

Muutosjohtaminen liikkeenjohdon konsultointiyrityksissä

Case: Kolme konsultointiyritystä

Työn tarkastajat:

KTT Janne Tienari

KTT Pia Heilmann

Mikko Mäkipää
Matinkallio 12 A 24
02230 Espoo
040 7722 087

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Mäkipää, Mikko

Tutkielman nimi: Muutosjohtaminen liikkeenjohdon konsultointiyrityksissä, Case: Kolme konsultointiyritystä

Osasto: Kauppatieteiden osasto

Vuosi: 2007

Pro gradu –tutkielma: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 81 sivua, 6 kuvaa

Tarkastajat: prof. Janne Tienari, tutkijaopettaja KTT Pia Heilmann

Hakusanat: Organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, liikkeenjohdon konsultointi

Keywords: Organizational change, Change management, management consulting

Tutkielma tutkii konsultointiyritysten harjoittamaa muutosjohtamista. Tutkielman tavoitteena on selvittää millaisia menetelmiä konsultointiyritykset käyttävät muutoksen johtamiseen.

Tutkielma esittää organisaatiomuutoksen ilmiönä ja selvittää miten muutosta johdetaan. Tutkielma keskittyy konsultointiyritysten muutoksen johtamisessa käyttämiin muutosmalleihin ja -palveluihin.

Tutkimusmetodologiana tutkielmassa käytettiin laadullista tapaustutkimusta ja tutkimusaineistona konsultointiyritysten internet – sivuja.

Tutkielmassa havaittiin kirjallisuudessa esiteltyjen muutosmallien identtisyys konsultointiyritysten käyttämien mallien kanssa. Tutkielman tuloksena luotiin synteesi muutosjohtamisen malleista. Tutkielmassa selvisi myös muutospalveluiden kehittyminen laajaksi, kaikkia palveluita tukevaksi funktioksi liikkeenjohdon konsultointiyrityksissä.

ABSTRACT

Author: Mäkipää, Mikko

Title: Change Management in Management Consulting companies, Case Three Management consulting companies

Department: Business Administration

Year: 2007

Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology, 81 pages, 6 figures

Examiners: professor Janne Tienari, researcher Pia Heilmann

Keywords: Organizational change, Change management, management consulting

This study researches organizational change management and how the change is managed by management consulting firms. The Study aims to clarify methods and tools used in change management by different management consulting firms.

The Study presents organizational change as a phenomenon and describes the models and tools, which management consulting companies are using in their change management services in detail.

Research methodology used was qualitative case study. Data was collected from the websites of the management consulting companies.

Findings reveal that management consulting companies have adopted change management models from theory virtually unaltered to part of their practices. The Study presents a synthesis of change models. The Study also reveals how management of change has expanded from a single service to a wide supporting function for the whole enterprise.

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusasetelma	3
1.2	Tutkimusmetodologia	4
1.3	Käsitteet	4
1.4	Tutkimuksen rakenne	5
2	Organisaatiomuutos	7
2.1	Muutostarve	10
2.2	Muutosmallit	12
2.3	Muutoksen arviointi	26
2.4	Muutosten seuraukset	28
3	Liikkeenjohdon konsultointi.....	32
3.1	Määritelmät	32
3.2	Konsultointi tehtävänkuvana	36
3.3	Konsultointiyrietykset ja muutos	42
4	Metodologia.....	47
4.1	Tapaustutkimus	48
4.2	Tutkimusprosessi	49
4.3	Tutkimukseen valitut konsultointiyrietykset.....	51
4.4	Laadullinen analyysi	55
4.5	Reliabiliteetti ja validiteetti	57
5	Konsultointiyrietysten käyttämät muutosmallit ja –työkalut	59
5.1	Muutosmallit	59
5.2	Muutospalvelut	65
6	Johtopäätökset	76
	Lähdeluettelo	1

1 Johdanto

Muutos on läsnä organisaatioiden arkipäivässä. Viimeistään informaatioaikakauden aikana muutoksesta on tullut liiketoiminnan normi. Mikään uusi asia muutos ei ole, muutokset ovat aina olleet menestyville yrityksille välttämättömiä. Toiminnan sopeutus teknologiseen, sosiaaliseen tai poliittiseen muutokseen on elintärkeää kilpailussa pärjäämiseksi. Epäonnistumisen riski on suurempi kuin aikaisemmin ja työvoimasta tuleva jännite suurta ja huomiota vaativaa. (Moran & Brightman, 2001, 111)

Vaikka muutoksia tapahtuu yhä tiuhempaan tahtiin, on niissä onnistuminen silti yhä harvinaista. Beer ja Nohria (2003, 133) arvioivat, että vain yksi kolmasosa organisaatioiden muutoshankkeista onnistuu.

Kiihtyneen muutosvauhdin takia muutoksen hallitsemisesta on tullut yhä tärkeämpi kilpailukeino. Organisaatiot joutuvat sopeutumaan taloudellisen, sosiaalisen, poliittisen tai teknologisen rakenteen muutoksiin. Esimerkkeinä muutoksesta voivat olla uuden teknologian käyttöönotto, strateginen suunnanvaihto, prosessien muuttaminen, sulautuminen tai jakautuminen sekä rakenteelliset uudistukset. (Moran & Brightman, 2001, 111)

Kolme muutosvauhdin kiihtymiseen vaikuttavaa päätekijää ovat:

1. Teknologian nopea kehitys, jakelu ja käyttöönotto on yksi suurimmista muutosvoimista.
2. Hallinnollinen säännöstely: Hallinnon rooli on uudistumassa, kilpailua vapautetaan, yksityistetään ja vapaata kauppaa lisätään.
3. Globalisaatio: Globalisaation myötä auennut maailmanlaajuinen kilpailu on pakottanut yrityksiä organisoitumaan uudelleen.

(Champy & Nohria, 1996)

Tekijöillä on vaikutus myös moniin ympäröiviin asioihin. Esimerkiksi teknologian nopean kehityksen myötä myös sosiaaliset ja taloudelliset ympäristöt muuttuvat yhä kiihtyvään tahtiin. (Krell, 2000, 9-10)

Drucker (1999, 43-69) nostaa esiin viisi ilmiötä, jotka tulevat vaikuttamaan yritysten strategioihin 2000 - luvulla:

1. Syntyvyyden lasku kehittyneissä maissa: Organisaatioiden ja yritysten strategiat perustuvat tasaiseen väestökasvuun.
2. Tulonjaon muutokset: Yritysten täytyy perustaa strategiansa tulonjakoon perustuvaan tietoon ja niiden on yritettävä sopeutua tulonjaon muutoksiin.
3. Suorituksen määrittely: Yritysten on löydettävä tasapaino osakkeenomistajien vaatimusten ja pitkän aikavälin vaurauden välillä.
4. Globaali kilpailu: Organisaatioiden on verrattava itseään globaalisti alan parhaaseen toimijaan.
5. Kasvava ristiriita poliittisen ja taloudellisen näkökulman välillä: Liikeyritysten kasvu ja laajentuminen toisiin maihin tulee tapahtumaan allianssien, kumppanuuksien ja yhteisyritysten kautta.

Druckerin listaan voidaan lisätä kuudes ilmiö: Ilmastonmuutos. YK:n ilmastopimuksen mukaan ilmastonmuutoksella tarkoitetaan suoraa tai epäsuoraa muutosta, jonka aiheuttaa ihmisen ilmaston koostumusta muuttava toiminta. Ilmastonmuutoksen kaikkia vaikutuksia ei tiedetä, mutta todennäköisesti ainakin nostaa energian hintoja, vaikuttaa markkinoiden kautta erityisesti korkoihin ja vakuutuksiin, kuluttajien asenteisiin yrityksiä kohtaan sekä tulee tiukentamaan päästönormeja ja verotusta. (Talouselämä, verkkosivut)

Tulevaisuuden liiketoimintaorganisaatio muovautuu rajun globaalien kilpailun, muuttuvien markkinoiden ja teknologisten läpimurtojen muovaama. Champyn ja Nohrian (1996) mukaan se tulee olemaan teknologiaan perustuva, hajautettu, tosin teknologian avulla tiiviisti

linkitetty, itseään kontrolloiva, pikaisesti sopeutuva ja erittäin joustava organisaatio, jossa työntekijöinä toimii eri alojen tietotyöläisiä.

Muutoksissa organisaatiot käyttävät usein apuna konsultointiyrityksiä. Konsultointiala on kasvanut viimeisen 30 vuoden aikana huomattavaa vauhtia. Organisaatioiden kiihtynyt muutosvauhti on hyödyttänyt konsultointialaa. Muutoksen johtamisesta on tullut yksi konsultoinnin keskeisimmistä toiminnoista.

Tutkimukseni paneutuu organisaatiomuutoksen johtamiseen ja erityisesti konsultointiyritysten käyttämiin muutosmalleihin ja -palveluihin. Tutkimukseen on valittu 3 maailmanlaajuisesti toimivaa konsultointiyritystä, joiden käyttämiin muutosmalleihin ja -palveluihin paneudutaan tapaustutkimuksen avulla käyttäen materiaalina yritysten internet – sivuilta hankittua informaatiota.

1.1 Tutkimusasetelma

Tutkimus keskittyy organisaatiomuutoksen johtamiseen ja konsultointiyritysten toiminnassaan käyttämiin muutosmalleihin ja muutospalveluihin.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus kuvaa mitä organisaatiomuutos on, miksi muutoksia tehdään, miten muutosta hallitaan ja millaisia seurauksia muutoksella on. Kirjallisuuskatsauksessa myös esitellään konsultointiyritysten toiminta ja niiden rooli muutoksen johtamisessa. Tutkimuksen empiirinen osa tutkii konsultointiyritysten käyttämiä muutosmalleja ja muutospalveluita.

Tutkimuskysymyksiä ovat: Miten muutosta johdetaan? Miten konsultointiyritykset johtavat muutosta? Miten muutosjohtaminen on kehittynyt konsultointiyrityksissä?

Tutkimus keskittyy organisaatiollisen muutoksen johtamiseen. Tutkimus esittelee konsultointiyritysten käyttämiä, valittuja muutospalveluita. Teorian ulkopuolelle on rajattu tarkoituksella tietyt lyhytaikaiset muutosstrategiat kuten esimerkiksi business process reengineering ja total quality management.

1.2 Tutkimusmetodologia

Muutosjohtamisesta ja liikkeenjohdon konsultoinnista pyritään luomaan selkeä ja monipuolinen kuvaus kirjallisuuskatsauksen perusteella laaditun viitekehysten avulla. Viitekehys käsittää muutosjohtamisen teorian ja muutosmallin, konsultoinnin yleisesti ja konsultoinnin roolin muutoksessa.

Empiirisen osuuden tavoitteena on kuvata tarkasti ja monipuolisesti tutkittavien konsultointiyritysten muutosmalleja ja –työkaluja. Valittuja yrityksiä ovat Bain & Company, BearingPoint ja Capgemini.

Tutkimuksessa käytetty tieto on hankittu valittujen konsultointiyritysten internet –sivuilla esitellyistä muutoksen johtamiseen liittyvistä malleista ja palveluista. Sivujen tarjoama tieto on julkista ja sen voidaan katsoa edustavan yritysten virallista kantaa. Konsultointiyritysten sivut on tutkittu yksityiskohtaisesti, jotta saatiin kuvattua yritysten muutosmallit ja muutokseen liittyvät palvelut riittävällä tarkkuudella. Sivuilta hankittu muutosjohtamisen aineisto jäsenneltiin osa-alueisiin analyysiä ja vertailua varten. Analyysin ja vertailun avulla aineistosta voitiin tehdä johtopäätöksiä.

1.3 Käsitteet

Tutkimuksessa käytettäviä käsitteitä ovat muutosjohtaminen ja liikkeenjohdon konsultointi.

Muutosjohtaminen on systemaattinen, prosessinomainen tapa hyödyntää tietoa, työkaluja ja resursseja organisaation toiminnan muuttamiseksi. Muutosjohtaminen tähtää organisaation tai yksilöiden toiminnan muuttamiseen. Muutosjohtaminen sisältää yleensä muutokseen liittyvän suunnitelman, muutoksen käynnistämisen, toteuttamisen, seurannan ja sen vakauttamisen.

FEACO (The European Federation of Management Consultancies Associations) mukaan liikkeenjohdon konsultointi on riippumatonta neuvonantoa ja auttamista johtamisen ongelmissa. Tyypillisesti konsultointi käsittää ongelmien ja mahdollisuuksien tunnistamisen ja tutkimisen, toimenpiteiden suosittelemisen ja toimenpiteiden käyttöönotossa auttamisen. (www.feaco.org)

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osasta. Tutkimus on jaettu kuuteen osaan. Johdannon jälkeen esitellään kirjallisuuskatsauksen perusteella laadittu teoreettinen osa. Teoreettinen osa jakautuu kahteen pääosaan; organisaatiomuutoksen kuvaamiseen ja liikkeenjohdon konsultoinnin esittelyyn.

Organisaatiomuutos - osio selvittää kirjallisuuden pohjalta mitä muutos on, miksi muutokseen ryhdytään ja minkälaisia seurauksia muutoksella on. Muutoksen johtamiseen esitellään yleinen muutosmalli, jonka vaiheet käydään tarkasti läpi.

Liikkeenjohdon konsultointi –osiossa kuvaillaan millaista toimintaa konsultointi on, miten konsultointi on kehittynyt ja mitä konsultin tehtäväkuvaan kuuluu. Osion viimeinen kappale perehtyy konsultointiyritysten ja konsulttien rooliin muutoksen johtamisessa.

Metodologia kuvaa tutkimuksen tekemisen prosessin ja tutkimuksessa käytetyt välineet, esittelee valitut case - yritykset sekä tutkimuksen laadullisen analyysin ja reliabiliteetin ja validiteetin.

Empiriaosuus sisältää case - yritysten käyttämien muutosmallien ja työkalujen esittelyn sekä niiden keskinäisen vertailun ja yhteenvedon. Tutkimuksen johtopäätökset ja muutosmallien synteesi esitellään viimeisessä kappaleessa.

2 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutos on prosessi, jossa organisaatio muuttuu nykyisestä tilasta toivottuun tulevaan tilaan tullakseen tehokkaammaksi. Julkisella ja yksityisellä sektorilla yritykset ja organisaatiot kohtaavat muutosta joka päivä. Muutosta esiintyy monissa muodoissa, joskus se on pienimuotoista ja tuskin huomattavaa, joskus suurta ja dramaattista. Näin onkin tärkeää ymmärtää muutoksen eri muotojen laajuus ja vaihtelevuus. (Burnes, 2004, 886)

Organisaatiomuutos voidaan luokitella sen laajuuden, voimakkuuden, syyn tai ennustettavuuden mukaan. Muutokset voidaan kuvailla janalla, jonka toinen ääripää on radikaali muutos ja toinen ääripää vähittäinen muutos. (Szamosi & Duxbury, 2001, 184)

Organisaation laajuinen muutos ja toiminnon muutos

Organisaation laajuinen muutos voi tarkoittaa suurta rakenteellista uudistusta, kollaboraatiota tai mukauttamista. Organisaation laajuiset muutokset tulevat kyseeseen yleensä tilanteessa, jossa organisaation elinsyklin kehitys sitä vaatii. Esimerkki voi olla yrittäjyyteen perustuvan organisaation siirtyminen hallittuun ja suunniteltuun kehittymiseen. Myös kulttuurin muutos on organisaation laajuista muutosta. (Szamosi & Duxbury, 2001, 184)

Toimintojen muutokset voivat olla tuotteen lisäys tai poisto valikoimiin, tietyn osaston uudelleenorganisointi tai uuden prosessin käyttöönotto. (Szamosi & Duxbury, 2001, 184)

Radikaali ja vähittäinen muutos

Radikaali eli perusteellinen muutos sekoittaa voimakkaasti vallitsevaa tilaa, tapahtuu jyrkästi ja nopeasti, on perusteellista ja laajaa ja tuo mukanaan jotain, mikä poikkeaa totutusta. Perusteellisia muutoksia voivat

olla esim. Business Process Reengineering -hankkeet, jotka muuttavat prosesseja oleellisesti. (Szamosi & Duxbury, 2001, 185)

Vähittäinen muutos on organisaation tehtävien ja suoritusten vähittäistä asteittaista korjausta. Korjaukset tarkoittavat pieniä muutoksia prosesseissa ja/tai työssä. Tällainen toimenpide voi olla esim. laatujohtamisohjelman käynnistäminen tai uuden tietokoneohjelman käyttöönotto. (Szamosi & Duxbury, 2001, 185)

Korjaava muutos ja kehittävä muutos

Muutos voi olla tarkoitettu vastaläkkeeksi nykyiseen tilanteeseen. Tällaisia tilanteita voivat olla esim. huonon suoritustason nosto, psykologisen stressin helpottaminen, proaktiiviseksi kasvaminen tai budjetin puutteiden osoittaminen. Korjaavat muutokset ovat luonteeltaan keskitettyjä ja kiireellisiä, koska ne pohjautuvat olemassaolevaan ongelmaan. Korjaavien muutosten onnistuminen on myös helpompaa todeta. (Szamosi & Duxbury, 2001, 186)

Kehittävässä muutoksessa nykyisestä tilanteesta yritetään tehdä menestyksekkäämpi. Palveltujen asiakkaiden määrää voidaan pyrkiä lisäämään tai menestyneiden tuotteiden tai palveluiden määrä voidaan yrittää lisätä. Kehittävät muutokset ovat yleisluontoisempia kuin korjaavat riippuen niiden tavoitteista ja niiden saavuttamisen tärkeydestä henkilöstön keskuudessa. (Szamosi & Duxbury, 2001, 186)

Suunnittelematon ja suunniteltu muutos

Suunnittelematon muutos ilmenee yleensä ison, äkillisen yllätyksen seurauksena. Organisaation on vastattava muutokseen reaktiivisella ja organisoimattomalla tavalla. Tällaisia muutoksia voivat olla esim. toimitusjohtajan äkillinen ero, merkittävät pr – ongelmat, asiakkaiden menetykset tuotteiden huonon tason seurauksena. (Szamosi & Duxbury, 2001, 186)

Suunnitellut muutokset pistetään toimeen yrityksen johtajien määrittämän tarpeen ja suunnitelman perusteella. Suunniteltuja muutoksia ovat mm. strategian käyttöönotto, uudelleenorganisointi tai muu samansuuruisen muutoksen implementointi. Suunniteltukaan muutos ei tapahdu suunnitelman mukaan, vaan niissäkin esiintyy kaoottisuutta ja häiriöitä. (Szamosi & Duxbury, 2001, 187)

Muutoshankkeita on kutsuttu meneillään olleiden johtamistrendien mukaan monilla nimillä kuten total quality management, business process reengineering, rakenteen uudistaminen, henkilöstön vähentäminen, toiminnan ulkoistaminen, strategiset allianssit, kulttuurinen muutos ja suunnanvaihto. Yhteistä hankkeille on pyrkimys perusteellisiin muutoksiin tehdäkseen yrityksestä menestyvämmän uusilla haastavilla markkinoilla. (Kotter, 2007, 96)

Muutokseen liittyy aina kaksi perusteellista aspektia; yksilöiden vastine muutokseen ja muutosprosessin organisaatiollinen luonne. (Hamlin et al, 2001, 21) Moran ja Brightman (2001) ovat tutkineet muutokselle tyypillisiä luonteenpiirteitä. Heidän mielestään muutos on:

- Epälineaarista, sillä ei usein ole selkeää alkua tai loppua
- Tehokas muutos sekoittaa useat kehittämissuunnitelmat
- Muutosta tapahtuu sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös
- Organisaatiomuutoksella on tärkeä henkilökohtainen ulottuvuus
- Mitattavuus on avain menestykselliseen muutokseen

Beer & Nohria (2000, 134) jakoivat organisaatioiden muutosstrategiat E- ja O – teorian hankkeisiin. E – teorian muutoshankkeissa (engl. Economic value – taloudellinen arvo) yrityksille on yleistä runsas taloudellisten kannustimien käyttö, tuntuvat madaltamiset, vähennykset ja uudelleenjärjestelyt. O- teorian (engl. organisational capability – organisaation osaaminen) muutoshankkeessa yritys pyrkii kehittämään yrityskulttuuria ja ihmisten osaamista oppimalla muuttumaan, keräämällä palautetta, arvioimalla sitä ja muuttamalla edelleen.

Rosabeth Moss Kanterin (1997) mukaan muutosta johdetaan kolmella eri tasolla: Muutosprojekteissa, muutoshankkeissa ja muutosorganisaatioissa.

Muutosprojektit ovat tietyn ongelman tai tarpeen mukaan suunniteltua diskreettiä ja erityistä toimintaa. Niiden onnistuminen riippuu paljon siitä, miten kohdistettuja ja tuloshakuisia ne ovat sekä miten hyvin ne ovat linjassa organisaation kulttuurin kanssa. Muutosprojekteilla ei usein ole pidempiaikaisia vaikutuksia. (Kanter, 1997, 4)

Muutoshankkeet ovat yhteisvaikutteisia projekteja, joilla pyritään suureen kumulatiiviseen vaikutukseen. Onnistuminen riippuu käytettävän suunnitelman, työkalujen laadun ja projektien linkittymisestä toisiinsa. Epäonnistumisen riski kasvaa jos muutoshankkeet ovat eristettyjä, sisältävät liikaa toisiinsa sopimattomia projekteja ja vaativat liikaa resursseja päivittäiseltä toiminnalta. (Kanter, 1997, 4)

Muutostaitoisilla organisaatioilla Rosabeth Moss Kanter (1997) tarkoittaa organisaatioita, jotka investoivat jatkuvia innovaatioita ja parannuksia luoviin kyvykkyyksiin. Muutostaitoinen organisaatio pikemmin näkee muutokset sisältä johdettuina mahdollisuuksina kuin ulkoisina uhkina. Muutostaitoinen organisaatio onnistuu muutoksessa omistamiensa konseptien, kilpailukyvyyn ja verkostojen avulla.

2.1 Muutostarve

Organisaatiomuutos alkaa usein tilanteesta, jossa organisaatiolla on ongelma, joka sen pitää ratkaista pärjätäkseen liiketoiminnassa. Ketz de Vries ja Balazs (1997) esittävät muutoshankkeiden syiksi pyrkimyksen johdon madaltamiseen, byrokratian vähentämiseen, organisaatiollisen tehokkuuden lisäämiseen, nopeampaan päätöksentekoon ja sujuvampaan kommunikaation.

Sysäys muutokseen voi tulla kahdesta suunnasta; sisäisestä tai ulkoisesta lähteestä. Sisäinen muutos lähtee organisaatiosta itsestään. Sisäiset muutokset voivat esiintyä uusien organisaatorakenteiden ja prosessien muodossa, kaavailtuina ja täytäntöönpantuina keinoina parempien tulosten saavuttamiseksi. Tulokset saattavat merkitä kasvua tuottavuudessa tai parempia palveluita. Nämä muutokset ovat useimmiten omistajien, johdon tai työntekijöiden suunnittelemia, organisoimia ja heidän johtamiaan. Sisäiset muutokset ovat aina odotettuja. (Nixon, 2004, 1)

Toinen muutoksen lähde ovat ulkoiset olosuhteet. Ulkoiset tekijät tulevat organisaation suorien vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolelta. Ulkoinen muutos voi olla esim. kotimaisten ja ulkomaisten markkinoiden kehittyminen, poliittinen, teknologinen tai regulatiivinen muutos. Ulkoinen muutos voi olla ennakoitavissa, mutta sen määrä ja kesto ei koskaan ole. (Nixon, 2004, 1)

Muuttuvassa ja kilpailullisesti intensiivisessä maailmassa organisaatioiden on hankittava kilpailuetunsa seuraavan neljän tekijän kautta: ydinosaaminen, ajankäytön tehostaminen, jatkuva parantaminen ja verkostot. Esteet näiden neljän kilpailutekijän käyttöön ovat suurimmalta osin inhimillisistä tekijöistä johtuvia, eivät strategisista. (Kanter, 1997, 29)

80 – luvulta asti yksityisten ja julkisten yritysten johto on vastannut sisäisiin ja ulkoihin muutoksiin ottamalla käyttöön rakenteellisia strategioita. Rakenteellisilla strategioilla on tähdätty organisaatorakenteeseen, joka on toimintakustannuksiltaan tehokas ja pystyy reagoimaan ulkoiseen muutokseen tehokkaammin joustavuutensa avulla. Strategisia tavoitteita ovat mm. toiminnan kokonaiskustannusten vähentäminen kansallisen ja kansainvälisen kilpailukyvyn saavuttamiseksi ja työvoiman tuottavuuden lisääminen. (Nixon, 2004, 3)

Johdon käynnistämät rakenteelliset vastaukset muutokseen ovat seuraavanlaisia:

1. Matalampi rakenne
2. Toimintojen ulkoistaminen
3. Strategiset allianssit ja verkostot

(Nixon, 2004, 3)

Organisaatiota on madallettu vähentämällä johtajien määrää ja tasoja. Tasojen vähentynyt määrä lisää kontrollin aikaväliä, mikä tarkoittaa, että jäljellä oleville tasoille jää enemmän toimintoja ja ne toimivat suuremmilla valtuuksilla. Mukana seuraa myös suurempi vastuu toiminnasta ja päätöksenteosta. (Nixon, 2004, 3)

Toimintojen ulkoistamisella viitataan oheistoimintojen siirtämiseen organisaation ulkopuolelle. Toiminnot voivat olla markkinointia, kirjanpitoa, tietopalveluita, työvoiman rekrytointia ja hallintoa. Esimerkiksi työnvälitysfirmoja käytetään nykyään rutiininomaisesti työntekijöiden palkkaamiseen ja valintaan. (Nixon, 2004, 3)

Verkostoja ja strategisia alliansseja käytetään varmistamaan liiketoiminnan menestys ja kasvu. Allianssit liittävät usein saman alan yrityksiä yhteen ja niitä käytetään esimerkiksi uudelle markkina-alueelle liityttäessä. Useat yritykset perustavat verkostoja hankkijoiden, hallitusten ja kauppaorganisaatioiden kanssa valvoakseen eri liikealojen kehittymistä. (Nixon, 2004, 3)

2.2 Muutosmallit

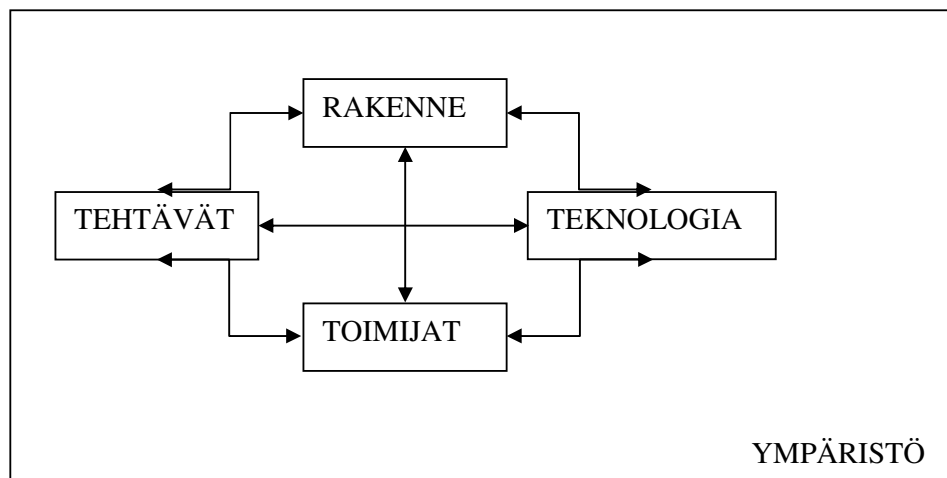
Ihmisten suhtautumisen muutoshankkeisiin ja muutosten epäonnistumisen yleisimmät syyt huomioiden on olennaista, mitä tehdään muutoksesta selviämiseksi ja miten muutosta johdetaan. Muutoksen suunnittelu alkaa organisaation nykytilan kartoittamisesta ja muutosprosessin

luonnostelusta. Muutoksen johtamista varten organisaatiolla on oltava muutosmalli.

Muutosmallit ovat aina yksinkertaistettuja versioita todellisuudesta. Mallit toimivat tiekarttana muutokselle tai yleisohjeena johdolle siitä, kuinka muutos olisi toteutettava. Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa toteuttaa muutosta. Muutokset ovat aina yksilöllisiä, samoin kuin organisaatiotkin.

Tehokas muutosmalli vastaa seuraaviin kysymyksiin: Mitkä tekijät määrittävät muutosta? Kuka on käynnistämässä muutosta? Mitä muutetaan? Kuinka organisaatio muuttuu? Mitkä ovat muutoksen lopputulokset ja miten niitä mitataan? (Nixon, 2004, 5)

Muutosmalleja tutkittaessa on tärkeää ymmärtää, mikä organisaatio on. Malleissa muutos vaikuttaa aina neljään tekijään: Rakenteeseen, tehtävään, ihmisiin ja teknologiaan. Organisaatiossa nämä tekijät ovat dynaamisessa vuorovaikutuksessa keskenään. Muutos jossakin niistä aiheuttaa muutoksia myös toiseen. (Cork, A, 2005, 40)



Kurt Lewinin esittämä malli oli ensimmäinen muutoskirjallisuudessa esiintynyt malli. Mallissa vallitsevaa tasapainotilaa ravistettiin. Se sisälsi kolme vaihetta: Sulattaminen, muutos ja jäädyttäminen. Kanter (1992) on todennut, että malli on säilynyt ainoastaan yhdestä syystä: "Se tarjoaa

hyvin suoraviivaisen tavan suunnitella toimintaa yksinkertaistamalla äärimmäisen monimutkainen prosessi malliin, jonka lapsikin ymmärtää.”

Nykyiset muutosmallit pohjautuvat lähes kaikki samankaltaiseen vaiheittaiseen prosessiin, joka etenee askel kerrallaan seuraavalle tasolle.

Mallit voidaan yleistää seuraavalla kaavalla:

1. Askel: Nykyisen ja halutun tilan diagnoosi
2. Askel: Strategisen vision luonti
3. Askel: Muutosstrategian suunnittelu
4. Askel: Sitoutumisen ja osallistumisen turvaaminen, ylimmän johdon tuki
5. Askel: Muutoksen implementoinnin johtaminen ja muutosvoiman hallinta
6. Askel: Muutoksen vakauttaminen, integrointi ja laajentaminen

(Hamlin et al., 2001, 19-20)

Muutosprosessi voidaan jakaa myös ulottuvuuksiin kuten W.Warner Burke (1994) on tehnyt. Muutoksen ulottuvuuksia ovat Burken mukaan:

1. Muutoksen suunnittelu, joka sisältää muutokseen johtavat syyt, vision ja sen viestimisen, tiekartan muutokseen ja mahdolliset esteet muutokselle.
2. Ihmisten johtaminen muutoksessa eli kuinka, mitä ja miten paljon muutoksesta viestitään organisaatiossa ja miten huomioidaan muutokseen liittyvä psykologinen puoli.
3. Organisaatiollisen puolen johtaminen, joka käsittää suunnittelun ja organisaation rakenteellisen puolen ongelmat.
4. Muutosponnistuksen arviointi, jossa toteutunutta muutosta mitataan sitä varten kehitetyillä mittareilla.

(Hamlin et al, 2001, 21)

Harva muutos sujuu niin kuin on suunniteltu. Jopa hyvin johdetuissa muutoshankkeissa lisääntynyt epävarmuus, yhteenotot ja kaaottisuus ovat organisaation arkea. (Åberg, 2006, 123)

2.2.1 1. Askel: Nykytilan analyysi

Muutostarve voidaan selvittää nykytila -analyysillä. Nykytila -analyysissä keskitytään toiminnan kokonaisuuteen. Analyysin tarkoituksena on saada luotettavaa ja täsmällistä tietoa organisaation lähtötilasta. Analysoimisen apuna voidaan käyttää objektiivista tietoa sekä ihmisten käsitystä asioista. (Kosonen et al. 2002, 11 & 23-24)

Nykytila -analyysin välineitä voivat olla normaalin liiketoiminnan mittareiden ohella mm. haastattelut, asiakirjat, kyselylomakkeet ja ilmapiiritutkimukset. Tietoa tulisi kerätä mahdollisimman monelta taholta. Tiedon muuttaminen kvantitatiiviseksi auttaa varmistamaan nykytilan todellisen tilanteen. (Kosonen et al. 2002, 11 & 23-24)

2.2.2 2. Askel: Vision luominen

Visio auttaa muutoksessa kolmella tapaa: määrittää muutoksen suunnan, motivoi ihmiset oikeanlaisiin muutoksiin ja koordinoi ihmisten toimintaa nopealla ja tehokkaalla tavalla. (Kotter, 1996, 69)

Menestyksekkäät visiot ovat Kotterin mukaan kunnianhimoisia. Ne tähtäävät yleiseen tapaan alentaa kustannuksia ja tuottaa parempia palveluita, ollen samalla asiakkaille ja osakkeenomistajille houkuttelevia. Ne käyttävät hyväkseen perustavanlaatuisia teemoja maailmantaloudessa, esimerkiksi kansainvälistymisessä ja uudessa teknologiassa. Menestyksekkäs visio sisältää moraalisen voiman eikä tähtää hyväksikäyttöön. (Kotter, 1996, 79)

Denton neuvoo ajattelemaan seuraavia asioita visiota rakennettaessa: Minne muutos vie meidät, kuinka toteutamme muutoksen, missä olemme nyt ja mikä on suoritustemme perusta, mitkä ovat avainstrategiamme,

minkälainen budjetti meillä on ja mitä resursseja on saatavilla muutoksen toteuttamiseksi. Lisäksi on pohdittava uuden organisaation tavoitteita ja maaleja sekä millaisia toimintatapoja ja menettelyjä joudutaan kehittämään muutoksen tukemiseksi. (Denton, 1997, 4)

2.2.3 3. Askel: Muutosstrategian suunnittelu

Abrahamsonin (2004) mukaan muutosjohtamisen kehittymisen myötä on havaittu, että yhtä kaikkiin tilanteisiin sopivaa muutosstrategiaa ei ole olemassa. Käytettävää muutosstrategiaa pohdittaessa onkin ehdottomasti arvioitava sen sopivuutta organisaation nykytilanteeseen.

Tutkielmassa esitellään kolme muutosstrategiaa. Jatkuva parantaminen (jap. kaizen) on vähittäistä muutosta ja sijoittuu organisaatiomuutos – kappaleessa kuvatun muutosastejanan alkupäähän. Luova tuho (engl. creative destruction) on revolutiivista muutosta, joka sijoittuu janan toiseen ääripäähän. Luova yhdistely (engl. creative recombination) edustaa evolutiivista muutosta, joka voidaan sijoittaa janan keskivaiheille.

Jatkuva kehittäminen sopii esim. hyvin menestyville organisaatiolle, samoin kuin luova tuho organisaatioille, jotka ovat jääneet kilpailussa auttamattomasti jälkeen. Liika uuden ihannointi on usein johtanut organisaatioiden kilpailuedun häviämiseen, tästä johtuen Abrahamsonin muutosmalli suosittelee organisaation olemassaolevien voimavarojen parempaa hyödyntämistä. (Abrahamson, 2004, 6)

2.2.3.1 Kaizen - ajattelu

Kaizen tarkoittaa pieniä, jatkuvan kehittämisen kautta saatuja tuloksia. (Wittenberg, 1994, 12)

Kaizen - ajattelun filosofiana on toimia käynnistäjänä ja muutoksen ajurina kaikille tehokkuuteen pyrkiville aloitteille. Kaizen - tapahtumat ovat tilaisuuksia tehdä kohdistettuja muutoksia työpaikalla. Onnistuakseen Kaizen vaatii perusteellista suunnittelua ja järkevää toimeenpanoa. (Ortiz, 2001, 31)

Kaizen - ohjelma luo perusteet muutokselle, jota yrityksen on mahdollista hyödyntää tulevien muutosten käynnistämisessä. Kaizen - filosofiassa painotetaan työntekijöiden osallistumisen merkitystä jokaisella organisaatiotasolla. Kaizen tulisi integroida normaaleihin päivittäisiin aktiviteetteihin. Kaizenin avulla vähennetään turhaa, arvoa tuottamatonta toimintaa, luodaan standardeja ja organisoidaan työtä. Kaizenin avulla aikaansaadut parannukset ovat yleensä pieniluontoisia, joskin niiden vaikutukset ajan kanssa voivat olla suuria ja pitkäkestoisia. (Ortiz, 2001, 31)

Standardisointi on kaizen - ajattelun ydin. Ideana on luoda standardi, pysyä siinä ja kehittää sitä. Standardi tarkoittaa Kaizenin yhteydessä sääntöjen, ohjeiden ja proseduurien yhdistelmää, joka on johdon perustamaa ja joka mahdollistaa työntekijöiden onnistumisen työssään. (Wittenberg, 1994, 12)

2.2.3.2 Luova tuho

Luova tuho on alunperin Joseph Schumpeterin luoma käsite, jolla hän kuvasi aloittavien yrittäjien toiminnan rakenteita purkavaa ja toimintamalleja luovaa vaikutusta markkinoilla. Nolan ja Croson sovelsivat luovan tuhon teoriaa organisaatiomuutoksiin vuonna 1995.

Nolan & Croson esittävät muutoksen tietotekniikan käytön ja tiedon liikkumisen mahdollistavaan organisaatorakenteeseen ja näin siirtymisen tietohteiskunnan mukaisiin kilpailuvaatimuksiin. Esitetyt toimenpiteet on tarkoitettu yrityksille, jotka ovat jähmettyneet kilpailemaan teollistuneen

aikakauden toimintamalleilla. Teoria sisältää oletuksen tuottavuuden huikeasta kasvusta. Informaatioteknologian pitäisi mahdollistaa työntekijäkohtaisen tuoton nousun jopa 50 prosentilla. (Nolan & Croson, 1995, 9)

Luova tuho etenee 6 – portaisen mallin mukaan. Ensimmäisessä vaiheessa vähennetään henkilökuntaa, etenkin rutiinityöstä. Seuraavassa vaiheessa pyritään luomaan uusi dynaaminen tasapaino suuntaamalla vapautuvia kassavirtoja yksiköiden välillä ja kouluttamalla työntekijät toimimaan uudessa organisaatiossa. Tämän jälkeen yritykselle laaditaan uusi markkinaohjelma, joka tähtää neljanteen kohtaan, asiakaslähtöiseen toimintaan. Seuraava tavoite on markkinoiden hallinta asiakkaiden huomion kaappaamalla ja kilpailijoita harhauttamalla. Viimeisessä vaiheessa tavoitellaan uusien mahdollisuuksien hyväksikäyttöä globaalissa mittakaavassa. (Nolan & Croson, 1995, 25 – 33)

Luovan tuhon ja vähennysten trendi oli kuumimmillaan 80- ja 90 – lukujen aikana. Luovaa tuhoa saavuttaakseen organisaatioiden oli revittävä alas kaikki mitä niillä on ja sitten suunniteltava uusi systeemi, joka otetaan käyttöön vanhan tilalle. Menestyksekkäiden muutoshankkeiden tuli tähdätä suoraan 50 % henkilöstövähennyksiin samalla liikevoittotasolla. Vasta tämän nähtiin rikkovan jähmettymisen ja käynnistävän muutoksen.

2.2.3.3 Luova rekombinaatio

Eric Abrahamsonin (2004) esittelemässä muutosstrategiassa huomioidaan organisaatiossa olevat voimavarat ja keskitytään muutoksen johtamiseen niitä hyödyntämällä. Abrahamsonin mallissa otetaan huomioon henkilöt, prosessit, rakenteet, kulttuurit ja sosiaaliset verkostot, jotka organisaatiolla on usein valmiiksi hallussaan ja joita se tarvitsee muuttaakseen toimintaansa. (2004, 7-9)

Abrahamson painottaa ettei tuhoava muutos ole aina hyvästä. Epäonnistuneet muutoshankkeet haittaavat rutiinihankkeita ja sen lisäksi näivertävät yrityksen kykyä saavuttaa onnistuneempia ja pysyvämpiä muutoksia. Organisaatioissa koettu muutosvastarinta ei ole muutoksen syytä vaan pikemminkin muutoksesta johtuvaa. Luovaa rekombinaatiota tulisikin käyttää yrityksissä, joissa on koettu paljon muutoksia, jotka eivät ole onnistuneet tai ovat olleet dramaattisia. Tällaisissa organisaatioissa muutoksiin vaikuttaa kolme tekijää, jotka estävät tulevia muutoksia: Hankkeen käynnistymisen aiheuttama ylikuorma, muutokseen liittyvä kaaos ja laajalle työntekijöiden keskuudessa levinnyt kyynisyys. Abrahamson nimittää tilaa toistuvan muutoksen syndroomaksi. (Abrahamson, 2004, 2-8)

Luova rekombinaatio tapahtuu yhdistämällä olemassaolevia elementtejä (Ihmiset, verkostot, prosessit, rakenne ja kulttuuri) uusiin, käyttökelpoisempiin muotoihin. Yhdistelytekniikkana käytetään kloonausta, muokkaamista ja kääntämistä. (Abrahamson, 2004, 14, 25)

Kloonausta käytetään jos samoilla keinoilla saavutetaan samat tulokset eri firman osissa. Kloonaus tapahtuu muodollistamalla, välittämällä ja vastaanottamalla. Esimerkki kloonauksesta on vaikkapa tietokoneohjelman kopion jakelu sähköpostitse ja sen käyttöönotto näin toisella osastolla. (Abrahamson, 2004, 35)

Muokkaamisessa keinoja on muokattava, jotta niillä saavutetaan menestyksekkäitä tuloksia eri firman osissa. Muokkaus tarkoittaa viestintää, sopeutusta ja sovitusta. Esimerkkinä vaikka muihin maanosiin sijoitettujen asiantuntijoiden kielikoulutus. (Abrahamson, 2004, 35)

Kääntäminen tarkoittaa, että keinot on keksittävä uudelleen, joilla niillä saavutettaisiin menestyksekkäitä tuloksia muissa firman osissa. Kääntäminen toteutetaan tulkitsemalla, keksimällä uudestaan ja

sopeuttamalla. Esimerkkinä yrityksen arvon uudelleenluominen. (Abrahamson, 2004, 35)

Luovassa yhdistämisessä käytetään työkaluna myös muutosten rytmittämistä (engl. Pacing). Rytmittämisellä voi olla suuri vaikutus muutoksen onnistumiseen. Organisaatioiden tulisi palata vakauden tilaan muutosten välissä. Vakaa vaihe antaa yritykselle mahdollisuudet ylivertaiseen lyhyen ja pitkän aikavälin suoritukseen sekä tulevien muutosten suorittamiseen pienemmillä kuluilla, helpommin ja suuremmalla menestyksellä. (Abrahamson, 2004, 168-169)

Rytmittämisen tarkoituksena on luoda vakaita jaksoja muutoksen vastapainoksi. Vakaus sallii organisaatioille muutoksen voittojen keräykset. Tietty määrä vakaita jaksoja sallii mm. kokeiluun ja erehdykseen perustuvan oppimisen, olemassaolevien toiminnallisten elementtien säädön, muutosseurausten ymmärtämisen sekä pienet suoritustason parannukset. (Abrahamson, 2004, 170–171)

2.2.4 4. Askel: Sitoutumisen ja osallistumisen turvaaminen

Suurin haaste muutoshankkeissa ei ole vision, strategian tai systeemien muokkaaminen. Kotterin (2002, 2) mukaan muutoksen keskeinen ongelma on ihmisten käyttäytymisen muuttaminen. Ihmiset on saatava muutosprosessiin mukaan, heidän on koettava muutos tarpeelliseksi.

Sitoutumisen ja osallistumisen parantamiseen on olemassa kolme keinoa: välttämättömyyden tunteen luominen, muutosta johtavan koalition kokoaminen ja jatkuva muutosviestintä. (Kotter, 1996, 34)

2.2.4.1 Välttämättömyden tunteen luominen

Muutosprosessin ensimmäinen toimenpide, välttämättömyden tunteen luominen, on elintärkeä tarvittavan yhteistyön aikaansaamiseksi. Korkean omahyväisyysasteen vallitessa on vaikeaa luoda ryhmiä, joilla on tarpeeksi voimaa ja uskottavuutta muutosvaikutuksen tekemiseksi. Ihmisiä ei saada mukaan jos muutos on heistä turhaa tai väärin perusteltua. (Kotter, 1996, 36)

Omahyväisyyden lähteitä ovat mm. johdon iloinen puhe, näkyvien kriisien poissaolo, liiat näkyvät resurssit, alhaiset suoritusstandardit, kapeat toiminnalliset tavoitteet, väärät suoritusindeksit, riittämätön palaute, alhainen kohtaamiskulttuuri. Lähteitä voidaan poistaa esim. luomalla kriisi, poistamalla statussymboleita tai asettamalla tavoitteet tasolle, jolle ei päästä normaalilla toiminnalla. Välttämättömyden tunteen luominen voi epäonnistua, jos yrityksessä on liikaa operatiivisen tason johtajia, jotka pyrkivät poistamaan riskitekijöitä. (Kotter, 1996, 40 - 49)

2.2.4.2 Johtavan koalition kokoaminen

Päätöksentekoprosessia varten tarvitaan vahva muutosta ohjaava ryhmittymä (engl. guiding coalition). Muutosta tukevien johtajien määrän on oltava riittävä suuri. Muutosryhmän jäseniksi pitäisi valita henkilöitä, joilla on asemavaltaa, asiantuntemusta, luotettavuutta ja johtamistaitoa. Muutosliittymä ei saa koostua pelkästään päälliköistä tai johtajista, mukaan tarvitaan kumppaneita johdon ulkopuolelta, kuten esimerkiksi asiakkaan, yrityksen tai hallituksen edustajia. Liittoutumasta tulee löytyä voimaa, osaamista, uskottavuutta ja suhteita. (Kotter, 1996, 51-59)

Luottamus ja yhteinen päämäärä ovat elintärkeitä ryhmittyvän onnistumiselle. Luottamusta voidaan lisätä suunnitellulla epämuodollisella ryhmätoiminnalla. Tyypillinen päämäärä ohjaavan ryhmittymän toiminnalle

on sitoumus erinomaisuuteen, halu saada organisaatio toimimaan korkeimmalla mahdollisella tasolla. (Kotter, 1996, 65)

2.2.4.3 Jatkuva muutosviestintä

Työntekijät eivät sitoudu muutokseen, elleivät he ymmärrä sen tarkoitusta. Visiota kommunikoidaan yleensä liian vähän. Vision kommunikointi on haastavaa, varsinkin jos muutokset tarkoittavat toiminnan alasajoa tai vähennyksiä. Kommunikointia auttavia vision ominaisuuksia yksinkertaisuus, metaforien ja rinnastuksien käyttö, toisto, useiden viestintäkanavien ja foorumien käyttö, johdon esimerkki, ristiriitaisuuksien selittäminen ja kaksisuuntainen kommunikaatio. (Kotter, 1996, 85-100)

Muutos vaatii jatkuvana prosessina myös jatkuvaa viestintää. Muutosprosessit ovat hitaita ja niissä on hiljaisia vaiheita, jolloin mitään ei näyttäisi tapahtuvan vaikka kulliseissa työskentelee useampikin työryhmä. Jos tiedottaminen keskeytyy, alkaa uutistyhjiö täyttyä huhuilla. Jatkuva muutosviestintä on tarpeen myös siksi, että muutos ei yleensä toteudu siten kuin se suunniteltiin. Muutosviestintä auttaa ihmisiä luomaan kokonaiskuvan muutoksesta. (Åberg, 2006, 131)

Muutosviestintä tarkoittaa, että muutosprosessi on kuvattava ja sitä on seurattava ajantasaisesti. Välineenä voidaan käyttää esim. Muutoksesta kertovaa verkkosivua. Oleellista on kertoa esim. hankkeen tausta ja tavoitteet, hankkeen aikataulu ja nykytila. Sivustoon on helppo linkittää muutoksen kannalta oleellisia asiakirjoja. (Åberg, 2006, 131-132).

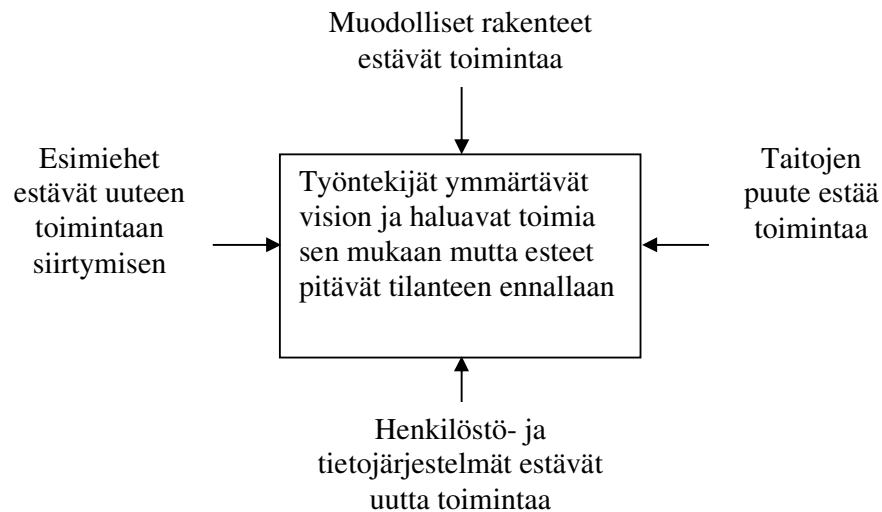
2.2.5 5. Askel: Muutoksen implementoinnin johtaminen

Organisaation jäykkyys ja kapeat työnkuvat saattavat jähmettää muutoksen, vaikka työntekijät ymmärtäisivätkin muutoksen tarkoituksen. Ongelmaan voidaan puuttua valtuuttamisen avulla. Lisäksi on tärkeää

luoda näkyviä lyhyen aikavälin voittoja muutoshankkeen voiman ylläpitämiseksi. (Kotter, 1996, 102)

2.2.5.1 Valtuuttaminen

Valtuuttamisen avulla voidaan parantaa henkilöstön sitoutumista ja osallistumista muutosprosessiin. Valtuuttamisella tarkoitetaan muutoksen esteiden poistamista. Näin kannustetaan ihmisiä luottamaan itseensä, antamaan valtaa ja parantamaan tiedonkulkua. (Kotter & Cohen, 2002, 5) Organisaation esteet poistetaan seuraavalla tavalla: Vision kommunikointi varmistaa, että työntekijöillä on yhteinen määränpää, rakenteita muutetaan poistamalla sopimattomia osia, työntekijöille tarjotaan koulutusta taitojen kehittämiseksi, henkilöstö- ja tietojärjestelmät rakennetaan tukemaan vision mukaista toimintaa ja muutosta estävät esimiehet koulutetaan tehtäviinsä. (Kotter, 1996, 115)



Kuva 2: Muutoksen esteet (Kotter, 1996, 102)

2.2.5.2 Lyhyen aikavälin voittojen luominen

Työntekijät eivät jaksakaan pitkään ponnistella muutoksen eteen, jos he eivät näe sen tuottavan tuloksia. Muutoshankkeen on tuotettava tuloksia viimeistään vuoden sisällä muutoksen alkamisesta. Lupaavasti alkanut muutos saattaa yllättäen painua kasaan jos lyhyen aikavälin voittoja ei saada aikaan. (Kotter, 1996, 117 - 130)

Lyhyen aikavälin voittojen tulisi olla luonteeltaan näkyviä, yksiselitteisiä ja selvästi muutokseen liittyviä. Voitot todistavat, että muutoksen eteen tehdyt uhraukset olivat niiden arvoisia, palkitsevat muutoksen avainhenkilöt kovasta työstä, auttavat hienosäätämään visiota ja strategiaa, vaimentavat kyynisyyttä ja vastustusta, pitävät johdon mukana muutoksessa ja auttavat muutosvoiman (momentum) keräämisessä. (Kotter, 1996, 122 – 123)

Voittoja kannattaa etsiä ja luoda, paine lyhyen aikavälin voittojen saamiseksi pitää ihmiset liikkeellä kohti pitkän aikavälin tuloksien saavuttamista. (Kotter, 1996, 121 – 122)

2.2.6 6. Askel: Muutoksen vakauttaminen, integrointi ja laajentaminen

Isoissa organisaatioissa muutokset kestävät yleensä pitkän aikaa. Muutetut toimintatavat ja käytännöt ovat erittäin hauraita ennen niiden juurtumista yrityksen kulttuuriin. Ensimmäisten voittojen jälkeen muutoshanketta tulee vahvistaa entisestään. Muutokseen osallistuville on tärkeää tarjota enemmän tukea, jotta he voivat kehittyä. Ylin johto keskittyy tässä vaiheessa tavoitteiden selventämiseen ja välttämättömyyden ylläpitämiseen. Operatiivinen johto vetää projekteja ja tukee näin muutosta alhaalta. Lisäksi tulee yrittää eliminoida ylimääräisiä riippuvuussuhteita. Muutoksen vakauttamista ja integrointia parantavat

keskinäisten riippuvuuksien eliminointi ja kulttuurin muutos. (Kotter, 1996, 133-143)

2.2.6.1 Keskinäisten riippuvuuksien eliminointi

Pitkälle edennyt muutos kohtaa kaksi ongelmaa: Osien keskinäinen riippuvuus ja yrityskulttuuri. Osien keskinäinen riippuvuus tarkoittaa toisiinsa vaikuttavia yhteyksiä, joita organisaation eri elementtien välillä ilmenee. Myynnissä tapahtuvat asiat vaikuttavat tuotantoon, tuotekehityksessä tapahtuvat asiat vaikuttavat myyntiin. Toisistaan korkeasti riippuvassa ympäristössä muutoksen aikaansaaminen on äärimmäisen vaikeaa ja vaatii yleensä jokaisen elementin muuttamista. (Kotter, 1996, 134-136)

2.2.6.2 Kulttuurin muutos

Kulttuuria on äärimmäisen vaikea muuttaa. Siinä vaikuttavat tekijät ovat kokonaan tai melkein näkymättömiä ja vaikeasti kohdistettavissa. Kulttuuri on voimakasta koska:

1. Siinä toimivat ihmiset on valikoitu ja kulttuuri on iskostunut heihin hyvin
2. Kulttuuri toteuttaa itseään satojen tai tuhansien ihmisten kautta
3. Tämä tapahtuu ilman tietoista aikomusta ja on täten vaikeaa kyseenalaistaa

(Kotter, 1996, 151)

Kulttuurilla viitataan tietyn ihmisjoukon parissa esiintyviin yhteisiin käyttäytymisnormeihin ja arvoihin. Normit ovat yleisiä tai vallitsevia ryhmässä esiintyviä käyttäytymismuotoja, joiden mukaan ryhmä käyttäytyy. Arvot ovat tärkeitä huolia ja tavoitteita, joista suurin osa ryhmästä on samaa mieltä. Arvot ohjaavat ryhmän käytöstä ja usein säilyvät vaikka osa ryhmän jäsenistä vaihtuisikin. (Kotter, 1996, 148)

Kotter mainitsee kulttuurin muuttamisen muutosprosessin vaikeimmaksi tehtäväksi. Yrityskulttuurin muutos tulee viimeisenä ja sen onnistuminen riippuu muutosprosessin tuloksista. Kulttuurin muutos vaatii paljon puhetta, verbaalista viestintää ja tukea. Joskus ainoa tapa muuttaa kulttuuria on vaihtaa avainhenkilöitä. (Kotter, 1996, 157)

2.3 Muutoksen arviointi

Muutosjohtamisen kirjallisuus on keskittynyt psykologisten eli pehmeiden arvojen johtamiseen. Malleissa puhutaan vision, kulttuurin, johtajuuden ja motivaation johtamisesta muutoksen toteuttamiseksi. Pehmeiden tekijöiden johtaminen ei välttämättä vaikuta suoraan hankkeiden lopputuloksiin. Niiden ongelma on, että siinä missä ne ovat joissain hankkeissa elintärkeitä, toisissa niiden merkitys on vähäinen. Lisäksi työntekijöiden asenteiden ja suhteiden muuttaminen voi olla mahdotonta, sillä ne ovat organisaatioon ja siinä työskenteleviin ihmisiin tiukkaan iskostuneita. (Sirkin, Keenan, Jackson, 2005, 109-110)

Sirkin et al (2005, 111) huomasivat 255 yritystä käsittävässä tutkimuksessaan muutoksen onnistumisen korreloivan neljän kovan tekijän kanssa. Näitä tekijöitä ovat: projektin kesto, suorituksen yhtenäisyys, sitoutuminen hankkeeseen ja lisävaiva, jonka työntekijät joutuivat kokemaan muutoksen tähden.

Kovat tekijät voidaan määrittää kolmella ominaisuudella: Yritykset pystyvät mittaamaan niitä suorasti tai epäsuorasti, yritykset voivat helposti viestiä niiden merkityksen, sisäisesti sekä ulkoisesti ja yritykset voivat vaikuttaa tekijöihin, kenties jopa nopeasti. Jotkut kovista tekijöistä ovat aikakriittisiä, toiset vaativat tietyn määrän ihmisiä tai resursseja, mutta niihin panostamalla on saavutettavissa taloudellisia tuloksia. (Sirkin, Keenan, Jackson 2005, 110)

Kovien tekijöiden huomiointi ei tarkoita, että pehmeät arvot tulisi hylätä muutosprosesseissa. Jos organisaatio ei muutosprosessin alussa ratko koviin tekijöihin liittyviä ongelmia, on epätodennäköistä, että edes päästään muutosprosessissa vaiheeseen, jossa pehmeät tekijät alkaisivat vaikuttaa. Muutoksen lopullisen onnistumisen ratkaisee tapa, jolla yritykset yhdistelevät neljää avaintekijää. (Sirkin, Keenan, Jackson 2005, 110-111)

Suorituksen kesto

Suorituksen kesto ei välttämättä määritä sen onnistumista. Pitkät projektit, joita seurataan säännöllisesti, onnistuvat useammin kuin lyhyet, joissa säännöllistä seuraamista ei suoriteta. Ihannetapauksessa yrityksen tulisi arvioida muutoshankkeita kahden viikon välein. Ongelmia on luvassa, jos arviointiväli ylittää 8 viikkoa. (Sirkin, Keenan, Jackson 2005, 111)

Välitavoitteiden ja niiden vaikutusten seuraaminen ovat paras tapa, jolla johtajat voivat arvioida projekteja, tunnistaa eroja ja havaita uusia riskejä. Tehokkaimpia välitavoitteita ovat suorituksia tai tuloksia arvioivat tavoitteet. Esimerkkinä hyvästä tavoitteesta voidaan käyttää esim. Muutostiimin tehtävien määrää tietyllä aikavälillä. Jos tavoitteissa ei onnistuta, on analysoitava tapahtumia ja yritettävä estää niitä tapahtumasta uudelleen. (Sirkin, Keenan, Jackson 2005, 111)

Suorituksen yhtenäisyys

Yhtenäiseen suoritukseen päästäkseen organisaation tulisi vapauttaa parhaat mahdolliset resurssit muutokseen ja samalla varmistaa päivittäisen toiminnan sujuminen. Usein ylemmät johtajat ovat vastahakoisia avainhenkilöiden osallistumiseen muutoshankkeisiin, sillä normalityö saattaisi kärsiä tästä. Ylemmän johdon vastuulla on tiimin vetäjien valinta ja tiimin koostaminen. (Sirkin, Keenan, Jackson 2005, 111)

Sitoutuminen

Muutoshankkeen onnistumiseksi yrityksen on saatava näkyvä tuki vaikutusvaltaisimmilta johtajilta ja on otettava huomioon henkilöstön innostuneisuus muutosta kohtaan tai sen tuomia työtapoja kohtaan. (Sirkin, Keenan, Jackson 2005, 111)

Työntekijöille aiheutuva lisävaiva

Johdon on arvioitava kuinka paljon lisätyötä muutos aiheuttaa työntekijöille. Muutoksen aiheuttama lisätyö ei saisi olla enempää kuin 10 %. Työntekijöiden ylikuormittaminen vaarantaa joko muutoshankkeen tai normaalitoiminnan. Muutoshankkeissa mukana toimivien tehtävien tyypistäminen tai tilapäisavun palkkaaminen hoitamaan rutiineja saattavat olla ratkaisu ongelmaan. (Sirkin, Keenan, Jackson 2005, 111)

2.4 Muutosten seuraukset

Organisaatioiden muutoshankkeista monet epäonnistuvat pahoin, joko eitarcoitetuin tai haitallisin seurauksin. Siinä missä muutos voi uudistaa ja auttaa organisaatiota pärjäämään, se voi tuottaa myös tuhoa kuten valtavan määrän irtisanottuja, tehdä keskijohdon tarpeettomaksi, aiheuttaa pelkoa ja kyynisyyttä ja viedä organisaation kehitystä taaksepäin. (Champy & Nohria, 2003, 263)

Muutoksen epäonnistuminen johtuu yleensä organisaation sisäisistä syistä. Työntekijöiden tulisi kokea muutos pelkän päämäärän sijaan suunnittelua, valmistelua ja projektinjohtamista vaativana prosessina. Vision puute on yleinen syy muutoshankkeen näivettymiseen. Edellisten muutoshankkeiden negatiiviset kokemukset voivat kyynistää työntekijöiden suhtautumisen uuteen muutokseen, aiheuttaa keskijohdon jähmettymisen tai yleistä muutosvastarintaa. Jos muutosta ei tueta tarpeeksi ja uuteen toimintaan tarvittavan osaamisen ja taitojen kouluttamisessa epäonnistutaan, työntekijöillä on vaikeuksia sopeutua muutokseen.

Riittämätön muutosviestintä, esimerkiksi liian suppea asteittainen tiedottaminen voi jättää uutistyhjiön ja antaa valtaa huhupuheille. Yleinen virhe on myös, että muutosponnistukset suunnataan liian kapealle sektorille ja jätetään huomioimatta organisaation kokonaisuus ja sen tekijöiden yhteisvaikutukset. (Hamlin et al, 2001, 21-22)

Ihmislähtöiset seuraukset johtavat työntekijän vieraantumiseen organisaatiosta ja mahdolliseen psykologiseen luovuttamiseen. Ihmislähtöisiä, tarkoittamattomia seurauksia saattavat olla esim.

1. Venymiskokemukset. Usein muutos on johdettu huonosti ylimmän johdon osalta. Vastuu jää päälliköille ja esimiehille, joilta kuitenkin puuttuvat keinot vaikuttaa tilanteisiin.
2. Psykologiset reaktiot muutoksiin aiheuttavat muutosohjelmasta selvinneille syyllisyyden tunteita työssäolosta. Luottamus murenee, pelokkuutta, kyynisyyttä ja moraalittomuutta esiintyy. Työn turvallisuuden laskiessa myös lojaalisuus karisee.
3. Behavioristiset reaktiot vaikuttavat muutoksen jälkeisessä organisaatiossa työskenteleviin. Työmäärät ovat yleisesti suuremmat ja työaika pitempi. Henkilöstö kärsii suunnan puutteesta, tekee työtä kiihtyneessä tahdissa ja taistelee pitääkseen pään veden yläpuolella. Poliittiset pelit lisääntyvät, roolien rajat himmenevät ja stressitaso kohoaa. (Marks, 1996)

Liiketoiminnallisia haitallisia seurauksia ovat mm. jäljellejääneen henkilöstön uudelleen koulutuksesta aiheutuvat kustannukset, lisääntynyt tilapäisten konsulttien käyttö, lisääntynyt ylitöiden teko, avainhenkilöiden irtisanoutuminen ja pakotetut kokonaisten funktioiden lakkauttamiset. (Marks, 1996)

Muutoshankkeiden tavallisin toteutunut tavoite on usein parantunut taloudellinen seuranta. Pehmeät tavoitteet kuten nopeampi päätöksenteko, lisääntynyt joustavuus ja suurempi osallistuminen jäävät

usein saavuttamatta. Muutoksen inhimillinen puoli jätetään edelleen vain vähälle huomiolle. (Hamlin et al. 2001, 77-78)

Suurin osa muutoshankkeista tehdään kustannusten säästämiseksi tai organisaation madaltamiseksi karsimalla henkilöstöä ja parantamalla tehokkuutta. Thorhill et al. (2000) kyseenalaistavat raakaan numerodataan perustuvat analyysit, joiden pohjalta organisaatiot käynnistävät vähennyshankkeita. Thorhillin mukaan ainoastaan 20-50 % vähennyksiin ryhtyvistä yrityksistä saavuttavat muutokselle asetetut tavoitteet. Worrall & Cooperin (1997) mukaan vähennyshankkeissa voitiin osoittaa kiistattomia todisteita siitä, että muutoshankkeella oli vahva negatiivinen vaikutus henkilöstön lojaalisuuteen, motivaatioon, moraaliin ja tunteeseen työn turvallisuudesta.

Muutoshankkeilla on paljon tarkoittamattomia lopputuloksia. Eniten tarkoittamattomia seurauksia esiintyy vähennyshankkeissa kuten ulkoistamisessa, organisaation madaltamisessa ja tilapäistä työvoimaa käytettäessä. Vähennyshankkeiden seuraukset ovat vakavia. Vähentämishankkeet johtavat yleisesti organisaation osaamispuheen rapistumiseen. Toinen yleinen seuraus on johtotasolla työskentelevien työn turvallisuudentunteen väheneminen ja sitä kautta alentunut lojaalisuus, moraalit ja motivaatio. Jatkuva organisaatiomuutos johtaa usein kokeneen, mutta joustamattoman työvoiman vaihtamiseen joustavilla sopimuksilla ja tilapäisellä henkilöstöllä. (Hamlin et al, 2001, 67 - 79)

Cameronin (1994) mukaan vähennyshanke voi aiheuttaa organisaatiossa asiakkaiden ja työntekijöiden välisten suhteiden katoamista, tiimien välisen yhteistoiminnan ja tiedon jaon vähentymistä, rutiinien häviämistä, dokumentoinnin ja informaationjaon vähentymistä, sääntöjen, standardien ja joustamattomuuden lisääntymistä, poliittisten intressien eskaloitumista, lisääntyneitä muutosvastarintaa, lisääntyneitä henkilöiden välisiä konflikteja ja tuottavuuden laskua.

Worrall et al (1999) havaitsivat Iso-Britanniassa suoritettussa, keskijohtoon keskittyvässä tutkimuksessaan, että muutosprosessien jälkeen operatiivisen johdon oli suoritettava enemmän tehtäviä vähemmällä henkilöstömäärällä, pyrittävä pysymään kilpailukykyisenä nopeasti muuttuvassa työympäristössä, johdettava alhaisen työmoraalin omaavaa henkilöstöä, epämotivoituneita työntekijöitä ja sopeuduttava muuttuneisiin työehtoihin. Muutoksesta selviytyneiden johtajien asenteet ovat muuttuneet, heistä tulee riskiä välttäviä, heidän lojaalisuutensa kääntyy organisaatiosta heihin itseensä ja päätöksenteosta tulee hitaampaa päätöksenteon aikajänteen pidentymisen vuoksi, tehtävät lisääntyvät ja roolien selkeys vähenee.

Muutosten seuraukset ovat usein suunnittelemattomia ja niiden alkuperäisiin tavoitteisiin ei päästä. Seuraukset johtuvat organisaation omasta toiminnasta muutosprosessin aikana. Niitä voitaisiin välttää osaavan johtamisen avulla. Beer & Nohrian (2000) mukaan konsultointiyrityksillä on tyypillisesti iso rooli organisaatioiden muutoshankkeissa. Organisaatiot palkkaavat usein ulkopuolisen asiantuntijan johtamaan tai tukemaan muutoshanketta. Seuraava luku esittelee liikkeenjohdon konsultoinnin alana ja tehtävänkuvana sekä selvittää miten konsultointiyritykset toimivat organisaatiomuutoksessa.

3 Liikkeenjohdon konsultointi

Liikkeenjohdon konsultointi on asiakkaan tarvitseman johtamistiedon ja toiminnallisen tiedon siirtämistä asiakkaan käyttöön. Tiedonsiirtäminen edellyttää tietysti myös tiedon luomista, siirtoa, jakamista ja soveltamista liiketoiminnan johtamiseen. (Kubr, 1996, 4)

3.1 Määritelmät

FEACO (The European Federation of Management Consultancies Associations) määrittelee liikkeenjohdon konsultoinnin seuraavasti:

”Liikkeenjohdon konsultointi on riippumatonta neuvonantoa ja auttamista johtamisen ongelmissa.”

FEACON:n mukaan konsultointi tyypillisesti käsittää ongelmien ja mahdollisuuksien tunnistamisen ja tutkimisen, toimenpiteiden suosittelemisen ja toimenpiteiden käyttöönotossa auttamisen. (www.feaco.org)

Toisena määritelmänä voidaan käyttää Greinerin ja Metzgerin (1983) määritelmää:

”Liikkeenjohdon konsultointi on neuvoa antavaa sopimuksen varaista palvelua, jota tarjoavat organisaatiot joissa työskentelee tehtävään koulutettuja henkilöitä. He avustavat asiakasta objektiivisella ja itsenäisellä tavalla tunnistamaan ongelman, analysoimaan sitä, tekemään toimenpidesuosituksia ongelmaan ja auttamaan suositusten käyttöönotossa.”

Esitetyillä määritelmillä on kolme yhteistä teemaa: Ongelman tunnistaminen, ratkaisun suositteleminen ja ratkaisun käyttöönotossa avustaminen.

Kubrin mukaan konsultointia voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta, joko laajasti toiminnallisena tai erityisenä ammatillisena palveluna. Laaja toiminnallisuus tarkoittaa avun tai neuvon antamista sisältöä, prosessia, tehtäviä tai rakennetta koskeviin asioihin, joista konsultti ei ole itse vastuussa. Näin ollen konsultiksi voidaan luokitella kuka tahansa joka muuttaa tai parantaa kollegansa tai asiakkaan toimintaa. (Kubr, 2002, 3)

Ammatillinen palvelu painottaa luonteenpiirteitä, joita sillä konsultoinnilla asiantuntijapalveluna on oltava. Näin katsoen konsultointi on itsenäisen ja asiantuntevan neuvonnan ja tuen tarjoamista johtamisen prosesseihin asiakkaille, joilla on johtamiseen liittyviä vastuita. Kubr painottaa, ettei näkökulmia ei tulisi kuitenkaan nähdä toisistaan erillisinä, vaan toisiaan tukevinä. (Kubr, 1996, 4)

Konsultointiin liittyy aina kaksi kriittistä ulottuvuutta: tekninen ja inhimillinen ulottuvuus. Tekninen ulottuvuus sisältää johtamisen luonteen sekä liiketoimintaprosessit ja ongelmat, joita asiakas kohtaa, ja tavan, jolla näitä ongelmia analysoidaan ja ratkaistaan. Inhimillinen ulottuvuus sisältää asiakkaan työntekijöiden väliset suhteet, suhtautumisen ongelman ja kiinnostuksen tilanteen parantamiseksi ja tietenkin konsultin ja asiakkaan välisen suhteen. (Kubr, 1996, 5)

3.1.1 Liikkeenjohdon konsultointi alana

Liikkeenjohdon konsultointi on ollut nopeasti kehittyvä ala, jonka toimijat ovat aktiivisesti integroineet alan säännöt ja osaamisen liiketoimintansa osaksi. Tästä johtuen toiminta-ala on laajentunut ja käsittää nykyään laajalaisesti eri liiketoiminnan osa-alueita. (www.feaco.org)

FEACO on segmentoinut liikkeenjohdon konsultoinnin palvelut viiteen pääkategoriaan: Toimintojen johtamiseen, informaatioteknologiaan, strategiaan, henkilöstövoimavaroihin ja ulkoistamispalveluihin. (www.feaco.org)

FEACO:n 2005 julkaiseman raportin mukaan Euroopan liikkeenjohdon konsultoinnin markkinat olivat arvoltaan 61,6 miljardia euroa. Edelliseen vuoteen verrattuna kasvua oli 14 %. Teollisuus, pankkisektori ja julkinen sektori ovat suurimmat konsultoinnin toimialat sekä itäisessä että läntisessä Euroopassa. Useimmissa maissa konsultoinnin kysyntä on kasvanut tasaisesti ja tästä johtuen alalla suhtaudutaan tulevaisuuteen optimistisesti. Taloudellinen kasvu ja stabiilius ovat kasvattaneet konsulttipalvelujen kysyntää. (www.feaco.org)

Myös Suomessa konsultoinnin kysynnän arvioidaan kasvavan. Talouselämän tekemän konsulttiselvityksen mukaan viidennes suuryrityksistä arveli käyttävänsä tulevaisuudessa enemmän konsulttipalveluja. Vain 5% aikoi vähentää konsulttipalvelujen käyttöä. Uusia suuntauksia Suomessa ovat painottuminen julkisten palvelujen konsultointiin ja suuntaaminen Venäjän markkinoille. (Talouselämä, 3/2007, 28- 31)

Konsultointiyrietykset valitaan usein kokemuksen, laadun, ammattimaisuuden ja etiikan perusteella. Trendinä alalla näyttää olevan investointi uusiin ja aiempaa pitkäkestoisempiin projekteihin. Suomessa projektien lyhytkestoisuus ja niiden tarkka kohdistuvuus ovat tosin vielä nykypäivää. (www.feaco.org)

3.1.2 Konsultoinnin kehitys

Konsultoinnin kehityksessä voidaan nähdä kaksi kehityspolkua. Toinen näistä pohjaa muinaiseen Roomaan ja siellä toimineisiin senaatin neuvonantajiin. Muinaisessa Roomassa senaatti käytti neuvonantajia vaikeiden päätösten esittelyssä. Sanan alkuperä on latinan sanassa Consultus, joka merkitsi lakiasioiden neuvojaa.

Toinen merkittävä kehitys on ollut tieteellisen liikkeenjohdon synty 1910 – luvulla. Tieteellisen liikkeenjohdon tekniikat alkoivat kehittyä 1910 – luvulla tieteellisen liikkeenjohdon ja sen edustajien Frederick Taylorin, H.L. Ganttin ja Frank Gilbrethin vaikutuksesta. Tieteellinen liikkeenjohto otti käyttöön systemaattiset työanalyysit, aikastandardit ja kannustimet, joiden tarkoituksena oli lisätä toiminnan rationaalisuutta ja parantaa työntekijöiden kohtelua. (Greiner, 1983, 10)

Liikkeenjohdon konsultointi oli teknisesti keskittyntä aina toisen maailmansodan loppuun. Sodan jälkeen yritysten keskittyessä jälleen kuluttajille myytäviin tuotteisiin ilmaantui uusia tarpeita mm. palvelujen kehittämässä, markkinoinnissa ja taloudellisessa neuvonannossa. (Greiner, 1983, 10)

Seuraava kehityspolku alkoi 1950- luvulla ja liittyi tietokoneiden käyttöönottoon. Uusia toimintoja mahdollistavia tietokoneohjelmia otettiin käyttöön ja niiden käyttöönottoon ja kouluttamiseen tarvittiin osaamista. (Greiner, 1983, 10)

Konsultointialan varsinainen kasvu alkoi 1960– ja 1970-luvun saatteessa. Tietotekniikan nopea kehittyminen mahdollisti reaaliaikaisen suorituksen mittaamisen ja uusia tietojärjestelmiä otettiin laajamittaisesti käyttöön. Kova kilpailu markkinoista, uudet teollisuuden alat sekä maailmanlaajuiset markkinat loivat kysyntää strategiselle konsultoinnille. Valtiollinen säännöstely ja sosiaaliset intressiryhmät synnyttivät tarvetta ympäristösuunnittelulle ja tuotekehittelylle. Palvelualojen synty vaati uudenlaisia markkinointistrategioita, henkilöstöpolitiikkaa ja organisaatorakenteita. (Greiner, 1983, 10)

1980 – luvulle mennessä liikkeenjohdon konsultoinnista oli kehittynyt maailmanlaajuisesti levinnyt monialainen liikkeenala, joka kattoi monia teollisuuden ja palveluiden aloja. (Greiner, 1983, 10)

Liiketoiminnan muutokset ovat vaikuttaneet myös liikkeenjohdon konsultointiin. Konsultointiala on joutunut sopeutumaan muutokseen ja tarttumaan sen tarjoamiin mahdollisuuksiin. Konsultointitoiminta jatkaa kehittymistään uusien tuottajien ja palvelujen myötä. Monet vanhat alaa hallinneet yritykset ovat kehityksen kulussa fuusioituneet tai lopettaneet toimintansa.

Tällä hetkellä alalla on havaittavissa markkinoiden keskittymisen trendi. Suurimmat yritykset ovat kasvattaneet markkinaosuuttaan tasaisesti kolmen vuoden ajan. Globaalit konsultointiyrietykset ovat omaksuneet monialaisen palveluvalikoiman, integroidun konsultoinnin, jonka tarkoituksena on tarjota asiakkaille kokonaisvaltaisia ratkaisuja heidän ongelmiinsa ja mahdollisuuksiinsa. Pienemmät yritykset ovat taas erikoistuneet tietyille aloille ja tuottavat palveluita kapeilla teollisuudenaloilla ja markkinoilla. (www.feaco.org)

Konsultointiyrietysten palvelut Suomessa ovat siirtyneet strategian kehittämisestä muutosten johtamiseen. Tietotekniikka nähdään nykyään oleellisena osana konsultoinnin työskäkaa. (Talouselämä 3/2007, 28)

3.2 Konsultointi tehtävänkuvana

Konsultteja käytetään Kubrin määritelmän mukaan saavuttamaan organisaation päämäärät ja tavoitteet, ratkaisemaan liiketoiminnan ja johtamisen ongelmia, tunnistamaan ja hyödyntämään uusia mahdollisuuksia, parantamaan oppimista ja implementoimaan muutosta. (Kubr, 2002, 10)

Liikkeenjohdon konsultointi auttaa organisaation tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisessa. Päämäärät ja keinot voivat olla hyvin moninaisia riippuen konsulttien ja yrityksen prioriteeteista ja ajattelutavasta sekä meneillään olevista trendeistä. Konsultoinnin pitäisi tuottaa

asiakkaalle pysyvää ja mitattavaa arvoa, joka auttaa asiakasta tavoitteiden saavuttamisessa. (Kubr, 2002, 11)

Liiketoiminnan ja johtamisen ongelmat ovat yleisimmin mainittu konsultoinnin tarkoitus. Konsultin tehtävänä on on tarjota ammattimaista apua liiketoiminnan ongelmien tunnistamisessa, diagnosoinnissa ja ratkaisemisessa. (Kubr, 2002, 12)

Konsultointiyrietykset voivat tarjota arvokasta tietoa ja ideoita, joista saadaan aikaan uusia aloitteita, innovaatioita ja parannuksia monilla liiketoiminnan osa-alueilla. Uusien mahdollisuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen kuuluu konsultoinnin toimenkuvaan. (Kubr, 2002, 15)

Ongelmanratkaisun ohella asiakkaiden tulisi oppia konsultoinnin seurauksena miten he voivat tunnistaa ongelmia ja mahdollisuuksia, kehittää parannuksia ja implementoida muutoksia. Konsultoinnin tuottama oppimisefekti on kaikkein tehokkain ja kestävin asiakkaalle palvelun ostamisesta koituva hyöty. (Kubr, 2002, 15-16)

Muutosten implementointi on toinen konsultoinnin pääperiaatteista. Konsulttien tulisi auttaa asiakkaan organisaation muutoksen ymmärtämistä, muutoksessa toimimista sekä ehdottaa muutoksia, jotka auttavat asiakasta menestymään jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. (Kubr, 2002, 16)

3.2.1 Toimeksiannot

Maisterin (1993) mukaan konsultointiin perustuvat toimeksiannot pohjaavat kolmeen kategoriaan: aivot, harmaat hiukset ja tavanomaiset projektit. Aivoja vaativat ratkaisut ovat monimutkaisia, uniikkeja ongelmia, joiden ratkaisu vaatii luovuutta, innovaatioita ja uusien lähestymistapojen, konseptien ja tekniikoiden käyttöä sekä taitavia ihmisiä niiden takana. Harmaat hiukset – kategoria sisältää luonteeltaan tavanomaisempia

ongelmia, joskin ne ovat asiakkaalle uusia ja niiden ratkaisemiseen vaaditaan erikseen muokattuja ratkaisuja. Projektit taas ovat hyvin tunnettuja, yleisiä ongelmia, joita ratkaistaan tavallisilla, ohjatuilla toimenpiteillä ja pienellä asiakaskohtaisella muokkauksella.

Konsultteja käytetään seuraavan 10 perustavan mukaisesti:

1. Tarjoamaan tietoa
2. Tarjoamaan asiantuntijan resursseja
3. Luomaan kontakteja ja suhteita
4. Tarjoamaan asiantuntijan mielipiteen
5. Tekemään diagnostista työtä
6. Kehittämään toimintaehdotuksia
7. Kehittämään järjestelmiä ja metodeja
8. Suunnittelemaan ja johtamaan organisaatiollisia muutoksia
9. Kouluttamaan ja kehittämään johtoa ja henkilöstöä
10. Neuvomaan ja valmentamaan

(Kubr, 2002, 17)

Täydellisempi ja relevantti tieto on usein ainoa asia, jota asiakas tarvitsee tehdäkseen oikean päätöksen. Asiakas saattaa palkata konsultin täydentämään osaamistaan. Konsultin rooli voi käsittää mahdollisten kumppanien esittelyä, arviointia ja suosittelua. Konsultti voi tarjota mielipiteensä tapauksessa, jossa asiakas valitsee eri vaihtoehtojen väliltä. Konsultit voivat myös toimia todistajina. Diagnostointi on oleellinen osa konsultin toimintaa. Toimintaehdotusten kehittäminen seuraa yleensä diagnoosien teon seurauksena. Perinteisesti myös systeemien ja metodien kehittäminen on ollut osa konsulttifirmojen tuotevalikoimaa. Nykypäivänä tietokoneistettujen järjestelmien käyttöönotto vaatii lähes aina liikkeenjohdon ja IT – konsultoinnin yhteistyötä. (Kubr, 2002, 19)

Konsultti voi opettaa asiakasyritykselle uusia metodeja ja tekniikoita, jotta he oppisivat itsenäisesti käyttämään ja kehittämään niitä. Diagnoosit, neuvot, järjestelmien kehittäminen ja koulutus voidaan yhdistää monella

tapaa konsultoituessa. Koulutus voi olla vaihtoehto normaalien interventioiden lomassa. (Kubr, 2002, 20)

Liikkeenjohdon konsultit voivat myös valmentaa johtoa ja johtajien johtamistyyliä, tarkkailla johtajien käyttäytymistä, työtapaa, työsuhteita ja henkilökohtaisia ominaisuuksia. Tällainen valmennus tapahtuu kahdenkesken ja on luottamuksellista toimintaa. (Kubr, 2002, 20)

3.2.2 Konsultointiprosessi

Kubrin esittämä tyypillinen konsultointiprosessi on jaoteltu karkeasti viiteen vaiheeseen:

1. Tulovaihe
2. Diagnoosi
3. Toiminnan suunnittelu
4. Täytäntöönpano
5. Lopettaminen

(Kubr, 2002, 21)

Tulovaiheessa aloitetaan yhteistyö asiakkaan kanssa, tutustutaan alustavasti ongelmaan, suunnitellaan tehtävänanto ja neuvotellaan siitä asiakkaan kanssa. Tämän perusteella laaditaan sopimus. (Kubr, 2002, 21)

Toinen vaihe keskittyy analyysihin. Analyysejä ovat esimerkiksi tarkoituksen, ongelmien ja faktojen analyysit, tosiasioiden löytäminen ja synteetit ja palaute asiakkaalle. (Kubr, 2002, 21)

Toimenpiteiden suunnittelussa kehitetään ratkaisuja, arvioidaan vaihtoehtoja ja esitetään ehdotuksia asiakkaalle sekä suunnitellaan implementointia. (Kubr, 2002, 21)

Implementointivaiheessa konsultit tukevat, esittävät säätöjä ja kouluttavat henkilökuntaa. (Kubr, 2002, 21)

Asiakassuhteen päättymisvaiheessa suoritetaan arviointi ja laaditaan loppuraportti. Näiden ohella asetetaan sitoutumukset ja suunnitelma seurannasta ennen hankkeesta vetäytymistä. (Kubr, 2002, 21)

Vaiheet eivät välttämättä ole yksiselitteisiä ja niiden toiminta voi olla päällekkäistä. Lisäksi jokainen vaihe voidaan jakaa useampaan alatasoon. Kubrin malli tarjoaa kuitenkin selkeän yleiskuvan konsultoinnin vaiheista.

3.2.3 Asiakassuhteet ja roolit

Konsulttityö on ennenkaikkea asiakastyötä. Asiakassuhteen luonteen voi päätellä sen muodostumisesta. Asiakas tarvitsee apua johonkin ongelmaan, jota hän ei ole osannut ratkaista. Kysymys on siis pohjimmiltaan palvelun tarjoamisesta maksua vastaan. (Sadler, 1998, 68)

Asiakassuhteet voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen: Sopimusluonteiseen, idealisoituun ja aitoon suhteeseen. (Sadler, 1998, 68)

Sopimusluonteinen suhde määrittää ostettavaan työhön sisältyvät rajat ja yhteistyön. Idealisoitu suhde tarkoittaa tilaa, jossa jokaisen henkilön sitoutuminen siirtyy oppimiseen ja haluihin ja jatkuu toteuttamiseen. Aidossa suhteessa henkilöt toimivat luontevimmin ja siinä on sopivaa jakaa todellinen kanta muiden osapuolien kanssa. (Sadler, 1998, 68)

Konsultoinnissa suhteen luonteeseen vaikuttaa asiantuntemus, jota konsultti tarjoaa ja jota asiakas tarvitsee. Konsultin tehtävän hoitaminen merkitsee myös asiakassuhteen hoitamista, ei pelkän tehtävän suorittamista. Toisin sanoen, voidakseen auttaa, konsultin on ensin luotava suhde, jossa auttaminen on mahdollista. (Fincham & Clark, 2002, 24)

Termi liikkeenjohdon konsultti ei ole yksiselitteinen. Konsulteilla voi olla tilanteesta ja toimialasta riippuen useita mahdollisia rooleja. Greinerin (1988, 18) mukaan nämä roolit voidaan jakaa erikoistuneeseen tai yleiseen toimintaan, prosessi tai sisältölähtöiseen, diagnostiseen tai toteuttavaan, räätälöityyn tai pakettiratkaisuun, sisäiseen ja ulkoiseen sekä isojen tai pienien firmojen konsultteihin.

Schein jaotteli konsultaation toimintamallit niiden sisältämien oletusten asiakkaan tarpeesta, avun luonteesta ja konsultin roolista. Näin muodostui kolme kategoriaa:

1. Asiantuntijuuden osto
 2. Potilas- lääkäri – malli
 3. Prosessikonsultaatio
- (Schein, 1988, 23)

Asiantuntijuuden oston taustalla ovat seuraavat teemat: Ostaja määrittelee ongelman, avun tarpeen sekä keneltä apua pyytää. Onnistunut ratkaisu edellyttää, että asiakas on kartoittanut tarpeen oikein, kommunikoinut sen eteenpäin ymmärrettävästi sekä arvioinut konsultin kyvykkyyden ja oletettavan lopputuloksen. Mallissa jää suuri vastuu asiakkaalle. (Schein, 1988, 24)

Lääkäri-potilas -malli tarkoittaa tilannetta, jossa konsultti palkataan tutkimaan organisaation toimintaa ja tekemään ehdotuksensa tutkimustensa perusteella. Asiakas on työsuhteessa hyvin riippuvainen kunnes konsultti tarjoaa ratkaisun ongelmaan. (Schein, 1988, 24)

Prosessikonsultaatiossa asiakasta autetaan havaitsemaan, ymmärtämään ja reagoimaan oikein organisaatiossaan tapahtuviin asioihin. Prosessikonsultaatio voi alkaa samalla tavalla kuin kaksi edellä kuvattua mallia. Asiakkaan täytyy kuitenkin aktiivisesti osallistua diagnosointiin ja vastakeinojen kehittämiseen, sillä vain asiakas tietää mitä organisaatiossa on mahdollista toteuttaa ja mikä toimisi parhaiten kulloisessakin

tilanteessa ja kulttuurissa. Prosessikonsultaatiossa tähdätäänkin asiakkaan diagnosointi- ja ongelmanratkaisukykyjen kehittämiseen. (Schein, 1988, 30-35)

Toimintamallien luonteenpiirteet vaativat konsulteilta erilaisia rooleja ja kykyjä. Konsultin mahdollisia rooleja voivat olla esimerkiksi opas, mentori, ongelmanratkaisija, arvioija, ystävä, projektipäällikkö, roolimalli, guru, analyytikko tai suunnittelija. (Sadler, 1998, 80)

3.3 Konsultointiyrietykset ja muutos

Muutos on syy liikkeenjohdon konsultoinnin olemassaololle. Erilaisten konsultointitehtävien yleisin yhteinen nimittäjä on muutos. (Kubr, 1996, 85)

Konsultointiyrietykset muodostavat Beer ja Nohrian (2000) mukaan sillan liikkeenjohdon teorian ja käytännön toiminnan välille. Yliopistoissa tehtävä tutkimus ei korkeasta laadustaan huolimatta yleensä saavuta käytännön työelämää. Yrietyksillä ei taas usein ole resursseja liiketoimintaansa liittyvien toimenpiteiden laajamittaiseen seurantaan. Konsulttifirmit toimivat ainutkertaisessa asemassa teorian ja käytännön välimaastossa ja voivat kokeilla mitkä ideat soveltuvat käytännön liike-elämän käytettäväksi.

Yksi konsulttifirmojen vahvuuksista on niiden kyky käyttää hyväkseen kehikkoja (engl. Frameworks). Kehikkoon hahmotetaan organisaation komponenttien looginen järjestys ja niiden avulla pystytään kehittämään nopeasti toisiaan seuraavia ratkaisuja. (Beer & Nohria, 2000, 337-341)

3.3.1 Muutosjohtamisen tehtäväkentän kehitys konsultointiyrietyksissä

Konsultointiyrietysten muutosjohtamisen palvelut keskittyivät ensialkuun ihmisulottuvuuden johtamiseen organisaatioissa, ihmisresursseihin ja

niiden johtamiseen sekä koulutukseen. Muutosjohtamisen kehityksen myötä konsultointiyrityksissä on otettu käyttöön myös teknologisia työkaluja ja malleja, joilla voidaan tukea laajamittaista muutosta. (Beer & Nohria, 2000, 339)

Konsultointiyritysten muutosjohtamisen palvelut ovat kehittyneet asteittain edellisen palvelun varaan. Ensimmäinen muutosjohtamisen vaihe yrityksissä oli ihmisvoimavarojen johtaminen ja koulutus. Asiakkaiden yrityksissä oli useimmiten näiden asioiden hoitoon erikoistuneita yksiköitä. Konsultointiyritykset kehittivät työkaluja, tekniikoita ja strategioita, joita voitiin sitten hyödyntää asiakkaan organisaatiossa. Toinen vaihe muutosjohtamisen palvelujen kehittämisessä oli strategisen ja teknologisen muutoksen tukeminen. Henkilöstövoimavarat ja koulutus alkoivat lähentyä johtoporrasta ja IT – osastoja. Toimintaa kutsuttiin strategiseksi henkilöstövoimavarojen johtamiseksi. Samaan aikaan teknologia loi uusia työtapoja ja teknologian käyttöönottoon ja hallintaan tarvittiin koulutusta. Muutosjohtaminen tarjosi tavan, jolla teknologiasijoituksista saatiin parempaa tuottoa työvoiman parantuneen osaamisen kautta. (Beer & Nohria, 2000, 342-344)

Muutosjohtamisen palvelujen kolmas kehitysvaihe alkoi 1990 – luvulla liiketoiminnan isojen muutosten seurauksena. Sille on ominaista suurien, laaja-alaisten ja monia organisaation osia koskettavien muutosten johtamiseen tarkoitettut tekniikat ja työkalut. Muutosjohtaminen on laajentunut konsultointiyrityksissä vähitellen yritysten koko palveluvalikoiman kattavaksi taustatueksi tai toimintaan integroiduksi kokonaisuudeksi. (Beer & Nohria, 2000, 344-345)

3.3.2 Lähestymistavat muutoksen johtamiseen

Konsulttifirmat toimivat joko holistisen tai osittaisen lähestymistavan mukaan. Kokonaisvaltaisessa lähestymistavassa konsultointiyritys toteuttaa muutoksen tuomalla suuren joukon asiantuntijoita ja

implementoimalla laajan, koko yritystä koskevan muutoksen. Mallia on kritisoitu siitä, että varsinkin kokemattoman johdon on vaikeaa ryhtyä suuriin muutoshankkeisiin ja siitä johtuen niiden riski epäonnistua on suuri. Organisaation kyky johtaa muutosta ei kasva eivätkä henkilöt sitoudu muutokseen. (Beer & Nohria, 2000, 337)

Toinen lähestymistapa perustuu organisaation kehityksen teorioihin. Konsultti toimii muutokseen osallistuvien kanssa ja auttaa näitä analysoimaan, suunnittelemaan ja toteuttamaan muutosprosessin. Tässä mallissa organisaatiossa kehitetään sitoumusta ja kyvykkyyksiä muutoksen johtamiseen. (Beer & Nohria, 2000, 338)

Muutoshankkeen lähtökohdan tulisi määrittää käytettävä tekniikka. Ongelmia seuraa jos keskitytään prosessiin tai teknologiaan itseensä. Esitetyt kaksi vaihtoehtoa sopivat eri tilanteisiin. Jotkut hankkeet edellyttävät suuria toimenpiteitä, toiset pieniä prosessin korjauksia. (Beer & Nohria, 2000, 338)

3.3.3 Konsultti muutosagenttina

Muutostilanteissa konsultin roolina on tunnistaa muutostarve, kehittää muutosstrategia, valita oikeat lähestymistavat sekä suunnitella muutosprosessin tarkkailua, tulosten arvioinnin sekä mahdollisesti korjata toimintaa.

Konsultti voi tarjota asiantuntemustaan metodeissa ja tekniikoissa sekä selvittää miten tulevat muutokset vaikuttavat ihmisten välisiin suhteisiin organisaatiossa. Kovien tekijöiden johtaminen käsittää muutoksen koordinoinnin ja jaksottamisen, rakenteiden, vastuiden ja suhteiden määrittelyn, resurssien allokoinnin, monitorointijärjestelmien säätämisen, kuulujen syntymisen ehkäisyn tarkkailemalla muutosta, varmistaa pehmeän siirtymisen uuteen työjärjestelmään sekä arvioi projektin kuluja sekä mitata tuloksia. (Kubr, 2002, 17-20)

Konsultin tehtävänä muutoksessa on auttaa johtajia ajattelemaan rooliensa mukaisesti, erityisesti muutoksen johtamisen näkökulmasta. Konsultti voi luoda muutokselle aikomuksen tai suunnan, tavoite on Crichtleyn mukaan liian voimakas sana. Muutoksessa konsultin tulisi toimia helpottajan (engl. facilitator) roolissa. Asiantuntijarooli ei sovellu hyvin muutokseen, sillä se ei osallista osanottajia. Helpottajan on tarkoitus parantaa valmiutta muutokseen, avata kommunikaatiokanavia ja mobilisoida kapasiteettia muutoksen johtamiseen. Tarkoituksena ei ole kuvailla tai selittää muutosprosessia, vaan pikemminkin luoda ja kannustaa siihen. (Sadler, 1998, 264-267)

Muutosprosessia diagnosoidessaan konsultin tulee kiinnittää huomiota erityisesti toisiinsa suhteessa oleviin prosesseihin, kommunikaation luonteeseen, päätöksentekoon, ryhmädynaamikkaan ja ryhmien välisiin suhteisiin. Diagnoosin avulla paljastunutta tietoa voidaan käyttää muutostarpeen painottamiseen ja näin kerätä muutokselle tukijoita. (Sadler, 1998, 267)

Konsultti johtaa muutosta seuraavalla tavalla: Käynnistävällä tapahtumia, osallistumalla tapaamisiin sekä kyselyiden, kokeilujen ja integroinnin kautta. Tapahtumissa konsultilla on kaksi laajaa roolia, tapahtumien suunnittelu ja ja toiminnan käynnistäminen. Tapahtumilla pyritään antamaan osallistujille suuntaa ja saada heidät tutustumaan toisiinsa ja keskustelu käyntiin. Tapaamisissa konsultin tehtävänä on saada ryhmät tutkimaan ja kyseenalaistamaan työn taustalla olevia oletuksia, tarkoituksia ja auttamaan heitä käsittämään rooliaan uudessa kontekstissa. (Sadler, 1998, 272-273) Konsultti voi käyttää työssään hyväkseen kyselyitä, kokeiluja ja tutkimuksia.

Muutoksen alkuvaiheissa konsultin tehtävä voi olla jopa yksittäisen johtajan tai johtoryhmän kanssa työskenteleminen. Johtajat eivät usein ole

tottuneita työskentelemään muutoksen tuomassa epävarmuudessa ja kompleksisuudessa. (Sadler, 1998, 266)

Konsultin tavoite muutosagenttina on saada ihmiset kyseenalaistamaan näkemyksiään ja käsityksiään ja siten hyväksymään muutokset ja niiden tarpeellisuus. (Sadler, 1998, 277)

4 Metodologia

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Laadullista tutkimusta käytetään kun halutaan ymmärtää jotakin ilmiötä, tapahtumaa, tai toimintaa tai kun halutaan antaa mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle, joten laadullinen tutkimus sopi tutkimuksen tavoitteisiin konsultointiyritysten muutospalvelujen kuvaamisesta. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi & Hurme, 1980, 15 ja Hirsjärvi et al. 1997, 152)

Laadullinen tutkimus on luonteeltaan strukturoimatonta, eksploratiivista ja pieniin otoksiin perustuvaa. (Malhotra 1999, 40). Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan paneutua valittuun ongelmaan yksityiskohtaisesti ja syvällisesti kuten tutkimuksessa tehtiin muutosmallien ja palvelujen yksityiskohtaisen kuvauksen myötä. (Patton, 1990, 13) Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä ovat aineistokeruumenetelmä, tutkittavien näkökulma, harkinnanvarainen otanta, laadullis-induktiivinen analyysi, hypoteesittomuus, tutkijan asema ja narratiivisuus. (Eskola & Suoranta, 1998, 15)

Tiedonhankintamenetelmänä tutkimuksessa on käytetty kirjallisuuskatsausta sekä tutkittavien konsultointiyritysten internet – sivuilta löytyvien palvelujen yksityiskohtaista kuvaamista. Konsultointiyritysten sivuillaan esittämä tieto vastaa niiden virallista kantaa ja on julkista, kaikkien saatavilla olevaa tietoa. Sivuilta kerätty tieto vastaa tutkimuksen tarkoitukseen tutkia konsultointiyritysten muutosmalleja ja palveluita. Yritysten internet - sivuja tutkittiin tammi - maaliskuussa 2007.

Laadullisen tutkimuksen aineisto tulisi koota luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tutkimuksen tapauksessa aineisto koottiin konsultointiyritysten toimintaan perustuvien palvelukuvauksien pohjalta. Tutkimuksen kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti. Valintakriteereinä olivat

konsultointiyriytysten sivuilla esitetyn tiedon relevanttius ja sen riittävä määrä.

Tavallista laadullisessa tutkimuksessa on, että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkittavia tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaan. (Hirsjärvi et al, 1997, 155)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on myös oleellinen väline. Tutkimusraportissa tulisi Pattonin (1990, 472) mukaan kertoa tutkijan kokemuksesta ja näkökulmasta sekä henkilökohtaisista siteistään tutkittavaan kohteeseen.

4.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus eli Case - tutkimus on yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa tuottavaa tutkimusta yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. (Hirsjärvi et al, 1997, 125)

Tapaustutkimuksen tarkoitus on ymmärtää tiettyjä ihmisiä, ongelmia tai erikoislaatuista tilannetta syvällisesti ja yksityiskohtaisesti, asiayhteydessä sekä kokonaisvaltaisesti. (Patton, 1990, 53-55)

Tapaustutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat sille valittava yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia. Sen kohteena voi olla yksilö, ryhmä tai yhteisö. Kiinnostuksen kohteena ovat useinkin prosessit, yksittäistapausta tutkitaan suhteessa ympäristöönsä. Aineistoa kerätään useita metodeja käyttämällä, esimerkiksi haastatteluilla, havainoinnilla ja asiakirjoja tutkimalla. Tavoitteena on tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi et al, 1997, 126)

Tapaustutkimusta suositellaan käytettävän tilanteessa, jossa yksi tai muutama tapaus ovat luonteeltaan ratkaisevia. Tutkittava tapaus voi olla yksilö, ohjelma, organisaatio tai yhteisö. (Patton, 1990, 99)

Tapaustutkimuksen vaikeutena on aiheen rajaus, tutkimuksen objektiivisuus tai salassapitoon liittyvät ongelmat. (Ryan et al. 2002, 158-160)

Yin (2004, 37) mukaan tapaustutkimuksessa tutkijan pitää tehdä yleistyksiä teoriasta ja toisista vastaavista tutkimuksista. Vahva teoriapohja ja jatkuva tiedonvertailu teoriaan turvaa tutkimuksen yleistettävyyttä. Yleistykset on tapaustutkimuksessa tehtävä varovasti ja ne tulisi aina testata etukäteen.

4.2 Tutkimusprosessi

Perehdyin organisaatiomuutokseen jo aiemmin tehdessäni kandidatutkielmani organisaatiomuutoksen johtamisesta. Kandidityön myötä kiinnostukseni muutosjohtamista kohtaan kasvoi, joten jatkaminen tutusta aiheesta oli minulle luonnollinen valinta. Kiihtyneen muutosvauhdin myötä muutos ja sen johtaminen on aiheenakin ajankohtainen. Tutkimuksen lopullinen aihe hahmottui keskusteluissa ohjaajani, professori Janne Tienarin kanssa. Sain Jannelta idean konsultointiyritysten muutosmallien ja -palvelujen tutkimiseen. Idea yhdisti mielestäni hyvin teorian ja käytännön ja ryhdyin toimeen.

Teoriaosan koostaminen sujui aikaisemman tiedon perusteella nopeasti ja teoriaosasta olikin kasvamassa järkäle, jota jouduin tiivistämään muutamaan otteeseen. Muutoskirjallisuudesta huomasin, että muutoksen johtamisen työkaluksi tarjotaan usein vaiheittaista prosessia, joka keskittyy enimmäkseen pehmeiden tekijöiden johtamiseen ja toisaalta muutoksen seuraamiseen mittareiden avulla. Kotterin vuonna 1996 esittämä malli on

paras esitetyistä muutosmalleista ja sen jälkeen esitellyt mallit eivät ole tarjonneet siihen kuin pieniä lisäyksiä. Hamlin et al (2001) esittivät mallin kuuteen kohtaan toimenpiteiden mukaan jaoteltuna ja tämä jaottelu sopi hyvin muutosjohtamisen rungoksi tutkimukseeni.

Suurin osa lukemistani muutoskirjallisuuden artikkeleista tarjosi pehmeiden tekijöiden johtamiseen keskittyneitä lähestymistapoja muutoksen johtamiseen. Sirkin et al. julkaisema artikkeli muutoksen kovien tekijöiden mittaamisesta oli tervetullutta vastapainoa ja herätti osaltaan uusia oivalluksia. Idealamppu syttyi myös kun luin läheisestä kirjastosta ohimennen löytämäni Eric Abrahamsonin Change without Pain –kirjan. Abrahamson tarjosi uuden lähestymistavan muutosta kohtaan. Kaiken ei välttämättä tule olla uutta ja hienoa, vaan myös muutoksessa tulisi hyödyntää paremmin myös vanhaa ja olemassaolevaa. Kirjan toinen tärkeä oivallus oli muutoksen jaksottaminen vakailta jaksoilla, muu kirjallisuus lähinnä pyrkii kiihdyttämään muutosvauhtia.

Konsultoinnin toimenkuva hahmottui kätevästi Kubrin (2002) teokseen tutustumalla. Tutkimuksen kannalta tärkeä yhdistävä tekijä konsultoinnin ja muutoksen välille löytyi Beerin & Nohrian (2000) kirjasta, joka esittää konsultointiyritysten ja konsulttien toimintaa organisaation muutosprosessissa. Samoin Beerin ja Nohrian kuvaamasta konsultointiyritysten toiminnasta yritysmaailman ja akateemisen maailman välillä oli minulle hyötyä johtopäätöksiä koostaessani.

Tutkimuksen empiirinen osuus perustuu valittujen liikkeenjohdon konsulttifirmojen internet – sivuilta hankittuun tietoon. Konsultointiyritysten verkkosivuja lukiessa on muistettava, että ne ovat ensisijaisesti mainoksia. Tämän huomasi selkeästi sivuilla käytetystä kielestä ja sivujen rakenteesta. Kieli on mahtipontista ja toiminta kuvataan kaikkivoipaiseksi. Sivut noudattivat kaavaa, joka alleviivaa toiminnan vaikeutta ja siihen liittyviä riskejä ja näin houkuttelee asiakkaita käyttämään konsulttien tarjoamia palveluita. Tyypillisesti ensin esitellään ongelma, jota tuetaan

mahdollisesti omilla tutkimustuloksilla. Seuraavaksi esitellään ongelmaan soveltuva ratkaisu ja konsultointiyrityksen osaaminen ja kokemus ratkaisun tiimoilta. Tyypillinen asiakas tutkimilleni konsultointiyrityksille on suuren organisaation toimitusjohtaja tai hallitus. Konsultointiyritysten sivuista huomaa, että ne ovat selvästi kirjoitettuja henkilöille, joilla on valtaa muuttaa organisaation toimintaa.

4.3 Tutkimukseen valitut konsultointiyritykset

Tutkimukseen valitut yritykset ovat Bain & Company, BearingPoint ja Capgemini. Kaikki yritykset toimivat kansainvälisesti ja niillä on toimintaa myös Suomessa.

Käytin konsultointiyritysten valintaan tarkkoja kriteerejä muutosmalleihin ja palveluihin liittyvän tiedon validiteetista. Aloitin valintaprosessin tutkimalla Talouselämä- lehden (3/2007) liikkeenjohdon konsultoinnista kertovassa artikkelissa mainittuja konsultointiyrityksiä läpi. Artikkelissä sisälsi n. 30 Suomessa toimivaa konsultointiyritystä. Karsin yritysten internet - sivujen tarjoaman tiedon perusteella 8 yritystä tarkempaan analyysiin, jota helpottaakseni koostin taulukon konsultointiyritysten sivuillaan tarjoamasta informaatiosta. Tästä joukosta lopulta valitsin 3 konsultointiyritystä, jotka tarjosivat sivuillaan eniten käyttökelpoista tietoa tutkittavasta asiasta. Valintaperusteina oli tiedon määrä ja sen sisällön relevanttius tutkimuksen kannalta.

Konsultointiyritysten juuret huomaa selkeästi niiden nykypäivän toiminnasta. Bain & Company on perinteisempi, liikkeenjohdon konsultointiin keskittynyt yritys, joka on myöhemmin lisännyt valikoimaansa myös informaatioteknologian konsultointia. BearingPoint ja Capgemini ovat keskittyneet teknologian konsultointiin ja lisänneet palveluvalikoimaansa lähinnä yritysostojen kautta liikkeenjohdon konsultointia tukemaan teknisiä ratkaisuja.

4.3.1 Bain & Company

Vuonna 1973 seitsemän Boston Consulting Companyn työntekijän perustama Bain & Company on globaali liikkeenjohdon konsultoinnin palveluja tarjoava yritys. Bain toimii nykyään 33 toimistossa, jotka sijaitsevat 21 maassa. Vuodesta 2006 lähtien toimintaa on ollut myös Suomessa. Bainin palveluksessa työskentelee n. 2400 konsulttia. Vuonna 2005 Bain & Companyn liikevaihto oli 1,13 miljardia dollaria. (www.bain.com)

Bain konsultoi liikkeenjohtoa strategiassa, organisaatioissa, toiminnassa, teknologiassa sekä yritysjärjestelyissä. Yritysten toimintaa Bain pyrkii arvioimaan kokonaisuutena. Bainin missiona on ”tehdä asiakkaasta arvokkaampi”, eli käytännössä osoittaa asiakkaalle miten he voivat voittaa kilpailijansa ja luoda huomattavaa ja pitkäkestoista taloudellista vaikutusta. Toiminta pohjaa oletukseen, jonka mukaan konsulttien on mitattava menestyksensä asiakkaalle koituvien taloudellisten hyötyjen mukaan. (www.bain.com)

Bain määrittelee tyypillisimmiksi asiakkaikseen rohkeat ja kunnianhimoiset yritysjohtajat, joilla on menestymiseen vaadittavaa kykyä, tahtoa ja avarakatseisuutta ja jotka ovat tyytymättömiä johtamansa yrityksen nykytilaan. Asiakkaina Bainilla on yrityksiä jokaiselta toimialalta ja maantieteelliseltä alueelta. (www.bain.com)

Bainin toimintaa johdattavat arvot ovat intohimo saada aikaan tuloksia, yhden tiimin sääntö, syy – keskeinen lähestymistapa ongelmiin, joka painottaa henkilökohtaista vastuuta ongelmien ratkaisuun. Toiminnalleen arvoina Bain mainitsee myös avoimuuden ja toleranssin sekä luottamuksen, toisten kunnioituksen ja tuen. (www.bain.com)

4.3.2 BearingPoint

Vuonna 1997 perustettu BearingPoint on yksi suurimmista liikkeenjohdon konsultointia ja järjestelmien integrointia tarjoavista yrityksistä. BearingPoint perustettiin konsultointiyritys KPMG:n juurille. KPMG osti Arthur Andersenin vuonna 2002 ja uusi yhtiö nimettiin uudelleen BearingPointiksi. BearingPointin palveluksessa työskentelee arvioilta 15300 konsultoinnin ammattilaista. Toimintaa yrityksellä on 39 maassa ympäri maailman. Vuonna 2005 BearingPoint teki 3,38 miljardin dollarin liikevaihdon. (www.bearingpoint.com)

BearingPoint palvelee suuria, globaaleja yrityksiä, pk – yrityksiä, valtion virastoja sekä muita organisaatioita. Asiakkailleen BearingPoint tarjoaa liiketoiminta- ja teknologiastrategioita, järjestelmien suunnittelua ja arkkitehtuuria, sovelluksien käyttöönottoa, verkkopalveluita, järjestelmien integrointia sekä johdettuja palveluita. BearingPoint tekee yhteistyötä monien suurien ja pienien teknologiayritysten kanssa. Suurimpian nimiä ovat muun muassa Cisco Systems, Microsoft, Oracle, SAP ja Siebel. (www.bearingpoint.com)

Konsultointipalveluiden pääalueet BearingPointilla ovat julkiset palvelut, finanssipalvelut ja kaupalliset markkinat. Organisaatio on jaettu alueiden mukaan kolmeen yksikköön sekä lisäksi kahteen ratkaisuyksikköön, liikkeenjohdon konsultointiin ja teknologisiin ratkaisuihin. (www.bearingpoint.com)

BearingPoint on omistautunut auttamaan organisaatioita niiden suunnan määrittämisessä, tavoitteiden saavuttamiseksi ja arvon tuottamiseksi. BearingPoint tarjoaa asiakkailleen kattavia ratkaisuja liiketoiminnan ongelmiin, tarjoaa asiantuntemustaan ratkaisujen käyttöönotossa, johtaa uusien tuotteiden kehitystä, yhteismarkkinointitilaisuuksien luomista ja pysyttelee teknologisten hyötyjen eturintamassa. Palveluiden avulla asiakkaat luovat voittoja, vähentävät kulujaan ja pääsevät käsiksi

informaatioon, jota tarvitaan bisneksen johtamiseksi.
(www.bearingpoint.com)

BearingPointin laajasta palveluvalikoimasta muutosjohtamisen piiriin kuuluvat palvelut on jaoteltu seuraavasti: Ihmispääoman johtaminen, ulkoistamispalvelut, fuusiot ja yritysostot ja IT – projektit.
(www.bearingpoint.com)

4.3.3 Capgemini

Capgemini on yksi viidestä suurimmasta informaatioteknologiaan, konsultointiin ja ulkoistamiseen keskittyneestä yrityksestä. Yhtiön pääkonttori sijaitsee Pariisissa ja Capgeminilla on toimintaa 30 maassa ja sen toiminta-alueet kattavat Pohjois-Amerikan, Euroopan sekä Aasian. Capgemini työllistää 68 000 henkilöä toimialueillaan. Liikevaihtoa Capgemini teki vuonna 2005 8,23 miljardin euron edestä.
(www.capgemini.com)

Capgeminin historia sisältää lukuisia yritysostoja. Sesan, Hoskynsin, Volmacin ja Programatorin loivat tie toiminnan laajentamiselle. Varsinainen maailmanluokan toiminta alkoi 90 - luvun alussa United Researchin ja Mac Groupin hankinnalla Yhdysvalloissa ja Euroopassa Gruber Titze & Partnersin sekä Bossardin ostolla. Historiasta on myös mainittava Ernst & Young Consultingin osto vuonna 2000.

Capgeminin palvelut on jaoteltu 4 kategoriaan: konsultointiin, teknologiaan, ulkoistamiseen ja ammatillisiin palveluihin. Jälkimmäisiä hoitaa Capgeminin täysin omistama tytäryritys Sogeti. Capgemini tarjoaa palveluitaan seuraavilla toimialoilla: autoteollisuus, kulutustuotteet, vähittäiskauppa ja jakelu, energia, kemikaaliteollisuus, finanssipalvelut, terveydenhoito, tieteet, tuotanto, julkiset palvelut, teleoperaattorit ja media.
(www.capgemini.com)

Capgeminin missiona on “mahdollistaa transformaatio” (enable transformation). Transformaatiolla tarkoitetaan perusteellisia markkina-asemia ravistavia muutoksia, joihin yritysten on vastattava toiminnallaan. Capgemini auttaa asiakkaita ottamaan käyttöön uutta teknologiaa ja vastaamaan näin nopeammin ja intuitiivisesti markkinoiden liikkeisiin. (www.capgemini.com)

Visiona Capgeminiillä on vapauden salliminen (enabling freedom). Kompleksiset ympäristöt, joissa on usein suuria rajoituksia ja paineita kaventavat asiakkaiden vapautta. Capgeminin tavoitteena on jakaa omaa vapauttaan – riippumattomuutta ohjelmistoratkaisuista ja laitteiden toimittajista, yrittäjämäistä henkeä, arvoja ja luovuutta. (www.capgemini.com)

Asiakkaitaan Capgemini palvelee neljän pääohjenuoran avulla. Kollaboraation avulla pyritään jakamaan asiantuntemusta asiakkaille ja partnereille. Capgemini pyrkii varmistamaan pitkäkestoisen ja tuottavan kasvun. Osakkeenomistajien sijoituksille pyritään tuottamaan vastinetta sekä kannustamaan työntekijöiden kehittymistä. Capgemini pyrkii tarjoamaan asiakkailleen todellisen integroidun palvelun, johon päästään konsulttien, It-asiantuntijoiden ja ulkoistamisasiantuntijoiden saumattomalla yhteistyöllä. (www.capgemini.com)

4.4 Laadullinen analyysi

Laadullisen aineiston analyysi selkeyttää aineistoa ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Laadullisessa analyysissä aineisto pyritään tiivistämään kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Analyysin tavoitteena on kasvattaa aineiston informaatioarvoa luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta 2003, 137)

Tutkimus keskittyy kolmen liikkeenjohdon konsultointiyrityksen muutospalvelujen vertailuun. Tutkittavien kohteiden pieni lukumäärä tarjoaa hyvän perusteen kattavalle analysoinnille. Yinin (2003) mukaan tutkittavien yritysten pieni lukumäärä ei haittaa, koska tutkimuksen tarkoituksena on analyttinen eikä tilastollinen yleistettävyys.

Alasuutarin (1999, 39) mukaan laadullisessa analyysissä on kyse kaksivaiheisesta prosessista, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Tutkimuksessa havaintojen pelkistämistä suoritettiin rakentamalla tutkimukseen teoreettinen viitekehys, joka sisälsi teoriaan pohjautuvan muutoksen, muutoksen johtamisen ja konsultoinnin osa-alueiden kattavan kuvauksen. Havaintojen pelkistämisen haasteina olivat suuren aineistomäärän ymmärtäminen, tiedon määrän tiivistäminen ja toistuvien kuvioiden löytäminen. Laadullinen analyysi luo tutkimukselle kehyksen, jonka avulla viestitään tutkimuksen keskeiset löydöt. (Patton, 1990, 371-372)

Tutkielmassa käytettiin sisältöanalyysiä tunnistamaan yritysten muutosmalleja ja - palveluja, koodaamaan palveluja ja luokittelemaan niiden kaavamaisuuksia. Näin voitiin analysoida havaintojen sisältöä. Aineisto luokiteltiin teemojen mukaan muutosmalleiksi ja osa-alueittain jaetuiksi muutospalveluiksi. Teemoittelulla pyritään löytämään kaavoja ja teemoja tietyssä tapauksessa tai niiden välillä. Näin tutkimukseen saatiin kerättyä kattavaa, systemaattista ja syvällistä tietoa jokaisesta tapauksesta. (Patton, 1990, 384)

Muutosmallien synteessin koostamisessa käytettiin apuna tyypittelyä. Tyypittely on aineiston tyypillisten asioiden kokoamista eli aineiston tiivistämistä havainnollisiin tyyppeihin. Tyypittelyn avulla aineistosta voidaan etsiä vastauksia, joita yhdistävät tietyt elementit ja joiden voidaan ajatella edustavan jotakin tyyppiä. Tutkielmassa on muutosmallien perusteella konstruoitu mahdollisimman yleinen tyyppi eli muutosmalli, jonka osiksi on otettu mukaan vain sellaiset elementit, jotka ovat

esiintyneet yleisimmin muissa muutosmalleissa. (Eskola & Suoranta 2003, 147)

4.5 Reliabiliteetti ja validiteetti

Oppenheimin (1996) mukaan tutkimuksen validiteetti kertoo mittaako tulos, kysymys, tulos tai asia sitä mitä sen on tarkoitus mitata. Reliabiliteetti taas tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta. Reliabiliteetin avulla voidaan arvioida, päätyisikö toinen tutkija alkuperäisen tutkimuksen ohjeita seuraten samoihin lopputuloksiin ja johtopäätöksiin. (Yin, 2003, 37)

Tutkimus perustui tiedolle, joka saatiin suoraan konsultointiyriyten sivuilla esitellyistä palveluista, joten tietoa on pidettävä tutkimuksen kannalta merkityksellisenä. Tutkittavan tiedon määrää on pidettävä riittävänä, koska tutkimus otti huomioon kaiken muutosjohtamiseen ja muutospalveluihin liittyvän tiedon konsultointiyriyten sivuilta. Aineistoa analysoidessa tietoa pyrittiin tutkimaan perusteellisesti eri näkökulmista. Analyysiä varten aineisto jäseneltiin huolellisesti, jotta siitä voitaisiin tehdä oikeita johtopäätöksiä. Tutkimuksen johtopäätökset perustuvat tutkittavien yritysten internet - sivuilta löytyneen tiedon systemaattiseen analyysiin. Teoriaosan tarjoamaa informaatiota on käytetty hyväksi analyysien teossa.

Tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa tutkimusta tulisi arvioida kokonaisuutena. Tutkimukseen on pyritty sisällyttämään sen tekemisessä käytetyt menetöt ja sisältö, joten toinen tutkija luultavasti päätyisi saman aineiston kannalta samankaltaisiin tuloksiin, mahdollisesti eri osa-alueita painottamalla. Tutkimuksen reliabiliteetin parantamiseksi tutkimuksen kirjallisuusosan materiaalin hankinnassa käytettiin triangulaatiota eli hyödynnettiin eri lähteistä saatavaa tutkimusaineistoa. Triangulaatiolla voidaan parantaa tutkimuskohteesta muodostettavaa kokonaiskuvaa ja

tutkimustulosten luotettavuutta. Triangulaation käyttö tähtää puolueellisuuden vähentämiseen. (Ghuri, 1995, 93)

Tutkimuksen tulokset johdettiin tutkittavan tiedon systemaattisten analyysien ja niistä tehtyjen päätelmien perusteella. Saatujen tulosten on tarkoitus vastata tutkimuskysymyksiin. Yleisesti ottaen tutkimus tarjoaa syvällisen näkemyksen aihealueeseen selventäen aineistoa ja tuottaen tarkkaa informaatiota tutkimuskohteesta.

5 Konsultointiyritysten käyttämät muutosmallit ja –työkalut

Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu kolmen kansainvälisen konsultointiyrityksen muutosmallien vertailusta. Muutosmallit ja -työkalut on kerätty tutkittavien konsultointiyritysten internet –sivuilta. Palvelut valittiin neljästä teemasta: organisaatiosta ja henkilöstöstä, informaatioteknologiasta, fuusioista ja yritysostoista ja ulkoistamisesta. Lähes kaikilta tutkituilta yrityksiltä löytyi palveluja näiltä osa-alueilta ja näin palveluita voidaan verrata toisiinsa.

5.1 Muutosmallit

Muutosjohtamisen käytössä yrityksissä on eroja. Bain & Companylla muutosjohtaminen on integroitu kokonaisuus, jonka avulla yritys toteuttaa tarjoamansa palvelut. BearingPoint käyttää muutosjohtamista palveluidensa tukifunktiona. Capgeminiä muutosjohtaminen on mainittu erikseen vain joissakin palveluissa, mutta toisaalta palvelut pyritään toteuttamaan integroituna kokonaisuutena, joka sisältää myös muutosjohtamisen.

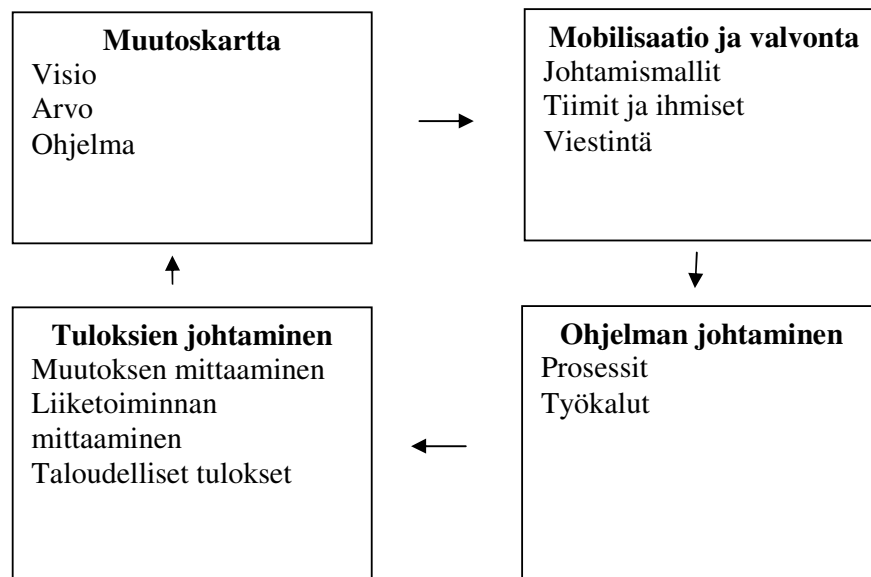
Konsultointiyritysten muutosmallit noudattavat tarkasti muutosjohtamisen teoriaa. Muutosmallit ovat tutkituilla yrityksillä lähes yhdenmukaisia teoriaosassa esitellyn muutosmallin kanssa. Malleissa on pieniä eroja lähinnä niiden sisältämien vaiheiden jaottelussa.

5.1.1 Bain & Company

Bain & Companyn mukaan hyvä muutosjohtaminen on kriittinen tekijä tulosten aikaansaamisessa. Bain & Companyn mukaan ”muutosjohtaminen on integroitu toimintaohjelma, jolla mahdollistetaan asiakkaan organisaation laajat muutokset suunnittelun, implementoinnin ja

seurannan avulla”. Muutosjohtaminen on osa kaikkia Bain & Companyn toimeksiantoja. Muutosohjelmassa käytetään analyttistä, pragmaattista ja tietoon perustuvaa lähestymistapaa, joka perustuu muutoksen vaikutukseen ja sen luomaan arvoon. Muutos on tarkoitus toteuttaa asiakkaan strategian mukaisesti: ”Yhdistämme muutosohjelmamme suoraan asiakkaan strategiaan”. Tätä ja tulosten saavuttamista varten tarvitaan Bain & Companyn mukaan tiivistä yhteistyötä asiakkaan kanssa. (www.bain.com)

Bain & Companyn muutosohjelmassa laaditaan ensin muutoksen kartta, joka sisältää muutoksen syyt, muutosohjelman ja vision. Seuraavassa vaiheessa asiakasta autetaan kehittämään johtamismalli, kokoamaan tiimit ja suunnittelemaan viestintä. Kolmannessa vaiheessa valmistellaan prosessit ja työkalut muutosaloitteiden seuraamiseksi ja otetaan ne käyttöön. Neljäs vaihe sisältää vaikutusten mittaamisen. (www.bain.com)



Kuva 3: Bain & Company, muutosmalli (www.bain.com)

Bain & Company korostaa että tehokas muutosprosessi organisaation kehittämisessä on lähes yhtä tärkeää kuin oikeiden muutosten tekeminen.

Organisaation tehokkuus on keskeistä niiden muuttuessa arvokkaammiksi. Organisaation päätöksenteon mittaamista varten Bain & Company on kehittänyt yksinkertaisen tuloskortin. (www.bain.com)

Vaikka muutosjohtaminen on osa Bain & Companyn kaikkia konsultointitoimeksiantoja, yritys linjaa muutosjohtamisen palveluissa erityisesti 4 aluetta, jotka painottuvat muutosjohtamiseen. Näitä alueita ovat suorituksen kehittäminen, fuusioiden ja yritysostojen integrointi, organisaatiollinen johtaminen ja IT – projektit. (www.bain.com)

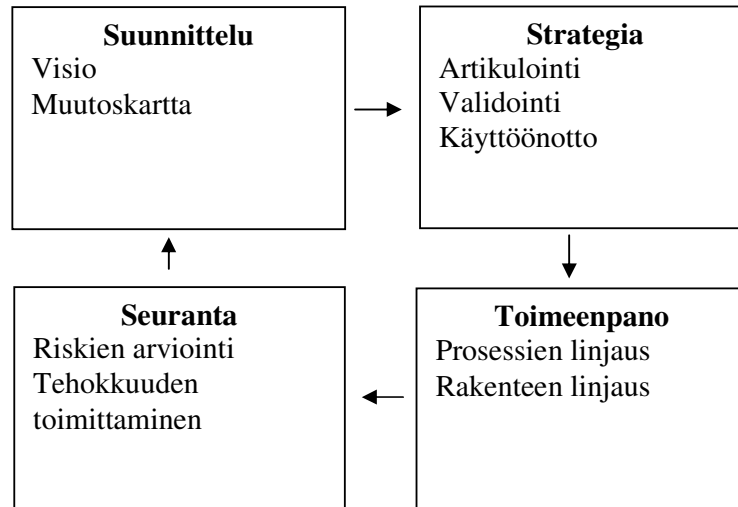
5.1.2 BearingPoint

BearingPointilla muutosjohtaminen toimii palveluiden tukifunktiona. Muutosjohtamisesta ei puhuta erikseen isommassa yhteydessä, mutta se on mainittu erikseen lähes kaikissa palveluissa.

BearingPointin muutosjohtamisen palvelut on sijoitettu strategia ja transformaatio - kategoriaan. Strategia- ja transformaatoratkaisujen avulla BearingPoint mainostaa asiakkaidensa pystyvän parantamaan suoritustasoaan yhtenäistämällä prosesseja, informaatiojärjestelmiä ja ihmisten toimintaa strategian mukaiseksi sekä erottautumaan kilpailijoistaan erilaistumalla. (www.bearingpoint.com)

Muutosjohtamisen avulla BearingPoint voi toiminnallistaa strategioita, yhteensovittaa organisaation osia, kehittää organisaation missioon ja strategiaan sopivia tehokkaita toimintoja, tarjota kattavaa palvelua strategian luomisesta kehysmallien implementointiin ja näin luoda kasvumahdollisuuksia asiakkaansa organisaatiolle. ”Ei ole riittävää implementoida kertaluontoista muutoshanketta, muutoskykyisyys on saavutettava pitkävaikutteisesti, jotta se näkyisi liiketoiminnan suorituskyvyssä.” (www.bearingpoint.com)

Muutosjohtamisen malliin BearingPointilla kuuluu kilpailukykyisen vision ja muutokartan laadinta, strategioiden artikulointi, validointi ja käyttöönotto, organisaation prosessien ja rakenteen linjaus strategian mukaiseksi ja niiden muutokseen liittyvien riskien proaktiivinen arviointi sekä toiminnallisen tehokkuuden tuottaminen. (www.bearingpoint.com)



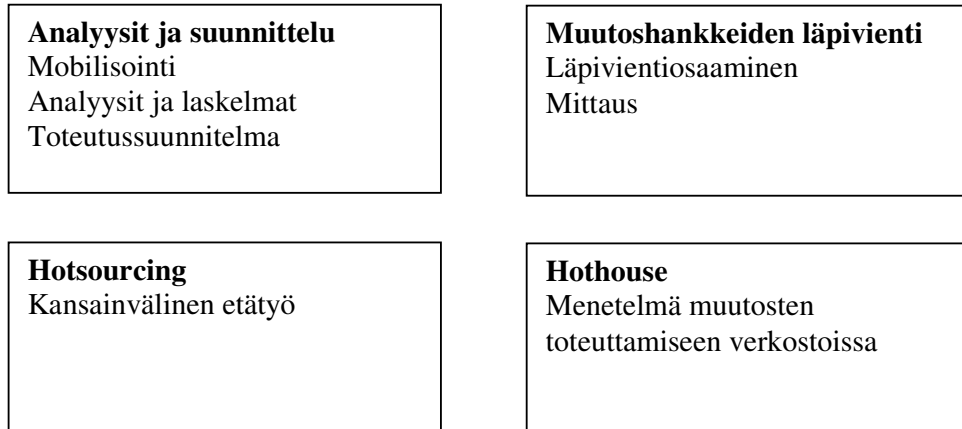
Kuva 4: BearingPointin muutosmalli (www.bearingpoint.com)

5.1.3 Capgemini

Capgeminin muutosjohtamisen palvelut on ryhmitelty Liikkeenjohdon konsultoinnin alle Strategia ja transformaatio – kategoriaan. Palvelujen tavoitteena on ”varmistaa, että yritykset kykenevät tehokkaasti kehittämään liiketoimintaansa vastaamaan toimintaympäristönsä nopeasti muuttuvia mahdollisuuksia ja vaatimuksia”. (www.capgemini.com)

Capgemini hallitsee ja kehittää muutosjohtamisen tietoa rakenteellisella menetelmällä, jolla johdetaan kehitysaloitteita ja niiden käyttöönottoa. ”Capgemini hallitsee ja kehittää syvää tietämystä ja asiantuntemusta muutosjohtamisessa jäsennellyllä ja kiihtytetyllä lähestymistavalla, joka orkestroi, johtaa ja ylläpitää transformaatiota kehitysaloitteiden implementoinnin aikana.” (www.capgemini.com)

Myös Capgemini esittää muutosmallinsa neljässä osassa:



Kuva 5: Capgeminin muutosmalli. (www.capgemini.com)

Capgeminin muutosjohtamisen palveluihin sisältyy Kansainvälinen etätyö (Rightsourcing) sekä muutoshankkeiden läpivienti verkostossa (Hothouse). Vaikka Capgemini esittää mallinsa neljässä osassa, ovat Hotsourcing ja ja Hothouse enemmänkin erillisiä ohjelmia. (www.capgemini.com)

Kansainvälisen etätyön tavoitteena on siirtää asiakkaan ydin- tai tukitoimintojen tai niiden osien kustannuksia tuottamalla palvelut alhaisemman kustannustason maissa. Hothouse – menetelmässä muutos toteutetaan esimerkiksi isossa myymäläverkostossa yhteistyössä paikallisen henkilökunnan kanssa. Menetelmä sisältää pilottimyymälän, jossa malli testataan ja kehitetään sekä laajamittaisen, vaiheittaisen läpiviennin koko verkostossa. (www.capgemini.com)

Muutosjohtamisen palveluita ovat tietotekniikan hyödyntäminen, ulkoistaminen sekä liikkeenjohdon konsultoinnin palveluista taloudellinen ja henkilöstön transformaatio. (www.capgemini.com)

5.1.4 Muutosmallien yhteenveto

Lyhyesti voi sanoa, että yritysten mallit pohjautuvat identtisesti aiemmin esiteltyyn teoriaan. Niiden sisältämät vaiheet ovat yhtenäiset aiemmin teoriaosassa esitellyn muutosmallin kanssa. Teorian ja konsultointiyritysten mallien väliset erot painottuvat muutosvaiheiden jaotteluun ja nimeämiseen. Vaiheiden järjestys ja sisältö on hyvin samankaltaista muutosjohtamisen teorian kanssa.

Konsultointiyritysten mallit ovat myös keskenään hyvin samankaltaisia, mikä tukee niiden alkuperän löytyvän samasta teoriasta. Bain & Companyn ja BearingPointin mallit on jaettu neljään, samansisältöiseen osa-alueeseen. Capgeminin malli poikkeaa muista siinä mielessä, että HotHouse ja Hotsourcing - palvelut ovat mukana mallissa, siinä missä muilla mallit käsittävät ainoastaan muutosprosessin johtamisen vaiheet.

Bainilla muutos on jaoteltu neljään osa-alueeseen, muutoskarttaan, mobilisaatioon ja valvontaan, ohjelman johtamiseen ja tuloksien johtamiseen. Muutosmalli pohjautuu selkeästi teoriaan.

BearingPointin mallin kohdat ovat suunnittelu, strategia, toimeenpano ja seuranta. Myös BearingPointin muutosmallissa nähdään selkeästi teorian vaikutus. Muutosmalli poikkeaa teoriasta vain ryhmittelyltään ja hieman strategiselta painotukseltaan. Jotkut muutosmallissa esiintyvät termit ovat synonyymejä teorian vastaaviin.

Capgemini on jakanut mallin kahteen vaiheeseen: analyysiin ja suunnitteluun ja muutoshankkeiden läpivientiin. Lisäksi Capgemini mainitsee näiden ohella Hotsourcing- ja Hothouse -palvelut. Jaottelujen erosta huolimatta mallin kaksi ensimmäistä vaihetta sisältävät pääpiirteissään Kotterin muutosmallin kohdat siinä esitetystä järjestyksessä.

Muutosjohtamisen laajuuden suhteen konsultointiyrityksissä on havaittavissa eroja. BearingPoint käsittelee muutosjohtamista tukifunktiona, jota käytetään palveluiden yhteydessä. Muutosjohtaminen on mainittu lähes kaikkien palvelujen yhteydessä, mutta silti se ei ole samanlainen integroitu kokonaisuus kuin esimerkiksi Bainilla.

Capgeminiillä muutosjohtaminen esitellään rakenteellisena lähestymistapana, jolla hallitaan kehitysaloitteita ja niiden käyttöönottoa työntekijöiden transformaation yhteydessä. Toisaalta Capgeminin toiminnassa teknologia ja konsultointi muodostavat internet -sivujen mukaan integroidun kokonaisuuden, jonka osana voi olettaa muutosjohtamisenkin toimivan.

Bain & Company on vienyt toimintansa pisimmälle muutosjohtamisen osalta. Yhtiön muutosjohtaminen on integroitu toimintaohjelmaksi, joka ohjaa käytännössä sen jokaista tuottamaa palvelua.

5.2 Muutospalvelut

Muutospalvelut on jaoteltu viiteen kategoriaan niiden aiheen perusteella. Kategorioita ovat organisaatiot ja ihmisten johtaminen, talous, informaatioteknologia, fuusiot ja yritysostot ja ulkoistaminen. Edellämainitut kategoriat valittiin, koska muutos liittyy niihin oleellisena osana ja tutkittavilla yrityksillä on niissä palveluja, joita voidaan vertailla toisiinsa. Palveluihin liittyy kolme poikkeusta: Bain ei tarjoa ulkoistuspalveluja, BearingPoint ei taloudellisia palveluja eikä Capgemini fuusioitumispalveluja

5.2.1 Organisaatiot ja ihmisten johtaminen

Bain

Bain & Company painottaa organisaation merkitystä muutoksessa ja kilpailuetuna. Hyvän organisaation merkki on Bain & Companyn mukaan sen päätöksenteon laatu eli kyky tehdä hyviä päätöksiä sekä toteuttaa niitä nopeasti ja yhtenäisesti. (www.bain.com)

Bain tähtää ”pätöksenteolla johdettuun” organisaatioon. Mallissa organisaatio tarvitsee vetoavan suunnan, jonka kehittämiseen ja viestintään vaaditaan johtajuutta ja vision selkeyttä. Päätöksenteon nopeuttamiseksi organisaatioon luodaan selkeät päätöksentekoroolit ja – vastuut. Ihmisten sijoittamisella varmistetaan, että organisaatiolla on käytössään oikeat ihmiset oikeissa paikoissa. Dynaamiset kannustinjärjestelmät varmistavat organisaation ja yksilöiden kasvutavoitteet. Etulinjan toimintaa tuetaan laadukkaalla taustatuella ja oikeilla työvälineillä. Suorituskulttuurin muuttamisessa Bain auttaa johtoa ilmaisemaan halutun kulttuurin ja tarvittavat toimenpiteet. (www.bain.com)

BearingPoint

Ihmispääoman johtamisen haasteena on kasvattaa tuottavuutta samalla kun kehitetään tehokkaasti oikeita henkilöstöresursseja, jotka tukevat organisaation tavoitteita ja johtavat tehokkuuteen. Työvoiman johtamiseen käytetään kyvykkyyksien määrittelyä, johtamista ja henkilöstöresurssien strategian laatimista. Kehittämistä tuetaan muutosjohtamisella. BearingPointin lähestymistapa ottaa huomioon ihmiset ja organisaation riskit jokaisessa muutostilanteessa, keskittyy investoinnille saatavaan tuottoon ja ylläpitää pitkän tähtäimen kasvua. (www.bearingpoint.com)

Ihmispääoman johtamisen pääkohdat ovat oikeiden tiimien luonti, HR -toimintojen muutos ja tarvittavan teknologian käyttöönotto. Ihmispääomaa johdetaan arvioimalla liiketoiminnan kokonaisuus, kehittämällä käytäntöjä kyvykkyyksien johtamista varten ja asettamalla henkilöstöresurssien

johtaminen tukemaan organisaation vahvuuksia, rakentamaan suhteita ulkoisiin palveluntarjoajiin sekä paljastamaan organisaation haavoittuvuuksia. Lisäksi käyttöön voidaan ottaa henkilöstöinformaatio- ja palkkajärjestelmät, jotka tukevat liiketoiminnan tavoitteita. Ihmispääoman johtamisen tavoitteena on kehittää henkilöstöyksikön toimintoja suoritusten prosessoijasta strategiseksi neuvonantajaksi koko liiketoiminnalle. (www.bearingpoint.com)

Capgemini

Capgemini vastaa uuden teknologian, itsepalvelun lisääntymisen ja ulkoistamisen henkilöstövoimavarojen johtamiselle aiheuttamiin haasteisiin kehittämällä henkilöstön kykyjä, panostamalla organisaation kapasiteettiin ja järjestelmiin sekä prosesseihin, jotka luovat korkeaa suorituskykyä. Näin tähdätään palvelun parantamiseen ja kustannusten alentamiseen. (www.capgemini.com)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on jaettu työntekijöiden transformaatioon, henkilöstöressurssien transformaatioon ja ihmispääoman johtamiseen. Capgeminin ohjaamat työntekijöiden transformaatiopalvelut auttavat asiakkaita rakentamaan organisaation arkkitehtuuria samalla kun työvoiman tehokkuutta kehitetään. Arkkitehtuurin rakentaminen tarkoittaa parhaiden käytäntöjen käyttöönottoa ja johtavan teknologian hyväksikäyttöä HR – prosesseissa. (www.capgemini.com)

Henkilöstöressurssien transformaatio varmistaa, että henkilöstöstrategia luo yhdenmukaista toimintaa ja keskittyy ydinosaamisen tukemiseen. HR - transformaatio määrittelee tarvittavat HR –palvelut ja käytännöt sekä organisaation, joka sopii asiakkaan tarpeisiin, rakenteeseen ja kulttuuriin.

Ihmispääoman johtaminen parantaa ihmisten ja tiimien suorituskykyä tarjoamalla heille työhön soveltuvan ympäristön, informaation, tiedon, välineet ja teknologian. (www.capgemini.com)

5.2.2 Taloudelliset palvelut

Bain

Bain & Company johtaa suoritusta käyttämällä diagnostisia työkaluja, kuten liikevaihdon suodatusta ja kulujen vertaamista alan parhaisiin yrityksiin, jotta löydetään asiakkaan kuluihin olennaisesti vaikuttavat tekijät. Suorituskyvyn kannalta tärkeiksi luokitelluille asioille määritellään tarkat tavoitteet. Tulosten aikaansaamiseksi käytetään resurssien luotaamisen myötä saadun tiedon kautta hyödyllisimpiä työkaluja ja muutosjohtamistekniikoita. (www.bain.com)

Suorituksen johtamisen työkaluina Bain käyttää business process redesignia, osaamisen hankintaa, kompleksisuuden vähentämistä, tuottojen etsintää sekä käännteistä – strategiaa. Business process redesign (BPR) tutkii yrityksen prosessien tehokkuutta. Prosesseista poistetaan turhat toiminnot, lisätään informaatioteknologian käyttöä ja toimintoja ulkoistetaan strategisesti. Tavoitteena on lyhentää prosessien kiertoaikoja ja parantaa laatua sekä asiakastyytyvää. Osaamisen hankinnassa Bain auttaa mahdollisen kumppanin valinnassa, sopimuksen suunnittelussa, osaamisen siirtämisessä ja suhteen valvontajärjestelmien suunnittelussa. Kompleksisuuden poisto karsii prosesseista ylimääräisen tähdäten asiakkaiden tarpeiden parempaan ymmärtämiseen. Tuottoja metsästetään luomalla ideoita, tunnistamalla parhaita käytäntöjä ja vertaamalla näitä toisiin alalla toimiviin yrityksiin. Liikevaihdon parantamiseen tähdätään tuotehallinnan, myynnin ja markkinoinnin, hintaoptimoinnin ja asiakashallinnan avulla. Strateginen muutos tarkoittaa suhteiden uudelleenmäärittelyä. (www.bain.com)

Capgemini

Capgemini tarjoaa talouden hallinnan työkaluksi taloudellisen strategian laatimista. Taloudellinen strategia keskittyy taloudellisten ja toiminnallisten ajurien vaikutuksen seurantaan täten helpottaen yritysten pääomien hallintaa ja siirtämistä hankkeisiin, jotka tuottavat yritykselle eniten arvoa.

Taloudellista strategiaa toteutetaan suoritusta johtamalla ja transaktioita prosessoimalla. Suorituksen johtaminen sallii sisäisten käyttäjien hyödyntää uutta, relevanttia informatiota päätöksenteossa. Transaktioiden prosessointi muuttaa taloudellisia prosesseja tehokkuutta ja palvelutasoja kehittämällä. (www.capgemini.com)

5.2.3 Informaatioteknologia

Bain

Informaatioteknologian konsultoinnissa Bain & Companyn tavoitteena on linjata IT - hankkeet strategian mukaiseksi, priorisoida projekteja ja käyttää ulkoista yhteistyötä uusien kyvykkyyksien luomiseksi. Toimenpiteillä pyritään saamaan aikaan kasvua. (www.bain.com)

Informaatioteknologian johtamisella tähdätään liiketoimintastrategian tukemiseen. Strategia ja toiminta-aloitteet ratkaisevat IT – investointien prioriteetit. IT – kapasiteetti puolestaan mahdollistaa innovatiiviset liiketoimintastrategiat ja takaa operatiivisen toiminnan kapasiteetin. (www.bain.com)

Bain & Companylla tietotekniikan johtamisen keinoina ovat kompleksisuuden johtaminen, ulkoistaminen ja teknologian arvon maksimointi. Kompleksisuuden johtamisen on tarkoitus vähentää kuluja muuttamalla olemassaolevia järjestelmärakenteita yksinkertaisemmiksi. Ulkoistaminen ja IT - palvelujen siirtäminen ulkomaille takaavat alemmat kustannukset sekä palvelujen paremman joustavuuden. Arvoa maksimoidaan ottamalla käyttöön elinkaariajattelu, jossa määritellään järjestelmien vaatimukset, seurataan niiden elinkaarta ja käyttöään luovutaan niistä. (www.bain.com)

BearingPoint

BearingPointin mukaan uusien lähestymistapojen avulla IT – järjestelmistä saadaan korkeampaa strategista arvoa. Teknologian johtamisen tavoitteena on teknologiaresurssien täysimääräinen hyödyntäminen ja yhtenäistäminen strategian mukaiseksi. IT -strategia ja transformaatoratkaisut tähtäävät IT -organisaation tuottaman lisäarvon nostamiseen. (www.bearingpoint.com)

BearingPointin mukaan IT – palvelujen suurempi arvo tarkoittaa liiketoimintastrategiaan integroitua IT – järjestelmää, jonka avulla taataan innovaatiokyky, riskinhallinta ja toiminnallinen integrointi. (www.bearingpoint.com)

BearingPoint auttaa johtoa tunnistamaan, ilmaisemaan ja saavuttamaan yksimielisyyden siitä, millaisilla työvälineillä IT tukee paremmin liiketoimintaa. Lisäksi tunnistetaan mahdollisuuksia IT – teknologian tehokkuuden parantamiseen ja luodaan hahmotelmia strategian mukaiseen IT:n muuttamiseen. (www.bearingpoint.com)

Capgemini

Tietotekniikkapalveluissa Capgemini pyrkii pysyviin ja luotettaviin ratkaisuihin, oikeisiin alliansseihin partnereiden kautta, nopeuteen, hankintalähteiden etuihin ulkoistamisen avulla sekä tietojärjestelmien johtamisen kehittämiseen. (www.capgemini.com)

Tietohallinnon palveluja ovat esimerkiksi järjestelmien kehitys ja integrointi, agenttitekniikan käyttö, IT transformaatio, ulkoistaminen ja tietoturvapalvelut. Järjestelmien kehitys ja integrointi ratkaisee kriittisiä liiketoiminnan ja teknologian ongelmia kehittämällä räätälöityjä ohjelmistoratkaisuja. Kompleksisuutta hallitaan agenttitekniikan avulla. Agenttitekniikka on älykästä ohjelmistoa, jonka avulla hallitaan monimutkaisia, tosiaikaisia järjestelmiä. IT - toiminnot muokataan liiketoiminnan suunnan ja prioriteettejen mukaiseksi transformaation

avulla. Infrastruktuurin kehitys sisältää turvallisuuden arvioinnin, strategian ja suunnittelun, arkkitehtuurin ja muotoilun, käyttöönoton ja suorituksen johtamisen. (www.capgemini.com)

5.2.4 Fuusiot ja yritysostot

Bain

Bainin mukaan yritysostoja hallitaan noudattamalla yrityksen kilpailuperusteisiin perustuvan investointiohjetta, vastaamalla yritysostoja koskeviin isoihin kysymyksiin, priorisoimalla investointeja ja varautumalla vaikeuksiin. (www.bain.com)

Fuusioiden ja yritysostojen hallinnan työkaluja ovat ostostrategia, oston seuranta, strateginen osto-olettamusten varmentaminen (due diligence), yritysten integrointi ja yhteisyritykset sekä allianssit. (www.bain.com)

Yritysostojen tulee Bainin mukaan pohjautua asiakkaan kasvustrategiaan ja niiden tulee olla organisaation kasvusuunnitelman mukaisia. Bain määrittää asiakkaalle kasvun suunnan ja kilpailun perusteet, päättämällä mihin investoidaan ja mistä irtaudutaan, priorisoimalla kasvumahdollisuuksia (organista kasvua, yhteisyrityksiä tai yritysostoja) sekä kehittämällä hankintaohjelman, joka sisältää sopimusten tavoitteet, toistuvuuden, koon ja ajoituksen. (www.bain.com)

Yritysostojen arviointi (engl. Acquisition screening) luo listan mahdollisista hankittavista yrityksistä, arvioi kohteet ostostrategian perusteella, kehittää yrityksille yksityiskohtaiset profiilit, investointiteesit ja prioriteettien arvostuksen ja koostaa tiekartan, josta selviää jaksotus ja ajoitus sekä ottaa käyttöön suunnitelman kohteiden kontaktointiin. (www.bain.com)

Strateginen Due Diligence on eteenpäin suuntaava prosessi, jonka avulla määritellään hankittavan kohteen todellinen arvo. Due diligence - prosessi vahvistaa investointiteesit, määrittelee kohteen arvon kassavirtojen

perusteella, varmistaa synergioiden syntymisen ja luo kurssin integroinnin helpottamiseksi. (www.bain.com)

Yritysten integrointi käsittää oikeiden kohteiden valinnan, kulttuurin muokkaamisen yhteensopivaksi strategian kanssa, vaikeiden päätösten teon ja projektin suunnittelun sekä perustoimintaan turvaamisen integraation ollessa käynnissä. (www.bain.com)

Bain tukee asiakkaitaan allienssien ja yhteisyritysten strategian kehittämisessä, kumppanien valinnassa, sopimusten muodostamisessa sekä toiminnan implementoinnissa. (www.bain.com)

BearingPoint

BearingPoint avustaa asiakkaan fuusioitumis- tai yritysostohanketta suunnittelemalla asiakkaalle hankinnan toimintamallin. Toimintamallin avulla arvioidaan hankinnan tavoitteita ja uudelleenorganisoitumisen aktiviteetteja, määrittellen yritykseen liittyviä riskejä, pidetään huomio asiakkaissa ja ydinosaamisessa, suunnitellaan tavoitteiden kanssa yhdenmukaiset rakenteet, parannetaan päätöksentekoa selkeyttämällä suoritustavoitteita, rooleja ja prosesseja ja tunnistetaan tilaisuuksia innovaatioihin. (www.bearingpoint.com)

Fuusioitusprosessin aikana on BearingPointin mielestä tärkeää määrittellä uusi johtamismalli, jonka avulla hallitaan fuusioitumisen riskejä. Potentiaalisten erojen tunnistaminen ja niiden aiheuttaminen ongelmien ehkäiseminen saavutetaan asettamalla realistiset odotukset ja aikataulut. Laaja-alainen toiminta pitää toiminnan tehokkaana ja ehkäisee keskittymisen liian kapeaan alueeseen projektin alussa. Aloitteet, jotka sallivat nopean hyödyn integroinnista tai jakautumisesta, auttavat tähdättyjen tavoitteiden saavuttamiseen ja realisoimiseen. (www.bearingpoint.com)

5.2.5 Ulkoistaminen

BearingPoint

BearingPoint auttaa tunnistamaan ulkoistamisen mahdollisuuksia, lähestymistapoja ja partneruuksia, jotka auttavat asiakasta saavuttamaan toivottuja etuja. BearingPoint voi joko itse järjestää ulkoistamisen tai sitten asiakasta voidaan neuvoa toimimaan valitsemansa kumppanin kanssa. (www.bearingpoint.com)

Ulkoistamisella saavutettavat hyödyt ovat BearingPointin mukaan toiminnallisten kustannusten alentuminen, tuottavuuden parantuminen suuruushyötyjen myötä, riskien vähentyminen työvoiman joustavamman käytön myötä ja kohtalon hallinnan säilyttäminen. (www.bearingpoint.com)

BearingPoint tarjoaa toimintojaan ulkoistavalle asiakkalle

- Palveluntarjoajia, jotka vastaavat nopeammin toiminnan vaihteluun
- Vahvempia, pysyvämpiä ja mitattavampia prosesseja
- Luotettavaa, skaalattavaa teknologiainfrastruktuuria ja järjestelmiä, jotka auttavat hallitsemaan kustannuksia
- Joustavaa, tarpeen mukaan hankittavaa työvoimaa

Ulkoistamisprosessi toimii seuraavalla tavalla: Palvelu määritellään tarpeiden pohjalta. Palvelun myötä prosessit ja järjestelmät sovitetaan kehittyviin tarpeisiin. Prosessit ja järjestelmät tukevat jatkuvaa kasvua ja innovaatioita. Ulkoistamisen myötä asiakkaan tulisi pystyä keskittymään vahvuksiensa hyödyntämiseen. (www.bearingpoint.com)

Capgemini

Capgemini käyttää ulkoistamispalveluissaan Rightshore – nimistä ratkaisua. Ratkaisun avulla asiakas pystyy sijoittamaan palvelut tai toiminnot maailmanlaajuisesti soveliaimpaan paikkaan. Paikan sijoitus riippuu mm. riskistä, kustannuksista ja skaalausmahdollisuuksista, jotka yhdessä kulttuurillisten ja liiketoiminnallisten prioriteettien perusteella

ratkaisevat. Rightshore – palvelulla pyritään alentamaan toiminnan tarjoamisesta aiheutuvia kustannuksia, parantamaan tehokkuutta, lisäämään joustavuutta ja parantamaan luotettavuutta ja laatua. (www.capgemini.com)

Ulkoistamispalvelut on jaettu neljään kategoriaan: Sovellusten johtamiseen, infrastruktuurin hallintaan, liiketoimintaprosessien ulkoistamiseen ja transformaationaaliseen ulkoistamiseen. Sovellusten johtamisella käsittää sovellusympäristön analysoinnin, komponenttien hankinnan suunnittelun, sovelluksien päivittämisen sekä niiden elinkaarien tarkkailun. IT - infrastruktuurin hallinta käsittää sopivimman, toimittajasta riippumattoman teknologian valinnan, parantaa palvelun sisältöä ja tukea ja keskittyy ongelmien estämiseen sekä tarjoaa kattavan käyttäjätuen. Liiketoimintaprosessien ulkoistaminen käsittää laajan skaalan toimintoja mm. taloushallinnon, jakeluketjun, henkilöstöasiat, asiakassuhteen hallinnan ja jopa toimialakohtaiset prosessit. Transformaationaalinen ulkoistaminen on taloudellisten suuruus- ja taitojen ja teknologian hankkimista. Transformaatio muuttaa toimintatapaa ja rakennetta, jolloin operaatiivisella tehokkuudella taataan kestävä, tehokkaat prosessit ja järjestelmien tuki. (www.capgemini.com)

5.2.6 Muutospalvelujen yhteenveto

Palvelujen esittelyn kautta voidaan ymmärtää paremmin tilanteita, joissa konsultointiyrietykset tarvitsevat muutosjohtamista. Palveluiden käyttämisen seurauksena asiakkaan liiketoiminta, prosessit tai rakenne muuttuvat. Konsultointiyrietysten yleinen tapa määrittää käytettävät palvelut lähtee asiakkaan strategiasta. Yleinen teema palveluissa oli asiakkaan toimintojen linjaaminen strategian mukaiseksi.

Palveluista löytyi joitakin toisistaan eroavia painotuksia ja tavoitteita, jotka on listattu seuraavaksi osa-alueiden jaon mukaisesti.

Bain painottaa organisaation johtamisessa päätöksentekoon ja viestintään liittyviä toimenpiteitä ja toisaalta suorituskulttuurin implementointia ja kasvuun kannustamista. Toimenpiteiden paino on pehmeissä asioissa kuten kulttuurin ja johtamisen muokkaamisessa. BearingPoint ja Capgemini ovat taas keskittyneet henkilöstöresurssien kehittämiseen ja sen roolin muutokseen liiketoiminnan strategiseksi tukijaksi.

Taloudellisen suorituskyvyn johtamisessa Bainin ja Capgeminin painotukset eroavat. Bainin toiminta keskittyy enemmän kustannusten alentamiseen turhia prosesseja karsimalla ja kompleksisuutta poistamalla. Capgemini lähestyy taloudenjohtamista arvonluonnin näkökulmasta. Arvoa saadaan aikaan mm. parantuneen tiedonsaannin ja prosessien palvelutasojen kehittämisen myötä.

Informaatioteknologian palveluissaan Bain tähtää kasvuun ja kulujen karsimiseen. BearingPoint keskittyy arvon tuottamiseen teknologiaa täysimääräisesti hyödyntämällä. Capgeminin palvelut tähtäävät kulujen madaltamiseen ja riskien vähentämiseen.

Bain pyrkii varmistamaan fuusioiden ja yritysostojen kautta saatavat tulokset ja kilpailuedun. BearingPoint pyrkii hallitsemaan fuusioihin liittyviä riskejä ja turvaamaan yritysten perustoiminnan.

BearingPoint ja Capgeminin ulkoistamisiin liittyvät tavoitteet ovat hyvin samankaltaisia. Ulkoistuksissa pyritään karsimaan kustannuksia, saavuttamaan tuottavuutta ja tehokkuutta sekä välttämään riskejä ja lisäämään toiminnan luotettavuutta.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli kartoittaa liikkeenjohdon konsultointiyritysten toiminnassaan käyttämiä muutosjohtamisen malleja ja työkaluja. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata organisaatiomuutos ilmiönä ja tutkia liikkeenjohdon konsulttien harjoittamaa organisaatiomuutoksen johtamista. Tutkimus pyrki vastaamaan kysymyksiin muutoksen johtamisesta, konsultointiyritysten toiminnan ja teorian eroista sekä konsultointiyritysten muutosjohtamisen kehittymisestä. Tutkimuksen teoreettinen osio luo selkeän ja kattavan kuvan organisaatiomuutoksesta ja konsultoinnista kirjallisuuden pohjalta. Tutkimuksen empiirinen osio kuvaa konsultointiyritysten käyttämät muutosmallit ja -palvelut läpi yksityiskohtaisesti ja tarkasti.

Tutkimustyön teko oli erittäin mielenkiintoista. Oli haastavaa pohtia, miten esittäisin tutkimuksessa havaitut seikat selkeimmin tutkielmassani. Tutkielman rakenne muuttuikin moneen otteeseen työn edistyessä. Muutamista pattitilanteista selvittiin ohjaajien neuvojen avulla suhteellisen vaivatta. Vapaa päiväohjelma ja aivotyöskentely toivat arkeen piristävää vaihtelua säännöllisen ja yksitoikkoisen päivätyön jälkeen. Mielenkiinto tutkimusaihetta kohtaan sekä työn mielekkyys vaikuttivat työn edistymiseen ja niinpä tutkielmani valmistui tavoitellussa, melko nopeassa aikataulussa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys jakautuu kahteen osaan, organisaatiomuutokseen ja konsultointiin. Muutosteoria rakentuu Hamlinin et al. esittämän muutosmallien yhteenvedon ympärille. Alunperin Kotterin laatima muutosmalli ja sen variaatiot ovat hallinneet kirjallisuutta viimeiset 10 vuotta. Muutosstrategioiksi on valittu mahdollisimman erilaisia lähestymistapoja muutoksen johtamiseen. Kaizen – ajattelu, luova tuho ja luova rekombinaatio poikkeavat menetelmiensä ja laajuutensa osalta merkittävästi toisistaan. Muutoksen arvioinnin kuvaamiseen on käytetty

Sirkin et al julkaisemaa kovien tekijöiden arviointia, joka valottaa muutoksen mittaamista käytännönläheisellä tavalla.

Muutoksen osalta kirjallisuuskatsauksesta selviää, että organisaatioiden muutosvauhti on nykypäivänä kiihtynyt. Muutos voi alkaa joko sisäisestä tai ulkoisesta lähteestä ja muutostyypit voidaan jaotella monella eri tavalla. Muutosta johdetaan tehokkaimmin organisaatiokohtaisesti kehitettävän muutosmallin avulla. Muutosmalli keskittyy ihmisten johtamiseen luomalla muutokseen tarkoituksen ja strategian, viestimällä ne sekä tukemalla ja helpottamalla varsinaisten muutosten toteuttamista. Muutosstrategian suunnittelussa tulee ottaa huomioon organisaatiossa olevat voimavarat. Muutosprosessia tulee rytmittää vakaiden vaiheiden avulla, jotta organisaation muutoskyky säilyisi korkeana. Muutoksen eteneminen ja onnistuminen tulee arvioida muutokseen vaikuttavien kovien eli mitattavien tekijöiden pohjalta. Muutoshankkeiden epäonnistuminen johtuu yleensä organisaation sisäisistä syistä, joihin on mahdollista vaikuttaa johtamisen avulla.

Konsultoinnin teoria selvittää konsultoinnin määritelmän, konsultoinnin alana ja konsultin tehtävänkuvan. Konsultointi on tiedonsiirtämiseen perustuvien palvelujen tarjoamista. Konsultteja käytetään ratkaisemaan erityisesti organisaatioihin ja liikkeenjohtamiseen liittyviä ongelmia. Konsultointi on prosessinomaista toimintaa, jossa asiakas ja konsultti ovat keskenään työsuhteessa. Organisaation muutoksissa käytetään usein liikkeenjohdon konsulttien tarjoamia palveluita. Konsultin tehtävä on toimia muutoksessa käynnistäen tapahtumia, osallistumalla niihin sekä suorittamalla kyselyjä, kokeiluja ja toiminnan integrointia. Organisaatioiden kiihtyneen muutosvauhdin vuoksi muutosjohtamisesta on kehittynyt yksi konsultointiyritysten tärkeimpiä palveluita. Tämä kehitys on osaltaan vaikuttanut myös konsultointiyritysten muutospalveluvalikoiman laajenemiseen ja integroitumiseen konsultointiyritysten tarjoamien palveluiden tukipalveluksi.

Tutkimuksen empiriaosuuteen keräsin tiedot valitsemieni liikkeenjohdon konsultointiyritysten internet - sivuilta. Yritykset valitsin niiden internet – sivujen sisältämän informaation perusteella. Valintakriteereinä olivat muutoksen johtamiseen liittyvän tiedon sisältö ja määrä. Valintaa tehdessä havaitsin, että sivuilla esitetty konsultointiyritysten toimintaan liittyvä tiedon määrä vaihtelee paljon. Pyrin löytämään yrityksiä, joiden sivuilla kuvattiin heidän toimintansa muutoksessa mahdollisimman laajasti. Useilla sivuilla toimintaa esiteltiin pelkästään termien valossa.

Tutkimuksessa havaittiin konsultointiyritysten käyttämien ja teoriassa esiteltyjen muutosmallien olevan pitkälti yhteneväisiä. Kymmenen vuotta sitten julkaistu Kotterin 8-portainen muutosprosessi ja siihen pohjautuvat variaatiot ovat käytössä teorian lisäksi myös tutkittujen konsultointiyritysten muutosratkaisuissa. Tätä tutkimustulosta tukee konsultointiyritysten käyttämien mallien keskinäinen samankaltaisuus. Beerin ja Nohrian (2000) mukaan konsultointiyritykset toimivat yliopistomaailman ja liike-elämän välipinnassa yhdistäen teoriaa osaksi käytäntöjään. Kotterin muutosmallin suosiosta voimme päätellä, että se on osoittautunut parhaaksi käytännön työkaluksi muutoksen johtamiseen.

Konsultointiyritysten palveluiden tarkka kuvaus oli tutkimuksen kannalta hyödyllistä, sillä ne valottivat yksityiskohtaisesti tilanteita, joissa muutosjohtamista hyödynnetään eli ne tarjoavat kontekstin yritysten suorittamalle muutosjohtamiselle. Palveluista on havaittavissa, että konsultointiyrityksillä on hieman toisistaan poikkeavia päämääriä ja keinoja asiakkaan toimintojen muuttamiseen. Yhteneväisin linjaus palveluissa on asiakkaan toimintojen yhdenmukaistaminen asiakkaan strategian kanssa. Rakenteelliset ratkaisut (ulkoistaminen, rakenteen madaltaminen, strategiset allianssit ja verkostot) ovat konsultointiyritysten internet -sivuilla esitetyistä ratkaisuista päätellen hyvin suosittuja välineitä muutoksen johtamiseen. Konsulttiyhtiöiden palvelut yleensä ovat laaja-alaisia ja niihin yleensä liittyy palvelujen käyttö muista yrityksen hallitsemista toiminnoista. Muutosjohtamista ja sen käyttökohteita tutkittaessa palveluiden yksittäinen

tarkastelu oli hyödyllistä, mutta yleisemmin yhtiöiden toimintaa ja palveluita tulisi tarkastella kokonaisuutena.

Kirjallisuuden ja konsultointiyritysten muutosmallien perusteella voidaan rakentaa synteesi, jonka perusteella selviää miten muutosta tulisi johtaa. Ideaalitapauksessa muutoksen johtaminen on lukumääräiseen analyysiin perustuvaa, siinä käytetään hyväksi organisaatioon sopivaa ja tapauskohtaisesti arvioitua muutosmallia, siinä hyödynnetään organisaatiossa olevia voimavaroja ja resursseja, sen muutosvaiheita ja vakaita vaiheita on rytmittellään ja ositetaan ja muutosta johdetaan keskittymällä ihmisten johtamiseen. Muutoksen tulisi olla osallistavaa ja muutoksella saavutettujen tuloksien olla mitattavissa. Tutkimusaineiston pohjalta koostettu muutosmalli sisältää kolme päävaihetta: suunnittelun, toteutuksen ja seurannan. Niiden alle on ryhmitelty kussakin vaiheessa suoritettavat toimenpiteet. Mallissa vaiheittain esitelty toiminta tapahtuu käytännössä jonkin verran lomittain ja samanaikaisesti, mutta vaiheet on hyvä erottaa toisistaan prosessin suunnittelemista varten.

<p>Suunnittelu Analyysit ja laskelmat Visio ja strategia Muutoskartta</p>	<p>Toteutus Tiimit ja johtamismallit Prosessit ja rakenne Viestintä</p>	<p>Seuranta Riskien arviointi Muutoksien mittaaminen Liiketoiminnan mittaaminen</p>
---	---	---

Kuva 6: Synteesi muutosmalleista

Muutosprosessi alkaa organisaation nykytilan selvittämisestä analyysien ja laskelmien avulla. Saatujen tulosten perusteella muutokselle määritetään visio ja strategia, jotka ohjaavat muutosta. Tämän lisäksi laaditaan muutoskartta, joka määrittää muutosprosessissa toteutettavat toimenpiteet ja niiden järjestyksen.

Toteutusvaiheessa keskitytään muutoksen johtamiseen. Sitä varten perustetaan muutosta ohjaava ryhmittymä, laaditaan ryhmittymälle selkeät johtamismallit ja ryhdytään muuttamaan organisaation prosesseja ja rakennetta muutokartan mukaisesti. Aktiivinen viestintä tukee muutoksen toteuttamista ilmaisemalla vision ja tavoitetilan, muutoksen syyt sekä tiedottamalla hankkeen edistymisestä.

Viimeisessä vaiheessa eli seurantavaiheessa tarkastellaan muutoksen etenemistä ja mitataan toteutettuja muutoksia. Muutoksen seuraamisen lisäksi mitataan organisaation liiketoimintaa ja taloudellisia tuloksia, jotta pystytään määrittämään muutoksen vaikutus niihin.

Tutkimuksen perusteella konsultointiala on vahvasti sidoksissa liike-elämässä tapahtuvaan muutokseen. Konsultointiyriyten toiminta pohjautuu muutokseen ja sen hallintaan. Teknologisiin muutoksiin ja ulkoistamiseen erikoistuneet yhtiöt ovat viime vuosina hallinneet konsultointialaa. Muutosnopeuden kasvun aiheuttamat tarpeet muutoksen hallinnan osaamiselle konsultointiyriyksissä ovat laajentaneet niiden palveluvalikoimaa. Yritykset ovat integroineet muutosjohtamisen osaksi lähes kaikkia palveluitaan. Yritysten muutosmalleista ja -palveluista on selvästi havaittavissa, että muutosjohtaminen on kehittynyt henkilöstöön ja koulutukseen painottuvasta erillisfunktiosta laajasti erilaisten ratkaisujen käyttöön otossa käytettäväksi tukitoiminnoksi. Voidaankin sanoa, ettei muutosjohtaminen ole enää erillinen palveluratkaisu, vaan kaikki yritysten palvelut pohjautuvat muutosjohtamiseen. Kaikkien teknisten, organisatoristen ja prosessuaalisten hankkeiden toteuttamiseen tarvitaan muutosjohtamista ja sen osuutta niissä myös korostetaan yritysten verkkosivuilla.

Kirjallisuudessa ja konsultointiyriyten välillä esiintyi eroja muutostermien käytössä. Konsultointiyriykset käyttävät termiä "transformaatio" muutospalveluiden kuvaamiseen. Sana transformatio oli käytössä kaikilla tutkituilla yrityksillä muutospalveluissa, joihin liittyi organisaation

rakenteen, prosessien tai tehtävänkuvien muutosta. Transformaatio kuvaakin ehkä paremmin organisaatioiden toimintaan liittyvän muutoksen konkreettista luonnetta. Transformaatio tarkoittaa muuntamista, muuntumista tai muodonmuutosta. Sanaa muutosjohtaminen (engl. Change management) käytetään konsultointiyrityksissä vain muutokseen liittyvästä johtamisesta. Kirjallisuudessa käytetään yleisimmin termejä muutos ja muutosjohtaminen (engl. change, change management).

Konsultointiyritykset eivät paljasta toiminnastaan muutosprojektien pituuteen tai niillä saatuihin tuloksiin viittaavia tietoja. Muutosprojektit ovat ainutkertaisia ja organisaatiokohtaisia hankkeita, mutta muutostyyppien mukaan jaettujen projektien kestojen keskiarvot ja onnistumisprosentit olisivat mielenkiintoista tietoa. Sivujen markkinointitekstissä mainittiin kyllä usein kuinka suuri osa muutoshankkeista epäonnistuu.

Mahdollinen jatkotutkimuskohde tämän tutkimuksen perusteella olisi konsultointiyritysten muutosjohtamiseen käyttämien analysointi- ja diagnosointimenetelmien ja muutoksen seuraamiseen käytettävien mittareiden ja menetelmien tarkempi tutkiminen. Muutoskirjallisuuskin tarjoaa vain niukasti tietoa muutosjohtamisessa käytettävistä mittareista ja analyysimenetelmistä.

Lähdeluettelo

Abrahamson, Eric. 2004. Change without Pain. Boston: Harvard Business School Press.

Alasuutari, Pertti. 1999. Laadullinen tutkimus: 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.

Beer, M. & Nohria, N. 2000. Breaking the Code of Change. Boston: Harvard Business School Press.

Burke, W.W. 1994. Organization Development: A Process of learning and changing. 2nd Edition. Reading: Addison-Wesley.

Burnes, B. Emergent Change and Planned Change - Competitors or Allies? International Journal of Operations & Production Management, 24, 9, 2004, 886-902.

Cameron, K.S. 1994. Investigating Organisational Downsizing – Fundamental Issues. Human Resource Management, 33 (2), 183-188.

Champy, J. & Nohria, N. 1996. Fast Forward: The Best Ideas on Managing Business Change. Boston: Harvard Business School Press.

Cork, Alison. 2005. A Model for Successful Change Management. Nursing Standard, 19, 25, 40-42.

Denton, K. A Vision for Change. Industrial Management, 39, 3, 1997, 12-17.

Drucker, Peter F. 1999. Management Challenges for the 21st Century. Oxford: Butterworth-Heinemann.

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

Fincham, Robin & Clark, Timothy. 2002. Critical Consulting – New Perspectives on the Management Advice Industry. Oxford: Blackwell Publishers.

Ghauri, Pervez & Gronhaug, Kjell & Kristianslund, Ivar. 1995. Research Methods in Business Studies: A Practical Guide. New York: Prentice Hall.

Greiner, Larry E & Metzger, Robert O. 1983. Consulting to Management. New Jersey: Prentice-Hall.

Hamlin, Bob, Keep, Jane, Ash, Ken. 2001. Organizational Change and Development – A Reflective Guide for Managers, Trainers and Developers. Malaysia: Prentice Hall.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kanter, Rosabeth Moss. 2001. Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow. Boston: Harvard Business School Press.

Kets de Vries, Manfred F.R & Balazs, Katharina. 1997. The Downside of Downsizing. Human Relations. Vol 50. Number 1. 11-50. Netherlands: Springer.

Kosonen, Karri, Buharist, Paul, Kesäjärvi, Sami, Kymäläinen Pasi, Lehtonen, Tomi. Salonen Jarmo. Tanskanen, Tiina. 1999. Muutoksen etulinjassa – Kirja kehittämiseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Kotter, John. 1996. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, John & Cohen, Dan S. 2002. The Heart of Change. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, John. 2007. Leading Change – Why transformation efforts fail. Harvard Business Review. January 2007, 96-103.

Krell, T. C. 2000. Organizational Longevity and Technological Change. Journal of Organizational Change Management, Vol. 13, No. 1, 8 – 13.

Kubr, Milan. 2002. Management Consulting – A Guide to Profession. Geneva: International Labour Organization.

Maister, David H. 1993. Managing the Professional Service Firm. New York: The Free Press.

Marks, M.L. 1994. From Turmoil to Triumph: New Life After Mergers, Acquisitions and Downsizing. New York: Lexington.

Moran, J & Brightman, B. 2001. Leading Organizational Change. Career Development International, 6, 2, 2001, 111-118.

Nixon, L. Change Management: Theory and Practice. Business Date, 12, 1, 2004, 1-5.

Nolan, R., Croson, D. 1995. Creative Destruction: A Six-stage Process to Transforming Organization. Boston: Harvard Business School Press.

Patton, Michael Quinn. 1990. Qualitative Evaluation and Research Methods. 2nd edition. London: Sage Publications.

Ortiz, Chris A. 2001. Kaizen Assembly: Designing, Constructing, and Managing a Lean Assembly Line. London: Taylor & Francis.

Ryan, Bob & Scapens, Robert & Theobald, Michael. 2002. Research Method & Methodology in Finance & Accounting. 2nd Edition. London: Thomson.

Sadler, Philip. 1998. Management Consultancy. A Handbook of Best Practice. London, Kogan Page.

Sirkin, H, Keenan, P, Jackson, A. 2005. The Hard Side of Change Management. Harvard Business Review, October 2005, 109 – 118.

Szamosi, L., Duxbury, L. 2002. Development of a Measure to Assess Organizational Change. Journal of Organizational Change Management. Vol. 15, No. 2, 184 – 201

Thorhill, A., Lewis, P., Millmore M., Saunders, M. 2000. Managing Change. Harlow: Financial Times Prentice Hall. P. 253.

Wittenberg, G. 1994. Kaizen - The many ways of getting better. Assembly Automation, Volume 14, Number 4, 1994, 12-17.

Worrall, L., Cooper, C., Campbell, F. 1999. False Economy. Human Resources FT Mastering Management Review, March, 36-38.

Yin, Robert K. 2003. Case Study Research: Design and Methods. Third Edition. Applied Social Research Methods Series, Volume 5. California: Sage Publications.

Åberg, Leif. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Åberg, Leif. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus.

Elektroniset lähteet:

Bain & Company

Saatavissa: <http://www.bain.com>

Viitattu 19.2.2007

BearingPoint

Saatavissa: <http://www.bearingpoint.com>

Viitattu: 14.3.2007

BearingPoint: Vuosikertomus

Saatavissa: (<http://library.corporate-ir.net/library/12/121/121861/items/222363/BE200510K.pdf>)

Viitattu 19.2.2007

Capgemini

Saatavissa: <http://www.capgemini.com>

Viitattu: 19.2.2007

FEACO (The European Federation of Management Consultancies Associations)

Saatavissa: <http://www.feaco.org>

Viitattu 15.2.2007

Free Management Library

Saatavissa: <http://www.managementhelp.org/misc/types-of-orgl-change.pdf>

Viitattu 2.2.2007

Talouselämä - lehti

Saatavissa: http://www.talouselama.fi/doc.te?f_id=991300,
http://www.talouselama.fi/doc.te?f_id=1103013

Viitattu 14.1.2007, 2.1.2007