



KAUPPATIETEIDEN OSASTO
Johtaminen ja organisaatiot

LIIKKEENJOHDON KONSULTOINTI TOIMIALANA SUOMESSA

Pro Gradu -tutkielman aihe on hyväksytty kauppätieteiden osaston osastoneuvostossa 13.6.2006.

Työn tarkastajat: Professori Janne Tienari
Professori Sami Saarenketo

Lappeenrannassa 27.9.2006

Salli Lehtonen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Lehtonen, Salli
Tutkielman nimi: Liikkeenjohdon konsultointi toimialana Suomessa
Osasto: Kauppatieteiden osasto
Vuosi: 2006

Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
98 sivua, 7 kuvaa, 3 taulukkoa, 4 liitettä.

Tarkastajat: Prof. Janne Tienari
Prof. Sami Saarenketo
Hakusanat: liikkeenjohdon konsultointi, toimiala, konsultointiyhtiöt
Keywords: management consulting, industry, management consulting firms

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata liikkeenjohdon konsultoinnin toimialaa Suomen näkökulmasta. Tutkimuksen pääteemoja olivat toimialan tuotteet ja palvelut, asiakkaat ja markkinat sekä toimialan kilpailu. Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen ja sen pääasiallisena aineistona olivat neljäntoista konsultointiyhtiön internetsivut sekä Talouselämä -lehden teettämät toimialaselvitykset vuosilta 1997–2005.

Tutkimuksen tulokset tukivat hyvin aikaisempaa tutkimusta. Keskeisiin tutkimustuloksiin kuuluvat toimialan polarisoituminen isoihin ja pieniin toimijoihin sekä rajojen hämärtyminen konsultoinnin ja tietotekniikka- sekä taloushallinnon välillä. Suuret, kansainväliset konsultointiyhtiöt tarjoavat yleensä palveluita laidasta laitaan, pienet sekä harvat keskisuuret yritykset ovat enemmän keskittyneitä tiettyihin palveluihin tai asiakkaisiin. Suuret yritykset ovat laajentuneet entisestään fuusioiden avulla ja pienet puolestaan hakevat kilpailuetua esimerkiksi verkostoitumalla.

ABSTRACT

Author: Lehtonen, Salli
Title: Management Consulting as an Industry in Finland
Department: Business Administration
Year: 2006

Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology.

98 pages, 7 figures, 3 charts, 4 attachments.

Examiners: Prof. Janne Tienari
Prof. Sami Saarenketo
Keywords: management consulting, industry, management consulting firms

The goal of this study was to describe the industry of management consulting from the Finnish point of view. The main subjects were products and services, customers and markets and competition. Study was qualitative and its material was mainly collected from the industry surveys of the magazine Talouselämä done in years 1997-2005 and from the websites of fourteen consulting firms.

The results supported well the earlier studies. Central results are that the industry is polarized in large and small actors and the boundaries between consulting and information technology and financial management are unclear. Large, multinational firms usually offer services widely, the small and rarer medium size firms are more focused on certain customers or services. Large companies expand by mergers and small ones search competitive advantage for example from networking.

ALKUSANAT

Suuret kiitokset työn ohjaajalle Janne Tienarille, joka oli aina tavoitettavissa sekä antoi tarvittaessa neuvoja. Kiitos myös Sami Saarenkedolle, joka osallistui työn tarkistamiseen. Lisäksi kiitos Lappeenrannan teknilliselle yliopistolle saamastani apurahasta.

Äiti ja Juha ovat olleet tukihenkilöitäni koko opiskeluajan – ilman heitä en varmastikaan olisi vielä valmistumassa ainakaan näin selvjärkisenä. Eri-tyismaininta myös Masalle ja Jounille, jotka viettivät kanssani piiiiitkiä kahvitaukoja koulutöiden lomassa. Lisäksi suuret kiitokset muulle perheelle sekä ystäville.

Lappeenrannassa 20.9.2006

Salli Lehtonen

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	1
1.2 Analyysitaso ja rajaukset.....	2
1.3 Aikaisempi tutkimus.....	4
1.4 Tutkimusmenetelmät sekä tutkielmaraportin rakenne	4
2 LIIKKEENJOHDON KONSULTOINTI TOIMIALANA.....	6
2.1 Toimialojen rakenne ja kilpailu	6
2.2 Mitä on liikkeenjohdon konsultointi?.....	11
2.2.1 Käsitteen määrittely	11
2.2.2 Keskeiset toiminta-alueet.....	13
2.2.3. Konsultin roolit	14
2.3 Konsultointiyrietykset.....	15
2.3.1 Rakenne ja toiminta	16
2.3.2 Tiedon rooli	18
2.4 Toimialan kehitys.....	22
2.4.1 Liikkeenjohdon konsultoinnin yleinen kehitys.....	22
2.4.2 Liikkeenjohdon konsultoinnin kehitys Suomessa	26
2.5 Toimialan nykytilanne	28
2.5.1 Toimialan koko ja kasvu	29
2.5.2 Toimialan haasteet ja niiden kohtaaminen	31
2.5.3 Toimialan nykytilanne Suomessa	33
2.5.4 Roolien sekä toimialan muuttuminen.....	35
2.6 Yhteenveto	41
3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	42
3.1 Tutkimusmenetelmät sekä tutkimusprosessi	42
3.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	44
4 LIIKKEENJOHDON KONSULTOINTI TOIMIALANA SUOMESSA VUONNA 2006.....	46
4.1 Konsultointiyrietykset.....	46
4.2 Tuotteet ja palvelut	50
4.3 Asiakkaat ja markkinat	58
4.4 Toimialan dynamiikat.....	63
4.5 Liikkeenjohdon konsulttien muuttuvat roolit	66
4.6 Toimialan kilpailu porterilaisittain	68
4.6.1 Uusien tulokkaiden uhka.....	68
4.6.2 Kilpailu nykyisten yritysten kesken	71
4.6.3 Korvaavien tuotteiden ja palvelusten uhka.....	74
4.6.4 Asiakkaiden vaikutusvalta.....	74
4.6.5 Työntekijöiden vaikutusvalta.....	75
4.7 Yhteenveto	76

5 JOHTOPÄÄTÖKSET	80
5.1 Liikkeenjohdon konsultointi toimialana Suomessa.....	80
5.2 Jatkotutkimusaiheet.....	83

LÄHDELUETTELO.....	85
--------------------	----

LIITTEET

- Liite 1: Sähköpostitse lähetetyt kysymykset yrittäjille.
- Liite 2: Suurimmat liikkeenjohdon konsultit Suomessa.
- Liite 3: LJK ry:n jäsenkriteerit.
- Liite 4: Konsultin ammattisäännöt.

KUVIOT

Kuva 1. Toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät. (Porter 1984, 24)

Kuva 2. Konsultit osana tiedon johtamisen toimialaa. (Engwall & Kipping, 2002, 5)

Kuva 3. Konsultointiyrityksen tavoitteet. (Maister 1993, 4)

Kuva 4. Konsultoinnin käsitteellinen malli. (Hardagon & Sutton 1996, lainattu Sarvary 1999, 98)

Kuva 5. Selitys konsultoinnin kysynnän kasvulle. (Ernst & Kieser 2002, lainattu Kieser 2002, 173)

Kuva 6. Talent Partnersin palvelut. (Talent Partners 2006a)

Kuva 7. Liikkeenjohdon konsultoinnin toimialan kilpailu.

TAULUKOT

Taulukko 1. Konsultoinnin kehittyminen. (Poulfelt, Greiner & Bhambri 2005, 6)

Taulukko 2. Konsultointiyritysten perustiedot.

Taulukko 3. Konsultointiyritysten tuotteet ja palvelut.

1 JOHDANTO

Liikkeenjohdon konsultointi toimialana on onnistunut karistamaan aieman, hieman epämääräisen maineensa ja vakiinnuttanut asemansa liikemaailmassa. Tässä tutkimuksessa perehdytään liikkeenjohdon konsultointin toimialan nykytilaan ja pyritään selvittämään sitä määrittäviä tekijöitä. Tutkimukseni pääteemoja ovat toimialan tuotteet ja palvelut, asiakkaat ja markkinat sekä toimialan kilpailu. Johdantoluvussa esittelen tutkimuksen lähtökohdat, esimerkiksi tavoitteet, tutkimuskysymykset, aiheen rajaukset sekä tutkimusaineiston ja -menetelmät. Johdannon jälkeen esittelen aikaisemmin aiheesta saatuja tutkimustuloksia, jotka tässä tutkimuksessa perustuvat pääasiassa esimerkiksi Lars Engwallin ja Mathias Kippingin, Fleming Poulfeltin, Larry Greinerin ja Arvind Bhambrin sekä Suomen markkinoiden osalta Janne Tienarin ja Antti Ainamon esittämille ajatuksille.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä kuvaamaan liikkeenjohdon konsultointin toimialaa Suomen markkinoiden näkökulmasta. Tarkastelen toimialaa yleisesti ja pyrin löytämään sille ominaisia piirteitä kilpailun ja yhteistyön, toimialan tuotteiden ja palveluiden sekä sen asiakkaiden ja markkinoiden kautta. Tavoitteena on myös pyrkiä ymmärtämään toimialan dynamiikkaa ja liikkeenjohdon konsultoinnin rooleja. Tutkimuksessani käsitellään muun muassa toimialan kilpailutekijöitä Porterin (1984) viiden voiman mallin kautta. Päättökysymyksenä on:

- *Millainen on liikkeenjohdon konsultointi toimialana Suomessa 2006?*

Ja alatutkimuskysymyksiä ovat:

- *Millaista on toimialan kilpailu?*
- *Millaisia ovat toimialan tuotteet ja palvelut?*
- *Ketkä ovat toimialan asiakkaita ja missä ovat sen markkinat?*

1.2 Analyysitaso ja rajaukset

Liikkeenjohdon konsultoinnin tarkastelu voidaan jakaa kolmeen eri analyysitasoon, jotka ovat toimiala, yritys ja projekti. Jokaisella analyysitasolla tulisi keskittyä sen järjestelmään, järjestelmän perusyksikköön, järjestelmän rakenteeseen, perusyksikköjen väliseen vuorovaikutukseen sekä tiedon rooliin järjestelmässä. (Engwall & Kipping 2002, 2-3) Tässä tutkimuksessa analyysitasona on toimiala, mutta tässä vaiheessa on hyvä tarkastella myös sitä mitä muut analyysitasot pitävät sisällään. Kipping ja Engwall (2002) määrittelevät toimialan perusyksiköksi yritykset, joiden alalle tulot ja sieltä poistumiset ovat merkittäviä toimialan rakennetta ajatellen, jota puolestaan voidaan kuvailla erilaisilla keskittämisen asteilla. Vuorovaikutusta luonnehtii yritysten välinen kilpailu ja tiedon roolina on pääasiassa tarjota yrityksille tietty tuote toimialan sisällä, joka liikkeenjohdon konsultoinnissa on johtamiseen liittyvää tietoa (management knowledge). Konsultit voivat oikeuttaa tekemänsä päätökset ja toimenpiteet ainoastaan sen oletuksen varassa että heidän hallussaan on enemmän ja ”parempaa” johtamistietoa. Näiden toimialan ominaisuuksien valottamiseen tarvitaan myös historiallista tutkimusta erilaisissa konteksteissa. (Engwall & Kipping 2002, 3-4)

Engwallin ja Kippingin (2002, 3-4) mukaan analyysin toisella tasolla eli yritystasolla perusyksikkönä ovat sen työntekijät, joiden rekrytointi ja sitä kautta organisaation uusiutuminen määrittää yrityksen rakennetta. Työntekijät ovat yhteistyössä erilaisissa projekteissa, mutta myös kilpailevat kes-

kenään statuksesta ja muista palkkioista. Yritystasolla tiedon roolina on sen prosessointi; sen erottaminen, kodifointi, varastointi sekä keskinäinen vaihtaminen. Näiden tekijöiden valottamiseksi on tutkittava konsultteja tekemässä työtään.

Kolmannella analyysitasolla eli projekteissa tutkitaan konsultin ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta eli sitä miten konsultit onnistuvat siirtämään johtamistietoaan asiakasorganisaatioon. Analyysin perusyksikkönä ovat projektsuhteet, joiden rakennetta kuvailevat luottamukselle rakentuvat verkostot. Projektitasolla tiedon roolina on sen siirtäminen ja muokkaaminen organisaatioon. Tämän tason tutkiminen vaatii syvällisiä asiakas-konsulttisuhteen kartoituksia. (Engwall & Kipping 2002, 3-4)

Liikkeenjohdon konsultoinnin toimiala on käsitteenä erittäin laaja, joten analyysitason määrittämisen lisäksi tutkimusaiheen perusteellisempi rajaaminen on tarpeellista. Tutkimuksessa keskitytään liikkeenjohdon konsultoinnin toimialaan nimenomaan kotimaisten markkinoiden näkökulmasta. Suomessa kuitenkin vaikuttavat voimakkaasti suuret, kansainväliset konsultointiyrietykset, joiden kohdalla pelkän suomalaisen toiminnan erottaminen on joissakin tapauksissa hankalaa. Tutkimuksen ajankohtana on pääasiassa nykyhetki. Tutkimusaineistoa on kuitenkin vuodesta 1997 alkaen, joten tutkimuksen aikaväliksi voidaan määritellä vuodet 1997–2006. Toimialan historiasta ja kehitymisestä kerrotaan aiempi tutkimus -luvussa eikä niitä käsitellä itse tutkimuksessa. Toimialan kilpailua käsitellään Porterin (1984) viiden voiman mallin puitteissa, jossa otetaan huomioon uusien tulokkaiden uhka, kilpailu nykyisten yritysten kesken, korvaavien tuotteiden ja palvelusten uhka sekä ostajien ja toimittajien vaikutusvalta.

Tutkimukseni kannalta haasteellista on epämääräisyys käsitteessä *”liikkeenjohdon konsultointi”*. *”Raja liikkeenjohdon konsultoinnin ja muun yrityksiä palvelevan toiminnan välillä hämärtyy jatkuvasti”* (Talouselämä 4/2003). Talouselämä lehden toimialaselvityksissä, jotka muodostavat osan tutkittavasta aineistosta, yritykset ovat itse arvioineet kuinka paljon

heidän työntekijöistään lukeutuu tähän kategoriaan. Ohjeeksi heille on annettu että liikkeenjohdon konsulteiksi lasketaan ne ”henkilöt, joiden asiakas kuuluu yritys tai liiketoiminnan johtoon ja joiden työ ei ole esimerkiksi tietojärjestelmien toteuttamista.” (Talouselämä 4/2003)

1.3 Aikaisempi tutkimus

Liikkeenjohdon konsultointia on tutkittu sekä kansainvälisesti että paikallisesti. Suomessa aiheita ovat tutkineet muun muassa yliopistomaailmassa toimivat Janne Tienari, Antti Ainamo ja Paula Kyrö. Käyttämäni teorialähteet ovat puolueettoman, akateemisen tutkimuksen tuloksia eivätkä yksittäisten konsultointiyritysten tuottamaa tietoa. Erityisesti konsultoinnista toimialana ovat kirjoittaneet Lars Engwall & Mathias Kipping sekä Fleming Poulfelt, Larry Greiner ja Arvind Bhambri. Lisäksi aiheesta ovat kirjoittaneet muun muassa Elaine Biech, Anthony Buono, Fiona Czerniawska, Milan Kubr, David Meister ja Edgar Schein. Tässä tutkimuksessani olen pyrkinyt käyttämään mahdollisimman tuoreita lähteitä, pääasiassa 2000 -luvulla kirjoitettuja. Toimialaa kuvaavat tutkimukset vanhenevat nopeasti, koska liikkeenjohdon konsultointi on muuttunut melko paljon viimeisen kymmenen vuoden aikana. Toimialojen tunnetuimpia tutkijoita on puolestaan Michael Porter, jonka teoriaa toimialojen ja kilpailun rakenteesta olen lainannut myös tähän omaan työhöni ja jonka avulla käsittelen liikkeenjohdon konsultoinnin toimialaa.

1.4 Tutkimusmenetelmät sekä tutkielmanraportin rakenne

Tutkimukseni koostuu teoreettisesta kirjallisuuskatsauksesta sekä empiriaosuudesta, jonka tutkimusaineistoa ovat Talouselämä -lehden kahden vuoden välein toteuttamat toimialaselvitykset sekä konsultointiyritysten ja -

järjestöjen tuottama materiaali. Talouselämä -lehden toimialaselvityksiä on tehty vuodesta 1997 alkaen ja viimeisin on ilmestynyt vuonna 2005. Toimialaselvitykset on toteutettu kyselytutkimuksella sekä haastattelemalla Suomessa toimivien konsultointiyritysten johtoa heidän mielipiteistään liikkeenjohdon konsultoinnin toimialasta. Toimialaselvitysten lisäksi tutkimusaineistoa ovat esimerkiksi Pkt -säätiön ja Liikkeenjohdon Konsultit ry:n, tuottama materiaali, jota on saatavilla internetissä. Tutkimukseen on myös valittu neljätoista erikokoista ja erilaisiin palveluihin sekä asiakkaisiin profiloitunutta konsultointiyritystä, joiden internetsivustot tarjoavat lisäaineistoa tutkimukseeni.

Aineistoja tarkastellaan esittelemällä ja yhdistämällä niissä esitettyjä kuvailuja sekä mielipiteitä. Aineiston analyysitapana on siis teemoittelu. Teemoittelussa aineistoista nostetaan esiin tiettyjä aihealueita, jotka valaisevat tutkimusongelmaa, ja jolloin näiden aiheiden esiintymisen ja ilmenemisen vertailu on mahdollista. (Eskola & Suoranta 2003, 174–175)

Tutkimukseni rakentuu perinteisen tutkielmaraportin mallin mukaisesti (ks. esimerkiksi Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 234). Johdannon jälkeen esittelen tutkimuksen kannalta tärkeimmät käsitteet sekä niiden merkityksen ja perehdyn liikkeenjohdon konsultoinnin toimialasta kertovaan teoriakirjallisuuteen. Kolmannessa kappaleessa kerron tutkimuksen suorittamisesta ja esittelen tarkemmin käyttämäni tutkimusmenetelmät ja aineiston. Neljännessä kappaleessa kirjoitan tutkimukseni tuloksista ja lopuksi esitän viidennessä kappaleessa tutkimuksen johtopäätökset.

2 LIIKKEENJOHDON KONSULTOINTI TOIMIALANA

Tässä luvussa käsitellään ensin toimialojen rakennetta yleisesti esittelemällä resurssipohjainen näkökulma sekä Porterin (1984) viiden voiman malli ja sen jälkeen Engwallin ja Kippingin (2004) malli liikkeenjohdon konsultoinnin toimialan rakenteesta. Kappaleessa 2.2 määritellään liikkeenjohdon konsultointi käsitteenä sekä esitellään konsultoinnin keskeiset toiminta-alueet ja konsultin erilaiset roolit. Kappaleessa 2.3 käsitellään lyhyesti konsultointiyritysten rakennetta ja toimintaa sekä tiedon roolia. Lisäksi luvussa kaksi kerrotaan sekä yleisesti että Suomen näkökulmasta konsultoinnin historiasta ja kehittymisestä nykypäivään ja lopuksi toimialan nykytilasta muun muassa sen kohtaamien haasteiden kautta.

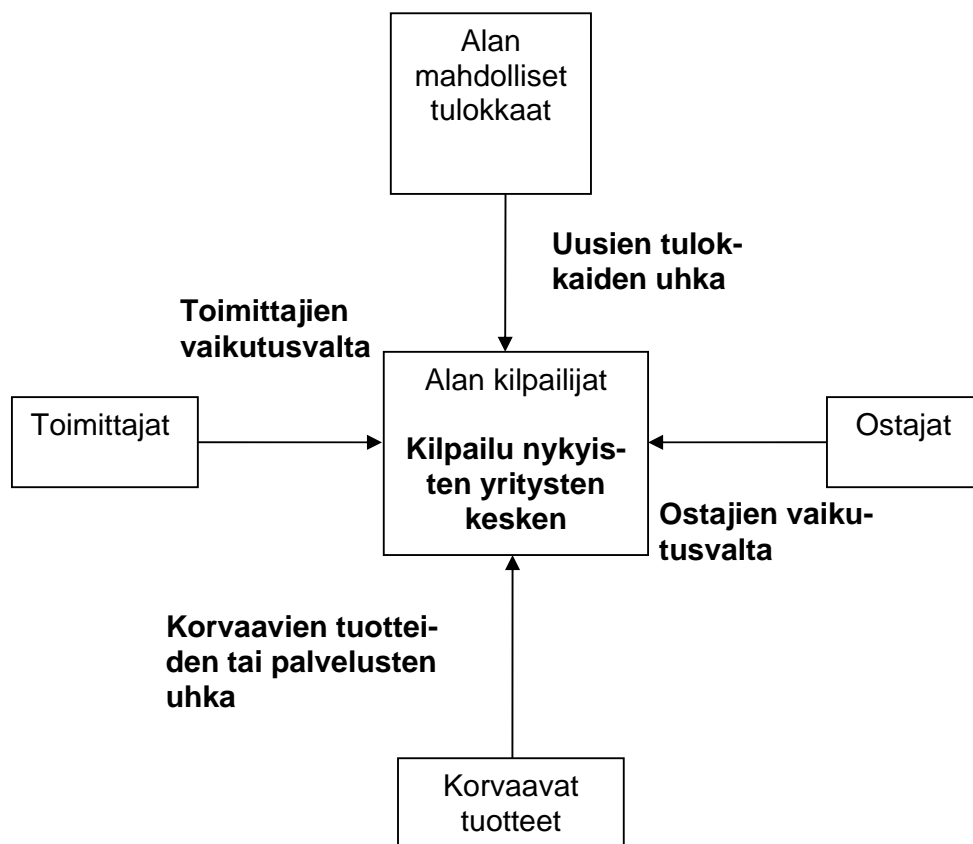
2.1 Toimialojen rakenne ja kilpailu

Engwallin ja Kippingin (2002, 4) mukaan toimialan määritelmä on kiinteässä yhteydessä toimialan yritysten tarjoamiin tuotteisiin; samantyyppisiä tuotteita tarjoavat yritykset kuuluvat samalle toimialalle. Porter (1984) määrittelee toimialan lähes samoin – toimiala on yrityksistä muodostunut ryhmä, joka tuottaa keskenään läheisesti toisiaan korvaavia valmisteita. Toimialan tarkka määrittely on kuitenkin varsin hankalaa, koska ”samantyyppiset” ja ”korvaavat” tuotteet ovat vaikeasti rajattavissa.

Toimialojen rakenteiden analysoinnissa erottuu viimeisten kahden vuosikymmenen ajalta kaksi pääsuuntausta. Rakenteita voidaan tarkastella joko painottamalla yrityksen resursseja tai sen asemoitumista kilpailutilanteessa. (Santalainen 2005, 22) Resurssinäkökulma perustuu jokaisen yrityksen ainutlaatuisiin ja jäljittelemättömiin resursseihin (Santalainen 2005, 245). Yrityksiä ja toimialan rakennetta analysoidaan enemmän niiden resurssien kuin niiden valmistamien tuotteiden kautta (Wernerfelt 1984,

171). Resurssiperusteisuudessa yritysten markkina- tai kilpailutilannetta ei painoteta yhtä paljon kuin niiden erilaisia resursseihin liittyviä kykyjä (Wernerfelt 1995, 173). Riskinä näkökulmassa on se että resurssien uudistaminen on liian hidasta olosuhteiden ja ympäristön muuttuessa. (Santalainen 2005, 245)

Asemoitumisen vahvin vaikuttaja on puolestaan Porter, jonka esittelemässä viiden voiman mallissa kilpailu käsitetään paljon laajemmaksi kuin pelkästään olemassa olevien kilpailijoiden käyttäytymiseksi. Mallissa kilpailuksi ymmärretään alalla olevien yritysten lisäksi markkinoille tulo, korvaavien tuotteiden uhka sekä ostajien ja toimittajien vaikutusvalta (kuva 1). Nämä viisi kilpailutekijää määrittävät yhdessä toimialan kilpailun intensiivisyyden sekä toimialan kannattavuuden. (Porter 1984, 23–26)



Kuva 1. Toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät. (Porter 1984, 24)

Uusien tulokkaiden uhka riippuu sekä alalle pääsyn esteistä että vanhojen yritysten mahdollisista reaktioista uusia tulokkaita kohtaan. Esteitä ovat muun muassa suuret pääomavaatimukset, vaikea pääsy jakelukanaviin ja asiakkaalle aiheutuvat korkeat vaihtokustannukset mikäli hän vaihtaisi toimittajasta toiseen. Alalle tulon esteitä aiheutuu myös alalla olevien yritysten voimakkaista reaktioista tulokasta kohtaan – vakiintuneilla yrityksillä on esimerkiksi paremmat resurssit ja tuotantokapasiteetti ryhtyä vastatoimiin. (Porter 1984, 27–35)

Toimivien kilpailijoiden kesken kilpailun intensiteettiin vaikuttavat monenlaiset tekijät. Nopeasti kasvavalla alalla yritykset voivat parantaa tulostaan pelkästään pysymällä kasvun vauhdissa mukana, hitaammin kasvavilla puolestaan taistellaan markkinaosuuksista, jolloin tilanne on huomattavasti epävakaampi. Kilpailijat myös usein eroavat toisistaan päämäärien ja strategioidensa osalta, joten kilpailijan toimia on hankala tulkita aina oikein. Joiltakin aloilta poistuminen voi olla vaikeaa taloudellisista, strategisista ja emotionaalisista syistä johtuen tai kilpailu voi siirtyä myös muualle – alan kypsyminen ja sen kasvuvauhdin heikkeneminen kiristävät kilpailua ja laskevat voittoja, joka usein johtaa perusteellisiin mullistuksiin kyseisellä toimialalla. (Porter 1984, 38–42)

Korvaavien tuotteiden olemassaolo aiheuttaa yrityksille sen että ne kilpailevat laajasti ottaen myös näitä tuotteita valmistavien yritysten kanssa. Toinen, halvempi ja saman tehtävän suorittava tuote tai palvelu on kilpaileva substituutti, joka asettaa katon yrityksen hinnoittelulle. (Porter 1984, 44–45)

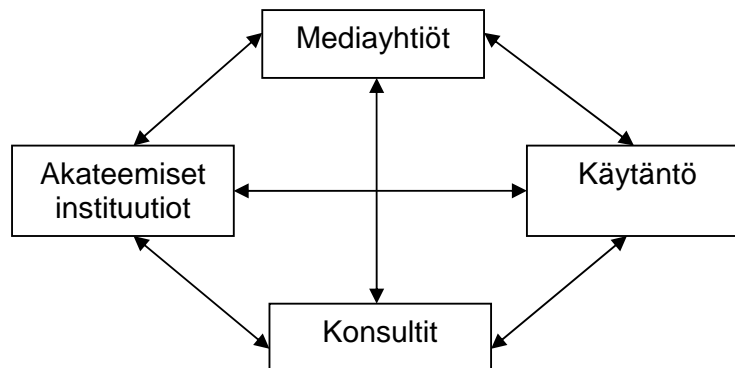
Ostajat ovat kilpailijoita, koska he painavat hintoja alas vaatimalla korkeampaa laatua tai enemmän palveluita ja vertailemalla kilpailijoita. Ostajaryhmän vaikutusvalta riippuu sekä markkinatilanteen piirteistä että sen ostojen suhteellisesta merkityksestä. Ostajan vaikutusvalta kasvaa kun tuotteet ovat standardoituja ja useampi valmistaa niitä, ostaja saa täydellistä

tietoa tai ostajaryhmä on keskittynyt ja ostaa suuria volyymeja. (Porter 1984, 46–47)

Toimittajat voivat uhata hintojen nostamisella tai tuotteiden laatutason alentamisella ja kiristävät siten kilpailua. Toimittajien vaikutusvalta on suurempi silloin kun toimittajat ovat harvassa, sen tuotteille ei ole korvikkeita eikä tietty toimiala ole sen ainoa ja tärkein asiakas. (Porter 1984, 49)

Porterin malli on viime vuosikymmenien aikana ollut eniten sovellettu kilpailun analysointimalli ja se on edelleen hyvin toimiva tapa analysoida tietyn toimialan dynamiikkaa. Porterin mallissa suurimpana haasteena on toimialojen rajojen määrittely. (Santalainen 2005, 96) Parhaiten asemoitumiseen perustuva Porterin malli toimii hitaahkosti muuttuvassa ympäristössä, jossa toimialojen rajat ovat suhteellisen selkeästi määriteltävissä. Yrityksen aseman muuttaminen voi myös olla hankalaa, mikäli olosuhteet muuttuisivat sitä vaativalla tavalla. (Santalainen 2005, 245)

Engwallilla ja Kippingillä (2002, 5) on teoria liikkeenjohdon konsultoinnin toimialasta ja sen kilpailutilanteesta. Liikkeenjohdon konsultointi ja konsultointiyritykset voidaan nähdä osana johtamiseen liittyvän tiedon todellisuutta (kuva 2), johon kuuluvat konsulttien lisäksi korkeakoulut, mediayhtiöt ja käytäntö.



Kuva 2. Konsultit osana tiedon johtamisen toimialaa. (Engwall & Kipping, 2002, 5)

Johtamiseen liittyvä tieto (management knowledge) on Engwallin ja Kippingin mukaan (2002, 5) liikkeenjohdon konsulttien levittämä ja myymä päätuote. Konsultit eivät kuitenkaan toimi johtamisoppeineen tyhjiössä, vaan ne muodostavat osan tiedon johtamisen toimialaa. Konsultit tekevät sekä yhteistyötä että kilpailevat akateemisten instituutioiden ja mediatyhtiöiden kanssa johtamiskäytäntöjen luomisessa. Erityisesti akateemiset instituutiot, kuten businesskoulut, ovat tärkeässä roolissa kasvattamalla sekä tulevaisuuden johtajia yrityksiin että konsultteja. Akateemiset laitokset ovat lisäksi tärkeitä johtamistiedon kehittäjinä. Ne ovat syntyneet jo ennen liikkeenjohdon konsultteja ja olivat oikeastaan apuna konsultoinnin toimialan syntyemisessä. Viime vuosina on ollut mahdollista havaita yhteistyön lisääntyneen liikkeenjohdon konsulttien ja businesskoulujen välillä sekä tutkimuksen että koulutuksen suhteen. Samalla tavalla myös konsulttien ja mediatyhtiöiden välit ovat tulleet tiiviimmiksi. Aiemmin oli tavallista että konsultit varoivat levittämästä tietoa käyttämistään metodeista sekä perusajatuksista.

Kun kaksi McKinseyn konsulttia julkaisi bestseller kirjan *"In Search of Excellence"* (Peters & Waterman 1982), tuli entistä tavallisemmaksi konsultteille tukea liiketoimintaansa julkaisemalla erikoistutkielmia, joissa käsitel-

tiin heidän metodejaan ja konsultointisaavutuksiaan. Osa suurista konsultointiyrityksistä, kuten *McKinsey*, jopa julkaisee omaa johtamisalan lehteä. (Engwall & Kipping, 2004, 5-6)

Kuviossa olevista toimialan osista tärkein on kuitenkin käytäntö. Akateemiset laitokset ovat perinteisesti vastaanottaneet palautetta heidän opiskelijoidensa työmarkkinoilla menestymisen sekä epäsystemaattisten työntajakontaktien kautta. Samalla tavalla myös konsultit ja mediayhtiöt ovat altistuneet käytännöstä tuleville paineille ja sopeutuvat niihin. (Engwall & Kipping 2004, 5-6)

2.2 Mitä on liikkeenjohdon konsultointi?

Liikkeenjohdon konsultointia käsitteenä esitellään tässä kappaleessa siitä esitettyjen määritelmien kautta sekä myös konsultoinnin toiminta-alueitten ja konsultin erilaisten roolien valossa.

2.2.1 Käsitteen määrittely

Liikkeenjohdon konsultit ovat ammattilaisia, jotka ovat erikoistuneet siirtämään liikkeenjohdollista tietämystä yli ajan ja yli toimiala- ja maantieteellisten rajojen (Hardagon & Sutton 1997). Liikkeenjohdon konsultointi ei ole niinkään yksittäinen ammatti, vaan laaja kirjo päätöksentekijöille suunnattuja erilaisia asiantuntijapalveluita (Tienari & Ainamo 2004, 8). Ropen (2006, 21–22) mukaan konsultointiin liittyy aina jonkinlaiseen erityisosaimiseen kytkeytyvää opastusta tai neuvontaa, työ on tilapäistä tai projekti- maista, sen edellytyksenä on asiakkaan tarve sekä usko osaamishankinnan kannattavuuteen joko taloudellisesti tai toiminnallisesti.

Greinerin ja Metzgerin määritelmän (1983, lainattu Canback 1998, 3) mukaan liikkeenjohdon konsultointi on:

”yrityksille toimitettava neuvoa-antava palvelu, jota tarjoavat erityisesti koulutetut ja pätevät henkilöt, jotka avustavat, objektiivisesti ja riippumattomasti, asiakasorganisaatiota tunnistamaan ongelmansa, analysoimaan niitä, suosittelemaan ratkaisuja näihin ongelmiin sekä pyydettyäessä avustamaan ratkaisujen implementoinnissa.”

Pkt -säätiö (2002) listaa myös konsultoinnin keskeisiksi edellytyksiksi pätevyyden, luotettavuuden ja riippumattomuuden sekä määrittelee konsultoinnin seuraavasti:

”Liikkeenjohdon konsultti on ulkopuolinen, yritystoimintaan ja sen muutosprosesseihin vankasti perehtynyt asiantuntija, jolla on monipuolinen liikkeenjohdollinen kokemus ja koulutus. Konsultti työskentelee yritysjohtamisen apuna yrityksen johtamiseen ja erityisesti sen kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä.”

Konsultoinnin käsitettä voidaan määritellä myös siten, millä syillä asiakas palkkaa konsultin käyttöönsä eli mitkä ovat liikkeenjohdon konsultin tehtävät. Esimerkiksi Bower (1982, lainattu Canback 1998, 7) esittää kuusi syytä sille miksi yritykset ylipäättänsä käyttävät konsultointipalveluita eivätkä luota pelkästään omaan osaamiseensa. Konsultteja palkataan, koska

1. he tarjoavat pätevyyttä, jota ei ole yrityksen sisällä käytettävissä
2. heillä on monipuolista kokemusta asiakasyrityksen ulkopuolelta
3. heillä on aikaa tutustua ongelmaan
4. he ovat ammattilaisia
5. he ovat riippumattomia
6. heillä on kyky toimia antamiensa suositusten mukaan

Bowerin (1982, lainattu Canback 1998, 7) esittämistä syistä voidaan kuitenkin olla nykypäivänä kaikista eri mieltä, esimerkiksi riippumattomuus ei ole enää päivänselvää ja ajankäyttökin on ainoastaan priorisointikysymys yrityksissä.

Liikkeenjohdon konsultoinnin käsitteen määrittely on haastavaa, sillä toimialaa kuvaa rajojen hämärtyminen. Raja tietotekniikkakonsultointiin on hyvin häilyvä, kuten myös raja insinööritoimistoihin ja muihin neuvojaantaviin asiantuntijaorganisaatioihin. (Tienari & Ainamo 2005, 9)

2.2.2 Keskeiset toiminta-alueet

Liikkeenjohdon konsultoinnin viisi keskeisintä toiminta-aluetta tänä päivänä ovat tietotekniikkakonsultointi, strategia- ja organisaatiokonsultointi, markkinointikonsultointi, toimintojen johtamiskonsultointi sekä henkilöstökonsultointi (Greiner & Poulfelt 2005, 51). Tietotekniikkakonsultointi on toiminta-alueista suurin ja se kerää noin 45 prosenttia konsultoinnin liikevaihdosta maailmalla. Se keskittyy erityisesti tietokoneisiin, ohjelmistoihin, internetiin, ulkoistamiseen ja sähköisen liiketoiminnan palveluihin. (Nolan & Bennis 2005, 55) Strategia- ja organisaatiokonsultointi kulkevat nykyään enemmän käsi kädessä, koska strategian muodostamista ja organisaatorakenteen muutoksia ei voida suorittaa peräkkäisinä toimintoina, vaan rinnakkaisina ja toisiinsa vaikuttavina (Nadler & Slywotzky 2005, 75). Markkinointikonsultoinnissa nähdään paljon kasvavia mahdollisuuksia uudenlaisten markkinointikanavien syntyminen kautta. Internet mahdollistaa pääsyn globaaleille markkinoille; esimerkiksi markkinoinnin tuloksia pääsee arvioimaan reaaliaikaisesti ja kullekin asiakassegmentille voi räätälöidä tarjouksia hetkessä. (Spekman & Kotler 2005, 97) Toimintojen johtamiskonsultointi on kysyttyä erityisesti kustannusten alentamisen toivossa; pyritään avustamaan asiakasta kehittämään prosesseja, jotka vaikuttavat parantavasti mahdollista kilpailuetua lisääviin toimintoihin, muun muassa

tuotannon ja jakelun tehokkuuteen (Chase & Kumar 2005, 115-6). Henkilöstökonsultointi on kiinteässä yhteydessä yritysten henkilöstötoimintojen kanssa, joka on tällä hetkellä suuren muutoksen alla; henkilöstötoimintoja ulkoistetaan, intranetit ovat laajemmin käytössä, organisaatorakenteet monimutkaistuvat yhteistyösuhteiden kautta ja jatkossa henkilöstön tietopääoma on yhä merkittävämmässä osassa kilpailuedun luomisessa (Lawler & Mohrman 2005, 133).

Konsulttien merkittäväksi toiminta-alueeksi voidaan myös tänä päivänä lukea globalisaatiokonsultointi. Monet yritykset tekevät liiketoimintaansa kansainvälisellä tasolla ja tarvitsevat apua monimutkaisissa asioissa, joita syntyy eri kulttuureista, talouselämästä ja poliittisista järjestelmistä. Globalisaatiokonsultointi voi koskea muun muassa strategiaa, toimintoja tai johtamista. (Rhinesmith 2005, 175)

2.2.3. Konsultin roolit

Schein (1988, lainattu Canback 1998, 5) luokittelee konsultit kolmeen eri luokkaan sen mukaan millainen on heidän roolinsa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Näitä ovat asiantuntijakonsultointi, lääkärikonsultointi sekä prosessikonsultointi. Ensimmäistä mallia edustaa tilanne, jossa asiakas haluaa konsultin tuovan oman, riippumattoman näkökulmansa asiakkaan toimialaan ja sen hetkisiin aiheisiin. Asiakkaalla ei ole itsellään riittävästi resursseja ongelmanratkaisuun, jolloin konsultti toimittaa etukäteen määritellyn palvelun asiakkaalle. Potilas-lääkäri -suhteessa konsultti analysoi asiakasyritysten ongelmia ja käyttää kokemuspohjaansa niiden ratkaisemisessa. Konsultin tehtävänä on sekä löytää ongelmat että ratkaista ne. Suhteesta syntyy usein läheinen ja siinä luottamuksella on merkittävä rooli. Prosessikonsultaatiossa konsultti on edistäjä – hän tarjoaa asiakkaalle välineet ongelman määrittelyyn ja parhaan mahdollisen ratkaisun. Asiakkaalla on asiantuntemusta itsellään, joten konsultin ei tarvitse tuoda

uutta tietoa asiakkaalle. Konsultti antaa tässä asiakkaalle työkalut, joilla hän voi auttaa itse itseään.

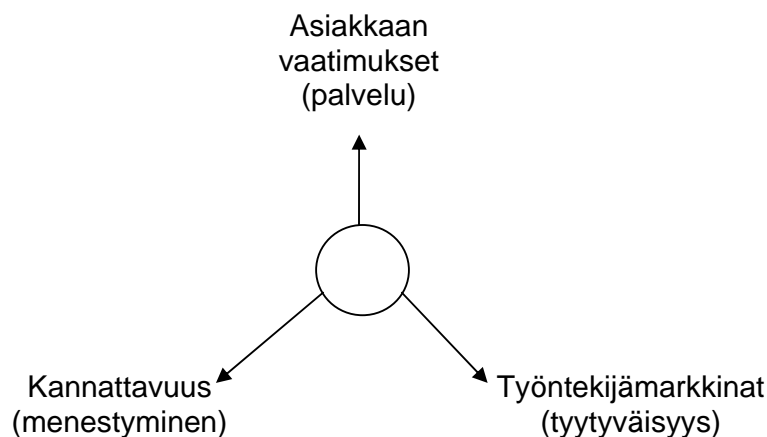
Maister (1993, 21–22) määrittelee konsultin roolit kolmeen ryhmään erilaisten projektien mukaan. Yksi luokka ovat standardiluonteiset (procedure) projektit, jotka eivät tarvitse kaikkein osaavinta konsulttia ja moni konsultointiyritys pystyy suorittamaan tehtävän. Tähän asiakas pyrkii saamaan konsultin, joka pystyy olemaan mahdollisimman tehokas eli voi nopeasti saattaa projektin alkuun, tekee nopeita päätöksiä sekä laskuttaa mahdollisimman vähän – ja tuo ratkaisuun tarvittavat menetelmät sekä lisäapua. Toinen projektityyppi ovat ”harmaat hiukset” (grey hair), jotka sisältävät jo aiemmin muualla ratkaistuja ongelmia, mutta eivät tarvitse aivan täydellistä asiakaskohtaista räätälöintiä eivätkä ole kriittisiä asiakkaalle. Konsultilta vaaditaan paljon asiantuntemusta ja myös tehokkuutta, mutta tärkeintä on että konsultilla on kokemusta samantyyppisistä ongelmista ja niiden ratkaisusta. Kolmas konsultointiprojektien luokka on paljon työtä ja räätälöintiä vaativat projektit (brains), joissa asiakkaalla on suuri ja monimutkainen, suuren riskin sisältävä ongelma. Konsultiksi halutaan tällöin kaikista luovim, lahjakkain ja innovatiivisin henkilö, jolla mahdollisesti on jo kokemusta asiakkaan toimialasta.

2.3 Konsultointiyritykset

Asiantuntijayrityksessä työntekijöillä sekä niiden omaamalla tiedolla on erityisen suuri merkitys yrityksen menestymisen kannalta. Seuraavaksi esitellään konsultointiyrityksen rakennetta ja toimintaa sekä mahdollisia sen johtamiseen liittyviä haasteita. Lisäksi käydään läpi tiedon roolia konsultointiyrityksissä ja esitellään erilaisia keinoja sen säilyttämiseen ja jakamiseen.

2.3.1 Rakenne ja toiminta

Asiantuntijuuteen perustuvan yrityksen eli myös konsultointiyrityksen on Maisterin (1993, 3-20) mukaan selvitäkseen saavutettava kolme tavoitetta: palvelu, tyytyväisyys sekä menestyminen (kuva 3). Näiden tavoitteiden saavuttaminen vaatii tasapainoa asiakasvaatimusten, työntekijämarkkinoiden sekä yrityksen taloudellisen kunnianhimon eli kannattavuuden välillä. Näillä kaikilla on merkitystä, mutta suurimman tekijän muodostavat työntekijämarkkinat – asiantuntijayrityksessä on oltava oikeanlainen suhde juniori-, keskitason, sekä seniorikonsulttien määrän välillä. Konsultointiyrityksessä nämä tasot ovat usein juniori tai avustava konsultti, konsultti ja partneri. Partnereiden tehtävänä on huolehtia asiakassuhteista sekä markkinoinnista, konsulttien tehtävänä puolestaan on hoitaa päivittäinen valvonta sekä projektien koordinointi. Juniorit huolehtivat useista teknisistä sekä käytännön asioista. Uusia työntekijöitä voidaan kyllä palkata, mutta heidän kouluttamisensa junioreista senioreiksi ei tapahdu hetkessä, jolloin se rajaa myös yrityksen kasvuvauhtia.



Kuva 3. Konsultointiyrityksen tavoitteet. (Maister 1993, 4)

Eri tason konsulttien suhteen määrittää se minkälaisia projekteja yritys pääasiassa toteuttaa eli minkä tason osaamista työssä vaaditaan eniten. Maister (1993, 3-20) jakaa projektit kolmeen ryhmään: erittäin komplekseihin ja suurta luovuutta vaativiin, vähemmän komplekseihin, mutta tilaustyönä tehtäviin sekä rutiininomaisiin, joissa asiakkaan ongelma on hyvin tyypillinen. Mitä monimutkaisempi projekti on, sitä enemmän se vaatii senioritason konsulttien aikaa, rutiininomaisemmissa töissä puolestaan vaaditaan enemmän juniorikonsulttien työpanosta. Monimutkaisemmista projekteista laskutetaan enemmän asiakasta, mutta seniorikonsulttien työpanos on myös junioreihin nähden kalliimpaa.

Pyramidimainen rakenne suurissa konsultointiyrityksissä toimii motivoivana ja kannustaa menestymään: tietyn ajan kuluttua juniorikonsultti yleensä ylennetään seuraavalle tasolle, mikäli hän saavuttaa tarvittavat johtamiseksi asiakassuhdetaidot. Kaikki juniorit eivät näitä kuitenkaan saavuta eikä kaikille riitä ylenemismahdollisuuksia, jolloin tapahtuu luonnollista kariutumista. Konsultointiyritykseen halutaan töihin sen tarjoamien uramahdollisuuksien vuoksi, mikäli nämä uramahdollisuudet eivät kuitenkaan toteudu, hankkiudutaan useimmiten muualle töihin. (Maister 1993, 3-20) Czerniawska (2005, 4) nostaa esille myös pyramidimaisen rakenteen heikkouksia. Konsultointiyrityksen asiakas kokee helposti että heidät sysätään työskentelemään juniorikonsulttien kanssa ja näkevät ammattitaitoisempia konsultteja ainoastaan harvoissa tapaamisissa. Rakenteen toisena heikkoutena voidaan myös nähdä sen joustamattomuus.

Rekrytoinnin ja työvoiman optimaalisen jakautumisen lisäksi suurten konsultointiyritysten on tehokkaan suoriutumisen saavuttamiseksi ratkaistava myös muutamia muita organisaation sisäisiä strategisia haasteita, joista yksi on johtamisongelma eli miten asiantuntijaorganisaatiota tulisi johtaa. Yrityksen sisällä on sekä yhteistyötä konsulttien työskennellessä tiimeittäin sekä kilpailua ylennyksistä ja projekteista. (Engwall & Kipping 2002, 6-7) Korkean osaamisen yrityksissä konsultit eivät pidä muodollisesta roolijaosta eivätkä edes ole helposti esimiesten valvottavissa ollessaan asiakkai-

den luona. Tästä syystä on olemassa riski että konsultti harhautuu yrityksen strategiasta tai asiakasyrityksestä tehdään kilpailevia työtarjouksia. Vahvan yrityskulttuurin luominen onkin merkittävässä asemassa konsultointiyrityksen johtamisessa – kun työntekijöillä on vahva yhteinen näkemys arvoista ja odotetusta käyttäytymisestä, voidaan riskiä pienentää. (Lorsch 2005, 293) Merkittävä johtamisongelma on myös se miten konsultointiyrityksessä käsitellään tietoa, sen tuottamista sekä jakamista. Etenkin tehokas tiedon jakaminen luo merkittävää kilpailuetua yritykselle. (Engwall & Kipping 2002, 7)

Pienen konsultointiyrityksen rakenne ja toiminta on luonnollisesti hieman erilaista. Heillä ei ole resursseja palkata ja kouluttaa vastavalmistuneita kuten suurilla yrityksillä, vaan toiminta perustuu lähinnä yrittäjän omaan työpanokseen. Joitakin näistä pienistä yhden hengen toimistoista syntyy kun suuressa yrityksessä toiminut, kokemusta hankkinut konsultti perustaa oman yrityksen. (Tienari & Ainamo 2004, 9) Pieniä konsulttitoimistoja syntyi myös paljon 1990 -luvun laman aikana, jolloin erittäin osaavia ihmisiä tuli irtisanotuiksi ja he alkoivat kaupata koulutuksen ja kokemuksen kautta kehittyneitä tietotaitoaan konsultteina (Rope 2006, 9-10).

2.3.2 Tiedon rooli

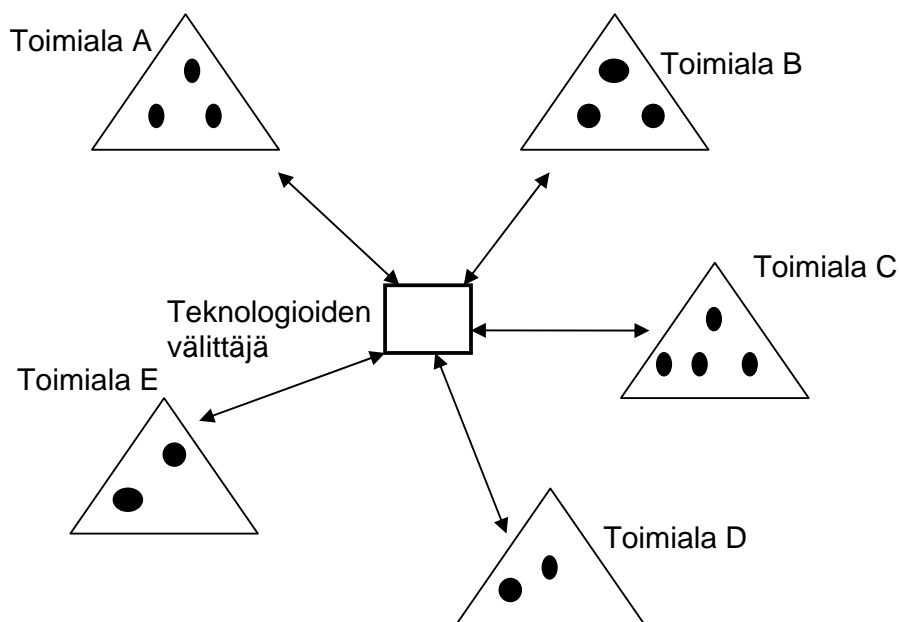
Konsultoinnissa on aina ollut kyse tiedosta – asiakas palkkaa konsultin hyötyäkseen hänen viimeisimmän kehityksen mukaisesta tiedosta sekä sen tehokkaasta käytöstä (Davenport & Prusak 2005, 305). Konsultointiyri-tysten myymä tuote on tieto (Sarvary 1999, 95). Konsultoinnissa tietoa ei voida määritellä pelkästään tieteellisen tutkimuksen tuloksena, vaan se sisältää toimialalta kerätyt faktatiedot, edellisten projektien onnistumiset ja epäonnistumiset, menestyksekkäät myyntitavat sekä erilaiset analyyttiset mallit. Kaikki tieto, faktat, mielipiteet sekä käsitykset, ovat käyttökelpoisia konsultin tehokkaassa suoriutumisessa. (Davenport & Prusak 2005, 305)

Se, miten erilainen informaatio osataan jalostaa hyödynnettäväksi tiedoksi (knowledge), on konsultointiyritykselle kriittinen prosessi – se määrittää lopulta yrityksen älyllisen pääoman määrän (Sarvary 1999, 96).

Suuret, kansainväliset konsultointiyritykset palkkaavat usein vastavalmistuneita konsultteja ja omistavat paljon resursseja antaakseen heille lisää työssä tarvittavaa tietoa. Osa tärkeistä tiedoista voidaan siirtää muodollisten koulutusjärjestelmien kautta, mutta myös epämuodollisemman kansakäymisen kautta siirtyy nuorille konsulteille hiljaista, ei-kirjoitettua tietoa kokeneilta konsulteilta. Konsultointiyritykset ovat usein myös itse tiedon luojina ja tekevät tutkimustyötä, jonka tuloksia he julkaisevat muun muassa kirjojen ja artikkelien kautta. Nämä tiedon luomisen ja tiedon jakamisen prosessit ovat tärkein osa tiedon johtamista, jonka onnistuminen on puolestaan konsultointiyritysten elinehto. (Davenport & Prusak 2005, 305–306) Konsultointiyrityksillä on kaksi vaihtoehtoista strategiaa tiedon jakamiseen; kodifiointi (codification) tai personointi (personalization). Kodifiointistrategiassa tieto on huolellisesti kerätty ja varastoitu tietojärjestelmiin, jossa se on kaikkien tarvitsevien saatavilla. Personointistrategiassa ideana on tiedon jakaminen, ei sen varastointi. Tieto on tiiviisti henkilöitynyt sen kehittäjään ja se siirtyy kahdenkeskisen kommunikaation kautta. (Hansen, Nohria & Tierney 1999) Crucinin (2002, 128) tutkimusten mukaan nämä strategiat toimivat yrityksissä yleensä toisiaan täydentävinä eivätkä niinkään vaihtoehtoisina.

Sarvarylla (1999, 98) on malli liikkeenjohdon konsultoinnin toimialasta ja tiedon roolista siinä (kuva 4). Hänen mukaansa konsultti tuo yritykselle lisäarvoa kokemuksensa kautta. Konsultointi- sekä asiakasyrityksellä on yhtäläiset mahdollisuudet rekrytoida älykkäitä ihmisiä ongelmien ratkaisijoiksi, mutta konsultointiyrityksessä työntekijöille kertyy tietoa kokemuksen kautta useilta eri toimialoilta, ja nimenomaan tästä voi olla asiakkaalle ainetlaatuista hyötyä. Kokemus eri toimialoilta ja eri konteksteissa sekä kokemuksen tehokas hyödyntäminen synnyttää konsultille tietoa, josta asiakas haluaa päästä osalliseksi.

Hardagon ja Sutton (1996, lainattu Sarvary 1999, 98; Hardagon & Sutton 2000, 157–166) kutsuvat konsultteja teknologioiden tai tiedon (knowledge) välittäjiksi. Eri toimeksiantojen kautta konsultti on yhteydessä monen eri toimialan yritysten kanssa, jolloin hän on tietoinen monista erilaisista ongelmista sekä ratkaisuista. Tietyllä toimialalla ei välttämättä olla tietoisia niistä ratkaisuista, joita jollakin toisella toimialalla on käytetty. Tässä mallissa konsultin roolina on siis liittää yhteen näitä eri toimialoilla esiintyviä ongelmia sekä ratkaisuja. Sarvaryn (1999, 104) mukaan konsultointiyri-tysten kasvuhakuisuus, esimerkiksi fuusioitumalla, johtuu osaksi siitä että suuremmalla yrityksellä on suurempi asiakaskanta ja siitä syystä paremmat mahdollisuudet hankkia informaatiota ja sitä kautta puolestaan luoda uutta tietoa (knowledge). Myös mahdollisimman laajasta, eri toimialoja, sektoreita ja maantieteellisiä alueita käsittävästä asiakaskannasta on hyö-tyä tässä prosessissa.



Kuva 4. Konsultoinnin käsitteellinen malli. (Hardagon & Sutton 1996, lainattu Sarvary 1999, 98)

Tiedon jakamisen lisäksi iso osa ainakin suurimmista konsultointiyrityksistä tekee omaa tutkimustyötä eli pyrkii tuottamaan uutta tietoa. Tiedon tuottamisella, eli johtamisoppien luomisella, konsultit pyrkivät lisäämään palveluidensa kysyntää sekä kehittämään uusia palveluita toimintaansa. (Davenport & Prusak 2005, 307-8) Kun johtamisateesta onnistutaan tekemään muodikasta, syntyy johtamismuoteja. (Kieser 2002, 167)

Johtamismuoti on muuttuva, kollektiivinen käsitys siitä että tietyt johtamistekniikat eli -aatteet ovat kehityksen kärjessä (Abrahamson 1996, 254). Johtamisopit ovat puolestaan keskustelua, joka kehittyy tietyn muotisanan ympärillä, kuten esimerkiksi Fordismin, Lean -tuotannon tai Re-engineeringin. Konsulttien tekstit, muun muassa johtamiskirjallisuudessa tai -lehdissä, ovat yhteydessä johtamisateeseen, joka voidaan tunnistaa näiden muotisanojen avulla. Nämä tekstit sisältävät tavoitteita ja suunnittelun periaatteita tai sääntöjä. Koska nämä tavoitteet ja säännöt ovat usein hieman epämääräisiä, ne herättävät helposti keskustelua. (Kieser 2002, 167–168) Se, tuleeko johtamisateesta muotia, riippuu paljolti sen luonneen konsultin kielenkäytöstä, retoriikasta (Røvik 2002, lainattu Kieser 2002, 176). Tärkeää tässä kielenkäytössä on huomiota herättävän muotisanan keksiminen (Swanson & Ramiller 1997, 463), joka on yleensä metaforinen, kuten urheilumaailmaan viittaava Balanced Scorecard (Kieser 2002, 176). Myös Abrahamson (1996, 255-6) on sitä mieltä että johtamismuodin ainakin näennäisen rationaalisuuden ja edistyksellisyyden lisäksi retoriikalla on merkittävä rooli muodin luomisessa ja levittämisessä. Ernst ja Kieser (2002, lainattu Kieser 2002, 173) selittävät liikkeenjohdon konsultoinnin toimialan taannoisen huiman kasvun sillä että yritysten johto kokee jäävänsä paitsi merkittävästä kilpailuedusta, mikäli he eivät toteuta uusimpia johtamismuoteja yrityksissään. Päätöksentekijät altistuvat tietynlaisille vaikutteille sekä tekevät valintojaan niiden pohjalta. Eri aikakausina näiden rationaalisiksi tulkittujen vaihtoehtojen valikoima on kuitenkin erilainen, kuten muissakin muodeissa. (Tienari 2000, 191)

2.4 Toimialan kehitys

Liikkeenjohdon konsultoinnin toimialan kehitystä ja historiaa voidaan tarkastella sekä kansainvälisestä että kansallisesta näkökulmasta. Kehityksessä voidaan myös nähdä melko selkeitä vaiheita, jotka toimiala on käynyt läpi ennen nykyistä tilannettaan. Seuraavaksi esitellään konsultoinnin yleinen kehitys ja sen jälkeen keskitytään toimialan historiaan Suomen näkökulmasta.

2.4.1 Liikkeenjohdon konsultoinnin yleinen kehitys

Liikkeenjohdon konsultointi voidaan nähdä ikivanhana taitona ja kaupan välineenä, sillä korkeilla päätöksentekijöillä on aina ollut neuvonantajia apunaan. Toisaalta liikkeenjohdon konsultoinnin voidaan katsoa saaneen alkunsa 1900 -luvun alusta (Tienari & Ainamo 2004, 10), jolloin Fredrick W. Taylor toi työn tehokkuuden ja järjeistämisen ajankohtaisiksi aiheiksi (Taylor 1916, 61–72). Ensimmäinen konsultointiyritys oli vuonna 1886 perustettu *Arthur D. Little*, jonka konsultoinnin pääaiheita olivat juuri nämä tieteellisen johtamisen, Taylorin ja Fayolin alkuunpanemat opit. (Poulfelt, Greiner & Bhambri 2005, 6) Toimialan alkuvaiheessa perustettuihin konsultointiyrityksiin kuuluu myös *McKinsey & Company*, joka aloitti vuonna 1926 (Canback 1998, 4). Jalostuneempi muoto liikkeenjohdon konsultoinnille voidaan kuitenkin katsoa syntyneen vasta 1930 -luvulla, jolloin niin sanotut antitrust -lait säädettiin. Koska pankit eivät enää lain voimaantultua saaneet antaa strategisissa kysymyksissä neuvoja ylimmälle liikkeenjohdolle, syntyi markkina-aukko, jonka itsenäiset asiantuntijat eli liikkeenjohdon konsultit täyttivät nopeasti. (McKenna, Djelic & Ainamo 2003, lainattu Tienari & Ainamo 2004, 10)

Ennen vuotta 1950 konsultointiyritykset keskittyivät lähinnä tehokkuuteen sekä valmistuksen tekniseen puoleen. Vuosisadan alkupuolella konsultoin-

tiyrityksiä myös perustettiin suoraan jo olevaan asiakastarpeeseen, kuten *Booz Allen Hamilton* U.S.A:n hallitusta varten. Tällöin syntyi myös yrityksiä tiettyihin toimintoihin keskittyneinä, esimerkiksi *Towers Perrinin* erikoisalaa olivat henkilöstöressit. Vielä tänäkin päivänä nämä yritykset parhaiten tunnetaan alkuperäisten liikeideoidensa perusteella. Toisen maailmansodan jälkeen liikkeenjohdon konsultoinnissa keskityttiin suunnittelemaan, parantamaan ja järjestämään asiakasyritysten sisäisiä toimintoja. Erityisesti keskityttiin budjetointiin, suoritusten mittaamiseen, strategiaan suunnittelusysteemeihin, tavoitteiden asettamiseen sekä muihin kyvykkyyden parantamisen tekniikoihin. Useat konsultointiyritykset valitsivat keskittymisen tietyille osa-alueelle. (Poulfelt, Greiner & Bhambri 2005, 6-7)

1960 -luvulla liikkeenjohdon konsultoinnista tuli monimuotoisempaa. Asiakasyritykset kasvoivat sekä suuntautuivat monialaisemmin ja kansainvälinen kilpailu alkoi kiristyä. Tässä ympäristössä asiakkaat kysyivät konsulteilta neuvoja muun muassa kansainvälistymiseen liittyvissä asioissa. Merkittäviä muutoksia konsultoinnin alalle toi strategian ja strategiakonsultoinnin käsitteiden syntyminen sekä tilitoimistojen tulo toimialalle. (Canback 1998, 74) Samalla vuosikymmenellä Bruce Henderson perusti *Boston Consulting Groupin*, jonka uusien ideoiden kautta, kuten oppimiskäyrän ja kasvu / markkinaosuus -matriisin, konsultointiyritykset saivat uskottavuutta älyllisen pääoman kehittäjinä ja se puolestaan johti konsulttien ja businesskoulujen kiinteämpään yhteyteen. (Poulfelt, Greiner & Bhambri 2005, 7)

1980 -luvulla alkoi konsultoinnin ”kultainen kausi”, joka kehittyi erityisesti tietotekniikan ja maailmanlaajuisen kasvun ympärillä. Konsultointiyritykset kasvoivat sekä uusien käytäntöjen että yritysostojen ja fuusioiden kautta. Yhdysvaltojen konsultointiyritykset kansainvälistyivät ja onnistuivat hankkimaan yli 80 prosentin osuuden maailman konsultointimarkkinoista. Monet perinteiset tilitoimistot halusivat fuusioitua laajentuakseen ja saavuttaakseen enemmän vaikutusvaltaa. Tällaisia fuusioita olivat esimerkiksi *Ernst & Whineyn* ja *Arthur Youngin* yhdistyminen 1989, jolloin syntyi *Ernst*

& Young sekä Price Waterhousen ja Coopers & Lybrandin fuusioituminen 1998, jolloin syntyi PricewaterhouseCoopers. (Poulfelt, Greiner & Bhambri 2005, 7-8)

1990 -luvulle tultaessa haluttiin yritysostojen kautta tehdä mahdolliseksi niin sanottu one-stop-shopping, useampien palvelujen tarjoaminen saman yrityksen sisältä. Koska tietotekniikka ja strategia olivat riippuvuussuhteessa, nämä yritykset pyrkivät ensin muodostamaan strategian ja seuraavaksi suunnittelemaan siihen sopivat tietotekniikkaratkaisut. Jotkut tietotekniikkaan painottuneista yrityksistä alkoivat keskittyä vahvasti kasvavaan ulkoistamiseen, jolla asiakkaat pyrkivät parantamaan voittojaan sekä mahdollistamaan keskittymisen ainoastaan omaan ydinliiketoimintaansa. (Poulfelt, Greiner & Bhambri 2005, 8-9)

Taulukko 1. Konsultoinnin kehittyminen. (Poufelt, Greiner & Bhambri 2005, 6)

VAIHE	AIKA	YRITYKSET	JOHTAMISAIHEET
1. Konsultoinnin synty	Ennen 1900	Fayol, Taylor	Tieteellisen johtamisen synty
2. Tekniikan aikakausi	1900–1925	Arthur D. Little	Tieteellinen johtaminen, työn suunnittelu
3. HR:n synty	1925-	Hay, Towers Perrin	Ihmissuhteet, palkkiot
4. Yleisen näkökulman synty	1930	McKinsey, PA, Booz Allen	Yleisjohtaminen
5. Kansainvälistyminen/ Tekniikan paluu	1950	Cresap	Operaatioiden johtaminen
6. Tietotekniikkakonsultit/ Monialayhtiöt	1960	The Big 8, tilitoimistot	Suoritemittaus, portfoliojohtaminen
7. Liiketoimintastrategia	1970	BCG, Bain	Suunnittelu, organisaatorakenteet, Kilpailuetu, markkinointi
8. Uudelleenorganisointi ja tehokkuus	1980	KPMG, Ernst & Young, Saatchi & Saatchi	Laatu, kulttuuri, globalisaatio
9. Tietotekniikka ja uudelleenjärjestely	1990	Accenture, PwC, IBM	Internet, leadership, muutos, BPR, ERP
10. Sähköinen kauppa ja arvoketju	2000	Cap Gemini/ E&Y, IBM Global Services	Ulkoistaminen, verkostot, allianssit, muuttuminen

2.4.2 Liikkeenjohdon konsultoinnin kehitys Suomessa

1900 -luvun alussa Suomessa taylorismia kovemman suosion saivat Saksasta tulleet teollisen järjeistämisen periaatteet, jotka sopivat paremmin suomalaisiin olosuhteisiin eli työväestön keskuudessa vallitsevaan piilevään rauhattomuuteen (Ainamo & Tienari 2002a, 73). Suomessakin toiminnan järjeistämiseen erikoistuneita asiantuntijoita toimi jo 1930 -luvulla, mutta varsinaisesti liikkeenjohdon konsultointi toimialana syntyi vasta seuraavalla vuosikymmenellä. Aluksi Suomessa pyrittiin rakentamaan tehokasta teollista osaamista sotakorvausveloitteiden täyttämiseksi, joka loi kysynnän ammattimaisemmille johtamisopeille. 1942 Suomen Teollisuusliitto ja Puolustusvoimien päämaja perustivat Teollisuuden Työteholiiton, joka muutettiin myöhemmin RASTOR:iksi ja myytiin jälleen perustettavalle osakeyhtiölle, *Oy Rastor Ab:lle*. Koulutuksella ja korkeakoulumaailmalla oli tässä toimialan alkuvaiheessa kiinteä yhteys liikkeenjohdon konsultoinnin kanssa. (Tienari & Ainamo 2004, 10–11)

Aikaisemmin Amerikan johtamisopit olivat tulleet Suomeen Ruotsin kautta, mutta 1950 -luvulla nämä opit löysivät jo suoraan Suomeen ja niitä toivat maahan ja levittivät vielä varsin harvalukuinen konsulttien joukko (Tienari & Ainamo 2004, 11–12). Liikkeenjohdon konsultoinnin oppien leviäminen edusti olennaisesti Suomen ja muun Euroopan amerikkalaistumista toisen maailmansodan jälkeen. Muutamat vahvat persoonat sovelsivat oppeja maamme silloisiin omintakeisiin, paikallisiin olosuhteisiin ja levittivät niitä. Tämän kansallisen kehittymisen lisäksi alkoi myös toisenlainen kehitys kun suomalaiset metsäteollisuusyritykset alkoivat käyttää tärkeillä markkina-alueillaan sikäläisiä konsultteja apuna sopeutumisessaan uusille markkinoille. Yritysjohtajat altistuivat siis konsultoinnille Suomen rajojen ulkopuolellakin. (Ainamo & Tienari 2002b, 188) Kiinteä yhteys koulutukseen ja korkeakoulumaailmaan alkoi heikentyä. Toimialalle syntyi erityisalueisiin keskittyneitä, yhden henkilön ammattitaitoon perustuvia toimistoja, mutta *Rastorin* markkina-asema oli edelleen merkittävä ja yritys voidaankin näh-

dä suomalaisen liikkeenjohdon konsultoinnin suunnannäyttäjänä. (Tienari & Ainamo 2004, 11–12)

Rastorissa toimineet Leo Suurla ja Antero Kallio olivat vaikutusvaltainen pari suomalaisessa liikkeenjohdon konsultoinnissa ja heidän toimestaan syntyi myös 1960 -luvun alussa Liikkeenjohdon konsultit ry, jonka ympärille suomalaiset konsultit järjestäytyivät (Tienari & Ainamo 2004, 11–12). Suurla ja Kallio saivat tähän mallia FEACO:sta, joka on kansallisten liikkeenjohdon konsultointiyhdistysten eurooppalainen liitto. FEACO:on liittyi heti myös vastaperustettu Liikkeenjohdon konsultit ry. (Ainamo & Tienari 2002a, 78) Kuusikymmentäluvulta lähtien liikkeenjohdon konsultointi vakinaistui, johon merkittävästi vaikutti myös *Rastorin* ja *H.B. Maynard & Co:n* perustama *Mec-Rastor* (Tienari & Ainamo 2004, 12).

Mec-Rastorin 60 -luvulla alkanut valtakausi jatkui myös 70 -luvulle. Samalla vuosikymmenellä konsultoinnin kenttä monipuolistui ja liikkeenjohdollisia oppeja tuli Suomeen useampia väyliä pitkin. 1975 alkanut lama hidasti liikkeenjohdon konsultoinnin toimialan kasvua, mutta samasta syystä syntyivät myös markkinat saneerausconsultoinnille. Vuosikymmenen lopulla konsultoinnin alalle vakiintui ulkomaalaisiakin toimistoja sekä kotimaisia, tietyille osa-alueelle erikoistuneita toimijoita. (Tienari & Ainamo 2004, 12) Jo vuosikymmenen alussa Suomeen perusti toimistonsa esimerkiksi ruotsalainen *SIAR*, josta muodostui suurin yksittäinen uhka *Mec-Rastorin* valta-asemalle (Tienari 1999, 82).

1980 -luvulle tultaessa suomalaiset konsultointiyrietykset oppivat käyttämään suurten kansainvälisten yritysten palveluita kansainvälistymisensä apuna. *Mec-Rastorille* uusien ulkomaisten yhteistyökumppaneiden etsiminen ei ollut helppoa ja sen asema alkoi heiketä. Lisäksi yritys teki ydinliiketoimintansa ulkopuolella yritysostoja, joiden seurauksena se vuosikymmenen lopulla yksinkertaisti ja karsi toimintojaan. (Tienari & Ainamo 2004, 13) Kahdeksankymmentäluvulla kansainvälisistä konsultointiyrietyksistä muun

muassa *Cap Gemini*, *Accenture* sekä *McKinsey & Co* perustivat toimistonsa myös Suomeen (Ainamo & Tienari 2002a, 82).

1990 -luvun alun konsultointimarkkinoita leimasi voimakkaasti lama, joka leikkasi kysyntää, mutta toisaalta se loi myös pohjan myöhemmälle kehitykselle. Asiakkaiden tietämys ja vaatimukset konsultoinnista kasvoivat, vaikka laman aikana investointeja lykättiin. Toimintojen tehostamiseen keskittynyt konsultointi alkoi kukoistaa. Laman jälkeen konsultoinnin kysyntä kääntyi jälleen nousuun ja kansainvälisten megatoimistojen merkitys Suomessa kasvoi. (Tienari & Ainamo 2004, 13) Ropen (2006, 10–11) mukaan 90 -luvun alussa tuli varsinainen konsulttibuumi, sillä monet osaavat työntekijät joutuivat laman vuoksi irtisanotuiksi ja alkoivat markkinoida koulutuksen ja kokemuksen kautta syntyneitä taitojaan konsultteina. Pienistä alalle tulon kustannuksista sekä selkeän auktorisoinnin puutteesta johtuen, alalle tuli myös suuri joukko vähemmän päteviä konsultteja. Oli paljon houkuttelevampaa olla konsultti kuin työtön entinen johtaja, joita ala houkuttelikin runsaasti yrittämään. Näistä kaikenlaisista yrittäjistä johtuen ala sai myös hieman epämääräistä mainetta osakseen, aiemmin konsultti -nimikkeeseen oli liittynyt erittäin positiivisia mielikuvia.

2.5 Toimialan nykytilanne

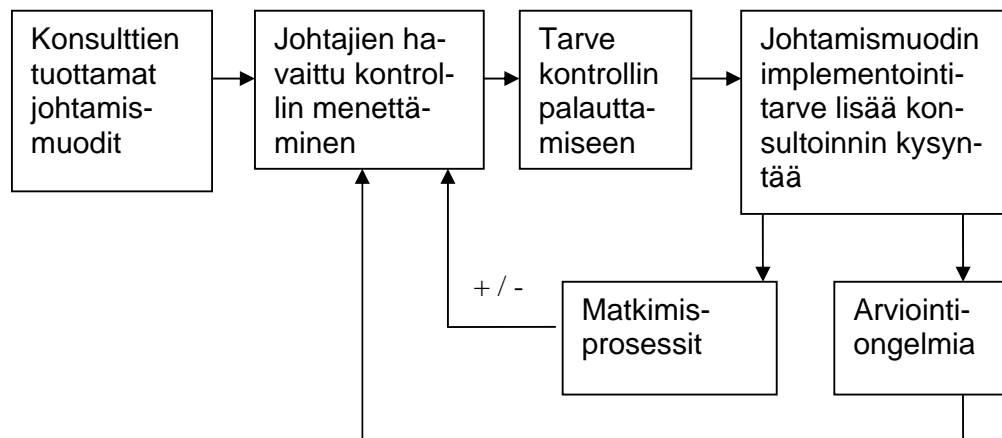
Seuraavaksi tarkastellaan toimialan kokoa sekä esitetään syitä toimialan olemassaoloon ja sen kasvuun. Kappaleessa käydään myös läpi toimialan kohtaamia haasteita sekä mahdollisia keinoja niistä selviytymiseen. Lisäksi esitellään toimialan nykytilanne Suomen näkökulmasta sekä toimialalla ja konsulttien rooleissa tällä hetkellä käynnissä olevat muutokset

2.5.1 Toimialan koko ja kasvu

Liikkeenjohdon konsultoinnin maailmanlaajuiset markkinat kasvoivat noin 15–20 prosentin vuosivauhdilla viimeisen neljän vuosikymmenen aikana vuoteen 2000 asti. Tällä hetkellä maailmanlaajuisten konsultointimarkkinoiden kokonaisliikevaihto on lähes 150 miljardia dollaria ja konsultteja on yhteensä noin miljoona, kun lasketaan sekä yksittäiset liikkeenharjoittajat että suurten yritysten työntekijät. (Poulfelt, Greiner & Bhambri 2005, 3) Suhteutettuna täysipäiväisesti työskenteleviä konsultteja on noin 0,5 jokaista johtajaa kohden (Canback 1998, 5). Vuosituhannen taitteen jälkeen liikkeenjohdon konsultteja, kuten monia muita aloja, on alkanut vaivamaan turvattomuus ja epävarmuus tulevaisuudesta (Poulfelt, Greiner & Bhambri 2005, 3). "IT-kuplan" särkymisestä seurannut teleliikennealan romahtaminen, 11.9.2001 päivän tapahtumista alkanut terrorismipelko sekä yleinen taloudellinen taantuminen ovat vaikuttaneet suuresti konsultointipalveluidenkin kysyntään (Hartz 2002, 5). Uuden vuosituhannen ensimmäisinä vuosina toimialan kasvu on hidastunut merkittävästi ja joidenkin yritysten kohdalla pienimmätkin kasvuhaaveet jäävät jopa täysin toteutumatta (Poulfelt, Greiner & Bhambri 2005, 4). Markkinat ovat kaventuneet asiakasyritysten leikattua budjettejaan, jolloin myös konsultointiyritykset ovat joutuneet supistamaan toimintaansa (Hartz 2002, 5). Kuitenkin Aasian laajenevat markkinat sekä yritysten kustannusten karsimisen toivossa tekemät panostukset lupailevat konsulteille töitä myös tulevaisuudessa (Poulfelt, Greiner & Bhambri 2005, 4).

Ernst ja Kieser (2002, lainattu Kieser 2002, 173) ovat yrittäneet selittää konsultoinnin toimialan taannoista huimaa kasvua (kuva 5). He väittävät että konsultit vauhdittavat myyntiään lupaamalla johtajille tehokkaamman tiedon siirtämistä yritykseen, jonka avulla asiakasorganisaatio saa paremman hallinnan kilpailijoihinsa. Samalla konsultit toisaalta pyrkivät lisäämään kontrollin menettämisen pelkoa. Se että voi saavuttaa kontrollin asioihin, jotka vaikuttavat suunnitelmien toteutumiseen, voidaan nähdä yhtenä vahvimpana ihmisen motiivina (Nietzsche 1912, lainattu Kieser 2002,

173). Toisaalta taas kontrollin menettäminen koetaan suurena ahdistuksena ja tilanteesta pyritään kaikin keinoin pakenemaan (Thompson 1981, lainattu Kieser 2002, 173). Johtajilla tilanne on oltava hallinnassa ja yhä monimutkaisempi ympäristö luo pelkoa hallinnan menettämisestä. Johtamismalleista ei ole pulaa ja ne kaikki lupaavat yksinkertaistamista ja tehokkaampia johtamisratkaisuja. Toisaalta juuri näiden mallien runsaus tuo lisää monimutkaisuutta. Johtajat pelkäävät että muut yritykset, jotka ovat implementoineet uusimmat johtamismallit, saavat tästä kilpailuetua. Syntyvä epävarmuus pakottaa silloin myös heidät uusimman aatteen käyttäjiksi. (Ernst & Kieser 2002, lainattu Kieser 2002, 173–174)



Kuva 5. Selitys konsultoinnin kysynnän kasvulle. (Ernst & Kieser 2002, lainattu Kieser 2002, 173)

Myös Tienari ja Ainamo (2004, 8) ovat miettineet syitä liikkeenjohdon konsultoinnin toimialan kasvulle. Heidän mukaansa ulkopuolisten neuvonantajien, kuten konsulttien, merkityksen kasvun taustalla ovat erityisesti sääntelyn purkaminen eri toimialoilla sekä informaatioteknologian kehittyminen. Toimintaympäristön muutokset ovat aiheuttaneet sen että yritysten ja julkisen sektorin päätöksentekijät ovat joutuneet monimutkaisempien tilantei-

den eteen ja uudet haasteet tulevat eteen yhä kiihtyvämmällä tahdilla, jolloin ulkopuolista apua kaivataan enemmän.

2.5.2 Toimialan haasteet ja niiden kohtaaminen

Toimialan ja markkinoiden lisäksi ovat kasvaneet myös konsultointiyhteisöt. Toimialalla on paljon suuria, monikansallisia, usein angloamerikkalaisia toimijoita, kuten *McKinsey* ja *Accenture*. Ne keräävät mainetta jo pelkällä näkyvyydellään ja nimekkäisiin yrityksiin kohdistuvilla konsultointiprojekteillaan. (Engwall, Furusten & Wallerstedt 2002, 36) Tulevaisuudessa yhä koveneva kilpailu ja haasteellisuus konsultoinnin toimialalla tulevat eniten koskettamaan juuri näitä suuria yrityksiä. Pienet ja keskisuuret yritykset ovat yleensä enemmän keskittyneitä, heillä on oma markkinarakonsa eli niche sekä he voivat tarjota erittäin hyvää asiantuntemusta paikallisille asiakkailleen. (Poulfelt, Greiner & Bhambri 2005, 5)

Haasteet, jotka konsultoinnin toimiala on jo joutunut kohtaamaan ja joilla on merkitystä myös tulevaisuudessa, ovat Hartzin (2002, 5) mukaan taloudellisen ympäristön koveneminen, uusien kilpailijoiden ja uusien teknologioiden astuminen markkinoille, asiakkaiden muuttuvat vaatimukset ja toimialan vakautuminen sekä riippumattomuuden säilyttäminen niissä yrityksissä, jotka ovat yhteydessä kirjanpito palveluihin.

Poulfeltin, Greinerin ja Bhambrin (2005, 11) mukaan asiakkaan tarpeiden tunteminen on tekijä, joka määrittää voittajat ja häviäjät konsultoinnin toimialalla. Käsitys siitä että konsultointiyhteisöt kasvavat asiakasyritysten mukana alkaa olla vanhanaikainen. Kaikki asiakkaat eivät ole enää kasvavia ja alkavat lisäksi turvautua enemmän omien asiantuntijoidensa palveluihin. Lisäksi he nostavat esille viisi konsulttien asiakkaiden tarpeisiin eniten vaikuttavaa tekijää, jotka voidaan nähdä haasteena konsultointipalveluja tarjoaville yrityksille. Ensimmäinen tekijä on muutosvauhdissa pysymi-

nen - asiakkaiden tuotteiden elinkaari on lyhentynyt ja muutosvauhti kasvanut. Tarvitaan uudenlaisia strategia-aatteita, joita juuri strategiakonsultit voivat tarjota ja sitä kautta itsekin erottua kilpailussa.

Toinen asiakkaiden tarpeisiin vaikuttava tekijä on jatkuvasti vähennettävät kustannukset. Operationaalinen tehokkuus ja kustannusten hallinta ovat välttämättömiä yrityksille, jotka haluavat selvitä kilpailussa. Konsultit voivat tässä tilanteessa ottaa haltuunsa isoja kokonaisuuksia – he arvioivat yrityksen ydinkyvykkyyksiä ja sitä kautta avustavat ulkoistamispäätöksissä. Ulkoistaminen onkin konsulteille hyvin kasvava toimeentulon lähde. Lisäksi Poulfelt, Greiner & Bhambri (2005, 11) nostavat konsultoinnin alalla vaikuttaviksi tekijöiksi kiihtyvän tuote- ja markkinakehityksen, katkonaisen teknologisen muutoksen sekä globalisoitumisen. Yritykset kohtaavat kypsät ja kilpaillut markkinat, joten he tarvitsevat konsulttien apua tuotteiden kehitystyössään sekä uusilla markkinoilla, kuten Kiinassa, Intiassa ja Itä-Euroopassa. Teknologinen kehitys on myös asettanut yritykset uudenlaisen tilanteen eteen. Tietotekniikka on vaikuttanut koko yhteiskuntaan ja yritystenkin on ollut pakko ymmärtää, ettei tietotekniikka ole enää vain työkalu implementoinnissa vaan merkittävä ajuri koko strategiassa. Lisäksi monet toimialat kansainvälistyvät, joka haastaa konsultointiyrityksetkin laajenemaan kotimaan ulkopuolelle. Asiakkaat vaativat konsulteilta nykyään jonkinasteista globaalia kokemusta ja monet konsultointiyritykset ovat halunneet kansainvälistyä ennen asiakkaitaan voidakseen tutkia uudet markkinat ensin.

Selviytyminen edellä mainittujen haasteiden keskellä vaatii Hartzin (2002, 6-8) mukaan seuraavien tekijöiden korostamista:

- Älyllisen pääoman tärkeys

Konsultointiyritykselle tärkeintä on se että sillä on riittävän kehittyntä, motivoitunutta ja uusiutuvaa henkistä pääomaa eli työntekijöitä sekä se että uusien ja kokeneiden konsulttien välillä vallitsee tasapaino.

- Tarve strategisille partnereille

Partnereiden ja yhteistyön merkitystä on aina korostettu, mutta ollakseen hyödyksi partneriuden on oltava strategista – sen on ulotuttava jokaiseen yrityksen toimintoon sekä koko organisaation laajuudelle.

- Globaalin jalanjäljen ylivoima

Monikansalliset asiakasyritykset odottavat konsultointiyrityksen sopivan sen omaan toimintaan eli ”jalanjälkeen”. Tämä vaatii mukanaoloa suurimmissa liiketoimintakeskitymissä, paikallisten, alueellisten sekä kansallisten tapojen, lakien ja hallinnon tuntemista sekä kyvykkyyttä toimia tehokkaasti kirjavan monikulttuurisen ja -kielisen työvoiman kanssa. Maailmanlaajuinen mukanaolo on kilpailuetu.

- Maineen ja brändin arvo

Maineen ja brändin rakentaminen ja suojele ovat strategisen suunnittelun ja jokapäiväisen toiminnan tulosta, mielikuvapääoman keräämistä yritykselle. Erittäin onnistuneen brändikampanjan teki muun muassa *Accenture* muutama vuosi taaksepäin, jossa onnistuttiin välittömästi selväsanaisella kampanjoinnilla tekemään ero sen ja aikaisemman partnerin välille.

Accenture tunnettiin aiemmin nimellä *Andersen Consulting* ja sen sisaryhtiönä oli *Arthur Andersen*, josta yhtiö halusi erota molempien yritysten kasvettua liian suuriksi ja erilaisiksi. Oikeuden päätöksellä eron edellytyksenä oli kuitenkin nimenmuutos, jonka *Andersen Consulting* onnistui toteuttamaan vain neljässä kuukaudessa – ”*accent*” ja ”*future*” yhdistyivät menestyksekkäästi *Accentureksi*. (Fattah 2001, 44)

2.5.3 Toimialan nykytilanne Suomessa

Kuten muuallakin maailmassa, myös Suomessa konsultteja on vaivannut ajoittain uskottavuuden puute ja alaa on pidetty epämääräisenä ja hämä-

ränä. Asia ei kuitenkaan ole näin, toimiala on ainoastaan vaikeasti hahmotettavissa, sillä se on täynnä tulkinnanvaraisia määritelmiä sekä ”veteen piirrettyjä viivoja”. Konsulttien ammattikunta ei myöskään ole pelisääntöjen ja perinteiden muodostama yhtenäinen ammattikunta, kuten esimerkiksi juristit. Rajojen hämärtyminen liikkeenjohdon konsultoinnin, tietotekniikan ja taloushallinnon välillä onkin merkittävä piirre liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalla Suomessa. Tämä, sekä toimialan polarisoituminen eli jakautuminen suuriin, kansainvälisiin megatoimistoihin ja pienempiin paikallisiin erityisosajiin, ovat tulosta suurten konsultointiyritysten rantautumisesta Suomen markkinoille. (Tienari & Ainamo 2004, 8)

Vaikka toimialan yritykset kulkevatkin pääasiassa kokonsa puolesta kohti kahta äärimmäisyyttä, mahtuu väliin silti muutamia keskisuuria ja paikallisia toimijoita, kuten *Talent Partners*, *Helsinki Consulting Group*, *Innotiimi* sekä *VIA Group*. Konsultoinnin rajojen hämärtyminen on mahdollistanut sen että yritykset myyvät tietoteknisten ja liikkeenjohdollisten palveluiden koko palettia saman konsernin sisältä eli toiminnan periaatteena on one-stop-shopping, asiakas saa kaikki palvelut saman katon alta. Tällaisia yrityksiä ovat esimerkiksi *Accenture* sekä *Cap Gemini Ernst & Young* – konsultointihankkeiden ja palveluiden toteuttaminen on tehokasta, sillä takana on maailmanlaajuinen organisaatio ja menetelmäosaaminen. (Tienari & Ainamo 2004, 8)

Suurten konsultointiyritysten lisäksi Suomessa alalla toimii paikallisia erityisosajia, jotka täyttävät erikoistumista vaativat markkina-aukot. Konsultointi on hyvin henkilökeskeistä toimintaa, joten nämä pienet yhden tai kahden ihmisen toimistot pärjäävät hyvin ja konsultoivat myös suuria asiakkaita. Joitakin näistä pienistä yhden hengen toimistoista syntyy kun suuressa yrityksessä toiminut, kokemusta hankkinut konsultti perustaa oman yrityksen. Tämä yritys voi taas puolestaan yritysostojen kautta päätyä osaksi suurta toimistoa. Suomessa pienemmät toimijat ovat myös muodostaneet tarvittaessa suppeita verkostoja, jotka perustuvat eri konsulttien toisiaan täydentävään osaamiseen. (Tienari & Ainamo 2004, 9)

2.5.4 Roolien sekä toimialan muuttuminen

Perinteisesti tiedon ja analyysityökalujen käyttäminen on ollut konsultointiyriytysten tärkeintä ja ominta alaa. Voidaan ehkä ajatella että *Boston Consulting Group* tunsivat kehittämiensä oppimiskäyrän parhaiten, mutta nykyään nämä mallit ovat laajalle levinneitä ja kaikkien halukkaiden saatavilla ja käytettävissä. Etenkin tämä muutos tulee muuttamaan asiantuntijuuden ja vallan tasapainoa konsultin ja asiakkaan välillä. Asiakkaat käyttävät konsultteja lähinnä täydentämään omaa ajatteluaan, eivät niinkään syrjäyttämään ja korvaamaan sitä. Asiakkaat ovat halukkaita ulkoistamaan toimintojaan, mutta eivät ”älykkyttään” – he haluavat pitää kontrollin itsellään ja olla vahvasti mukana analysointi- ja implementointiprosesseissa. Konsultin rooli tulee olemaan enemmän asioiden edistämisessä kuin perinteisessä asiantuntevassa diagnosoinnissa. (Poulfelt, Greiner & Bhambri 2005, 18–19) Myös Canback (1999, 11) jo useampi vuosi taaksepäin ajatteli että yhteistyö konsultin ja asiakkaan välillä tulee tiivistymään entisestään. Asiakas ei ole enää sivustakatsoja, vaan työskentelee yhdessä konsultin kanssa koko muutosprosessin ajan. Yhteistyösuhteet kestävät myös pidemmän ajan, eivät ainoastaan yhden projektin per asiakas.

Vielä 1970 -luvulla konsultointi tarkoitti lähinnä irrallisen projektin suorittamista – konsultit tulivat yritykseen, suorittivat tutkimuksen, antoivat parannusehdotuksia ja lähtivät taas seuraavan asiakkaan luokse. Nykyään on yleinen käytäntö, ettei sama konsultti tarjoa palveluitaan usealle saman toimialan yritykselle ja pyrkii pitkäaikaisempaan suhteeseen asiakkaansa kanssa. Tästä on hyötyä kummallekin osapuolelle, konsultti säästää markkinointi- ja tutustumiskustannuksissa ja asiakas arvostaa konsultin tuttuutta. Luonnollisesti konsultoinnissa erittäin tärkeät luottamus ja uskottavuus on jo silloin saavutettu. Pitkissä suhteissa on vaara ajautua intressiristiriitisiin ja konflikteihin, mutta hyödyt koetaan silti tätä riskiä suuremmiksi. (Poulfelt, Greiner & Bhambri 2005, 16)

Koska projektit ovat pitkäaikaisempia, pyritään konsultin ja asiakkaan välillä myös sitoutuneempaan kumppanuuteen. Konsultit ovat perinteisesti mainostaneet itseään asiantuntijoina, joilla on paremmat analyttiset kyvyt ja työkalut. Asiakkaiden taito käyttää heidän tarjoamia malleja ja suosituksia on kuitenkin ollut rajallista, joten yhä useammat konsultit osallistuvat nykyään myös implementointiin sekä muutoksen johtamisprosessiin. Konsultin rooli on muuttunut osallistuvampaan suuntaan ja tuloksiin pyritään vaikuttamaan suoraan – osa konsulteista jopa laskuttaa aikaansaadun tulosvaikutuksen perusteella. Tämä suurempi mukanaolo on herättänyt kysymyksiä muun muassa konsultoinnin puolueettomuudesta ja objektiivisuudesta. (Poulfelt, Greiner & Bhambri 2005, 14) Hartz (2002, 9) nimittää pitkäaikaisempia yhteistyösuhteita konsultoinnissa ratkaisujen integroinniksi – myöskään tietoteknisten ratkaisujen implementointi ei ole vain kertasuoritus vaan pitkäaikainen sitoumus.

Yksi merkittävimmistä muutoksista konsultin roolissa liittyy uusien tuotteiden ja palvelujen lanseeraamiseen. Perinteinen konsultointi, erikoistunut tarkkailu ja objektiivisten sekä asiantuntevien neuvojen antaminen, on muuttumassa konsultointiyritysten tulospainneiden alla. Konsultointiyritykset ovat ottaneet palveluihinsa muun muassa tietotekniikan ohjelmistot ja laitteistot, joilla ei välttämättä ole paljoakaan tekemistä perinteisen neuvoantavan konsultoinnin kanssa. Lisäksi asiakkaat miettivät kaikenlaisten muiden ei-ydintoimintojen ulkoistamista paremman tehokkuuden toivossa. Näitä toimintoja voivat olla toimittajien johtaminen tai rutiininomaiset henkilöstöjohtamisen toiminnot, kuten palkkiojärjestelmien suunnittelu. Tämäkin muutos aiheuttaa huolta siitä että asiakas menettää oman kontrollinsa ja tulee liian riippuvaiseksi ulkoistamispalvelut myyvistä konsultista. Lisäksi voi syntyä intressiristiriitoja kun sama konsultointiyritys on mukana yrityksen kokonaisuuden johtamisessa sekä myymässä itse-ehdottamansa ulkoistamispalvelut. Konsultti ei enää olekaan pelkästään riippumaton ja osallistumaton tarkkailija. (Poulfelt, Greiner & Bhambri 2005, 14–15, 19)

Myös Hartzin (2002, 8) mielestä on selvää että perinteisen konsultoinnin yritykset etsivät laajentumismahdollisuuksia sekä parempia voittoja muun muassa tietotekniikkayrityksistä ja yrityksille on haaste onnistua olemaan sekä luotettava konsultti että luotettava tavarantoimittaja yhtä aikaa. Uusiin palveluiden lanseeraamisella liiketoimintaan saadaan kuitenkin vakautta – taloudellisen taantuman aikanakin esimerkiksi ulkoistamispalveluilla on tasainen kysyntä.

Nykyään ja tulevaisuudessa konsultoinnilla on siis useampia erilaisia tavoitteita ja rooleja muun muassa strategian kehittäjinä, neuvonantajina fuusioissa ja liittoumissa, valtiovallan konsultteina sekä toimijoina tietotekniikan ulkoistamisoperaatioissa. (Poulfelt, Greiner & Bhambri 2005, 19). Konsultin roolin merkitys, oli rooli sitten millainen tahansa, tulee kuitenkin säilymään merkittävänä. Yhä globaalimpi talous ja uudet teknologiat tekevät ympäristöstä monimutkaisemman. Lisäksi suurimmilla ja vanhimmilla yrityksillä on ongelmia muuttaa perusteellisesti toimintatapojaan itsenäisesti, jolloin konsultin antama ulkopuolinen apu on tarpeen. (Canback 1999, 11)

Poulfelt, Greiner & Bhambri (2005, 13) nostavat lisäksi esille muutamia muita muutoksia, jotka tällä hetkellä ovat konsultoinnin toimialalla tapahtumassa ja joihin mukautumalla konsultointiyrityksillä on mahdollisuus selvitä kilpailussa.

Konsultit muuttuvat konservatiivisista ammattilaisista aggressiivisemmiksi markkinoijiksi. Koska kilpailu toimialalla on koventunut, konsultointiyritykset ovat valmiita tekemään suuriakin investointeja erottuakseen muista esimerkiksi panostamalla brändityöhön ja mainostamiseen, lanseeraamalla innovatiivisia palkkiojärjestelmiä ja järjestämällä ilmaisia seminaareja. Suora mainostaminen ei ole ennen kuulunut konsultoinnin yleiseen käytäntöön, mutta nykyään etenkin suurimmat yritykset tarjoavat omia julkaisujaan ja ovat aktiivisessa yhteistyössä tutkijoiden kanssa tuottaakseen

kirjoja ja johtamisen viitekehyksiä ja hankkiakseen sitä kautta mainetta yritykselleen. (Poulfelt, Greiner & Bhambri 2005, 15)

Yksittäisten konsultointiyritysten sijaan syntyy enemmän verkostoja. Liikkeenjohdon konsultoinnissa on hiljalleen syntymässä uudenlaisia yhteistyön muotoja kun yksittäiset yritykset muodostavat erilaisia liittoumia. Paljon on yhteistyötä tietotekniikkakonsulttien kanssa, mutta myös esimerkiksi kaikki ulkoistamiseen liittyvät projektit edellyttävät kontrolloitua ja sitoutunutta yhteistyötä. (Poulfelt, Greiner & Bhambri 2005, 15) Asiakkaallekin on etua siitä että strategiakonsultti ja tietotekniikkakonsultti työskentelevät ainakin tiiviissä yhteistyössä, sillä silloin prosessin läpivieminen on nopeinta ja tehokkainta (Hartz 2002, 10).

Konsultointiyritykset pyrkivät muodostamaan myös niin sanottuja löyempiä, useista yrityksistä koostuvia liittoumia vaikuttaakseen suuremmalta asiakkaiden silmissä. Näiden liittoumien kautta konsulttien haasteeksi on tullut partnerisuhteiden johtaminen, jossa onnistuakseen heidän on omaksuttava uudenlainen, yhteisöllinen asenne. (Poulfelt, Greiner & Bhambri 2005, 15) Puhutaanpa sitten yrityskumppanuudesta, tiedon jakamisesta, tiimiytymisestä, ulkoistamisesta, yhteismarkkinoinnista tai strategisista alliansseista - kaiken avainsanana on kuitenkin yhteistyö. Väärän kumppanin valitseminen yhteistyöhön voi olla kohtalokasta, mutta yksinkään ei enää tulevaisuudessa pärjää. (Hartz 2002, 11)

Useat yksityiset yritykset siirtyvät partnership -omistusmallista pörssinoteeratuiksi. Konsultointiyritysten ongelmana on jo vuosia ollut sopivan omistajuusrakenteen löytäminen. Perinteisesti ne ovat luottaneet partnerimalliin ja aiemmat yritykset listautua pörssiin ovat useimmilta epäonnistuneet, esimerkkinä *Booz Allen ja PA Consulting Group* 70 -luvulla. Halu listautumiseen on kuitenkin tällä hetkellä suuri, koska yritykset haluaisivat päästä käsiksi listautumisen tuomaan pääomaan. Myös yrityksen arvon määrittäminen tulisi helpommaksi ja sitä kautta partnereiden palkitseminenkin. (Poulfelt, Greiner & Bhambri 2005, 15–16) Czerniawskan (2005, 4) mu-

kaan julkiseksi yritykseksi halutaan suuremman pääomamahdollisuuden lisäksi yritysostojen ja fuusioiden, yhtiömäisen päätöksenteon sekä avoimuuden vuoksi. Tietenkin pienempien yritysten mahdollisuus listautumiseen on huono, ellei suurempi ja julkinen yritys osta niitä (Poulfelt, Greiner & Bhambri 2005, 15–16). Pienempien ja keskisuurten, yksityisomisteisten yritysten markkinat kuitenkin säilyvät mikäli ne pystyvät toimimaan joustavasti ja vastaamaan nopeasti nouseviin trendeihin, muuttuviin markkinaolosuhteisiin sekä uusien teknologioiden tarjoamiin mahdollisuuksiin. Etenkin keskisuurille on kuitenkin kaikista haasteellisinta toimia tuottavasti eikä niillä ole pääomaa investoida tuotekehitykseen riittävästi vastatakseen esimerkiksi ulkoistamistoiminnan asettamiin vaatimuksiin. (Hartz 2002, 10)

Konsultointiyritykset joutuvat Poulfeltin, Greinerin ja Bhambrin (2005, 17) mukaan siirtymään löyhistä partneriliitoista tiukempaan ja ammattimaisempaan johtamiseen, koska nykyinen konsultoinnin markkinoiden taantuma ja kilpailun kiristyminen on pakottanut konsultointiyrityksiä lisäämään johtamisensa tehokkuutta. Aiemmin konsultointiyrityksiä johdettiin niin sanotulla partnereiden liitolla, jota johtivat valitut partnerit. Kun konsultit suosittelevat asiakkailleen järjestäytyneen organisaatorakenteen tehokkuutta, se puuttui usein konsultointiyrityksiltä itseltään. Nykyään ja tulevaisuudessa konsultointiyritykset haluavat oman tehokkuutensa lisäämisen toivossa palkata suunnitellummin ja ammattimaisia johtajia. Muun muassa Vieiran (2006, 5) mukaan siirtymä on kuitenkin helpommin sanottu kuin tehty. Konsultit kertovat asiakkailleen tiimityöskentelyn ja leadershipin tärkeydestä sekä organisaatorakenteista, mutta eivät onnistu ottamaan oppejaan käyttöönsä omissa yrityksissään.

Tämän päivän niin sanotun kansainvälisen stereotyypin liikkeenjohdon konsultoinnin alalla toimivasta yrityksestä muodostaa siis suuri, monipuolisia palveluja tarjoava ja aggressiivisesti markkinoiva yritys, joka muodostaa liittoumia toisten yritysten kanssa ja pyrkii myös toimialoille, jotka eivät ole perinteistä konsultointia (esimerkiksi ulkoistaminen). Etenkin tämä

konsultointiyriyten monialaistuminen muokkaa toimialaa perusteellisesti – konsultointi on yhä useammin näillä megayrityksillä toissijainen toiminto muiden sen tarjoamien palvelujen ohella. (Poulfelt, Greiner & Bhambri 2005, 17)

Vaikka megatoimistojen merkitys konsultoinnin markkinoilla on kiistaton, liikkeenjohdon konsultoinnin henkilökeskeisyyden vuoksi yhden tai muutamman ihmisen konsulttitoimistot pärjäävät hyvin. Nämä pienet, paikalliset erityisosaajat täyttävät konsultoinnin erikoistumista vaativat markkina-aukot. (Tienari & Ainamo 2004, 9) Näiden pientoimistojen määrä on Ropen (2006, 199) mukaan kuitenkin todennäköisesti vähenemään päin, sillä niin sanottujen uusien onnenonkijoiden määrä tuskin kasvaa. Tämä johtuu siitä että vakiintuneen aseman saavuttaminen toimialalla on erittäin hankalaa ja pysyminen siellä vaatii erittäin kovaa työtä. Pienten toimijoiden osalta toimialaa muokkaavat myös erilaiset konsulttien koulutukset, auktorisoinnit, sertifioinnit sekä esimerkiksi TE -keskuksen tuoteistamat konsulttipalvelut. Vaikka auktorisointien merkitys ei muodostuisikaan toimialalla kriittiseksi tekijäksi, muodostuu näiden niin sanottujen koulutettujen konsulttien myötä yhä ammattimaisempi konsulttikunta, jossa osaaminen on myös konsulttiprosessissa eikä pelkästään oman erikoisalan asiaosaamisessa.

2.6 Yhteenveto

Porterin mallia toimialojen kilpailusta ja rakenteesta voidaan soveltaa myös liikkeenjohdon konsultoinnin toimialan tutkimiseen. Vaikka liikkeenjohdon konsultoinnissa toimialan rajat eivät ole täysin selkeästi määriteltävissä, on Porterin malli silti käyttökelpoinen työkalu tilanteen analysoimiseen. Esimerkiksi resurssipohjaiseen analyysiin verrattuna, Porterin mallin kautta toimialan rakennetta on mahdollista tarkastella ulkopuolisena ilman yksityiskohtaista tietoa yritysten resursseista. Resurssipohjaisella näkö-

kulmalla analysoidaan yrityksen sisäistä ja Porterin mallilla on mahdollista kuvata ulkoista ympäristöä. Näkökulmaa on myös kritisoitu sen huonosta soveltuvuudesta nopeasti muuttuville toimialoille, jollainen liikkeenjohdon konsultointi on kuitenkin viime vuosikymmeninä ollut.

Kun liikkeenjohdon konsultoinnin toimialaa analysoidaan Porterin mallin kautta, ensin on syytä tarkastella minkälaisia ja -kokoisia toimijoita alalle kuuluu. Nykyisten yritysten kilpailua voi tarkastella esimerkiksi niiden välisten kilpailukeinojen tai yhteistyön kautta. Uusien tulokkaiden uhkaa edustavat luonnollisesti alalle pyrkivät uudet konsultit, joille mahdollisiksi alalle tulon esteiksi on pyritty muodostamaan pätevyitysmiskeita sekä sertifiointeja. Korvaaviksi palveluiksi voidaan lukea liikkeenjohdon konsultoinnin toimialan rajojen määrittelystä riippuen eri toimijoita. Toimittajien vaikutusvaltaa edustavat asiantuntija-alalla nykyiset ja potentiaaliset työntekijät ja ostajien vaikutusvaltaa puolestaan edustavat konsultointipalveluita ostavat asiakkaat.

3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tässä luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksessa käytettävä aineisto sekä tutkimusmenetelmät ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

3.1 Tutkimusmenetelmät sekä tutkimusprosessi

Tutkimukseni aineistoa ovat Talouselämä -lehden tekemät toimialaselvitykset liikkeenjohdon konsultoinnista, säätiöiden sekä yhdistysten tuottama materiaali sekä neljäntoista konsultointiyrityksen internetsivustot. Talouselämä -lehden toimialaselvityksiä on tehty vuodesta 1997 alkaen kahden vuoden välein ja uusin on ilmestynyt vuonna 2005. Selvitykset on toteutettu lähettämällä kysely noin viidellekymmenelle konsultointiyritykselle sähköpostitse sekä haastatteleamalla muutamaa alan yrityksissä toimivaa johtajaa tai partneria eli yrityksessä kauan toiminutta kokenutta konsulttia. Näistä viidestäkymmenestä selvitykseen on poimittu konsulttien määrällä mitattuna kolmekymmentä suurinta yritystä.

Yritykset ovat itse arvioineet konsulttiansa määrän, jonka on katsottu olevan liikevaihtoa parempi mittari. Konsulttien määrä myös kerrotaan mieluummin kuin hieman arkaluontoiset liikevaihtoon ja sen jakautumiseen liittyvät rahamäärät. Yritykset ovat itse saaneet kyselyssä määritellä miten vahvasti heidän toimintansa on liikkeenjohdon konsultointia; ohjeeksi on annettu laskea konsulteiksi *”ne henkilöt, joiden asiakas kuuluu yritys- tai liiketoiminnan johtoon ja joiden työ ei ole esimerkiksi tietojärjestelmien toteuttamista.”* Selvitys on kohdistunut yrityksiin, joiden liikevaihdosta vähintään viidennes tulee liikkeenjohdon yleiskonsultoinnista, jolla puolestaan tarkoitetaan tässä yritys- ja toimialastrategioiden tekoa, liiketoimintaprosessien uudistamista, organisaatioiden kehittämistä sekä tuotannon ja palveluiden johtamista. Kyselystä on jätetty pois pelkästään yhteen asi-

aan, kuten työsuhteen päättämispalveluihin keskittyneet yritykset. (Talouselämä 3/1997, 4/1999, 5/2001, 4/2003, 3/2005)

Toimialaselvitysten lisäksi tutkimusaineistoa ovat muun muassa Pkt -säätiön ja yhdistysten tuottama materiaali. Pkt -säätiö julkaisee verkkoleh-
teä Pkt.fi, jossa on paljon liikkeenjohdon konsultointiin liittyviä artikkeleita
ja kirjoituksia. Pkt -säätiö myös teettää selvityksiä sekä ylläpitää KoRe -
konsulttitietokantaa (Pkt -säätiö 2006b). Pkt -säätiön tavoitteena on edis-
tää pk-yritysten liikkeenjohdollista osaamista ja tehdä tunnetuksi pk-
yrityksille suunnattuja osaamispalveluja (Pkt -säätiö 2006a). Konsultointiin
liittyvää materiaalia tuottavat yhdistyksistä esimerkiksi eurooppalainen liik-
keenjohdon konsulttien yhdistys FEACO ja kotimainen liikkeenjohdon kon-
sultit, LJK ry. Tutkimusaineiston tarjoajaksi on vielä valittu neljäntoista
konsultointiyrityksen internetsivut. Yritykset on valittu siten että mukana on
sekä pieniä, keskisuuria että isoja toimijoita ja ne ovat profiloituneet hie-
man erilaisiin palveluihin tai asiakkaisiin. Mukana on suurista kansainväli-
sistä yrityksistä *Accenture, TietoEnator, McKinsey, Boston Consulting
Group* sekä *PricewaterhouseCoopers*. Keskisuuria kotimaisia toimijoita
edustavat *Trainers` house, Talent Partners, Via Group, Efeko* ja *Haus ke-
hittämiskeskus*. Pieniä, yhden hengen yrityksiä on valittu tutkimukseen
neljä, joista kahdella on omat internetsivut. Lisäinformaatioita yrittäjävetois-
esta toiminnasta on saatu tekemällä pienimuotoinen sähköpostihaastatte-
lu yrittäjille. Haastattelukysymyksiä (liite 1) lähetettiin kahdeksalle ja niihin
saatiin kolmelta yrittäjältä vastaukset. Yrittäjät etsittiin Pkt -säätiön ylläpi-
tämästä KoRe -konsulttitietokannasta (Pkt -säätiö 2006b) ja valittiin tutki-
mukseen joko sen perusteella että heillä oli omat internetsivut tai sen pe-
rusteella että he vastasivat sähköpostitse lähetettyihin kysymyksiin.

Ensimmäinen vaihe tutkimukseni tekemisessä on materiaalin kerääminen
ja lukeminen, jolloin on mahdollista määritellä sieltä esiin nousseet olen-
naiset aihealueet eli teemat. Aineiston perusteella valitsemani teemat oli-
vat konsultointiyritykset yleisesti, niiden tuotteet ja palvelut, niiden asiak-
kaat ja markkinat sekä toimialan kilpailu ja yhteistyö, liikkeenjohdon kon-

sultoinnin roolit sekä toimialan dynamiikat. Teemat noudattelevat siis pääasiassa tutkimuksen tulokset -luvun alaotsikoita. Seuraava vaihe tutkimuksessa on aineiston järjestäminen näiden aihealueiden mukaisesti. Aineisto on järjestelty tekemällä siihen merkintöjä siitä mihin teemaan aineiston eri osat kuuluvat, jolloin sen purkaminen, analysointi ja raportointi ovat tulleet helpommaksi. Tässä tutkimuksessani käytettävää laadullisen aineiston analyysitapaa kutsutaan teemoitteluksi. Aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia aihealueita, jolloin niiden esiintymistä ja ilmene mistä aineistossa on mahdollista vertailla. Teemoittelussa on tärkeää löytää olennaiset aiheet sekä vuorovaikutus teorian ja empirian välillä. (Eskola & Suoranta 2003, 174–175)

Katson tämän laadullisen otteen sopivan tutkimukseeni parhaiten, koska sen päätarkoituksena on ilmiön eli liikkeenjohdon konsultoinnin toimialan kuvailu ja ymmärtäminen. Koska valmista aineistoa tutkimukseen on saatavilla runsaasti, on oman suuren aineiston kerääminen esimerkiksi haastattelemalla rajattu pois.

3.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiivisuus. Tutkimuksen keskeisenä luotettavuuden kriteerinä voidaan siis ajatella olevan tutkija itse. Tutkimusraportti on usein henkilökohtaisempi ja sisältää enemmän tutkijan omaa pohdintaa kuin määrällisen tutkimuksen raportit. (Eskola & Suoranta 2003, 210) Lisäksi laadullisen tutkimuksen keskeisenä luotettavuuden kriteerinä voidaan pitää sen seurattavuutta (Lincoln & Guba 1985, lainattu Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 256). Tutkimus pitäisi olla toistettavissa toisen tutkijan toimesta eli tutkijan on annettava riittävästi lukijalle tietoa, jonka varassa on mahdollista arvioida havaintojen tuottamista sekä niiden muokkaamista tulkinnoiksi. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 258) Luotettavuutta lisää siis tutkijan

tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta ja tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Koska laadullisen aineiston analyysissä tärkeää on myös luokittelujen tekeminen, tulisi lukijalle kertoa luokittelujen syntyminen juuret sekä luokittelujen perusteet. Lisäksi luotettavuutta vahvistaa esimerkiksi suorien lainauksien käyttö, jolloin tulkintojen perusteet ovat paremmin lukijan nähtävissä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 217–218)

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on pyritty lisäämään käyttämällä monipuolisesti erilaisia aineistoja sekä kertomalla mahdollisimman selkeästi ja tarkasti tutkimuksen kulusta. Tulkintojen vahvistuksena on myös käytetty suoria lainauksia.

4 LIIKKEENJOHDON KONSULTOINTI TOIMIALANA SUOMESSA VUONNA 2006

Tässä kappaleessa esitellään tutkittavan aineiston perusteella saavutetut tulokset. Aluksi käydään läpi tutkimukseen valittujen konsultointiyri-tysten tavoitteita sekä niiden lähtötietoja. Seuraavaksi käsitellään teemat toimi- alan tuotteet ja palvelut sekä toimialan asiakkaat ja markkinat. Ensin esite- tään toimialaa yleisesti kuvaavat tulokset ja sen jälkeen selvitetään tutki- muksen kohteena olleiden yritysten tilanne. Lisäksi luvussa käsitellään toimialan dynamiikkoja sekä konsultin rooleja ja lopuksi kartoitetaan toimi- alan kilpailutilanne Porterin toimialamallin kautta.

4.1 Konsultointiyrietykset

Jokaisen konsultointiyrietyksen, niin suuren kuin pienemmänkin, tavoitteena on sama lähtökohta, parantaa asiakasyrietyksen suorituskykyä ja sitä kaut- ta myös omaa. Esimerkiksi *TietoEnator* määrittelee arvoikseen asiakkaan hyödyn sekä henkisen kasvun (*TietoEnator* 2006a). Myös *McKinseyn* en- sisijaisena missiona on viimeisen 75 vuoden ajan ollut auttaa asiakkaitaan saavuttamaan merkittäviä ja pysyviä parannuksia suorituskykyyn (*McKin- sey & Co.* 2006a). *Boston Consulting Group* puolestaan määrittelee itsen- sä ”*aidosti kansainväliseksi liikkeenjohdon konsultointiyrietykseksi, jonka tavoitteena on tukea yrityksiä luomaan ja ylläpitämään kilpailuetua*” (*BCG* 2006a). Myös muiden tutkimuksen kohteena olleiden yritysten tavoitteista ja periaatteista löytyi samansuuntaisia ajatuksia:

”Missiomme tuo lisäarvoa asiakkaalle niin strategisesta, organisoi- nin, mittaamisen kuin johtamisenkin näkökulmasta.” (*Via Group* 2006a)

"Asiakkaan tuoton on oltava suurempi kuin kustannusten" (Yrittäjä A, sähköpostiviesti 19.5.2006)

Joidenkin yritysten kohdalla löytyy kuitenkin ainakin sanallisesti ylevämpiä periaatteita:

"Trainers` Housen tarkoitus on auttaa työn raskauttamia ihmisiä uskomaan, rakastamaan ja toteuttamaan yhteistä juonta" (Trainers` House 2006a)

Samansuuntaisten tavoitteiden saavuttamisessa tutkittavilla yrityksillä on kuitenkin käytössään kirjo erilaisia taustoja ja menettelytapoja. Taulukossa kaksi on tiivistettynä yritysten erilaiset lähtökohdat. Ensimmäisessä sarakkeessa on ilmoitettu yrityksen liikevaihdon ja henkilöstön määrä Suomessa, toisessa yrityksen pääasiallinen toiminta-alue, kolmannessa omistuspohja ja neljännessä se palvelutarjonta, johon yritys pääasiallisesti profiloituu. Tiedot on kerätty yritysten omilta internetsivuilta ja pienyritysten kohdalla on käytetty myös sähköpostihaastattelujen tuottamaa informaatiota.

*Lukua ei ollut saatavilla nettisivuilla, käytetty Talouselämä -lehden uusinta arviota. Myös suluissa oleva henkilöstön määrä arvio liikkeenjohdon konsulttien määrästä, ei koko henkilöstöstä (liite 2).

Taulukko 2. Konsultointiyriytysten perustiedot.

Yritys	LV/Hlöstö	Toimialue	Omistus	Profiloituminen
Accenture	122milj.€ /800	koko maailma	pörssiyritys	tietotekniikkapalvelut + yleinen ljk
TietoEnator	39,6milj.€* /(220)	25 maata Euroopassa ja Aasiassa	pörssiyritys	tietotekniikkapalvelut
McKinsey	16,5milj.€* /(42)	koko maailma	pörssiyritys	yleinen ljk
Boston Cons. Group	11milj.€* /(25)	koko maailma	pörssiyritys	yleinen ljk
PWC	62,8milj.€ /600	koko maailma	pörssiyritys	tilintarkastus
Trainers` House	9,5milj.€ /46	Suomi	Jari Sarasvuo (77%) + muut yksityishlöt	muutosvalmennus
Talent Partners	11milj.€* /(60)	Suomi/kv	yksityinen	yleinen ljk
Via Group	4,2milj.€* /(30)	Suomi	yksityinen	leadership
Efeko	14milj.€* /(70)	Suomi	Kuntaliitto +sh-piirit	julkisen sektorin palvelut
Haus kehittämisskeskus	3,8milj.€* /(32)	Suomi	valtio	julkisen sektorin palvelut
Pienyritys A	?/1	Suomi ja Ruotsi	Tmi	yleiset ljk -palvelut
Pienyritys B	?/1	Suomi	Tmi	laatukonsultointi, liiketoiminnan kehitys
Pienyritys C	?/1	Suomi	Tmi	julkisen sektorin työsuojelu ja työhyvinvointi
Pienyritys D	?/1	Suomi	Tmi	julkisen sektorin kehittämis- ja laatukonsultointi

Vaikka yritysten liikevaihtoa ja henkilöstöä koskevat luvut eivät ole täysin vertailukelpoisia (osa luvuista Talouselämä -lehden arvioita ja osa yritysten itsensä julkaisemia tietoja), on silti selvästi havaittavissa että yritykset poikkeavat toisistaan melkoisesti jo kokonsa puolesta. *Accenture*, entinen *Andersen Consulting*, on suurin Suomessa toimiva konsultointiyritys liikevaihdolla sekä konsulttien määrällä mitattuna. *Accenture* on myös kan-

sainvälisesti alansa suurin toimija. (Talouselämä 3/2005) *Accenture* sekä *TietoEnator* voidaan luokitella kansainvälisiksi tietotekniikkakonsulteiksi. *McKinsey* sekä *Boston Consulting Group* profiloituvat yleisiin liikkeenjohdon palveluihin ja toimivat maailmanlaajuisesti. *PricewaterhouseCoopers* on maailmanlaajuinen toimija, mutta konsultoi ainoastaan tilintarkastukseen ja verotukseen liittyvissä asioissa. *Trainers` House*, *Talent Partners* ja *Via Group* edustavat keskisuuria suomalaisia yrityksiä, jotka ovat nykypäivänä vähentymään päin. *Efeko* ja *Haus kehittämiskeskus* ovat jo omistuksensa suhteen muista poikkeavia - niiden omistuksen takana on valtio sekä kuntaliitto ja sairaanhoitopiirit ja ne myös palvelevat ainoastaan julkisen sektorin toimijoita. Näiden asema kilpailussa on myös hieman erilainen, sillä niitä eivät välttämättä tulospaineet kosketa samoin kuin listautuneita yrityksiä. Tämä mieltä oli esimerkiksi Yrittäjä B (sähköpostiviesti 19.5.2006):

”Kilpailua vääristävät osittain julkishallinnon piirissä olevat organisaatiot. Kehittämiskeskukset, korkeakoulujen sivubisnekset, ammatilliset koulutuskeskukset yms.. Näillä on perusrahoitus kunnossa, joten ne voivat kilpailla hinnoilla ja laajalla organisaatiolla (toisaalta ne voivat olla asiakkaita myös minulle).”

Pienyrittäjien henkilöstömäärä on periaatteessa yksi ja kaikkien tutkittavien yritysten yritysmuoto on toiminimi. Kuitenkin useamman yrittäjän kohdalla tuli ilmi että he keräävät kunkin toimeksiannon osaamisvaatimusten mukaisen tiimin ympärilleen tai tekevät projekteja yhteistyössä muiden konsulttien kanssa. Esimerkiksi Yrittäjä A (sähköpostiviesti 19.5.2006) mainitsi tekevänsä niin sanottuja alihankintatöitä muille konsulttiyrityksille, sekä suurille että pienille. Myös muiden tutkittavien yritysten keskuudessa esiintyy yhteistyökuvioita. *Talent Partners* ja *Haus kehittämiskeskus* ovat perustaneet uuden, yhteisen konsultointiyrityksen *TalentHousen*, joka aloittaa toimintansa syyskuussa 2006 (Talent Partners 2006c).

Kukin edellä mainituista yrityksistä kilpailee omalla tavallaan, mutta *Accenturen* pohjoismaiden johtajan Markku Silénin mukaan alalla vallitsee myös tiettyjä pysyviä kilpailutekijöitä, joita jokaisen yrityksen tulisi pystyä menestyäkseen noudattamaan. Näitä ovat kyky tunnistaa ja ennakoida toimialoitain muutosvoimat, joista asiakkaan menestys on riippuvainen, kyky ymmärtää asiakkaan liiketoiminnan tilanne ja kehittämiskohteet konkreettisten hyötyjen saavuttamiseksi, kyky yksinkertaistaa ja kommunikoida asiakkaan omalla kielellä, kyky sitoutua asiakkaan tavoitteisiin ja mittareihin, muun muassa tulospalkkaukseen, kyky toteuttaa muutokset käytännössä yhdessä asiakkaan kanssa, kyky varmistaa muutoksen jatkuvuus, kyky jalostaa omaa osaamista ja jakaa parhaita käytäntöjä sekä kyky verkostoitua ja luoda nopeasti moniosaajatiimejä. (Työn Tuuli 1/2004, 37)

4.2 Tuotteet ja palvelut

Liikkeenjohdon konsulttien perinteisinä palveluina on totuttu pitämään yritys- ja toimialastrategioiden tekoa, liiketoimintaprosessien uudistamista, organisaatioiden kehittämistä sekä tuotannon ja palveluiden johtamista (Talouselämä 4/1999). Kuten esimerkiksi *Accenturella*, on myös monilla muilla alan suurimmilla toimijoilla tuotepaletissaan näiden perinteisempinä pidettyjen konsultointipalveluiden lisäksi muun muassa tietojärjestelmiä sekä niiden ulkoistamispalveluita. Näistä täysin riippumattomia konsultteja on tällä hetkellä jäljellä enää hyvin vähän. (Talouselämä 3/2005) FEACO (2006a) eli eurooppalainen liikkeenjohdon konsulttien liitto jaottelee liikkeenjohdon konsultointipalvelut viiteen kategoriaan: tietotekniikkapalvelut ja niiden implementointi, yritysstrategiapalvelut, toimintojen johtaminen, henkilöstöjohtaminen ja ulkoistamispalvelut. Tähän luokitukseen on siis jo lisätty ei-perinteisenä konsultointina pidettyjä palveluita. Pkt -säätiön (2002) Yritys ja konsultti -julkaisussa tyypillisimmiksi tilanteiksi, joissa konsulttia tarvitaan, on kerrottu muun muassa strategian määrittely, yrityskaupat, tiedon tarve olosuhteiden muuttuessa, kansainvälisten yhteyksien

luonti, taloudelliset vaikeudet, organisaation kehittämistarve, riskien hallinta ja koulutus.

Raja liikkeenjohdon konsultoinnin ja tietotekniikan välillä on kuin ”veteen piirretty viiva” – erittäin vaikeasti määriteltävissä ja hämärä. Ja kuten *Accenturen* entinen Suomen toimitusjohtaja, nykyinen pohjoismaisen organisaation johtaja Markku Silèn (Talouselämä 4/1999) ilmaisi:

”Mitä strategisemmasta muutoksesta on kysymys, sitä hämärämpi liikkeenjohdon konsultoinnin ja tietotekniikkakonsultoinnin raja nykyisin on.”

Suurten yritysten mielestä ainoastaan näiden mahdollisimman laajojen pakettiratkaisujen hallitsijat kykenevät tarpeeksi nopeaan palveluun (Talouselämä 5/2001). Asiakas saavuttaa tehokkuutta tämän niin kutsutun one stop shopping -mallin kautta eli keskittämällä palvelunsa yhteen yritykseen (Talouselämä 4/2003). Ajatellaan myös että konsultointiyritysten on osittain pakko laajentaa tietotekniikkabisnekseen pysyäkseen kasvun vauhdissa sekä hallitakseen strategiankin kannalta erittäin tärkeän työkalun (Talouselämä 4/1999, 4/2003). Tästä puhuu esimerkiksi entisen *Gemini Consultingin* toimitusjohtaja, nykyisen *Cap Geminin* yksikönjohtaja Jyrki Veranen (Talouselämä 4/1999):

”Jos konsultointiyritys rajaa tietoteknologian toimintansa ulkopuolelle, se rajaa samalla kasvumahdollisuuksiaan. Silloin puuttuu yksi tärkeä työkalu, joka tarjoaa uusia mahdollisuuksia niin liiketoimintaprosessien suunnittelussa kuin strategiatyössäkin.”

Toisaalta taas voidaan nähdä, ettei asiakas halua pakettia, jossa kaikki palvelut ovat keskinkertaista tasoa, vaan jokaisella osa-alueella halutaan paras mahdollinen palveluntarjoaja (Talouselämä 5/2001). Tätä mieltä on esimerkiksi *Boston Consulting Groupin* Suomen-johtaja Harri Andersson (Talouselämä 5/2001):

”Konsultoinnissakaan suuryritysten johto ei halua pakettia, joka tarjoaa keskimääräistä palvelua joka tasolla. Kun kyse on yrityksen strategisista päätöksistä, joka kohtaan halutaan paras mahdollinen neuvo.”

Laajan palveluvalikoiman yrityksissä voi syntyä myös intressiriitoja kun sama yritys, joka myy asiakkaalle tietotekniikkaratkaisuja, antaa strategisia neuvoja johdolle (Talouselämä 4/1999, 3/2005). Tuoreimman selvityksen (Talouselämä 3/2005) mukaan asiakkaat alkavat kaivata enemmän näitä tietotekniikasta riippumattomia konsultteja.

”Kuinka voit olla riippumaton, jos takataskussa on SAP tai Oracle. Joillekin perinteinen konsultointi on yhä enemmän tietoteknisten järjestelmien presalesia, asiakashankintaa sille puolelle. Laadun puolesta voi ja pitää olla huolestunut.” kertoo August Associatesin partneri Pasi Torppa omasta näkökulmastaan (Talouselämä 3/2005).

Tietotekniikkaa ja tilintarkastusta tarjoavien konsultointiyritysten lisäksi alalla on myös muunlaisia ”sekatavarakauppoja”, monet yritykset tarjoavat konsultoinnin lisäksi muun muassa koulutusta ja valmennusta (Talouselämä 3/2005).

Vuoden 2003 (Talouselämä 4/2003) toimialaselvityksessä puhuttiin että uusia toimeksiantoja on tullut paljon juuri ulkoistamispalveluihin liittyen. Pääasiassa konsultin työt koostuvat kuitenkin edelleen toimintojen, prosessien ja organisaation muokkaamisesta kustannusten säästämiseksi (Talouselämä 4/2003).

Seuraavassa taulukossa on luokiteltu tutkittavana olleiden konsultointiyritysten tuotteet ja palvelut FEACO:n määrittelemien palvelukategorioiden mukaan. FEACO (2006a) jakaa konsultointipalvelut viiteen eri luokkaan:

tietotekniikkapalvelut ja niiden implementointi, yritysstrategiapalvelut, toimintojen johtaminen, henkilöstöjohtaminen ja ulkoistamispalvelut. Taulukossa on lisäksi luokka ”muut” mikäli jollakin yrityksistä on selkeä ryhmä palveluita, jotka eivät sovi edellä mainittuihin kategorioihin. Yrityksen kohdalle on laitettu rasti ulkoistamispalveluiden kohdalle ainoastaan, mikäli se tarjoaa kyseisiä palveluita muuhunkin kuin tietotekniikkaan liittyen.

Taulukko 3. Konsultointiyritysten tuotteet ja palvelut.

Yritys	Tieto- tekn.	Strate- gia	Toimin- tojoht.	Hlöstö- joht.	Ulkois- tus	Muut
Accenture	X	X	X	X	X	
TietoEnator	X					
McKinsey	X	X	X	X		
Boston Cons. Group	X	X	X	X		
PWC						X
Trainers House		X	X	X		X
Talent Partners	(X)	X	X	X		
Via Group		X	X	X		X
Efeko	X	X	X	X		X
Haus kehittä- miskeskus	(X)	X	X	X		X
Pienyritys A			X	X		X
Pienyritys B		X	X			X
Pienyritys C			X	X		X
Pienyritys D			X	X		

Tietotekniikkapalvelut kategoriaan on laskettu kaikki tietojärjestelmiin liittyvät palvelut, sisältäen muun muassa tietojärjestelmien kehittämisen sekä niiden ulkoistamiset. Strategiapalvelut sisältävät esimerkiksi konserni-, liiketoiminta-, markkinointi- sekä kasvustrategiapalvelut. Toimintojen johtamispalvelut on kaikista laajin ja hankalimmin määriteltävä kategoria. Tässä

tutkimuksessa kyseiseen kategoriaan määritellään muun muassa toimitusketjun hallintapalvelut, myynnin ja markkinoinnin palvelut, kuten brändityö, sekä taloushallinnon palvelut kun ne liittyvät esimerkiksi strategiaan tai muutosprosesseihin. Varsinaiset tilintarkastuspalvelut sekä veroneuvonta katsotaan kuuluvaksi muut palvelut -kategoriaan. Lisäksi luokkaan katsotaan kuuluvaksi yritysostoihin ja fuusioihin sekä kansainvälistymiseen liittyvät palvelut.

Henkilöstöjohtamisen palvelut sisältävät kaikki henkilöstöön liittyvät palvelut, muun muassa rekrytointin, motivoinnin, suorituskyvyn parantamisen sekä osaamisen kehittämisen ja muutoksen läpiviennin henkilöstötasolla. Kategoria ei kuitenkaan sisällä varsinaisia koulutuspalveluita. Ulkoistamispalveluihin on laskettu kuuluvaksi kaikki muut ulkoistettavat palvelut paitsi tietotekniikkaan liittyvät. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstötoimintoihin kytkeytyvät toiminnot, kuten rekrytointi. Muut palvelut -kategoriaan on sisällytetty kaikki muut palvelut, joiden ei voida katsoa kuuluvan mihinkään edellä mainituista luokista, mutta ne ovat kuitenkin merkittävä palvelu yritykselle. Näitä ovat esimerkiksi koulutus- sekä tilintarkastuspalvelut.

Accenture tarjoaa suurimpana yrityksenä palveluja erittäin laajasti. Toimintojen johtamiseen yritys tarjoaa taloushallinnon palveluja, joihin lukeutuvat taloushallinnon strategian määrittely, muutosprosessien läpivienti ja yritysten ohjaukseen liittyvät kysymykset (Accenture 2006a). *Accenturella* on myös asiakkuudenhallintaan liittyviä palveluita, jotka ovat markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun systemaattista kehittämistä vastaamaan kuluttajien ja yritysasiakkaiden sekä kansalaisten kasvaneita odotuksia (Accenture 2006b). Myös nämä luetaan toimintojen johtamispalveluihin. *Accenturella* on ulkoistamispalveluita tietotekniikan lisäksi muun muassa henkilöstöhallintoon liittyen (Accenture 2006c).

TietoEnatorin palvelutarjontaan voidaan katsoa kuuluviksi ainoastaan tietotekniikkapalvelut. *McKinseyn* toimintojen johtaminen -palvelukategoriaan

lukeutuvat hyvin samantyyppiset palvelut kuin *Accenturella* eli taloushallintoon sekä myyntiin ja markkinointiin liittyvä konsultointi (McKinsey & Co. 2006b).

Boston Consulting Group luokittelee oman palvelutarjontansa sisällöksi brändityön, taloushallinnon, sähköisen kaupankäynnin, kansainvälistymisen, tietotekniikan, innovoinnin, älyllisen pääoman, myynnin ja markkinoinnin, toiminnot, organisaation, strategian sekä fuusion jälkeisen integroinnin (BCG 2006b). Suurin osa näistä voidaan katsoa kuuluvaksi toimintojen johtamispalveluihin. Innovointia ei tässä oteta huomioon sillä se viittaa yrityksen tekemään tutkimustyöhön.

PricewaterhouseCoopersilla ei ole ollenkaan perinteisinä pidettyjä konsultointipalveluita valikoimassaan, vaan yritys keskittyy ainoastaan tilintarkastus-, neuvonta- ja verokonsultointipalveluihin. Tilintarkastuspalveluihin kuuluvat muun muassa rahoitus- ja sijoitustoimintojen tarkistus sekä IFRS-raportointi. Neuvontapalveluita ovat puolestaan riskien hallinta sekä sisäinen tarkastus ja verokonsultointia ovat esimerkiksi siirtohinnoittelu ja verotus yritysjärjestelyissä. (PWC 2006a)

Trainers` Housella on tutkittavista yrityksistä kaikkein erikoisin palvelutarjonta. Se profiloituukin enemmän valmennus- kuin perinteiselle konsultointipuolelle. *Trainers` Housen* internetsivustolla on jopa väite että ”*Konsultatio ei toimi!*” (Trainers` House 2006b). Yrityksen valmennustuotteisiin kuuluvat muun muassa Pieniä ihmeitä, jonka sanotaan olevan ”*tutkimusmatka voittamiseen*” (Trainers` House 2006c) sekä Sisäinen linnake, joka ”*antaa valmiuden tasapainoiseen elämään ja tuottavaan työskentelyyn*” (Trainers` House 2006d). Yrityksen internetsivustoilla kerrotaan pääasiassa valmennuksista, mutta mainintoja löytyy myös siitä että yritys toteuttaa myös strategiakonsultointia (Trainers` House 2006e), toimintojen johtamista esimerkiksi brändityön muodossa (Trainers` House 2006f) sekä henkilöstöjohtamista (Trainers` House 2006g).

Talent Partners on tiivistänyt palvelutarjontansa internetsivustoillaan yhteen kuvaan (kuva 6), jossa olevat palvelut voidaan jakaa FEACO:n luokittelussa strategia-, toimintojohtamis- sekä henkilöstöjohtamispalveluihin. IT-johtaminen ei varsinaisesti kuulu *Talent Partnersin* palveluihin, vaan palvelun tarjoaa *Talent Nova* nimellä toimiva yritys (Talent Partners 2006b).



Kuva 6. Talent Partnersin palvelut. (Talent Partners 2006a)

Via Group ei ole määritellyt palveluitaan internetsivuillaan yhtä selkeästi kuin muut tutkittavat yritykset. Yritys toteaa yksinkertaisesti että ”*jatkuvasti kehittyvä tuote- ja palvelukokonaisuutemme kattaa asiakkaiden liiketoiminnan kehittämiseen ja johtamiseen liittyvät tarpeet*”. Sivustoilta on kuitenkin havaittavissa että *Via Groupin* palvelut ovat luokiteltavissa strategia- sekä toiminto- ja henkilöstöjohtamisen palveluihin. (Via Group 2006b) Lisäksi *Via Groupilla* on Leadership Academy, joka on keskittynyt valmennuspalveluiden tuottamiseen (Via Group 2006c).

Efeko profiloituu pääasiassa koulutuspalveluita tarjoavaksi yritykseksi, mutta se toteuttaa myös konsultointiprojekteja. Yrityksen internetsivuilla

konsultointipalveluita ei ole määritelty kovinkaan tarkasti, todetaan ainoastaan että ” *Efeko tuottaa koulutus-, konsultointi-, kehittämis-, tutkimus- ja arviointipalveluja sekä tietojärjestelmiä*” (Efeko 2006a). Yritys on esitellyt tarkemmin palveluitansa toimialakohtaisesti ja niissä on kerrottu muun muassa johtamisen, rakenteiden ja toimintojen uudistamisesta (Efeko 2006b) sekä myös taloushallinnon palveluista (Efeko 2006c) ja strategia-työstä, joiden perusteella yrityksen palvelut on ollut mahdollista luokitella taulukkoon.

Haus kehittämiskeskus on *Efekon* tavoin julkisen hallinnon koulutus- ja konsultointiyritys. Konsultointipalveluikseen se erittelee seuraavat palvelut (Haus 2006a):

- johdon ja johtamisen valmennus
- julkinen liiketoiminta ja talous
- organisaatiokohtainen johtaminen ja esimiestyö
- organisointi, prosessit ja palvelun laatu
- strategiat ja muutosprosessit
- sähköinen asiointi ja verkkopalvelut
- työyhteisö, henkilöstö ja työhyvinvointi

Näiden perusteella *Hausin* palvelut on luokiteltu strategia-, henkilöstöjohtamis- sekä toimintojen johtamispalveluihin. Sähköinen asiointi ja verkkopalvelut ovat periaatteessa IT -palveluita, mutta ne ovat palveluina hyvin erilaisia kuin muiden tutkittavien yritysten IT -palvelut.

Pienyritysten palveluiden luokitteluun FEACO:n kategoriat ovat turhan laajoja, sillä yrittäjät ovat fokuoituneet suurempia yrityksiä huomattavasti kaapeammille palvelualueille. Erityisesti pienyritysten kohdalla on myös haasteellista tehdä eroa valmennuksen, koulutuksen ja konsultoinnin välille, sillä sanoja on käytetty aineistossa ilmeisesti paljon toistensa synonyymeinä. Yrittäjä B ilmoittaa palveluikseen businessplanit, tuottavuuden kehittämisen sekä laatujärjestelmien rakentamisen. Konsultoinnin lisäksi yrittäjä tuottaa myös koulutuspalveluita ja hänellä on käytössään TE -keskuksen konsul-

tointituotteet ProStart, Tuotto, Kunto sekä Laatu (Pkt -säätö 2006b; Yrittäjä B, sähköpostiviesti 19.5.2006). Näiden tuotteistettujen palveluiden periaatteena on tukea ja ohjata pk -yrityksiä niiden toiminnan eri vaiheissa. Palveluiden toteuttajiksi on valittu ja valmennettu erilaisia asiantuntijoita eli itsenäisiä konsultointiyrittäjiä. (TE -keskus 2006) Yrittäjä A:n palveluvalikoimaan puolestaan kuuluvat liikkeenjohdon konsultointipalvelut yleisesti, fokusalueena on liiketoiminnan kehittäminen, muutoksen hallinta sekä prosessien kehittäminen (Yrittäjä A, sähköpostiviesti 19.5.2006). Hän tuottaa lisäksi palveluita vientikauppaan ja kansainvälistymiseen liittyen sekä valmentaa (Pkt -säätö 2006b). Pienyrittäjä C tuottaa työsuojeluun ja työhyvinvointiin liittyviä analyysi-, konsultointi- ja koulutuspalveluja (Yrittäjä C, sähköpostiviesti 20.5.2006), johon kuuluvat muun muassa henkilöstövoimavarojen johtaminen sekä henkilöstötaloudellinen laskenta ja raportointi (Pkt -säätö 2006b). Yrittäjä D määrittelee palveluikseen kehittämis- ja laatu-konsultoinnin, palveluprosessien arvioinnin ja tehostamistarpeet, organisaation rakenteiden arvioinnin, työyhteisöjen valmentamisen tiimeiksi, henkilöstöhallinnon ja ilmapiirikartoitukset (Pienyrittäjä D 2006).

4.3 Asiakkaat ja markkinat

Kuten jo aikaisemmassa tutkimuksessa (Tienari & Ainamo 2004) on todettu, toimiala on polarisoitunut eli jakautunut suurin kansainvälisiin ja pieniin paikallisiin yrityksiin. Suurten megatoimistojen markkinat ovat periaatteessa maailmanlaajuiset, mutta Suomessa nämäkin yritykset palvelevat pääasiassa suomalaisia asiakasyrityksiä (Talouselämä 3/1997). Monet kansainvälisillä markkinoilla toimivat suomalaiset asiakasyritykset puolestaan käyttävät ulkomaisia konsultteja, joilla ei välttämättä ole toimipaikkaa Suomessa (Talouselämä 4/2003). Suomalainen konsultti palvelemassa suomalaista asiakasta ei kuitenkaan ole katoava ilmiö, sillä suomalaisilla on yhteistä kokemustaustaa, vakiintuneita toimintatapoja ja samansuuntaisia näkemyksiä kulttuurin luomisessa ja ylläpitämisessä. Parhaiten suomalais-

ta ymmärtää siis vain toinen suomalainen. Vaikka globaalissa taloudessa tapahtuukin voimakasta amerikkalaistumista, kansalliset erot eivät ole katoamassa. Tämän vuoksi töitä riittää myös kansallisille konsulteille. (Tienari & Ainamo 2000, Pkt.fi -lehti 2-5/2000)

Suomessa etenkin suurempien konsulttitoimistojen toiminta on keskittynyt pääkaupunkiseudulle, Helsingin ulkopuolella suureksi kasvaminen on erittäin vaikeata. Kuitenkin esimerkiksi *Seppo Hoffren Oy*, nykyinen *Hoffren Consulting*, on onnistunut kasvamaan Kuopiosta käsin Suomen kolmenkymmenen suurimman konsultointiyrityksen joukkoon. (Talouselämä 3/1997, 4/1999, 3/2005)

Myös alun perin kotimaiset konsultointiyritykset ovat pyrkineet suuntautumaan globaaleimmille markkinoille kotimaisten lisäksi. Esimerkiksi Venäjä on monelle yritykselle jo erittäin tärkeä markkinapaikka. Kun konsultointiyritys pyrkii laajentamaan markkinoitaan kansainväliseksi, sillä on usein takanaan ulkomaalaisomistusta - Suomenkin suurimmista liikkeenjohdon konsultointiyrityksistä yhä useampi on ulkomaalaisten omistama. (Talouselämä 5/2001) Pitkän linjan liikkeenjohdon konsultti Reino Routamon (Pkt.fi -lehti 4/2001) mukaan konsulttien on omaksuttava globaali näkökulma, koska Suomi on sen verran pieni maa että sen on oltava valmis vastaanottamaan myös ulkomailla kehitettyjä ajatuksia ja ratkaisuja. Uudet teknologiat muokkaavat monia vakiintuneitakin toimialoja uusiksi, joka vaatii konsulteilta uusien asioiden oppimista erittäin nopealla vauhdilla. Niin nopealla, ettei oppiminen ole hänen mukaansa mahdollista ainoastaan Suomen markkinoilla tapahtuvien kehitysprojektien muodossa. Tästä hän päätyykin seuraavaan johtopäätökseen:

”Puhtaasti Suomessa toimiva konsultti tuskin pystyy tarjoamaan asiakkailleen koko maailman kannalta parasta mahdollista ratkaisua.”

Perinteisten omakustanteisten konsultointiprojektien lisäksi asiakkaat palkkaavat konsultteja nykyään myös Euroopan unionin tai muun julkisen rahoituksen avustamana (Talouselämä 5/2001). Tämä näkyy erityisesti pienten konsultointiyriyten toiminnassa, esimerkiksi Yrittäjä B:n (sähköpostiviesti 19.5.2006) mukaan ”...yhä suuremmassa osassa projekteja maksaja on joku muu kuin asiakas itse (EU, projekti tms.)”

Kansainvälistymispäätösten lisäksi jotkut konsultointiyriykset ovat päättäneet erikoistua yksityisen sektorin sijaan julkiseen eli konsultointipalveluiden tuottamiseen valtiolle ja kunnille. Etenkin kuntien on vaikea parantaa palveluidensa tuottavuutta ja laatua puurtamalla yksin ja myös kuntien ostopalveluiden lisääntyminen on pakottanut kunnat opiskelemaan kilpailuttamista. Näihin toimintoihin tarvitaan usein avuksi konsulttia. Esimerkiksi *Efeko* tarjoaa palveluita juuri näihin julkisen sektorin tarpeisiin. (Talouselämä 4/2003b)

Tutkittavien konsultointiyriyten asiakkaiden ja markkinoiden luokittelu ja saaminen vertailukelpoisiksi on mahdotonta, sillä jokainen yritys kertoo asiakkaistaan ja markkinoistaan eri tavoin; toiset luokittelevat ne tarkasti toimialoittain ja toiset ainoastaan julkiseen tai yksityiseen sektoriin tai asiakasyriyten koon mukaan. Tästä syystä tutkittavien konsultointiyriyten asiakkaita ja markkinoista kerrotaan seuraavaksi kustakin lyhyesti erikseen.

Accenture, TietoEnator, McKinsey, Boston Consulting Group sekä *Price-waterhouseCoopers* ovat suuria kansainvälisiä yrityksiä ja niiden kaikkien markkina-alueena on lähes koko maailma, kuten taulukosta kaksi on luettavissa. *Accenturella* on asiakkainaan sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatioita. Suomessa sen asiakasyriykset ovat suomalaisia yrityksiä, joilla voi olla kuitenkin kansainväliset markkinat. Tällaisista esimerkkeinä ovat *Kemira, Metso, Nokia, TeliaSonera* sekä *Stora Enso* (Accenture 2006d). Suomessa *Accenturella* on toimipaikat Helsingissä ja Tampereella

(Accenture 2006e). Suuret yritykset jakavat palvelujaan toimialoittain, joka samalla jakaa myös niiden asiakkaat. Esimerkiksi *Accenture* jakaa palvelunsa seuraaviin toimialoihin: kommunikaatio- ja huipputeknologia, finanssitoimiala, julkinen sektori, teollisuustuotanto sekä perusteollisuus (Accenture 2006f). *TietoEnator* keskittyy asiakastoimialoille, joilta heillä on vahvin asiantuntemus hallussaan. Näistä tärkeimpiä yritykselle ovat pankkitoiminta, televiestintä, metsäteollisuus sekä terveydenhuolto. (TietoEnator 2006b) *TietoEnatorin* yksiköitä ja toimintaa on hajautettu kaikkein laajimmin ympäri Suomea, yli kolmellekymmenelle paikkakunnalle (TietoEnator 2006c).

McKinseyllä on Suomessa toimisto ainoastaan Helsingissä, josta käsin se palvelee kaikkia suomalaisia asiakkaitaan. *McKinseyltä* ei löydy julkista tietoa sen asiakkaista Suomessa, mutta kansainvälisillä sivuilla asiakkaat on jaettu toimialoittain, joihin kuuluvat esimerkiksi autoteollisuus sekä metalli- ja kaivostyöt. (McKinsey & Co. 2006c)

Boston Consulting Groupin organisaatio on Suomessa myös kapea, sen toimisto sijaitsee ainoastaan Helsingissä (BCG 2006c). Kansainvälisesti myös *Boston Consulting Groupin* (BCG 2006d) sekä *PricewaterhouseCoopersin* (PWC 2006b) asiakkaat jaetaan toimialoittain. *PricewaterhouseCoopersilla* on suhteellisen kattava kotimainen internetsivusto ja siellä kerrotaan seuraavaa *PWC:n* Suomen asiakaskunnasta ja aluetoimistoverkostosta:

”Haluamme tuoda asiantuntijamme asiakasta lähelle; aluetoimistot toimivat osana valtakunnallisten toimeksiantojen tiimejä, minkä lisäksi heillä on myös omaa, paikallista asiakaskuntaa. Aluetoimistomme asiantuntijat ovat perehtyneet alueen elinkeinoelämäään ja toimintaympäristöön laajasti Helsingin, Jyväskylän, Kuopion, Lappeenrannan, Oulun, Porin, Savonlinnan, Seinäjoen, Tampereen, Turun ja Vaasan alueella.” (PWC 2006c)

Kaikkien suurten kansainvälisten yritysten asiakaskunta muodostuu sekä yksityisestä että julkisesta sektorista. Asiakasyritysten kokoluokista ei ole mainintoja yhdenkään kansainvälisen yrityksen sivustolla.

Tutkittavista yrityksistä suurin osa kotimaisistakin toimijoista on sijoittanut toimistonsa Helsinkiin. Näin on muun muassa *Trainers` Housen* sekä *Talent Partnersin* kohdalla. *Trainers` Housen* asiakaskunnasta löytyy sekä puhtaasti kotimaisia yrityksiä, mutta myös laajemmin kansainvälisillä markkinoilla toimivia (*Trainers` House 2006h*). *Talent Partnersin* internet-sivustolla kerrotaan sen asiakkaista ja markkinoista seuraavaa:

”Talent Partners työskentelee maamme johtavien organisaatioiden, johdon sekä kehittämisasiantuntijoiden kanssa. Asiakaskuntamme jakaantuu pääpiirteissään neljään segmenttiin: Kansainväliset teknologia- ja tietoyritykset, teollisuuden ja palvelualan kotimaiset edelläkävijät, julkinen sektori ja liikelaitokset sekä oman alansa innovatiiviset keskisuuret organisaatiot. Asiakaskuntamme kattaa noin 100 organisaatiota Suomen 300 suurimmasta työnantajista. Valmennusohjelmiamme toteutamme asiakaskohtaisesti kaikkialla maailmassa viidellä eri kielellä.” (Talent Partners 2006)

Via Group kertoo asiakkaistaan ja markkinoistaan ainoastaan sen verran että sen toimipaikka on Espoossa ja että yritys palvelee yksityisen sektorin lisäksi myös julkista sektoria (*Via Group 2006*). *Haus kehittämiskeskus* ja *Efeko* ovat puolestaan pelkästään julkisen sektorin konsultointiyrityksiä. *Hausilla* on yksiköt sekä Tampereella että Helsingissä ja puolet sen liikevaihdosta tulee valtionhallinnosta. Muita sen asiakasryhmiä ovat kunnallishallinto ja seutukehitys, kansainväliset hankkeet, yritykset sekä yhteisöt ja järjestöt. (*Haus 2006b*) Toinen julkisen hallinnon konsultointiyritys eli *Efeko* pitää toimipaikkaansa Helsingin lisäksi myös Lappeenrannassa. *Efeko* järjestää kuitenkin koulutuksia ympäri Suomea. *Efeko* on keskittynyt kunta-alan palveluihin, mutta sen asiakkaina ovat myös valtionhallinnon organisaatiot, seurakunnat sekä kunta-alaa palvelevat yksityiset yritykset

(Efeko 2006d). Omistus pohjastaan johtuen *Haus* keskittyy valtion omistamana enemmän valtiotasoiisiin palveluihin ja *Efeko* puolestaan Kuntaliiton ja sairaanhoitopiirien omistuksessa kuntatasoiisiin.

Pienyritys A:n asiakkaana on ”*yksityissektori sekä Suomessa että Ruotsissa, kaupan, teollisuuden ja palvelualalla. Pääasiassa liikevaihdoltaan yli 20 milj.€*” (Yrittäjä A, sähköpostiviesti 19.5.2006). Pienyritys B puolestaan palvelee elintarvike- ja palveluyrityksiä sekä kehittämisorganisaatioita koko Suomen laajuudella, joista TE -keskukset ovat suurimpia (Yrittäjä B, sähköpostiviesti 19.5.2006). Yritys C palvelee pääasiassa suomalaisia kunta- ja seurakuntaorganisaatioita. Asiakkaita voivat olla myös yksityisen sektorin, yleensä suurehkoja, yritykset. ”*Markkinat ovat Suomessa. Markkinointi ulkomaisiin kohteisiin ei ole onnistunut.*” (Yrittäjä C, sähköpostiviesti 20.5.2006) Pienyritys D palvelee kotimaista julkista sektoria, pääasiassa kuntia, sekä järjestöjä (Pienyritys D 2006).

4.4 Toimialan dynamiikat

Kuten monen muun toimialan, niin myös liikkeenjohdon konsultoinnin kysyntään vaikuttavat talouden suhdanteet. Vuoden 1997 toimialaselvityksessä kävi ilmi että vuosikymmenen alun lamavuosien jälkeen konsulteilla oli erittäin positiivinen usko omaan tulevaisuuteensa. Laman aikana kustannusten karsimiseen keskittyneet yritykset tarvitsivat konsultteja avukseen kansainvälistymispyrkimyksiinsä ja sen mukaisiin organisaation rakennemuutoksiin, joten konsulteilla uskottiin töitä riittävän. Julkinen sektori jatkoi edelleen säästölinjaansa, mutta toiminnan tehostamisen kautta saavutettavissa säästöissä nähtiin myös konsulteille markkinarakoa. Optimistiset konsultit ajattelivat tuolloin, ettei muutosten vauhti ainakaan hidastu, joten kysyntä kasvaisi edelleen tulevaisuudessakin – osa osasi jo tuolloin ajatella että kansantalouden kasvun hidastuessa myös konsultoinnin kysyntä laskisi. (Talouselämä 3/1997)

Kaksi vuotta myöhemmin ilmestynyt selvitys hehkutti että konsulteilla menee edelleen hyvin. Koska totuudet ja toimintatavat vanhenevat nopeasti, tarvittaisiin konsultteja pitämään yritysrakenteet ajan tasalla. (Talouselämä 4/1999)

Vuonna 2001 pieni pessimismi toimialan kasvun suhteen alkoi herätä. Talouden huonompia aikoja ei kuitenkaan pelätty, sillä uskottiin että konsultteja tarvitaan myös silloin avustamaan yrityksiä pärjäämään taantumien yli toimintoja tehostamalla. Aikaisemmin suhdanteiden heikkous oli hiljentänyt myös konsultointitoimistot. (Talouselämä 5/2001)

Nämä turhan optimistiset arviot menivät kuitenkin pieleen ja kaksi seuraava vuotta olivat hankalia. It -yritysten alamäki alkoi ja terrorismin pelko sai asiakasyritykset varovaisiksi. Konsultit joutuivat turvautumaan suunniteltujen rekrytointien sijaan irtisanomisiin ja lomautuksiin. (Talouselämä 4/2003)

Huonosta markkinatilanteesta on kuitenkin yleensä suunta ylöspäin ja niin on käynyt myös tässä tapauksessa. Vuonna 2005 konsultit alkoivat jälleen uskoa markkinoiden kasvuun ja sitä kautta toimeksiantojen lisääntymiseen, mutta entisellä hintatasolla. (Talouselämä 3/2005)

”Jos päättynyt vuosi (2004) oli huomaamisen vuosi, tämä on selkeä kasvuvuosi. Kun asiakas toteaa keväällä näkymät hyviksi, konsultointirahat ovat seuraavan vuoden budjetissa”, sanoo myös *Compass Management Partners Oy:n* toimitusjohtaja Erkki Talvela (Talouselämä 3/2005).

Talouden suhdanteiden muutoksilla on siis merkitystä myös konsulteille, mutta taantuma ei silti hiljennä toimialaa täysin. Suhdanteiden ollessa korkealla konsultit auttavat asiakasta kehittämistyössä, esimerkiksi uusien markkinoiden valtaamisessa ja organisaatorakenteiden muutoksissa (Ta-

louselämä 4/2003). Suhdanteiden ollessa heikommat konsultit puolestaan auttavat asiakasta pärjäämään ja karsimaan kustannuksia (Talouselämä 5/2001). Näin ajatteli muun muassa *Cap Gemini Ernst & Youngin* nykyään eläkkeellä oleva pääjohtaja Geoff Unwin (Talouselämä 5/2001):

”Moni projekteistamme auttaa asiakasta pärjäämään paremmin juuri huonoina aikoina. Tällaisia ovat esimerkiksi toimintojen tehostamiseen ja asiakashallintaan liittyvät hankkeet.”

Konsultoinnin markkinoita pyörittää lisäksi muutos. Toimintaympäristön jatkuva muuttuminen aiheuttaa yrityksissä epävarmuutta ja tilanteisiin pyritään sopeutumaan ulkopuolisen neuvonantajan avulla. Konsultointityö on muutoksen kylvämistä ja muuttamista. Oleellisena osana etenkin suurten konsultointiyritysten toimintaan kuuluu pyrkimys esiintyä kehityksen edelläkävijänä. Koko ajan pyritään tarjoamaan jotakin uutta ja samanaikaisesti pyritään pääsemään vanhoista malleista, ainakin nimikkeiden osalta, eroon. (Tienari & Ainamo 2000, Pkt.fi -lehti 2-5/2000)

”Muutos on se taikasana, joka panee yritykset ostamaan konsultointipalveluja yhä enemmän. Totuudet ja toimintatavat vanhenevat nopeasti sekä markkinoilla että yrityksissä.” (Talouselämä 4/1999)

Aiemmassa kirjallisuudessa kerrottiin (Ernst & Kieser 2002, lainattu Kieser 2002, 173-4) että konsultoinnin kysyntää lisäävät myös muotiopit. Johtajat pelkäävät että mikäli he eivät implementoi uusimpia johtamismalleja, he jättävät käyttämättä mahdollisen kilpailuedun lähteen. Tutkimusaineistoni perusteella Suomessa toimivat konsultit pyrkivät kuitenkin lähinnä välttämään näiden muotioppien liiallista korostamista ja olemaan mahdollisimman käytännöllisiä sekä maanläheisiä. Suomalaiset konsultit kyllä tuntevat johtamismallit, mutta varovat ”elämöintiä englanninkielellä” (Talouselämä 4/1999). Seppo Hoffren (Talouselämä 5/2001) haluaa yrityksensä *Hoffren Consultingin* profiloituvan ”ruutanaperäläisen koulukunnan konsulttiyritykseksi” ja tarkentaa vielä tavoitettaan:

”Ruutananperäläisyys tarkoittaa maanläheisyyttä, asioiden lähestymistä mahdollisimman yksinkertaisesti, käytännöllisesti ja konkreettisesti.”

Myös CRM Oy:n perustanut Kaj Storbacka haluaa korostaa, ettei heidän yrityksessään käytetä amerikkalaisia management -oppeja, vaan käytettävät prosessit ja työkalut luodaan itse (Talouselämä 5/2001).

4.5 Liikkeenjohdon konsulttien muuttuvat roolit

Konsulttien asiakkaille ei enää nykyään riitä se että konsultti antaa itsenäisesti strategisia neuvoja ja suorittaa mahdolliset toimenpiteet yrityksessä. Suunta on se että asiakas haluaa lähinnä näkökulmia ja sparrausta sekä implementointiapua muutoksiin. Asiakasyrityksellä on vahvaa strategista osaamista itselläänkin, joten konsultti halutaan täydentämään omia näkökulmia ja tekemään yhteistyötä. Tätä mieltä on myös Synergian toimitusjohtaja Bozorg Amir (Talouselämä 4/2003):

”Vanhanaikaisen strategiakonsultoinnin aika on ohi. Yritykset ovat itsekin mba-koulunsa käyneet, eikä maailma sitä paitsi joka päivä muutu.”

Konsultointi on siirtynyt myös yksittäisten projektien toteuttamisesta pitkäaikaisempaan ja syvällisempään kumppanuuteen. Asiakas arvostaa oman toimialansa osaamista, aitoa ongelmanratkaisua sekä toteutusta, jolloin suhteen pidempi kesto on hyödyllinen ja välttämätön. Tämä on myös konsultin tavoitteena:

”Konsultti ei siis enää tule, tee ja lähde seuraavaan hankkeeseen. Hän etsii hyvää asiakasta, jonka luokse asettua taloksi.” (Talouselämä 3/2005)

Yrittäjä C (sähköpostiviesti 20.5.2006) on osaksi samaa mieltä, mutta varoittaa myös liian pitkäaikaisten suhteiden vaarasta:

”Asiakkaan pitää itsensä tehdä mahdollisimman paljon ja olla mukana kehittämis- ja muutostyössä. Konsultti ei saa johtaa hankkeita vaan hänen täytyy olla johtajien ja henkilöstön edustajien neuvonantaja prosessikonsultoinnin periaatteella. Konsultin on lähdettävä myös pois mahdollisimman pian, jotta asiakas voi ottaa vastuun jatkosta.”

Reino Routamo (Pkt.fi -lehti 4/2001) kuvaa konsultointiprojektia asiakkaan ja konsultin väliseksi yhteisyrietykseksi, joint ventureksi; konsultti jää yritykseen myös ei-konsultinomaisiin tehtäviin eli toteuttamaan projektia. Joint venture -partnerin etsiminen ja valinta on myös huomattavasti vaativampaa kuin lyhytaikaisen suhteen miettiminen. Erola (Talouselämä 3/2005) kirjoittaa että lisäksi nykyään yhä tärkeämpi riskienhallinta edellyttää asiakkaan hyvää tuntemista. Uusien palveluidenkin tarjoaminen muuttaa suhdetta – esimerkiksi ulkoistamiseen liittyvien toimeksiantojen myötä asiakkaan ja konsultin suhde on entistä pitkäaikaisempi ja tiiviimpi. Asiakkaan ja konsultin suhteen tiivistyminen asettaa konsultille vaateita ammattitaidon monipuolistamisesta, muun muassa yritystä kasvattamalla tai verkostoitumalla, ja maineen, eli referenssien ja brändin, kehittämisestä (Routamo 2001, Pkt.fi -lehti 4/2001).

4.6 Toimialan kilpailu porterilaisittain

Porterin (1984) toimialan rakenteen ja kilpailun mallia voidaan soveltaa myös liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalle. Aiempien tutkimusten tulosten perusteella alan kilpailu Suomessakin on monimuotoista ja sen rakenteet ovat jatkuvassa muutoksessa. Toimialalta on kuitenkin eroteltavissa pysyviä kilpailutekijöitä, joiden merkitys eri aikakausina on tosin erilainen ja muuttuva. Liikkeenjohdon konsultointi on myös toimialana hyvin laaja, konsultointiyrityksillä on palveluita strategiakonsultoinnista tietotekniikkaan ja ulkoistamisratkaisuihin.

4.6.1 Uusien tulokkaiden uhka

Alalle tulon esteet ovat liikkeenjohdon konsultoinnissa olleet perinteisesti melko pieniä. Aiemmassa kirjallisuudessa (Engwall & Kipping 2002, 4) on puhuttu että useat muut toimialat ovat onnistuneet luomaan esteitä toimialalle tuloon esimerkiksi muodostamalla pätevyitysmenkoita tai toimialalla yleisesti tunnettuja hyväksyttävän käytöksen sääntöjä. Monet konsultointiyhdistykset ovat pyrkineet samaan, mutta toistaiseksi ilman suurempaa menestystä (Kyrö 1995, lainattu Engwall & Kipping 2002, 4). Tämä johtuu ainakin osaksi siitä että johtaminen on hyvin vaikeasti määriteltävissä ja se, minkä katsotaan olevan hyvää johtamista, muuttuu eri aikoina ja eri maissa (Engwall & Kipping 2002, 4).

Konsultiksi voi siis käytännössä ilmoittautua kuka tahansa, joka on aiheuttanut alalle laatu- ja uskottavuusongelmiakin. Erityisesti 90 -luvun alun lamavuosina alalle pyrki kaikenlaista yrittäjää (Talouselämä 3/1997). Suomessa suuret yritykset ovat hankkineet laatukuvaansa kohentaakseen ISO -laatusertifikaatteja ja pienten toimistojen työntekijät ja yksittäiset yrittäjät puolestaan ovat voineet vuodesta 1997 alkaen suorittaa certified mana-

gement consultant eli CMC -tutkinnon (Talouselämä 4/1999). Tutkinnon lanseerasivat Liikkeenjohdon konsultit ry ja Helsingin kauppakorkeakoulu yhdessä motiivinaan puhdistaa toimialaa niin sanotuista poppamiehistä (Talouselämä 3/1997). CMC -nimike kiinnostaa eniten yksittäisiä konsultteja ilman ison talon arvovaltaa, jolloin nimikettä voi käyttää lähinnä markkinoitikeinona. Vuonna 1999 nimikkeelle povattiin tulevaisuudessa suurempaa merkitystä ja arvostusta asiakkailta. (Talouselämä 4/1999) Myöhemmissä toimialaselvityksissä CMC -tutkinnosta ei kuitenkaan enää mainita mitään, joten sen merkitys alalla ei ainakaan vielä näytä muodostuneen elintärkeäksi. Ongelmana virallisiin konsultointitutkintoihin liittyy se että kaikkia konsultteja yhdistäviä tekijöitä on mahdotonta löytää ja sitä kautta yksityiskohtaisten tutkintovaatimusten luominen on hankalaa (Tienari & Ainamo 2000, Pkt.fi -lehti 2-5/2000).

Tutkimuksen kohteena olleista pienyrityksistä yhdellä on käytössään sekä CMC -tutkinto että Liikkeenjohdon konsultit ry:n jäsenkriteerien (liite 3) täyttämistä saatava LJK -nimike. Muilla ei ole konsulttitietokannassa ilmoitusta auktorisoinneista tai sertifiikaateista (Pkt -säätö 2006b). Kuitenkin jo se että yrittäjä saa tietonsa Pkt -säätöön ylläpitämään konsulttitietokanta KoRe:en, vaatii että konsultti on sitoutunut noudattamaan alan eettisiä sääntöjä, joihin kuuluvat muun muassa pätevyys, luotettavuus ja riippumattomuus (Pkt -säätö 2002). Konsultin ammattisäännöt on tarkemmin esitelty liitteessä neljä (Pkt -säätö 1996).

Nykyään alalle tulon esteiksi ovat kuitenkin käytännössä muodostuneet kansainvälisten konsultointiyritysten suuri koko ja hankittu maine. Asiakas luottaa tuttuun ja kokeneeseen konsulttiin. Toimialaselvitysten mukaan konsultit ajattelevat asiakkaan tärkeimmiksi konsultinvalintakriteereiksi aiemmat työt eli referenssit, asiakkaan toimialan tuntemuksen ja konsulttiyrityksen sekä asiakkaan nimen ja imagon (Talouselämä 3/1997, 4/1999, 4/2003, 3/2005). Pelkällä hintakilpailun aloittamisella konsultoinnin toimialalle on siis turha pyrkiä, koska asiakkaat näyttävät arvostavan enemmän muita seikkoja.

Mainetta ja kokoa on konsultoinnin alalla hankittu fuusioilla ja yritysostoilla, joita on esiintynytkin erittäin runsaasti myös Suomen markkinoilla. Vilkasta fuusioiden aikaa olivat esimerkiksi vuodet 2001–2003, jolloin muun muassa PricewaterhouseCoopers siirtyi osaksi IBM Business Consultingia (Talouselämä 4/2003).

Liikkeenjohdon konsultointi on erittäin henkilösidonnaista liiketoimintaa. Suurimpia uhkia uusista alan toimijoista muodostavat siis jo pitkään konsultoinnin parissa työskennelleet seniorikonsultit, jotka perustavat oman yrityksen ja vievät asiakkaat mukanaan (Talouselämä 3/2005). Tuoreimmassa toimialaselvityksessä kiteytetään nämä pelot:

”Kukaan ei voi estää sitä, että asiakas haluaa ostaa vain herra tai rouva X:ltä. Aina on tilaa sille, että arvostetut seniorikonsultit lähtevät ja vievät lojaalit asiakkaat mukanaan” (Talouselämä 3/2005).

Tällaisesta on esimerkkinä ruotsalaista *WM-Data Kasanen Oy:tä* aiemmin palvelleet konsultit, jotka perustivat Suomeen *Talent Partners Oy:n* vuonna 2001. Yritys kasvoi hetkessä Suomen suurimpien strategiakonsulttien joukkoon. (Talouselämä 5/2001)

Myös Jokinen (Kauppalehti 27.2.2006) kirjoittaa siitä miten konsultointi henkilöityy usein konsulttiin, vaikka tätä pyritäänkin estämään erilaisilla lisensseillä ja metodikonsepteilla. Henkilöitymisen vuoksi alan ongelmana on juuri se, että hyvät konsultit tai valmentajat vievät herkästi asiakkaat menessään, menevät minkä yrityksen palvelukseen tahansa.

4.6.2 Kilpailu nykyisten yritysten kesken

Jo Talouselämän vuoden 1997 toimialaselvityksessä puhutaan liikkeenjohdon konsultoinnin kahtiajaosta; alalla toimii sekä suuria, kansainvälisiä megatoimistoja että pieniä, paikallisia, yhden – kahden henkilön yrityksiä. Keskikokoisena toimiminen on ainakin Suomen markkinoilla erityisen vaikeaa ja näiden yritysten ennustettiin poistuvan markkinoilta lähes kokonaan. Toimialan rakenteen voidaan puhua olevan tiimalasimainen, keskiväli on erittäin ahdas. (Talouselämä 3/1997, 5/2001, 3/2005) Suuret megatoimistot hallitsevat markkinaosuuksilla mitattuna, mutta yritysten määrällä laskettuna Suomessa toimivat konsultointiyrietykset ovat 95 prosenttisesti pieniä, kotimaisia toimijoita (Talouselämä 5/2001). Tilanne voidaan selittää sillä että suuret yritykset toimivat laajoilla, kansainvälisillä markkinoilla ja tarjoavat asiakkailleen usein myös laajaa tuotepakettia. Pienet yritykset puolestaan ovat fokuoituneet tietyille alueelle, tiettyyn tuotteeseen tai tietyn toimialan asiakkaisiin. (Talouselämä 3/1997, 3/2005) Suurista alan yrityksistä kuitenkin esimerkiksi entinen *Jaakko Pöyry Consulting*, nykyinen *Pöyry Oyj*, on ottanut strategiakseen fokuoitumisen ja palvelee pelkästään metsäteollisuuden asiakkaita (Talouselämä 3/1997).

Kilpailun kiristyessä toimialan kasvun hidastumisen myötä yritykset ovat ottaneet uudenlaisia erottumis- ja kilpailukeinoja käyttöönsä. Varsinaiseen alennusmyyntiin ei konsultoinnissa ole ryhdytty, mutta osa yrityksistä on ottanut projekteissaan käyttöön niin sanotun success fee -palkkiomallin. Tässä mallissa konsultti laskuttaa ainoastaan sen parannustoimien saavuttamien tulosvaikutusten perusteella. (Talouselämä 3/1999, 3/2005)

Kilpailun kiristymisen aiheuttamaa on myös runsas fuusioiden ja yritysos-
tojen määrä. Fuusioilla haetaan suuruutta, mainetta sekä laajempaa tuote-
tarjontaa ja mahdollisuutta vallata uusia markkina-alueita kansainvälisesti.
Monitoimikonsultit ovat liittoutuneet tietotekniikkatalojen ja tilintarkastajien
kanssa ja ahdistelevat monipuolisuudellaan perinteisiä strategiakonsultteja

(Talouselämä 3/1999). Vuosina 2001–2003 tapahtui fuusioitumisia erityisen paljon; esimerkiksi tietotekniikkajätti *IBM* osti *PricewaterhouseCoopersin*, josta syntyi *IBM Business Consulting* ja *KPMG* osti *Andersen Business Consultingin*, jolloin syntyneen yrityksen nimi muutettiin *Bearing-Pointiksi*. *IBM Business Consultingista* tulikin globaalisti konsultointialalla vaikuttava jätti, jonka osuus konsultointimarkkinoista on jopa 14 prosenttia. (Talouselämä 4/2003)

Perinteisen keskinäisen kilpailun lisäksi liikkeenjohdon konsultit ovat joutuneet sopeutumaan olosuhteiden muuttuessa myös yhteistyöhön. Aiemmin LJK ry:n merkitys oli melko vähäinen, mutta vuoden 2001 toimialaselityksessä puhuttiin sen merkityksen kasvamisesta. Konsultit hakevat yhdistyksen kautta verkostoitumista, koska niiden asiakkaat ovat jo erittäin verkostoituneita ja odottavat sitä myös konsulteiltaan. Ja asiakkaan vaatiessa on yhteistyötä tehtävä vaikka pahimman kilpailijan kanssa. (Talouselämä 5/2001)

Accenturen pohjoismaiden johtajan Markku Silénin (Työn Tuuli 1/2004) mukaan konsultoinnin alueella verkostoituminen on kuitenkin vielä kehitysvaiheessa. Muun muassa Liikkeenjohdon Konsultit ry on pyrkinyt informaation vaihdolla ja verkostoitumisen puitteita luomalla edistämään yhteistyötä. Käytännössä todelliselle verkostoitumiselle on kuitenkin esteenä mustasukkaisuus omista asiakassuhteista ja liiallinen uskominen oman osaamisen riittämiseen. Kuitenkin asiakkaiden muutosohjelmat vaativat monialaisempaa osaamista ja ainoastaan aktiivisella verkostoitumisella voidaan aikaansaada kokonaismuutos. Myös *Consulting Union Ltd Oy:n* partnerit Matti Niemelä sekä Petri Sipilä kirjoittivat *Consulting Forum* lehdessä (4/1999) että on syntynyt tarve uudelle sosiaaliselle innovaatiolle, konsulttiverkoille, eli tavalle toimia pitkäjänteisesti, tasalaatuisesti ja sitoutuneesti konsulttien erilaisuuden ja asiakkaiden eduksi. Verkoston rakentamisprosessi on kuitenkin aikaa vievä sekä henkisesti raskas. Se perustuu kumppanuuteen ja pitkäjänteiseen yhteistyöhön, jossa tulokset ratkeavat yhteisen kehittymisen ja toiminnan kautta. Myös Reino Routamo

(Pkt.fi -lehti 4/2001) näkee verkostoitumisen vaativana kehitysalueena, sillä verkostoihin liittyvät salassapitovelvollisuuksien ja tekijänoikeuksien juridiikka sekä verkoston johtamisen ongelmat. Näiden asioiden osaaminen on kuitenkin hyödyllistä myös asiakkaille, jotka verkottuvat samalla tavoin. Pitkäaikaisille verkostoille vaihtoehtona ovat myös hankekohtaiset yhteistyökuviot, joissa yrittäjät keräävät kuhunkin erilliseen projektiin siihen sopivan tiimin. Esimerkiksi Yrittäjä A (sähköpostiviesti 19.5.2006) mainitsi tekevänsä itsekin alihankintatöitä muille konsulttiyrityksille.

Etenkin yhden hengen yritykset näkevät verkostoitumisen elintärkeänä, osaksi myös välttämättömänä pahana. Tämä kävi ilmi myös tutkimuksen kohteena olleiden yrittäjien ajatuksista.

"Pienelle yrittäjälle verkostoituminen on välttämätöntä." kiteyttää Yrittäjä A (sähköpostiviesti 19.5.2006).

Yrittäjä C (sähköpostiviesti 20.5.2006) tekee yhteistyötä niin sanotun pahimman kilpailijansa kanssa, mutta toteaa myös että *"toisesta näkökulmasta pyrin siihen, että jos asiakasyritykset ja -organisaatiot haluavat konsultointi- ja koulutushankkeissa tehdä yhteistyötä muiden yritysten ja organisaatioiden kanssa, sen täytyy merkitä niille kustannusten (todella) merkittävää alentumista. Aikaperusteinen hinnoittelu on silloin sama kuin yhdelle yritykselle tai organisaatiolle."*

Yrittäjä B:llä (sähköpostiviesti 19.5.2006) on yhteistyöstä myös pari pitkäaikaisempaa kokemusta: *"Ihan hyviä juttuja, mutta jokainen kuitenkin ajattelee ensisijaisesti omaa laskutustaan. Erilaisia ulkoapäin kehiteltyjä verkostoja olen myös haistellut, mutta ne kun yleensä on niitä työntöprojekteja (ei aitoa tarvetta miltei suunnalta), niin ovat jääneet amatöörimäisiksi puuhasteluiksi."*

4.6.3 Korvaavien tuotteiden ja palvelusten uhka

Liikkeenjohdon konsultoinnin korvaavana tuotteena voidaan nähdä se että asiakas ei palkkaakaan tiettyyn työhön ulkopuolista asiantuntijaa, vaan hoitaa homman itse. Monilla yrityksillä on jopa oma yksikkönsä konsultointi- ja koulutuspalveluille. Vuoden 2005 toimialaselvityksessä kerrotaan että etenkin Suomessa moni yritys haluaa vielä tehdä itse mahdollisimman paljon. Kuten *Synergian* toimitusjohtaja Bozorg Amir (Talouselämä 3/2005) sanoo:

”Suomalainen miettii edelleen, kannattaako konsulttia ylipäättään palkata. Ruotsalainen ajattelee että totta kai tarvitaan ulkopuolinen mielipide. Itsetekemiseen liittyy täällä paljon glorioaa.”

Esimerkiksi eurooppalaisen konsultointiliittouma FEACO:n raporteista selviää että Suomessa konsulttien käyttö on kansainväliseen vertailuun nähden edelleen hyvin vähäistä (Talouselämä 3/2005).

4.6.4 Asiakkaiden vaikutusvalta

Ostajien neuvotteluvoima on konsultoinnin toimialalla suhteellisen korkea, koska samantyyppisiä palveluja tarjoavia yrityksiä on paljon. Tämä on estänyt myös hintojen nousun alalla. Tuorein toimialaselvitys kertoo että asiakkaat kilpailuttavat konsultteja rajusti, jopa suoranaisilla huutokaupoilla. Hintojen nousua estää myös se että monissa asiakasyrityksissä työskentelee entisiä konsultteja, jotka nostavat asiakkaan hintatietoisuutta. (Talouselämä 3/2005) Myös yrittäjä A (sähköpostiviesti 19.5.2006) kommentoi kilpailutilannetta ostajan vaikutusvallan näkökulmasta:

”Asiakkaat ovat oppineet kilpailuttamaan konsultteja, mutta usein hanke ”räätelöidään” asiakkaan kanssa, jolloin kilpailua ei synny konsulttihankeista. Enemmänkin kontaktipinnoista”

Konsultointipalveluiden varsinainen huutokauppa ei siis ole käytännössä kovin helposti toteutettavissa. Asiakkaan on hankala kilpailuttaa ja vielä hankalampi vertailla sen tuloksia kun on kyse konsultointipalveluiden eikä selkeiden tavaroiden ostamisesta.

4.6.5 Työntekijöiden vaikutusvalta

Koska konsultoinnissa myytävä tuote on tieto (Engwall & Kipping 2002, 4; Sarvary 1999, 95), ovat tiedon haltijat eli potentiaaliset ja rekrytoidut työntekijät konsultointiyritysten tärkeimpiä toimittajia. Näiden toimittajien neuvotteluvoima lisääntyy, mikäli on paljon muita houkuttelevia yrityksiä, jotka ovat halukkaita palkkamaan työntekijöitä. Erityisesti pienissä konsultointiyrityksissä tämän merkitys on kriittinen. Yhdenkin kokeneen konsultin menettäminen aiheuttaa ongelmia.

”Pienen organisaatioon ei voi ottaa uusia ihmisiä kadulta” valottaa *Boston Consulting Groupin* Suomen-johtaja Harri Andersson. (Talouselämä 4/2003)

Pienelle yritykselle toiminnan ja kasvun rajat muodostuvat siitä, millä vauhdilla uusia konsultteja voidaan kouluttaa (Talouselämä 4/2003). Konsultin peruskouluttaminenkin kestää pari vuotta, joten työntekijän menettäminen on yrityksessä sekä suuri taloudellinen että tiedollinen tappio (Talouselämä 3/2005). Toisaalta johtavissa konsultointiyrityksissä työskentelevät henkilöt vaihtavat kilpailijan palvelukseen vain harvoin (Talouselämä 4/1999). Tällä hetkellä työskentely konsultoinnin parissa on suosittua ja opiskelijat pyrkivätkin alalle innokkaasti (Talouselämä 3/2005). Tämä tuli

ilmi myös uusimmassa The Universum Finnish Graduate Surveyssä (Lindqvist 2006, Kauppalehti 5.5.2006), jossa selvitettiin korkeakoulu- ja yliopisto-opiskelijoiden suosikkityöpaikkoja. Tutkimuksen tehneen tutkimuslaitos *Universumin* Suomen -maajohtaja Toni Kasken mukaan isot kirjanpito- ja konsultointiyrietykset, kuten *Ernst & Young*, *PricewaterhouseCoopers* ja *KPMG*, ovat kasvattaneet kiinnostustaan ja perustelee niiden houkuttelevuutta sillä että kauppakorkeakoulujen opiskelijat uskaltavat nyt harkita trendikkäitä aloja, sillä varma työpaikka ei ole enää ykköshoukutin työhaussa. Tekniikan ja luonnontieteiden opiskelijoiden suosikkityöpaikkojen top teniin kuuluvat konsultointiyrityksistä *IBM*, *Jaakko Pöyry Group* sekä *TietoEnator*. Liiketalouden opiskelijat puolestaan suosivat *Ernst & Youngia* (4.sijalla), *PricewaterhouseCoopersia* (6.sijalla), *KPMG:tä* (15. sijalla), *The Boston Consulting Groupia* (16.sijalla) sekä *Deloittea* (20.sijalla).

Aina ei kuitenkaan näin ole ollut. Vuoden 2001 kesään asti uusmediayhtiöt olivat suosituimpia työpaikkoja, joka joissakin johtamiskonsultoinnin ja tietotekniikan yrityksissä aiheutti jopa osaavien työntekijöiden pulan (Talouselämä 5/2001).

4.7 Yhteenveto

Konsultoinnin toimialalle kuuluu nykyään perinteisiä konsultointipalveluita tuottavien yritysten lisäksi myös yrityksiä, jotka ovat keskittyneet tilintarkastukseen sekä yrityksiä, jotka toteuttavat konsultoinnin lisäksi muun muassa koulutusta ja valmennusta. Koulutusta ja valmennusta tarjoavat etenkin pienet ja keskisuuret toimijat. Keskisuuret, kotimaiset yritykset tarjoavat palveluitaan pääasiassa strategia-, toimintojenjohtamis- ja henkilöstöjohtamiskonsultointiin liittyen. *Efeko* on näistä yrityksistä tässä tutkimuksessa ainoa, joka tuottaa selkeästi myös tietotekniikkapalveluita. Tuotteiden ja palveluiden kohdalla suuri kysymys ja vastakkainasettelu on siinä kannattaako saman yrityksen tarjota palveluitaan mahdollisimman laajasti

vai keskittyä tietyn palvelun tuottamiseen mahdollisimman hyvin ja välttää siten mahdolliset intressiristiriidat.

Suuret, kansainväliset megatoimistot näyttävät hallitsevan konsultoinnin markkinoita, mutta myös kotimaiset konsultit haukkaavat kakusta oman osansa. Asiakkaiden ja markkinoiden kohdalla keskeisenä kysymyksenä on se kannattaako konsultointiyrityksen toimia kansallisesti vai kansainvälisesti. Toisaalta etenkin kansainvälisten ja kansainvälistyvien yritysten palvelemiseen tarvitaan globaalia näkemystä, mutta myös erittäin hyvälle paikallistuntemukselle on tarvetta.

Liikkeenjohdon konsultoinnin toimiala (kuva 7) on polarisoitunut; siellä toimii pääasiassa ainoastaan isoja kansainvälisiä megatoimistoja sekä pieniä, paikallisia erityisosaajia. Toimialan kilpailu on kiristynyt sen kasvuvauhdin hidastuessa, joten yritykset ovat hakeneet uudenlaisia keinoja lisätä kysyntäänsä ja markkinaosuuksiaan. Erityisesti fuusioilla ja yritysostoilla on haettu kokoa ja mainetta sekä laajempaa tuotevalikoimaa. Perinteiset konsultointiyritykset ovat fuusioituneet esimerkiksi tilintarkastajien ja tietotekniikkatalojen kanssa, joka on mahdollistanut useampien palveluiden myymisen saman katon alta, niin kutsutun one-stop-shopping -mallin. Alalla käydäänkin keskustelua siitä onko asiakkaan etujen mukais-ta saada kaikki palvelut samalta toimittajalta vai tulisiko palvelut hajauttaa eri yrityksiin.

Toimialamallissa esitelty uusien tulokkaiden uhka on konsultoinnin toimialalla melko pieni, varsinaisia esteitä alalle tuloon kun ei ole. Näitä esteitä on pyritty kuitenkin luomaan lanseeraamalle alalle niin sanottu pätevyys-tutkimiskoe, CMC -tutkimus, joka ei ole kuitenkaan vielä tässä vaiheessa saavuttanut merkittävää asemaa alan toimijoiden keskuudessa. Suurimpana yksittäisenä alalle pyrkimisen uhkana voidaan pitää pitkän uran tehneitä konsultteja, jotka perustavat oman yrityksen ja vievät myös "omat" asiakkaansa mukanaan.

Toimittajien vaikutusvaltaa alalla edustavat tämänhetkiset sekä potentiaalliset konsultointiyriyten työntekijät. Heidän neuvotteluvoimansa lisääntyy, mikäli on paljon muita yrityksiä, jotka ovat halukkaita palkkaamaan heidät. Ihmisten osaamiseen perustuvalla konsultoinnin toimialalla tämä on ratkaiseva tekijä, nopeaan kasvuun ei voi pyrkiä ainoastaan palkkaamalla uusia työntekijöitä, sillä heidän kouluttamisensa vie aikaa. Tällä hetkellä ala on erittäin suosittu työnantaja.

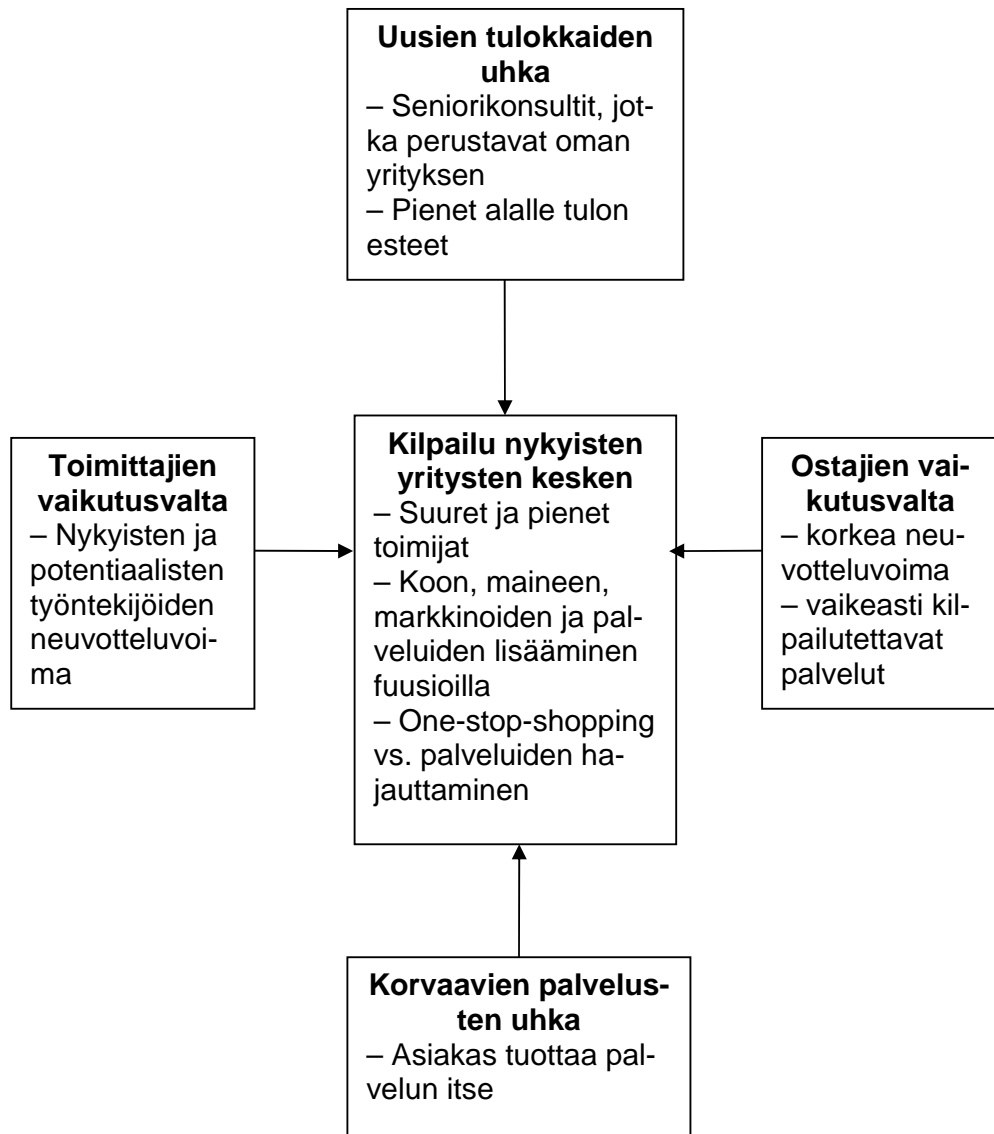
Toimittajien neuvotteluvoiman voidaan katsoa olevan melkoisen suuri, tutkimuksessa kävi ilmi että asiakkaat kilpailuttavat konsultteja jopa suoranaissilla huutokaupoilla, koska samantyyppisiä palveluita tarjoavia yrityksiä on paljon. Toisaalta asiakkaat haluavat usein konsultin, jonka he tuntevat entuudestaan tai jolla on hyvät referenssit. Konsultointipalvelut ovat myös monesti tarkkaan asiakkaan tarpeisiin räätälöityjä ja kilpailuttaminen on silloin erittäin hankalaa.

Korvaavien palvelusten uhkana konsultoinnin toimialalla voidaan nähdä lähinnä se, että asiakas toteuttaa tarvitsemansa palvelun itse eikä osta sitä ulkopuoliselta palveluntarjoajalta eli konsultointiyritykseltä.

Lisäksi tutkimuksessani tuli esille että on olemassa tekijöitä, jotka vaikuttavat koko konsultoinnin toimialan kysyntään ja sitä kautta kilpailun rakenteeseen. Talouden suhdanteet on tekijä, joka vaikuttaa yleisesti lähes kaikilla toimialoilla, mutta liikkeenjohdon konsultoinnissa se ei välttämättä vaikuta kysyntään vähentävästi. Liikkeenjohdon konsulteille on kysyntää myös talouden laskukausina, sillä konsultoinnin avulla toimintoja ja prosesseja voidaan pyrkiä tehostamaan niin että kustannuksia säästyy. Talouden ollessa noususuhdanteessa, kysyntä puolestaan kohdistuu enemmän esimerkiksi toiminnan kehittämiseen sekä kansainvälistymissuunnitelmien toteuttamiseen.

Liikkeenjohdon konsulttien kysyntään ja toimialan kokoon vaikuttavat lisäksi ympäristön muutosvauhti. Asiakasyritykset kokevat toimialaympäris-

tönsä epävakaaksi ja kaipaavat konsultointipalveluita tämän ympäristön parempaan hallitsemiseen ja siihen sopeutumiseen.



Kuva 7. Liikkeenjohdon konsultoinnin toimialan kilpailu.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tutkimuksen tuloksia verrataan aikaisemmassa tutkimuksessa esitettyihin väitteisiin, arvioidaan tutkimusprosessia sekä esitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Tutkimuksen aiheena oli liikkeenjohdon konsultointi toimialana Suomessa ja tilannetta kartoitettiin pääasiassa toimialan kilpailun, sen tuotteiden ja palveluiden sekä asiakkaiden ja markkinoiden kautta. Tutkimuksen aineistoa olivat Talouselämä -lehden toimialaselvitykset vuosilta 1997–2005, yhdistysten ja järjestöjen julkaisut sekä internetmateriaali ja neljäntoista erikokoisen konsultointiyritysten internetsivut sekä pienimpien yritysten kohdalla myös pienimuotoiset sähköpostihaastattelut.

5.1 Liikkeenjohdon konsultointi toimialana Suomessa

Pääasiassa tutkimuksen aikaansaannokset vahvistavat aikaisemmin kirjallisuudessa esitettyjä tuloksia. Joitakin poikkeuksia on lähinnä ulkomaisiin tutkimuksiin nähden. Tutkimus antaa ajankohtaista tietoa toimialasta, jonka avulla esimerkiksi pienyrittäjänä toimiva liikkeenjohdon konsultti voi saada uusia näkökulmia tai alaa tuntematon henkilö voi perehtyä toimialan pääperiaatteisiin.

Aikaisemmassa tutkimuksessa (Greiner & Poulfelt 2005, 51) kerrottiin konsultoinnin keskeisiksi toiminta-alueiksi tietotekniikkakonsultointi, strategia- ja organisaatiokonsultointi, markkinointikonsultointi, toimintojen johtamiskonsultointi sekä henkilöstökonsultointi. FEACO:n määrittelyssä nämä olivat tietotekniikkapalvelut ja niiden implementointi, yritysstrategiapalvelut, toimintojen johtaminen, henkilöstöjohtaminen ja ulkoistamispalvelut. Erona ovat siis käytännössä ainoastaan ulkoistamispalvelut, jotka FEACO:n luokittelussa kuuluvat konsultointipalveluihin. Ulkoistamispalveluita ei ehkä

vielä yleisesti tunnusteta konsultointipalveluiksi, mutta käytännössä ulkoistaminen liittyy yhä useamman konsultointiyrityksen palveluvalikoimaan. Tämä niin sanottu rajojen hämärtyminen konsultointipalveluiden sekä muiden palveluiden välillä onkin konsultoinnin toimialalla hyvin keskeistä ja tuli ilmi sekä aiemmassa (Tienari & Ainamo 2005, 9) että tässä tutkimuksessa.

Tietotekniikkakonsulttien (*Accenture* ja *TietoEnator*) palveluihin kuuluvat luonnollisesti juuri tietotekniikka, mutta *Accenturella* on laidasta laitaan myös muita palveluita, yritys lukeutuu niin sanotuksi one-stop-shopping -yritykseksi. Keskisuuret, kotimaiset toimijat (*Trainers` House*, *Talent Partners* ja *Via Group*) ovat puolestaan pitäytyneet turvallisessa palveluvalikoimassa, eivätkä juuri tuota ulkoistus- tai tietotekniikkapalveluita. Syynä voisi olla niiden vaatimat suuremmat resurssipanostukset, joita keskisuuret toimijat eivät uskalla tehdä heille kenties epävarmassa kilpailutilanteessa. *Efeko* ja *Haus kehittämiskeskus* ovat puolestaan uskaltaneet myös tietotekniikan pariin, mutta syynä voi olla juuri heidän vakaampi, julkishallinnon tukema rahoitus.

Pienyrityksistä kerrottiin aikaisemmassa tutkimuksessa (Poulfelt, Greiner & Bhambri 2005, 5; Tienari & Ainamo 2004, 9) että ne ovat yleensä keskittyneitä tietyille markkinasegmentille ja pärjäävät siten kilpailussa. Yrittäjät eivät ehkä välttämättä halua rajata omaa toimialuettaan liian kapeaksi asiakkaiden menettämisen pelossa, mutta käytännössä ne työskentelevät kuitenkin juuri tämän ”oman” segmenttinsä parissa. Jokainen tutkittava pienyritys toimii koko Suomen laajuudella ja niiden painotukset ovat selkeästi havaittavissa.

Konsulttiyritysten toiminta, etenkin suurten sekä keskisuurten, on ensisijaisesti keskittynyt pääkaupunkiseudulle. *PricewaterhouseCoopersilla* on poikkeuksellisen laaja organisaatio Suomessa, sillä on toimipaikat peräti yhdessätoista kaupungissa. Suuret, kansainväliset yritykset palvelevat kaikenlaisia asiakkaita, sekä julkisia että yksityisiä, pääasiassa kuitenkin suomalaisia organisaatioita. Keskisuuret ja pienet konsultointiyritykset

ovat sen sijaan keskittyneet joko julkisen tai yksityisen sektorin palveluihin. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa (Tienari & Ainamo 2004, 9) oli selkeästi kerrottu että pienet yritykset ovat enemmän keskittyneitä joko tietyn toimialan asiakkaisiin tai tiettyihin palveluihin.

Sekä tässä että aikaisemmassa tutkimuksessa (Poulfelt, Greiner & Bhambrri 2005, 18–19) tuli ilmi että konsultin rooli on muuttunut siten että asiakkaat käyttävät konsultteja lähinnä täydentämään omaa ajatteluaan, eivät niinkään syrjäyttämään ja korvaamaan sitä. Tutkimus myös tuki esimerkiksi Canbackin (1999, 11) väitettä että toinen merkittävä roolin muutos on siinä että yhteistyösuhteet konsulttien ja asiakkaiden välillä kestävät pidemmän ajan, eivät ainoastaan yhden projektin per asiakas.

Koko konsultoinnin toimialaan vaikuttavia tekijöitä olivat tämän tutkimuksen mukaan talouden suhdanteet, muutosten jatkuvuus sekä muotioppien vaikutukset. Suhdanteiden vaikutus tuli selkeästi ilmi myös aiemmassa tutkimuksessa, esimerkiksi Tienari ja Ainamo (2004, 13) kertoivat laman vaikutuksista suomalaisen liikkeenjohdon konsultointiin ja erilaisten palveluiden kysyntään. Myös jatkuvan muutoksen vaikutukset konsultointipalveluiden kysyntään toivat esiin muun muassa Tienari ja Ainamo (2004) sekä Ernst & Kieser (Ernst & Kieser 2002, lainattu Kieser 2002, 173–174). He korostivat myös tutkimuksessaan muotioppien kysyntää kasvattavaa vaikutusta. Tässä tutkimuksessa käytetyn aineiston perusteella tuli kuitenkin enemmän ilmi että suomalainen konsultti pyrkii välttämään liiallista muoti-termien käyttöä. Tästä voisi siis päätellä että muotiopeilla ei Suomen markkinoilla ole samanlainen merkitys kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa. Suomalainen konsulttiyrityksen asiakas sen sijaan arvostaa enemmän aitoa ja käytännönläheistä ongelmanratkaisua sekä toteutusta.

Toimialan kilpailu on Tienarin & Ainamon (2004, 8-9) tutkimusten mukaan polarisoitunut pääasiassa pieniin sekä isoihin toimijoihin. Heidän mukaansa kilpailua kuvaa myös pienyrittäjien toteuttamat verkostot sekä konsultoinnin henkilösidonaisuus. Tämä tutkimus tuki esitettyjä väitteitä, vaikka

verkostojen merkitys ei ole vielä Suomen markkinoilla muodostunut täysin kriittiseksi. Myös ilman tutkintoa pystyy harjoittamaan konsultointia Suomessa, vaikka niistä haluttaisiinkin tehdä merkittävämpi tekijä asiakkaalle konsultin valintaprosessissa.

Tutkimusaineiston suhteen on oltava kriittinen siinä onko yritysten internetmateriaali ollut ajantasaista ja päivitettyä sekä onko yrityksen suomalaiselle organisaatiolle tehty omat sivustot. Esimerkiksi *McKinseyn* ja *Boston Consulting Groupin* kotimaiset sivut olivat erittäin suppeat ja tietoa oli etsittävä myös kansainvälisiltä sivustoilta. Suomen organisaatio ei esimerkiksi välttämättä tuota täsmälleen samanlaisia palveluita kuin yritys kansainvälisesti tuottaa. Internetsivustoilla on myös saatavilla ainoastaan sellaista tietoa, jonka yritykset haluavat tuoda laajalti julki tai korostaa.

Tutkimustulosten raportoinnissa oli erittäin hankalaa muokata aineisto vertailukelpoiseksi. Selkeiden ja kattavien luokkien teko oli haastavaa, sillä yritykset luokittelivat itse palveluitaan ja asiakkaitaan eri tavoin tai mahdollisesti eivät ollenkaan. Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimusote oli hyvä, sillä siten oli mahdollista kuvailla ja ymmärtää toimialan rakennetta parhaiten. Aineisto oli myös monipuolista, mutta sitä olisi ollut mahdollista vielä täydentää henkilökohtaisilla haastatteluilla.

5.2 Jatkotutkimusaiheet

Liikkeenjohdon konsultointi toimialana on laaja käsite, joten tutkittavaa aiheesta jää runsaasti tämän tutkimuksen jälkeenkin. Esimerkiksi konsulttien käyttämät työkalut jäivät kokonaan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Mielenkiintoista olisi tutkia myös konsultointiyritysten johtamista tai tiedon käsittelyä. Samantyyppisen toimialatutkimuksen voisi suorittaa lisäksi jonkun muun maan kuin Suomen näkökulmasta, jolloin tilanteen vertailu eri mai-

den välillä tulisi mahdolliseksi. Tutkimus on mahdollista myös toistaa esimerkiksi muutaman vuoden kuluttua, jolloin nähdään millaisia muutoksia toimialalla on tapahtunut verrattuna vuoteen 2006.

LÄHDELUETTELO

Abrahamson, E. 1996. Management Fashion. *Academy of Management Review*, vol. 21, no.1, 258-285.

Ainamo, A. & Tienari, J. 2002a. The Rise and Fall of a Local Version of Management Consulting in Finland. Teoksessa *Management Consulting; Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Toim. Kipping, M. & Engwall, L. Oxford, Oxford University Press.

Ainamo, A. & Tienari, J. 2002b. Suomalaisen mallin viimeaikainen menestystarina: Tarkastelussa liikkeenjohdon konsultoinnin rooli. *LTA 2/02*, 187–198.

Bower, M. 1982. The forces that launched management consulting are still at work. *Journal of Management Consulting* 1 (1), 4-6.

Canback, S. 1999. The Logic of Management Consulting (Part Two). *Journal of Management Consulting*. May 1999, vol 10, no. 3, 3-12.

Canback, S. 1998. The Logic of Management Consulting (Part One). *Journal of Management Consulting*. Nov 1998, vol 10, no. 2, 3-11.

Chase, R. & Kumar, R. 2005. *Operations Management Consulting*. Teoksessa *Handbook of Management Consulting: The Contemporary Consultant*. Toim. Greiner, L. & Poulfelt, F. Transcontinental Printing, Louiseville, QC.

Crusini, C. *Knowledge Management at the Country Level: A Large Consulting Firm in Italy*. Teoksessa *Management consulting: Emergence and dynamics of a knowledge industry*. Oxford, Oxford University Press.

Czerniawska, F. 2005. The New Business Consulting Landscape. Consulting to Management, Dec 2005, vol 16, no. 4, 3-6.

Davenport, T. & Prusak, L. 2005 Knowledge Management in Consulting. Teoksessa Handbook of Management Consulting: The Contemporary Consultant. Toim. Greiner, L. & Poulfelt, F. Transcontinental Printing, Louiseville, QC.

Engwall, L; Furusten, S. & Wallerstedt, E. 2002. The changing relationship between Management Consulting and Academia: Evidence from Sweden. Teoksessa Management consulting; Emergence and dynamics of a knowledge industry. Toim. Kipping, M. & Engwall, L. Oxford, Oxford University Press.

Engwall, L. & Kipping, M. 2002. Management consulting as a knowledge industry. Teoksessa Management consulting: Emergence and dynamics of a knowledge industry. Oxford, Oxford University Press.

Ernst, B. & Kieser, A. 2002. In Search of Explanations for the Consulting Explosion. Teoksessa The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Ideas and Sources. Toim. Sahlin-Andersson, K. & Engwall, L. Stanford University Press, Stanford, California.

Eskola, J. & Suoranta J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6.p. Jyväskylä, Vastapaino.

Fattah, B. 2001. A Giant's rebirth. Adweek Magazines` Technology Marketing, Jun 2001, vol. 21, iss. 6, 44-47.

Greiner, L. & Metzger, R. 1983. Consulting to Management. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.

Greiner, L. & Poulfelt, F. 2005. Major Practicing Areas in Consulting. Teoksessa Handbook of Management Consulting: The Contemporary Consultant. Toim. Greiner, L. & Poulfelt, F. Transcontinental Printing, Louiseville, QC.

Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. WSOY, Helsinki.

Hansen, M; Nohria, N. & Tierney, T. 1999. What`s Your Strategy for Managing Knowledge? Harvard Business Review, March-April 1999, 106-116.

Hardagon, A. & Sutton, R. 2000. Building Innovation Factory. Harvard Business Review, May-June 2000, 157-166.

Hardagon, A. & Sutton, R. 1997. Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm. Administrative Science Quarterly, Dec 1997, vol 42, no. 4, 716-749.

Hardagon, A. & Sutton, R. 1996. Technology Brokering and Innovation: Evidence from a Product Design Firm. Academy of Management Proceedings 1996, 229-233.

Hartz, S. 2002. Managing the Consulting Firm of the Future. Consulting to Management. Dec 2002, vol 13, no 4, 5-11.

Hirsjärvi, S; Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11.p. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Kieser, A. 2002. Managers as Marionettes? Using Fashion Theories to Explain the Success of Consultancies. Teoksessa Management consulting; Emergence and dynamics of a knowledge industry. Toim. Kipping, M. & Engwall, L. Oxford, Oxford University Press.

Koskinen, I; Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.

Kyrö, P. 1995. The Management Consulting Industry Described by Using the Concept of Profession. University of Helsinki Research Bulletin 87, Helsinki.

Lawler, E. & Mohrman, S. 2005. Human Resource Consulting. Teoksessa Handbook of Management Consulting: The Contemporary Consultant. Toim. Greiner, L. & Poulfelt, F. Transcontinental Printing, Louiseville, QC.

Lincoln, Y. & Guba, E. 1985. Naturalistic Inquiry. Newbury Park, CA, Sage.

Lorsch, J. 2005. High-Performance Consulting Firms. Teoksessa Handbook of Management Consulting: The Contemporary Consultant. Toim. Greiner, L. & Poulfelt, F. Transcontinental Printing, Louiseville, QC.

Maister, D. 1993. Managing the Professional Service Firm. The Free Press, New York.

McKenna, C; Djelic, M-L. & Ainamo, A. 2003. Medium and Message: The Role of Consultants in Globalization and Its Local Interpretation. Teoksessa Globalization and Institutions: Redefining the Rules of the Game. Toim. Djelic, M-L. & Quack, S. Cheltenham, Edward Elgar.

Nadler, D. & Slywotzky, A. 2005. Strategy and Organization Consulting. Teoksessa Handbook of Management Consulting: The Contemporary Consultant. Toim. Greiner, L. & Poulfelt, F. Transcontinental Printing, Louiseville, QC.

Nietzsche, F. 1912. Der Wille zur Macht. Leipzig, Kröner.

Nolan, R. & Bennis, L. 2005. Information Technology Consulting. Teoksessa Handbook of Management Consulting: The Contemporary Consultant. Toim. Greiner, L. & Poulfelt, F. Transcontinental Printing, Louisville, QC.

Peters, T. & Waterman, R. 1982. In Search of Excellence: Lessons from American Best-Run Companies. New York, Harper & Row.

Porter, M. 1984. Strategia kilpailutilanteessa: Toimialojen ja kilpailijoiden analyysitekniikat. Suomennettu teoksesta Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (1980). Suom. Väisänen, T. Oy Rastor Ab, Helsinki.

Poulfelt, F; Greiner, L. & Bhambri, A. 2005. The Changing Global Consulting Industry. Teoksessa Handbook of Management Consulting: The Contemporary Consultant. Toim. Greiner, L. & Poulfelt, F. Transcontinental Printing, Louisville, QC.

Rhinesmith, S. 2005. Globalization Consulting. Teoksessa Handbook of Management Consulting: The Contemporary Consultant. Toim. Greiner, L. & Poulfelt, F. Transcontinental Printing, Louisville, QC.

Rope, T. 2006. Menesty konsulttina: konsultoinnista kukoistavaa liiketoimintaa. Talentum, Helsinki.

Røvik, K. -A. 2002. The Secrets of the Winners: Management Ideas that flow. Teoksessa The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Ideas and Sources. Toim. Sahlin-Andersson, K. & Engwall, L. Stanford University Press, Stanford, California.

Santalainen, T. 2005. Strateginen ajattelu. Talentum Media Oy. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Sarvary, M. 1999. Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry. *California Management Review*; winter 1999; 41; 2, 95-107.

Schein, E. 1988. *Process Consultation: Its role in organization development*. 2nd ed. Vol.1. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Spekman, R. & Kotler, P. 2005. *The Marketing Consultant*. Teoksessa *Handbook of Management Consulting: The Contemporary Consultant*. Toim. Greiner, L. & Poulfelt, F. Transcontinental Printing, Louiseville, QC.

Swanson, B. & Ramiller, N. 1997. The Organizing Vision in Information Systems Innovation. *Organization Science*, vol. 8, 5/1997, 458-74.

Taylor, F. 1916. *The Principles of Scientific Management*. Teoksessa *Classics of Organization Theory*. Toim. Shafritz, J. & Ott, S. 2001. Harcourt College Publishers, Orlando, Florida.

Thompson, S.C. 1981. Will it Hurt Less if I Can Control It? A Complex Answer to a Simple Question. *Psychological Bulletin*, 90: 89-101.

Tienari, J. & Ainamo, A. 2004. Liikkeenjohdon konsultoinnin nykykentästä ja historiasta Suomessa. *Työn Tuuli* 1/2004, 7-16.

Tienari, J. 2000. Muutoksen kauppiat ja liikkeenjohdolliset muodit. *Aikuiskasvatus* 3/2000, 188–200.

Tienari, J. 1999. Sotakorvaustyön tehostamisesta sähköisen liiketoiminnan kehittämiseen: Liikkeenjohdon konsultoinnin lyhyt historia Suomessa. University of technology, Lappeenranta.

Vieira, W. 2006. Whither Management Consulting? *Consulting to Management*, Mar 2006, vol 17, no 1, 5-6.

Wernerfelt, B. 1984. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, vol. 5, 171-180.

Wernerfelt, B. 1995. A Resource-based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, vol. 16, 171–174.

TUTKIMUSAINEISTO

Jokinen, P. 2006. Milestone vetää väkeä Trainers` Housesta. *Kauppalehti* 27.2.2006, 9.

Lindqvist, E. 2006. Opiskelijat haluavat töihin konsultti- ja it-alan yrityksiin. *Kauppalehti* 5.5.2006, 2-3.

Niemelä, M. & Sipilä, S. 1999. Onko konsulttien tarve verkottua keskenään? *Consulting Forum* 4/1999, 16–18. Saatavilla osoitteessa www.pkt.fi/pdf/cf499.pdf, viitattu 17.5.2006.

Pkt -säätiö. 2002. Yritys ja konsultti: Liikkeenjohdon konsultointi pk -yrityksen voimavarana. Pkt -säätiön julkaisu 1/2002. Saatavilla osoitteessa www.pkt.fi/pdf/yrjakon2002.pdf, viitattu 16.5.2006.

Routamo, R. 2001. Ajatuksia konsultoinnin tulevaisuudesta. *Pkt.fi* 4/2001, 23–26. Saatavilla osoitteessa www.pkt.fi/pdf/pkt401.pdf, viitattu 17.5.2006.

Silèn, M. 2004. Organisaation suorituskyvyn parantaminen -konsultin uusi rooli. *Työn Tuuli* 1/2004, 35–38.

Tienari, J. & Ainamo, A. 2000. Liikkeenjohdon konsultoinnin historia Suomessa 2000. Pkt.fi 2-5/2000. Saatavilla osoitteessa www.pkt.fi/pdf/tienamo.pdf, viitattu 16.5.2006

TALOUSELÄMÄ -LEHDET

Erola, M. 2005. Konsultit 2005: Täältä tullaan konsultointi! Talouselämä 3/2005.

Lilius, A. & Malin, R. 2003. Konsultit 2003: Kasvu petti konsultit. Talouselämä 4/2003, 22–33.

Malin, R. 2003. Julkiskonsultti hinkuu kasvua. Talouselämä 4/2003b, 35–37.

Malin, R. 2001. Suomalainen konsultti kieltäytyy kuolemasta. Talouselämä 5/2001, 24–37.

Malin, R. 1999. Tähtien sotaa kovan kasvun keskellä. Talouselämä 4/1999, 21–27.

Malin, R. 1997. Vuoden kuluttua meitä on vielä enemmän. Talouselämä 3/1997, 20–26.

SÄHKÖPOSTIVIESTIT

Yrittäjä A. Sähköpostiviesti 19.5.2006.

Yrittäjä B. Sähköpostiviesti 19.5.2006.

Yrittäjä C. Sähköpostiviesti 20.5.2006.

INTERNETSIVUSTOT

Accenture 2006a.

http://www.accenture.com/Countries/Finland/Services/By_Subject/Finance_Management/default.htm, viitattu 27.6.2006.

Accenture 2006b.

http://www.accenture.com/Countries/Finland/Services/By_Subject/Customer_Relationship_Management/default.htm, viitattu 27.7.2006.

Accenture 2006c.

http://www.accenture.com/Countries/Finland/Services/By_Subject/Outsourcing/Sandvik.htm, viitattu 27.6.2006.

Accenture 2006d.

http://www.accenture.com/Countries/Finland/Services/Client_Successes/a_siakkaitam.htm, viitattu 30.6.2006.

Accenture 2006e.

<https://careers3.accenture.com/taleo/taleo.asp?countryname=finland>, viitattu 3.7.2006.

Accenture 2006f. <http://www.accenture.com/Countries/Finland/Services>, viitattu 30.6.2006.

BCG 2006a. <http://www.bcg.fi/home.html>, viitattu 18.5.2006.

BCG 2006b. http://www.bcg.com/our_expertise/expertise.jsp, viitattu 27.6.2006.

BCG 2006c. <http://www.bcg.fi/chapters/work/1139921280766.html>, viitattu 3.7.2006.

BCG 2006d. http://www.bcg.com/our_expertise/industries.html, viitattu 30.6.2006.

Efeko 2006a. <http://www.efeko.fi/>, viitattu 28.6.2006.

Efeko 2006b. <http://www.efeko.fi/default.asp?path=71259;72036;72037>, viitattu 28.6.2006.

Efeko 2006c. <http://www.efeko.fi/default.asp?path=71259;72036;72038>, viitattu 28.6.2006.

Efeko 2006d. <http://www.efeko.fi/>, viitattu 3.7.2006.

FEACO 2006a.

<http://www.feaco.org/content/content2.php?CatID=148&NewsID=406>, viitattu 18.5.2006.

Haus 2006a.

<http://www.haus.fi/index.asp?id=88936BA11C7F4BB995F748ABA245D3BE>, viitattu 28.6.2006.

Haus 2006b.

<http://www.haus.fi/index.asp?id=18594603569C4337B24CCDA0A6F744E6&data=1,00308B787886459385F296A5AFD4FA74,04782516D66B49B7989040D3D8FB3A86&pid=18594603569C4337B24CCDA0A6F744E6&laytmp=Haus2005>, viitattu 3.7.2006.

LJK Ry 2006a. <http://www.ljk.fi/index2.html?n=4147&J%E4senkriteerit>, viitattu 8.6.2006.

McKinsey & Company 2006a.

<http://www.mckinsey.com/locations/helsinki/>, viitattu 18.5.2006.

McKinsey & Company 2006b.

<http://www.mckinsey.com/clientservice/functional.asp#midpage>, viitattu 27.6.2006.

McKinsey & Company 2006c.

<http://www.mckinsey.com/clientservice/industry.asp#midpage>, viitattu 30.6.2006.

Pienyritys D 2006. yrityksen kotisivut, viitattu 28.6.2006.

Pkt -säätiö 2006a. <http://www.pkt.fi/index.htm>, viitattu 19.6.2006.

Pkt -säätiö 2006b. Konsulttitietokanta KoRe.

<http://kore.pc-taitaja.com/kore>, viitattu 6.6.2006.

Pkt -säätiö 1996. Konsultin ammattisäännöt.

<http://www.pkt.fi/ypa/ammattisaannot.htm>, viitattu 10.6.2006.

PWC 2006a.

<http://www.pwc.com/extweb/service.nsf/docid/6894a857799413df80257132004e4a02>, viitattu 28.6.2006.

PWC 2006b.

<http://www.pwc.com/extweb/industry.nsf/docid/0fa9755bda1c08c9802570df004bcf93>, viitattu 30.6.2006.

PWC 2006c.

<http://www.pwc.com/Extweb/aboutus.nsf/docid/D507D9A314C4E6AF8025713300425485>, viitattu 3.7.2006.

Talent Partners 2006a.

<http://www.talentpartners.fi/document.asp?siteID=1&docID=3>, viitattu 28.6.2006.

Talent Partners 2006b.

<http://www.talentpartners.fi/document.asp?siteID=1&docID=50>, viitattu 28.6.2006.

Talent Partners 2006c.

<http://www.talentpartners.fi/document.asp?siteID=1&docID=52>, viitattu 29.6.2006.

Talent Partners 2006d.

<http://www.talentpartners.fi/document.asp?siteID=1&docID=18>, viitattu 3.7.2006.

TE -keskus 2006. <http://www.te-keskus.fi/>, viitattu 28.6.2006.

TietoEnator 2006a.

<http://www.tietoenerator.fi/default.asp?path=408,409,2600>, viitattu 7.6.2006.

TietoEnator 2006b. <http://www.tietoenerator.fi/default.asp?path=408,409>, viitattu 3.7.2006.

TietoEnator 2006c.

<http://www.tietoenator.fi/default.asp?path=408%3B409%3B770&Form-Sent=1&CountryID=1&CityID=0&BusinessAreaID=0&Phrase=&Search=Haku>, viitattu 3.7.2006.

Trainers` House 2006a. <http://www.trainershouse.fi/yrittys/index.html>, viitattu 18.5.2006.

Trainers` House 2006b.

http://www.trainershouse.fi/yrittys/me_vaitamme.html, viitattu 28.6.2006.

Trainers` House 2006c.

http://www.trainershouse.fi/yrittys/valmennustuotteet/pienia_ihmeita.html, viitattu 28.6.2006

Trainers` House 2006d.

http://www.trainershouse.fi/yrittys/valmennustuotteet/sisainen_linnake.html, viitattu 28.6.2006.

Trainers` House 2006e.

http://www.trainershouse.fi/asiakkaat/esimerkkiratkaisut/fujitsu_services.html, viitattu 30.6.2006.

Trainers` House 2006f.

<http://www.trainershouse.fi/asiakkaat/esimerkkiratkaisut/scandic.html>, viitattu 30.6.2006.

Trainers` House 2006g.

<http://www.trainershouse.fi/asiakkaat/esimerkkiratkaisut/kapiteeli.html>, viitattu 30.6.2006.

Trainers` House 2006h.

<http://www.trainershouse.fi/asiakkaat/asiakaslista/index.html>, viitattu
33.7.2006.

Via Group 2006a. <http://www.viagroup.fi/Via%20Group>, viitattu 18.5.2006.

Via Group 2006b. <http://www.viagroup.fi/Via%20Consulting>, viitattu
28.6.2006.

Via Group 2006c. <http://www.viagroup.fi/Leadership%20Academy>, viitattu
28.6.2006

LIITE 1. Sähköpostitse lähetetyt kysymykset yrittäjille.

1. Minkälaisia tuotteita ja palveluita yrityksenne tarjoaa?
2. Keitä ovat asiakkaanne? / Missä ovat yrityksenne markkinat?
3. Millaisena koet toimialan kilpailun?
4. Millainen on työskentelyperiaatteesi / toimintaa ohjaava ajatus?
5. Millainen merkitys yritysten välisellä yhteistyöllä on toiminnassanne?

LIITE 3. LJK ry:n jäsenkriteerit. (LJK Ry 2006a)

LJK ry vaatii jo pelkiksi jäseniksi pyrkiviltä konsulteilta tietynlaisten kriteerien täyttämistä. Henkilöjäseneltä edellytetään että hän on suorittanut akateemisen loppututkinnon tai hän on muulla tavalla hankkinut vastaavat tiedot. Jäseneksi pyrkivällä on myös oltava kokemusta konsultoinnista niin että hän on toiminut erikoisalansa tehtävissä vähintään kahdeksan vuoden ajan ja vähintään kolmen vuoden ajan päätoimisesti liikkeenjohdon konsulttina itsenäisiä ratkaisuja tehden. Lisäksi konsultin on saatava suosittelijakseen joko kaksi yhdistyksen aiempaa jäsentä tai jäsen ja aiempi toimeksiantaja. Kriteereistä on kuitenkin mahdollista poiketa hallituksen enemmistöpäätöksellä. Yhdistyksen jäsenellä on oikeus käyttää Liikkeenjohdon konsultti eli LJK -nimikettä.

LIITE 4. Konsultin ammattisäännöt. (Pkt -säätiö 1996)

Nämä säännöt pohjautuvat kansainvälisiin eettisiin normeihin ja ammattisääntöihin, jotka on sovittu FEACO:n ja ICMI:n piirissä noudatettaviksi. Säännöstö on yhteensopiva EU:ssa noudatettavien direktiivien kanssa ja niiden tarkoituksena on erityisesti varmistaa toimeksiantajan edut.

1. Pätevyys

Konsultti ottaa suorittaakseen vain sellaisia toimeksiantoja, jotka ovat hänen pätevyysalueensa rajoissa.

2. Vaitiolovelvollisuus

Konsultti käsittelee toimeksiantajiensa liiketoimintaan liittyviä kysymyksiä ehdottaman luottamuksellisina. Hän ei ota suorittaakseen samanaikaisesti kilpailevien asiakkaiden toimeksiantoja muuten kuin asianomaisten suostumuksella.

3. Riippumattomuus

Voidakseen suorittaa tehtävänsä menestyksellisesti, on konsultin saatava toimeksiantajastansa riittävät asiatiedot. Konsultilla ei ole taloudellisia intressejä yrityksissä, joiden toiminta liittyy konsultointialueeseen siinä määrin, että tämä voisi haitallisesti vaikuttaa hänen asiakkaalle antamiinsa suosituksiin.

4. Toimeksiantajan henkilöstö

Konsultti ei oma-aloitteisesti neuvotele toimeksiantajansa palveluksessa olevan henkilökunnan kanssa oman yrityksensä tai toisen asiakkaansa palvelukseen siirtymisestä.

5. Palkkio

Korvaus perustuu suoritettun työn mukaiseen laskutukseen tai kokonaispalkkioon.

6. Suhteet muihin konsultteihin

Konsultit pyrkivät jatkuvasti edistämään kollegojen välistä yhteistyötä työskennellessään samassa asiakasyrityksessä muita konsulttiyrityksiä edustavien konsulttien kanssa. Konsultit eivät jatka toisten konsulttien puoli-valmista työtä keskustelematta siitä ensin asianomaisten kanssa.

7. Kehittämistyö

Konsultit osallistuvat työkenttensä kehittämiseen ja jatkokoulutukseen sekä vaihtavat kokemuksia ja tietoja kollegoidensa kanssa edellyttäen, että asiakkaiden intressit eivät tällöin tule vaaranalaisiksi.