



Henkilöstöpalvelu- yritykset digimurroksen kynnyksellä

Henkilöstöpalveluyrityksille
suunnatun digitaalisuus-
kyselyn tulokset

Henkilöstöpalveluyritykset digimurroksen kynnyksellä

Henkilöstöpalveluyrityksille suunnatun digitaalisuuskyselyn tulokset

Annu Kotiranta, Etlatieto Oy

Aija Leiponen, Etlatieto Oy ja Cornell University

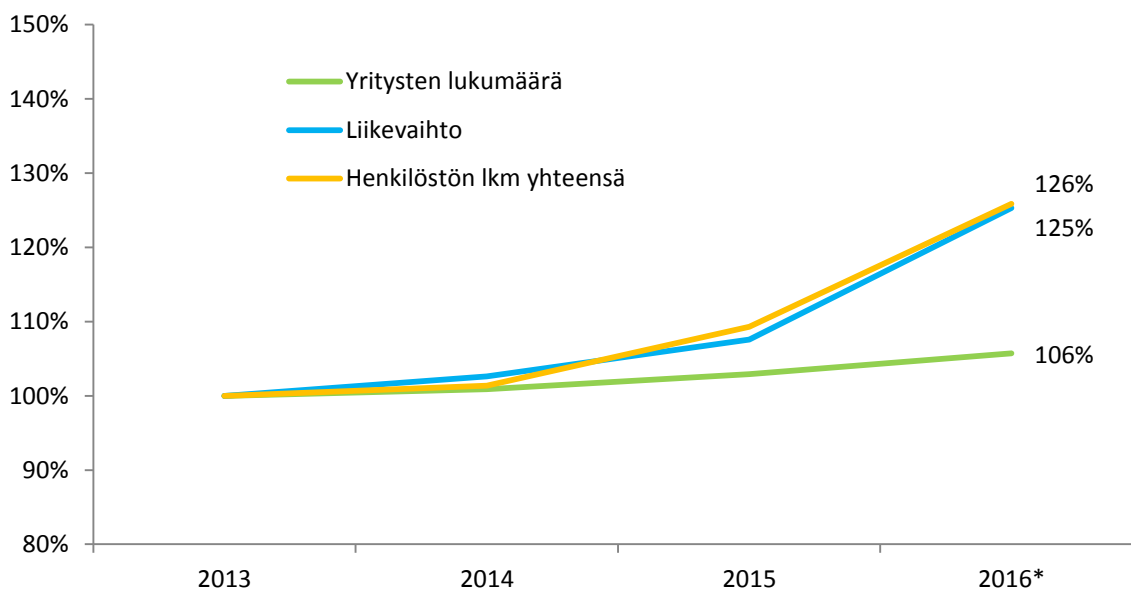
1. Johdanto

Henkilöstöpalveluyritykset toimivat monella tapaa murrosten eturintamassa. Nykyisin tuntemamme henkilöstöpalveluyritykset syntyivät lama-ajan haasteita ratkomaan syntyneestä murroksesta. Ensimmäiset merkittävät henkilöstöpalveluyritykset ilmestyivät markkinoille 1900-luvun alussa, jolloin ne loivat uuden kohtaamispaikan työlle ja sen tarvitsijoille. Uudet tulokkaat herättivät perinteisissä toimijoissa pelkoa ja vastustusta – vuonna 1936 International Labour Organisation ILO yrittikin kieltää maksullisen työnvälityksen siinä kuitenkaan lopulta onnistumatta¹.

Nyt käsillä on työn murroksen toinen aalto, jossa digitalisaatio repii kappaleiksi perinteisiä arvoketjuja ja pitkään vallalla olleet rakenteet natisevat liitoksissaan. Siinä missä henkilöstöpalveluyritykset ovat jälleen tekemässä murrosta, niiden täytyy tällä kertaa myös itse muuttua.

Henkilöstöpalveluala on kehittynyt Suomessa nopeasti sekä kokonsa että sisältönsä puolesta. Vuosien 2013–2016 välillä työvoiman vuokraustoimialan (TOL 78200) yritysten yhteenlaskettu liikevaihto on kasvanut 25 % ja yritysten määrä 6 %. Tämä kertoo toimialan kasvavasta merkityksestä kansantaloudessa, sillä samalla ajanjaksolla talouden yleinen kehitys on ollut vuotta 2016 lukuun ottamatta heikkoa.

Kuvio 1 Työvoiman vuokraus -toimialan (TOL08 78200) yritysten lukumäärän, liikevaihdon ja henkilöstön yhteenlasketun lukumäärän muutos vuosina 2013–2016. Indeksoitu, vuosi 2013=100 %.



Aineistolähde: Tilastokeskus, Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto, Yritykset toimialoittain, 2013-2016*. Vuoden 2016 osalta ennakkotieto.

Ala on kasvanut ja uudistunut vauhdikkaasti sekä lähtenyt ennakkoluulottomasti uusiin kehityshankkeisiin. Tästä esimerkkeinä voidaan mainita mm. hallituksen kärkihankkeena toteutettu työvälityksen kärkihankkeen pilotti, jossa tavoitteena oli löytää uusia innovatiivisia keinoja asiakkaiden työllistymiseen,

¹ C034 - Fee-Charging Employment Agencies Convention, 1933 (No. 34) Convention concerning Fee-Charging Employment Agencies (Entry into force: 18 Oct 1936)

työttömyyden pitkittymisen ehkäisyyn, osaavan työvoiman saatavuuteen sekä yrittäjyyden edistämiseen hyödyntämällä yksityisiä henkilöstöpalveluyrityksiä².

Tässä raportissa kerrotaan tuloksia hankkeesta, jossa henkilöstöpalveluyritysten tulevaisuudensuunnitelmia ja -näkyviä kartoitettiin henkilöstöpalveluyrityksille³ laaditulla sähköisellä kyselyllä. Tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstöpalveluyritykset vastaavat digimurroksen haasteisiin.

1.1. Kyselyn toteutus

Etlatieto Oy kartoitti Henkilöstöpalveluyritysten Liiton (HPL) ja Auktorisointiyhtiö RV Oy:n toimeksiannosta kesän ja syksyn 2017 aikana HPL:n jäsenyritysten ja auktorisoitujen henkilöstöpalveluyritysten digitaalisia panostuksia ja valmiuksia. Kartoitus toteutettiin sähköisellä kyselyllä. Lisäksi selvitettiin kohdeyritysten reaktioita markkinatilanteen muutoksiin tilanteessa, jossa markkinoille tulisi uusi, joko kotimainen tai yhdysvaltalainen toimija, joka lanseeraisi digitaalisen automaattisen matching-toiminnon.

Kyselylinkki lähetettiin yrityksille sähköpostitse kesäkuussa 2017 ja muistutusviestit elokuussa. Syyslokakuussa vastauksia kerättiin lisäksi puhelinhaastatteluin. Yhteensä sähköposteja välitettiin 188 ja vastauksia saatiin 43 jolloin vastausprosentiksi muodostui 23 %. Kyselydataan yhdistettiin jälkikäteen Tilastokeskuksen yritysrekisterin tilinpäätösvuoden 2015 tietoja, kuten toimiala, liikevaihto- ja henkilöstömääräluokka.

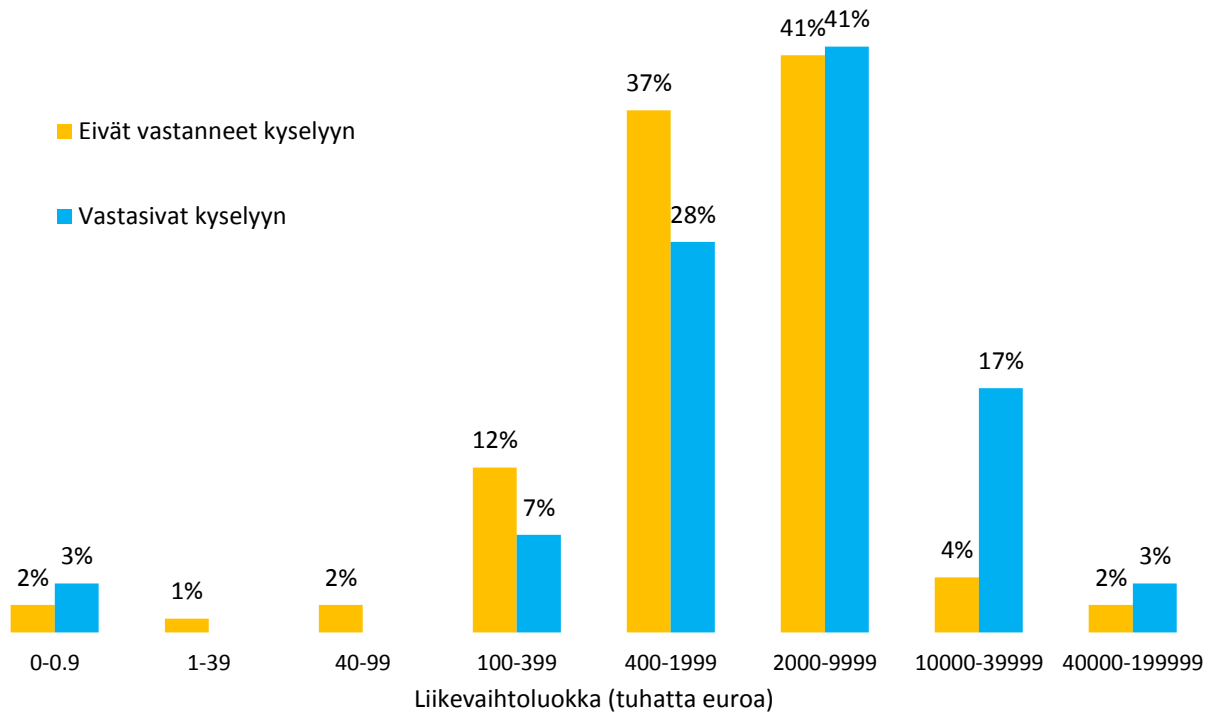
Vaikka kyselyn vastausprosentti jäikin harmillisen alhaiseksi, näyttää siltä, että vastaajajoukko edustaa varsin hyvin kohdejoukkoa. Alla on kuvattu kyselyyn vastanneiden sekä kyselyyn vastaamatta jättäneiden suhteelliset osuudet eri liikevaihtoluokissa hyödyntäen Tilastokeskuksen yritysrekisterin tietoja vuodelta 2015. Tilastollisen tarkastelun perusteella suuret yritykset ovat vastanneet hieman pieniä yrityksiä ahkerammin. Tämä näkyy vertailtaessa sekä liikevaihtoluokkia (Kuvio 2) että keskimääräisiä henkilöstömääriä. Tilastokeskuksen rekisteriaineiston perusteella kyselyyn vastanneet yritykset työllistivät vuonna 2015 keskimäärin 236 henkilöä ja vastaamatta jättäneet yritykset 74 henkilöä. Yhteensä kyselyyn vastanneissa yrityksissä työskenteli noin 46 % kaikista kohdeyritysten työllisistä⁴. Suurempien yritysten suhteellisesti korkea osuus vastanneista onkin syytä pitää mielessä vastauksia tulkitessa.

² ks. esim. <http://tem.fi/tyonvalityksen-ostopalvelupilotit>

³ Henkilöstöpalveluyritysten Liiton jäsenyritykset sekä auktorisoidut henkilöstöpalveluyritykset.

⁴ Tarkastelut toteutettu Tilastokeskuksen vuoden 2015 Yritysrekisterin tiedoilla. Vuoden 2015 jälkeen perustetut yritykset sekä yritykset joiden osalta tieto puuttuu Tilastokeskuksen rekistereistä, eivät ole mukana lukemissa.

Kuvio 2 Kyselyyn vastanneet yritykset ja vastaamatta jättäneet yritykset liikevaihtoluokittain (tuhatta euroa), % vastanneista/vastaamatta jättäneistä yrityksistä.



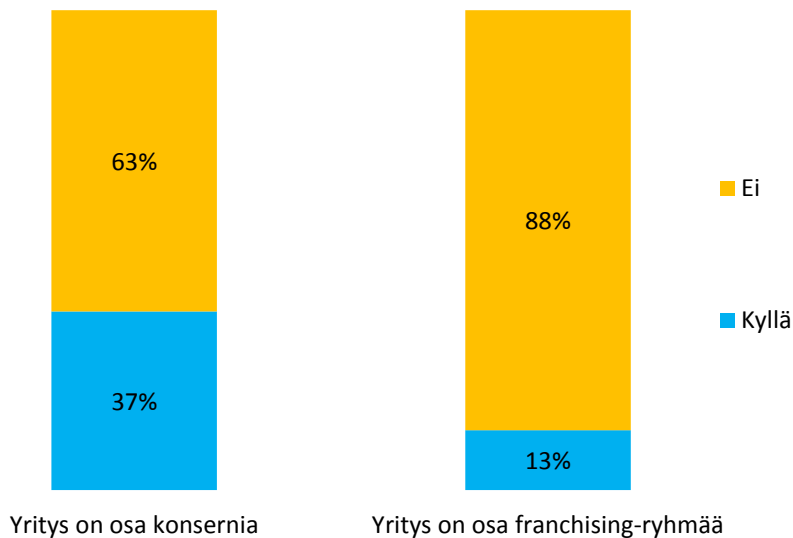
Aineistolähteet: Etlatiedon toteuttama kysely, Tilastokeskuksen yritysrekisterin tiedot vuodelta 2015.

2. Kyselyn tulokset

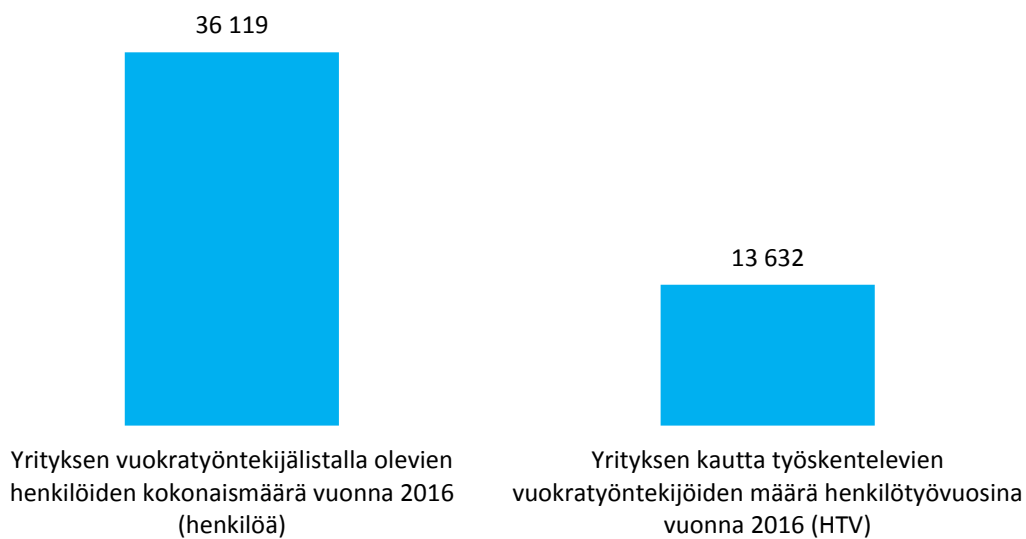
Vastanneista yrityksistä reilu kolmannes oli osa konsernia ja 13 % kuului franchising-ryhmään. Avointen vastausten perusteella kuuluminen konserniin, sekä erityisesti kuuluminen franchising-ryhmään, supistaa yrityksen omaa päätäntävaltaa liittyen kehityshankkeisiin ja investointeihin yleisemmin. Tämän perusteella voidaan arvioida, että erityisesti ko. yritysten vastaukset heijastelevat laajemmin koko yritysryppään ja/tai franchising-ketjun valintoja ja toimintatapoja.

Vuonna 2016 vastaajayritysten työntekijäpoolissa oli kyselyn mukaan yhteensä noin 36 100 henkilöä ja ne välittivät yhteensä noin 13 600 henkilötyövuotta.

Kuvio 3 Vastaajayritysten kuuluminen konserniin tai toimiminen osana franchising-ryhmää vuonna 2016, osuus kaikista vastaajista (%).



Kuvio 4 Vastaajayritysten yhteenlaskettu työntekijäpooli (henkilöä) ja välitetyt henkilötyövuodet vuonna 2016.

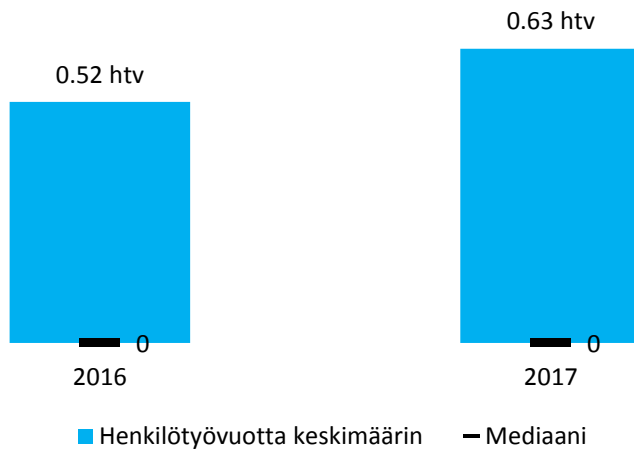


2.1. Henkilöstöpalveluyritysten panostukset digitaalisuuteen: kahden kerroksen väkeä

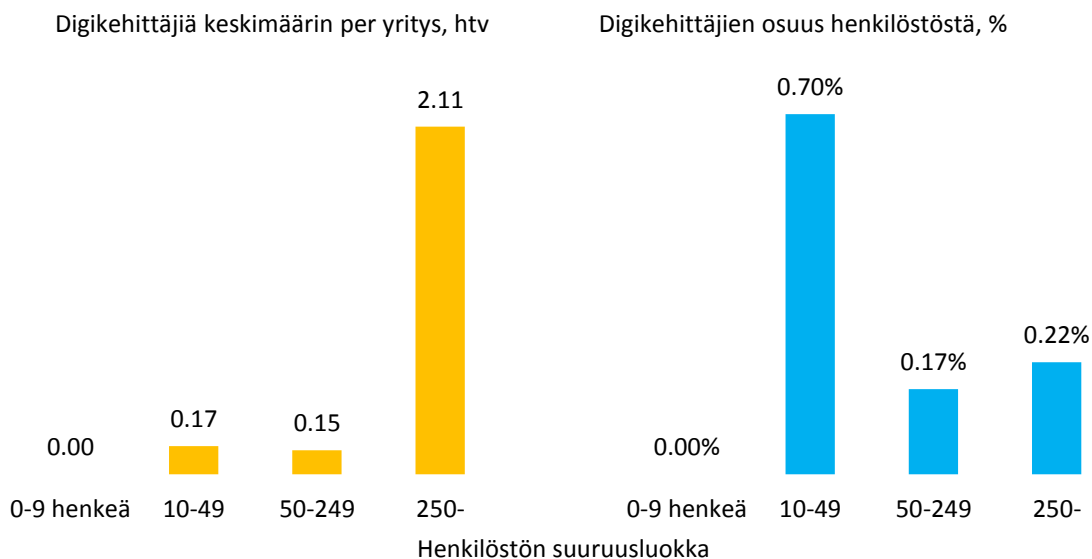
Vastaajayritysten digitaalisissa panostuksissa ja valmiuksissa on huomattavaa hajontaa. Keskimäärin kussakin yrityksessä oli vuonna 2016 noin yksi puolipäiväinen digitaalisissa tehtävissä toimiva henkilö (digihenkilö), kuten esimerkiksi ohjelmoija, systeemikehittäjä, analyttikko tai yhteisömanageri. Vastausten mediaani jää kuitenkin nolnaan. Käytännössä tämä tarkoittaa, että vähintään puolella vastaajayrityksistä ei ollut vuosina 2016 ja 2017 lainkaan henkilöitä digitaalisissa tehtävissä. (Kuvio 5)

Osassa yrityksiä digitehtävissä toimi kuitenkin yli 10 hengen tiimejä. Absoluuttisesti tarkasteltuna eniten digitaalisissa tehtävissä toimivia henkilöitä on suurissa yrityksissä. Suhteellisesti tarkasteltuna pienemmät, 10–50 henkeä työllistävät yritykset panostavat kuitenkin enemmän: kun digihenkilöiden määrä suhteutetaan kokonaishenkilöstömäärään, ovat pienten yritysten panostukset huomattavasti suurten yritysten panostuksia merkittävämpiä. Pienen havaintomäärän vuoksi tulokset tuloksia kannattaa kuitenkin tulkita ennen kaikkea suuntaa-antavina. (Kuvio 6)

Kuvio 5 Vastaajayritysten digitaalisissa tehtävissä toimivat henkilöt vuosina 2016 ja 2017, keskimäärin henkilötyövuosia/yritys ja vastausten mediaani.



Kuvio 6 Digitaalisissa tehtävissä toimivat henkilöt vuonna 2016 keskimäärin per yritys ja henkilöstömäärään suhteutettuna, tarkastelu henkilöstön suuruusluokittain.



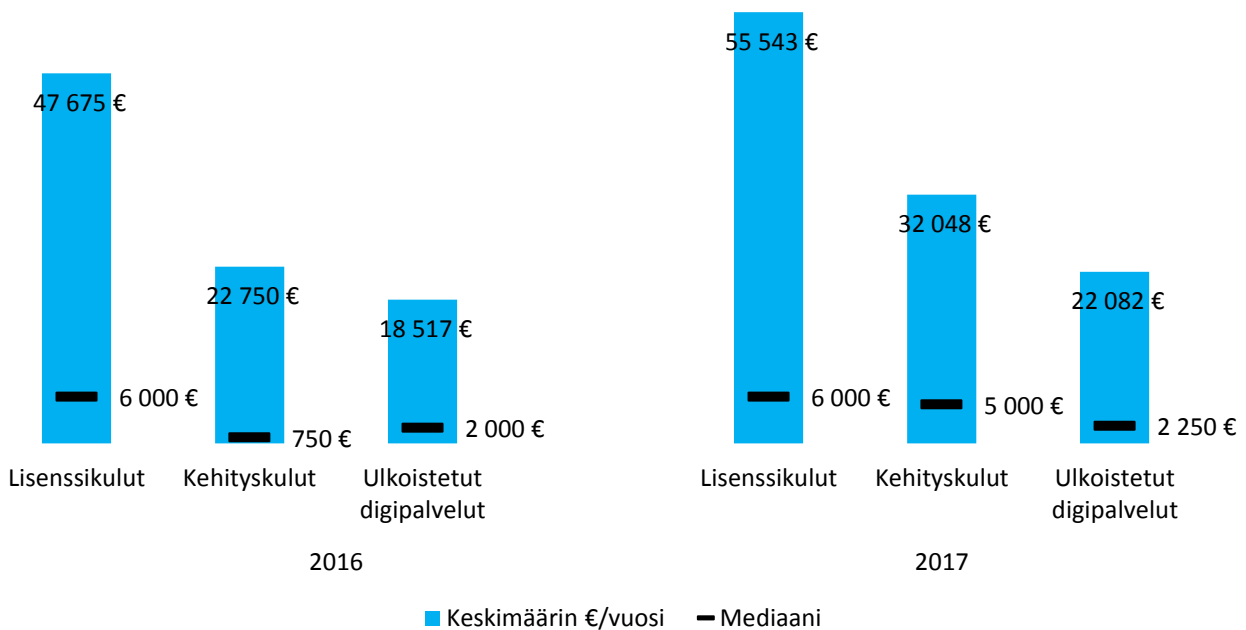
Aineistolähteet: Etlatiedon toteuttama kysely, Henkilöstön suuruusluokka Tilastokeskuksen yritysrekisteri (2015).

Myös euromääräisten investointien osalta jakauma on varsin vino: osa yrityksistä panostaa merkittäviäkin summia digitaaliseen kehittämissyöhön. Mediaanit jäävät kuitenkin alhaiseksi, joka kertoo siitä että valtaosalla yrityksistä panostukset jäävät lähelle nollaa. Kyselyvastaajien merkittävimmät investoinnit liittyvät lisenssikuluihin, joita muodostavat esimerkiksi ohjelmistojen lisenssikulut. Sekä keskiarvolla että

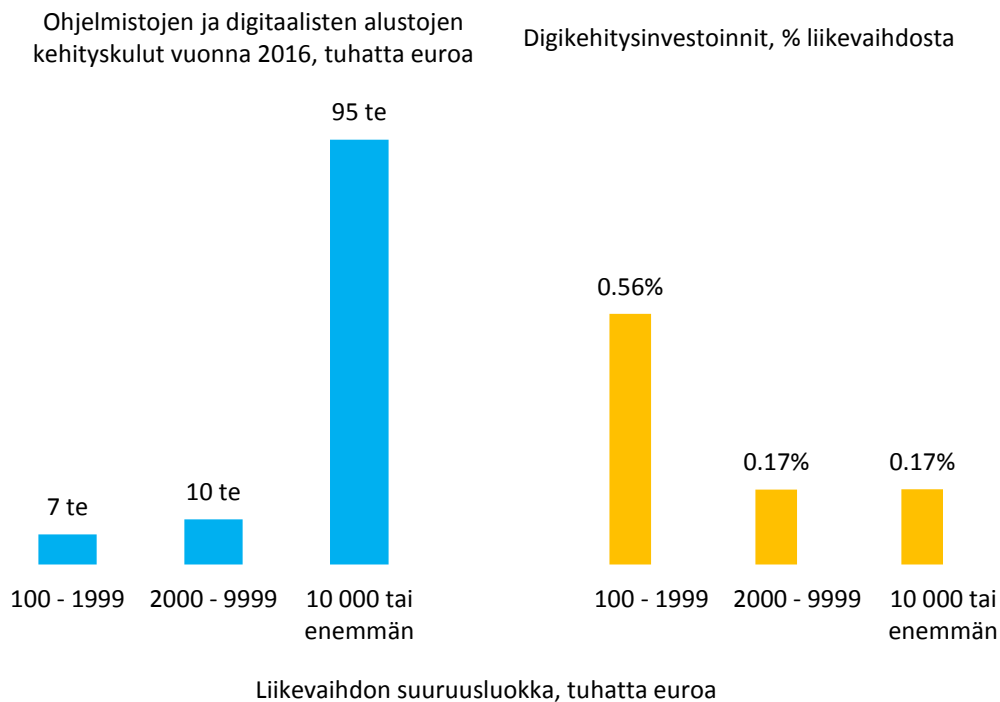
erityisesti mediaanilla mitattuna kehityskulujen arvioidaan kuitenkin nousevan merkittävästi vuodesta 2016. Keskimääräisten kehityskulujen nousu on huimat 40 %. Absoluuttinen taso pysyy kuitenkin yhä varsin alhaisena. (Kuvio 7)

Liikevaihtoluokittain tarkasteltaessa suuret yritykset investoivat euromääräisesti eniten digitalisaatiokehitykseen. Kun kehityskulut suhteutetaan yritysten edellisvuoden liikevaihtoon, tilanne muuttuu: liikevaihtoon suhteutettuna pienet yritykset investoivat suuryrityksiä voimakkaammin ohjelmistojen ja digitaalisten alustojen kehittämiseen. Kyselyn varsin niukan vastaajajoukon vuoksi tulos kannattaa kuitenkin tulkita lähinnä suuntaa-antavana. (Kuvio 8)

Kuvio 7 Vastaajayritysten euromääräiset investoinnit digitalisointiin vuonna 2016 ja 2017 (arvio), vastausten keskiarvo ja mediaani.



Kuvio 8 Ohjelmistojen ja digitaalisten alustojen keskimääräiset ja liikevaihtoon suhteutetut kehityskulut vuonna 2016 liikevaihtoluokittain.

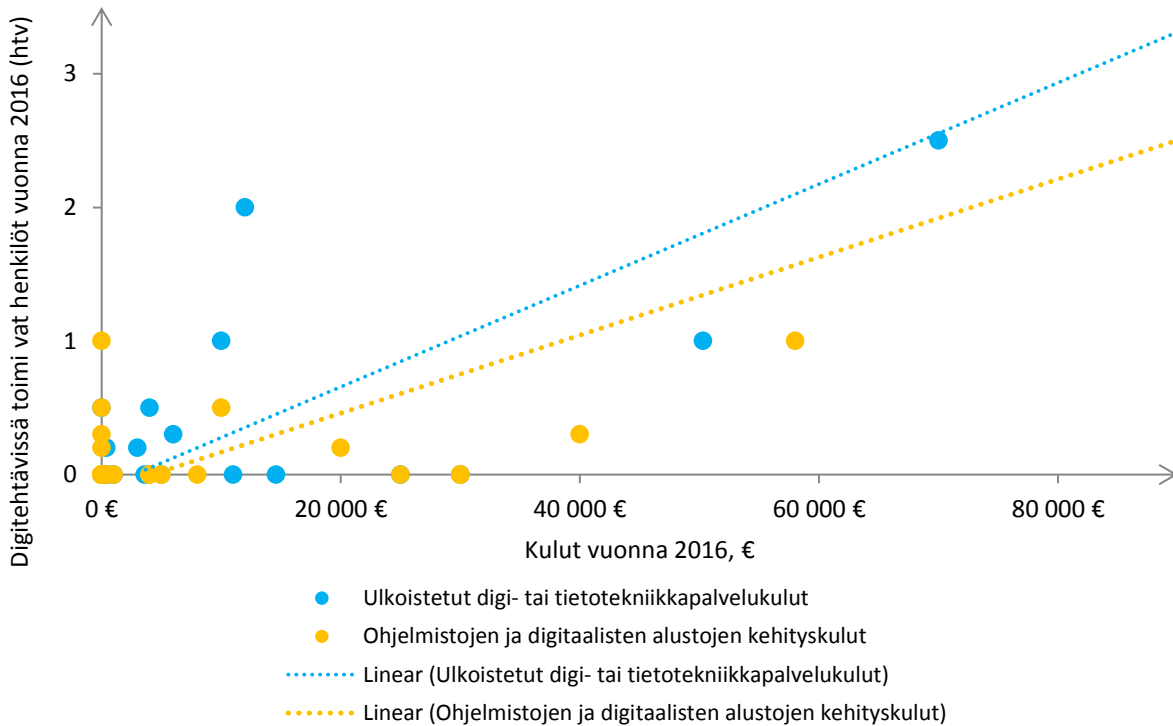


Aineistolähteet: Etlatiedon toteuttama kysely, Liikevaihdon suuruusluokka Tilastokeskuksen yritysrekisteri (2015).

Sen lisäksi, että suuret investoivat euroissa ja henkilötyövuosissa mitattuna pieniä enemmän näyttää siltä, että digikehitykseen ja digihenkilöstöön tehdyt investoinnit eivät ole toisiaan korvaavia vaan ennemminkin toisiaan täydentäviä panostuksia: mitä enemmän yritys investoi vuonna 2016 ohjelmistojen ja alustojen digitaalisiin kehityskuluihin, sitä enemmän heillä oli töissä digitaalisissa tehtävissä toimivia henkilöitä vuonna 2016. Sama tulos pätee myös tehtyihin ulkoistuksiin: suuntaa-antavien tulosten perusteella kyselyyn vastanneiden yritysten ulkoistetut digitaaliset tai tietotekniikkapalvelukulut ovat positiivisessa yhteydessä yrityksen oman digihenkilöstön määrän kanssa⁵. Tietotekniikkapalveluista hyötyminen siis todennäköisesti edellyttää yrityksen omaa digiosaamista.

⁵ Positiivinen parikorrelaatio 95 % luottamustasolla. Positiivinen tilastollisesti merkitsevä osittaiskorrelaatio (OLS) kun henkilöstömäärä huomioitu 95 % luottamustasolla.

Kuvio 9 Ulkoistettujen digi- ja tietotekniikkapalveluiden sekä ohjelmistojen ja digitaalisten alustojen kehittämiseen käytetyt kulut euroina (x-akseli) ja yritysten digitaalisissa tehtävissä toimivat henkilöt (y-akseli).

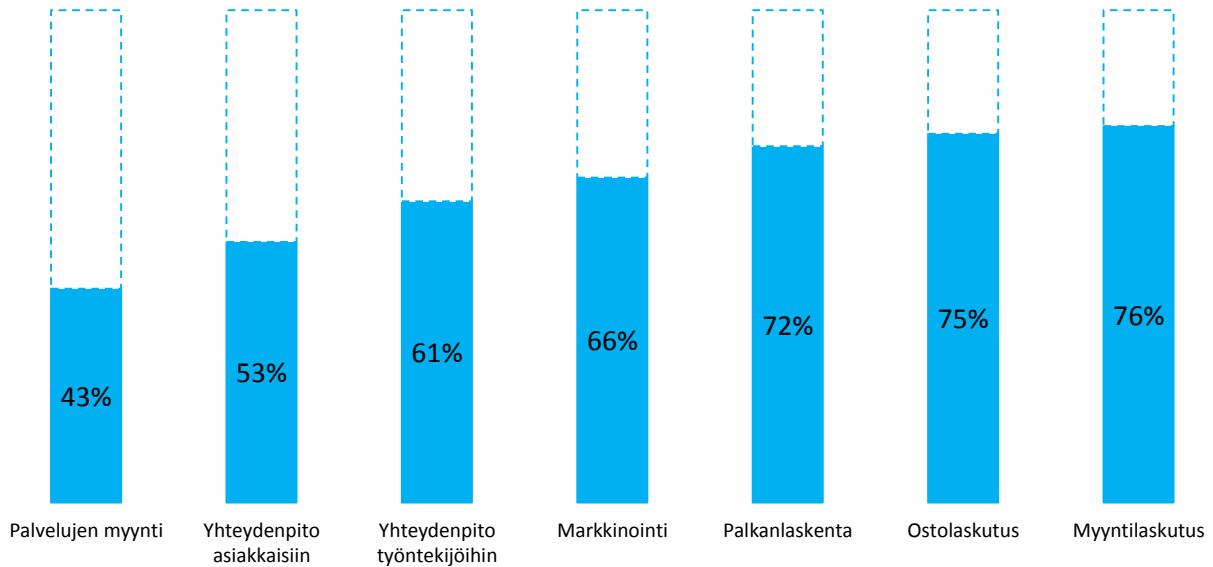


HUOM! Sekä x- että y-akseli on katkaistu vastaajien anonymiteetin suojelemiseksi.

2.2. Toimintojen automatisaatio ja digitalisaatio on vauhdissa

Vähäiset panostukset digitalisaatioon heijastuvat osaltaan myös siihen, miten toimintoja on digitalisoitu ja miten dataa hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Tulosten mukaan digitalisaatiota ja automaatiota hyödynnetään eniten hallinnossa; palkanlaskennasta, sekä osto- ja myyntilaskutuksesta vastaajat ovat digitalisoineet keskimäärin 75 %. Hallinnon työkalujen korkea digitalisaatioaste ei kuitenkaan liity varsinaisiin digivalmiuksiin tai ennakoi radikaalimpaa toiminnan kehittämistä: lieneekin niin, että palkanlaskenta ja laskutus on käytännössä digitalisoitu lähes kaikissa suomalaisissa yrityksissä. Kun lähestytään henkilöstöpalveluyritysten strategista ydintä, johon liittyy esimerkiksi myyntityö sekä yhteydenpito asiakkaisiin ja työntekijöihin, putoavat prosentit merkittävästi. (Kuvio 10)

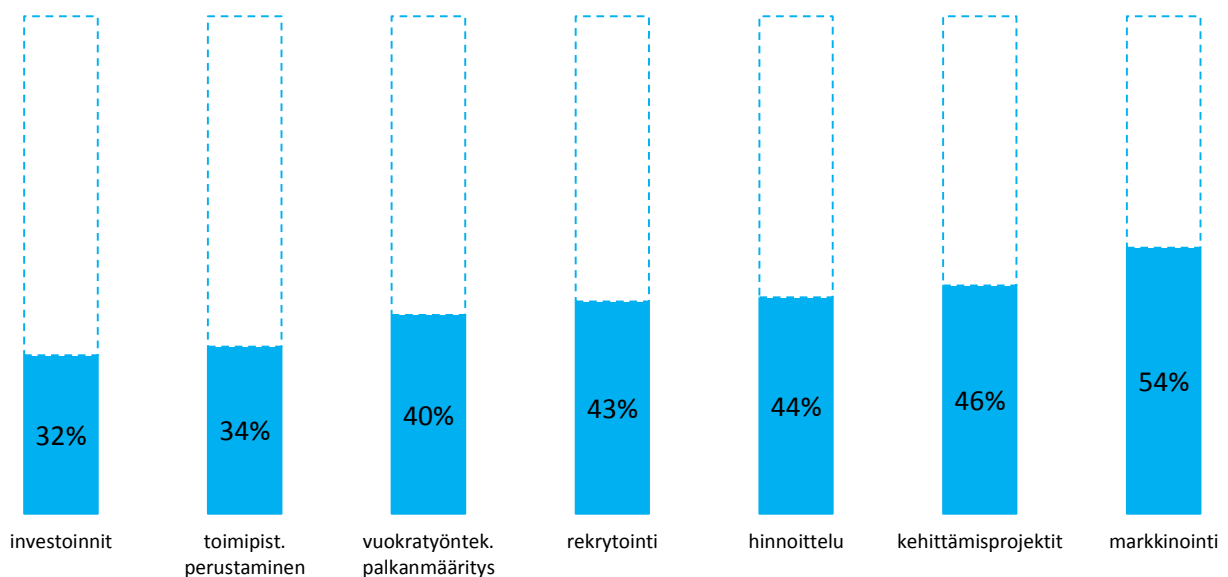
Kuvio 10 Missä määrin yrityksenne on digitalisoinut tai automatisoinut seuraavat toiminnot? (Asteikko 0-100 %)



Vielä alhaisempia ovat prosentit kun tarkastellaan missä määrin liiketoimintaan liittyviä päätöksiä tehdään digitaalisen datan ja sen analyysin perusteella. Keskimäärin päätöksistä 42 % tehdään digitaalisen datan perusteella. Palveluiden markkinoinnissa digidatan merkittävyys on jo huomattava, sillä se on keskimäärin 54 % taustalla markkinointipäätöksiä tehtäessä. Uusien toimipisteiden perustamisessa ja investoinneissa päätökset tehdään tämän kyselyn tulosten perusteella yhä perinteisemmin, ehkä laadullisin menetelmin, sillä vain reilu 30 % näistä päätöksistä tehdään digidatan ja sen analyysin perusteella. (Kuvio 11)

Näiden tulosten perusteella alan kovan ytimen digalisaatio, ja sen tuomat muutokset, antavat vielä odottaa itseään.

Kuvio 11 Missä määrin seuraavat päätökset tehdään digitaaliseen datan ja sen analyysin perusteella? (Asteikko 0-100 %)



2.3. Tulevaisuus näyttää valoisalta: henkilöstöpalveluyritysten tulevan vuoden markkinamahdollisuudet, kilpailuhaasteet ja kilpailustrategiat

Seuraavaksi kyselyssä kartoitettiin vastaajien tulevan vuoden markkinamahdollisuuksia, kilpailuhaasteita sekä kilpailustrategioita rajoittavia tekijöitä. Vastaajat arvioivat kuinka todennäköisinä he pitivät kutakin kilpailutekijää neliportaisella asteikolla, jossa 1=ei lainkaan, 2=vähäisessä määrin, 3=jossain määrin ja 4=merkittävästi.

Keskeisimmiksi markkinamahdollisuuksiksi vastaajat nostivat uudet asiakkaat (arvio 3,3 asteikolla 1–4) ja markkinoiden kasvun (3,3). Jonkin verran uskottiin myös uusiin markkinarakoihin (2,8) ja uusien palveluiden lanseeraukseen (2,6). Digitaalisten alustojen lanseerauksen ja puhtaasti digitaalisten palveluiden osalta valtaosa vastaajista oli kuitenkin skeptinen, eikä niiden keskimäärin uskottu juuri tuovan markkinamahdollisuuksia tulevan vuoden aikana. Kaikkein vähiten yritykset arvioivat saavansa markkinamahdollisuuksia kotimaan rajojen ulkopuolelta, eli ala toimii pääsääntöisesti kotimaisilla markkinoilla. (Taulukko 1)

Kilpailuhaasteiden osalta toimijat näkivät keskeisimpänä haasteena kovenevan kilpailun työntekijöiden saatavuudesta. Ehkä jopa yllättäen kilpailijoiden uudet digitaaliset palveluinnovaatiot ja -alustat nähtiin seuraavaksi todennäköisimpinä kilpailuhaasteina – vaikka edellisen kysymyksen perusteella oman yrityksen kasvua ei digitaalisuudesta juuri uskota löytyvän. Osaltaan tulosta saattaa selittää toimialan rakenne: alalla toimii suuri määrä pieniä yrityksiä sekä muutamia suuria yrityksiä. Suurten yritysten lanseeraamat digitoiminnot voivat toden totta haastaa alan pienemmät toimijat – jotka taas eivät usko digitaalisuuden tuovan niille uusia markkinamahdollisuuksia seuraavan vuoden aikana. (Taulukko 1)

Kysyttäessä tekijöistä jotka rajoittavat yrityksen kilpailustrategioita, nousee päällimmäiseksi huomioksi, että kaikki vastausvaihtoehdot jäävät aritmeettisen keskiarvon (2,5) alapuolelle: suoraviivaisesti tarkasteltuna mikään ei siis erityisemmin rajoita yritysten kilpailustrategioita liittyen edellisessä kohdassa kartoitettuihin haasteisiin. Tämä on sekä hyvä että huolestuttava uutinen: yhtäältä näyttäisi siltä, että resursseja ja mahdollisuuksia reagoida on, toisaalta kyselyn alkupään kysymysten perusteella digitalisaatioon ei juuri ole panostettu. (Taulukko 1)

Taulukko 1 Yritysten odotukset tulevan vuoden markkinamahdollisuuksiin, kilpailuhaasteisiin ja kilpailustrategioiden rajoituksiin liittyen. Asteikko 1-4, missä 1=ei lainkaan, 2=vähäisessä määrin, 3=jossain määrin ja 4=merkittävästi.

Minkälaisia markkinamahdollisuuksia odotatte yrityksenne hyödyntävän seuraavan 12kk aikana? (Asteikko 1-4)		Minkälaisia kilpailuhaasteita yrityksenne odottaa seuraavan 12kk aikana? (Asteikko 1-4)		Mitkä tekijät rajoittavat yrityksenne kilpailustrategioita liittyen yllä oleviin haasteisiin? (Asteikko 1-4)	
Uusia asiakkaita	3,3	Koveneva kilpailu työntekijöiden saatavuudesta	3,6	Digiosaamisen (ml. automaatio-osaamisen) puute	2,3
Markkinoiden kasvu	3,3	Kilpailijoiden uudet digitaaliset palveluinnovaatiot	2,6	Asiakkaiden vähäinen kiinnostus innovaatioita kohtaan	2,3
Uusia markkinarakoja (niche)	2,8	Kilpailijoiden uudet digitaaliset (internet-pohjaiset) palvelualustat	2,6	Henkilödataan liittyvä sääntely (tietosuoja-asetus)	2,1
Uusien palveluiden lanseeraus	2,6	Kilpailijoiden uudet palveluinnovaatiot	2,4	Muiden taitojen tai osaamisen puute	2,0
Uusien digitaalisten alustojen lanseeraus	2,2	Kilpailijoiden yritysjärjestelyt (yritysostot tai yhdistyminen)	2,3	Innovatiivisten ideoiden puute	1,9
Uusien puhtaasti digitaalisten palveluiden lanseeraus	2,2	Uusien kotimaisten yritysten markkinoille tulo	2,1	Johtamistaitojen puute	1,8
Kasvu yritysjärjestelyjen kautta (yritysosto tai -yhdistyminen)	1,8	Uusien ulkomaisten yritysten markkinoille tulo	1,9	Rahoituksen puute	1,7
Ulkomaisille markkinoille meno	1,3	Hidas markkinoiden kasvu	1,8		

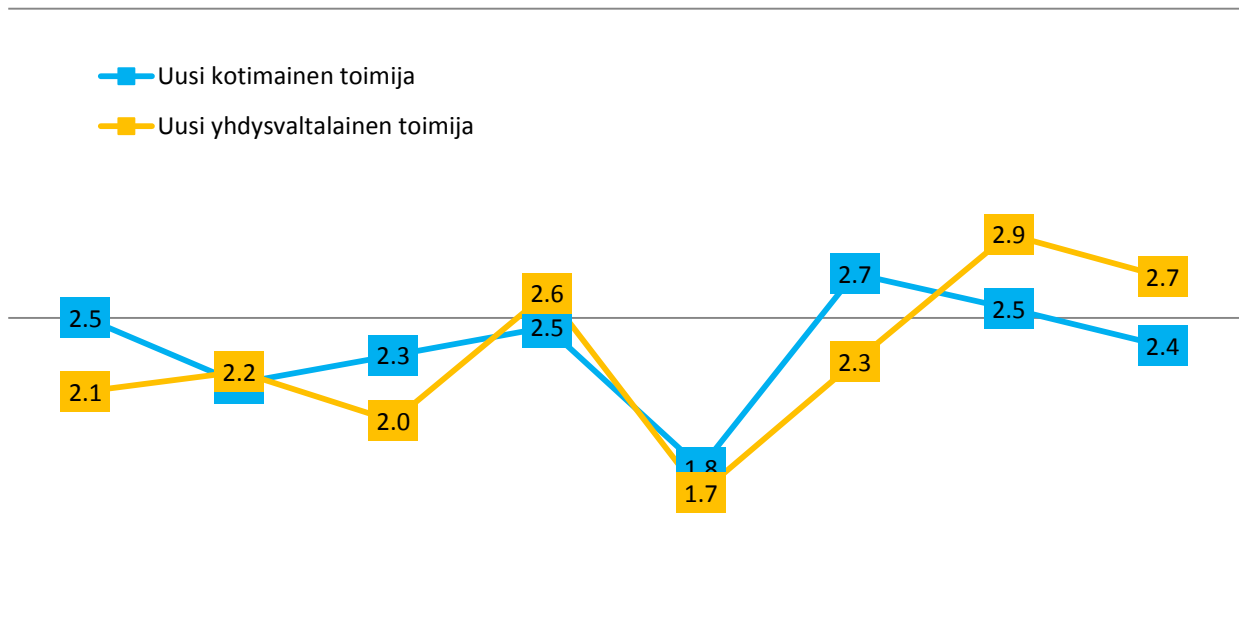
2.4. Entä jos...? Miten henkilöstöpalveluyritykset reagoisivat uuteen digitoimijaan alallaan?

Kyselyn viimeinen osio oli jaettu kahtia siten, että puolet vastaajista tarkasteli skenaariota 1 ja puolet skenaariota 2.

- Skenaario 1: Alan suuri toimija lanseeraa automaattisen digitaalisen matching-palvelun (automaattinen rekryointipalvelu). Mikä on yrityksenne strateginen vastaus?
- Skenaario 2: Yhdysvaltalainen teknologiayritys tulee suomalaisille henkilöstöpalvelumarkkinoille ja lanseeraa automaattisen digitaalisen matching-palvelun (automaattisen rekryointipalvelun). Mikä on yrityksenne strateginen vastaus?

Yritysten tuli arvioida yrityksensä reaktioita antamalla arvio kahdeksan erilaisen toimenpiteen todennäköisyydestä. asteikolla 1=ei mahdollinen, 2=epätodennäköinen, 3=mahdollinen, 4=hyvin todennäköinen.

Kuvio 12 Alalle tulee uusi kotimainen/yhdysvaltalainen toimija, joka lanseeraa digitaalisen matching-palvelun. Mikä on yrityksenne strateginen vastaus? (1=ei mahdollinen, 2=epätodennäköinen, 3=mahdollinen, 4=hyvin todennäköinen)



lanseeraamme	kopioimme	kasvatamme	hankimme	pyrimme	muodostamme	kiihdytämme	kiihdytämme
vastaavat	hinnoittelun ja	markkina-	lisää digi-	myymään	t&k-liittouman	kehitteillä	kehitteillä
palvelut	muita	voimaa yritys-	osaamista	yrityksen		olevien	olevien
	ominaisuuksia	järjestelyillä				palveluinnovalanseerausta	palvelualustojen lanseerausta

Yleisenä huomiona on alkuun todettava, että uuden digitaalisen matching-palvelun tulo ei näytä keskimäärin aiheuttavan merkittäviä toimenpiteitä vastaajayrityksissä. Aiempien vastausten perusteella taustalla on joko oman digiosaamisen puute tai vaihtoehtoisesti näkemys siitä, että skenaario ei tunnu kovin uhkaavalta.

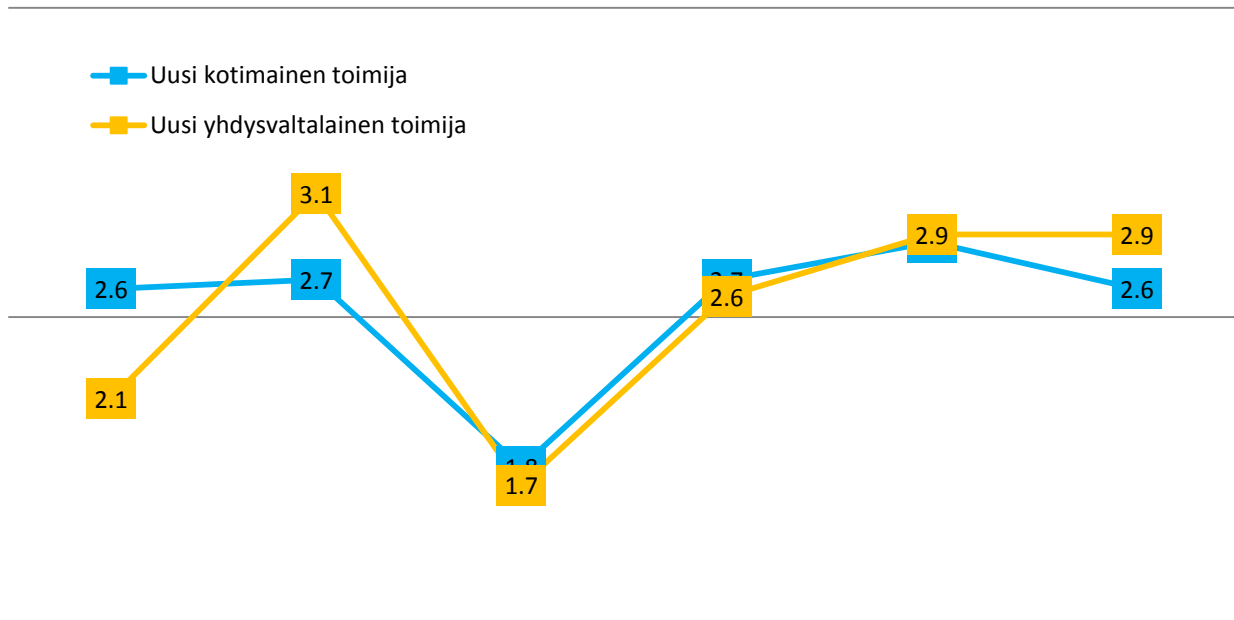
Nykytilanteessa yritysten strateginen vastaus vaihtelee sen mukaan, onko uuden digitaalisen matching-palvelun lanseerannut yritys kotimainen vai yhdysvaltalainen. Mikäli palvelun on lanseerannut yhdysvaltalainen teknologiayritys, yritykset kiihdyttävät kehitteillä olevien palveluinnovaatioiden ja -alustojen lanseerausta, sekä hankkivat lisää digiosaamista. Mikäli uuden palvelun tuo markkinoille kotimainen yritys, on todennäköisin reaktio t&k-liittouman muodostuminen. Tulos on mielenkiintoinen ja jopa epäintuitiivinen: tulosten valossa näyttää siltä, että digitaalinen kotimainen toimija saisi muiden alan yritysten ”rivit tiivistymään” tehokkaammin kuin yhdysvaltalaisjätti. Tarkemman tilastollisen analyysin perusteella tämä ero on myös ainoa, jossa eri skenaarioihin vastanneiden yritysryhmien vastausten välillä on tilastollisesti merkitsevä ero⁶.

Vähiten vastaajien keskuudessa suositetaan vaihtoehtoa, jossa yritys pyritään kilpailutilanteen seurauksena myymään. Tämäkin tulos on mielenkiintoinen, sillä alalla on tapahtunut viime vuosina lukuisia yrityskauppoja.

⁶ Kaksisuuntainen t-testi heteroskedastisuusoletuksella tilastollisesti merkitsevä 90 % luottamustasolla.

Seuraavaksi yrityksiltä kysyttiin, miten nämä reagoisivat samaan skenaarioon, mikäli yritys saisi merkittävän uuden rahoituslähteen investointeihin 6kk sisällä. Kysymyksen tavoitteena oli tarkastella sitä, miten yhden tyyppillisen rajoitteen, rahoituksen, poistaminen yhtälöstä vaikuttaisi yritysten käyttäytymiseen.

Kuvio 13 Yrityksenne saa merkittävän uuden rahoituslähteen investointeihin 6kk sisällä. Miten reagoisitte nyt aiemmin esitettyyn skenaarioon? (1=ei mahdollinen, 2=epätodennäköinen, 3=mahdollinen, 4=hyvin todennäköinen)



kasvatamme
markkinavoimaa
yritysjärjestelyillä

hankimme lisää
digiosaamista

pyrimme myymään
yrityksen

muodostamme
t&k-liittouman

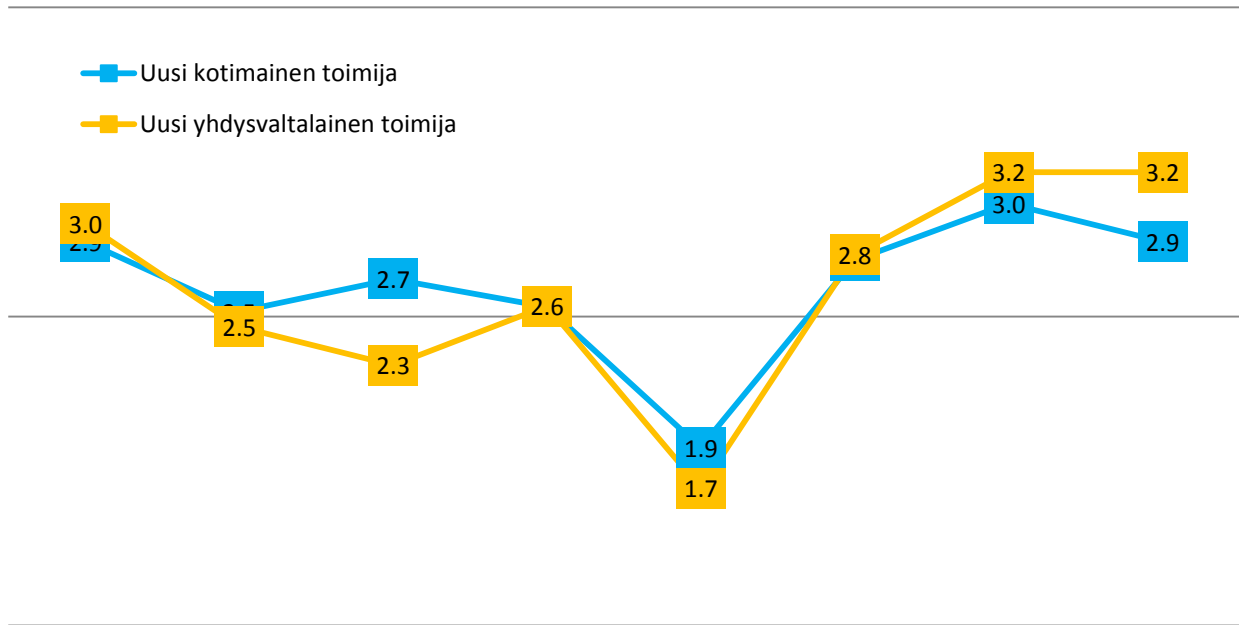
kiihdytämme
kehitteillä olevien
palveluinnov.
Lanseerausta

kiihdytämme
kehitteillä olevien
palvelualustojen
lanseerausta

Uusi rahoituslähde ei juuri muuta yritysten reaktioita. Molemmissa skenaarioissa kehitteillä olevien palveluinnovaatioiden sekä -alustojen lanseerausta kiihdytetään hieman aiempaa nopeammin. Lisäksi erityisesti yritykset, joiden skenaariossa markkinoille tullut yritys oli yhdysvaltalainen, panostettiin digiosaamisen hankintaan. Kaiken kaikkiaan yritykset arvioivat, ettei uusi rahoituslähde juuri muuta niiden reaktiota suhteessa tilanteeseen, jossa ne toimisivat vain nykyisten resurssiensa puitteissa. Aiempien kyselyvastausten valossa tämä on loogista: rahoituksen puute oli vastaajien mukaan vähiten merkittävä kilpailustrategioiden este (Taulukko 1).

Kolmannessa skenaariokysymyksessä yritykset saivat rekrytoitua kovatasoisen digikehittäjän tiimeineen. Jälleen ajatuksena oli poistaa yksi mahdollinen pullonkaula, joka rajoittaa yritysten mahdollisuuksia reagoida uuteen kilpailijaan. (Kuvio 14)

Kuvio 14 Yrityksenne saa rekrytoitua johtavan digikehittäjän joka tuo mukanaan kovatasoisen kehitystiimin. Miten reagoisitte nyt aiemmin esitettyyn skenaarioon? (1=ei mahdollinen, 2=epätodennäköinen, 3=mahdollinen, 4=hyvin todennäköinen)



lanseeraamme vastaavat palvelut kopioimme hinnoittelun ja muita ominaisuuksia kasvatamme markkina-voimaa yritysjärjestelyillä hankimme lisää digiosaamista pyrimme myymään yrityksen muodostamme t&k-liittouman kiihdytämme kehitteillä olevien palveluinnov. lanseerausta kiihdytämme kehitteillä olevien palvelu-alustojen lanseerausta

Keskimäärin digiosaajan ja -tiimin tuominen yrityksiin vilkastuttaa reaktioita. Skenaariossa 1, jossa markkinoille tulee kotimainen digitoimija, kyselyyn vastanneet yritykset kiihdyttävät entisestään kehitteillä olevien palvelu-alustojen ja -innovaatioiden lanseerausprosessia⁷. Myös todennäköisyys samankaltaisten palveluiden lanseeraamiseen kasvaa, mutta muutos ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Tilanteessa, jossa kotimarkkinoille tulee yhdysvaltalainen kilpailija, digitiimin tuominen mukaan lisää vipinää monessa kohtaa. Todennäköisyydet sekä lanseerata vastaavanlaiset palvelut, muodostaa t&k-liittouma että kiihdyttää kehitteillä olevien palvelu-alustojen lanseerausprosessia kasvavat huomattavasti ja tilastollisesti merkitsevästi⁸. Tulosten mukaan digiosaamisen rajoitteet vaikuttavat merkittävästi sekä kilpailu- että erityisesti innovaatiostrategioihin. (Kuvio 14)

⁷ Kaksisuuntainen t-testi heteroskedastisuusoletuksella tilastollisesti merkitsevä 90 % luottamustasolla.

⁸ Kaksisuuntainen t-testi heteroskedastisuusoletuksella tilastollisesti merkitsevä 90 % luottamustasolla.

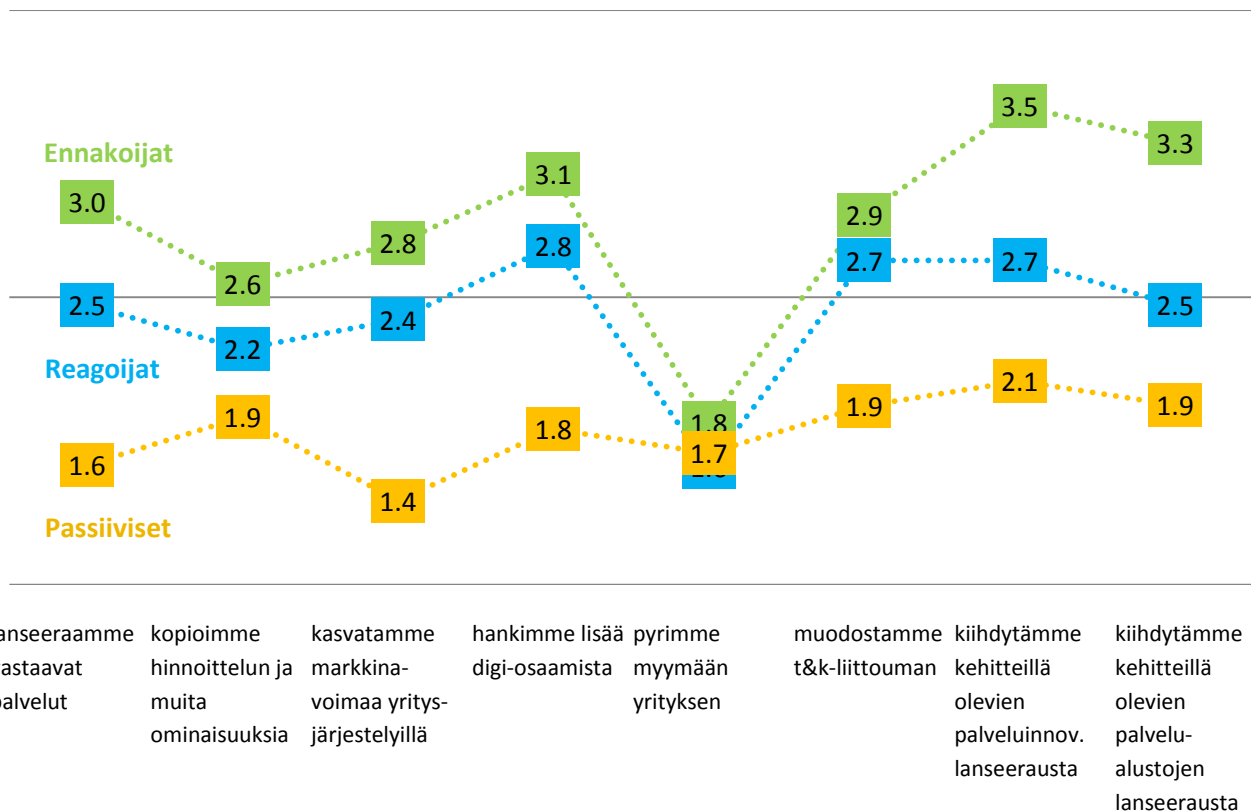
2.5. Ennakoivat, reagoivat ja passiiviset yritysstrategiat

Mikäli aineistoa tarkastelee lähemmin huomaa, että yritysmaassasta erottuu erilaisia ryhmiä, jotka poikkeavat tyypillisiltä reaktioiltaan. Seuraavassa analyysissä vastaajat on jaettu kolmeen ryhmään niiden keskimääräisen reaktion perusteella.

”Ennakoivat”, eli hanakasti kilpailuhaasteisiin vastaavat yritykset ovat innokkaita lanseeraamaan kilpailijoita vastaavat palvelut, hankkimaan lisää digiosaamista, sekä kiihdyttämään kehitteillä olevien palveluinnovaatioiden ja -alustojen lanseerausta. Ennakoijat eroavat seuraavaksi aktiivisimmasta ryhmästä, eli ”reagoijista”. ”Passiivisten” ryhmä taas uskoo muutokseen kaikkein vähiten. Se eroaa melkein aina ennakoijien ja reagoijien ratkaisuihin ja ryhtyy harvoin kilpailutoimenpiteisiin. Yhdestä strategiasta kaikkien ryhmien vastaajat ovat kuitenkin samaa mieltä – yrityksen myynti ei ole ratkaisu uuteen kilpailutilanteeseen: analyysin perusteella myyntiä ei pidetä varteenotettavana vaihtoehtona edes niiden joukossa, joiden muutosvalmius on korkea. Passiivisten ryhmän kohdalla lähes kaikki reagointivaihtoehdot jäävät aritmeettisen keskiarvon alle, ja näin ollen vastaajat pitävät niitä parhaimmillaankin epätodennäköisinä.

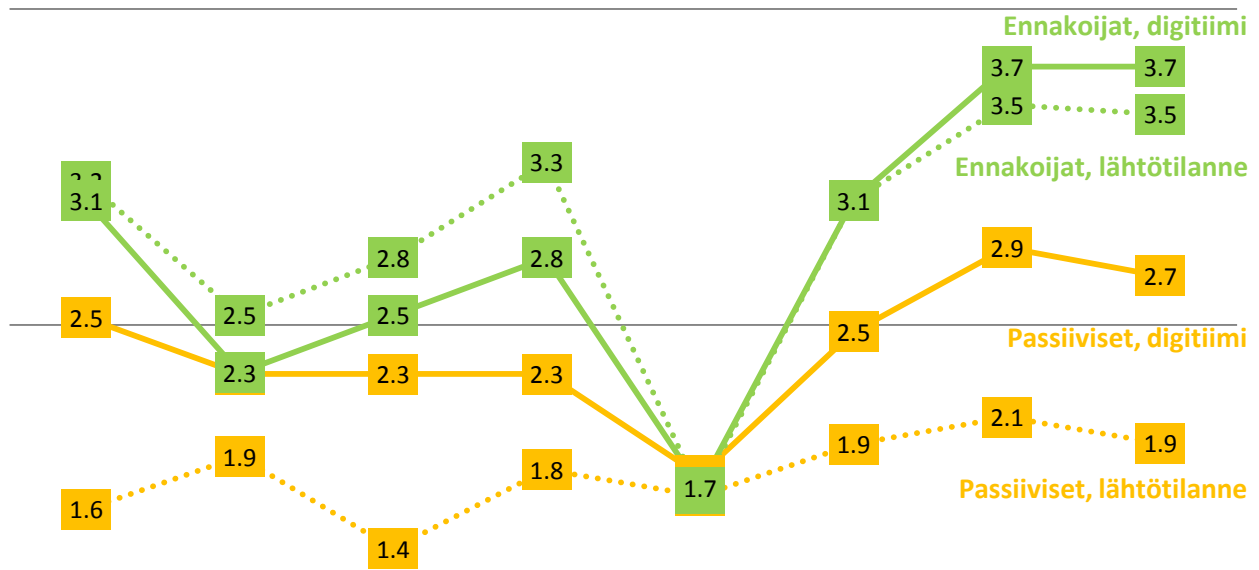
Kun reaktioita peilataan vastaajien taustatietoihin ja digitalisaatiopanostuksiin huomataan, että ennakoijat ovat keskimäärin muita vastaajia suurempia, niillä on enemmän palkattuja digiosaajia, ja niiden digikehitykseen käyttämä rahasumma on muita suurempi.

Kuvio 15 Alalle tulee uusi kotimainen/yhdysvaltalainen toimija, joka lanseeraa digitaalisen matching-palvelun. Mikä on yrityksenne strateginen vastaus? (1=ei mahdollinen, 2=epätodennäköinen, 3=mahdollinen, 4=hyvin todennäköinen)



Vaikka aiemmin kyselyssä yritykset eivät nähneet resurssien puutetta merkittävänä esteenä kilpailustrategioille, näyttäisi siltä, että erityisesti pienten ja passiivisten yritysten osalta digitiimin rekrytointi muuttaa merkittävästi yritysten reagointia uudessa kilpailutilanteessa. Ennakoijien osalta vastaavaa loikkausta ei nähdä, mikä vahvistaa näkemystä siitä, että resurssirajoitteet ovat merkittävä syy sille, miksi valtaosa kyselyyn vastanneista yrityksistä ei tällä hetkellä investoi digitaaliseen kehitykseen tai digiosaajiin.

Kuvio 16 Alalle tulee uusi kotimainen/yhdysvaltalainen toimija, joka lanseeraa digitaalisen matching-palvelun. & Yrityksenne saa rekrytoitua johtavan digikehittäjän joka tuo mukanaan kovatasoisen kehitystiimin. Mikä on yrityksenne strateginen vastaus? (1=ei mahdollinen, 2=epätodennäköinen, 3=mahdollinen, 4=hyvin todennäköinen)



lanseeraamme vastaavat palvelut	kopioimme hinnoittelun ja muita ominaisuuksia	kasvatamme markkina-voimaa yritysjärjestelyillä	hankimme lisää digi-osaamista myymään yrityksen	muodostamme t&k-liittouman	kiihdytämme kehitteillä olevien palveluinnov. lanseerausta	kiihdytämme kehitteillä olevien palvelu-alustojen lanseerausta
---------------------------------	---	---	---	----------------------------	--	--

3. Yhteenveto

Henkilöstönvuokraus- rekrytointipalvelut on ala, jolle digitalisaatio tarjoaa poikkeuksellisen paljon mahdollisuuksia. Kun toiminnan ytimenä on minimoida työmarkkinoiden kitkaa tarjoamalla parhaita mahdollisia työntekijöitä juuri oikeisiin töihin, voidaan digitaalisten ratkaisuiden avulla sekä karsia kustannuksia että parantaa työn laatua.

Kaikki alan toimijat eivät kuitenkaan ole lähteneet investoimaan digitaalisuuteen. Käytännössä alan yritykset voidaan jakaa karkeasti ottaen kahteen joukkoon: niihin jotka panostavat merkittävästi digitaaliseen kehitykseen ja niihin, jotka ovat päättäneet jäädä odottamaan muiden ratkaisuita. Noin

puolella vastaajayrityksistä ei ole palkattuja digiosaajia ja niiden vuoden 2016 digikehitysbudjetti oli käytännössä olematon, korkeintaan 750 euroa.

Keskimäärin vastaajayritykset näkevätkin digitalisaatiossa enemmän kilpailuhaasteita kuin mahdollisuuksia oman liiketoiminnan kasvattamiselle. Osaltaan tulosta selittää alan kahtiajako: siinä missä suuret toimijat digitiimeineen kouluttavat parhaillaan tekoälyä toimintansa tueksi, käyttävät pienet toimijat digitaalisuuspanostuksensa hallinnon perustoimintojen pyörittämiseen, kuten ohjelmistolisensseihin, eivät ydinliiketoimintansa kehittämiseen. Toistaiseksi näiden pienten yritysten strategiana on ollut kevyt kustannusrakenne ja erikoistuminen. Nähtäväksi jää, riittääkö se taistelussa jättiläisiä vastaan.

Kun yritykset ja panostukset ovat keskimäärin pieniä, voisi resurssien puutteen arvella nousevan digitaalisen kehityksen keskeiseksi esteeksi. Yleisellä tasolla tarkasteltuna näin ei kuitenkaan ole. Yritykset pitävät strategisten ratkaisujen merkittävimpänä pullonkaulana digiosaamisen puutetta, joka tosin sekään ei näyttäydä kovin merkittävänä ongelmana. Käytännössä pääviesti onkin, ettei yksikään annetuista vaihtoehdoista nouse kehittämisen esteeksi. Tulokset kiteytyvät tyyliin viestiin: yritysten mukaan strategiselle kehitykselle ei juuri nyt ole tarvetta. Tämä on uhkarohkea näkemys vinhaan tahtiin muuttuvassa globaalissa maailmassa.

Yritysten itsevarmuus ja luottamus nykyisen konseptin toimivuuteen heijastuu myös reaktioihin skenaariossa, jossa markkinoille ilmestyy uusi, täysin digitaalinen toimija. Uuden kilpailijan markkinoille tuloon suhtaudutaan keskimäärin rauhallisesti, jopa passiivisesti, eikä vastausten perusteella sillä ole suurta merkitystä ilmestykö markkinoille yhdysvaltalainen teknologiajätti vai lanseeraako digitaalisen matching-palvelun kotimainen toimija.

Ulkopuolisen tämä rauhallisuus yllättää: Jo tällä hetkellä valtavat teknologiayritykset haalivat sateenvarjonsa alle toimialoja kotien lämmitysjärjestelmistä vähittäiskauppaan ja viihdealaan – käytännössä rajattomalla investointibudjetilla. Tuottoisa ja digitalisaation avulla skaalattavissa oleva henkilöstönvuokrausala ei liene mahdoton tai epämieluisa saalis suurillekaan kansainvälisille toimijoille. Lisäresurssit, kuten huipputason digikehittäjä tiimeineen, saa kuitenkin kotimaisissa yrityksissä vipinää aikaiseksi – erityisesti silloin, jos uusi kilpakumppani on yhdysvaltalainen teknologiayritys.

Tarkemmassa tarkastelussa huomataan, että yritysten reaktiot uuteen digitaaliseen kilpakumppaniin noudattelevat säännönmukaista mallia: ”ennakoijat” lähtevät todennäköisimmin toteuttamaan erilaisia muutoksia. ”Passiivisten” ryhmä ei käytännössä reagoi, vaikka markkinatilanne muuttuisi merkittävästi ja ”reagoijat” jäävät näiden kahden luokan väliin. Jakautumista näihin kolmeen eri luokkaan selittää pitkälti yritysten koko. Vaikka resurssien puutetta ei keskimäärin pidetäkään kehittämisen esteenä, näyttää se silti selittävän paljon erityisesti passiivisten yritysten reaktioista: Erityisesti ”taivaalta tipahtava” digitiimi nimittäin kasvattaa passiivisten ryhmän yritysten reagointia merkittävästi. Edes lisäresurssi ei kuitenkaan riitä tuomaan samaa keskimääräistä muutosuskoa kuin ennakoijilla on jo lähtötilanteessa.

Yhdestä asiasta vastaajat ovat kuitenkin lähes yhtä mieltä, muutosuskosta, digitiimistä ja yrityskoosta riippumatta: Yrityksen myyminen on epäsuosittu ratkaisu, vaikka kilpailutilanne olisikin kiperä.