulle ja prosessien parantamiselle. Kirjoittajan liiketalouden ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnot tarjosivat oivan väylän kehitystyölle, jonka tämä opinnäytetyö kruunaa.

## 2 Tutkimuksen tausta ja toteutus

Tutkimuskohteena oli kielipalveluiden toimialan kehitys seuraavien 3–5 vuoden aikana. Varsinaiseksi tutkimuskysymykseksi muotoutui: *Millainen yritys menestyy kilpailussa kielipalvelualalla seuraavien kolmen vuoden aikana?* Työn tarkoituksena oli kysymykseen vastaamalla muodostaa kilpailustrategia Eetalingua Oy:lle.

Haluttu lopputulos oli siis alusta alkaen tiedossa, minkä vuoksi tutkimusmenetelmä oli järkevää valita sen mukaisesti. Lähestymistavaksi valikoitui konstruktiiivinen tutkimus, jossa pyritään muuttamaan organisaation toimintaa ja käytänteitä. Oleellista on sitoa käytännön ongelma ja sen ratkaisu teoreettiseen tietoon. Lisäksi on tärkeää, että ratkaisu osoittautuu aidosti toimivaksi, parhaimmassa tapauksessa myös muualla kuin kohdeorganisaatiossa. Konstruktiiivinen tutkimus on lähellä innovaatioiden tuottamista. Se on suunnittelua ja käsitteellistä mallintamista sekä mallien toteutusta ja testaamista. Ratkaisun laatimisessa käytännön toimijat ovat aktiivisesti mukana. Konstruktiiivinen lähestymistapa korostaakin tutkimuksen hyödyntäjien ja toteuttajien välistä vuorovaikutusta ja kommunikaatiota. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 65–66.)

Kari Lukan (2000) mukaan konstruktiiivinen tutkimus

- keskittyy tosielämän ongelmiin, jotka koetaan käytännössä tarpeellisiksi ratkaista,
- tuottaa innovatiivisen konstruktion, joka on tarkoitettu ratkaisemaan alkuperäinen tosielämän ongelma,
- sisältää kehitetyn konstruktion toteuttamisyrittäjä, jolla testataan sen käytännön soveltuvuutta,
- merkitsee tutkijan ja käytännön edustajien hyvin läheistä tiimimäistä yhteistyötä, jossa odotetaan tapahtuvan kokemuksellista oppimista,
- on huolellisesti kytketty olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen, ja
- kiinnittää erityistä huomiota empiiristen löydösten reflektointiin takaisin teoriaan.

Nämä Lukan esittelemät puolet otettiin huomioon työtä rakennettaessa. Opinnäytetyölle oli selvä tarve: yrityksen kasvun tukeminen ja toimintaympäristön tuntemuksen lisääminen. Alusta asti tavoitteena oli saada aikaan innovatiivinen konstruktio, vaikka tämä konstruktio rajoittuikin yhteen organisaatioon. Strategiadokumenttia on tarkoitus hyödyntää käytännössä. Tutkija toimi kaksoisroolissaan yrittäjänä ja tutkijana, mikä oli loistava lähtökohta tämän tyyppiselle tutkimukselle. Tutkijan oppiminen siirtyi mutkattomasti yrityksen osaamispääoman lisäykseksi. Strategisen johtamisen teoriaan työn



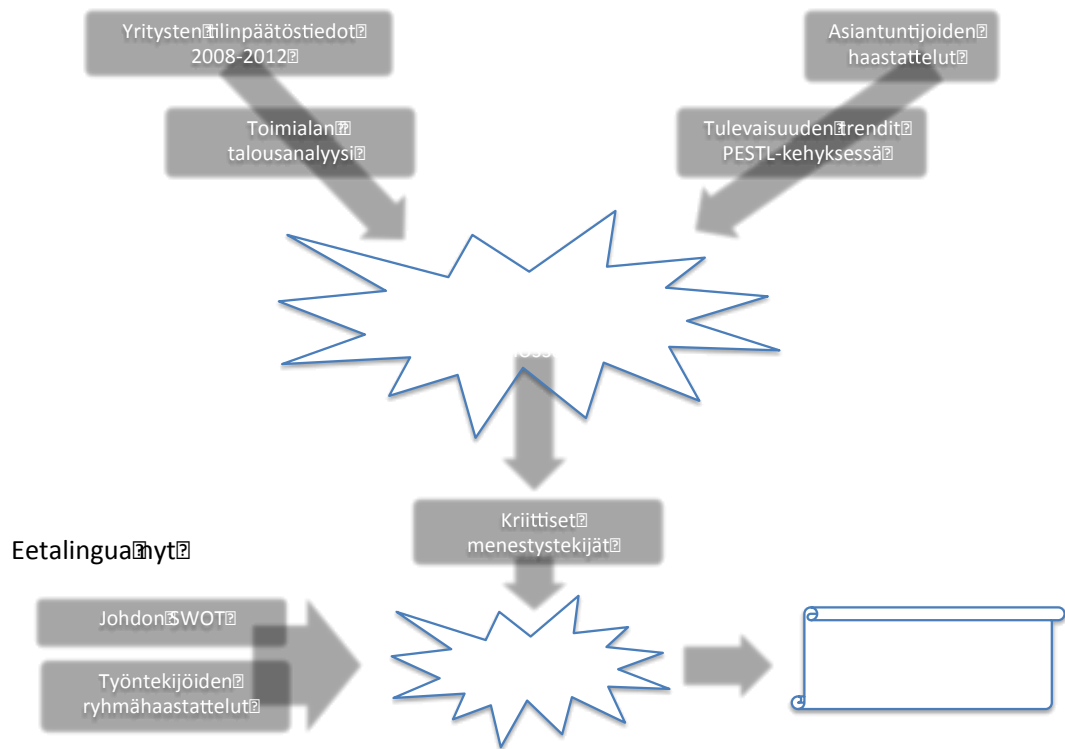
aikana perehdyttiin kohtuullisen syvällisesti. Tutkimukselliset löydökset sijoitettiin strategisen johtamisen teoreettiseen viitekehykseen.

## 2.1 Tutkimuksen eteneminen

Suuri osa kielipalveluyrityksistä tekee tulkkauksia ja käännöksiä, sillä puhutun ja kirjallisen kielen hallinta ovat lähellä toisiaan. Eetalingua Oy:n liiketoiminnan keskiössä ovat kuitenkin asioimistulkkaukset, jotka yritys näkee ydinosaamisenaan, joten tutkimuksellinen tarkastelu keskittyy ennen muuta asioimistulkkauksiin ja asioimistulkaustoiminnan kehitykseen. Käännöksiä käsitellään vähemmän, ja muita kielipalvelualan palveluita, kuten koulutusta tai seminaaritulkkausta, vain sivutaan.

Kielipalvelujen toimialan ja kilpailutilanteen tuntemusta lisättiin alan yritysten tilinpäätöstietoja analysoimalla ja luokittelemalla. Tulevaa kehitystä toimialan ja erityisesti asioimistulkkausten osalta lähdettiin kartoittamaan alan keskeisten toimijaorganisaatioiden kautta. Aineistoa kerättiin julkisten tulkkeskusten johtajien haastatteluilla. Tulkkeskukset ovat merkittävä taho tulkkausten välittäjinä, joten niiden johtajien nähtiin omaavan selvän kuvan alasta ja sen tulevaisuudesta. Näistä haastatteluista muodostettiin PESTL-analyysin (Political, Ecological, Social, Technological, Legal) kehystä käyttäen kuva alan tulevaisuudennäkymistä 3–5 vuoden kuluessa.

Haastatteluista johdetut odotettavissa olevat muutokset ja toimialan talousanalyysi yhdistettiin Michael Porterin (1984) viiden kilpailuvoiman malliin, jolloin saatiin aikaan tulevaa kilpailua kuvaava malli. Porterin mallista kerrotaan tarkemmin seuraavassa alaluvussa. Eri analyysien synteesisistä johdettiin alan kriittiset menestystekijät (engl. critical success factors), eli ne tekijät, joissa on pakko onnistua hyvin toimialalla menestyäkseen. Kriittisiä menestystekijöitä peilattiin Eetalinguan nykytilan analyysiin, jossa yrityksen sisäistä tilaa kartoitettiin kahdella työntekijöiden ryhmähaastattelulla sekä yrityksen osakkaiden tekemällä SWOT-analyysillä. Tästä tehtiin johtopäätöksiä tarpeellisesta muutoksesta. Muutostarpeesta oli mahdollista johtaa useita erilaisia strategioita. Yrityksen johto valitsi näistä yhden yrityksen kilpailustrategiaksi. Prosessi eteni kuvion 1 mukaisesti.



KUVIO 1. Kilpailustrategian muodostamisen prosessi opinnäytetutkimuksen runkona.

Aikaperspektiiviltään tämän työn kaikki vaiheet on ajateltu 3–5 vuoden aikajänteen kautta. Kolmesta viiteen vuotta on pienyrityksen elämässä sopiva ajanjakso katsoa eteenpäin. Tuossa ajassa ehtii tapahtua paljon, ja yritys itse voi bisnesmielessä muuttua radikaalistikin, mikä on strategian muodostamiselle oivallinen lähtökohta. Ihmisen ajattelussa kolmesta viiteen vuotta tuntuu ajanjaksona pitkältä ja kaukaiselta mutta kuitenkin sopivan lähellä olevalta ja siten vielä hahmotettavissa olevalta. Lyhyempi kuin kolmen vuoden perspektiivi näyttää monen silmissä lähes samalta kuin nykyhetki. Pidempi aikajänne, seitsemän, kymmenen tai viisitoista vuotta, voi tuntua niin kaukaiselta, että realismi kääntyy unelmiksi tai synkiksi uhkakuviksi. Työn pohdinnoissa ja johtopäätöksissä, niin kirjoittajan kuin haastateltujenkin, piipahdetaan välillä kauempanakin tulevaisuudessa, mutta vain hakemassa näkemystä lähitulevaisuuteen.

## 2.2 Porterin toimiala-analyysi

Strategian muodostamista varten haluttiin eritellä kielipalveluiden toimialan menestystekijät. Toimialan nykytilaa ja tulevaisuutta päädyttiin analysoimaan Michael Porterin toimiala-analyysin kautta. Analyysia kutsutaan myös *viiden kilpailuvoiman teoriaksi*.

Porter esitteli mallinsa toimialan analyysistä laajasti teoksessaan *Competitive Strategy* vuonna 1980 (suomennettu 1984 nimellä *Strategia kilpailutilanteessa*). Jo vuotta aikaisemmin Porterin artikkeli *Harvard Business Review*'ssa esitteli ensimmäistä kertaa tämän viiden kilpailuvoiman mallin. *Strategia kilpailutilanteessa* -teoksessaan Porter erittelee hyvin yksityiskohtaisesti toimialan kilpailustrategian valintaan vaikuttavat tekijät ja kilpailuedun lähteet, joita yritys voi hyödyntää. (Porter 1984.)

Kahdeksankymmentäluvun alkupuolelta saakka Porterin malli on ollut keskeinen osa kaikkea sitä liiketoiminnallista ajattelua, joka pyrkii ymmärtämään kilpailua ja kilpailussa menestymistä. Porterin mallista ovat olleet kiinnostuneita niin liike-elämän väki kuin konsultit ja akateemiset tahot. Henry Mintzbergin (1998, 80–82) mukaan Porterin malli edustaa strategisessa johtamisessa asemointikoulukuntaa (engl. *positioning school*), jossa strategian muodostaminen nähdään analyttisenä prosessina.

Porterin monet myöhemmät teokset kilpailun ymmärtämisestä perustuvat pitkälti samoihin ajatuksiin eri näkökulmista. *Competitive Advantage* vuodelta 1985 (suom. 1985 nimellä *Kilpailuetu*) käsittelee aihetta enemmän yrityksen sisäisestä näkökulmasta kuin toimialan näkökulmasta ja *The Competitive Advantage of Nations* vuodelta 1990 (suom. 1991 nimellä *Kansakuntien kilpailuetu*) tuovat porterilaisen ajattelun globaalille kansallisvaltioiden ja kansainvälisten yritysten tasolle. (Porter 1984, 1985, 2006.)

Porterilaisen kilpailustrategian muodostamisen alkujuuret ovat kahdessa kysymyksessä: 1) Mikä on toimialan pitkän tähtäimen kannattavuus? ja 2) Mitkä tekijät määräävät yrityksen suhteellisen aseman toimialan sisällä? Kumpikaan kysymys ei yksin riitä kilpailustrategian valintaan. Hyvin kannattavalla toimialalla on mahdollista menestyä huonosti, jos on valittu huono kilpailuasema. Erinomaisellakaan kilpailuasemalla ei saavuteta voittoja, jos toimiala on kokonaisuutena huono. (Porter 1985, 13.)

Nämä kaksi kysymystä toimialan kannattavuudesta ja suhteellisesta asemasta ovat Eetalingua Oy:lle elintärkeitä. Ennen tätä tutkimusta Eetalinguassa oli hyvä näppituntuma kielipalveluiden toimialasta, mutta ei kovin syvällistä ymmärrystä siitä. Tutkimuksen avulla ymmärrystä lähdettiin lisäämään, jotta kilpailustrategia voitaisiin muodostaa mahdollisimman hyvin perustein. Porterin toimiala-analyysi vaikutti lähtökohtaisesti hyvältä työkalulta tähän selvitystyöhön. Ei myöskään liene sattumaa, että malli on ollut strategisen johtamisen yksi kulmakivi 1980-luvulta saakka.

### 3 KIELIPALVELUALA

Kielipalvelut eli käänös ja tulkkaukspalvelut muodostavat oman toimialansa. Michael Porter (2006) määrittelee toimialan siten, että toimialalla tarkoitetaan ryhmää keskenään kilpailevia yrityksiä, jotka tuottavat kilpailevia, toisiaan vastaavia tuotteita tai palveluita. Toisinaan yritykset saattavat tuottaa tuotetta tai palvelua, jolla on aivan vastaavat asiakkaat tai myynti- ja markkinointikanavat, mutta ne eivät silti kilpaile keskenään omien erityisvaatimustensa eli oman kilpailuetunsa ansiosta. Jokainen ala onkin ainutlaatuinen ja sillä on oma ainutlaatuinen rakenteensa, ja käytännössä toimialojen rajojen vetäminen on aina jollain tasolla makuasia. (Porter 2006, 69–71.)

Toimiala on analyysin perusyksikkö, kun halutaan ymmärtää kilpailua. Suomessa toimialaluokituksen määrää Tilastokeskus, joka ylläpitää toimialatilastoa. Toimialaluokitus on tilastojen tiedonkeruu- ja kuvauskehikko, ja sitä voidaan hyödyntää muun muassa työllisyyden tilastoinnissa ja kansantalouden tilinpidon tilastoissa. Toimialaluokituksen uusin versio on vuodelta 2008. Sen pohjana on EU:n toimialaluokitus NACE. (Tilastokeskus 2008a.) Kaikilla suomalaisilla yrityksillä on Verohallinnon rekisteriin merkittyinä tämän luokituksen mukainen päätoimiala.

Kääntäminen ja tulkkaukset esiintyy Tilastokeskuksen viisiportaisen luokitusjärjestelmän tasolla 3–5 taulukon 1 mukaisesti:

TAULUKKO 1. Kielipalvelut toimialaluokituksessa (Tilastokeskus 2008b).

<b>M</b>	<b>Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta</b>
<b>74</b>	<b>Muut erikoistuneet palvelut liike-elämälle</b>
<b>743</b>	<b>Kääntäminen ja tulkkaukset</b>
<b>7430</b>	<b>Kääntäminen ja tulkkaukset</b>
<b>74300</b>	<b>Kääntäminen ja tulkkaukset</b>

Luokitusjärjestelmä antaisi mahdollisuuden lajitteluun vielä kolmatta numerotason (743) tarkemmin. Tasolla neljä voisivat olla a) kääntäminen ja b) tulkkaukset. Näitä olisi mahdollista lajitella edelleen, sillä esimerkiksi kääntämiseen sisältyvät lääketieteelliset käänökset, juridinen kääntäminen jne. Ilmeisesti toimialan pienuudesta johtuen lajittelu on jätetty kolmannen numerotason tarkkuuteen. Käytän tässä työssä kielipalveluiden

toimialasta vaihdellen virallista muotoa ”kääntäminen ja tulkkkaus” ja yksinkertaisempaa muotoa ”kielipalvelut”.

Tämä opinnäytetyön tarkastelu keskittyy siis toimialaan 74300. Työn tavoitteita ajatellen tämä toimialaluokituksen antama tarkastelun taso ei ole riittävä. Kilpailutilanteen ymmärtämiseksi on alaa vielä tarkennettava, ja siltä on löydettävä myös tarkempia segmenttejä.

### 3.1 Kielipalveluiden tarkempaa jaottelua

Karkein jako kielipalveluiden toimialalla on kaksijakoinen: tulkkkaus ja kääntäminen. Suomen kääntäjien ja tulkkien liitto SKTL määrittelee tulkkauksen olevan puhetilanteessa tapahtuvaa käänösviestintää, joka mahdollistaa kahden tai useamman eri kieliä ja kulttuureita edustavan ihmisen suullisen kommunikoinnin. Kääntäminen puolestaan tarkoittaa viestin muuntamista kielestä toiseen. Kääntäminen (engl. *translation*) terminä voi tarkoittaa yleisesti kaikkea tällaista viestintää tai vain sen kirjallista muotoa, tekstin kääntämistä. (Suomen kääntäjien ja tulkkien liitto 2013.) Alan suomalainen käytäntö on, että tulkkkaus tarkoittaa puhetta ja kääntäminen kirjallista muotoa. Käytän termejä tässä opinnäytetyössä tämän vakiintuneen käytännön mukaisesti.

Tulkkauksen jaetaan tavanomaisesti tulkkaustilanteen mukaan neljään lajiin:

1. Asioimistulkkkaus
2. Oikeustulkkkaus
3. Konferenssitulkkkaus
4. Neuvottelutulkkkaus.

*Asioimistulkkkaus* tarkoittaa asioimistilanteessa asiakkaan ja ammattilaisen, usein viranomaisen, käymän keskustelun tulkkauksista. Yleensä asioimistulkkkaustilanteet ovat yksityisluonteisia ja paikalla on vain muutama ihminen: asiakas, viranomainen tai palvelun tuottaja ja tulkki. Tyypillisiä tilanteita ovat muun muassa sosiaali- ja terveystalouteen liittyvät asiointikäynnit, kuten lääkärikäynnit, neuvolakäynnit, erikoissairaanhoidon, psykologiset palvelut ja asiointi sosiaaliviranomaisten kanssa (Vuori 2013, 126). Muita merkittäviä asioimistulkkkausta vaativia tilanteita syntyy peruskoulutuksessa, työvoimahallinnossa ja Kelassa. Jonkin verran asioimistulkkkausta on myös yksityisen sektorin loppuasiakkaille, mutta usein silloinkin julkinen toimija on palvelun järjestäjä ja maksaja (esim. ostopalveluina toteutetut yksityiset hammashuoltopalvelut).

*Oikeustulkkaus* tarkoittaa oikeuden istunnossa, poliisikuulustelussa tai muissa juridisissa yhteyksissä tapahtuvaa tulkkausta (Oikeustulkkauksen selvityshanke 2008). Oikeustulkkauksessa korostuu oikeanlaisen sanavaraston hallinta. Sitä pidetään asioimistulkkausta vaativampana (Vuori 2013, 149). Erityisosaamisen tarve on ilmeinen, ja oikeustulkkaukseen on viime vuosina alettu myös kouluttaa erillisellä oikeustulkin ammattitutkinnolla. Joskus myös laskutettava palkkio on asioimistulkkausta suurempi.

*Neuvottelutulkkaus* on liike-elämän neuvottelutilanteiden tulkkausta. Asioimistulkkauksesta poiketen tulkki ei ole välttämättä tilanteessa puolueeton, vaan voi ajaa tilaajatahon intressejä. (Suomen kääntäjien ja tulkkien liitto 2013.) Hyvä neuvottelutulkkaus vaatii usein sekä neuvoteltavan asian että tilaajaorganisaation tuntemusta. *Konferenssitulkkaus* on kokousten, seminaarien ja konferenssien puheiden ja esitelmien tulkkausta (Oikeustulkkauksen selvityshanke 2008).

Tulkkausta ja kääntämistä voidaan liiketaloudellisesti tarkasteltuna pitää palvelutuotteina ja tulkkauksen alalajeja yhden palvelutuotteen eri variaatioina. Kääntämisellä on omat alalajinsa. Käännösten ja tulkkausten lisäksi jotkut yritykset määrittelevät yhdeksi kielituotteekseen ”sisällöntuotannon”, jolla tarkoitetaan tekstin, kuvan, äänen tai videosisällön tuotantoa muulla kuin suomen kielellä. Tyypillinen tapaus on isolle kansainväliselle yritykselle tehtävät vuosikertomukset, esitteet ja käyttöohjeet. Kielipalveluyrityksen rooli ei tällöin rajoitu vain sisällön kääntämiseen vaan laajenee sisällön suunnitteluun, viestien muotojen mietintään ja jopa tekniseen suoritukseen, kuten julkaistavan materiaalin taittoon ja painoon toimittamiseen. Asiakkaalle sisällöntuotanto tarjoaa helpomman tavan ostaa, kun vaikkapa vuosikertomusta ei tarvitse erikseen käännettä käännöstoimistolla ja toimittaa mainos- tai viestintätoimistolle taitettavaksi ja painoon toimitettavaksi. Alan volyymien osalta sisällöntuotanto lienee alan muutamien isoimpien yritysten asiakkailleen tarjoama lisäpalvelu, joka ei edellytä tässä yhteydessä erillistä tarkastelua.

### **3.2 Toimialan kokonaisuus taloudellisesti**

Maailmanlaajuisesti kielipalveluiden toimialan koko oli vuonna 2010 yli 26 miljardia dollaria. Tästä Pohjoismaiden markkinoiden koko on 5 miljardia dollaria. Alan ennuste-

taan kasvavan kovaa vauhtia; vuosikasvu oli vuonna 2010 yli 13 prosenttia. Vuonna 2015 alan koko on jo yli 38 miljardia dollaria. (De Palma 2011.)

Palvelutuotteittain tarkasteltuna maailman markkinat jakaantuivat vuonna 2010 seuraavasti:

	Osuus	Miljardia USA:n dollaria
Käännös	43,27 %	11,4
Paikan päällä tapahtuva tulkkaus	12,95 %	3,4
Ohjelmistojen lokalisointi	7,14 %	1,8
Verkkosivujen globalisointi	4,93 %	1,3
Multimedian lokalisointi	3,96 %	1,0

...

(De Palma 2011.)

Myös Suomessa kielipalveluille on kysyntää. Vuoden 2010 lopussa Suomessa asui noin 168 000 ulkomaan kansalaista. Tämä tarkoittaa hieman yli kolmea prosenttia koko Suomen väestöstä. Kun lasketaan mukaan Suomen kansalaisuuden saaneet ulkomaalais- taustaiset henkilöt, luku on huomattavasti suurempi. Vieraskielisiä henkilöitä, eli äidin- kielenään muuta kuin suomea, ruotsia tai saamea puhuvia, on tilastojen mukaan 225 000 henkeä eli 4,2 % Suomen väestöstä. Suurimmat ulkomaalaisten ryhmät ovat virolaiset, venäläiset, ruotsalaiset, somalialaiset, kiinalaiset ja irakilaiset. (Kuntaliitto 2014.)

### 3.3 Asioimistulkkauksen markkinat

Koska Eetalinguan liiketoiminta on keskittynyt asioimistulkkauksen segmenttiin, tutki- taan tässä opinnäytteessä asioimistulkkauksen markkinoita tarkemmin.

Merkittävä osa asioimistulkkauksesta välitetään kunnallisten tulkkeskusten kautta. Yhteensä Suomen tulkkeskuksissa vuonna 2011 tehtiin 180 000 tulkaustuntia (Laalo- Ristilä 2013). Osa asioimistulkkauksista tehdään suorina tilauksina kielipalveluyrityk- siin, joten täydellistä kokonaiskuvaa tulkkausten määrästä on käytännössä mahdotonta muodostaa. Kun kuitenkin asioimistulkkauksen tyypillinen asiakastilanne tapahtuu suomalaisen viranomaisen ja suomea puhumattoman tai heikosti puhuvan välillä, voi-

daan olettaa, että merkittävä osa viranomaisista tilaa tulkkausensa kunnalliselta palveluntuottajalta.

Työn kirjoittaja arvioi, että tulkkeskukset ovat 180 000 tunnillaan 70–80 % asioimistulkkausten volyyminä. Joka tapauksessa kunnalliset tulkkeskukset ovat merkittäviä toimijoita, jotka seuraavat jatkuvasti asioimistulkkausten määrien kehittymistä, kielten muuttuvaa tarvetta sekä tulkkeihin ja tulkkeja välittäviin yrityksiin kohdistuvia vaatimuksia. Näin voidaan olettaa, että tulkkeskusten johtajilla on käsitys alan nykytilasta ja tulevaisuuden suunnasta. Tulkkeskusten johtajien haastatteluihin palataan neljännessä luvussa.

### **3.4 Kilpailijoiden taloudellinen tarkastelu**

Alan kilpailutilanteen ymmärtäminen edellyttää toimialan volyymitietojen lisäksi alan kilpailun analysoimista. Kielipalvelualalla toimivien yritysten taloudelliseen analysointiin on seuraavassa käytetty Suomen asiakastiedon tarjoamia julkisia kaupparekisterin ja verohallinnon tietoja (Suomen asiakastieto 2013). Nämä tiedot kattavat yrityksen perustiedot, kuten toiminimet, osoitteet, perustamisvuoden, yhtiömuodon, päättäjät, ennakonpidätyrekisterin ja arvonlisäverovelvollisuuden.

Joulukuussa 2013 toimialalla ”74300 – kääntäminen ja tulkkaus” oli yrityksiä oli 2978 kappaletta. Näistä yrityksistä tilinpäätöstiedot vuodelta 2012 löytyivät 307 yritykseltä. Koska tilinpäätöksen rekisteröintivelvoite ei koske toiminimiä tai muita henkilöyhtiöitä (Patentti- ja rekisterihallitus 2013), voidaan päätellä tilinpäätöstiedot toimittaneiden 307 yrityksen olevan osakeyhtiöitä tai osuuskuntia ja loppujen yli 2600 yrityksen toiminimiä tai muita henkilöyhtiöitä. Osakeyhtiö on verotuksellisesti ja riskien hallinnan kannaltaärkevin toiminnan muoto jo noin 50 000 euron liikevaihdolla ja viimeistään liikevaihdon ylittäessä 100 000 euroa. Voidaan siksi olettaa, että merkittävimmät alan toimijat löytyvät osakeyhtiöiden ja osuuskuntien joukosta. Käytän tästä joukosta jatkossa lyhyempää yleisnimitystä ”yhteisö”.

Yhteisöjen joukko rajattiin tutkimuksessa yli 80 000 euron liikevaihtoa tekeviin yrityksiin. 80 000 euroa voi pitää alan yleistä hintatasoa vastaavana rajana, jolloin yrityksen liikevaihto koostuu useamman ihmisen työpanoksesta. Tällöin yrityksessä on useampi yrittäjä tai palkattua työvoimaa tai se välittää ostopalveluna ostamaansa työvoimaa.



Kahdeksankymmenen tuhannen euron rajaan päädyttiin seuraavan arvion pohjalta: Yksi tulkki tai kääntäjä voi myydä kielipalvelusuoritetta 100 tulkkaustuntia tai sivua kuukaudessa korkeaan hintaan 70 euroa per tunti tai sivu, mikä tekee vuositasolla 84 000 euroa. Tuollainen määrä olisi jo hyvin kova työtahti käytännössä ilman lomiam, ja hinta olisi korkea alan yleiseen hintatasoon nähden. On mahdollista, että yksittäisen huippuosaajan yritys voisi veloittaa vieläkin korkeampaa hintaa tai pystyä tekemään 130–150 tuntia tai sivua kuukaudessa. Tämä olisi kuitenkin hyvin harvinainen poikkeus, jota ei siksi huomioida 80 000 euron rajan valinnassa.

Yli 80 000 euron liikevaihtoa tekeviä yhteisöjä löytyi Suomen asiakastiedon rekistereistä 113 kappaletta. Koska haluttiin selvittää erityisesti tulkkauksiin keskittyneet yritykset eli suurimmat kilpailijat, luokiteltiin 113 yrityksen joukko internet-sivujen perusteella taulukon 2 mukaisesti neljään kategoriaan: 1) käännöspalvelut, 2) tulkkaus ja käännös, 3) viittomakielen tulkkaus ja 4) muut (kuten kielikoulutus ja kielikonsultointi). Jako perustui yritysten itse internetsivuillaan ilmoittamiin tietoihin, käytännössä siis markkinoinnilliseen fokukseen ja palveluvalikoiman julkiseen profiloimiseen. Kahdestakymmenestä yrityksestä ei tietoa saatu; näistä suurimmalla osalla ei ollut internetsivuja ja loput vaikuttivat toimivan pääasiallisesti toisella toimialalla. (Suomen asiakastieto 2013.)

*Käännöspalveluihin* kuuluvaksi nähtiin yritys, joka on keskittynyt yhden tai useamman kielen kääntämiseen mutta jonka verkkosivuilla tulkkauspalvelut eivät ole keskeinen asia. Tulkkaus voidaan mainita tavallaan lisäpalveluna, mutta fokus on selvästi kääntämisessä. *Tulkkaus ja käännös* -ryhmä on Eetalinguan kanssa samoista markkinoista kilpailevaa joukkoa. *Viittomakielen tulkkausta* harjoittavat yritykset oli helppo erottaa internetsivujen perusteella. Ryhmään ”*Muut*” kuului kolme yritystä, joiden fokus oli kielikoulutuksessa tai kieli-kulttuurikonsultoinnissa.

TAULUKKO 2. Kielipalvelualan yhteisöjen luokittelu liiketoiminnan perusteella.

Jaottelu	Määrä	% osuus	Liikevaihto	
			Liikevaihto	%
<b>Käännöspalvelut</b>	51	45 %	37489	46 %
<b>Tulkkaus ja käännös</b>	22	19 %	15535	19 %
<b>Viittomakielen tulkkaus</b>	18	16 %	23956	29 %
<b>Muut</b>	3	3 %	1268	2 %
<b>Ei tietoa</b>	20	18 %	3746	5 %
<b>YHTEENSÄ</b>	114	100 %	81994	100 %

Tulkkaus ja käänös -ryhmään kuului 22 yritystä, joiden joukossa on myös tutkimuksen tilaaja Eetalingua. Tämä joukko edusti 19 prosenttia sekä joukon kokonaismäärästä että liikevaihdosta. Yksi yritys oli asetettu selvitystilaan ilmeisesti tarkoituksena liiketoiminnan lakkauttaminen. Kun tämä yritys ja Eetalingua poistettiin listasta, jäi tarkemmin tutkittavaksi joukoksi 20 yritystä. Näistä yrityksistä tarkasteltiin Suomen asiakastiedon tarjoamaa tilinpäätösraporttia, josta löytyvät yrityksen perustiedot sekä viimeisten vuosien tuloslaskelmat, taseet ja tunnusluvut. Vuosilta 2012 ja 2011 tiedot löytyivät 18 yritykseltä ja vuoden 2010 osalta 15 yritykseltä. Osa oli aloittanut liiketoiminnan vasta vuoden 2010 jälkeen, jolloin ne eivät luonnollisesti näy vuosien 2010 ja 2011 luvuissa. Vuoden 2012 tilinpäätös oli syystä tai toisesta rekisteröimättä kahdelta yritykseltä. Lähes kaikilla yrityksillä oli tilikautenaan kalenterivuosi, mutta muutamilla tilikausi päättyi 31.3. Nämä seuraavalle vuodelle päättyvät tilikaudet laskettiin kuuluvaksi sille vuodelle, jolta suurin osa tilikaudesta kertyi. Jos siis yrityksen tilikausi päättyi 31.3.2012, luvut syötettiin vuoden 2011 kohdalle. Tilinpäätösraporteista kerättiin näiden 20 yrityksen data kolmen viimeisen vuoden tuloslaskelmasta, taseen loppusumma ja Suomen asiakastiedon yrityksen tunnusluvut. Nämä syötettiin Excel-taulukkoon. Koska eri vuosina yritysten määrä on vaihdellut, paras tapa tehdä analyysiä kehityksestä on laskea lukuja keskimääräistä kehitystä kuvaten. (Suomen asiakastieto 2013.)

Analyysiä vaikeutti yritysten kokojen vaihteluväli. Alan suurin yritys Semantix Oy on liikevaihdoltaan ja tasearvoltaan liki viisi kertaa isompi kuin seuraavaksi suurin yritys. Koko analyysijoukosta Semantixin liikevaihto muodostaa yli puolet vuoden 2012 toimialan liikevaihdon yhteismäärästä. Koska yritysjoukon rajausta perustui vuoden 2012 liikevaihtoon, jonka tuli ylittää 80 000 euroa, lukeutuu tarkastelun kohteena olleisiin yrityksiin myös hyvin pieniä liikevaihtolukuja vuosilta 2010 ja 2011. Pienin liikevaihto oli 29 000 euroa ja seuraavaksi pienin 45 000 euroa. Kun pienimmät ovat todella pieniä ja suurin todella iso, suora keskiarvon laskeminen ei yksin riitä mittariksi. Keskiarvon voi ajatella kuvaavan alan yleistilannetta, mutta se ei kerro, millaisia yrityksiä tässä joukossa keskimäärin on.

Tasapainon hakemiseksi joukon sisällä laskettiin *tasattu keskiarvo*. Tasattu keskiarvo laskettiin siten, että joukosta poistettiin pienin 20 % ja suurin 20 %. Kun suurimmat vaihtelut poistettiin, saatiin huomattavasti keskiarvoa tarkoituksenmukaisempi luku kuvaamaan keskimääräistä yritystä. Lisäksi muodostettiin luvut alakvartiili (pienin 25 %) mediaani (25 % – 75 %) ja yläkvartiili (suurin 25 %). Ala- ja yläkvartiilien laskemisella

haluttiin selvittää, miten kehitys on jakautunut alan sisällä, esimerkiksi onko kasvua enemmän pienillä vai suurilla yrityksillä. Mediaani taas kuvaa hyvin, millaisia on suurin osa tarkastelluista yrityksistä.

Valitun analyysitavan suurin heikkous on, että lukujen taustatekijöitä on mahdotonta tietää. Esimerkiksi liikevaihdon kasvu voi perustua muuhunkin kuin kielipalveluiden tuottamiseen. Oletettavasti kuitenkin 20 yrityksen joukossa enemmistö kasvusta tapahtuu varsinaisella toimialalla. Sama ilmiö koskee esimerkiksi muutoksia liikevoittoprosentissa tai omavaraisuudessa. Yksittäisen yrityksen kohdalla vaikuttimena voi olla kielipalveluun liittyvän tulovirta, mutta koko joukon keskiarvojen osalta todennäköisesti suurin osa liittyy alaan.

### **3.5 Kielipalveluala kilpailijoiden talousanalyysin valossa**

Talousanalyysin perusteella merkityksellisiä seikkoja asioimistulkkausten markkinoita ja kilpailutilannetta ajatellen ovat alan kasvu ja keskittyminen. Tarkat tunnusluvut löytyvät työn liitteenä (liite 1), ja niitä tarkastellaan seuraavassa. Kielipalveluala näyttää kasvavan hyvää vauhtia. Kaikissa viidessä analyysikategoriassa näkyy selvä kasvusuunta. Keskiarvo on noussut 28 prosenttia vuodesta 2010 vuoteen 2012, tasapainotettu keskiarvo 15 % ja mediaani 45 %. Ainoastaan vuoden 2011 osalta mediaani ja alakvartiili laskivat edellisvuodesta, mutta niidenkin osalta vuoden 2012 liikevaihto oli suurempi kuin 2010.

Liikevaihdon muutosprosentit ovat selvästi positiivisia paitsi alakvartiilissa, jossa on selvää laskua. Mediaaniyrityksen liikevaihto on kasvanut vuonna 2010 yli 10 prosenttia, vuonna 2011 yli 6 prosenttia ja 2012 yli 16 prosenttia. Yläkvartiilissa kasvu vuonna 2010 on 30 %, vuonna 2011 liki 13 % ja vuoden 2012 osalta 31,5 %. Alakvartiilissa liikevaihdon muutosprosentti on negatiivinen jokaisen vuoden osalta.

Varovainen johtopäätös on, että alan toiminta on kasautumassa isompiin yrityksiin ja pienimmät kamppailevat selviytymisestään voimakkaasti. On kuitenkin otettava huomioon, että vaihtelut voivat johtua monista syistä, minkä vuoksi on oltava erityisen varovainen johtopäätöksen tekemisessä. Isommilla yrityksillä lisäystä voi tulla epäorgaanisen kasvun kuten liiketoimintaostojen kautta. Otannan pienimmissä yrityksissä pienikin heilahdus tavanomaisesta rutiinista, esimerkiksi avainhenkilön muutaman viikon sairas-

loma, voi näkyä liikevaihdon laskuna. Kun pieniä noin 100 000 euron liikevaihtoa tekeviä, 1–2 henkeä työllistäviä yrityksiä on joukossa viisi, on oletettavaa, että 1–2 yrityksellä vuosittain on jokin tällainen luonnollinen syy liikevaihdon heikentymiseen. Pienimmillä yrityksillä ei välttämättä ole myöskään tavoitteena kasvaa, vaan fokus voi hyvin olla esimerkiksi yrittäjien omassa työllistymisessä.

Taseen loppusumma kertoo sitoutuneen pääoman määrän. Se on siis yhtä kuin yhtiön varallisuus (taseen vastaavaa) ja toisaalta myös oman pääoman ja velkarahan määrä (vastattavaa). Yleisesti ajatellaan taseen loppusumman heijastelevan liiketoiminnan laajuutta. Se myös kertoo liiketoiminnan luonteesta: kuinka paljon pääomaa liiketoiminta sitoo. Tässä tarkastelussa liiketoiminnan selvä määrällinen laajentuminen ei näytä vaikuttavan kuitenkaan taseiden vahvistumisena, päinvastoin taseiden loppusummat ovat monissa kategorioissa pienentyneet. Keskiarvossa ja mediaanissa taseen loppusummat ovat nousseet ja tasatessa keskiarvossa ja yläkvartiilissa laskeneet. Tästä hyvin epävarma johtopäätös voisi olla, että alan liiketoimintamallia on kevennetty. Mahdollisia keinoja siihen ovat esimerkiksi oman henkilöstön määrän vähentäminen, toimitilojen omistamisesta vuokraamiseen siirtyminen, pienempi määrä kalustoa kuten tietokoneita tai henkilöautoja ja niin edelleen. Toisin sanoen entistä enemmän käytetään työvoimaa kysyntäpohjaisesti alihankkijoina tai freelancer-työntekijöinä, omistamisesta luovutaan ja siirrytään leasing- tai vuokrasopimuksiin.

Omavaraisuusaste kuvaa oman pääoman määrää suhteessa vieraaseen pääomaan eli velkapääomaan. Viitteellisinä ohjearvoina pidetään, että 35–50 % on hyvä ja yli 50 % erinomainen omavaraisuusaste. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että yritykset ovat vakaita niiden omavaraisuusasteen ollessa 40–60 prosentin haarukassa (Balance Consulting 2014). Tämä mittari näyttää tarkasteltujen yritysten osalta pysyneen hyvin vakana vuosina 2010–2012. Mediaanissa omavaraisuusaste oli 45–47 %, tasatessa keskiarvossa 36–38 % ja ylimmässä kvartiilissa 59–66 %. Alakvartiilissa heitot ovat suuria, mikä onkin luonnollista pienessä liiketoiminnassa. Alakvartiilin isot muutokset vaikuttavat myös keskiarvon hajontaan voimakkaasti. Käytännössä mitä parempi omavaraisuusaste on, sitä suurempi on yrityksen liikkumavara. Vahvasti omavarainen yritys myös kestää heikkoja vuosia paljon paremmin kuin voimakkaasti velkautunut yhtiö (Balance Consulting 2014). Yritysten oman pääoman määrä on voinut vähentyä myös, jos yrityksen omistajat ovat kotiuttaneet voittojaan ja tekemiään pääomapanostuksia.

Tasainen ja liiketoiminnan kasvaessa parantuva kassavirta on voinut vähentää vieraan pääoman tarvetta.

Kannattavuutta voidaan arvioida viiden tunnusluvun kautta: käyttökateprosentti, liikevoittoprosentti, nettotulosprosentti, sijoitetun pääoman tuottoprosentti ja kokonaispääoman tuotto. *Käyttökate* kertoo, paljonko liikevaihdosta jää käytettäväksi investointeihin (poistot, arvonalentumiset) ja rahoituseriin muuttuvien ja kiinteiden kustannusten jälkeen. Lukua voidaan verrata saman alan yrityksiin. *Liikevoittoprosentti* kertoo yrityksen tuloksen ennen rahoituseriä. Tätä tunnuslukua on mahdollista verrata muihin toimialoihin. *Nettotulosprosentti* kertoo käytännössä paljonko rahaa jää jaettavaksi yrityksen omistajille. Luku ottaa huomioon kaikki kulut, poistot, rahoituksen kulut ja yrityksen maksamat verot. Tunnusluku soveltuu myöskin eri toimialojen väliseen vertailuun. *Sijoitetun pääoman tuottoprosentti* kertoo minkälainen tuloksen yritys tekee sillä pääomalla, joka siihen on sijoitettu. Tulokseen lasketaan osuus, joka jää ennen rahoituskulua ja veroja. Sijoitettuun pääomaan lasketaan oma pääoma ja korolliset velat. *Kokonaispääoman tuotto* on samanlainen, mutta sijoitetussa pääomassa ei eritellä korollisia ja korottomia velkoja. Sijoitetun pääoman ja kokonaispääoman tuottoprosentti sopii eri toimialojen väliseen vertailuun. (ks. Balance Consulting 2014.)

Liikevaihto per henkilö kuvaa liikevaihdon suhdetta työllisten määrään. Luvun vertailukelpoisuutta heikentää, että viranomaiset eivät velvoita raportoimaan työntekijöiden määrää tarkalla laskentatavalla vaan luku perustuu yrityksen omaan ilmoitukseen. Paljon osa-aikaisia työntekijöitä työllistävillä yrityksillä luku voi periaatteessa olla kaikki työllistetyt henkilöt tai sitten kokonaiseksi työajaksi laskettu määrä. Kokonaisen työajan laskennankin voi tehdä usealla tavalla. Käytetään tässä esimerkkinä tulkkiä. Tulkki tekee paikan päällä tehtäviä tulkkauksia sata tulkkaustuntia kuukaudessa. Kun mukaan lasketaan tulkkauksiin siirtymiseen käytettävä aika, tulkki käyttää työhön täyden työajan, noin 150 tuntia kuukaudessa. Jos kuitenkin palkkaa maksetaan vain sadasta tunnista, on periaatteessa mahdollista laskea, että myös töitä on tehty vain sata tuntia eli 66 prosenttia täydestä työajasta. Työntekijöiden määrä on siis täysin yrityksen oman laskentatavan tulosta. Aineistossa yksittäisiä yrityksiä tarkasteltaessa muutamilla yrityksillä näkyikin suuria vaihteluja eri vuosien osalta.

Voidaan kuitenkin ajatella että koko tarkastelujoukon osalta laskentaperusteen heilahtelut tasoittuvat. Voidaan siis varovasti tarkastella liikevaihdon suhdetta henkilötyövuoo-

siin. Liikevaihto per henkilö näyttää aineistossa olevan tyypillisesti 50 000 euron tuntumassa. Ainoan poikkeuksen tekee ylin kvartiili, jossa luku oli 2010–2011 yli 70 000 euroa ja 2012 yli 100 000 euroa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että isommissa yrityksissä lopputuotteen myyntihinta on huomattavasti suurempi verrattuna palkkakustannuksiin. Palkan suuruudesta luku ei kerro, vaikka isojen yritysten maksama palkka voikin olla isompi kuin pienillä yrityksillä, mutta selvästi se kertoo loppuhinnan olevan huomattavasti korkeampi.

Kannattavuutta kuvaavat tunnusluvut kertovat, että toimiala on taloudellisesti kannattava ja vaatii vähäisesti pääomaa. Käyttökate on nousussa. Keskiarvo, tasattu keskiarvo ja mediaani näyttävät käyttökateen olevan 3–7 prosentin haarukassa. Yläkvartiilissa käyttökate on 8–17 prosentin haarukassa ja alakvartiilissa 0–2 prosentin välissä. Sama suunta näkyy liikevoitto- ja nettotulosprosentissa. Pienimmät ovat lähellä nollaa, isommat yli 10 prosentissa ja mediaani- ja keskiarvoyritykset 1,5–4,5 prosentin luokkaa. Sijoitetun pääoman ja kokonaispääoman tuotto prosentit kertovat, että pääomaa ala vaatii hyvin vähän. Prosentit ovat alakvartiilia lukuun ottamatta 10–20 prosentin luokkaa ja yläkvartiilissa jopa yli 50 prosenttia.

Pienten yritysten heikot prosentit selittyvät verotuksellisella kohtelulla. Pienessä yrityksessä tuloslaskelman voiton tekeminen on turhaa, koska on verotuksellisesti edullisempaa maksaa palkkaa yrittäjälle. Lähtökohtaisesti ja järkeenkäyvästi noin alle sadantuhannen euron liiketoiminnassa haetaan nollatulosta, jotta vältetään tuloksesta maksettavilta yhteisöverolta ja pääomaverolta. Näiden yhdistelmä on kohtuullisen korkeisiin vuosituloihin saakka raskaampi kuin henkilöverotuksen kohtelu. Tämä sama vaikutus näkyy omistuspohjasta riippuen jossain määrin vielä useamman sadan tuhannen euron liikevaihtoa tekevissä yrityksissä, mikä luontaisesti heikentää käyttökate-, liiketulos- ja nettotulosprosentteja.

Lukujen perusteella joukon isoimmat yritykset ovat hyvin kannattavia. Huomionarvoista on myös, että pääomaa tuottoisaan toimintaan tarvitaan vain vähän, moniin toimialoihin verrattuna todella vähän. Sidotun pääoman suhteellinen määrä pienenee selvästi liikevaihtovolyymien kasvaessa.

Maksuvalmiuden tunnusluvut *quick ratio* ja *current ratio* mittaavat yrityksen kykyä suoriutua maksuistaan. Luku kertoo saamisten sekä yrityksen rahavarojen ja nopeasti

rahaksi muutettavien erien suhteen lyhytaikaisiin velkoihin. Suhdeluvun tavoitetason pitäisi olla vähintään yksi, jolloin varoja ja nopeasti sisään tulevia eriä on yhtä paljon. Ohjeelliset viitearvot tunnusluvulle ovat: tyydyttävä taso 1,5–2, hyvä 2–2,5 ja erinomainen yli 2,5. Tunnuslukujen ero on, että current ratio ottaa huomioon myös vaihtomaisuuden eli varastot, kuten valmiina olevat tuotteet tai varastoon säilötyt materiaalit. (Balance Consulting 2014.)

Kielipalvelualan yrityksillä ei varastoja luonnollisestikaan ole, joten quick ratio ja current ratio tarkoittavat keskenään samaa asiaa. Alan yritysten maksuvalmius näyttää paranevan toimijan koon myötä. Alimman kvartiilin yritykset näyttävät juuri ja juuri selviytyvän maksuistaan quick ration ollessa vähän yli yksi. Ylimmässä kvartiilissa maksuvalmius on erinomainen. Mediaanissa ja keskiarvossa tunnusluku on 1,5 ja vähän yli kahden välissä eli taso on tyydyttävä.

Yleisesti arvioiden toimiala on vakaa ja kohtuullisen tuottoisa. Erityinen piirre on, että alalla toimiminen ei vaadi paljoakaan pääomaa. Aloituspääoman tarve on hyvin vähäinen, eikä isokaan toiminta sido paljon pääomaa. Sijoituksellisessa mielessä ala on houkutteleva, sillä pääoman tuottoprosentti voi kohota nopeasti suuriin lukuihin. Alan yritykset ovat kohtuullisen omavaraisia ja vakaita. Pieniä heilahteluja yritykset kestävät hyvin ja niiden maksuvalmius on kohtuullinen. Oleellinen huomio toimialasta on, että kaikki tunnusluvut paranevat selvästi yrityksen sijoittuessa liikevaihdoltaan kilpailijajoukon keskiarvon eli neljänsadan tuhannen euron yläpuolelle.

### **3.6 Alan ansaintamalli**

Ansaintamalli on strategiasta johdettu toimintatavan kuvaus, joka kertoo taloudellisten tuottojen syntyvän (Santalainen 2009, 138). Tämän arvoa synnyttävän mallin ymmärtäminen on hyödyllistä strategiselle suunnittelulle. Ansaintamallin eri osien analysoinnilla voidaan löytää avainkohtia, joita muuttamalla voidaan saada aikaan kustannussäästöjä tai jopa löytää uusia arvontuoton mahdollisuuksia.

Asioimistulkkauksessa ja siihen liittyvissä käännöksissä ansaintamallissa on yleensä useampia organisaatioita. Hyvin tavanomainen alan malli on, että tulkkauksen koordinoi yksi organisaatio ja tulkin työnantajana toimii toinen organisaatio. Kuitenkin yksikin organisaatio voi hoitaa koko asiakkaalle tehtävän työn alusta loppuun.

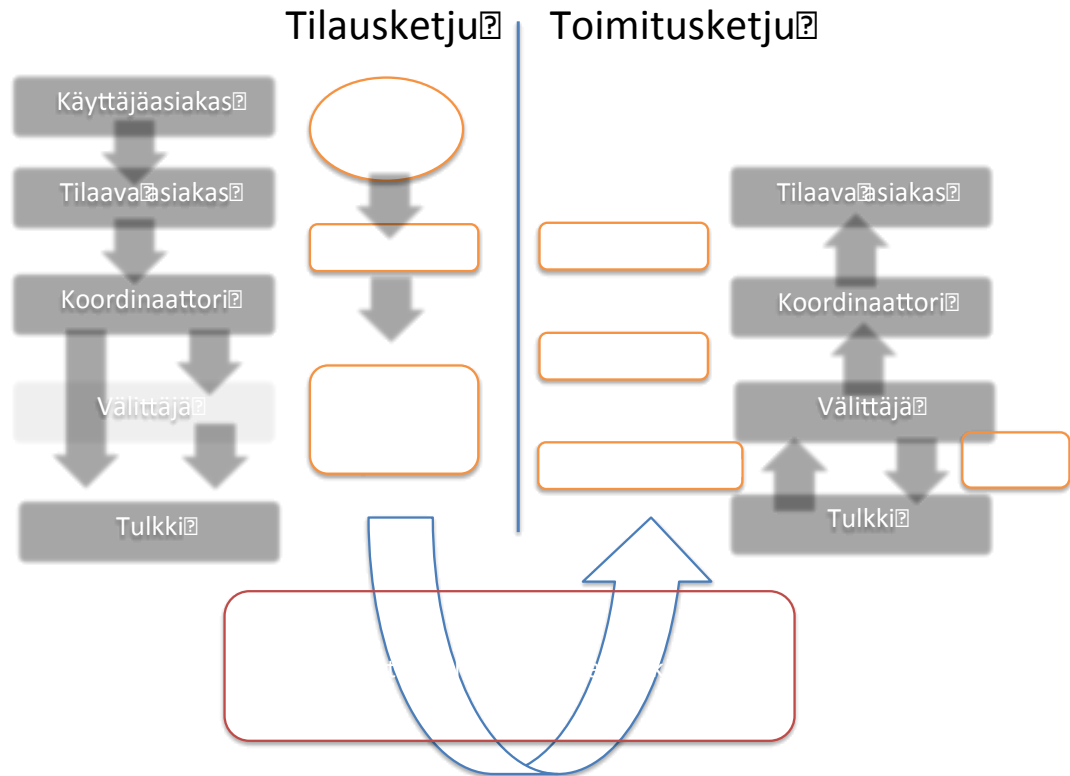
Tilaus-toimitusketjuun kuuluu useita toimijoita:

- |                    |   |
|--------------------|---|
| 1) Tulkki          | Hoitaa tulkkauksen loppuasiakkaalle.  |
| 2) Välittäjä       | Toimii tulkin työnantajana. Vastaa työnantajan velvollisuuksista, kuten työsopimuksen sisällöstä, palkanmaksusta, eläkemaksuista, vakuutuksista ja veroista. Laskuttaa koordinaattoria. |
| 3) Koordinaattori  | Vastaanottaa tilauksen ja etsii sopivan tulkin. Laskuttaa tilaavaa asiakasta.   |
| 4) Tilaava asiakas | Käyttjäasiakasta palveleva taho, useimmin viranomainen, joka tilaa tulkin. Maksaa loppulaskun.  |
| 5) Käyttjäasiakas  | Asiakas, jolla on tarve asioida tilaavan asiakkaan kanssa mutta riittämätön kielitaito tehdä tämä itsenäisesti.   |

Palveluketjussa on siis tavanomaisesti viisi toimijaa. Tulkattava on palvelunkäyttäjä, jonka asiointi tarvitsee heikon suomen kielen vuoksi tulkin apua asiansa hoitamiseen. Tulkin tilaaja, joka yleensä on viranomainen, tilaa tulkin tulkkikeskuksesta. Tulkkikeskus koordinoi tulkkauksetapahtuman ja varaa paikalle tulkin. Tulkki hoitaa tulkkauksetapahtuman ja hoitaa tulkkauksetapahtumasta tarvittavat dokumentit työnantajalleen, esimerkiksi Eetalingualle, joka on tulkin työnantaja ja palkan maksaja sekä tulkkikeskuksen näkökulmasta alihankkija.

Tulkkikeskuksella on tärkeä rooli alueen tulkkauksia koordinoivana tahona, joka helpottaa prosessia huomattavasti. Tilaajan ei tarvitse soitella yksittäisiä tulkkeja tai tulkkiyrityksiä läpi, vaan tilaus tehdään yhdestä paikasta. (Laalo-Ristilä 2013, 175.) Tulkkikeskus laskuttaa loppuasiakasta tulkkauksetapahtumasta ja saa oman tuottonsa määrittelemästään hinnasta. Kokonaisuus näyttää siis kuvion 2 mukaiselta.





KUVIO 2. Asioimistulkkauksen tyypillinen tilaus-toimitusketju.

Rahallisesti ketjun eri osiin jää eri suuriset osuudet. Työntekijän osuus on yleensä suurin, ja loppuosa jakautuu välittäjän ja koordinaattorin kesken.

Rahallisen arvon jakautuminen, arvio osuuksista:

Tulkki (palkkakustannus kokonaisuudessaan)	45 % – 75 %
Välittäjä	10 % – 25 %
Koordinaattori	15 – 30 %

Joskus voi olla poikkeuksia, mutta vain yksittäisissä tapauksissa. Loppuasiakkaan maksumat hinnat ovat tyypillisesti 60–80 euron välissä per tulkkaustunti. Tämä on alan yleinen tieto, ja julkisten tulkkikeskusten julkaisemat hinnat ovat tässä haarukassa. Tulkkausten lopulliseen hintaan vaikuttavat ketjun kaikki osat. Näistä tulkin saama palkka on keskeisin. Osaavien tulkkien, joilla on koulutusta ja kokemusta, tyypillinen palkkataso on freelancer-tulkeilla on 25–35 euroa per tulkkaustunti. Kuten jo edellä laskettiin, kuukaudessa on mahdollista tehdä noin 100 tulkkaustuntia. Näin ollen kuukausipalkka on

2500–3500 euron välissä, joka on hyvin yleinen taso Suomessa vastaavan tasoisen koulutuksen töissä ja työn vaativuuden osalta.

Tulkin työpanoksen lisäksi syntyy työvoimakustannuksia tulkkauksen koordinoinnista, laskutuksesta, kirjanpidosta, palkanmaksusta jne. Nämä työvaiheet vaativat myös tietotekniikan hyödyntämistä, joten kustannuksia syntyy laitteiden ja järjestelmien myötä. Näiden välttämättömien osien lisäksi tulee vielä yleiskustannuksia toimitiloista, vakuutuksista, rahoituksesta jne.

Loppuasiakkaan hinta ei lyhyellä tähtämellä voi merkittävästi kasvaa. Tästä pitää huolen kilpailu. Ainostaan monopoliasema jossain kielessä tai maantieteellisessä alueessa voisi nostaa hintaa ylöspäin. Etätulkkauksen hyödyntäminen vähentää loppuasiakkaan maantieteellistä riippuvuutta, joten tämä huomioon ottaen monopoliaseman hyväksikäyttäminen rajoittuu aidosti vain jonkun kielen osaamiseen. Välittäjätahon ja koordinaattorin ansainta perustuu siis ennen muuta omien kustannusten hallintaan. Tähän keinoina ovat muun muassa prosessien kehittäminen ja tietotekniikan hyödyntäminen prosessien automatisoinnissa.

#### 4 EETALINGUA OY – KEHITTYVÄ KIELIPALVELUYRITYS

Eetalingua Oy on vuonna 2008 perustettu kielipalvelualan yritys. Kielivalikoimassa on tällä hetkellä 22 kieltä. Kysytyimpiä kieliä ovat kurdi, persia, dari, venäjä ja arabia.

Yrityksen omistavat tamperelaiset Rasul Azizan (40 %), Mikko Kivipuro (20 %) ja Petri Toikkanen (40 %). Azizan ja Toikkanen työskentelevät yrityksessä päätoimisesti. Perustettaessa yrityksen omistus oli jaettu kymmenelle henkilölle. Yrittäjät omistivat 25 % kukin, ja viimeinen neljännes jakautui seitsemän henkilön kesken. Tuolloin kaikki omistajat osallistuivat yrityksen toimintaan esimerkiksi kouluttajina, asiantuntijoina, hallituksen jäseninä tai tietotekniikan osaajina. Vuonna 2012 yrityksen omistus siirtyi täysin kolmelle yrittäjäosakkaalle.

Vuonna 2013 yrityksen liikevaihto oli 358 000 euroa ja vuoden 2014 ennuste on 400 000 euroa. Yrityksessä työskentelee 25 henkeä, joista suurin osa osa-aikaisesti. Täysiksi työvuosiksi laskettuna yritys työllistää tällä hetkellä noin 6 henkilöä. Eetanet Oy on EU:n määritelmien mukaan mikroyritys (Europa 2007).

Organisaatorakenteeltaan Eetalingua Oy:tä voidaan pitää virtuaaliorganisaationa. Virtuaaliorganisaatio tarkoittaa organisaatiota, jolla ei ole kiinteää toimipistettä ja jossa viestitään lähinnä virtuaalisesti. Niinpä organisaation jäsenet eivät tapaa usein toisiaan kasvokkain. Työntekijät työskentelevät fyysisesti eri paikoissa työtehtävän toteuttamisen kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004). Viestintään käytetään erityisesti verkon kautta toimivia välineitä, kuten videokokouksia, chatteja, keskustelupalstoja, sähköpostia, wikejä ja yhteisiä palvelinympäristöjä. Toiminta ei ole kovin hierarkkista, ja organisaation jäseniksi tullaan ja organisaatiosta poistutaan joustavasti tilanteen vaatimalla tavalla. Organisaatiossa ei välttämättä ole selkeää johtajaa, vaan töiden järjestämisestä huolehtivat koordinaattorit. Nämä toimivat verkoston välittäjinä ja hoitavat yhteyksiä myös organisaation ulkopuolelle. (Grönroos 2006.)

Monet edellä kuvatut piirteet toteutuvat Eetalinguassa. Sillä ei ole kiinteää toimitilaa, sillä tarvetta sellaiselle ei ole. Viestintä, kuten työhön liittyvät keskustelut, käydään lähes kokonaan puhelimitse tai lähetetään sähköpostilla. Toimeksiantojen paperit kulkevat laskutusta ja palkanmaksua hoitaville koordinaattoreille sähköpostilla tai postilla. Kasvokkaisia tapaamisia järjestetään muutamia kertoja vuodessa, ja niiden luonne on

pikemminkin yhteishengen nostattaminen ja kiitoksen jakaminen kuin varsinaisiin tulkkaustoimeksiantoihin liittyvät asiat.

Rakennetta voidaan luonnehtia kaksitasoiseksi. Työntekijöihin kuuluvat 25 tulkkia ja 3 koordinaattoria. Koordinaatiotasolla on toimitusjohtaja Azizan, talousjohtaja Toikkanen ja yksi osa-aikainen assistentti. Azizan toimii itse myös aktiivisesti tulkkina, joten varsinaista tulkkauksia tai käännöksiä tekemätöntä työvoimaa on n. 1,5 henkeä. Koordinaatiotasolla hoidetaan kaikki sopimusasiat, laskutus, palkanmaksu ja taloushallinto ja välitetään tarvittavat ohjeet tulkeille. Tältä osin koordinaattorien asema on toimintaa koova ja linkki asiakkaiden ja tulkkien välillä. Lisäksi koordinaatiotasolla kehitetään toimintaa, markkinoidaan ja etsitään uusia asiakassuhteita.

Koordinaattori on hyvä termi kuvaamaan Eetanelin toimintaa, sillä juuri mitään yrityksissä tavanomaista päivittäiseen työhön liittyvää esimiesvaltaa ei ole. Tulkit toimivat hyvin itsenäisesti, jopa yrittäjämäisesti. Tulkit päättävät itse töidensä järjestämisestä, ja heillä on päätösvalta toimeksiantojen vastaanottamisesta. Tulkkaustilanteet ovat luottamuksellisia ja etenevät yleisen käytännön mukaisesti; mitään erityisiä Eetalinguan omia käytäntöjä niihin ei liity. Työsopimukset ovat toistaiseksi voimassaolevia, eikä niissä rajoiteta tulkin mahdollisuuksia vähentää tulkkauksia tai lopettaa kokonaan niiden tekeminen. Tulkki kuuluu yritykseen niin kauan kuin se on hänelle hyödyllistä ja poistuu, jos hyötyä ei enää tule. Eetalinguan suora työnantajan määräysvalta rajoittuu käytännössä työsopimukseen, palkkaan, palkanmaksuun ja toimeksiantojen laskuttamiseen liittyviin paperitöihin.

Esimiestyön luonne on ennen muuta valmentava. Tarkoituksena on auttaa tulkkeja kehittymään työssään ja tarvittaessa antaa keskusteluapua esimerkiksi henkisesti raskaan tulkkauksen jälkikäteen tapahtuvassa purkamisessa. Toisaalta koordinaatiotason yksi tehtävä on myös mahdollistava. Koordinaattorit pyrkivät jatkuvasti saamaan halukkaille tulkeille lisää toimeksiantoja eli löytämään asiakkuuksia, joihin tulkin osaamista voidaan tarjota. Tämä toiminta on yrityksen näkökulmasta uutta myyntiä ja tulkkien näkökulmasta lisää ansioita.

#### **4.1 Eetalinguan liiketoiminta ja asiakkaat**

Eetalingua tuottaa kielipalveluita pääosin kahdelle tulkkikeskukselle: Pirkanmaan tulkkikeskukselle ja Keski-Suomen tulkkikeskukselle. Muitakin asiakkaita on, mutta niiden merkitys on selvästi vähäisempi. Palveluiden tasolla Eetalinguan liiketoiminta rakentuu tulkkauksista ja käännöksistä. Käännöksiä on yrityksen liikevaihdosta 3–5 % ja asioimistulkkauksien yli 90 %. Loppuosa on pienessä määrin tehtyä koulutusta ja konsultointia, joka ei sisälly yrityksen kielipalvelutoimintaan. Tulkkauksista ylivoimainen enemmistö on asioimistulkkauksista. Oikeustulkkauksista on jonkun verran. Neuvottelu- ja konferenssitulkkausten määrä on hyvin pieni: volyyymi on vain muutamia tilauksia vuosittain. Käännöksiä on vain muutama prosentti liikevaihdon volyyymistä. Tehtävillä käännöksillä on selvä yhteys viranomaisasiointiin. Ne ovat hyvin usein virallisten dokumenttien, kuten ajokorttilupien, koulutodistusten, lomakkeiden, oikeuden pöytäkirjojen ja viranomaisten päätösten, kääntämistä.

#### **4.2 Yrityksen evoluutio nykytilaan**

Yrityksen toiminnan hahmottamisen kannalta on hyvä tunnistaa, miksi yritys toimii nykyisin kuten toimii. Seuraavat tiedot perustuvat kirjoittajan omiin muistiinpanoihin yrityksen kehityskulusta.

Yrityksen toiminta starttasi syksyllä 2007 Jyväskylän Technopolis Venturesin esihautomon kautta. Silloin nimenä oli vielä Eetanet Oy. Nimi muuttui vuoden 2013 lopussa. Esihautomosta tie jatkui varsinaiseen hautomoon keväällä 2008. Virallisesti yritys perustettiin helmikuussa 2008 nimellä Eetanet Oy. Kevään ajan yrityksen avainhenkilöt olivat jakautuneet Jyväskylään ja Tampereelle. Kesäkuussa toiminta keskitettiin Tampereelle, josta yritys vuokrasi toimitilat. Yritys sai TE-keskukselta kehittämisavustusta ja aloittavan yrittäjän starttirahaa kahdelle ensimmäiselle tilikaudelle.

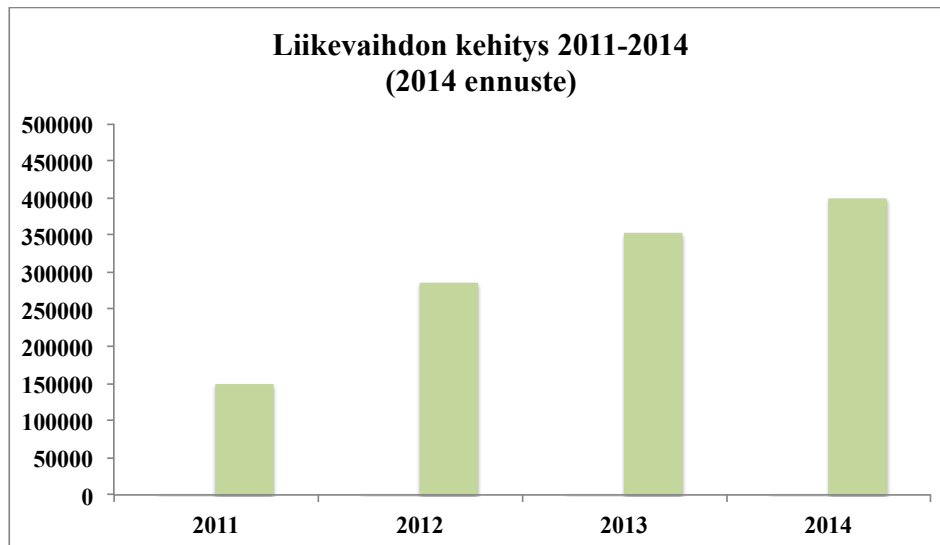
Alun perin yritys ei toiminut kielipalvelualalla. Yrityksen pääasiakasryhmänä olivat ensimmäisen liiketoimintasuunnitelman mukaan yhdistykset ja järjestöt. Tälle yhdistyskentälle oli tarkoituksena tuottaa internetselaimella käytettävä verkkopalvelu. Ohjelmistopuolen lisäksi aloitettiin yhdistyksille suunnattuja koulutus ja -valmennuspalveluita. Kevään 2008 toiminta keskittyi pitkälti verkkopalveluohjelmiston suunnitelman eteenpäin vientiin. Verkkopalvelun rakentamisesta tehtiin tarkka etenemissuunnitelma. Oh-

jelmisto piti aluksi tuottaa omin voimin palkkaamalla 2–3 ohjelmoijaa. Kuitenkin jo kevään mittaan näytti, että riittävä osaaminen voidaan saavuttaa vain ostamalla ohjelman tuottaminen ulkopuolelta. Hanke kaatui lopulta kilpailutilanteen muuttumiseen. Markkinoille tuli hyvin samankaltainen ohjelmisto kesällä 2008. Toinen syy hankkeen kaatumiseen oli se, että ulkopuolisen yrityksen käyttäminen olisi ollut kustannuksiltaan liikaa yrityksen tilanteeseen nähden. Yritys oli taloudellisissa vaikeuksissa kesällä 2008, ja tätä paikattiin tinkimällä kustannuksista. Laskutusta haettiin koulutusten ja valmennusten lisäksi tekemällä muutamia verkkosivutoteutuksia yrityksille ja aloittamalla kielipalvelutoiminta. Verkkopalvelun kariuduttua fokus siirtyi lähes täysin koulutus- ja konsultointipalveluihin. Myynti- ja markkinointiponnisteluja lisättiin. Vaihetta kesti noin vuoden verran. Liiketoiminta ei kuitenkaan saanut riittävää tuulta alleen.

Kielipalvelutoiminta alkoi siis pienimuotoisena huhtikuussa 2008. Liiketoiminta toi aluksi pientä tasaista kassavirtaa, jolla oli suuri merkitys yrityksen hengissä pysymiselle. Muutamien rekrytointien myötä laskutusmäärät nousivat. Loppuvuodesta 2009 koulutus ja valmennus jäivät yrityksen toiminnassa taka-alalle ja kielipalvelutoiminta nousi pääasialliseksi toiminnaksi. Vuoden 2011 keväällä toiminta laajeni huomattavasti, kun Keski-Suomen tulkkikeskus aloitti ulkoistusprosessinsa. Prosessilla haettiin kustannusäästöjä, toiminnan tehokkuutta ja toimintayksikön muutosta itsenäiseksi liiketoiminnallisen perustein toimivaksi tulosityksiköksi. Tämä tarkoitti käytännön tasolla ennen muuta sitä, että toimintamalli muuttui freelancer-tulkkien kohdalla palkanmaksusta laskutus-pohjaiseksi. Samanlainen toimintamalli oli ollut käytössä jo pitkään Pirkanmaan tulkkikeskuksella. Tulkkikeskuksen vanhaan toimintamalliin kuului, että merkittävä osa tulkeista toimi freelancer-verokortilla. Poliittisten päättäjien tahto oli, että Keski-Suomen tulkkikeskus piti muuttaa niin, että kaikki tulkit toimivat joko oman toiminimensä tai muun yrityksen kautta ja laskuttavat tekemänsä työt.

Työn kirjoittajalla oli hyvät yhteydet Keski-Suomen tulkkeihin, koska hän oli itse työskennellyt Keski-Suomessa tulkkina 2000-luvun alkupuolella. Muutamat hänen vanhat tuttunsa toivoivat mahdollisuutta työskennellä tulkkina Eetanet Oy:n kautta, koska eivät halunneet perustaa omaa yritystä. Keskusteluissa ilmeni, että oli monia muitakin, jotka halusivat mieluummin työskennellä olemassa olevan yrityksen kautta. Lopulta rekrytoitavien joukko kasvoi ja Keski-Suomen tulkkikeskukselle työskenteleviä tulkkeja rekrytoitiin yhteensä kaksitoista. Tämä liki kaksinkertaisti yrityksen liikevaihdon. Rekrytoi-

tien kautta yrityksen liikevaihto on kasvanut nopeaa tahtia. Kuviossa 3 näkyvät liikevaihdon kehitys ja ennuste vuodelle 2014.



KUVIO 3. Eetalinguan liikevaihdon kehitys 2011–2014.

### 4.3 Yrityksen sisäinen tarkastelu

Kilpailustrategian muodostamista varten täytyy toimialan lisäksi olla realistinen kuva myös yrityksestä itsestään. Tätä varten haastateltiin yrityksen työntekijöitä ja yrityksen johto teki SWOT-analyysin.

#### 4.3.1 Työntekijöiden ryhmähaastattelut

Yrityksen työntekijöitä haastateltiin kahdessa eri tilanteessa. Toinen ryhmämuotoinen haastattelu järjestettiin Jyväskylässä 28.6.2013 ja toinen Tampereella 12.7.2013. Jyväskylässä paikalla oli kuusi tulkkia ja Tampereella neljä. Molemmat haastattelut olivat kestoltaan noin 50 minuutin mittaisia. Haastattelut olivat yrityksen perinteisen kevättaapaamisen yhteydessä. Haastattelija pyrki siihen, että kaikki saivat sanoa oman näkökulmansa vapaasti. Osa oli puheliaampia, osa hiljaisempia. Ryhmät olivat kohtuullisen pieniä, joten keskustelu pysyi hyvin kasassa ja eteni jouhevasti.

Ryhmähaastattelu on ikään kuin keskustelu, jossa tavoite on kohtuullisen vapaamuotoinen. Osanottajat kommentoivat asioita melko spontaanisti ja tekevät huomioita ja samalla tuottavat tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelija puhuu useille haastateltaville

yhtä aikaa ja suuntaa välillä kysymyksiä yksittäisille osanottajille. Haastattelijan tulee huolehtia siitä, että keskustelu pysyy halutuissa teemoissa ja että kaikilla osanottajilla on yhtäläinen mahdollisuus osallistua keskusteluun. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61.)

Ryhmähaastattelut ovat tehokas menetelmä. Tietoa saadaan kerättyä nopeasti. Ryhmä voi tuottaa myös yhteisen vuorovaikutuksen vuoksi tietoa enemmän kuin yksilöhaastattelussa, kun ryhmän jäsenet alkavat muistella, herättää mielikuvia, tukea, rohkaista jne. Ryhmähaastattelussa haastateltavat kontrolloivat toisiaan. Tämä voi tuoda paremmin esiin mielipiteitä ja kulttuurisia jäsenyksiä, jotka voisivat yksilöhaastattelussa jäädä piiloon. (Eskola & Suoranta 1998, 95–97.)

Haastatteluissa pyrittiin erityisesti selvittämään, miksi työntekijät ovat tulleet Eetalinguun töihin, mihin työntekijät ovat Eetalinguassa tyytyväisiä työnantajana ja mitä voitaisiin parantaa. Haastattelun runko muodostui seuraavista kysymyksistä:

- Miksi tulit töihin Eetanettiin?
- Mihin olet tyytyväinen Eetanetissä?
- Mitä voisi parantaa Eetanetissä?

Haastattelutilanteessa olivat paikalla joukko työntekijöitä ja kaksi yrityksen yrittäjää, joista toinen oli tämä työn kirjoittaja. Yrittäjät esittivät kysymyksiä sovitun rungon mukaisesti ja johdattelivat haastattelua eteenpäin samalla kirjoittaen muistiin käytyä keskustelua. Kysymykset sekä haastattelun rakenne ja tarkoitus käytiin alussa läpi siten, että kaikille osallistujille oli selvää, miten tilanne tulisi etenemään. Haastattelijat ohjasivat keskustelua vain vähän, muutoin keskustelu eteni vapaasti. Haastattelijat kysyivät tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä aihepiiristä.

Haastatteluiden jälkeen käytiin haastatteluista tehdyt muistiinpanot läpi erillisessä palaverissa yrityksen omistajien kesken. Tarkoituksena oli tunnistaa keskeisimmät tekijät. Saadut tulokset esitetään seuraavassa.

### **Miksi töihin Eetalingualle?**

Eetalingua koettiin yleisesti hyväksi työnantajaksi. Aikanaan tulkkikeskuksessa pidetty yrityksen esittely oli vakuuttanut monet. Eetalinguan maksamaa palkkaa pidettiin hyvänä, parempana kuin monella muulla yrityksellä. Yrityksen yrittäjiä pidettiin luotettavi-



na. Monet olivat työskennelleet työn kirjoittajan kanssa aikaisemmin, jolloin heidän oli helppo luottaa yritykseen.

Haastatellut eivät itse halunneet ryhtyä yrittäjiksi elämäntilanteen, kuten opiskelun, perhetilanteen tai vakituisen päätoimen vuoksi. Yritystoiminta vaikeuttaa myös esimerkiksi työttömyyskorvauksen saamista. Siinä suhteessa on helppo tulla valmiiseen yritykseen palkansaajaksi. Myös oman yritysosaamisen puutteen mainitsi muutama vastaaja selkeänä syynä. Samoin yritystoiminnan vaatimat hallinnolliset työt mainitsi muutama henkilö syynä haluttomuuteen perustaa omaa yritystä. Moni piti tärkeänä myös, että Eetanel on kielialan yritys eikä pelkkä läpilaskutustaho. Kielipalvelualan vankasta osaamisesta on apua.

### **Työntekijöiden tyytyväisyys**

Palkan suuruus ja eläkekertymä oli monien mielestä tärkeä asia. Palkan maksun nopeuden mainitsi moni erikseen yhtenä seikkana, johon oli erityisen tyytyväinen. Vastaajat kokivat, että mahdolliset epäselvyydet palkoissa ja matkalaskuissa olivat ratkenneet helposti. Joustokykyä on myös raha-asioissa: joku oli saanut palkan etukäteen, kun oli sellaiseen tarvetta. Muutamat mainitsivat, että työntekijöille viestitään aktiivisesti ja yhteisiä tapaamisia on järjestetty säännöllisesti. Aina on myös saanut apua, jos on ollut jotain kysyttävää. Yleisesti yrittäjien asenne koettiin hyvin myönteiseksi, minkä vuoksi on helppo ottaa yhteyttä, jos tulee ongelmia tai kysymyksiä. Kilpailutukset mainitsi useampi vastaaja: koska kilpailutukset ovat vaativia, on hyvä, että Eetalingualla on niiden osaamista eikä tulkin itsensä tarvitse täyttää kilpailutuspapereita.

### **Mitä voisi parantaa?**

Monet mainitut ongelmat eivät varsinaisesti olleet Eetalinguan toiminnasta johtuvia. Esimerkiksi tulkkauksien matkakorvauksissa on monta seikkaa, jotka eivät ole työntekijän kannalta edullisia. Kuitenkin matkakorvausten maksuperusteena ovat asiakkaiden kanssa solmitut sopimukset, jotka perustuvat julkiseen kilpailutukseen. Niiden ehtoihin ei Eetalingua voi itse juurikaan vaikuttaa. Tämän vastaajat ymmärsivät hyvin ja toivat sen myös esiin.

Muutamia mainintoja saivat tulkkauspaperien tai palkkalaskelman yksityiskohdat, joihin toivottaisiin parannuksia. Isompana asiana moni tunsi, että ”paperisotaa” pitäisi vähentää vaikkapa sähköisellä verkkopalvelulla, johon tehdyt työt voisi merkitä. Muutamat vastaajat mainitsivat, että markkinointia voisi lisätä ja esimerkiksi käännoistöitä tarjota aktiivisesti. Toimintaa voisi laajentaa esimerkiksi ulkomaankauppaa harjoittaviin yrityksiin.

### 4.3.2 Johdon SWOT-analyysi

Yrittäjät tekivät SWOT-analyysin yrityksen nykytilasta. SWOT-analyysi on yksi yleisimmistä, jollei yleisin, strategisen johtamisen työkalu. Sen etuja ovat nopeus ja helpokäyttöisyys. (NetMBA 2010.)

SWOT-analyysi tehtiin yrittäjien keskinäisessä palaverissa 8.10.2013. Palaveri kesti kaksi tuntia. Syvemmän tiedon tuottamiseksi analyysiä ei tehty yleisellä tasolla vaan SWOT-analyysin avulla analysoitiin yrityksen toiminta neljästä eri näkökulmasta. Näkökulmat olivat Robert S. Kaplanin ja David Nortonin kehittämän Balanced Scorecard -ajattelun mukaisia (ks. Kaplan & Norton 2002). Näkökulmat olivat a) talous, b) henkilöstö, c) asiakkaat ja d) oppiminen ja kehittyminen. Jäsentyneellä SWOT-analyysillä nähtiin saatavan enemmän yksityiskohtaista tietoa strategian muotoilemisen tueksi.

### Talousnäkökulma

*Vahvuutena* yrityksen taloudessa nähtiin pitkät sopimukset, jotka tuovat vakautta talouden suunnitteluun. Kassavirta on hyvä ja tärkeimpien asiakkaiden maksukyky erinomainen. Suoritukset laskuista saapuvat ajallaan. Kulurakenne on kevyt ja helposti hallittavissa. Juoksevien ja kiinteiden kulujen jälkeen jää rahaa pieni prosentti myös säästöön. Vaikeuksien varalta yrittäjiltä on joustokykyä tarvittaessa nostaa vähemmän palkkaa joidenkin kuukausien ajan täten tasapainottaen yrityksen kassaa.

Suurin *heikkous* tällä hetkellä on kassan vähyys. Kassavirta on hyvä, mutta pienikin yllättävä tilanne maksuissa, odottamaton kulu tai saatavien viivästys, aiheuttaa ongelmia. Kassapuskuria pitäisi olla enemmän. Lainaa on tällä hetkellä yrityksen kokoon nähden paljon ja omavaraisuus heikko. Tämä paranee ajan kanssa, mutta vielä seuraavat kaksi vuotta lainarasite on iso.

*Mahdollisuuksiksi* nähtiin tulojen lisäämisen. Lisämyyntiin ja uuteen myyntiin uusille asiakkaille on paljon mahdollisuuksia. Kustannustehokkuus erityisesti kiinteiden kulu- jen osalta parantaa tulosta.

Suurin yksittäinen *uhka* on avainasiakasriski. Toiminta on riippuvaista käytännössä kahdesta asiakkaasta. Sopimukset ovat pitkiä, mutta sopimuksen jälkeinen aika on täysin avoin.

### **Henkilöstönäkökulma**

*Vahvuutena* on tulkkiverkoston laajuus ja osaaminen. Kokeneita tulkkeja on paljon, ja monilla on asioimistulkin tutkinto tai vastaava suoritettuna. Kielirepertuaaria on myös laajasti. Henkilöstö on tyytyväinen yritykseen työnantajana. Palkka on hyvä ja kaikki käytännöt toimivat henkilöstön mielestä.

Suurin *heikkous* henkilöstönäkökulmasta on hajautettu organisaatio. Maantieteellisesti toiminta on keskittynyt vain Pirkanmaalle ja Keski-Suomeen. Näiden alueiden ulkopuolella on vain muutama tulkki. Kasvokkain tapahtuvia tapaamisia on vähän, joten on vaikeaa ennakoida tai varautua tulkkien henkilökohtaisiin valintoihin ja muutoksiin, kuten paikkakunnan vaihdokset, työn vaihtaminen, opiskelujen aloitus tai äitiysloma. Rekrytointimarkkinointiin ei ole juurikaan vielä panostettu eikä työkykyä ylläpitävän toiminnan käytäntöjä ole kehitetty.

*Mahdollisuutena* on uusien tulkkien rekrytointi. Tämä lisää tuotantokapasiteettia ja mahdollistaa yrityksen kasvun. Yrityksen maine on hyvä ja tuntuu leviävän tulkkien keskuudessa, ja myös asiakkaat levittävät hyvää sanomaa yrityksestä. Sisäisien koulutuksien kautta on mahdollista parantaa entisestään tulkkien tyytyväisyyttä yritykseen. Yritys voi myös tukea tulkkeja asioimistulkin tutkinnon tai kääntäjän tutkintojen suorittamisessa. Tästä on hyötyä sekä tulkille että yritykselle, sillä julkisissa kilpailutuksissa tutkinnoilla on suuri painoarvo pisteytyksissä.

*Uhkana* henkilöstön osalta on tulkkien mahdollinen lähteminen yrityksestä. Näitä on vaikeaa, liki mahdotonta, ennakoida. Yhden tai kahden osaavan ja kysytyn tulkin lähteminen yrityksestä voisi olla paha takaisku toiminnalle.

## Asiakasnäkökulma

Asiakassuhteita pidettiin *vahvuutena*. Asiakkaat ovat tyytyväisiä ja pitävät yritystä hyvänä palveluntoimittajana. Sopimukset ovat pitkiä ja selkeitä. Yrityksen prosessit ovat hyvät ja toimivat. Asiakkaisiin pidetään säännöllisesti yhteyttä. Eteen tulevat ongelmat ratkaistaan nopeasti, mistä asiakkaat ovat antaneet erityisesti kiitosta. Asiakkaiden toiveita kuunnellaan ja pyritään ottamaan huomioon parhaalla mahdollisella tavalla.

*Heikkoutena* on tällä hetkellä myynti ja markkinointi uusille asiakkaille. Sitä tehdään, mutta se on epäsäännöllistä ja liian vähäistä, jotta merkittäviä tuloksia syntyisi. Markkinointiin ja myyntiin on panostettu rahallisesti ja erityisesti ajallisesti liian vähän. Nykyiset asiakkaat ovat hyviä asiakkaita, mutta avainasiakasriski on sopimuskauden umpeutuessa aidosti olemassa. Asiakasdataa asiakasrekisterin muodossa ei ole systemaattisesti kerätty ja tallennettu.

Suuri *mahdollisuus* on uusissa asiakkaissa. Tulkkaus- ja käännöspalveluita tarvitsevia yrityksiä ja julkisorganisaatioita on paljon, ja kysyntää pitäisi olla tulevaisuudessa kieli- palveluille entistä enemmän, kun yhä enempien yritysten toiminta on kansainvälistyvää ja maahanmuutto on jatkuvaa. Aktiivisella markkinoinnilla ja myynnillä voitaisiin saavuttaa paljon kasvua.

*Uhkana* nähtiin tässäkin kohtaa avainasiakkaiden menettäminen sopimuskauden päättyessä. Myös yleisen taloustaantumien jatkuessa voi julkisiin palveluihin tulla isoja muutoksia, kun säästöjä haetaan kaikesta mahdollisesta. Suhteet asiakkaisiin ovat myös usein käytännössä asiakkaan yhden yhteyshenkilön varassa. Tavallaan asiakkaisiin liittyy siten myös henkilöriski, jos tämä yhteyshenkilö siirtyisi nykyisestä toimestaan toisaalle. Henkilön vaihtuminen voisi tuoda muutoksia, joiden ennakointi on liki mahdotonta. Toisaalta kysyntä perustuu viranomaisten lakisääteisiin velvoitteisiin ja varsinaisen hankinta julkiseen kilpailutukseen ja siitä tehtyyn sopimukseen, joten kovin valtavia muutoksia ei henkilön vaihtumisen pitäisi merkitä. Jotkin yksityiskohdat kuitenkin voisivat muuttua ja vaikuttaa joidenkin prosessien sisältöön ja tehtäviin.

## **Oppimisen ja kehittymisen näkökulma**

Selkeä *vahvuus* on, että yrityksen yrittäjät kouluttautuvat jatkuvasti. Tämä lisää yrityksen osaamista. Sekin on vahvuus, että systemaattinen kehittäminen on aloitettu. Asennepuolella halua kehittää yritystä on yrittäjillä paljon.

Suurimpana *heikkoutena* on, että kehittämiseen on nykyisellään melko vähän resursseja. Monelta osin myös palautejärjestelmät ovat puutteellisia. On vaikea tietää, mitä pitäisi kehittää, kun esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä tai markkinointiponnistuksia ei mitata järjestelmällisesti.

Selkeänä *mahdollisuutena* nähtiin laadunparantaminen laatujärjestelmän kautta. Myös toimitilan hankkiminen on jossain vaiheessa tarpeen. Kehittyvä liiketoiminta tuo myös ajallisia ja taloudellisia mahdollisuuksia kehittämisen lisäämiseen.

*Uhka* on, että työntekijöiden osaamistason nostaminen on kallista ja aikaa vievää. Työntekijöillä on oleellinen asema kilpailussa pärjäämisessä. Kuitenkin tarvittavien tutkintojen tai muun koulutuksen järjestäminen on melko kallista ja erityisesti aikaa vievää.

### **4.4 Yhteenvetoa yrityksen nykytilanteesta**

Yrityksen tilanne näyttää tällä hetkellä vakaalta ja sisältää paljon mahdollisuuksia. Liiketoiminta on vakaalla pohjalla. Liikevaihto on tasaisessa kasvussa. Kulurakenne on kohtuullinen ja kiinteät kulut pienet. Kassavirta on tasainen ja asiakkaiden maksunopeus erinomainen. Työntekijät ovat tyytyväisiä yritykseen. Tätä voidaan pitää onnistumisena työnantajana toimimisessa. Käytännön asiat toimivat hyvin. Ilmapiiri on hyvä ja työntekijät luottavat yrityksen omistajiin. Palkka on hyvä, parempi kuin suurimmalla osalla kilpailijoista. Tyytyväisyys kaikkiin näihin asioihin on hyvä pohja uusille rekrytoinneille.

Kasvua ajatellen yrityksessä on hyvin osaamista. Kokemuksen ja koulutuksen kautta on jo kertynyt alan osaamista. Tulkit ovat pääosin kokeneita ja alalle riittävästi koulutettuja. Liiketoimintaosaamista yrityksen omistajilta löytyy riittävästi kasvua ajatellen. Prosessit ovat nykytoimintaan riittävän hyvät, mutta kasvua ajatellen tarvitsee monia prosesseja kehittää paljon eteenpäin. Monia toimintakäytäntöjä tulee systematisoida. Laatu-

järjestelmä tai vähintäänkin prosessiajattelun soveltaminen voisivat olla toimivia keinoja. Sertifioitu laatujärjestelmä toisi sisäisen toimintaa parantavan vaikutuksen lisäksi myös ulkoista mainetta.

Suuria mahdollisuuksia sisältyy uusien asiakkuuksien hankintaan. Tällä hetkellä tätä työtä ei ole juurikaan tehty. Ala on kasvusuunnassa ja kielipalveluiden kysyntä tulee paranemaan. Nykyiselläkin työntekijäjoukolla kapasiteettia tuottaa lisää tulkkauksia tai käännöksiä on vielä paljon. Tuntuva kasvua on mahdollista saada jo muutamalla uudella asiakkuudella.

## 5 ASiantuntijoiden Näkemyksiä Kielipalvelualasta

Toimialan nykytilanteen ja yrityksen sisäisen tilanteen lisäksi kasvustrategiaa varten tarvittiin näkemys alan tulevaisuudesta. Tätä tulevaisuudenkuvaa lähdettiin muodostamaan alan asiantuntijoiden näkemyksiä keräämällä.

Asiantuntijoiden ajatuksia analysoitiin PESTL-analyysin avulla, joka tarjoaa toimivan apuvälineen erilaisten näkemyksien ja arvioiden jäsentämiseen. Sen pohja on PEST-analyysissä, jonka nimi tulee sanoista Political, Economic, Social ja Technological. PEST-analyysia on käytetty noin viidentoista vuoden ajan erityisesti strategisen johtamisen analyysin ja markkina-analyysin välineenä. Analyysimetodia kuvaavat laajasti Gerry Johnson, Kevan Scholes ja Richard Whittington teoksessaan ”Exploring Corporate Strategy” (1999). Alla lyhyt yhteenveto metodin näkökulmista:

- *Political* - poliittiset tekijät: Miten poliittinen tilanne vaikuttaa, miten valtio ja julkinen sektori ylipäänsä puuttuvat markkinoiden toimintaan, miten eri lait, kuten työsuhteisiin, kauppaan, verotukseen tai tulleihin liittyvät lait vaikuttavat?
- *Economic* - taloudelliset tekijät: Miten talouskasvu, korkotaso ja inflaatio vaikuttavat?
- *Social* - sosiaaliset tekijät: Miten kulttuuri, kansanterveys, väestön kasvu, ikärakenne tai yleinen turvallisuuden kokemus vaikuttavat liiketoimiin?
- *Technological* - teknologiset tekijät: Miten tekniikan kehitys, kuten uudet innovaatiot, automaatio ja tietojärjestelmien ja -verkkojen kehitys, vaikuttaa?

Analyysi laajennetaan monesti myös lainsäädännöllisiin (*Legal*) tekijöihin ja ympäristötekijöihin (*Environmental*). Tällöin metodista tulee PESTEL tai PESTLE. Lainsäädännöllisillä tekijöillä on varsin suuri merkitys kielipalveluille. Esimerkiksi kotouttamislaki tuo merkittävästi velvoitteita viranomaisille tulkkauksen ja käännöspalveluiden käyttöön. Tämän vuoksi lainsäädännöllinen tarkastelu otettiin mukaan analyysiin. Ympäristötekijöillä tarkoitetaan luontoon ja ympäristöön liittyviä tekijöitä, kuten ilmaston lämpenemistä, sääolosuhteita ja luonnon monimuotoisuutta. Pitkällä aikavälillä toki esimerkiksi ilmastonmuutos voi vaikuttaa maahanmuuttoon merkittävästi. Muutamien vuosien säteellä ympäristötekijöillä ei kuitenkaan näytä olevan suurta vaikutusta kielipalvelualaan, joten tämä näkökulma jätettiin analyysistä pois.

## 5.1 Haastattelututkimuksen toteutus

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitellaan ilmiön, toiminnan tai tapahtuman kuvaamista, ymmärtämistä tai teoreettista tulkintaa. Tietoa tulisi siksi kerätä harkiten ja valikoidusti sellaisilta henkilöiltä, joilla on paljon kokemusta tai tietoa tutkittavasta asiasta. Harkintavalta on viime kädessä tutkimuksen tekijällä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86.) Koska aineistoa on periaatteessa mahdollista kerätä loputtomasti, rajaaminen on keskeistä. Aineiston tehtävänä on toimia tutkijan apuna rakennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa eli saavutetaan niin sanottu saturaatiopiste. (Eskola & Suoranta 1998, 61–63.)

Haastattelututkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus, jossa tavoitellaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Aineisto kerätään ihmisiltä luonnollisissa, todellisissa tilanteissa ja tutkimuksen analyysi perustuu haastatteluilla kerättyyn aineistoon. Haastateltavat henkilöt valitaan tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.) Otoksen sijasta voidaankin puhua harkinnanvaraisesta näytteestä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 59). Käsillä olevassa opinnäytetutkimuksessa on vahvasti kyse tulevaisuuden ennakoinnista. Kun tulevaisuus on tila, jossa kaikki on mahdollista, tarkoittaa tämä jo lähtökohtaisesti sitä, että saturaatiopisteen löytäminen on käytännössä mahdotonta. Jokainen uusi haastattelu voisi potentiaalisesti tuoda jotain uutta. Haastateltavien määrä rajautuikin siis enemmänkin käytettävissä olevan ajan mukaan. Haastateltavien joukko rajattiin tavoitteena riittävä edustus alan eri toimijoita. Tämän onnistumista arvioidaan työn lopussa.

Haastateltaviksi valittiin alan näköalapaikoilla olevia asiantuntijoita. Suullisia haastateltavia tehtiin kolme, ja neljä asiantuntijaa vastasi kirjallisesti. Suullisesti haastatellut olivat tulkkikeskusten johtajia Pirkanmaan tulkkikeskuksesta (Tampere), Keski-Suomen tulkkikeskuksesta (Jyväskylä) ja Turun seudun tulkkikeskuksesta (Turku). Yksi vastaaja toimi Suomen kielipalveluiden toimialan suurimman yksityisen yrityksen Semantix Oy:n johtajana. Kolme vastaajaa oli asioimistulkkien koulutuksesta vastaavia henkilöitä Tampereen aikuiskoulutuskeskuksessa, Sataedussa ja Diakonia-ammattikorkeakoulussa.

Vastaajien joukko oli melko pieni, mutta heillä oli vahva kielipalvelualan kokemus ja kykyä arvioida alaa. Kaikki vastaajat olivat kielipalveluiden toimialalla pitkään toimi-



neita henkilöitä. Kaikilla oli vähintään kymmenen vuoden kokemus kielipalveluista, usealla yli kahdenkymmenen vuoden. Useat vastaajista olivat toimineet aikanaan ennen nykyistä tehtävää itse tulkkina tai kääntäjänä. Kaksi vastaajaa oli toiminut vastaanottokeskuksen johtotehtävissä, joissa kielipalveluiden käyttäminen ja ostaminen on jokapäiväistä. Koulutuspuolen vastaajat olivat olleet kouluttamassa tai järjestämässä tulkkikoulutusta vuosien ajan ja nähneet suomalaisen tulkkikoulutuksen lyhyen historian varsin kattavasti. Vastaajista neljä kokeneinta tuntevat omakohtaisesti koko Suomen Euroopan ulkopuolisten kielten asioimistulkkauksen historian, joka alkaa 1990-luvun alusta.

Haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jossa haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa. Teemoista esitetään kysymyksiä ja tästä viriää keskustelua. Teemat eli aihepiirit ovat kaikille samat, ja niiden avulla haastateltavan puhe halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–35, 48.) Haastattelun teemat on valittu etukäteen vastaamaan tutkimuksen tavoitteita ja tutkimuksellista viitekehystä, mutta haastattelijä voi tilanteen mukaan muuttaa esimerkiksi haastattelukysymysten järjestystä. Haastattelu on joustava tiedonkeruumenetelmä, sillä siinä on mahdollista pyytää selvennyksiä, tarkentaa kysymyksiä ja käydä keskustelua haastateltavien kanssa – tärkeintä on saada tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastateltavien olisi hyvä saada tutustua kysymyksiin tai teemoihin jo etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–75.)

Tässäkin tutkimuksessa kaikille haastateltaville oli etukäteen toimitettu sähköpostilla pääkysymykset. Kysymykset olivat:

- Millainen on taustasi tulkkikeskuksen johtajana? Milloin ja miten tulit tehtävään?
- Muistele urasi alkuaikoja alalla. Miten kielipalveluala on muuttunut sinä aikana, kun olet toiminut alalla / tulkkikeskuksen johtajana?
- Miten näet kielipalvelualan kehittyvän lähivuosina? Mitkä ovat mielestäsi alan merkittävimpiä muutoksia? Millainen on mielestäsi alan tulevaisuus?
- Millainen yritys mielestäsi pärjää tulevaisuudessa kielipalvelualalla? Minkälaisista osaamista ja toimintatapoja yrityksellä tulee olla?

Kirjallisesti vastanneiden kysymyslomake oli teemoiltaan vastaava mutta yksityiskohdaisempi. Kirjallinen kysymyslomake on työn liitteenä (liite 2). Itse haastattelutilanteessa tämä neljän pääkohdan lista toimi runkona. Koska tarkoituksena oli luoda tulevaisuudenkuva PESTL-metodia käyttäen, lisäkysymyksillä varmistettiin, että kaikki

PESTL-näkökulmat tulivat esiin. Haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiseen, mihin kaikki suostuivatkin. Nämä suulliset haastattelut litteroitiin jälkikäteen.

## 5.2 Aineiston analysointi

Haastatteluissa kerätty aineisto jaoteltiin PESTL-näkökulmiin. Koska tutkimuksen tarkoituksena oli tulevaisuudenkuvan luominen, valistunut arvaus todennäköisestä, ei PESTL-metodia pyritty harjoittamaan mitenkään eksaktina välineenä. Tavoitteena oli yleiskuvan saaminen. Strategisen yleiskuvan kannalta ei ole niinkään merkitystä sillä, onko jokin asia enemmän poliittinen vai sosiaalinen muutos.

Kaikkiin näkökulmiin tuli useita asioita, mutta määrällisesti vastaukset painottuivat selvästi muutamaankin näkökulmaan. Jaottelua tehdessä kävi myös selväksi, että tarkkaa rajauksista eri näkökulmiin on mahdotonta tehdä. Monet asiat liittyvät moneen näkökulmaan yhtä aikaa. Esimerkkinä toimii asiakokonaisuus ”Viisumivapaus Suomeen venäläisille”. Kyse on poliittisesta päätöksestä (political), joka tuo lainsäädännöllisen muutoksen (legal). Asiaan liittyy paljon taloudellisia vaikutuksia (economical), ja sillä on vaikutuksia myös ihmisten suhtautumiseen venäläisiin ja merkitystä venäjän kielen asemalle Suomessa (social). Teknisesti jaottelun tekeminen olikin ennen muuta päätöksen tekemistä siitä, mikä maininta kuuluu mihinkin kategoriaan.

## 5.3 Asiantuntijoiden haastattelujen tulokset PESTL-kehityksessä

Haastattelututkimuksen yleisenä ongelmana ovat monet virhelähteet, joita ovat esimerkiksi koehenkilön oletetun tai todellisen roolin jääminen epäselväksi ja haastattelijan ja haastatellun välinen vuorovaikutus (Anttila 2006, 200). Tämän tutkimuksen haastattelu-tilanteissa vuorovaikutus toimi hyvin. Opinnäytteen tekijän äidinkieli ei kuitenkaan ole suomi, mikä saattoi jossain määrin vaikeuttaa keskinäistä ymmärtämistä erityisesti suullisissa haastatteluissa. Ennen muuta tämä lienee vaikuttanut haastattelun aikana tapahtuneeseen kommunikointiin, kuten kysymysten sanavalintoihin tai jatkokysymysten esittämiseen. Jälkikäteen tehdyn litteroinnin kautta vastauksien ymmärtämisessä ei tutkija itse kokenut vaikeuksia.

Vastauksista erottui selvästi alan yleinen trendi, jonka kaikki vastaajat kuvasivat aika lailla samanlaisena. Yksityiskohdissa oli eroja, jotka selittyvät osin vastaajien ase-

masta. Vaikka haastateltaville painotettiin, että heidän tulisi vastata omana itsenään, alan asiantuntijana, tietyissä kysymyksissä oli havaittavissa, että vastaaja vastasi oman työtehtävänsä ja taustaorganisaationsa edustajana. Tutkijan arvioi, että osa vastauksista muotoiltiin roolista käsin ennen muuta siten, että vastauksilla on looginen yhteys taustaorganisaation intresseihin. On vaikeaa tai mahdotonta arvioida, onko tämä ammatilliseen rooliin liittyvä näkemys sama kuin henkilön aito henkilökohtainen näkemys. Vaikka luottamuksellisuutta painotettiin vastaajille, on ymmärrettävää ja täysin inhimillistä, että jokainen vastaaja käyttää omaa varovaisuuttaan ja suojelee sekä itseään että taustaorganisaatiotaan.

Toisaalta henkilöiden taustaorganisaatioiden värittämän näkemyksen etsiminen oli tutkimuksessa sisäänrakennettuna jossain määrin jo lähtökohtaisesti. Vaikka haluttiin, että haastateltavat vastaavat omana itsenään alan asiantuntijoina, vastaajiksi valittiin kunnallisen tulkkikeskuksen johtajia, yksityissektorin toimijoita ja alan koulutuksen parissa työskenteleviä – haettiin siis joukkoa, jonka näkemys kattaisi toimialaa eri näkökulmista. Siinä suhteessa taustaorganisaation vaikuttama näkemys ei ole haitaksi vaan pikemminkin vahvistaa kokonaisuutta.

Seuraavassa esitellään vastauksien yleinen linja ja merkittävimmät poikkeamat PESTL-jaottelun mukaisesti. Kuten todettua, asiat kietoutuvat vahvasti yhteen eikä jaottelu ole tarkkarajainen. Ensimmäinen kysymys koski alan mennyttä kehitystä, ja sen sisältö on esitelty erillään tulevaisuutta koskevista teemoista.

### **Kielipalvelualalla jo tapahtuneet muutokset**

Suomi on muuttunut parissakymmenessä vuodessa paljon, mitä tulee kieliin, maahanmuuttajiin ja monikulttuurisuuteen. 1980-luvulla Suomessa oli vain kourallinen pakolaisia. Niin kutsut Vietnamin venepakolaiset olivat hyvin pieni ryhmä. Yliopistoissa opetettiin tulkeille vain eurooppalaisia kieliä. Tulkit ja kääntäjät työskentelivät usein suoraan ulkomaankauppaa harjoittavan yrityksen palkkalistoilla.

Tilanne muuttui radikaalisti 1990-luvun alussa. Pakolaisia tuli muun muassa Persianlahden sodan ja Jugoslavian hajoamisen myötä suuria määriä. Oli perustettava lähes tyhjästä palvelujärjestelmä palveluntuottajineen ja lakeineen, jotta pakolaisten kotouttaminen saataisiin hoidettua. Ympäri Suomea perustettiin pakolaisten vastaanottokes-

kuksia. Kuntiin järjestettiin maahanmuuttoa hoitavia viranomaisia. Syntyi myös tarve asioimistulkkauskelle ja sen koordinoinnille, ja tulkikeskuksia perustettiin suurimpiin kaupunkeihin. Ensimmäinen oli Pirkanmaan tulkikeskus, ja seuraavana tuli Turun seudun tulkikeskus. Kaikki palveluprosessit olivat alussa vahvasti sosiaali- ja terveystieteiden ohjauksessa.

Kielipalveluiden kysyntä nousi valtavasti, kun Suomeen tuli iso joukko aivan uusia kielisiä. Syntyi paljon tulkkausta ja kääntämistä tarjoavia yrityksiä. Ala oli nuori ja meno sen mukaista. Ostajat eivät osanneet hankkia tai kilpailuttaa palveluita, joten yksittäiset tulkit pystyivät hyvinkin vaatimattomalla ammattitaidolla ja koulutuksella veloittamaan isoja summia palveluistaan. Viranomaiset ostivat palveluita sieltä mistä suinkin saivat. Vähitellen rakenteet alkoivat vakiintua. Kunnalliset tulkikeskukset saivat vahvan otteen viranomaisille tarjottujen asioimistulkkausten tuottamisesta omin tulkein ja freelancer-tulkkien välityksellä. Ohjaus siirtyi sosiaali- ja terveystieteiden ministeriöltä työministeriölle 2000-luvun alussa. Koulutus kehittyi yhtämittaan alan kanssa. 2000-luvun vaihteessa alkoi asioimistulkkien kouluttaminen.

Kilpailu on lisääntynyt paljon kahdessakymmenessä vuodessa. Aluksi oli täysin myyjien markkinat. Seuranneena aikana korostui julkinen palvelutuotanto. EU:n hankintalainsäädäntö on osaltaan muuttanut alaa. Viranomaiset ovat alkaneet kilpailuttaa palveluiden hankintaa. Näistä suurin on valtion kilpailutusyksikön Hanselin kilpailutus valtion viranomaisten tulkkausten ja käännösten hankinnasta. 2010-luvun trendi näyttää olevan julkisen sektorin roolin pieneneminen ja yksityissektorin nousu. Uusia yrityksiä syntyy alalle paljon, ja samanaikaisesti alan volyymit kasautuvat isompiin yrityksiin.

Alan vaatimukset ovat nousseet huomasti. Karkeasti voidaan sanoa, että ennen tulkkina toimimiseen riitti se, että osasi äidinkieltään ja auttavasti suomea. Nykyään tällaista ei näe kuin harvinaisimmissa kielissä. Kaikissa tulkkausmääriltään isoissa kielissä on tulkeilla alan koulutus ja vuosien kokemus. Tulkkien taustat myös selvitetään yhä useammin etenkin oikeuslaitoksen, poliisin ja rajavartiolaitoksen kanssa tehdyissä toimeksiantoissa. Sama vaatimustason nousu koskee yritysten toimintatapoja. Yritysten pitää pystyä varsinaisen kielipalvelun lisäksi esimerkiksi tuottamaan ostajille hyvää asiakaspalvelua ja laadukasta raportointia sekä välittämään laskunsa sähköisesti.

## **Poliittinen näkökulma**

Poliittinen tahto Suomessa ja EU:ssa on, että ihmiset pääsevät liikkumaan eri maiden välillä. Kansainvälinen hädänalaisten ihmisten auttaminen on myös asia, joka tuskin tulee muuttumaan. Pakolaisia tulee EU:hun ja Suomeen. Sekä työperäiseen maahanmuuttoon että pakolaisuuteen liittyy se, että ihmisten äidinkielen säilyttämistä ja vaalimista pidetään rikkautena.

Yksi poliittisen päätöksen asia on, miten asioimistulkkaus ja sitä tukevat käännöspalvelut järjestetään tulevaisuudessa. Säilyvätkö kunnalliset tulkkeskukset kunnallisina palveluntuottajina vai onko edessä siirtymä yksityisellä sektorille? Asiaan otti kantaa muutama vastaaja. Osa oli sitä mieltä, että kunnallinen palvelutuotanto on hyvin perusteltua, sillä se takaa laadun ja sopivan hintatason viranomaisille. Osa taas näki, että ennemmin tai myöhemmin kunnalliset tulkkeskukset poistuvat. Tuotannon muoto liittyy vahvasti poliittista punnitsemista vaativaan kysymykseen: kuinka paljon halutaan, että julkiset tulkkeskukset toimivat vapailla markkinoilla ja onko ylipäänsä järkevää, että ne toimivat vapailla markkinoilla? Jo nyt tulkkeskuksissa pohditaan, voiko tulkkeskus osallistua julkisiin kilpailutuksiin, joita esimerkiksi valtion kilpailutusyksikkö Hansel järjestää.

## **Taloudellinen näkökulma**

Kaikki vastaajat ennakoivat kilpailun alalla kiristyvän. Yrityksiä tulee lisää. Kunnallisten tulkkeskusten rinnalle tulee yksityisiä tulkkeskuksia. EU:n ja Suomen talous- taantuma vaikuttaa julkisiin palveluihin väistämättä. Erityispalveluita maahanmuuttajille ei välttämättä tulevaisuudessa ole niin paljon kuin vielä nyt. Kuitenkin kielellinen tasa-arvo on kirjattu vahvasti lakiin, ja siksi tulkausta ja käännöstä tarvitaan tulevaisuudessa vähintään yhtä paljon kuin nyt. Ostajat haluavat saada rahalleen mahdollisimman hyvän vastineen. Kustannussäästöjä etsitään varmasti teknologian hyödyntämisestä. Kustannussäästöillä perusteltaneen myös kilpailuttamisen lisääntymistä. Useat vastaajat ennakoivat kilpailutusten lisääntyvän tulevaisuudessa.

## **Sosiaalinen näkökulma**

Maahanmuutto tuskin tulee vähenemään. Moni vastaaja arveli vahvasti, että monikulttuurisuus ja monikielisyys lisääntyvät tulevaisuudessa hyvin suurella todennäköisyydellä. Tähän liittyen omakielinen ja oman kielen opetus tulee myös lisääntymään. Käännösten tarve kasvaa myös.

Kielipalveluiden kysyntä eri kielten suhteen voi muuttua paljonkin. Voi tulla aivan uusia kieliä, joiden tulkkausta ja kääntämistä tarvitaan, ja toisaalta monessa nykyisin kysytyssä kielessä voi tarve vähentyä. Vähentyminen johtuu yleensä maahanmuuttajien parantuneesta suomen kielen taidosta. Pitkällä aikavälillä nähdään maahanmuuttajien toisen sukupolven tulo työelämään, mikä alkaa jo olla todellisuutta joillain aloilla. Tämä tuo monta huomioon otettavaa seikkaa kielipalveluihin.

Tulkkien ja kääntäjien koulutusta tullaan lisäämään tarpeen kasvaessa. Syntyy myös eriytyneempää koulutusta. Oikeustulkin erikoisammattitutkinto on jo yksi askel. Koulutukseen syntyy myös useampaa tasoa ja selkeät portaavat opistoasteen koulutuksesta aina maisterikoulutukseen. Uutena portaana syntyikin jo pari vuotta sitten ammattikorkeakoulussa opiskeltava tulkin tutkinto.

## **Teknologinen näkökulma**

Moni vastaaja näki teknologian tuovan alalle muutoksia. Etätulkkaukset puhelimitse ja videovälitteisesti on monien mielestä yleistynyt asia. Tähän ajaa viranomaisten kustannussäästöjen etsintä. Kannettavien laitteiden, kuten älypuhelinien ja tablettien, käyttäminen on varmasti myös arkipäivää lähivuosina. Teknologia vaikuttaa myös tulkkien ja kääntäjien koulutukseen. Koulutuksissa tullaan hyödyntämään enemmän verkkooppimista, joka mahdollistaa yhä useampien halukkaiden kouluttautumisen, kun välimatka koulutuspaikkaan ei ole esteenä. Monia ajatuksia teknologisista muutoksista voidaan pitää heikkoina signaaleina, joita pohditaan alaluvussa 5.4.

## **Lainsäädännöllinen näkökulma**

Lainsäädännöllisiin muutoksiin otti kantaa moni vastaaja. Selvin monien kuvailema lähitulevaisuuden muutos on EU:n oikeustulkkausdirektiivi, johon liittyy oikeustulkkiain koulutuksen aloittaminen Suomessa. Oikeustulkkiain koulutus alkanee vuonna 2015.

Hankintalaki on myös keskeinen alan tekijä. Viranomaisten kielipalveluiden hankinnan ylittäessä hankintalain rajat tulee hankinta kilpailuttaa. Rajan muutos euromäärältään pienempään tai isompaan vaikuttaa etenkin pienemmissä kunnissa ja yksittäisillä viranomaisilla paljonkin siihen, miten ne hankkivat palvelunsa. Hankintalain muutokset voivat tuoda myös muita tekijöitä. Vastaajat eivät eritelleet tarkemmin, mitä muutokset voisivat tarkoittaa.

Alan vaatimusten kasvu vaatii myös lainsäädännöllistä tukea. Useat vastaajat arvelivat Suomen kulkevan samaa tietä kuin muut Pohjoismaat. Erityisesti esimerkkinä mainittiin Norjan tulkkiain rekisteri, johon kaikkien viranomaisten käyttämien tulkkiain tulee rekisteröityä. Rekisteri on julkinen, ja siitä selviävät tulkkiain koulutus, kielitaito ja erityistaidot kuten erikoistuminen tietyn tyyppiin tulkkauksiin. Tähän saattaisi liittyä tulkkiain ammattinimikkeen suojaaminen lailla. Silloin tulkki olisi laillistettu ammattinimike samoin kuin esimerkiksi lääkäri, optikko, psykologi ja kättilö. Tähän on vielä matkaa, mutta asialle on monta hyvää perustetta.

### **5.4 Heikot signaalit**

Mika Mannermaa määrittelee heikot signaalit asioiksi, jotka voivat muuttua isommaksi trendiksi. Ne eivät ole vielä trendejä, mutta voivat muuttua sellaisiksi. Ne ovat ikään kuin ”oraalla”. Aikaisemmin niitä ei välttämättä ole ollut tai ne ovat olleet täysin merkityksettömiä. Niiden todennäköisyys realisoitua suuremmaksi ilmiöksi on pieni, mutta näin tapahtuessa vaikutus on hyvin suuri. Tavanomainen asiantuntemus ei yleensä tunnista heikkoja signaaleja, koska ne ovat vaikeasti tutkittavia, kun välttämättä mitään analyysin mahdollistavaa dataakaan ei ole saatavissa. Heikko signaalia voi pitää jopa tästä hetkestä tarkasteltuna naurettavalta oudolta kummajaiselta. (Mannermaa 2004, 113, 116–117.)

Mitään varmaa keinoa heikon signaalin tunnistamiseen ei ole. Eräs tapa on yksinkertaisesti hahmottaa ilmiötä, jotka ovat ”ilmassa”, joita toivotaan ja jotka voivat uskottavalla tavalla toteutua jossain vaiheessa. Aidosti heikon signaalin voi todeta vain jälkikäteen, jolloin on helppoa löytää viitteitä siitä, kuinka ilmiö on noussut ja mullistanut maailmaa. Todelliset liike-elämän innovaatiot syntyvät usein heikkojen signaalien hyödyntämisestä, vaikka niihin tarttuminen onkin riskialtista. (Mannermaa 2004, 122.)

Haastatteluvastauksista hahmottui alan yleistrendi, ja heikoiksi signaaleiksi luokiteltavia asioita löytyi aineistosta vain muutamia. Myös suoraan kysymykseen alan ”mustasta hevosesta” tai ”yllätystekijästä” tuli vain muutamia vastauksia. Suorat vastaukset keskittyivät vahvasti teknologiaan. Etätulkkauksen lisääntyminen, puheentunnistustekniikat ja automaattiset käännösohjelmat tuovat muutoksia alaan väistämättä. Teknologian lisäksi koko haastatteluaineiston vastauksista oli luettavissa ”rivien välistä” myös muutamia muita heikkoja signaaleja. Yksi on maahanmuuttajien lasten tulo työelämään. Heillä on äidinkielenään jokin muu kieli kuin suomi, mutta he ovat käyneet koulunsa Suomessa, joten suomen kieli on yleensä heidän vahvin kielensä. Työelämässä he voivat hoitaa palvelua tarvittaessa myös omalla äidinkielellään. Pitkällä tähtäimellä tällä on jonkinlaista merkitystä tulkkauspalveluiden osalta. Viranomainen tai muu tilaajataho pyrkii mielellään käyttämään organisaation sisältä löytyvää osaamista jo pelkästään kustannussyistä. Esimerkiksi arabiankielisten asiakkaiden ohjaaminen arabiaa puhuvalle terveyskeskuslääkärille voisi tuoda kaupungille tuntuvan säästön tulkkauspalveluissa. Parhaimmillaan voisi kyse olla sadoista tulkkaustunneista vuoden aikana

Vielä näiden kahta tai useampaa kieltä hallitsevien maahanmuuttajanuorten määrät eivät ole suuria, mutta heidän määränsä kasvaa vuosi vuodelta. Paljon työllistävissä organisaatioissa, kuten keskussairaalassa, voi piankin löytyä talon omista terveydenhuollon ammattilaisista yleisimpien vieraiden kielten osaajia. Yksi haastatelluista kertoikin asiasta. Ilmiö sinänsä on oikein positiivinen ja se varmasti auttaa sekä maahanmuuttajia että viranomaisia. Kaupallisiin kielipalveluihin tällä ilmiöllä on kuitenkin vähintäänkin pieni kysyntää supistava vaikutus.

Myös julkisen palvelun tuottamistapaa tulevaisuudessa koskevia vastauksia voidaan pitää jonkinasteisena heikkona signaalina. Tästä lisää alaluvussa 6.4.



## 5.5 Millainen yritys menestyy alalla tulevaisuudessa?

Viimeinen kysymys haastatelluille koski sitä, millaisten yritysten he näkevät pärjäävän alan kilpailussa seuraavan vuosien aikana. Tätä monet selvästi pitivät vaikeana kysymyksenä, ja vastaukset olivat hyvin yleisluontoisia. Tämä on ymmärrettävää, sillä vastaajista ainoastaan yhdellä on oman työnsä kautta suora kosketus yritystoimintaan. Osaltaan myös kysymyksen kysyminen viimeisenä saattoi vaikuttaa. Voi olla, että vastaajan paras jaksaminen oli ehkä jo käytetty haastattelun tai lomakkeen alkupuolella.

Laatu auttaa alalla menestymisessä, totesivat lähes kaikki vastaajat. Luotettavuus oli yhden vastaajan synonyymi laadulle. Kolmelle vastaajalle laadukkuus tuntui tarkoittavan palvelun tai asiakaspalvelun erinomaista laatua. Kaksi taas mainitsi toiminnan laadun yleisellä tasolla. Mielenkiintoinen asia olisi ollut tässä kysymyksessä päästä pureutumaan syvemmälle siihen, mitä vastaajat varsinaisesti tarkoittivat laadulla ja laadukkuudella. Laatu kun on käsite, josta jokaisella on oma subjektiivinen näkemyksensä, ja näkemysten kirjo voi olla hyvin suuri. Kuitenkaan tämän tutkimuksen puitteissa laadun sisältöön ei ollut tarvetta lähteä syvällisemmin paneutumaan.

Osaaminen oli toinen usean vastaajan mainitsema asia. Osaamisvaatimukset kasvavat, minkä vuoksi pitää olla sekä vahvaa substanssiosaamista – siis tulkkauksen ja kääntämisen osaamista – että muuta palveluntuottamiseen liittyvää osaamista, kuten talousosaamista, markkinointiosaamista ja koordinaatio-osaamista. Vahva teknologinen osaaminen, ennen muuta kyky hyödyntää innovatiivisesti uutta tekniikkaa, mainittiin myös kahdessa vastauksessa. Yksi vastaaja kiteyttikin asian ”osaamista kaikilla tasoilla”.

Organisaation muotoa kommentoi muutama vastaaja. Joustavuuden ja kyvyn mukautua ympäristön nopeisiin muutoksiin nimesi kolme vastaajaa tärkeäksi. Yksi mainitsi kevyen organisaatorakeen ominaisuutena, joka auttaa menestymisessä. Yksi vastaaja näki monikulttuurisuuden ja monikielisyyden tärkeäksi voimavaraksi yritykselle. Kansainväliset yhteydet mainitsi yksi vastaaja. Yhden vastaajan ajatus oli, että menestyvän yrityksen tulisi olla niin sanottu *glokaali*, eli yhtä aikaa sekä lokaali että globaali.

## 5.6 Tulosten arviointia

Aikaperspektiiviltään vastaukset painoutuivat kuvailemaan alan tilannetta 2–3 vuoden perspektiivillä. Esimerkiksi EU:n oikeustulkkauksidirektiivin tuoma vaatimus Suomelle oikeustulkkiensa koulutuksen järjestämisestä mietityttää alan toimijoita. Asiaa on valmisteltu jo vuosia, mutta ennen kuin koulutus alkaa (ehkä 2015) ja sen vaikutukset tulevat näkyviin, asia on tavallaan kesken.

Joiltain osin vastauksissa oli havaittavissa tiettyjen yleisten totuuksien toisteluja kuten toteamus, että kielipalveluiden alalla ”kilpailu kiristyy”. Tällaisiin väittämiin on aina hyvä suhtautua tietyllä varauksella, sillä ne voivat olla asioita joita ihmiset sanovat, koska kaikki muutkin ihmiset niin sanovat. On nähtävissä asioita, jotka tarkoittavat kilpailun kiristymistä, kuten alan yritysten määrän kasvu. Toisaalta on nähtävissä asioita, jotka voivat tarkoittaa kilpailun vähentymistä, kuten yritysten koon kasvu, pienten yritysten väheneminen ja isompia toimijoita suosivien kilpailutusten lisääntyminen. Vastajat näkivät kilpailun kiristyvän, mutta mitään erityisiä perusteita asialle ei esitetty.

Samaa varovaisuutta tulee käyttää, kun tehdään johtopäätöksiä alan tulevista isoista ratkaisuksista. Näitä ovat esimerkiksi palvelun tuotantotapa, julkisen talouden kriisi tai teknologian vaikutukset. Vastauksessa kysymykseen alan tulevaisuudesta nähdään tulevaisuus helposti tilana, jossa nykytilanteeseen on tullut vain pieniä muutoksia. Kukaan vastaajista ei lähtenyt veikkailemaan, onko luvassa isoja mullistuksia vaikkapa talouskriisin pitkittyessä tai teknologin tuomana.

Vastauksissa oli paikoin myös vahvasti yleisluontoisuutta. Tämä voi olla tulosta kysymyksenasettelusta ja rajallisesta ajasta vastaamiseen. Tarkentavia kysymyksiä kysyttiin jonkin verran suullisissa haastatteluissa, mutta lyhyehkön haastattelun vuoksi niissä ei voitu mennä kovin syvälle. Esimerkiksi kysymyksen ”millainen yritys menestyy tulevaisuudessa” vastaukset sopisivat miltei mille tahansa toimialalle. Tarvitaan laatua, hyvää asiakaspalvelua ja luotettavuutta. Osaamista tulee olla paljon ja tekniikkaa pitää osata hyödyntää. Pitää olla joustava ja ketterä toimija, että pystyy mukautumaan nopeasti erilaisiin tilanteisiin. Rakenteeltaan ja kustannuksiltaan yrityksen tulee olla kevytrakenteinen. Nämä luonnehdinnat tulevaisuudessa alalla menestyvistä ovat oletettavasti

hyvin paikkansa pitäviä. Kuitenkaan mitään erityistä kielipalvelualaan liittyvää tekijää ei niistä löydy.

Heikkouksistaan huolimatta vastauksista hahmottui kuitenkin hyvin alan yleistrendi. Kaikilla vastaajilla oli hyvin samankaltainen kuva alan tulevaisuudesta. Tämän voisi sanoa olevan realistinen ja hyvin todennäköinen tulevaisuuden skenaario. Tulevaisuudenkuva vastaa myös hyvin tutkijan omaa näkemystä alan kehityksestä.

Heikkoja signaaleja, erilaisia ja poikkeavia näkemyksiä, olisi tulevaisuudenkuvan ja strategian muodostamista varten toivonut enemmänkin. Toisaalta haastattelukysymyksillä ja vastaajien joukon valinnalla etsittiin yleistä kehityslinjaa. Heikkojen signaalien kaivaminen olisi vaatinut toisenlaista lähestymistapaa.

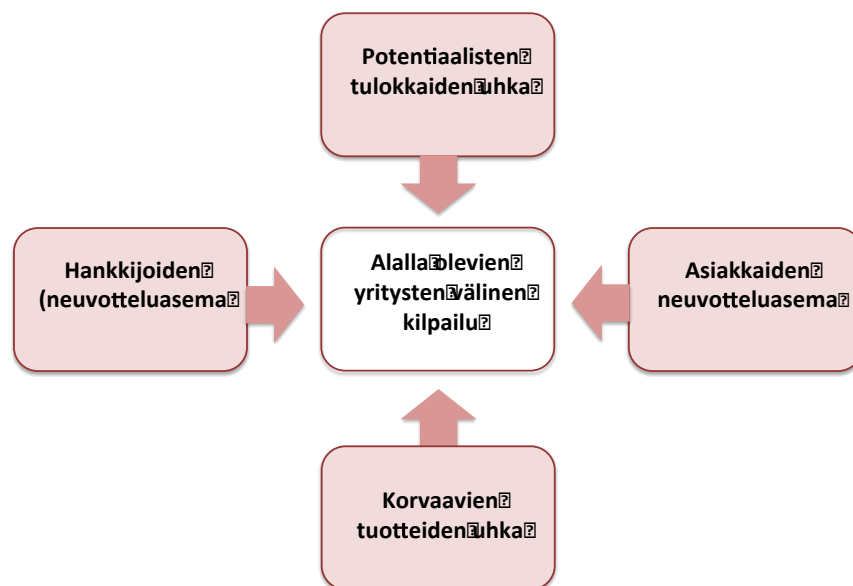
Yleisesti haastattelut ja lomakekyselyt onnistuivat hyvin selvittämään alan tulevaisuuden realistista kehityskulkua. Vastauksista hahmottuva kuva tulevaisuuden kehityksestä vastaa hyvin yrityksen strategiseen kysymykseen: Mihin suuntaan ala on kehittymässä? Suuria yllätyksiä vastaukset eivät tuoneet. Toisaalta perusteltuja vastauksia tai edes viiheitä alan heikoista signaaleista ei vastauksista juuri saanut. Yhdistettynä toimialan taloudelliseen tarkasteluun on haastatteluaineiston ja PESTL-analyysin tuloksena saadusta kuvasta mahdollista tehdä strategisia johtopäätöksiä kasvustrategiasta.

## 6 KIELIPALVELUALAN VIISI KILPAILUVOIMAA

Haastatteluaineiston, toimialan ja kilpailijoiden taloudellisen tarkastelun sekä oman pohdinnan kautta laadittiin Michael Porterin viiden kilpailuvoiman mukainen toimiala-analyysi. Kilpailuvoimat ovat:

- 1) Uusien tulokkaiden uhka
- 2) Korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka
- 3) Tavarantoimittajien neuvotteluasema
- 4) Asiakkaiden neuvotteluasema
- 5) Olemassa olevien kilpailijoiden välinen kilpailu.

Porterin mukaan kilpailun luonne millä tahansa toimialalla, kansallisella tai kansainvälisellä, perustuu näihin kuviossa 4 kuvattuihin viiteen kilpailutekijään. (Porter 1985, 16–17.)



KUVIO 4. Viiden kilpailuvoiman malli (Porter 1985, 16–17).

Jos tekijät ovat suotuisia, monet kilpailijat pystyvät saamaan sijoitetulle pääomalle hyvän nettotuoton. Niillä toimialoilla, joilla on paineita yhden tai useamman tekijän osalta, vain harvoilla yrityksillä on mahdollisuus pysyä kannattavina pitkän aikavälin tarkastelussa. Toisaalta niillä aloilla, joilla kaikki viisi tekijää ovat suotuisia, monet kilpailijat ansaitsevat suuria voittoja. (Porter 1985, 17.)

Nämä viisi kilpailuvoimaa määrittävät kannattavuuden, koska ne vaikuttavat hintoihin,

kustannuksiin ja tarvittavaan investointitasoon. Esimerkiksi asiakkaiden kyky neuvotella hinnoista tai mahdollisuus käyttää korvaavia tuotteita tai palveluita vaikuttaa merkittävästi hintaan, jonka yritys voi asettaa. Hankkijoiden neuvotteluvoima määrittää raaka-aineiden ja muiden tuotantopanosten kustannukset. Uusien tulokkaiden uhka rajoittaa hintaa ja vaikuttaa investointitasoon, millä estetään uusien tulokkaiden tuloa alalle. (Porter 1985, 18.)

Näitä kaikkia tekijöitä Porter avaa hyvin yksityiskohtaisesti teoksessa *Strategia kilpailutilanteessa* (1984), mutta tässä yhteydessä ei ole tarvetta eritellä kaikkia puolia teoreettisesti. Seuraavassa esitellään käytännön analyysi viiden kilpailuvoiman ilmenemisestä kielipalveluiden toimialalla. Kilpailuvoimat esitellään toimialan ja kilpailijoista tehdyn talousanalyysin sekä PESTL-kehukseen sijoitettujen haastatteluiden tulosten pohjalta. Pelkkä nykyhetken kuvaus ei olisi ollut kovin mielekäs strategiaa ajatellen, ja siksi painopiste onkin ennen muuta tulevaisuudessa. Osa asioista pätee jo nykyisellään, joitakin muutoksia ennakoidaan 3–5 vuoden säteellä ja jossain tapauksissa spekuloidaan sitäkin kauempaa tulevaisuutta. Esimerkiksi korvaavien tuotteiden uhkia pohditaan sekä tästä hetkestä käsin: ”voiko olemassa oleva tuote toimia korvaavana tuotteena?” että tulevaisuutta ajatellen: ”voiko kolmen vuoden päästä jokin tuote toimia korvaavana tuotteena?”.

## 6.1 Uusien tulokkaiden uhka

Maahanmuuton myötä kasvavan kielipalveluiden tarpeen vuoksi alan toimijoiden määrän kasvu näyttää hyvin selvältä. Alalle tulee lähivuosina paljon uusia yrityksiä – kysyntä luo tarjontaa. Uusien kielten tulo ja monien kielten osaamisen harvinaisuus Suomessa luo tilanteita, jossa on niin sanotusti valtaamattomia markkinoita, joille uusien yritysten ja yrittäjien on helppoa tulla mukaan. Alhainen pääoman vaatimus lisää myös halukkuutta tulla kokeilemaan kielipalvelualaa.

Pienten yritysten lisäksi kilpailuun voi tulla mukaan yksi tai useampi iso eurooppalainen tai amerikkalainen toimija. Tulkkauksen markkinoilla Suomessa on tällä hetkellä vain yksi iso kansainvälinen yritys, Semantix. Se on pohjoismainen konserni. Kääntämisen alalla kansainvälisiä toimijoita on muutamia. Suojaava tekijä tällä hetkellä on Suomen tulkkauksen ja kääntämisen nykyisten markkinoiden pienuus. Jos isolla toimijalla olisi kauaskantoisia suunnitelmia esimerkiksi kieliteknologian – ihmiskielten tekstin tai pu-

heen käsittelyyn erikoistuneiden informaation käsittelyn teknologioiden – hyödyntämisestä puhelinvälitteisessä asiakaspalvelussa, jolloin markkinapotentiaali olisi Suomenkin sisällä todella suuri, yritys voisi mahdollisesti tulla tulkkauksen ja kääntämisen markkinoille tuotekehityksen vuoksi tai puhtaasti harjoittelemaan Suomessa toimimista.

Iso kysymys asioimistulkkauksen osalta on, säilyvätkö kunnalliset tulkkipalvelut kunnallisina palveluntuottajina vai onko edessä jonkinasteinen siirtymä yksityisellä sektorille. Toisin sanoen epävarmaa on, tulevatko nykyiset tulkkipalvelut kilpailemaan kielipalveluiden markkinoille. Vaihtoehtoisia tulevaisuuksia tulkkipalveluille on monia. Tulkkipalvelusta voidaan tehdä kunnan omistama osakeyhtiö. Rajuimmillaan kunta voi luopua kokonaan tulkkipalvelun ylläpitämisestä ja jättää asian yksityisten yritysten hoidettavaksi.

Kustannussäästöjen etsintä voisi myös johtaa siihen, että ulkoistamisia ja yksityistämisiä peruttaisiin ja kunta tuottaisi palvelusta yhä suuremman osan omana toimintanaan nykyisellä mallilla. Tämä supistaisi kaupallisia markkinoita ja vaikeuttaisi monen freelancerin tai pienen yrityksen toimintaa. Tätä voidaan kuitenkin pitää vähemmän todennäköisenä kehityksenä, joka vaatisi nykytilanteeseen nähden hyvin erilaista poliittista ilmapiiriä. Yleensä päätös palveluiden avaamisesta kilpailulle on jäänyt pysyväksi käytännöksi, ja kynnys vanhaan toimintamalliin palaamiselle on korkea.

Astetta todennäköisempänä voidaan pitää kunnallisten tulkkipalveluiden muuttamista kaupungin tai kuntien yhteenliittymien omistamiksi osakeyhtiöiksi. Tätä perustelisi pyrkimys yksiköiden mahdollisimman tehokkaaseen toiminnan järjestämiseen. Tutkijan oman havainnon mukaan tulkkipalveluiden toimintatavoissa on tiettyä tehottomuutta tuovia elementtejä, jotka johtuvat ennen muuta yksiköiden pienuudesta suuressa kaupunkiorganisaatiossa. Tulkkipalvelut joutuvat omaksumaan monia toimintatapoja ylhäältä päin annettuina, vaikka ne olisivat pienen yksikön näkökulmasta tehottomia ja vaihtoehtoisia tapoja olisi helppoa kehittää. Osakeyhtiöittämisestä puoltavat myös vaatimukset kaupunkien henkilöstön vähentämisestä. Joskus tehostamisohjelmien laskenta-perusteet suoranaisesti kannustavat kikkailemaan numeroilla. Jos laskenta-perusteet on sovittu heikosti, voi syntyä tilanne, jossa henkilöstöä siirretään kunnan palkkalistoilta kunnan omistamalle osakeyhtiölle. Tällöin saadaan numerot muuttumaan toivotusti, vaikka aitoa henkilöstösäästöä ei synnykään.

Huomion arvoista on, että tulkkikeskusten kehitys voi kulkea erilaisia teitä eri puolilla Suomea. Eri kaupungeissa valinnat voivat olla erilaisia taloustilanteesta ja erilaisesta poliittisesta pohjasta johtuen. Aivan mahdollinen kehityskulku on, että jokin kaupunki yksityistäisi voimakkaasti tulkkipalveluita toisen haaliessa niitä omaksi palvelutoiminnakseen. Todennäköisempää kuitenkin on, että kehitys on samansuuntaista vaikkakin eritahtista eri puolilla Suomea. Tähän kannustavat muun muassa valtion ohjaus kuntarakenteen ja palveluntuotannon uudistamisessa, Hanselin kilpailutukset sekä palvelujen hankintaan liittyvä lainsäädäntö, joka vaikuttaa valtion kunnille tietyistä tulkkausista maksamiin korvauksiin.

Ainut selvä asia on, että kaikenlaiset muutokset kunnallisten tulkkikeskusten toimintatavoissa muuttavat markkinoita. Jos tulkkikeskusten markkinasiivu pienenee, syntyvän ”tyhjän” tilan täyttävät yksityiset toimijat. Jos taas tulkkikeskukset saavat vapauden toimia puhtain liiketoimintaperiaattein esimerkiksi osakeyhtiömuotoisina yksikköinä, lisääntynee alan kilpailu kaikista tulkkausista ja käänöksistä. Täysin mahdollinen on myös nykyisen kaltaisen tilan jatkuminen seuraavien kymmenen vuoden ajan. Mihin suuntaan tässä kysymyksessä päätöksenteon vaaka kallistuu seuraavina vuosina, on vaikea ennustaa.

## **6.2 Korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka**

Tulkausta korvaavia tuotteita ei nykyisellään oikeastaan ole, tai ainakaan kirjoittajan mielikuvitus ei riitä sellaisia näkemään. Jos tulkkiä tarvitaan, on löydettävä tulkki. Ainoa korvaavan tapainen tuote on, jos tulkki toimii oman organisaation kielitaitoinen henkilö, jolta puuttuu tulkin ammatillinen koulutus. Tulevaisuudessa korvaavien tuotteiden uhka liittyy vahvasti kysymykseen siitä, kumpi kielipalvelun tuottaa, kone vai ihminen. Milloin koneelliset käännökset ja tulkkaus voivat korvata ihmistyön? Teknologian kehitystä on hyvin vaikeaa ennakoita.

Jo nyt on pienessä mittakaavassa käytössä sellaisia tekniikoita kuin puheentunnistus ja koneellinen käänнос, jotka jonain päivänä ovat todella kehittyneitä ja käytössä arkipäiväisesti tulkausten ja käännosten teossa. Googella on tähän jo kaksi toimivaa tekniikkaa. Puheentunnistus toimii Googlen hakukoneessa jo nyt todella hyvin. Tekniikka tunnistaa suomen kielestä useamman sanankin kokonaisuuksia hyvällä tarkkuudella. Toinen tekniikka on koneellinen kääntäjä Google Translator.

Ammattikäntäjä voi vielä naureskella Google Translatorin tuottamalla tekstille, joka on sanojen suoraa kääntämistä ilman taivutusmuotoja. Aliarviointi on kuitenkin väärä tie. Jos muistamme, millaisia hakukoneet olivat viisi vuotta tai kymmenen vuotta sitten, kehitys on ollut huima. Googella on maailman kehittyneimpiä hakualgoritmeja ja valtava laskentateho palvelinsaleissaan. On ajan kysymys, milloin kone pystyy hahmottamaan esimerkiksi vastaaviin verkosta löytyviin teksteihin vertaamalla tekstin kontekstin ja valitsemaan oikeat sanat hyvätasoisien käännöksen aikaansaamiseksi. Tähän on varmasti Googella ja monella muulla yrityksellä suuri intressi. Sillä, joka pystyy poistamaan tai edes vähentämään kielellisiä esteitä verkossa, on kultainen tulevaisuus. Syntyisi aivan uusi Internet, jos arabialaisia, kyrillisiä, latinalaisia, kiinalaisia tai japanilaisia aakkosia käyttävien verkkosivut olisivat kaikkien luettavissa. Kielen ymmärtämisen rajoitteiden poistaminen tai merkittävä vähentäminen avaisi huikeat kymmenien, jopa satojen miljardien eurojen markkinat, mullistaisi monta alaa ja kiihdyttäisi globalisatiota valtavasti.

Epävarmaa kuitenkin on, kuinka nopeasti tekniikoiden laatu kehittyy. Kuinka kauan menee siihen, että kone pystyy lähes ihmisen veroisesti tunnistamaan asian kontekstia puhutussa kielessä ja kirjoitetussa kielessä? Onko aikaperspektiivi viisi vuotta vai kolmekymmentä vuotta? Tällä hetkellä näyttää siltä, kuten tässä työssä haastatellut asiantuntijatkin totesivat, että aivan lähivuosien asia tämä ei ole. On kuitenkin realistista väittää, että seuraavien kymmenen vuoden perspektiivillä koneellisella puheentunnistuksella ja koneellisella käännöksellä voi olla jo merkitystä kielipalveluiden tuottamisessa. Tulevaisuuden ennustaminen on erityisen vaikeaa teknologian saralla. Patenttiennätysten haltijalla IBM:llä on jo suuria suunnitelmia luonnollista kieltä osaavan keinoälyn käyttämiseksi asiakaspalveluun. Jo nyt sille on löytynyt käyttöä suuryrityksistä, kuten IHS:n, Nielsenin ja Royal Bank of Canadan asiakastuesta. Kone ei vielä varsinaisesti hoida asiakaspalvelua vaan kuuntelee asiakkaan ongelman ja tarjoaa valmiita vastauksia asiakaspalvelutyöntekijän käytettäväksi. Tarkoituksena on, että kone tulevaisuudessa hoitaisi myös varsinaisen asiakaspalvelun, siis puheentunnistuksen lisäksi puhuisi asiakkaalle ja kävisi luontevaa asiaan liittyvää keskustelua. (IT-viikko 31.5.2013.) Taloudelliset satsaukset ovat suuria, mistä voidaan päätellä, että IBM:llä uskotaan vahvasti tämän teknologian potentiaaliin.



Usein uuden tekniikan leviämisen esteenä on, että tekniikka vaatii uusien laitteiden hankkimista ja käyttämisen opettelua. Puheentunnistuksen sekä koneellisen kääntämisen ja tulkkauksen osalta tätä ongelmaa ei ole, vaan loppukäyttäjältä vaadittava infrastruktuuri on jo olemassa älypuhelin- ja tablettikoneiden sekä tavanomaisten kannettavien ja pöytätietokoneiden muodossa. Jos yritys pystyy toimittamaan pilvipalveluna tulkkaus- tai käännösohjelmiston, jota käytetään verkkoyhteyden avulla, voi ohjelmiston leviäminen olla todella nopeaa. Pieni hidaste tälle on suomen kieli. Ohjelmistotuottajat eivät aivan ensimmäisenä mieti suomen kielen markkinoita sovelluksia luodessaan. Jos kuitenkin hyvä ohjelmisto tai sovellus ilmestyisi vaikkapa englannin kielellä, Suomesta löytyisi varmasti useita yrityksiä, jotka olisivat kiinnostuneita ohjelmiston soveltamisesta suomen kieleen. Hidaste ei siis luultavasti jäisi kuin muutamaksi vuodeksi.

Teknologia edistysaskeleita ei voida vähätellä, kun luodaan kuvaa alan tulevaisuudesta ja suunnitellaan strategiaa. Muutokset voivat olla todella isoja. Luonnollinen kehityskulku lienee se, että mitä nyt tehdään Yhdysvalloissa supertietokoneilla suurten ja edistyksellisten suuryritysten kanssa on 10–20 vuoden päästä arkipäivää suomalaisessa pienyrityksessä tai julkisessa palvelussa. Vielä toistaiseksi tekniikka vaatii niin isot resurssit, että todennäköisesti mitään mullistusta alalla ei tapahdu seuraavien kolmen tai viiden vuoden aikana. Sen jälkeisestä ajasta veikkauksien tekeminen on jo hyvin vaikeaa. Tässä suhteessa alan yritysten tulee olla koko ajan hereillä. Puheentunnistuksen sekä koneellisen kääntämisen ja tulkkauksen edistysaskeleet voivat muuttaa totaalaisesti kieli- palvelualan toimintaa, ja kun tämä muutos toden teolla alkaa, se voi olla yllättävän nopeaa.

### **6.3 Hankkijoiden neuvotteluasema**

Hankkijat tai ”tavarantoimittajat”, kuten teoksessa *Strategia* kilpailutilanteessa (1984) termi on suomennettu, tarkoittaa tässä yhteydessä freelancereita, yrittäjämäisesti toimivia yksittäisiä tulkkeja ja kääntäjiä sekä pienyrityksiä, joilta tulkkauksen ja kääntämisen palveluita ostetaan. Työn loppusuorite, käännös tai tulkkaus, on kaikilla hyvin samankaltainen, jolloin neuvottelua ei sen sisällöstä voida juurikaan käydä. Neuvottelun kohteeksi jää lähes ainoastaan hinta.

Muutokset alan hinnoittelussa vaikuttavat voimakkaasti tulkkeihin ja kääntäjiin. Hintakilpailu kohdistuu väistämättä myös yrittäjämäisesti toimiviin työntekijöihin ja isompi-

en yritysten alihankkijoihin. Kääntämisessä on jo nähty kilpailua, jota voidaan pitää epäterveenä. Av-kääntäjät ovat joutuneet taistelemaan rajusti eduistaan, kun alalle on tullut yrityksiä, joiden liiketoimintamalliin liittyy työn teettäminen huonoon palkkaan ja huonoihin työehtoihin suostuvilla opiskelijoilla. Tällöin nämä yritykset pystyvät myymään palveluaan huomattavasti kilpailijoitaan halvemmalla. (Vitikainen 2013.)

Neuvotteluasemaansa tulkit, kääntäjät ja välittäjäyritykset pystyvät parantamaan ennen muuta osaamistaan parantamalla. Kielitaitoa tai kielitarjontaa parantamalla neuvotteluasema kohenee. Myös suoritettut tutkinnot ja saadut sertifikaatit ovat valtteja neuvotteluissa. Neuvotteluasemaansa voi parantaa myös omilla työskentelytavoilla, yritysten tapauksessa paremmilla prosesseilla, joilla voi perustella tarvetta korkeammalle palkalle. Laadun parannukset eivät välttämättä tarkoita parempaa hintaa tai palkkaa, kuten av-kääntäjien esimerkki osoittaa, mutta ne antavat kuitenkin etua asiakkaan valitessa osaa-jia ja voivat tarjota mahdollisuuden korkeampaan hintaan.

Tarjonnan lisääntyminen toimii tavarantoimittajien neuvotteluasemaa heikentävänä tekijänä. Ilmiö on asiakkaiden neuvotteluaseman parantumisen kääntöpuoli, mistä lisää seuraavassa.

#### **6.4 Asiakkaiden neuvotteluasema**

Pitkään monissa kielissä on osajia haalittu sieltä, mistä on saatu, ja näin myös hinnoittelussa on ollut selvät myyjän markkinat. Tulkkien ja kääntäjien määrän lisääntyessä asiakkaiden neuvotteluvoima lisääntyy, kun korvaava palvelu löytyy helposti. Toimittajien halu löytää mahdollisimman paljon asiakkaita johtaa aktiiviseen markkinointiin, mikä parantaa asiakkaiden tietämystä korvaavista tuottajista. Pyrkimys aktiiviseen markkinointiin laskee katetta, koska sillä on lisääntyvän asiakkaan neuvotteluvoiman kautta hintoja laskeva vaikutus markkinointiin käytettävien kustannusten samanaikaisesti noustessa.

Kilpailutukset vahvistavat julkishallinnon asiakkaiden neuvotteluasemaa. Isoimmat kilpailutukset ovat volyymeiltaan suuria, mikä pakottaa toimittajat ankaraan hintakilpailuun. Toisaalta jossain tapauksissa kilpailuttamisen järjestämisen pakko voi tarkoittaa myös neuvotteluaseman menetystä, kun lopputulos määräytyy kilpailutuksen logiikan eikä asiakkaan neuvotteluiden perusteella. Ilman kilpailutusta asiakkaan olisi mahdollis-

ta neuvotella jokaisen toimittajan kanssa erikseen. Kilpailutusten tuomat pitkät sopimuskaudet jähmettävät markkinatilannetta jonkin verran. Kilpailun voittaneille yrityksille tämä on hyvä, suojaava tekijä uusia tulokkaita vastaan. Se myös antaa mahdollisuuden liiketoiminnan pitkäjänteiseen kehittämiseen, kun sopimuksen tuoma liikevaihto on monesti hyvin tasaista. Asiakkaan kannalta pitkät sopimukset vakauttavat tilannetta ja vähentävät monia hallinnollisia tehtäviä. Hinnat vastaavat sopimuskauden alussa markkinahintoja. Jos kuitenkin sopimuskausi kestää neljä tai jopa viisi vuotta, sopimuskauden loppupuolella kilpailutuksen tuoma sopimushinta voi olla markkinahintaa selvästi korkeampi.

Kokonaisuutena arvioiden asiakkaiden neuvotteluvoima parantunee tulevaisuudessa. Tarjonnan lisääntyminen, aktiivinen markkinointi ja kilpailu hinnoilla toimii erityisesti yrityspuolen asiakkaiden eduksi. Julkisen puolen asiakkaat eivät välttämättä saa kaikkia etuja, koska ne ovat sidottuja hankintalainsäädännön tuomiin velvoitteisiin.

## **6.5 Olemassa olevien kilpailijoiden välinen kilpailu**

Hyvin yleinen kehityskulku millä tahansa uudella toimialalla vie ajan kanssa hajautuneesta tilanteesta kohti keskittynyttä tilannetta. Isommat toimijat haalivat entistä isomman osan kakusta, vaikka samanaikaisesti yritysten määrä saattaakin kasvaa. Tämä kehitys näyttää toteutuvan talouslukujen valossa kielipalveluiden toimialalla ja jatkunee seuraavina vuosina. Kehityskulku tarkoittaa, että jos yritys haluaa merkittävää kasvua, sen pitää pystyä kilpailemaan parhaiden 5–10 yrityksen sarjassa resursseillaan.

Kovempi kilpailu isompien toimijoiden kesken voi painaa koko alan hintoja alemmas. Taistelu markkinaosuuksista käydään aggressiivisella hinnoittelulla ja aktiivisella tai jopa aggressiivisella markkinoinnilla. Kovaa kilpailua tullaan käymään varmasti ainakin monien suurimpien maahanmuuttajakielien osalta. Jo nyt on nähtävissä, että venäjän, somalin, viron ja arabian yleinen hintataso on alempana kuin harvinaisemmilla kielillä. Näissä kielissä osaamista on paljon saatavilla ja tulkkien ja kääntäjien osaamistaso on korkea, jolloin hinnan merkitys kilpailutekijänä korostuu.

Julkiset kilpailutukset lisännevät myös kasautumista. Hyvin todennäköiseltä kehitykseltä näyttää, että julkisia kilpailutuksia järjestetään entistä enemmän. Julkiset kilpailutukset painottavat sekä hintaa että laatua; suhde on tyypillisesti 50/50 tai 40/60. Kun suu-

rella osalla kilpailuun osallistuvista osaamistaso on korkea eli laatupisteet ovat korkeat, kilpailu käydään vahvasti hinnalla. Jos osallistujien osaamistasossa on paljon vaihtelua, laatupisteet usein ratkaisevat ja hintataso muodostuu korkeammaksi. Julkisten kilpailutusten toimintalogiikka toimii hyvin hinnan alentajana eli kustannussäästöjen tuojana, kun kilpailu on kovaa ja osaamistaso kilpailussa korkea. Kilpailuttamiseen ajavat myös julkisen sektorin paineet tehokkuuden lisäämiseen ja kustannussäästöjen etsintään sekä EU:n tuomat velvoitteet, kun julkisiin hankintoihin halutaan kilpailua siten, että yritykset ympäri EU:ta voivat osallistua tarjouskilpailuihin.

Kilpailutukset rakennetaan tavallisesti niin, että sopimuskausi kestää 3–4 vuotta. Pitkähkö sopimuskausi on edullinen hankkijan osalta. Palveluntarjoajien, etenkin niiden jotka eivät menestyneet kilpailutuksessa, osalta tilanne on heikko. Vastauksena tälle kilpailutuksien aikaansaamalle jähmeälle tilanteelle lisääntynee yritysten suora tarjonta loppuasiakkaille. Kilpailusta poisjääneet tai heikosti menestyneet yritykset alkanevat tarjota suoraan palveluitaan kielipalveluiden loppukäyttäjille.

Kilpailutuksiin rakennettaneen entistä tiukempia vaatimuksia sekä tulkkausten ja käännösten tekemisen että hallinnollisten ja taloudellisten seikkojen osalta. Valtion hankintayksikön Hanselin kilpailutuksessa tämä ilmiö näkyi jo voimakkaasti. Kilpailutukseen oli rakennettu sisään erilaisia raportointivelvoitteita ja sopimussakkoja. Lisäksi vaatimukset kielirepertuaarista olivat niin kovia, ettei kovin pieni yritys kilpailutukseen pystynyt edes osallistumaan. Tällaiset kilpailutukset suosivat väistämättä isompia toimijoita tai eri suuruisten toimijoiden liittoumia, eikä yksittäisellä toiminimellä tai pienyrityksellä näihin kisoihin ole enää asiaa.

Alan määrällinen kasvu tarvitsee tuekseen myös laadullista kehittymistä. Osaamisvaatimukset tulevat kasvamaan. Tulkeilta tullaan vaatimaan asianmukaista koulutusta etenkin viranomaisten kanssa työskennellessä. Suunta voi olla kohti saman tyyppistä järjestelmää kuin Norjassa, jossa valtio ylläpitää tulkkien rekisteriä, joka on saman tyyppinen kuin Suomessa terveydenhuollon ammattilaisista. Tämä lisäisi useaksi vuodeksi koulutuksen tarvetta huomasti. Alalla on edelleen paljon tulkkeja ilman asianmukaista koulutusta.

Kääntämisessä eri substanssialoihin liittyvä osaaminen on ollut ratkaisevaa jo vuosikaudet. Esimerkiksi englannin kääntäjiä ja käännöstoimistoja on paljon ja erikoistuminen

on tietyn alan erityistä hallintaa, kuten juridisten, teknisten tai lääketieteellisten tekstien kääntämistä. Tulkkauksissa erikoistuminen on alalla merkinnyt tähän asti lähinnä eri kielten osaamista. Tulevaisuuden kehitys mennee samaan suuntaan kuin käänöksissä. Oikeustulkkauksen erikoisammattitutkinto on ensimmäinen askel, joka erottelee asioimistulkit ja oikeustulkit. Samanlaista erikoistumista voi tulla esimerkiksi lääketieteellisiin tulkkauksiin tai sosiaaliturvaan liittyviin tulkkauksiin. Lyhyellä tähtämellä tuskin syntyy uusia tutkintoja, mutta jotain kautta asiakas varmistanee tulkin osaamisen. Viranomaisten keinoina ovat ainakin kilpailutukset ja julkiset rekisterit. Myös palvelua tarjoavat yritykset alkanevat markkinoida erityistä osaamista.

Erikoistuminen johtanee myös hintojen muutoksiin. Tällä hetkellä hinnoittelu on yleensä samanlainen kaikille asiakkaille, vaikka tulkilta vaadittava osaaminen saattaa vaihdella paljonkin. Helpoimmasta päästä on esimerkiksi hammaslääkärikäyntien tulkkaminen, vaikeimpia puolestaan ovat oikeustulkkaukset, mielenterveystulkkaukset ja erikoissairaanhoidon tulkkaukset. Tulevaisuudessa erilaista osaamista vaativista tulkkauksista maksettaneen eri suuruisia korvauksia. Keskihinnan muutoksia on vaikea ennustaa. Mahdollisesti helpoimmissa tulkkauksissa hinta laskee nykyisestä ja vaikeimmissa nousee.

## 6.6 Viiden vuoden ennuste

Yhteenvetona tutkimuksesta esitetään seuraavassa ennuste kielipalveluiden alan tulevaisuudesta:

*Ala kasvaa, ja osajia ja yrityksiä alalle tulee lisää. Osajien koulutustaso nousee ja sen merkitys kilpailuetuna vähenee. Lisääntyvä tarjonta markkinoilla alkaa alentaa hintoja. Käänöksissä kilpailu muuttuu paikoitellen rajuksi. Tulkkauksen erityislajit alkavat eriytyä, ja erityislajeille syntyy omat käytänteensä, hinnoittelumallinsa ja erikoisosajansa. Tulkkien ja kääntäjien sekä välittäjätahojen asema yleisesti heikkenee, mutta yksittäiset erikoisosajat menestyvät entistä paremmin. Taistelu markkinaosuuksista ja yksittäisistä sopimuksista johtaa hintakilpailuun. Yritykset markkinoivat aktiivisemmin, mikä tekee toimittajien vaihtamisen helpommaksi asiakkaille. Kieliteknologias-  
ta syntyy substituuttituotteita ihmisen tekemälle käänökselle. Tulkkauksissa etätulkkauk-  
sista ja mobiiliteknologian hyödyntäminen prosesseissa lisääntyvät voimakkaasti.*

## 7 KILPAILUSTRATEGIAN MUODOSTAMINEN

Tutkimuksen tulosten perusteella muodostettiin kielipalvelualalla toimimiseen kilpailustrategia Eetalingua Oy:lle. Muodostettu strategia on tämän julkisen raportin luottamuksellista tausta-aineistoa (liite 3). Kilpailustrategian teoreettisena pohjana käytettiin Michael Porterin viiden kilpailuvoiman teorian lisäksi hänen teoriaansa kilpailustrategioista. Varsinaisena strategiakehikkona käytettiin Suomessa hyvin tunnetun strategin Mika Kamenskyn (2010) strategisen arkkitehtuurin mallia. Porterin kilpailustrategioita ja Kamenskyn mallia esitellään tarkemmin seuraavassa.

### 7.1 Porterin näkemys kilpailussa menestymisestä

Michael Porterin ajattelussa kilpailussa menestymiseen on olemassa kaksi strategista vaihtoehtoa, joiden välillä yritys valitsee kilpailussa menestymisensä. Nämä vaihtoehdot ovat *kustannusjohtajuus* ja *differointi*. Kustannusjohtajan kilpailuetu perustuu alhaisempiin hintoihin, kun taas differoinnin valitsijan etu muodostuu ainutlaatuisesta tuotteesta tai palvelusta. (Porter 1985, 15.) Kumpikin kilpailuetu merkitsee kilpailijoita parempaa kannattavuutta. Alhaisten kustannusten yritys saa tuoton vähemmällä panoksilla kuin kilpailijat, differoiva yritys puolestaan enemmän tuottoa yksikköä kohti kuin kilpailijansa. (Porter 2006, 74–75).

Valinta kustannusjohtajuuden ja differoinnin väliltä koskee yritystä, joka kilpailee koko toimialan alueella. Yrityksen on mahdollista valita myös suppeampi kilpailukenttä, jolloin strategiaksi tulee *keskittyminen*. (Porter 1985, 24–31.) Mikäli siis kilpailuetu halutaan saavuttaa laajassa segmentissä, tulee strategiaksi valita joko kustannusjohtajuus tai differointi. Mikäli segmentti on kapea, on keskittyminen oikea strategia. Keskittymisesäkin on kuitenkin tehtävä valinta kustannusjohtajuuden tai differoinnin osalta. Näin ollen kilpailustrategioita on neljä: kustannusjohtajuus, differointi, keskittynyt kustannusjohtajuus ja keskittynyt differointi. (Porter 1984, 57–71.) Näistä strategisista vaihtoehdoista käytetään yleisesti nimitystä *geneeriset strategiat* (Mintzberg 1998, 83, 103–104). Seuraavassa esitellään geneeristen strategioiden sisältöä lyhyesti.

## **Kustannusjohtajuuden strategia**

Yksinkertaistettuna kustannusjohtaja pyrkii olemaan oman alansa ainoa alhaisin kustannuksin tuottava yritys. Kun yrityksellä on alhainen kustannustaso, se saavuttaa parempaa tuottoa alallaan huolimatta voimakkaiden kilpailutekijöiden olemassaolosta. Alhainen kustannustaso tarjoaa tehokkaan puolustuksen voimakkaiden ostajien ja tavaran-toimittajien neuvotteluvoimaa vastaan. Ne tekijät, joiden seurausta alhainen kustannustaso on, ovat usein myös tekijöitä, jotka tekevät kilpailijoiden tulon alalle vaikeaksi. Kustannusjohtajuus suojaa myös substituuttituotteilta. Kustannusjohtajuus antaa siis aseita pärjätä kamppailussa kaikkia viittä kilpailuvoimaa vastaan. Alhaisen kustannustason saavuttaminen vaatii usein suhteellisen korkean markkinaosuuden ja muita etulyöntiasemia. Alhaisen kustannustason saavuttaminen vaatii aggressiivista hinnoittelua, suuria pääomasijoituksia laitteistoihin ja käynnistysvaiheen tappioita markkinaosuuden rakentamisessa. (Porter 1984, 58–59.)

Kustannusjohtaja ei voi täysin jättää ottamatta huomioon kilpailijoidensa differointistrategiaa. Mikäli asiakkaat ovat valmiita maksamaan jostakin ominaisuudesta kilpailijoille, saattaa kustannusjohtaja joutua laskemaan hintojaan rajusti myydäkseen tuotetta ja pärjätäkseen kilpailussa. Kustannusjohtajan tuotteen on siis oltava edullinen mutta kilpailijoiden tuotteeseen nähden samanvertainen tai lähes samanvertainen. Tämä tarkoittaa joko identtistä tuotetarjontaa kilpailijoiden kanssa tai että asiakkaat pitävät tuotetarjonnan tuoteominaisuuksia samanarvoisina. (Porter 1985, 26–27.)

Mikäli kustannusjohtajan asemaan on paljon pyrkijöitä, saattaa strategia epäonnistua, sillä useiden kilpailijoiden pyrkiessä samaan kilpailu muodostuu liian ankaraksi. Tällaisessa tilanteessa yrityksen olisikin pyrittävä ehtimään kilpailijoiden edelle, saavuttamaan etulyöntiasema ja taivuteltava muut luopumaan strategiastaan. (Porter 1985, 26–27.)

## **Differointistrategia**

Differoinnilla eli erilaistumisella tai erikoistumisella Porter tarkoittaa, että yritys luo tuotteen tai palvelun, joka on koko toimialalla ainutlaatuinen. Differointi voi syntyä monista tekijöistä, kuten tuotemerkestä, asiakaspalvelusta, teknologiasta, jälleenmyyntiverkostosta tai erikoisominaisuuksista. Jos yritys pystyy differoimaan tuotteensa tai pal-

velunsa, on strategia hyvin elinvoimainen. Differoinnilla pystytään suojautumaan myös viittä kilpailuvoimaa vastaan. Ainutlaatuisuudella voidaan saada uskollisia asiakkaita ja korkeampaa katetta kuin kilpailijoilla. Differointi voi aluksi vaatia korkeaa markkinaosuutta. Yleisimmin tarvitaan sopeutustoimia kustannuksiin nähden, sillä differointi vaatii usein kalliita panostuksia esimerkiksi tuotekehitykseen tai korkealaatuisiin raaka-aineisiin. (Porter 1984, 60–61.)

Yritys menestyy differoimalla, jos hinta on riittävän suuri kattamaan ainutlaatuisuuteen vaaditut panostukset. Siksi differoinnin valinneiden yritysten on jatkuvasti etsittävä sellaisia keinoja, jotka johtavat differointikustannuksia suurempiin hyötyihin. Hinta asiakkaalle ei saa kohota liian korkeaksi, joten niillä alueilla, jotka eivät vaikuta differointiin, tulisi pyrkiä samaan tai edes lähes samaan kustannusasemaan kuin kilpailijat. Looginen differointistrategia edellyttää, että differoinnin kohteet ovat erilaisia kuin kilpailijoiden valttikortit. Yrityksen on todella oltava ainutlaatuinen tai vähintään vaikutettava siltä. Huomionarvoista on, että samalle alalle mahtuu useita differointistrategioita mutta usein vain yksi kustannusjohtajuuden strategia. (Porter 1985, 28.)

### **Keskittymisstrategiat**

Keskittymisstrategiassa on valittu toimialan kilpailukenttä eri tavalla. Siinä nimenomaan keskitytään selkeästi kapeaan kilpailukenttään. Kilpailuetua ei siis pyritä saavuttamaan koko markkinoilla, vaan ainoastaan tietyssä segmentissä tai segmenttiryhmässä. Kohdesegmenttien ja toimialan muiden segmenttien väliset erot antavat mahdollisuuden keskittymisstrategialle. Myös keskittymisstrategia on valittava kustannusjohtajuuden ja differoinnin väliltä. Kustannuspainotteisessa keskittymisstrategiassa kustannusjohtajuus saavutetaan kohdesegmentissä ja differointipainotteisessa keskittymisstrategiassa differointi tehdään vain kohdesegmentissä. (Porter 1985, 29–30.)

Samalle toimialalle mahtuu yleensä useita keskittymisstrategian valinnoita yrityksiä, mikäli kohdesegmentit ovat yrityksillä riittävän erilaiset. Kapea kohdealue ei kuitenkaan automaattisesti takaa keskimääräistä parempaa menestystä. Mikäli kohdealueen valinta on huono eikä eroa tarpeeksi muista segmenteistä, keskittymisstrategia yleensä epäonnistuu. Jos taas yrityksen tekemä valinta on hyvä, yritys menestyy yleensä keskimääräistä paremmin. (Porter 1985, 29–30.)



Porterin kantavana ajatuksena voidaan pitää sitä, että strateginen valinta on aina enemminkin tai myöhemmin tehtävä kustannusjohtajuuden ja differoinnin välillä. Jos yritys yrittää noudattaa jokaista perusstrategiaa se jää *puolitiehen* saamatta minkäänlaista kilpailuetua. Puolitiehen jääminen kertoo usein, että yritys ei halua valita, kuinka se kilpaillee. Se voi hetkellisesti menestyä, jos ala on suotuista tai jos muutkin kilpailijat ovat puolitiessä. (Porter 1985, 29–31.) Puolitiehen jäämistä Porter pitääkin yrityksen pahimpana strategisena virheenä, jonka lopputulos on keskimääräistä huonompiin tuloksiin johtava *strateginen keskinkertaisuus* (Porter 2006, 77). Porterin esittämät generiset strategiat eivät kuitenkaan itse ole varsinaisia strategioita vaan enemmänkin liiketoimintalogiikoita tai strategisen valinnan periaatteita (Ala-Mutka 2008, 50). Ne siis ikään kuin toimivat lähtötilanteen valintoina varsinaisen yksityiskohtaisen strategian muodostamiselle.

## 7.2 Eetalinguan strateginen arkkitehtuuri

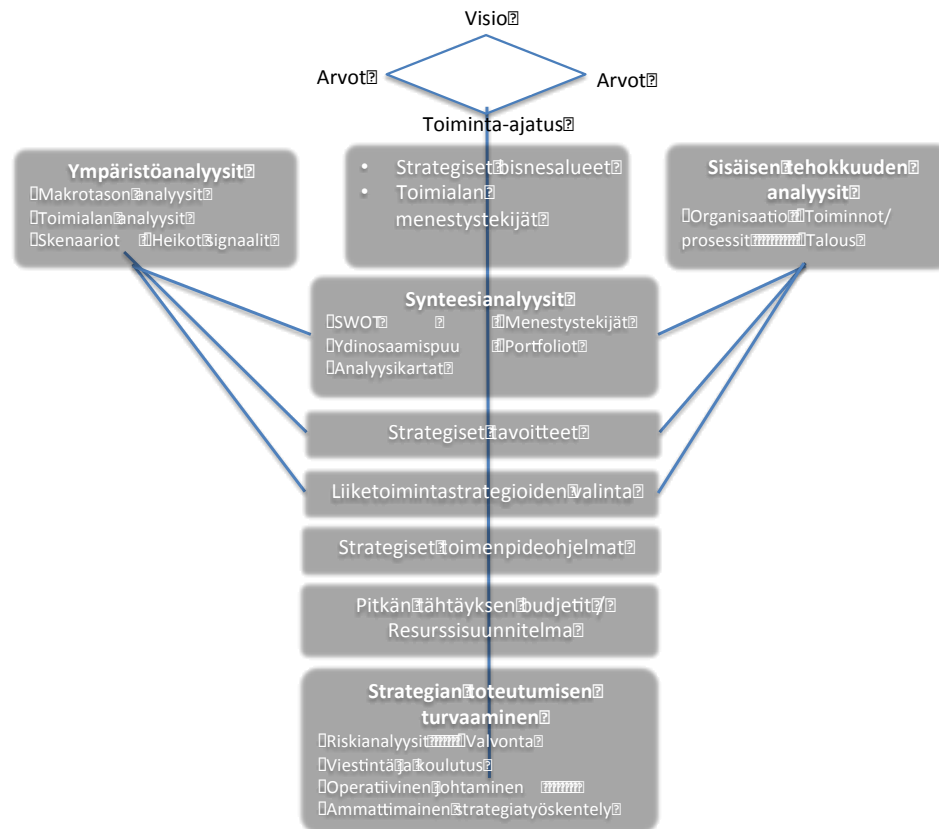
Eetalinguan strategian kehikoksi valittiin Mika Kamenskyn kehittämä strateginen arkkitehtuuri. Suomalaisen strategisen johtamisen uranuurtajalla Kamenskyllä (2010) on oivallinen käsite kuvamaan strategian muodon kokonaisuutta: strateginen arkkitehtuuri on ”strategisen johtamisen kokonaisrakenne, jonka pohjalta yritys suunnittelee, toteuttaa ja valvoo strategista toimintaansa.”. Arkkitehtuurin tärkeimpänä tehtävänä Kamensky pitää sitä, että se helpottaa yhteisen ymmärryksen ja näkemyksen syntymistä yrityksen strategiasta. Se auttaa:

- 1) näkemään ulkoisten ja sisäisten tekijöiden keskinäisiä riippuvuussuhteita
- 2) näkemään strategian ydinkohdat unohtamatta tukirakenteita
- 3) sopivien työkalujen ja metodien valinnassa
- 4) visualisoimaan ja pelkistämään strategian.

(Kamensky 2010, 53–54.)

Kuviossa 5 kuvattu malli rakentuu yrityksen elämäntehtävästä – arvoista, visiosta ja toiminta-ajatuksesta – käsin. Seuraavalle tasolle sijoittuvat analyysit ympäristöstä, toimialan menestystekijöistä ja yrityksen sisäisestä iskukyvyistä, kuten prosesseista ja taloudesta. Näiden pohjalta voidaan tehdä synteesejä sekä valita strategiset tavoitteet ja varsinainen liiketoimintastrategia. Se puolestaan voidaan jakaa strategisiin toimenpideohjelmiin, pitkän tähtäimen budjetteihin ja resurssisuunnitelmiin. Lopulta strategia kytkeytyy operatiiviseen johtamiseen, valvontaan, koulutukseen ja viestintään. (Kamensky 2010, 53.) Tällainen strategian muodostaminen edustaa rationaalista tarkastelutapaa,

jossa etsitään ikään kuin optimaalista suunnitelmaa tavoitteiden saavuttamista ajatellen. Strategia on silloin se ryväs keinoja, joilla tavoitteisiin päästään. (Santalainen 2009, 17.)



KUVIO 5. Kamensky'n strateginen arkkitehtuuri (Kamensky 2010, 53).

Eetalinguan kilpailustrategiassa haluttiin lähtökohtaisesti korostaa yksinkertaisuutta. Pyrkimyksenä oli käyttää riittävää määrää strategisen johtamisen työkaluja ja näkökulmia toimivan, tehokkaan ja järkeenkäyvän strategian luomiseen. Eetalinguan strategisen arkkitehtuurin elementeiksi tämän opinnäytetutkimuksen kautta tulivat:

Ympäristöanalyysit:

PESTEL-analyysi

Porterin viiden voiman toimiala-analyysi

Toimialan kilpailijoiden taloudellinen analyysi

Heikot signaalit

Sisäisen tehokkuuden analyysit:

SWOT

Synteesianalyysit:

Toimialan kriittiset menestystekijät

SBA-jako:	Strategisten bisnesalueiden määrittely
Strategiset tavoitteet:	Strategiset tavoitteet 3 vuoden perspektiivillä
Liiketoimintastrategia:	Päädraiveri Keskeiset strategiat
Strategiset toimenpiteet:	Suurimmat toimenpiteet kolmen vuoden ajankänteellä

(Kategoriat Kamensky 2010, 53.)

Monet tärkeät elementit, kuten toiminta-ajatuksen, vision tai arvojen kiteytys, jäivät tämän työn tarkastelun ulkopuolelle. Tässä vaiheessa ei myöskään tehty yksityiskohtaista suunnittelua strategian toimeenpanosta, kuten vuositason suunnittelua tai budjetointia. Tässä työssä käytetyillä työkaluilla saatiin aikaan riittävän laaja toimintaympäristöä ja sisäistä tilannetta kuvaava analyysi. Siitä pystyttiin muodostamaan näkemys strategisista bisnesalueista, joilla halutaan toimia, ja varsinainen strategia, eli miten bisnesalueilla tullaan menestymään.

### 7.3 Eetalinguan strategiset bisnesalueet

Mika Kamensky määrittelee strategisen bisnesalueen: ”SBA on bisneksen perustaso, jolle luodaan oma kilpailustrategia. Sille luodaan ja sillä ylläpidetään omat kilpailuedut, joiden avulla toimialalla menestytään.” Sen synonyymejä ovat termit bisnesalue, strateginen liiketoiminta-alue, liiketoiminta-alue, liiketoiminto, bisnessegmentti ja liiketoimintasegmentti. SBA-ajattelussa on kyse strategian tarkastelusta liiketoiminnan tasolla, ei koko yhtiön tai konsernin tasolla. Bisnes lohkotaan pienempiin osiin, toisin sanoen segmentoidaan liiketoimintaa. SBA vastaa Kamenskyn mielestä hyvin Porterin toimialan määritelmää. Toimialalla on omat kilpailijansa, toimittajansa, asiakkaansa ja verkostonsa, ja sen sisäistä kilpailua ja tulevaa kehitystä voidaan mallintaa Porterin viiden kilpailuvoiman valossa. (Kamensky 2010, 92–97.)

Toimialan menestystekijöiden avulla pystytään kuvaamaan toimialan logiikkaa. Jos tämä ei onnistu, todennäköisesti SBA-jako ei ole onnistunut. Jako toimii, kun jokainen SBA

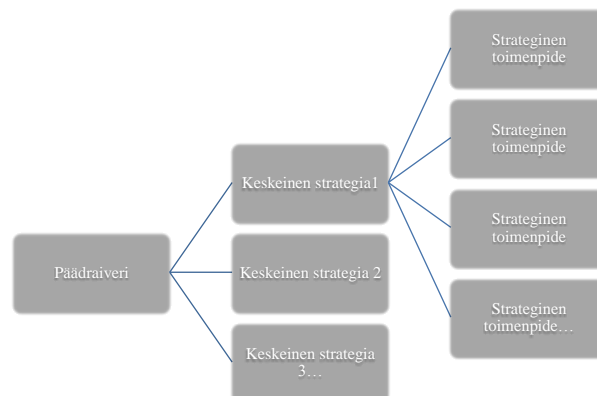
on yhtenäinen kokonaisuus ja eroaa toisista SBA:ista mahdollisimman selvästi. Hyvä SBA-jako auttaa näkemään myös liiketoiminnan mahdollisuudet ja uhat ja antaa siten yritykselle mahdollisuuden hallita ympäristöään. SBA voidaan muodostaa monin eri perustein. Jaon pohjana voivat olla esimerkiksi tarpeet, markkina-alueet, tuotteet, teknologiat, ydinosaamiset, pääomaresurssit tai verkostot. (Kamensky 2010, 94–104.)

Eetalinguan strategiseksi bisnesalueeksi on loogista käsittää yleisellä tasolla asioimistulkkausten markkinat Suomessa. Se on selvästi oma kilpailulajinsa, jolla on omat asiakkaansa omanlaisine tarpeineen, ansaintamallit, vakiintuneet käytännöt ja joukko tähän tiettyyn bisnesalueeseen keskittyneitä yrityksiä, jotka kilpailevat SBA:n sisällä. Varsinaisessa strategiassa SBA-jakoa vielä tarkennettiin.

#### 7.4 Liiketoimintastrategian muodostaminen Eetalingualle

Liiketoimintastrategioiden synonyymina käytetään käsitettä kilpailustrategia. Kamensky (2010, 133) sanoin *Keskeisenä ajatuksena on voittaa ne kilpailulajit, joissa yritys on päättänyt olla mukana*. Kilpailustrategialla luodaan kilpailuetua valituilla liiketoiminta-alueilla. Täsmällisin termi olisi 'liiketoimintatason strategia', mutta kilpailustrategia ja liiketoimintastrategia ovat vakiintuneet käyttöön. (Kamensky 2010, 24, 133, 228.)

Mika Kamensky strategisessa arkkitehtuurissa kilpailustrategia muodostetaan kolmitasoisesta hierarkiasta, joka näkyy kuviossa 6. Ensimmäinen taso on päädraiveri, toisella tasolla ovat keskeiset strategiat ja kolmannella strategiset toimenpiteet. (Kamensky 2010, 229–231.)



KUVIO 6. Kilpailustrategian muodostamisen hierarkia (Kamensky 2010, 230).

Kamensky kehottaa aloittamaan pohdiskelun päädraiverista, vaikka toisesta suunnasta-kin on strategian muodostaminen mahdollista. Päädraiveri on sekä tärkein lähestymiskulma liiketoimintaan että liiketoiminnan tärkein liikkeelle paneva voima. Päädraiverina voi Kamensky mukaan nähdä kolmenlaisia asioita: asiakkaiden tarpeet, kilpailun ja osaamisen sekä resurssit. Nämä voidaan vielä jakaa tarkempiin päädraivereihin, kuten esimerkiksi osaamisen ja resurssien alakategoriat osaamislähtöisyys, resurssilähtöisyys, tuotelähtöisyys, verkostolähtöisyys tai teknologialähtöisyys. (Kamensky 2010, 59, 231.) Kilpailun kategoria sisältää Kamensky ajattelussa Porterin geneeriset strategiat.

Päädraiverin tarkoituksena on aikaansaada ratkaiseva ero kilpailijoihin nähden. Sillä on suuri merkitys; se on jopa välttämätön menestyksen edellytys. Se on kuitenkin yksinään riittämätön strategiaksi. Se antaa näkökulman keskeisten strategioiden ja strategisten toimenpiteiden valintaan. (Kamensky 2010, 230.) Vaikka Kamensky näkeekin, että päädraiveri voidaan muodostaa myös muun kuin kilpailun pohjalta, hänen näkemyksensä päädraiverin elintärkeystään on samanlainen kuin Porterin ajatus geneerisistä strategioista.

Päädraiverin määrittelyn jälkeen strategiatyössä tehdään päätöksiä keskeisistä strategioista ja strategisista toimenpiteistä. Keskeisillä strategioilla tehdään ratkaiseva ero kilpailijoihin. Ne ovat 5–10 kyseiselle liiketoiminnalle kaikkein tärkeintä asiaa. Strategisilla toimenpiteillä peli ratkaistaan lopullisesti yrityksen hyväksi. (Kamensky 2010, 230–231.)

Työn liitteenä (liite 3) on tarkempi strategiadokumentti. Siitä selviää Eetalinguan kilpailustrategia, joka kertoo valitut strategiset bisnesalueet, strategiset tavoitteet, päädraiverit, keskeiset strategiat ja tärkeimmät strategiset toimenpiteet. Tämä kokonaisuus on Eetalinguan kilpailustrategia seuraaville vuosille. Kilpailustrategia sisältää liiketoimintatalaisuuksiksi luokiteltavaa aineistoa. Se on tämän työn luottamuksellista taustaineistoa, joka on ollut opinnäytetyön arvioijien käytettävissä, mutta sitä ei esitetä tässä raportin julkisessa versiossa.

## 8 POHDINTA

Tämän opinnäytteen kautta kirjoittajalle valottui, miksi strategiatyö on tärkeää ja mitä hyötyä siitä on. Tärkeä havainto on, että aivan helposti ei hyvä strateginen näkemys synny. Vaikka tämäkin työ on toimialan analyysin osalta vain pintaraapaisu, se vaatii niin paljon aikaa, että hyvin harvalla mikroyrityksellä on resursseja vastaavan tasoiseen analyysiin. Pienten yritysten strategisissa pohdintoissa korostuukin hereillä olo ja nopea reagointi eteen tuleviin mahdollisuuksiin. On perusteltua sanoa, että strategiatyön tulee olla jokaisen pienyrityksen, yrittäjien ja johtajien jokapäiväisen ajatustyön kohde. Pelkkä strategiatyön harrastaminen silloin tällöin ei riitä.

Systemaattinen ympäristön ja sisäisten tekijöiden analysointi antaa strategisille päätöksille vahvemman selkärangan. Vaikka on mahdollista, että yrittäjien ja johtajien musta tuntuu -tyyppisen pohdiskelun lopputulos olisi hyvin lähellä systemaattisen strategiatyön lopputulosta, suurempi tietomäärä antaa varmuutta valinnoille. Asioiden syvempi pohdiskelu tuo mukanaan myös joukon ideoita ja avaa uusia näkökulmia. Ne jos mitkä ovat pienyritykselle kultaakin kalliimpia, sillä ne voivat johtaa uudenlaiseen liiketoimintaan.

Vaikka pienyritykset eivät useinkaan hyödy teoreettisista malleista ja abstraktimman tason työkaluista, strategian muodostamisessa ne ovat hyvin hyödyllisiä, lähes pakollisia. Oikeanlaisilla työkaluilla asia saadaan rationaalisen pohdiskelun alaiseksi ja pystytään hahmottamaan sen monet puolet. Useimmiten strategiatyössä näkökulmia on niin paljon, että intuitiivisella pohdinnalla ne kaikki eivät hahmotu. Ilman strategisen johtamisen työkaluja strategian muodostamisesta tulee vain vaistoon perustuva aavistus. Tässä työssä käytetyt välineet ovat hyvä pohja pienten yritysten tarpeisiin. Niillä saadaan riittävän kattava kuva toimialasta, kilpailijoista, alan tulevaisuudesta ja oman yrityksen tilanteesta.

Työssä käytettyjä metodeja on myös täysin mahdollista käyttää yrityksen normaalitilanteessa, jossa kehittämistyötä ei tehdä korkeakouluopintojen osana. SWOT on helppo ja hyvä harjoitus tehtäväksi kerran tai kahdesti vuodessa. Kerran vuodessa on hyvä tehdä kilpailija-analyysi julkaistujen talouslukujen osalta. Työntekijöiden ryhmähaastatteluisa on monta hyvää puolta, ja ne ovat myös oiva väline strategisen tiedon tuottamiseksi. Näitä vapaamuotoisia keskusteluita voi integroida yhteisiin kokoontumisiin pienellä

vaivalla. Ainoastaan PESTEL-analyysi on tavallisessa arjessa muodostettava jotenkin muuten kuin tässä työssä käytetyin haastattelumenetelmin. Keskustelu pitäisi integroida tavanomaiseen asiakastyöhön ja verkostoitumiseen alan ihmisten kanssa. Kohtaamisten kautta tulisi kerätä jatkuvasti tietoa alan kehityksestä.

Välineistä pienen yrityksen strategisen johtamisen työkalupakkiin voisi vielä lisätä skenaariotyöskentelyn. Skenaariot auttaisivat havaitsemaan erilaisten tulevaisuuksien tuomia mahdollisuuksia ja helpottaisivat strategioiden valintaa. Tämän työn puitteissa aika skenaarioiden tekemiseen ei riittänyt. Tavallaan työssä muodostettiin yksi skenaario hyvin perustelluista syistä. Useamman skenaarion muodostaminen olisi kuitenkin voinut tuoda uutta näkökulmaa alan kehityksen ymmärtämiseen.

## **8.1 Luotettavuuden arviointi**

Tutkimusjoukon valinta on aina tämän tyyppisessä tutkimuksessa hyvin ongelmallinen. Peruskysymys kuuluu: kuinka paljon on sopivasti tavoitteita ajatellen? Haastateltavien joukko oli lopulta melko pieni. Lopputuloksen perusteella haastatteluiden määrä näytti kuitenkin järkevältä tutkimuksen tavoitteita ajatellen. Haastatelussa muodostui hyvin yhtenäinen kuva alan tulevaisuudesta, eikä se todennäköisesti olisi muuttunut, vaikka haastateltavien joukko olisi ollut kaksi, kolme tai kymmenen kertaa suurempi. Yksityiskohtia tai yksittäisiä ideoita tai ajatuksia olisi voinut tulla lisää haastattelujoukkoa suurentamalla. Näillä yksittäisillä ajatuksilla olisi voinut olla merkitystä hiljaisten signaalien tunnistamisessa, mutta tämän opinnäytetyön perusajatuksen osalta, toimialan suunnan ymmärtämisessä ja sen pohjalta luodun kilpailustrategian kannalta, useampien haastatteluiden teko olisi voinut olla enemmän turhaa ajankäyttöä kuin hyödyllistä tutkimista.

Lähes kaikki haastateltavat olivat kirjoittajalle entuudestaan tuttuja ammatillisista yhteisistä. On mahdollista, että tällä on ollut vaikutusta vastauksiin. Tutun kanssa on tietysti helpompi päästä keskusteluun, kun luottamus on synnytetty jo aikaisemmin. Toisaalta tutulle, jonka tiedetään olevan alan toimija itsekin, ei välttämättä sanota esimerkiksi kaikkia sellaisia asioita, joita pidetään alan yleisenä tietona. Toinen huomionarvoinen asia on, että kaikki vastaajat tiesivät tutkijan olevan alalla toimivan yrityksen yrittäjä. Vastaajien taustaorganisaatiot taas saattavat olla jossain tilanteissa tutkijan yrityksen asiakkaita, kilpailijoita tai yhteistyökumppaneita. Tätä tutkijan omaa suoraa ta-

loudellista intressiä voidaan pitää jossain määrin tutkimuksen heikkoutena. Haastatteluiden sopimisen vaiheessa näkyi hieman, että joillakin haastateltaviksi pyydytyillä oli varauksellisuutta työn intressejä kohtaan. Asiasta lisää kertomalla, useimmiten suullisesti puhelimen välityksellä, varauksellisuus poistui, kun haastateltavat ymmärsivät työn kysymysten liikkuvan yleisellä tasolla ja koskevan koko kielipalveluiden alaa, ei vastaajien taustaorganisaatioita.

On mahdollista, että myöskään itse haastatteluissa vastaajat eivät halunneet kertoa aivan kaikkea kilpailullisesta tai muusta syystä. Suorien liikesalaisuuksien tai vastaavien osalta asia tietysti näin olikin. Kuitenkin tämä jonkinasteinen suhde tutkijan yritykseen saattoi vähintäänkin vaikuttaa taustalla vastauksissa. Ehkä jotain ei kerrottu niin avoimesti kuin mahdollisesti täysin ulkopuoliselle tutkijalle olisi kerrottu, tai ehkä jotain jätettiin sanomatta. Tätä on kuitenkin todella vaikeaa arvioida. Lisäksi on huomattava, että työn kysymykset olivat hyvin yleisen tason asioita eikä vastauksista saaduilla tiedoilla ole suoraa hyödyntämiskohdetta tutkijan edustamalle yritykselle tai kenellekään muullekaan. Mikään myöskään haastattelutilanteissa tai kirjallisissa vastauksissa ei viitannut tällaiseen.

Johtopäätöksien ja analyysien osalta on todettava, että pitkä kokemus alalta voi sokaista. Erityisesti heikkojen signaalien havaitseminen on vaikeaa, kun on tottunut alan käytäntöihin ja ajatusmalleihin. Samoin on vaikeaa tehdä johtopäätöksiä ja analyysiä asioista, jotka ovat ristiriidassa oman kokemuksen ja omien uskomusten kanssa. Omalle kokemusmaailmalle vieraita asioita on vaikeaa analysoida kovin objektiivisesti. Kuitenkin tällainen opinnäytetyön kaltainen pitkäkestoinen, paljon tietoa sisältävä pohdiskelu antaa mahdollisuuden muuttaa omia käsityksiä ja löytää itselleen uutta tietoa.

Tutkijan oma arvio on, että pitkä kokemustausta, hyvät suhteet haastateltaviin ja oma taloudellinen intressi olivat kuitenkin työlle huomattavasti suurempi etu kuin haitta. Pitkä kokemus alalta on varmasti tuonut työhön syvyyttä ja näkemystä. Hyvät suhteet auttoivat sopimaan haastatteluista ja löytämään oikeita henkilöitä sekä sujuvoittivat haastattelutilanteita. Tutkijan suoraa omaa taloudellista intressiä voidaan pitää myös työn vahvuutena, sillä oma intressi velvoittaa tekemään työn mahdollisimman hyvin, jotta hyöty olisi suurin.



## 8.2 Yleistettävyyden ja tutkimuksen hyödyllisyys

Vaikka lopputuotos, kilpailustrategia, on tehty yhdelle yritykselle, varsinainen tutkimustulos toimialasta ja toimialan menestystekijöistä kiinnostanee laajemmaltikin alan yrityksiä. Toimiala on melko pieni ja ehkä sen vuoksi hyvin vähän tutkittu. On vaikeaa löytää juuri mitään liiketoiminnallista jäsenystä kielipalveluista. Tulkkauksesta ja kääntämisestä, kulttuurien kohtaamisesta sekä kielen merkityksestä löytyy kyllä akateemista tutkimusta ja ammattikorkeakoulun ja yliopiston opinnäytteitä. Liiketaloudellista tutkimusta kielipalveluiden ala ei ole kiinnostanut. Tämän tutkimuksen aikana ei tullut esiin yhtäkään suomalaista tutkimusta, joka olisi käsitellyt kielipalvelualaa liiketoiminnan näkökulmasta.

Kielipalveluiden toimialasta liiketoiminnan näkökulmasta riittäisi paljonkin ammennettavaa tutkimuksien aiheeksi. Erittäin hyvä ja hyödyllinen tutkimuskohde olisi alan markkinapotentiaalin tarkempi analyysi. Analyysiin voisi yhdistää eri kielten ja maahanmuuttajaryhmien määrällisen kehityksen ja alan osaamisen määrän. Tästä olisi varmasti hyötyä tulkkeja kouluttaville laitoksille, sillä se auttaisi ennakoimaan tarvetta kielten osaajille.

Eetalingua Oy:lle tämä opinnäytetyö ja sen kautta tehty strategia on erittäin hyödyllinen yrityksen tulevaa toimintaa järjestettäessä. Mikään lopullinen totuus se ei kuitenkaan ole, eikä tehtyihin analyyseihin ja johtopäätöksiin pidä jäädä liiaksi kiinni. Myös muodostettu strategia jättää monta asiaa auki, tärkeimpänä tietysti se, miten strategia tehokkaasti jalkautetaan. Hyvä kysymys on myös, kuinka pitkälle tässä työssä muodostetulla kasvustrategialla voi kasvaa. Tarvitaanko kasvun säilyttämiseksi perustavanlaatuisia muutoksia liiketoimintamalliin tai ansaintalogiikkaan? Asioimistulkkauksen markkinat ovat Suomessa hyvin pienet. Suurempi kasvu vaatii joko isoa markkinaosuutta tulkkauksista, merkittävää laajentumista käännöspalveluihin tai toimialan rajojen ylittämistä.

## LÄHTEET

Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum.

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. 2. painos. Hamina: Akatiimi.

Balace Consulting. 2014. Tunnusluvut. www-sivu. Luettu 21.1.2014. <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut>

De Palma, D. A. 2011. Where do language services fit in the "real economy". Diasarja. Luettu 4.1.2014. [http://www.gala-global.org/files/webfm/Day-2-Plenary\\_DePalma.pdf](http://www.gala-global.org/files/webfm/Day-2-Plenary_DePalma.pdf)

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Europa. 2007. Mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmä. www-sivu. Luettu 30.5.2013. [http://europa.eu/legislation\\_summaries/enterprise/business\\_environment/n26026\\_fi.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_fi.htm)

Grönroos, M. 2006. Mahdollisuuden aika. Kohti virtuaalista organisaatiota. 3. uudistettu painos. Tampere: Transatlanta.

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Isolahti, N. 2013. Tulkkauksen tarkkuus rikosoikeudenkäynnissä – saavuttamaton ihanne. Tampereen yliopisto. Kieli-, käännös- ja kirjallisuustieteiden yksikkö. Väitöskirja.

IT-viikko 31.5.2013. Mitä, jos asiakaspalvelussa vastaisi tietokone? Kohta vastaakin. www-lehtiartikkeli. Luettu 11.1.2014. <http://www.itviikko.fi/ratkaisut/2013/05/31/mita-jos-asiakaspalvelussa-vastaisi-tietokone-kohta-vastaakin/20137770/7>

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 1999. Exploring Corporate Strategy. 5th Edition. Harlow: Prentice Hall.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Jyväskylä: Talentum.

Kuntaliitto 2014. Monikulttuurisuus ja maahanmuutto. www-sivu. Luettu 21.1.2014. <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/ae/maahanmuutto/Sivut/default.aspx>

Laalo-Ristilä, S. 2013. Tekijät toimivan tulkkikeskuksen takana. Teoksessa Koskinen, K. (toim.) Tulkattu Tampere. Tampere: Tampere University Press, 163–175.

Lukka, K. 2000. The key issues of applying the constructive approach to field research. Teoksessa Reponen, T. (ed.) Management expertise for the new millenium. In Commemoration of the 50th Anniversary of the Turku School of Economics and Business Administration. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration A-1:2000, 113–128.

Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Helsinki: WSOY.

Mintzberg, H. 1998. Strategy safari. The complete guide through the wilds of strategic management. London: Financial Times.

NetMBA. 2010. SWOT Analysis. www-sivu. Luettu 21.3.2014. <http://www.netmba.com/strategy/swot/>

Oikeustulkkauksen selvityshanke. 2008. Asiantuntijaryhmän raportti opetusministeriölle. Helsinki: Helsingin yliopisto. <http://sktl-fi-bin.directo.fi/@Bin/ffadb8bf731a3e9b80396c5e05231290/1370549882/application/pdf/35804/Oikeustulkkausraportti.pdf>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Patentti- ja rekisterihallitus. 2013. Tilinpäätöksen rekisteröintiohje. Web-lomake. Luettu 13.12.2013. [http://www.prh.fi/stc/forms/tilinpaatoksen\\_rekisterointi.pdf](http://www.prh.fi/stc/forms/tilinpaatoksen_rekisterointi.pdf)

Porter, M. E. 1984. Strategia kilpailutilanteessa. Suom. Väisänen, T. Helsinki: Rastor. Alkuperäinen teos 1980.

Porter, M. E. 1985. Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Suom. Tillman, M. Espoo: Weilin+Göös. Alkuperäinen teos 1985.

Porter, M. E. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. 2. tarkistettu painos. Suom. Tillman, M. Helsinki: Talentum. Alkuperäinen teos 1990.

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum.

Suomen asiakastieto. 2013. Toimialaraportti toimialasta 74300. PDF-raportti. Tulostettu 20.9.2013.

Suomen kääntäjien ja tulkkien liitto. 2013. Kääntäminen ja tulkkaus. www-sivu. Luettu 4.6.2013. [http://www.sktl.fi/kaantaminen\\_ja\\_tulkkaus/](http://www.sktl.fi/kaantaminen_ja_tulkkaus/)

Tilastokeskus. 2008a. Luokituksen kuvaus. www-sivu. Luettu 21.3.2014. <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/kuvaus.html>

Tilastokeskus. 2008b. Pääluokat – toimialaluokitus 2008. www-sivu. Luettu 21.3.2014. <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/743.html>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Maahanmuuttajien kotouttaminen. www-sivu. Päivitetty 30.5.2013. Luettu 21.2.2014. [http://www.tem.fi/tyo/maahanmuuttajien\\_kotouttaminen](http://www.tem.fi/tyo/maahanmuuttajien_kotouttaminen)

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Jyväskylä: Talentum.

Vitikainen, K. 2013. Miksi käänösala vaatii muutosta? www-artikkeli. Julkaistu 15.3.2013. Luettu 20.3.2014. <http://www.av-kaantajat.fi/katsojalle/miksi-kaannosala-vaatii-muutosta/>

Vuori, J. 2013. Se on siinä. Asioimistulkkaukset monikulttuurisessa tilassa. Teoksessa Koskinen, K. (toim.) Tulkattu Tampere. Tampere: Tampere University Press, 126–162.

## LIITTEET

## Liite 1. Asioimistulkkaustrytysten taloudelliset tunnusluvut

Vuosi	Mediaani				Alin 25%			
	2010	2011	2012	2012 taso verrattuna 2010 tasoon	2010	2011	2012	2012 taso verrattuna 2010 tasoon
<b>Volyymi</b>								
Liikevaihto tEUR	149,00	142,50	216,50	145 %	107,50	98,50	117,80	110 %
Liikevaihdon muutos %	10,50	6,60	16,30	155 %	-3,70	-5,15	-11,20	303 %
Liikevaihto tEUR/henkilö	69,50	46,00	54,40	78 %	49,93	20,35	51,00	102 %
Jalostusarvo tEUR /henkilö	29,75	25,00	42,15	142 %	22,48	13,83	35,40	158 %
<b>Kannattavuus</b>								
Käyttökate %	3,10	4,20	7,70	248 %	0,25	1,45	1,50	600 %
Liikevoitto %	1,70	1,95	6,40	376 %	0,00	0,70	1,50	#JAKO/0!
Nettotulos %	1,60	1,55	4,15	259 %	0,00	-1,45	1,25	#JAKO/0!
Sijoitetun pääoman tuotto %	11,50	20,35	17,45	152 %	0,00	1,70	6,80	#JAKO/0!
Kokonaispääoman tuotto %	7,80	8,85	16,00	205 %	0,00	1,60	5,35	#JAKO/0!
<b>Maksuvalmius</b>								
Quick ratio	1,30	1,95	1,60	123 %	1,05	1,10	1,50	143 %
Current ratio	1,30	1,95	1,65	127 %	1,05	1,10	1,50	143 %
<b>Vakavaraisuus</b>								
Omavaraisuusaste %	47,10	45,40	47,10	100 %	19,70	16,05	43,35	220 %
Net gearing	0,00	-0,15	-0,30	#JAKO/0!	-0,45	-0,50	-0,50	111 %
Suhteellinen velkaantuneisuus %	13,40	12,15	16,40	122 %	10,45	7,95	10,50	100 %
<b>Käyttöpääoma</b>								
Käyttöpääoma %	5,40	6,50	6,20	115 %	0,80	3,15	4,45	556 %
Myyntisaamisten kiertoaika pv	31,00	39,00	26,50	85 %	21,00	28,00	21,00	100 %
Ostovelkojen kiertoaika pv	38,50	35,50	73,00	190 %	7,50	16,00	43,00	573 %
<b>TASEEN LOPPUSUMMA (t EUR)</b>	<b>51,00</b>	<b>64,25</b>	<b>77,50</b>	<b>152 %</b>	<b>28,50</b>	<b>35,00</b>	<b>32,00</b>	<b>112 %</b>

Vuosi	Keskiarvo				Tasattu keskiarvo (pienimmät 20% ja suurimmat 20% poistettu arvojoukosta)			
	2010	2011	2012	2012 taso verrattuna 2010 tasoon	2010	2011	2012	2012 taso verrattuna 2010 tasoon
<b>Volyymi</b>								
Liikevaihto tEUR	645,22	657,53	827,87	128 %	319,56	323,66	367,76	115 %
Liikevaihdon muutos %	122,27	16,24	21,38	17 %	16,65	12,09	14,05	84 %
Liikevaihto tEUR/henkilö	57,93	43,09	66,50	115 %	57,93	43,09	63,73	110 %
Jalostusarvo tEUR /henkilö	25,35	25,09	33,85	134 %	25,35	25,09	34,77	137 %
<b>Kannattavuus</b>								
Käyttökate %	7,01	5,68	5,87	84 %	4,75	6,59	6,74	142 %
Liikevoitto %	5,95	4,49	5,10	86 %	3,72	5,19	6,10	164 %
Nettotulos %	2,65	1,37	3,22	122 %	2,15	3,43	4,29	200 %
Sijoitetun pääoman tuotto %	15,23	24,71	-12,32	-81 %	12,73	24,79	19,71	155 %
Kokonaispääoman tuotto %	11,77	18,68	16,95	144 %	10,38	20,30	16,36	158 %
<b>Maksuvalmius</b>								
Quick ratio	1,69	2,29	2,06	122 %	1,49	2,04	1,76	118 %
Current ratio	1,69	2,34	2,08	124 %	1,49	2,09	1,80	121 %
<b>Vakavaraisuus</b>								
Omavaraisuusaste %	22,78	22,60	6,40	28 %	38,12	36,12	37,74	99 %
Net gearing	0,64	0,76	-0,56	-88 %	0,41	0,11	-0,19	-47 %
Suhteellinen velkaantuneisuus %	48,40	46,24	19,80	41 %	22,47	27,87	16,99	76 %
<b>Käyttöpääoma</b>								
Käyttöpääoma %	3,32	3,67	5,47	165 %	4,78	7,06	7,07	148 %
Myyntisaamisten kiertoaika pv	36,54	38,50	39,00	107 %	34,91	38,17	35,42	101 %
Ostovelkojen kiertoaika pv	78,25	84,50	151,27	193 %	58,10	64,30	141,11	243 %
<b>TASEEN LOPPUSUMMA (t EUR)</b>	<b>222,27</b>	<b>343,33</b>	<b>327,94</b>	<b>148 %</b>	<b>154,24</b>	<b>142,79</b>	<b>128,93</b>	<b>84 %</b>

Vuosi	Ylin 25%			
	2010	2011	2012	2012 taso verrattuna 2010 tasoon
<b>Volyymi</b>				
Liikevaihto tEUR	488,00	636,00	644,00	132 %
Liikevaihdon muutos %	30,45	12,65	31,50	103 %
Liikevaihto tEUR/henkilö	77,50	76,93	108,50	140 %
Jalostusarvo tEUR /henkilö	32,63	37,13	45,40	139 %
<b>Kannattavuus</b>				
Käyttökate %	7,95	16,55	14,85	187 %
Liikevoitto %	6,10	14,90	13,90	228 %
Nettotulos %	4,25	11,10	10,25	241 %
Sijoitetun pääoman tuotto %	19,85	53,35	50,95	257 %
Kokonaispääoman tuotto %	12,50	48,00	42,55	340 %
<b>Maksuvalmius</b>				
Quick ratio	2,25	3,75	2,50	111 %
Current ratio	2,25	3,75	2,50	111 %
<b>Vakavaraisuus</b>				
Omavaraisuusaste %	62,30	65,60	59,35	95 %
Net gearing	0,75	0,80	0,20	27 %
Suhteellinen velkaantuneisuus %	27,50	54,70	22,35	81 %
<b>Käyttöpääoma</b>				
Käyttöpääoma %	8,35	14,55	13,20	158 %
Myyntisaamisten kiertoaika pv	47,00	63,00	60,00	128 %
Ostovelkojen kiertoaika pv	53,25	91,00	269,75	507 %
<b>TASEEN LOPPUSUMMA (t EUR)</b>	<b>299,00</b>	<b>247,00</b>	<b>210,00</b>	<b>70 %</b>

## Liite 2. Haastatteluiden kysymyslomake.

---

### **TAUSTA**

Lyhyt yhteenveto: Millainen on taustasi kielipalvelualalla? Missä tehtävissä olet toiminut? Milloin ja miten tulit nykyiseen tehtävääsi?

### **ALAN KEHITYS**

Muistele urasi alkuaikoja alalla. Miten kielipalveluala on muuttunut sinä aikana, kun olet toiminut alalla? Mitkä näet siltä ajalta merkittävimmiksi muutoksiksi?

### **TULEVAISUUS**

Millainen on oma näkemyksesi alan tulevaisuudesta? Miten näet kielipalvelualan kehittyvän lähivuosina yleisellä tasolla?

Miten alan liittyvä lainsäädäntö tulee kehittymään? Onko lainsäädännön lisäksi jotain muita poliittisia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa kielipalvelualaan?

Miten näet teknologian vaikuttavan kehitykseen?

Näkyykö yleinen taloustilanne kielipalveluiden ostamisessa tai tuottamisessa?

Onko jotain sellaisia sosiaalisia tai kulttuurisia tekijöitä, esimerkiksi ihmisten elämäntavoissa tai mieltymyksissä, mitkä voivat muuttaa alaa?

Mitkä koet merkittävimmiksi muutoksiksi tulevaisuudessa (3–5 vuotta)?

Mikä voisi tulevaisuudessa olla alan ”yllätyskortti”, sellainen asia, joka vielä on vähäinen, mutta tulevaisuudessa voisi muuttaa alaa merkittävästi.

Millainen yritys mielestäsi pärjää tulevaisuudessa kielipalvelualalla? Minkälaista osaamista ja toimintatapoja yrityksellä tulee olla?

Onko jotain muuta haluaisit aiheesta sanoa?



Liite 3. Kilpailustrategia Eetalingua Oy 2014–2016 (liite salainen)