

Kuidas kujundavad tehnoloogiaettevõtted meie õigusruumi?

Vestlusring



Martin Villig
Taxify asutaja



Arno Kütt
Cleveron asutaja
ja tegevjuht



Karin Kaup
Advokaadibüroo
KPMG Law partner



Lauri Liivat
Advokaadibüroo
KPMG Law partner



Tehnoloogiaettevõtted ei saa oma lahenduste väljatöötamisel jääda ootama, et seadusandja nendega sammu jõuaks pidada – see kõrvaldaks neid juba eos konkurentsist. Seepärast ongi vaja alustada toimiva ja turvalise lahenduse loomisest, mille toel saaks koostöös riigiga kujundada õigusruumi nii, et see soosiks innovatiivseid lahendusi. Advokaadibüroo KPMG Law partnerid **Karin Kaup** (KK) ja **Lauri Liivat** (LL) kutsusid lõunale Taxify asutaja **Martin Villigu** (MV) ning **Arno Küti** Cleveronist (AK), et saada rohkem teada väljakutsetest, millega meie tehnoloogiaettevõtted nii Eestis kui ka maailmas peavad silmitsi seisma – olgu siis värbamisel, tootearenduses või uutele turgudele laienemisel. Vestlust suunas Vootele Päi.

Tänapäeva HR märksõna on heade töötajate leidmine ja hoidmine, olenemata, kas tehnoloogia- või ärinõustamisteenust pakkuvast ettevõtte. Kuidas see käib? Mis muredega tuleb silmitsi seista ja mis rõõmustab.

Alustame kõige teravamast: kust tehnoloogiaettevõtte häid spetsialiste saab?

AK: Viljandis, kus Cleveron asub, on töötajate leidmine praegu palju lihtsam kui mõned aastad tagasi. Kõige suurem puudus on inseneridest ja IT-spetsialistidest, aga juba kolib neidki Viljandisse, sest lõpuks on kõige olulisem see, et töö oleks huvitav.

Me ei programmeeri lihtsalt ühte koodi, vaid paneme päriselt roboteid liikuma. Tallinnas liiguvad inimesed sageli ettevõtete vahel, aga Cleveroni puhul oleks paariks aastaks tööle tulemine mahavisatud aeg, sest aasta kulub sisseelamisele – tegelik panus hakkab tulema alles teisel, kolmandal või koguni neljandal aastal. Meie töötajad on lojaalsed ja me loomulikult täname neid selle eest. Pakume töötajatele erinevaid hüvesid, näiteks tasuta eribuss Tartust tulijatele, toitlustus, kaks nädalat lisapuhkust ning iga viie aasta kohta kolm kuud lisapuhkust. Kolmekuuline lisapuhkus paneb ka tiimijuhid niimoodi mõtlema, et kuidas töö sujuks, kui inimest kolm kuud ei ole – see omakorda teeb ettevõtte paindlikumaks ja kohanemisvõimelisemaks.

MV: Taxifys meil selliseid motivatsioonipakette pole, küll aga peitub meie eelis rahvusvahelises kontorivõrgustikus, mis võimaldab inimestel elada ja töötada teistes riikides. Paljudele on selline vabadus oluline argument. Samas kehtivad meil Eesti sotsiaaltagatised ja me laiendame seda mentaliteeti ka teistesse riikidesse. Näiteks Eestis on olemas emapalk, kuid Aafrikas selline asi puudub – meie aga otsustasime sellegipoolest pakkuda kuus-seitse kuud emapalka ka mujal.

Töötajate leidmisel on meie jaoks kõige olulisem inimeste enda huvi. Meil pole tarvis n-ö gurusid, vaid inimesi, kes teevad oma tööd missioonitundega, mõistes oma rolli süsteemi toimimises.

Seepärast valimegi töötajaid sageli kogemuse asemel hoopis motiveerituse alusel. Ja kindlasti teeb meid atraktiivseks ka rahvusvaheliseks, näiteks Tallinna kontoris on meil juba inimesi 41 rahvusest. Kokku on meil kontorid 30 riigis ja 100 linnas.

Muidugi pole motivaatorina vähem olulised aktsiaoptsioonid, mida pakume – see seob inimesi ettevõttega ja kui meil läheb hästi, läheb ka nendel hästi.



Meil pole tarvis n-ö gurusid, vaid inimesi, kes teevad oma tööd missioonitundega, mõistes oma rolli süsteemi toimimises. ”

Martin Villig

Õigusvaldkonnas on samuti vaja andekaid inimesi ligi meelitada. Mida te selleks teinud olete?

KK: Kui ma 1,5 aastat tagasi KPMG-ga liitusin, oli meil advokaadibüroos seitse inimest – nüüd on meid 17 ja käibekasv oli sealjuures viimase aasta kohta üle 70%. Tulin ise siis väikesest advokaadibüroost ning olen lisaks *startup*-valdkonnast ettevõtluse kogemusega – arvasin, et KPMG-l on Eestis juba väljakujunenud advokaadibüroo. Tundsin aga, et see, mida tegime, oli ka heas mõttes omamoodi iduettevõtmine. Alustasime äriplaani lihvimisest, veebilehe loomisest, inimeste värbamisest ja müügivõimaluste otsimisest ning kasv on olnud väga kiire. Seega pole me saanud võtta palju aega koolist tulnud noorte inimeste väljaõpetamisele. Peame leidma juba kogenud advokaate ja spetsialiste, kellel on kogemusepagas erinevatest õigusvaldkondadest. Muul viisil poleks võimalik tagada mitmekülgset võimekust, mida kliendid ootavad.

Oluline on, et tegutseme advokaadibüroona ja saame oma juristidele ja advokaatidele pakkuda advokaadi kutsele vastavat n-ö tavapärasest karjääriteed koos KPMG võrgustiku toetavate äri- ja motivatsioonivõimalustega. Kelle jaoks on motiveeriv töötada ja arendada meie äri

koos finants-, maksu- või IT-inimestega, kellele põnevad suured rahvusvahelised kliendid, kellele võimalus olemasolevat praksist suuremaks ehitada. Inimesed ei tule aga peaaegu kunagi töökuulutuse peale – huvipakkuvate spetsialistidega toimuvad ikka pikad läbirääkimised ning oluline on see, et nad sobiksid meeskonda, meie kultuuri ning et neil silm säraks. Peab olema ühine plaan ettevõttest, mida koos edasi ehitada, luues büroos ja samuti teiste valdkondade kokkupuutena head sünergiaid ja täiendavat ekspertii.

Kuidas Cleveronis õigete inimeste leidmine käib?

AK: Meie peame tootmise poolel ikka inimesi koolitama, sest kusagil ei õpetata praegu ju robotite tootmist. Arenduses on kooliharidusest samuti vähe abi, sest teatavas mõttes seab see inimese mõtlemisele raamid, takistades loovate lahenduste väljatöötamist.

Eks mõneti ongi meie arendus- ja tootmispoole koostöö konfliktne, sest tootmine, kus valmib iga aasta 1000 robotit, peab põhinema stabiilsusel, samas kui arendus peab olema *startup*-ilik. Samas pole võimalik neid ka ühe ettevõtte siseselt eraldi juhtida.

Minu kui omaniku küsimus igale meeskonnajuhile on lihtne: miks peaks firma sind tööl hoidma? Miks oled sina kasulik ja kuidas sa panustad? Ettevõtte maksab palka – see on selge –, aga mida me selle eest vastu saame? Ei tohi lasta tekkida olukorral, et inimestel puudub reaalne funktsioon või väljund ettevõtte seisukohast.

MV: Mõnes rollis on loomulikult kogemust vaja, aga kui sul on valida, kas pika kogemusega inimene, kellel motivatsioon puudub, aga kogemusega ja noor entusiast, siis eelistame Taxifys viimast.

KK: KPMGs lähtume samuti sellest, et eeskätt on tarvis korralikke tegijaid, kes suudavad seada ja täita realistlikke eesmärgi. Samas on tõsi, et on vaja ka initsiaatoreid, kes mõtleks, kuidas me saame oma vallas innovaatilisemad olla ja suuremaid muutusi ellu viia. Näiteks hiljutisele juhtrühma strateegiapäevale kutsusime *start-up* ja tehnoloogia valdkonnast tuntud ettevõtja, kelle kaasabil analüüsisime põhjalikumalt seda, mis on meie juhtrühma liikmete väärtused, erilised oskused ja rollid ning

panus KPMG Eesti juhtimisel ja äri arendamisel. Äge on see, et meie juhtkond on väga avatud õppimisele ja uutele lahendustele, ja ma usun, et eelneva defineerimine ettevõtte tasandil on eeldus ühise kultuuri ja suuna loomiseks ning edasiviivaks jõuks.

Kuidas tagada kiiresti kasvavas kollektiivis head sünergiaid?

AK: Minu jaoks on maailma kõige keerulisem amet Inglismaa jalgpalliklubi treeneri oma: sa pead panema 11 kõrge ega multmiljonäri ühise eesmärgi nimel tööle. Kuidas seda saavutada, kui kõik on staarid ja tahavad lüüa väravat?

MV: Peamine on ikkagi ühine visioon ja eesmärk, mis on inimestele arusaadav. Palk on loomulikult argument, aga töö peab olema põnev. Visioon tuleb panna lihtsasse keelde, millest igaüks saab aru: mis on tema ja tema meeskonna roll suures pildis. Arusaamatusi tekib alati ja neid saab lahendada ükshaaval ning ajapikku.

AK: Tõsi, kõigil peab olema üks arusaam eesmärgist. Kui küsid NASAs koristaja käest, mis tööd ta teeb, siis ta vastab, et tema teeb tööd, mis viib inimesed Kuule. Ta ei tee tööd lihtalt selleks, et põrand oleks puhas, vaid selleks, et aidata meeskonnal lõppeesmärki saavutada.

Mis kogemus teil on koostöö osas kõrgkoolidega?

AK: On head kogemused ja natuke vähem head kogemused. Kindlasti on hea kogemus koostööst EKA-ga, kus tudengid pakuvad lahendusi meie probleemidele. Samas arendustöös pole koostööst kõrgkoolidega kogemused nii head, sest Cleveroni eesmärk on leida lahendus loetud kuude jooksul, kuid kõrgkool teeb neid asju kolme aasta plaanis. Selles mõttes elame akadeemiaga ikka paralleelmaailmas.

MV: Meil on üsna samasugune kogemus. Kui meie jaoks on arendus oluline, siis ülikooliga koostöö asemel eelistame palgata oma tiimi vastava inimese. Nad ongi minu inimesed ja ma ei näe põhjust neid ülikooliga jagades asju keeruliseks ajada. Kui tegu on mõne äri seisukohast vähem olulise uuringuga,

siis loomulikult tervitame ka kõrvalprojekte. Aga kui miskit on vaja, siis peame endale palkamagi doktorandi, kes meie majas asja valmis ehitab.

AK: Eks sellepärast on ka näiteks Archimedese raha suuresti kasutamata, sest ettevõtetel ja kõrgkoolidel on kokkupuutepunkte vähe. Lihtsam on palgata konkreetse projekti jaoks õppejõud. Ettevõtte peab lähtuma ikkagi oma igapäevastest ärihuvidest ja innovatsioon ju tegelikult tähendab seda, et tooteid või elemente omavahel kombineerides leitakse uusi lahendusi. See on puhtalt rakenduslik pool. Samas kõrgharidusasutusi ei huvita olemasolevad asjad, vaid nad soovivad avastada uusi – see ongi teadlaste ülim eesmärk. Selles mõttes pole mõistlik survestada ettevõtjaid ja teadlasi koostööle.

KK: Pikaajalises vaates võiks ju kaaluda töötajate ettevalmistamist enda jaoks koostöös ülikooliga, pakkudes oma inimesi näiteks külalislektoriteks. Kas see võiks kuidagi tehnoloogiasektoris abiks olla?

MV: Oleme arutanud õppekava sisu ülikoolidega ja tuleviku mõttes on Taxify loomulikult valmis panustama ja kaasa mõtlema. Lihtsalt praegu ei ole tuua praktilist näidet, kus me oleks varasemast koostööst märkimisväärset kasu saanud.

KK: Samas mulle tundub, et nii teadus kui tihti ka seadusloome ei jõua tehnoloogia-ettevõtete arengule järele. Selles suhtes on need valdkonnad sarnased, et mõlemad justkui teevad oma asja, aga praktikas see ei peegeldu. Eriti tuntav ongi see tehnoloogiasektoris, kus innovatsioon jookseb seadusandlusest mööda.

MV: Eks me oleme seda näinud nii Uberi, Taxify kui ka paljude teiste rakenduste näitel. Siis jääbki valik, kas panna oma energia poliitikutega lobistamisesse, et saavutada seadusemuudatus, või tegeleda oma teenuse arendamisega selliselt, et see turul end tõestaks. Selle kaudu saaks tõestada vajadust regulatsioonide muutmise järele. Kui poliitikud näevad head teenust, siis nad ka mõistavad vajadust seadust muuta – selliseid näiteid leiab üle maailma.

AK: Siin võiks Eesti olla pioneer – väike ja vastuvõtlik riik, kus muudatusi ja uuendusi ei kardeta nii nagu läänes. Saaksime olla see koht, kus uusi tehnoloogiaid katsetada.

Meie näiteks soovime hakata peagi katsetama pakivedu isejuhtivate autodega, aga me saame seda teha ka öösel ning madalatel kiirustel liiklust segamata ja inimesi ohustamata. Paki-autode kontseptsioon on valmis ja eesmärk on tänavatele tulla järgmisel aastal.

LL: Kas olete teinud ka mingeid algatusi seoses seadusandlusega? Kui soovite juba järgmisel aastal turule tulla, siis peaks vastav regulatsioon selleks ajaks juba paigas olema.

AK: Eesmärgiks on ikkagi saavutada erikokkulepe pilootprojekti raames, mis oleks võimalikult turvaline. Auto ise sõidab küll autonoomselt, aga seda jälgib ka inimene turvaautost, kes saab alati vahele sekkuda.

KK: Isesõitvate autode puhul on ilmselt probleem see, et liiklusseadus käsitleb sõidukit lähtuvalt juhust ja ilma juhita pole ka sisuliselt veel võimalik rääkida sõiduki enda liiklemisest.

AK: Tahaks loota, et seadusandlus ja pilootprojektid sujuvad käsikäes üksteist täiendades. Kui me lähtuksime oma arendustempos sellest, millal seadus valmis saab, oleksime ammu turust maha jäänud.

LL: Jah, nagu Martingi ütles, siis tuleb oma toode või teenus teha nii heaks, et seadusandlus saaks sellele järgneda. Peamiseks juriidiliseks väljakutseks ongi see, et kuidas kasutada tehnoloogiat nii, et see oleks lubatud ja seaduspärane.

MV: Tõsi – meil on ka nii, et mõnes riigis, kus toimetame, on regulatsioon madal või olematu ning samas Eestis ja Baltikum on viimase kahe aasta jooksul oma seadusandlusega olnud teerajajad, millest teised vaikselt eeskujuga võtavad nii Põhjas kui ka Aafrikas. Meie valdkonnas on see teema tõusnud kiiresti päevakorda, sest kui aasta tagasi polnud meil ühtki valitsussuhete inimest, siis nüüd on meil juba kaheksaliikmeline meeskond, mida juhib üks Euroopa oma ala tippudest. Peamine ongi see, kuidas panna poliitikud mõistma tava-kasutaja seisukohta; kuidas võiks regulatsioon toimida nii kliendi kui ka turu huvides.

AK: Ma olen üsna veendunud, et 10–15 aasta pärast on olemas linnaosad, kus inimeste juhitud autod on keelatud, sest probleem asub enamasti istme ja rooli vahel. Masinad ei tee näiteks äkkliigutusi.

LL: Aga Taxify puhul te ju enamasti opereerite turgudel, kus regulatsiooni sageli polegi. Kas see töötab pigem teie kasuks või kahjuks?

MV: Teeme mitmes riigis turuosalistega koostööd, näiteks Uberiga Baltikumis. Nii on ka poliitikutel lihtsam teha seadusandlust, mis ei teeni vaid ühe turuosalise huve. Turuosalistega koostööd tehes on võimalik luua mõistlik mänguväljak ja kehtestada mängureeglid, mille alusel saaks toimuda normaalne konkurents. Reeglite puudumine ei ole ju kuidagi meie huvides, sest see tähendab, et puudub ka õiguskindlus: iga hetk võib seadusandja otsustada su teenuse sulgeda. Näiteks kui Uber sisenes Londoni turule, siis ei käitunud ta alati eetilisel ja regulatsioon muudeti palju karmimaks. Nüüd on kõigil turuosalistel seal keeruline opereerida.

Aga kui suure osa hammustab lobistamine advokaatide ajast ja mis on tehnoloogiaettevõtete ja muude valdkondade ettevõtete õigusnõustamise vajaduste erinevused?

KK: Üldiselt advokaadid klientide tarbeks lobi ei tee, aga muus osas on enamike ettevõtjate teemad igati sarnased tehnoloogiaettevõtete omadega. Palju on tegemist töötajatega, investeerimistegevustega, struktureerimisega, erinevad äritegevuseks vajalikud lepingud, vahet ka vaidluste lahendamised.

LL: Seoses tehnoloogiaettevõtetelega tuleb kindlasti palju ette just intellektuaalomandi ja IT-õiguse küsimusi ning tehnoloogiate kaitsmise teemad.

AK: Intellektuaalomandi kaitsmisega tegelemine on kindlasti suur osa meie tegevusest. Kunagi jätsime intellektuaalomandi Hiinas patenteerimata, sest ei näinud asjal mõtet – nagunii teevad järele. Tegidki, aga lisaks sellele patenteerisid oma lahenduse ning praegu ei tohi me enam Hiinasse müüa ega enda robotile sealt komponente osta. Meil on üle 50 patendi ja ega kõiki meetodeid ja kasulikke mudeleid polegi võimalik kaitsta. See valdkond on tegelikult Eestis pisut alaarenenud ja me sõltume suuresti välisspetsialistidest – me ei oska oma tooteid kaitsta.



“Kui me lähtuksime oma arendustempos sellest, millal seadus valmis saab, oleksime ammu turust maha jäänud.”

Arno Kütt

Mis on Taxify tulevikuplaan? Kas teie autod hakkavad ka ise sõitma?

MV: Oleme üsna noor ettevõtte ja loomulikult teeme tulevikuplaane, aga pigem paari-kolme aasta perspektiivis. Praegu keskendume kindlalt reisijateveole. Muidugi teadustame ka muid teemasid, aga agressiivset tegevust muul suunal pole. Vaatame pigem, kuidas oma ärimudelil loogiliselt lähtudes laiendada näiteks finantsteenustesse, kindlustusse ja laenuksesse. Need on meie äri seisukohast loogilised valdkonnad, mis siin turul toimivad, aga arengumaades puuduvad. Näiteks Aafrikas kasutatakse palju mobiilseid rahakotte ja pangakaarte on vähem. Vaatame eeskätt võimaluse järgi: kuivõrd seondub see meie ärimudeliga; kas me saaksime selleks oma kliendibaasi pakendada; kes on konkurent ja milline on riskitase.

MV: Meie peamine loogika on see, et pakkumine peab kasvama proportsiooniliselt nõudlusega. Oluline on koolitada hulk autojuhte ära, et kliente teenindada, ja alles siis teenus käivitada. Loomulikult aitab ka allahindlus esimesel nädalal või kuul. See toob inimese

platvormile ja siis saad juba teenuse kvaliteediga teda seal hoida.

AK: Tegelikult müüvad ju nii Taxify kui ka Cleveron sama kaupa – selleks on aeg ja hind. Ega meie teenust ei osanud ka keegi tahta enne, kui see olemas oli. Robot on odavam kui inimene ning robotiga kaupa transportides säästad ka aega. Samamoodi on Taxifyd kasutades.

Üks põhiline erinevus tehnoloogia-sektori ja traditsioonilisemate äride vahel ongi ehk see, et ajalooliselt on pakkumine järgnenud nõudlusele. Tänapäeva tehnoloogia-sektoris aga kujundatakse kõigepealt toode ja turg ning alles siis tekitatakse nõudlus. Inimesed ei tea, mida tahta, enne kui lahendus on juba olemas?

AK: Henry Ford ütles kunagi, et kui ta oleks oma klientidelt küsinud, mida nad tahavad, siis oleks nad vastanud, et kiiremaid

hobuseid. Me töötame pidevalt selle põhimõttega, et aeg on see, mille järele on nõudlus, sest seda sa juurde ei saa. Mida ostavad täna rikkad, seda homme ostavad kõik – see on alati nii olnud. Rikkad on alati saanud endale osta aega, palgates inimesi, kes teevad rutiinse ja ebameeldiva töö nende eest ära. Tänapäeval on selleks tehnoloogia.

Google müüb ju samamoodi aega. Info, mille leidmiseks pidi vanasti raamatukokku entsüklopeedia järele minema, leiab nüüd murdsekundiga. Mõned ütlevad, et kõik on ära tehtud, aga võta kätte ja mõtle, kuidas inimestele veel aega juurde anda – võimalused on meeletud.

MV: Mulle meeldib see, et tänapäeval on kvaliteet muutunud teisejärguliseks selles mõttes, et see on iseenesestmõistetav. Teenuse või toote baaskvaliteet peab olema hea – kui see puudub, siis sa ei saagi äri teha. Kvaliteet on äritegemises hügieen. Taxify puhul on selleks siis auto kvaliteet.

Kuidas te seda tagate?

MV: Turupõhiselt. Selge on see, et mõnedes riikides on vanemad autod kui teistes, aga oluline on puhtus. Aafrikas ja Aasias tegutsevate mototaksode puhul kindlustame, et neil oleks olemas kiivrid, esmaabipakk ja meditsiinikoolitus. Lisaks on igal juhul ju reiting, mida ta peab säilitama, ja see tagab teenuse parema kvaliteedi.

Kui idee on olemas ja tahaks käivitada tehnoloogiaettevõtet, siis mida peaks silmas pidama?

AK: Ei tea, ma pole kunagi võtnud eesmärgiks robotitega tegeleda. Olen tulenevalt varasematest äridest lihtsalt lahendanud probleeme ja jõudnud uute ärimudeliteni. Alguse sai kõik mööblikaubandusest ON24-ga, kus pörkasime pidevalt kokku logistikaprobleemiga, nii et olime sunnitud looma üle-eestilise logistikavõrgu, millest arenes välja SmartPost.

Martin, kui Taxify loodi, siis oli Uber juba olemas?

MV: Maailmas oli olemas ja tegutses, Euroopas veel mitte. Siis oli see veel USAle keskendunud. Me ise ka vaata-

sime Euroopas paari platvormi, et teha nendega koostööd ja laieneda, aga see ei toimunud. Niisiis otsustasime ajada oma asja ja minna sellega ka Ajujahti. Mis saaks olla parem kui tasuta reklaam ETV-s!

KK: Kui palju Taxify inimesed tänaseks ise mentorlusega tegelevad?

MV: Kohtun iga nädal ühe-kahe inimesega. Nendega, kes on ise julgemad ja tulevad küsivad, vestlen lõunasöögi kõrval heameelega. Nii saab mõtted tööst kõrvale ja ma kuulen ise uusi ideid-vaatenurki.

AK: Mentorlus on kahtlemata huvitav väljakutse, sest sa pead ju suutma tunniga läbi töötada võõra ärimudeli ning kaasa mõtlema. See on omamoodi nagu ristsõna lahendamine: hüppad lühiajaliselt tundmatusse vette ja unustad olmeprobleemid vahelduseks ära.

MV: Tagasisidena läheb arvesse ka see, kui mina äriideest aru ei saa: kelle või mille probleemi lahendatakse ning kes selle eest maksma peaks. Ainuüksi see tagasiside on paljudele oluline. Lõpetuseks võiks küsida, kas ja kuidas saaks Eesti riik aidata meie ettevõtetel välisurgudel paremini toimetada?

MV: Riik üldiselt toetab iduettevõtteid ja mulle sellest täiesti piisab. Kui meil on abi vaja, siis pöördume muidugi riigi poole, aga üldiselt teeme oma asju ise ja ei eelda, et riik meie eest miskit ära teeks. Positiivne on kindlasti mainekuvandi tekitamine ja hoidmine. Lõppvastutus on ikkagi ettevõtjatena meil, aga vajadusel on üldjuhul ikka aidatud. Seega mina olen Eestiga rahul.

AK: Teiste riikidega võrreldes pole meil virisemiseks põhjust, sest asjad käivad siin ikka palju lihtsamini. Pole mõtet oodata, et riik sinu eest kosjasobitamise ära teeb, sest see ei tööta nagunii. IT-vallas on meie kuvand küll tugev, aga Cleveroni kogemus näitab, et keskmisel ameeriklasel ei ole tänaseni Eestist adekvaatset pilti ja neil seostuvad meiega teatavad hirmud. ●

Tipptasemel äriõiguse täisteenus

Täpsed ja innovaatilised õiguslahendused integreeritud maksu-, auditi- ja ärinõustamisega globaalsel tasandil.

Meie maailm keerleb ümber Sinu.

KPMG