

ANTTI AINAMO, JANNE TIENARI ja ARNO PARVIAINEN

# Tuotekehitys liikkeenjohdon konsultoinnissa

## TIIVISTELMÄ

**T**arkastelemme tässä artikkelissa miten yhden hengen liikkeenjohdon konsultointitoimistossa kehitetään uusia konsultointituotteita. Omaan henkilökohtaiseen osaamiseensa liiketoimintansa perustavan konsultin tuotekehityshaaste on, että tuotekehitykseen käytetty aika on pois liike-toiminnasta ja päinvastoin. Aiempaa tutkimustietoa liikkeenjohdon konsultoinnin tuotekehityshaasteista ja niiden voittamisesta on rajoitetusti.

Teemme ensin katsauksen tuotekehityspereinteisiin muilla toimialoilla ymmärtääksemme ja jäsentääksemme liikkeenjohdon konsultin tuotekehitystyötä. Tarkastelemme tämän jälkeen etnografisen tutkimusotteen ja tutkimukseen osallistuvan alan ammattilaisen harjoittaman reflektion keinoin yhden liikkeenjohdon konsultin toimistossa tapahtuvaa tuotekehitystoimintaa. Iteratiivinen tutkimusprosessi on syventänyt ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä asteittain kirjallisuuden, tutkijoiden ja käytännön toimijoiden välisen vuoropuhelun seurauksena.

Liikkeenjohdon konsultoinnin tuotekehityksen vaiheiksi näyttävät tarkastellun tapauksen perusteella muodostuvan yleisesti (julkisesti) tarjolla olevien toimintamallien tunnistaminen ja omaksuminen, siihen sopivan kielen ja esiintymistaitojen kehittäminen, mallin tuotteistaminen sekä kehitetyn toiminnan tehostaminen osana asiakkaiden silmissä "tavanomaisia" toimeksiantoja. Artikkelissä sisältyy ehdotuksia jatkotutkimuksiksi.

**Avainsanat:** liikkeenjohdon konsultointi, tuotekehitys.

**ANTTI AINAMO**, dosentti

Helsingin kauppakorkeakoulu • e-mail: antti.ainamo@hkk.fi

**JANNE TIENARI**, professori

Lappeenrannan teknillinen yliopisto • e-mail: janne.tienari@lut.fi

**ARNO PARVIAINEN**, liikkeenjohdon konsultti, CMC

Copperhill International • e-mail: arno.parviainen@copperhill.biz

## Johdanto: uusiutumisen haaste

Liikkeenjohdon konsultoinnissa työskennellään liikkeenjohdon kutsumana, ulkopuolisina neuvonantajina yrityksen tai muun organisaation johtamiseen ja kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä (Kubr 1996; PKT-säätiö 2000). Liikkeenjohdon konsultoinnissa osallistutaan asiakasorganisaatioissa tiedon luomiseen ja muokkaamiseen ja levitetään tietoa ja kokemuksia asiakasorganisaatioiden välillä (McKenna et al. 2003).

Liikkeenjohdon konsultoinnin maailmanlaajuinen volyyymi kasvoi lähes 20-kertaiseksi vuosien 1980 ja 1997 välillä (Canback 1998). Myös Suomessa liikkeenjohdon konsultit ovat vakiintuneet tärkeiksi taloudellisiksi ja yhteiskunnallisiksi toimijoiksi (Ainamo ja Tienari 2002). Vuonna 2001 kasvu notkahti, mutta ala kokonaisuudessaan näyttää toipuneen nopeasti (Lilius ja Malin 2003; Erola 2005).

Alan kasvu ei kuitenkaan ole vakaata. Itseään konsulteiksi kutsuvat toimijat eivät ole kansallisten pelisääntöjen ja perinteiden muovaama ammattikunta kuten esimerkiksi tilintarkastajat tai juristit (McKenna 2001; Kyrö 1999). Asiakkaiden alati muuttuvat tarpeet ja vaatimukset myllertävät jatkuvasti kenttää (Tienari ja Ainamo 2004). Näin jokaisen liikkeenjohdon konsultointiyrityksen on jatkuvasti uusiuduttava ja kehitettävä tuotteitaan säilyäkseen kilpailukykyisenä (Maister 1993).

Dokumentoitua, tutkittua tietoa konsultointituotteisiin liittyvästä tuotekehityksestä on vähänlaisesti. Tarkastelemme tässä artikkelissa sitä, miten omaan erityisosaamiseensa liiketoimintansa perustava liikkeenjohdon konsultti kehittää uusia konsultointituotteita. Luomme katsauksen tutkittuun tietoon tuotekehityksestä. Metodologiamme tarkastella tunnistamaamme tutkimusaukkoa liikkeenjohdon konsultointi-

tuotteiden kehittämisessä perustuu etnografiseen tutkimusotteeseen ja ammattilaisten kokeemukseen ja reflektioon. Keskitymme tarkastelemaan menestyvän, yhden hengen liikkeenjohdon konsultointitoimiston erityistapausta. Pyrimme näin täyttämään tutkimusaukkoa uusien konsultointituotteiden tapauksessa ja mahdollisesti yleisemminkin palvelutuotteissa.

## Kirjallisuuskatsaus

Liikkeenjohdon konsultti ei yleensä voi loppuun asti standardoida osaamistaan (vrt. Sturdy 1997). Liikkeenjohdon konsultointituotteen voidaan väittää olevan periaatteessa kuin mikä tahansa tuote. Asiakas luo tuotteesta mielikuvansa eri tekijöiden perusteella ja tekee ostopäätöksensä parhaan ymmärryksensä mukaan. Mitä selkeämmin konsultti tuotteensa ja osaamisensa määrittää, sitä helpommin kysyntä ja tarjonta voivat kohdata.

Toisaalta konsultointituotteelle on kuitenkin ominaista, että sillä on selkeä elinkaari (Maister 1993). Alussa uusi liikkeenjohdollinen idea koetaan ainutlaatuisen edistykselliseksi. Konsultti voi muodostaa tällaisen idean perusteella itselleen keihäänkärkituotteen, joka saa osakseen suurta huomiota. Kun tuotteesta on karsittu lapsentaudit, konsultti voi myydä sitä korkeaan hintaan ja menestyä. Asiakkaiden elämykset ja kokemukset uudesta, ainutlaatuisesta konsultointituotteesta yleensä kuitenkin hiipuvat, kun menestys on houkuttellut monia toistensa kanssa kilpailevia konsultteja myymään samaa tai samanlaista tuotetta. Toiminnan tehostaminen tai uusien tuotteiden kehittäminen muodostuvat ajankohtaisiksi haasteiksi tuotteen myynnillä eläneille konsulteille.

Sekä kansainvälisesti että Suomessa konsultointi- ja muiden asiantuntijapalveluiden tuotekehitystä ja tuotteistamista on tarkasteltu

yleisesti makrotasolla (Huczynski 1993; Hargadon 1996; Sipilä 1995; Heiskanen 2001). Myös konsultoinnin etenemistä asiakastoimeksiannossa on tutkittu (Sturdy 1997). Samoin on tutkittu aiempien toimeksiantojen puitteissa tehtyjen ratkaisujen hyödyntämistä uudelleen suurissa konsultointitoimistoissa, kuten myös tällaisen toiminnan sisäistä organisointia (Sarvary 1999; Heusinkveld ja Benders 2002). Schafferin ja McCreightin (2004) mukaan tuotekehitys liikkeenjohdon konsultoinnissa perustuu usein aiempien konsultointituotteiden päivittämiseen tai versioimiseen uudelleen. Clark (1995) ja Berglund ja Werr (2000) ovat tutkineet valmiiden tuotteiden esittelyä asiakkaille. Nämä tutkimukset vahvistavat käsitystä, että liikkeenjohdon konsultointituote on periaatteessa pitkälle samantyyppinen tuote kuin mikä tahansa palvelutuote. Asiakas kokee ongelmansa ja konsultin työn sisällön ainutlaatuisiksi, jatkuva vuorovaikutus on asiakkaalle tärkeää, ja konsultointituotteet ovat immateriaalisia verrattuna kappaletavariin.

Huolimatta edistysaskelista liikkeenjohdon konsultointituotteiden asemoimisessa osaksi palvelutuotteita käsittelevää tutkimusta, kirjallisuudesta löytyy edelleen tutkimusaukko liikkeenjohdon konsultointiin liittyvän tuotetai palvelukehityksen kohdalla. Tutkimus ei ole yleensäkään palvelualoilla juurikaan tarkastellut tuotteistamista, innovaatioiden syntyä tai prototyyppien luomisprosesseja, eikä varsinkaan liikkeenjohdon konsultoinnin yhteydessä. Tutkimuskirjallisuudesta ei löydy esimerkiksi yhtään ”perussabluunaa”, jonka soveltamista liikkeenjohdon konsultoinnin tutkija voisi suositella alan ammattilaiselle tämän pyrkiessä nopeasti ja tehokkaasti kehittämään uutta ja edistyksellistä konsultointituotetta. Puutetta on etenkin tutkimuksista, joissa olisi seurattu mikrotasolla

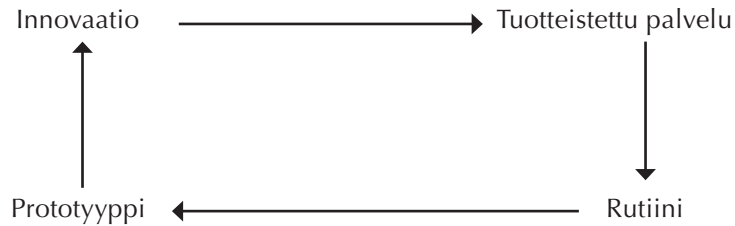
yhden tai useamman konsultointituotteen aktiivista kehitysohjelmaa ideoimisesta aina asiakkaille tarjottavaan kaupalliseen tuotelajitelmaan saakka.

Kirjallisuudesta löytyy liikkeenjohdon konsultointituotteiden kehittämistä yhtäältä kokemusperäistä tietoa ja toisaalta teollisten kappaletavarojen ja tietotuotteiden kehittämiseen liittyvää tutkittua tietoa. Liikkeenjohdon konsultoinnin käytännöistä ponnistavia tuotekehityskirjallisuuden avauksia ei ole ennen tätä artikkelia syötetty osaksi tutkimuskirjallisuutta.

Käytännönläheisessä artikkelissaan liikkeenjohdon konsultti Aarni Heiskanen (2001) on yhdistänyt käytännön kokemuksiinsa sekä lukemaansa käytännönläheistä ja tutkimuskirjallisuutta. Hän esittää uusien konsultointituotteiden kehittämiseksi noudatettavan palveluyrityksessä ”syklistä evoluutiomallia”, joka alkaa yleensä uusista ideoista tai kokeiluista syntyvästä prototyyppistä, kirkastuu innovaatioksi, tuoteistuu ja muodostuu lopulta rutiiniksi (ks. Kuvio 1).

Tutkittua tietoa tuotekehityksestä löytyy kappaletavarojen osalta paljonkin sen osalta, miksi ja miten esimerkiksi autoteollisuuden ja viestintä- ja telekommunikaation päätelaitteiden kaltaisilla toimialoilla kehitetään tuotteita. Tällainen tutkimus on hahmottanut tuotekehityksen tuotekehitysmalleja, osa-alueita (kuten esimerkiksi muotoilu, tekninen tuotekehitys tai tuotannon ja markkinoinnin suunnittelu), menetelmiä ja periaatteita. Tuotekehitysmalleja voidaan soveltaa asiakaskunnan, toimintakulttuurin, käytettävän teknologian käytettävissä olevien resurssien ja käyttöliittymän vaatimuksia huomioiden. Näitä malleja on sovellettu menestyksellisesti tietotuotteisiin (Varian ja Shapiro 1998, Ainamo 1999). Heusinkveld ja Benders (2002)

# DISCUSSION



**Kuvio 1. Palvelutuotteen evoluutiomalli (Heiskanen 2001)**

ovat esittäneet väitteen, että kappaletavarateollisuudesta tunnistetut periaatteet ja menetelmät soveltuisivat myös liikkeenjohdon konsultointituotteiden kehittämisen tarkasteluun (cf. Lewin 1951).

Tuotekehitykseen liittyvästä tutkimuskirjallisuudesta löytyy erilaisia kappaletavarateollisuuden tuotekehityksen malleja. Käymme seuraavassa läpi lyhyesti kolme tutkimuskirjallisuudesta löytyvää mallia – joita kutsumme ”liukuhihnamalliksi”, ”kohderyhmämalliksi” ja ”massaräätälöintimalliksi”. Spesifioimme tämän jälkeen, miten olemme nivoneet edellä kuvatun Heiskasen tunnistaman liikkeenjohdon konsultoinnin tuotekehityskäytännön ja kappaletavarateollisuuden tuotekehitysmallit toisiinsa.

### ”Liukuhihnamalli”

Henry Ford oli 1900-luvun alussa pioneeri siinä, miten tuote ja sen tuotanto voidaan kehittää toisiinsa lineaarisessa eli peräkkäisessä suhteessa olevaksi kokonaisuudeksi. Ford yhdisti 1910-luvulla autotehtaassaan aikansa parhaita teknologioita ja käytäntöjä. Muotoiltuaan T-mallinsa ja varmistuttuaan sen teknisistä ratkaisuista hän vakioi tuotekonseptin ja *rutinoi* sen tuotannon. Fordin tehtaan liukuhihnasta virtasi tuot-

teita markkinoille ennennäkemättömällä tehokkuudella.

Tällainen liukuhihna-ajattelu eli ”Fordismi” osoittautui tuotekehitysmalliksi, joka takasi Fordille usean vuoden etumatkan kilpailijoihinsa nähden. Standardituotteen ”työntäminen” asiakkaille merkitsi mittakaavan kasvua, kokemuksen karttumista ja suuria kustannussäästöjä. Ford nousi markkinajohtajaksi alallaan. ”Fordismi” on tuotekehitysmallina säilynyt ajankohtaisena ja käyttökelpoisena. Kyse on aiemmin kehitettyjen teknisten ratkaisujen vakioimisesta ja äärimmäisen tehokkaasta toteuttamisesta (Abernathy 1978; ks. esim. Sakakibara et al 1995; Korhonen ja Ainamo 2003). Malli toimii kappaletavarateollisuuden lisäksi myös prosessiteollisuuden tuotekehityksessä. Se voi selittää osaltaan esimerkiksi suomalaisen metsäteollisuuden nousua maailmanlaajuisesti markkinajohtajaksi viime vuosikymmeninä.

### ”Kohderyhmämalli”

Henry Fordin aikalainen ja kilpailija, Alfred P. Sloan, ajoi General Motorsissa 1920-luvulla läpi Fordin mallia täydentävän mallin, joka perustui asiakasryhmäkohtaisten erojen huomiointiin tuotekehityksessä. Olennaista oli se, että asiakkaita ei enää kohdeltu yhtenä homogeeni-

sena joukkona vaan kokoelmana tarpeiden, mielihalujuen ja muiden preferenssien muodostamia ”ryväksiä”, joita voitiin tarkastella tilastollisesti (Kotler 1988). Heille tarjottiin *tuotteistetuja* vaihtoehtoja; kuhunkin autoon liittyi oma tuotemerkki ja ”brändi”.

Kohderyhmämallissa hinta ja laatu ovat tyypillisiä perusparametrejä (Shapiro ja Varian 1998). Halpaa hintaa etsivä asiakas ei usein tavoittele parasta laatua ja päinvastoin. Kun suunnitellaan halpaa tuotetta, pyritään säästämään kaikissa ominaisuuksissa ja mahdollisissa materiaaleissa. ”Premium-tuotteessa” taas kallis hinta on asiakkaalle statuksen ja arvon lähde. Asiakkaalle tarjotaan näin hinta-laatu -suhteen osalta toisistaan poikkeavia vaihtoehtoisia tuotteita ja seurataan heidän ostokäyttäytymistään. Tämä tuotekehitysmalli selittää General Motorsin nousua jo 1920-luvulla ohi Fordin. Kappaletavarateollisuuden lisäksi mallia on sovellettu menestyksellisesti tietotuotteissa (Varian ja Shapiro 1998). Malli selittää esimerkiksi Nokian nousua matkapuhelinten maailmanmarkkinoiden ykköseksi 1990-luvulla (Pantzar ja Ainamo 2004).

### ”Massaräätälöinti- ja elämystalousmalli”

Jo 1920-luvun General Motorsissa etsittiin tarkoituksenmukaista tasapainoa liukuhihnamallin kustannusetujen ja asiakasryhmäkohtaisen mallin erilaistamisetujen välillä. Tällöin tehtiin teknologinen oivallus, jolla oli pitkällä aikavälillä merkittäviä seurauksia. General Motors ryhtyi hyödyntämään autoissaan ”tuotealustoja” eli useammalle kuin yhdelle tuotteelle yhteisiä osia. Tuotealustat ja muutenkin standardoidut rajapinnat tuotteen komponenttien välillä merkitsivät kahta etua. Yhtäältä alihankkijoita voitiin kilpailuttaa ja vertailla tehokkaammin, kun hankittavien osien rajapinnat olivat täsmennettyjä (Ainamo 1999). Menettely mahdollisti siten

asiakkaiden silmissä merkittävien *innovaatioiden* tekemisen hyvin kilpailukykyisin hinnoin.

Tuotealustojen myötä kehitykseen osallistuvien tahojen välille muodostui auto- ja muilla teollisuudenaloilla omia ammattikäytäntöjään ja käsitteitä ja kielellisiä kategorioita, jotka sekä heijastivat syntyneitä rajapintoja että muokkasivat niitä edelleen. Toisaalta asiakkaalle voitiin tarjota ennennäkemätön suuri määrä valintamahdollisuuksia. Asiakas ei voinut nähdä taustalla olevia monimutkaisia teknisiä ratkaisuja tai ainakaan kiinnittänyt niihin huomiota. Vakioidut osien rajapinnat mahdollistivat sen, mitä sittemmin on alettu kutsua ”massaräätälöinniksi” (Pine et al. 1993). Massaräätälöinnissä asiakas saa standardoidulle tuotealustalle pohjautuvan, lähes ainutlaatuisen tuotteen. Asiakasnäkökulmasta katsoen voidaankin sanoa, että massaräätälöinnissä kyse on ”elämystaloudesta” tai ”kokemustaloudesta” (Pine ja Gilmore 1998; Ainamo ja Pantzar 2000).

Äärimmilleen vietynä massaräätälöinti ei enää tapahdu massatuotannon ehdoilla vaan tuottaa yksittäisille asiakkaille hyvin henkilökohtaisia kokemuksia (Leadbreaker 2003). Etsittyjen tuoteominaisuuksien, koetun laadun ja oheispalveluihin liittyvien laatu-uskomusten väliset rajat ovat tällöin osittain hämärtyneet. Tunteet, symbolit ja kokemukset muodostuvat olennaisiksi osiksi tuotetta (Ravasi ja Rindova 2004). Suomalainen Marimekko on eräs kesto-esimerkki tällaisesta tuotekehitysmallista ja sen luomista ansaintamahdollisuuksista (Aav 2003; Ainamo 2002).

### Etnografia ja reflektio tutkimusotteina

Tehtyämme katsauksen tuotekehityskirjallisuuden olemme lähempänä vastauksia johdannossa esille tuotuun tutkimusongelmaan eli ”kuinka

liikkeenjohdon konsultti käytännössä kehittää liikkeenjohdon konsultointituotteita, kun hän toimii yksin?”. Tämän artikkelin kolmesta kirjoittajasta yksi on omassa yrityksessään toimiva liikkeenjohdon konsultti, joka oli valmis reflektoidaan kokemuksiinsa sekä tietoaan ja prosessejaan harjoittamaansa tuotekehitykseen liittyen. Kaksi muuta kirjoittajaa ovat liikkeenjohdon konsultoinnin tutkijoita ja kouluttajia, joista toinen on toiminut päätoimisesti yliopistotehtävissä ja toinen oli tutkimusprosessin aikaan päätoimisesti suuressa konsultointitoimistossa ja sivutoimisesti yliopistoissa ja korkeakouluissa. He ovat vuodesta 1997 keränneet tietopankkia liikkeenjohdon konsultoinnin kentästä. Molemmilla oli myös kokemusta liikkeenjohdon konsultoinnin tarkastelusta ”etnografisesti”. Tavoitteena tällaisessa tutkimuksessa on ymmärtää tutkittavan ilmiön kanssa päivittäin tekemisissä olevien ihmisten ehdoilla ja dokumentoida ymmärrys muotoon, joka avautuu myös ulkopuoliselle (Van Maanen 1990). Tutkija pyrkii havainnoimaan, tarkastelemaan ja kuvaamaan kiinnostuksena kohteena olevan toimintaa yksityiskohtaisesti ja säilyttämään samalla kyvyn kontekstualisoida (Geertz 1973).

Tässä artikkelissa tavoitteena on hyödyntää kirjoittajien toistensa kanssa täydentäviä rooleja. Täysipäiväisesti yliopistossa toimiva tutkija toimi nyt käsillä olevan tutkimusprosessin yhtenä käynnistäjänä. Toisena käynnistäjänä toiminut, omassa yhden hengen yrityksessään toimiva liikkeenjohdon konsultti reflektoi ja kirjasi tuotekehityskäytäntöjään ja -mallejaan ja antoi näin panoksensa myös teoreettiseen keskusteluun liikkeenjohdon konsultoinnista. Tuolloin päätoimisesti suuressa liikkeenjohdon konsultointitoimistossa työskennellyt kirjoittaja teki katsaukset liikkeenjohdon konsultoinnin ansaintamalliin liittyvään uusitutuminen haasteeseen ja

tuotekehitykseen sekä ankkuroi tutkimusprosessin menetelmällisesti.

Täysipäiväisesti yliopistotehtävissä toimiva kirjoittaja yhdisti kaksi edellistä kontribuutiota samaan dokumenttiin ja dokumentoi tarkasteltavan ilmiön yhteyksiä julkissektorin muodostamaan kontekstiin. Käsikirjoitus palasi suuressa konsultointitoimistossa työskentelevälle kirjoittajalle, joka jäseni ja integroi tekstiä ja käytyä keskustelua, keskittyen erityisesti tietämyksen hallintaan ja ansaintamalleihin. Lopuksi kaikki kolme kirjoittajaa työstivät käsikirjoitusta yhdessä, erikseen ja jälleen yhdessä. Kyseessä oli iteratiivinen, kehämäisesti ajassa etenevä tutkimusprosessi, jossa ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä syveni asteittain (Kemmis ja McTaggart 2000: 596).

Kuvattava tutkimuskohde eli tuotekehitystä yhdessä hengen toimistossaan harjoittava liikkeenjohdon konsultti Arno Parviainen oli tutkimusprosessin aikana läsnä tutkittavan ilmiön hahmottamisessa ja kontekstualisoimisessa sekä myös tutkimuskohteena, reflektioijana ja subjektiivisena kirjoittajana, eikä vain passiivisena tutkimuksen kohteena eli objektina (Ellis ja Buchner 2000). Yritimme siirtyä tutkimuskohteen mahdollisimman realistisista kertomuksista kirjoittajina toimivien konsulttien ja tutkijoiden aitoon vuoropuheluun (vrt. Van Maanen 1990). Näin saavutimme ymmärrystä, että vaikka liikkeenjohdon konsultointituotteen voidaan väittää olevan periaatteessa kuin mikä tahansa tuote, kappale-tavarateollisuuden tuotekehitysmallien käsitteistön siirtämisessä yleisesti palvelualoille ja erityisesti liikkeenjohdon konsultointiin liittyy myös erityisiä haasteita ja ominaispiirteitä.

Vuoropuhelumme tulokseksi on näin muodostunut kuvaus, jota kertoo, miksi ja millä tavalla prosessin kautta omaan erityisosaami-

seensa liiketoimintansa perustava yhden hengen liikkeenjohdon konsultointitoimisto yhtäältä nivoo tuotekehityksen osaksi asiakkaiden silmissä ”tavanomaista” toimeksiantoa ja toisaalta tekee yhteistyötä kolmatta osapuolta edustavien toimijoiden kanssa, jotka tässä tarkastellussa tapauksessa edustivat julkista sektoria.

### **Case Arno Parviainen, liikkeenjohdon konsultti**

Arno Parviainen on liikkeenjohdon konsultoinnin ammattilainen, joka toimii yhden miehen toimistossa, verkostoyhteistyössä muutaman muun konsultin kanssa. Arno valmistui ekonomiksi Helsingin kauppakorkeakoulusta vuonna 1979. Hän on työskennellyt muun muassa yrittäjänä ja toimitusjohtajana sekä vuodesta 1999 lähtien päätoimisena liikkeenjohdon konsulttina.

Arno Parviaisen mielestä ”henkilö, jolla on vasara, näkee joka paikassa nauvoja”. Toisin sanoen, ”jos konsultilla on vain yksi vakioitu tuote, sillä yrittää ratkaista liian erilaisia ongelmia”. Arno vakuuttui jo varhain, että hän pysyy kilpailukykyisenä ja ajan hermolla vain jatkuvasti itseään kehittämällä. Hän on jo pitkään lukenut alan kirjallisuutta ja lehtiä ja omaksunut sieltä ideoita ja kehitysoitteita tietojensa, toimintansa, osaamisensa ja ”työkalupakkinsa” jatkuvaksi ja systemaattiseksi kehittämiseksi, laajentamiseksi ja syventämiseksi.

Toisin kuin suuremmilla liikkeenjohdon konsultointitoimistoilla, Arnolla ei ole ollut varaa kehittää liikkeenjohdon konsultointituotteita ilman kolmannen osapuolen apua. Hän on ollut pienkonsultti, jonka näkökulmasta katsoen kenttä on ollut varsin moninainen ja pinnallisesa tarkastelussa jopa sekava. Hänen yhden henkilön toimistollaan ei – määritelmän mukaan – ole voinut ollut palkkalistoillaan tuotekehitykseen keskittyvää henkilöstöä. Tuotekehitys on

täytynyt nivoa tiukasti päivittäiseen toimintaan. Tässä yhteydessä Arno on oivaltanut, että Suomessa erilaiset järjestöt, koulutusorganisaatiot ja julkiset viranomaiset ovat olleet valmiita kehittämään konsultoinnin tekniikoita ja menetelmiä sekä kouluttamaan niiden käytössä (ks. Laatikko 1).

### **Julkiset organisaatiot konsultin tuotekehitysoiminnan tukena**

Arno Parviainen alkoi jo 1970-luvulla lukea mielenkiintoiseksi katsomaansa, yleensä ulkomaista liikkeenjohdollista kirjallisuutta. Ilman ohjausta ja systemaattista käsittelyä tämän materiaalin hyödyntäminen ei itsessään antanut riittävän vankkaa pohjaa soveltaa oppeja hankkeissa Suomessa ja sen lähialueilla. Ryhdyttyään liikkeenjohdon konsultiksi 1999 Arno ei edelleenkään ollut vielä täysin vakuuttunut siitä, että hänen teoreettinen osaamisensa konsultoinnista oli riittävän vankkaa. Vertailtuaan tarjolla olevia koulutus- ja kurssvaihtoehtoja Arno päätti osallistua PKT-säätiön organisoimiin Euro-BUNT- ja Guideline -kurssituksiin (ks. Laatikko 2). Miten Arno yhdisti oman näkemyksensä kehittämistarpeista julkisten järjestöjen ja koulutusorganisaatioiden tarjoamaan tukeen?

Euro-BUNT ja Guideline -kursseilla Arno Parviainen dokumentoi kaikki kursseihin liittyvät analyysit omaan työkalupakkiinsa. Guideline loi vankan, systemaattisen pohjan Arnolle ryhtyä avustamaan asiakasta strategisessa suunnittelussa aloittamalla asiakkaan liiketoiminnan eri osa-alueiden kartoittamisesta. Euro-BUNT-portfolioon kuuluvia konsultointituotteita oli mahdollista hyödyntää ”aihiolina”, puolivalmiina prototyyppinä tai kehitysalustoina, joiden pohjalta hän ryhtyi muovaamaan tuotteita omiin tarkoituksiinsa. Käytännössä tämä tarkoitti muun muassa paperilla saatavilla olevan modifoidun

### Laatikko 1. Kolme ”pienkonsulttia” palvelevaa organisaatiota

**Liikkeenjohdon Konsultit LJK ry** palvelee henkilö- ja yritysjäseniään. Yhdistys perustettiin 1961. Sen jäseneksi hyväksytään anomuksesta yksittäisiä suomalaisia liikkeenjohdon konsultteja ja yhteisöjäseniä. LJK on säilyttänyt valinnoissaan ”auktorisointimenettelyn” eli jäseneksi hyväksytään anomuksesta tietyt kriteerit täyttävä liikkeenjohdon konsultti tai konsultointiyritys. LJK:lla on myös omat sopimusehtonsa, joita sen jäseneksi hyväksytyt konsultit soveltavat toimeksiannoissaan. LJK:n konsultit ovat sitoutuneet noudattamaan alansa eurooppalaisen kattojärjestön FEACO:n sääntöjä ja työskentelyperiaatteita. Lisäksi LJK sertifioi yhteistyössä suomalaisen yliopiston kanssa konsultteja CMC- eli *Certified Management Consultant* -ohjelmassa, joka on tarkoitettu kokeneille ja kehityshaluisille konsulteille. ([www.ljk.fi](http://www.ljk.fi))

**Kauppa- ja teollisuusministeriöllä (KTM)** on omia konsultointituotteita, joita voivat käyttää asiakastyössä ainoastaan KTM:n auktorisoimat konsultit. Näitä tuotteita ovat esimerkiksi *ProStart*, *Kunto*, *PostStart*, *Globaali ja TuoteStart* (ks. laatikko 4, jäljempänä). Vuonna 1997 KTM:n, työministeriön ja maa- ja metsätalousministeriön yksiköt yhdistettiin 15:ksi maakunnalliseksi Työvoima- ja elinkeinokeskukseksi (TE-keskukset), jotka neuvovat erityisesti pk-yrityksiä, auttavat teknologisessa kehityksessä, tukevat vientiin ja kansainvälistymiseen liittyvissä asioissa sekä hallinnoivat näitä asioita varten kehitettyjä konsultointituotteita sekä rahoittavat myös muuta konsultointia. TE-keskukset ovat Suomessa nykyisin merkittävä pk-yritysten konsultoinnin rahoittaja. Ne korvaavat pk-yritysten konsultointikustannuksista 25-80 prosenttia. Tämä tuo mukanaan ”muodollisuuksia” kuten esimerkiksi toimeksiannosta tehtyt loppuraportit. Näin KTM ja TE-keskukset ohjaavat epäsuorasti myös konsultoinnin alan käytäntöjä ja tuotekehitystä. ([www.ktm.fi](http://www.ktm.fi); [www.te-keskus.fi](http://www.te-keskus.fi))

**PKT-säätiö** perustettiin 1971. Se pitää muun muassa yllä rekisteriä pieneen ja keskisuureen teollisuuden erikoistuneista liikkeenjohdon konsulteista. PKT-säätiö on tunnettu myös pkt-sektorin kouluttajana. *Guideline* on PKT-säätiön markkinoima työkalu strategiaprosessia varten. *Euro-BUNT* on monipuolinen analyysi- ja ideapaketti pkt-yrityksen strategiaan analyysiin ja operatiiviseen toimintaan. Näitä tuotteita ei ole kehitetty niin pitkälle, että liikkeenjohdon konsultti voisi ottaa ne sellaisenaan käyttöön (ks. Laatikko 3). Tarkoitus on, että konsultti omaksuu ja muokkaa parhaiksi katsomansa ideat omaan asiakastyöhönsä. ([www.pkt.fi](http://www.pkt.fi))

DuPont -analyysin siirtämistä excel-taulukoon omalle tietokoneelle.

PKT-säätiön kursien lisäksi Arno osallistui LJK:n hallinnoimaan ja Helsingin kauppakorkeakoulun johtamisen laitoksen toteuttamaan Certified Management Consultant (CMC) -ohjelmaan (ks. Laatikko 3). Kaikilla sertifiointiin osallistuvilla konsulteilla oli vuosien rutiini konsultointityön tekemisestä. Monella oli vankka kokemus vastuullisista liikkeenjohdon tehtävistä konsulttien asiakaskuntaan kuuluvissa yrityksis-

sä. Sertifiointiin liittyvässä koulutuksessa ilmeni, että ”oikeita” toimintatapoja oli kuitenkin yhtä monta kuin oli konsultteja. Alalla toimi lisäksi konsultteja, jotka olivat tulleet suoraan korkeakoulun penkiltä, työkalujensa omaksumisen ja käytön pohjana viimeisimmät liikkeenjohdolliset teoriat. Liikkeenjohdon konsultointitoimintaa voitiin siis rakentaa hyvinkin erilaisille lähtökohdille.

Arno Parviaisen silmissä monet asiat CMC-ohjelmassa tuntuivat lähes liiankin tutuil-



**Laatikko 2: PKT-Säätiön Euro-Bunt ja Guideline -koulutus****Euro – BUNT** (Business Development Using New Technology)

Eurooppalainen lähestymistapa liikkeenjohdon konsultointiin pk-yrityksessä. Koulutus kahdessa osassa yhteensä 6 pv.

**1. Strateginen suunnittelu**

- Euro-BUNT -konsepti ● Strategia-analyysi
- Liiketoiminta-analyysi ● Tuote/markkina-analyysi ● Taloudelliset tunnusluvut ja modifioitu Du Pont-malli ● Tarkasteltavista asioista ratkaisuvaihtoehtoihin ja priorisoituihin suosituksiin ● Prosessikonsultointi

**2. Muutoksen suunnittelu ja toteutus**

- Pääprojektin rajaaminen ja täsmentäminen
- Toimiala-analyysi ● Toimintoanalyysi
- Tietovirta-analyysi ● Materiaalivirta-analyysi
- Vaihtoehtojen arviointi ja priorisointi
- Projektin suunnittelu ● Projektin toteutus

**Guideline –strategiaprosessi**

Muodostuu menetelmistä ja työkaluista, joilla yritys kykenee analysoimaan toimintaympäristöään, luomaan skenaarioita, vision ja strategian sekä kehittämään toiminnallisia prosessejaan ja toteuttamaan muutoksia. Koulutus on kaksipäiväinen.

GUIDELINE prosessina:

**Toimintakentän kartoitus**

- Tuote/markkina-analyysi
- Asiakastarveanalyysi

**Tulevaisuuden suunnan määrittäminen**

- Skenaariot
- Vision valinta

**Keinojen ja mittareiden määrittäminen**

- Strategia
- Välitavoitteet

**Laatikko 3. CMC-sertifiointi**

**The International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI)** perustettiin vuonna 1987 kansainväliseksi kattojärjestöksi valvomaan liikkeenjohdon konsultoinnin eettisiä sääntöjä ja toimintaperiaatteita. ICMCI on toimintansa aikana vakiinnuttanut kansainvälisesti tunnustetun CMC (Certified Management Consultant) -ammattinimikkeen. CMC-nimikkeen käyttöoikeus myönnetään yksittäisille liikkeenjohdon konsulteille, jotka läpäisevät erityisen sertifiointiohjelman. Maailmalla CMC-konsultteja on noin 14 000. CMC-ohjelman toteuttamisoikeuden omistaa Suomessa **Liikkeenjohdon Konsultit LJK ry**, joka valitsi yhteistyökumppanikseen Helsingin kaupparokkeakoulun johtamisen laitoksen, joka puolestaan vastaa CMC-ohjelman suunnittelusta ja toteutuksesta. ([www.icmci.org](http://www.icmci.org); [www.ljk.fi](http://www.ljk.fi))

CMC on henkilökohtainen laatusertifikaatti yksittäisille konsulteille pienistä ja suurista konsultointiyrityksistä. Painopiste on Suomessa ollut voimakkaasti konsultoinnin pienten erityisosaajien puolella (Laurén 2001). CMC on ulkopuolisen, riippumattoman tahon antama tunnustus konsultin ammattitaidolle. CMC-sertifiointiohjelmahan kuuluu teoriaosuus (kirjallinen tentti), yksityiskohtaisen kirjallisen case-raportin laatiminen yhdestä asiakastoimeksiannosta (kuvaus, analyysi ja esittäminen) sekä osallistuminen kahteen seminaariin (asiakkaan laatuodustusten täyttämisen ja konsultin tuotekehitystyö). Suomalainen CMC-sertifikaatti on kerrallaan voimassa kaksi vuotta, jonka jälkeen se on uusittava. CMC-koulutukseen osallistuminen täydentää liikkeenjohdon konsultin teoreettisia ja analyttisiä valmiuksia sekä hermistää hänet ammattieettisten kysymysten käsittelyyn. Suorittamalla CMC-ohjelman liikkeenjohdon konsultti antaa näytteen ammattiosaamisestaan. CMC-konsultit sitoutuvat toimeksiannoissaan noudattamaan ICMCI:n kansainvälisiä Code of Ethics ja Code of Command -periaatteita. ([www.icmci.org](http://www.icmci.org))

ta. Hänen kaltaisellaan, liikkeenjohdosta koke-  
musta omaavalla konsultilla oli taipumus tehdä  
nopeita analyyskejä ja uskoa oikean vastauksen  
löytyneen. Samalla yhdeksän kuukauden serti-  
fiointiprosessi kirjallisuus-, seminaari ja case-  
raporttiosuoksineen loi Arnolle uutta pohjaa  
ymmärtää, mistä liikkeenjohdon konsultoinnis-  
sa pohjimmiltaan on kysymys. Hänelle kirkas-  
tui, että hänen kykynsä liikkeenjohtokokemuk-  
sensa perusteella tehdä nopeasti valintoja ja  
nähdä kokonaisuuksia oli sekä vahvuus että  
myös heikkous.

### **Konsultin työn sisältö ja roolit**

Arno Parviainen oivalsi lukiessaan CMC-ohjel-  
man kirjallisuutta, että samantyyppisesti kuin on  
laita myös muissa palvelutuotteissa, konsultin  
asiakas kokee ongelmansa ja konsultin työn  
usein sisällön osalta ainutlaatuisiksi. Arnoon  
teki vaikutuksen Milan Kubrin (1996) väite, että  
liikkeenjohdon konsultointituotteet heijastavat  
liikkeenjohtajien eli asiakkaiden kokemia haas-  
teita ongelmien kiteyttämisessä, uusien ratkai-  
sumahdollisuuksien etsimisessä ja osaamisen  
kehittämisessä (ks. Laatikko 4). Liikkeenjohdon  
konsultin asiakasta kiinnostaa tämän mukaan  
usein kokemus laadusta, ei esimerkiksi objektiiv-  
inen tai tekninen laatu (Heiskanen 2001, Tie-  
nari ym. 2001).

Arno Parviainen oli kuullut väitteen, että  
hyvä konsultti tekee mitä neuvoo eli on valmis  
olemaan mukana toteuttamassa suosittelemi-  
ään liikkeenjohdollisia päätöksiä (ks. esim.  
Tienari 1999). Toisaalta keskustelut muiden  
CMC-ohjelmassa olevien konsulttien ja ohjaa-  
jien kanssa selvensivät, että hyvä liikkeenjoh-  
don konsultti ei tee itseään yritykselle korvaa-  
mattomaksi. Konsultti voi käsitellä asiakkailta  
tulevia, usein ristiriitaisia vaatimuksia työnsä  
sisällön ja roolinsa osalta yksittäisen toimeksi-

annon puitteissa (Heusinkveld ja Benders  
2002). Hyvä konsultti siirtää kaiken tarvittavan  
tiedon asiakkaanaan olevalle liikkeenjohdolle  
kasvattaakseen tämän osaamista ja antaa näin  
panoksen liikkeenjohdollisen osaamisen kes-  
tävään kehitykseen (Schaffer 1999). Liikkeen-  
johdon konsultointi on tällöin käytännössä  
yhdistelmä ongelman käsittelyä, uusien ratkai-  
sumahdollisuuksien hahmottamista ja hyödyn-  
tämistä, ratkaisuehdotuksen tekemistä niin  
oman kuin asiakkaana olevan liikkeenjohdon-  
kin osaamisen kehittämistä.

Liikkeenjohdon konsultti ei voi olla aina  
kaikkea kaikille. Jos hän on esimerkiksi yleis-  
konsultti hän ei voi samalla olla toiminnassaan  
pitkälle erikoistunut. Kuviossa 2 on esitetty joi-  
takkin liikkeenjohdon konsultin työn sisältöjä ja  
näihin liittyviä konsultin rooleja.

### **Vuorovaikutus asiakkaan kanssa**

CMC-ohjelman kirjallisuuden lukemisen jäl-  
keen Arno Parviainen ryhtyi näkemään liikkeen-  
johdon konsultin työskentelyn asiakkaansa  
kanssa jatkuvana, vuorovaikutteisena prosessi-  
na, jossa on viisi vaihetta. Vuorovaikutus var-  
mistaa, että jokaisen toimeksiannon päättyessä  
asiakas on vakuuttunut, että konsultointituote  
oli juuri hänelle sopiva. Vaiheiksi Arnolle hah-  
mottuivat neuvottelu, diagnoosi, toimintasuun-  
nitelman tekeminen, toteuttaminen ja toimeksi-  
annon päättäminen.

**Neuvottelu.** Kun konsultti neuvottelee asi-  
akkaan eli liikkeenjohdon kanssa sopimuksesta  
toimeksiannoksi, kyseessä on prosessi, joka voi  
joskus olla pitkäaikainen. Konsultin on tutustut-  
tava asiakkaan johtamaan yritykseen ja käsillä  
oleviin ongelmiin, suunniteltava omaa lähesty-  
mistapaansa ja valmisteltava ehdotus toimeksian-  
nosta. Ennen pitkää solmitaan konsultointisopi-  
mus liikkeenjohdon konsultin näkökulmasta

**Laatikko 4. Liikkeenjohdon konsultointituotteet: Miksi, mitä ja kenelle?** Liikkeenjohdon konsulttien asiakkaat ovat liikkeenjohtajia, jotka painivat päivittäisen liiketoimintansa ongelmien kanssa. He eivät kiireiltään aina ehdi perehtyä kaikkiin käsillä oleviin ongelmiin. Monien ongelmien ja haasteiden käsittely uhkaa jäädä pinnalliseksi. Tämän takia monissa tapauksissa he kutsuvat konsultin taloon liiketoiminnan johtamiseen tai organisoimiseen liittyvien, hyvin arkistenkin ongelmien ja haasteidensa takia. Tehtävään valitulla konsultilla tai konsulteilla on usein toimeksiantojen kautta asiakastaan laajempi kokemus monenkaltaisista, jollakin tapaa vastaavista ongelmista. Konsultti on myös ulkopuolinen ja siten ainakin periaatteessa ”neutraali”. Nämä ominaisuudet voivat auttaa konsulttia näkemään käsillä olevan ongelman arvokkaalla tavalla eri näkökulmasta kuin asiakkaansa.

Asiakkaana olevilla liikkeenjohtajilla on rajoitetusti aikaa kerätä impulsseja uusista teknologioista, menetelmistä tai verkostoista, joita konsultti jatkuvasti kohtaa toimeksiantojensa kautta ja kerää oman erityisosaamisensa piiriin. Liikkeenjohdon konsulttien työn ansaintamalli on siirtää tietoa, osaamista ja toimintamalleja teollisuus- ja/tai palvelualalta toiselle (Hargadon ja Sutton 1997) tai paikasta (McKenna et al 2003) tai ajasta toiseen (Ainamo 2001). Varsinaisten sisältöjen lisäksi asiakas saa näköalapaikan uusiin kehitysootteisiin ja parhaisiin käytäntöihin.

Liikkeenjohdon konsultointi pitää sisällään sekä sisällöllisesti että toteutukseltaan erilaisia tuotteita Yhden määritelmän mukaan päättäväältä orjallisesti jalkauttavat, teknisesti avustavat tai normittavat työkalut rajautuvat pois liikkeenjohdon konsultointituotteista, joiden nykyaikainen ydin on yritysorganisaation ylimmille tasoille suunnatut neuvot siltä osin kuin nämä käsittelevät tapahtuneita muutoksia, ulkoisia tai sisäisiä muospaineita tai organisatorisia haasteita. Rajatut, toteuttamispainotteiset tai muutoin ylimmän liikkeenjohdon päättävällä ulkopuolelle jäävät konsultointituotteet ovat tästä näkökulmasta katsoen lähinnä ydintä täydentäviä tuotteita (McKenna et al 2003). Tällaisia ovat esimerkiksi koulutus-, IT- ja muu tekninen konsultointi, investointipankkitoiminta sekä markkinatutkimus-, henkilöstöhaku-, juridiset, tilintarkastus- ja verokonsultointituotteet. Toisaalta esimerkiksi IT-yritykset ja tekniset konsultit ovat pyrkineet tuotteistamaan osaamistaan ja kehittämään tuotteita tavoilla, jotka lähenevät nykyaikaisen liikkeenjohdon konsultoinnin ydintä (Tienari 1999; Tienari ja Ainamo 2004; Ainamo 2003). Liikkeenjohdon konsultoinnin rajaus nimenomaan ylimmälle liikkeenjohdolle suunnattuihin neuvoihin on siis perusteltua, vaikka nykyisin voidaan puhua myös rajojen hämartyimisestä liikkeenjohdon konsultoinnin sekä esimerkiksi edellä mainittujen teknisen- ja IT-konsultoinnin välillä.

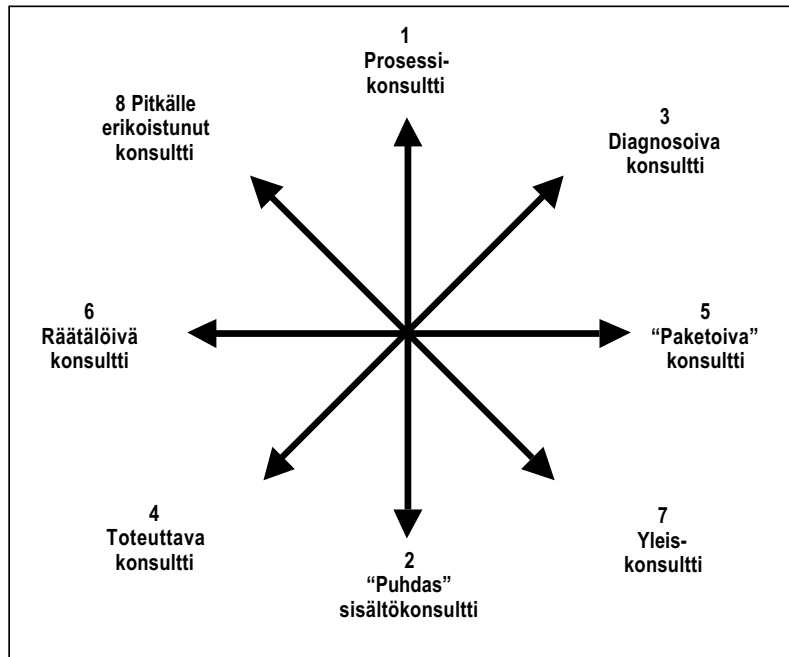
mieluiten niin, että sovitusta jää kirjallisia dokumentteja. Tämän neuvottelu- ja dokumentointivaiheen periaatteet ovat yhteisiä monille konsulteille. Esimerkiksi liikkeenjohdon konsultointialan eurooppalaisen kattojärjestön FEACO:n eettiset säännöt antavat näistä suosituksia.

**Diagnoosi.** Toimeksiantannon varsinaisesti alkaessa konsultti tekee diagnoosia, jossa hän

yhdessä asiakkaan edustajien kanssa etsii ”faktoja”, analysoi ongelmia ja keskustelee näistä. Diagnoisoiva konsultti tulee taloon, esittää hyviä kysymyksiä ja antaa liikkeenjohdon itse ratkaista ongelmiansa.

**Toimintasuunnitelma.** Toimintasuunnitelma täsmentää ja valmistelee, miten ratkaisuvaihtoehdot luodaan, kehitetään, esitetään asi-

# DISCUSSION



Kuvio 2: Liikkeenjohdon konsultin rooleja (Lähde: Arno Parviainen)

akkaalle ja kuka on vastuussa mistäkin. Toimintasuunnitelma viime kädessä erottelee diagnosoivan konsultin toteuttavasta konsultista. Diagnosoiva konsultti alkaa lopetella toimeksiantoa saatuaan toimintasuunnitelman valmiiksi; toteuttava konsultti on tällöin vasta pääsemässä kiinni toimeksiannon ytimeen.

**Toteutus.** Toteuttavan konsultin työn sisältö on ratkaista ongelma yhdessä asiakkaan liikkeenjohdon kanssa sekä osallistua ratkaisun resursointiin, aikataulutukseen ja toimeenpantoon. Hän toteuttaa projektin, jolloin hän suosittelee tarvittaessa muutoksia reaaliaikaisesti, avustaa liikkeenjohtoa ratkaisujen toteuttamisessa sekä organisoii tai kouluttaa asiakkaan henkilöstöä.

**Lopettaminen.** Riippumatta onko kyseessä diagnosoiva, toteuttava vai jokin muu konsultti, hyvä konsultti aina myös selkeästi ja aktiivisesti vie jokaisen toimeksiannon päätökseen. Projektin lopettamisessa liikkeenjohdon konsultti arvioi yhdessä asiakkaansa kanssa toteutuksen onnistumista, tekee loppuraportin, sopii auki olevat asiat (ja mahdollisesta jatkosta) sekä vetäytyy eli esimerkiksi palauttaa aineistoa ja lähettää kiitoskirjeet. Samassa yhteydessä hän tarkastelee, mitä hän on mahdollisesti oppinut toimeksiannosta selaista, jota voidaan tuotteistaa (vrt. Silén 2001). Kyse voi olla laajasta kokonaisuudesta ("paketista") tai kullekin yksittäiselle asiakkaana olevalle yksittäiselle liikkeenjohtajalle

räätälöidystä tulkinnasta sen osalta, mitä toimeksiannon sisältö merkitsee tälle henkilökohtaisella tasolla.

Arno Parviaisen mielestä, jos konsultoinnista puuttuisi täydellisesti jokin muu kuin toteutus yllä olevista päävaiheista, voidaan perustellusti kysyä onko kyseessä lainkaan liikkeenjohdon konsultointi vai kutsutaanko jotakin muuta aktiviteettia harhaanjohtavalla nimellä (ks. Laatikko 4, edellä). Toisaalta varsinkin joillakin erikoistumisalueilla toimeksiannot voivat toteutua tavoin, joissa yllä kuvatut päävaiheet hämärtyvät. Esimerkiksi julkiseen sektoriin erikoistunut konsultti toimii usein varsin eri tavalla kuin yrittäjäasiakkaiden parissa toimiva konsultti.

### **Tuotteen immateriaalinen luonne**

Liikkeenjohdon konsultin asiakas kokee yleisesti myytävän ja toimitettavan tuotteen immateriaalisemmaksi kuin esimerkiksi kappaletavaraa myyvän valmistajan asiakas kokisi. Varsinkin toimintaansa erilaistamaan pyrkivä konsultti saattaa tuottaa uusia ja yhä uusia käsitteellisiä kategorioita neuvotellessaan asiakkaan kanssa, kuvatessaan tämän kohtaamaa liiketoiminnan todellisuutta tai tehdessään diagnoosia (Puutio 2002; Vartiainen 2003). Varsinkin neuvotteluvaiheessa tehdään usein lupaus tuotteesta tai palvelusta, jota varsinkin asiakkaan on käytännössä vaikea etukäteen hahmottaa.

Asiakkaan mahdollisuuksia arvioida konsultointituotteiden sisältöä vaikeuttaa, että samalla nimellä monet eri konsultit kauppaavat erisisältöisiä tuotteita ja vastaavasti samansisältöistä tuotetta monella eri nimellä. Tällaisissa tilanteissa asiakkaalle on joskus tärkeämpää kuka tuotteen toimittaa kuin mitä toimitetaan.

Yksin toimiva liikkeenjohdon konsultti voi ottaa oppia kansainvälisistä konsultointitoimistoista siinä, miten pitkälle viety dokumentaatio

ja laatuseuranta lisäävät uskottavuutta asiakkaiden silmissä. Suurissa kansainvälisissä konsultointitoimistoissa seniorikonsultteja avustavat lahjakkaat, suhteellisen nuoret ja kokemattomat konsultit, jotka saavat selkeitä nuotteja toiminnalleen (Maister 1993; Ibarra 1999; Mattila 2001). Keskimääräinen asiakastyytyväisyys toimiston tekemiin toimeksiantoihin ja hankkeiden pitkälle viety sisäinen laatudokumentaatio muodostavat ikään kuin ”kaksinkertaisen kirjanpidon” (Tienari ym. 2001), joka on usein yksittäisten ihmisten henkilökohtaista kokemusta tärkeämpi. Menestyvä liikkeenjohdon konsultointitoimisto pitää työn jäljen referenssien ja maineen vuoksi tasalaatuisena. Varteenotettavia esimerkkejä kansainvälisistä toimistoista, joista on rakennettu vahvoja brändejä ovat klassinen strategiakonsultti *McKinsey & Co.*, Suomessa hurjan kasvun 1990-luvulla tehnyt IT-painotteinen *Accenture* (entinen Andersen Consulting) ja suomalainen Jaakko Pöyry Consulting.

Tunnetulle ja hyvin kokeneelle seniorikonsultille puhdas ”prosessikonsultointi” (Schein 1969) voi olla mahdollista, koska hän tuntee asiakkaansa ja päinvastoin, muistaa mitä keskenään on sovittu ja luottamus on kunnossa. Hän voi joskus toimia liikkeenjohtajan sparraajana ilman pitkälle meneviä suunnitelmia ja kirjallisia raportteja. Tällöin liikkeenjohdon konsultti voi itsessään olla ”brändi”. Toimiston tai yksilön ”brändi” tai maine luotettavana taho- na jäsentää monimutkaista tilannetta ja helpottaa asiakkaana olevan liikkeenjohdon päätöksentekoa.

Suuren kansainvälisen toimiston ja yksittäisen konsultin lisäksi brändiksi voidaan rakentaa myös yksittäinen konsultointituote. Asiakkaalle muodostuu jo etukäteen mielikuvia ostettavasta tuotteesta. Jotkut menestystuotteet nousevat varsinaisiksi ”ismeiksi” eli liikkeenjohdol-

lisiksi muodeiksi. Varsinkin Yhdysvalloista ja Isosta-Britanniasta lähtöisin oleva konsultointituote kopioituu usein nopeasti ja tehokkaasti ympäri maailman (Huczynski 1993; Abrahamson 1996). Tällöin tuotteen maine ei synny vain aiemmista samalle asiakkaalle tehdyistä toimeksiannoista vaan myös puheesta ja keskusteluista, joihin osallistuvat myös tahot, jotka eivät kenties koskaan tule olemaan kyseisen toimiston asiakkaana. ”Ismi” synnyttää liikkeenjohdon konsultille mahdollisuuden kehittää tuotteita ja brändejä (Heusinkveld ja Benders 2002). Esimerkkejä viimeaikaista ”ismeistä” ovat Business Process Re-engineering (prosessien tehostaminen), Balanced Scorecard (tulokortti) ja Total Quality Management (laatujohtaminen).

Levitessään mikä tahansa ”ismi” menettää ainutlaatuisuuttaan ja erottautumiskykyään (Abrahamson 1996). Siten ”ismillä” on tapana olla ansaintamahdollisuutena ajallisesti rajattu ilmiö. Toisaalta moni vanhentuneeksi mielletty konsultointituotteena tai –palveluna mielletty ”työkalu” puolustaa paikkaansa, jos se edelleen toimii ja lisää tehokkuutta. Esimerkiksi liiketoiminta-yksiköiden ja alueiden hahmottamiseen ja vertailuun liittyvien portfolioiden ja matriisien (esim. Boston Consulting Group –matriisi, General Electric –matriisi) eduksi on havaittu, että ne tarjoavat yhteisen kielen luokitella käsillä olevia uusia haasteita silloinkin, kun ne eivät sisältönsä puolesta riitä päätöksenteon perustaksi (Hamermesh 1988).

Konsultin ”työkalupakki” on näin konsultointituotteiden portfolio, josta löytyy erilaisiin tarkoituksiin sekä uusia että vanhempia tuotteita. Konsultin työ etenee verkkaan, jos jokainen ”työkalu” on lähes ensi kertaa käsitellyssä. Hän myy yleensä aikaansa, mikä korostaa nopeuden merkitystä tuottavuudessa. Hyvässä työkalupakissa osa tuotteista on vakioituja ja tarkoitettu

rutiinitöitä varten. Toiset ovat ”tuotteistettuja” eli suunnattuja tietyille kohderyhmille. Pisimmälle viedyt tuotteet ovat puolivalmiita, jolloin niitä voidaan tarvittaessa nopeasti ”massaräätälöidä” eli soveltaa kulloisenkin asiakkaan tarpeen mukaan. Tällaisista tuotteista voi konsultille koitua samanaikaisesti kustannus-, erilais-tamis- ja asiakaskokemuksellisia etuja.

Etsittyään vielä lisäinformaatiota alan kirjallisuudesta Arno tiedosti samalla entistä paremmin, miten erilaisia valmiita työkaluja ja toimintamalleja voi systemaattisesti käyttää konsultointiprosessin eli asiakkaan kanssa toteutuvan vuorovaikutuksen kussakin vaiheessa. Esimerkiksi neuvottelu- ja sisääntulovaiheen osalta hän paikallisti useita hyödyllisiä tarkistuslistoja, joita käyttää asiakasyrityksen toimintaan tutustumiseen, keskustelun läpikäyntiin tämän edustajien kanssa, konsultointiprosessin kuvaamiseen etukäteen, tarjouksen laadintaan ja konsultointisopimuksen tekemiseen. Myös diagnosivaiheeseen hän löysi valtavan määrän erilaisia työkaluja klassisista SWOT-analyyseistä Kauppa- ja teollisuusministeriön tarjoamaan Kuntoanalyysiin asti. Sopivien työkalujen etsimiseen, valintaan ja soveltamiseen käytetyn ajan hyödyt vastasivat paremmin kuin hyvin käytettyä aikaa.

Arno huomasi, että hänen rutiini-, kokemus- tai teoriaosaamisensa ei tarvinnut olla yhden suhteessa yhteen identtisiä tulevaisuuteen suuntautuneen toiminnan kanssa. Riittäisi, että hän seuraisi johdonmukaisesti tiettyä polkua sekä huomioisi eteen tulevia haasteita ja uudistuisi tarpeen ja mahdollisuuksiensa mukaan. Hän etenisi tällöin ”induktiivisesti”. Työ etenisi tapauskohtaisten aineistojen pohjalta ja rakentaisi konsultille itselleenkin tuoretta näkemystä. Näin hän pyrki välttämään haitallisen taipumuksen joutua orjallisesti valmiista oletuksistaan ratkaisuja,

joiden soveltuvuus tilanteeseen saattaisi joissakin tapauksissa olla kyseenalainen.

Kyky uudistua ja oppia näkemään asioita uusista näkökulmista ei välttämättä helpottunut kaikkien näiden tarkistuslistojen tuntemuksen ja uudenlaisten ideoiden myötä. Ymmärtäessään miten liikkeenjohdon konsultoinnin periaatteelliset lainalaisuudet vaikuttivat pätevän häneen itseensä, Arnon oli kuitenkin helpompi ryhtyä rakentamaan itselleen entistä toimivampia liikkeenjohdon konsultointituotteita kuin ilman vastaavaa ymmärrystä. Hän löysi CMC-ohjelmaan kuuluvasta kirjallisuudesta (Greiner ja Metzger 1983) mielenkiintoisen mallin tarjouspohjaksi. Tarjouspohjan mukaan ensin kuvataan tilanne vapaasti sellaisena kuin se nähdään, toisessa osassa eritellään projektin tavoitteet 5-10-kohtaisena luettelona, kolmannessa osassa kuvataan työskentelymenetelmät näihin tavoitteisiin pääsemiseksi, neljännessä osassa eritellään työnjako, vastuut ja oikeudet, viidennessä osassa esitetään tarvittava investointi ja kuudennesosassa arvioidaan niitä hyötyjä, joita asiakasyritys tulee konsultoinnista todennäköisesti saamaan.

Tämän tarjouspohjan avulla AP oppi pilkkomaan minkä tahansa asiakastoimeksiannon loogisiin osiin ja rakentamaan entistä selkeämpiä, ryhmiteltyjä tarjouksia, joista tuli näin entistä paremmin asiakaskohtaisesti yksilöityjä. Uskottavuuden ja hyvän myytävyyden lisäksi alkuperäinen tarjous toimi keskustelun pohjana projektin etenemistä ja tavoitteiden toteutumista seurattaessa.

### **Toimintamallin tehostaminen**

Arno Parviainen on jo aikaa sitten ymmärtänyt, että kannettava tietokone ja siihen organisoidut tiedostot ovat jokaiselle konsultille tärkeitä työkaluja. Koko konsultointiuransa ajan hänellä on

ollut tapana kerätä kuhunkin asiakastoimeksiannon kuuluvaa tietoa ja kokemuksia tietokoneeseensa ilman, että hän suoranaisesti on kertonut asiakkailleen harjoittamastaan järjestelmällisestä asiakastietopankin keräämisestä tai varsinkin sen tarkasta sisällöstä. Näin hän on vuosien varrella kerännyt suuren määrän esimerkitapauksia ja ratkaisuja tiedostoihinsa. Kerran nähty vaiva laajasta tietokannasta, johon konsultti on kirjannut tekemiään toimenpiteitä asiakkaittain, on nopeuttanut muun muassa tietojen löytymistä, raportointia ja laskutusta. Se on helpottanut konsultin oman ajankäytön hallintaa ja avustanut aikataulutusta. Kaikki tarvittava tieto on näin ollut kannettavassa tietokoneessa entistä nopeammin sormenpäissä, mikä on asiakkaan näkökulmasta katsoen todennäköisesti ollut vakuuttavaa ja konsultin uskottavuutta lisäävää.

Monet Arnon koneessa olevista tiedostoista olivat pitkään yksinkertaisia analyyseja esimerkiksi yrityksen tunnusluvuista. Toimeksiannon puitteissa tehtävää laskelmaa voitiin verrata anonymisti aiemmassa toimeksiannossa tehdyn laskelman kanssa. CMC-prosessi oli kuitenkin heräte hyödyntää entistä tehokkaammin kerättyä tietopankkia ja kehittää tuotteita siihen liittyen. Arnon tavoitteeksi muodostui kyetä entistä paremmin erottamaan, mikä on konsultin liiketoiminnan fokusalue, mikä on ”sosiaalinen juttu” ja mikä on varsinainen tekninen konsultoinnin työkalu. Arno ryhtyi käyttämään aktiivisesti MindMap-tietokoneohjelmaa, joka luokittelee informaation graafisiin oksastoihin, joihin hän edelleen on liittänyt muita tarvittavia tiedostoja linkkeinä. Näin kaikki hänen tarvitsemansa tiedostot ovat olleet CMC-sertifiointiprosessin kokemusten ja MindMap-ohjelman käytön omaksumisen jälkeen helposti ulottuvilla, kun tilanne on sitä vaatinut.

Kun Arno Parviainen on pyrkinyt johdonmukaisesti löytämään aikaa analysoida uusia tai tunnettuja liikkeenjohdon konsultointituotteita, harva niistä on lähemmin tarkasteltuna sellaiseena ollut valmis hänen tarkoituksiinsa. Tietyt dokumentointitarpeet tai vaiheistukset eivät itessään ole aina antaneet valmiuksia tuotteen soveltamiselle. Ensinnäkin on täytynyt miettiä, miten lähestyä kutakin yksittäistä ongelmaa, kerätä tietoa ja analysoida keihin ottaa yhteyttä ja miten löytää kuhunkin tilanteeseen sopivia ratkaisumalleja.

Olenaisiksi kysymyksiksi Arnolle ovat muodostuneet muun muassa seuraavat. Minkä osa-alueen tuotteesta on kysymys (esim. valmistus, tuotekehitys, markkinointi, rahoitus, tietotekniikka)? Onko kyseessä räätälöity yhden osa-alueen kehittäminen vai ”pakettituote” (esim. analyysi, koulutus, tietojärjestelmä, markkinointiohjelma)? Mitä tuloksia mahdollinen asiakas odottaa tuotteen avulla saavutettavan ja kenen toimesta? Missä määrin asiakas tavoittelee tietyn konsultointituotteen soveltamisen hyötyjä, tilaisuutta työskennellä tietyn maineikkaan konsultointiyrityksen kanssa (ilman nimettyä henkilöä) vai tietyn nimenomaisen konsultin henkilökohtaisen taitoja ja referenssilistaa? Kysymykset olivat samoja yksinkertaisia peruspalikoita, joiden kautta Arno on otaksunut asiakkaana olevan liikkeenjohdon muodostavan näkemyksensä hänen työnsä sisällöstä ja sen laadusta.

Vertailtuaan asiakasnäkökulmasta erilaisia vaihtoehtoja Arno haki vielä Uudenmaan TE-keskuksen kautta auktorisointia Kauppa- ja teollisuusministeriön TuoteStart -ohjelmaan. Hän pääsi mukaan haastattelu- ja valintakokeisiin KTM:n tiloissa, missä hänet laitettiin muun muassa ratkomaan erilaisia case-tapauksia. Haastattelujen jälkeen hänet hyväksyttiin kaksipäiväiseen koulutukseen, jossa oli mukana TE-kes-

kuksen edustajia sekä kolmekymmentä valittua konsulttia eri puolilta Suomea. Koulutuksen jälkeen Arno sai Uudenmaan TE-keskukselta pilottiprojektin, jonka hän teki oppimansa TuoteStart-protokollan mukaan. Ohjausryhmässä oli mukana KTM:n tuttuja kasvoja. Arno auktorisoitiin.

TuoteStart on esimerkki tuotealustasta, johon sisältyy suuri määrä yksittäisiä työkaluja sellaisten asiakkaiden palvelemiseen, jotka haluavat kehittää tai kaupallistaa jotakin tiettyä tuoteideaa (ks. Laatikko 5). TuoteStart perustuu tahtotilan luomiselle ja hyödyntämiselle sen sijaan, että siinä pyritäisiin noudattamaan joukkoa muotomääryksiä tai kirjoittamaan hienoja raportteja. Kiinteät työkalut tarjoavat mahdollisuuden arvioida uusi tuoteidea patenttianalyysillä ja luoda verkosto avustamaan sen kaupallistamista.

#### **Esiintymistaitojen merkitys vuorovaikutuksessa**

TuoteStart -koulutuksen jälkeen Arno Parviainen tiedosti paremmin kuin koskaan aiemmin, että liikkeenjohdon konsultointiprosessiin kuuluu muutakin kuin pelkkä tuote tai työkalu. Myös asiakkaan ja muiden yhteistyötahojen riittävä osaaminen ja voimavarat ovat tärkeitä. Tuotteen jalkauttamisessa osaksi asiakkaan toimintaa ja ajattelutapaa on Arnon mielestä ainakin kolme kehitystasoa: (1) ”palikat” / ”työkalut”, (2) tuoteistettu palvelu ja (3) ”brändi”. TuoteStart oli Arnolle ensi vaiheessa osa ”brändin” rakentamista. Tuolloin hän tiedosti, että asiakkaalle tuote ja konsultti ovat kenties yleensä yksi ja sama asia. Haasteena olisi myydä kokeneena liikkeenjohdon ammattilaisena TuoteStartia, vaikka henkilökohtaiset kokemukset juuri tästä tuotteesta olivat vielä vähäisiä.

Suhteuttaakseen tätä haastetta Arno teki sarjan reflektioita. Hänellä on kokemusta ravin-



**Laatikko 5: TuoteStart**

**Tuotteistetut konsulttipalvelut**

- ProStart
- PostStart
- Kunto
- Tuotto+
- Profiitti
- Balanssi
- Taitava
- DesignStart
- Globaali
- Monitaito
- eAskel
- Myyntiteho
- ViestinVaihto
- TuoteStart
- VerkostoReittaus

**TuoteStart** Tuote- tai palveluideoiden kaupallistamisiasiantuntijaohjelma

TuoteStart -palvelun avulla jalostetaan uusia, alkavia tuote- ja palveluideoita, käynnistetään tuotekehityshankkeita ja edesautetaan niiden kaupallistumista.

Kesto vaihtelee hankkeen luonteesta ja tarpeesta riippuen 1 - 4 päivään. TuoteStarttiin liittyen yrityksen on mahdollista saada lisäksi enintään viisi edullista, yrityskohtaista lisäpäivää.

Kustannukset alkaville yrityksille tai henkilöille on 80 € (1. pv), 100 € / päivä (2-4 pv) ja yrityskohtainen konsultointi 165 € /päivä (5-9 pv).

tola-alalta, jolla perinteinen laatuhaaste on ollut, että ”kokki vaihtuu välillä”. Konsultointi muistuttaa ravintolatuotetta siten, että palvelutilanne voi muuttua koko ajan. Hammaslääkärin asiakkaana Arnon kokemuksena on ollut, että asiakkaana hänellä ei yleensä ole ollut kompetenssia arvioida, pysykö uusi paikka suussa vai ei. Konsultointi on hammaslääkärillä käyntiä muistuttava ilmiö sikäli, että asiakas ei saa tietää tuotteen ”todellista” laatua niin kauan kun ”paikka” pysyy suussa. Automyyjät tietävät asiakkaan joskus ”potkaisevan rengasta” tuotteesta vakuuttukseen. Liikkeenjohdon konsultin on tärkeätä kyetä tarjoamaan asiakkaalle elämys tuotteen henkilökohtaisesta laatuvalvonnasta.

Tärkeäksi muodostuivat Arnolle sisältöön ja konsultointiprosessiin liittyvien laatuvaatimusten ohella, että tuote ja konsultti markkinoinnillisesti näyttäisivät hyvältä ja kompetenttilta. Erityisesti erilaisten dokumenttien, taulukoiden, raporttien ja presentaatioiden ulkoiseen asuun oli syytä kiinnittää huomiota. Arnon oli

markkinoitava myös itseään ja omattava siisti ulkoasu ja ammattimainen ote. Esittämisen ilme toisi uudella tavalla konsultin tarjoaman sisällöllisen viestin esille, mikä voisi uskottavuuden näkökulmasta katsoen olla joskus lähes yhtä tärkeää kuin itse sisältö. Asiakas yrittäisi hahmottaa TuoteStartia jo ennen ensimmäistään konsultin tekemää toimeksiantoa. Kyse oli luotattavuudesta ja sen synnyttämisestä alusta alkaen osaksi asiakassuhdetta. Hänen oli syytä hyödyntää uusimpia ohjelmistoja ja tekniikoita. Asiakas uskoisi hänen tuotteidensa ajanmukaisuudesta paremmin, jos hän käyttäisi esimerkiksi värillisiä kalvoja. Tekstin olisi parasta olla kalvossa sujuvaa ja helppolukuista. Kuvia ja taulukkoja tulisi käyttää ajatusten visualisoimiseksi. Mustakalvoiset kalvot tai pienet ja suttuiset tekstit eivät saisi olla hänen tuotemerkkejään.

Arno alkoi muodostaa esityskalvoista ja muusta tiedosta koostuvaa tietopankkia, jonka sisältämää aineistoa hän tiesi voivansa joustavasti yhdistellä uusin tavoin niin, että jokainen

asiakas kokisi, että hän konsulttina räätälöisi konsultointituotteen juuri tälle. Tietopankki kasvavaksi laajuudessa ja monipuolisuudessa ja myös laatu hioutuisi. Yhdellekään asiakkaalle ei kuitenkaan saanut tulla tunnetta, että nimenomaan hän maksaisi konsultin ”hienostelusta”.

Erityisen keskeistä Arno Parviaisen mielestä pk-yrityksiä ja yrittäjiä konsultoitaessa on ollut muistaa puhua asiakkaiden kanssa ”samaa kieltä”. PKT-sektorilla resurssit ovat usein tiukalla. Julkisesti saatavilla olla toimintamalleilla ja työkalujen aihioilla on näin kenties erityistä merkitystä sillä ne vaikuttavat suoraan sekä konsultti- että asiakasyrittäjän transaktiokustannuksiin. Tilanteen mahdollisimman kustannustehokas ja nopea kiteyttäminen asiakkaalle merkityksellisillä tavoilla ovat usein tärkeämpiä huomion kohteita kuin esimerkiksi maineen kasvataminen välittömän asiakaskunnan ulkopuolella.

### Keskustelu

Aikaisemman kirjallisuuden mukaan liikkeenjohdon konsultit voivat versioida yritysten sisällä kehitettyjä ja käytettäviä kehitystyökaluja soveltumaan myös muiden yritysten käyttöön (Schaffer ja McCreight 2004). Konsultti voi näin omassa toiminnassaan nivoa tuotekehityksen osaksi asiakkaiden silmissä ”tavanomaista” toimeksiantoa. Alunperin yrityskohtaisesti räätälöity sovellus voidaan kiteyttää yleiseen muotoon. Kun ratkaisu esitetään yleisessä muodossa mallina muille vastaaville ratkaisuille, se voidaan esittää tuotteena, jonka immateriaalinen sisältö voidaan siirtää myös muualle. Konsultin asiakkaalleen esittämä ratkaisuehdotus voi yhtäältä tällöin vedota yleispätevään ”työkaluun” eli yleiseen malliin, joka on toiminut muualla, ja toisaalta yrityskohtaisesti räätälöityyn ratkaisuun vastaamaan asiakkaan ongelmaa, joka on ainut-

laatuinen tai koetaan sellaisena. Yleisessä muodossa oleva malli kääntyy toimintasuunnitelman laadintavaiheessa asiakaskohtaiselle kielelle (Berglund ja Werr 2000; Heusinkveld ja Benders 2002; Tienari ja Ainamo 2004).

Tämä tutkimus vahvistaa aiempia tutkimustuloksia, että liikkeenjohdon konsultin esitustaidoilla on merkitystä konsultin esitellessä ideoitaan sekä tuotteitaan ja palveluksiaan ja kehittäessään näitä yhä toimivammaksi (Clark 1995; Sarvary 1999). Pyrkimyksissään kuvata asiakkaalle tämän kohtaamaa liiketoiminnan todellisuutta konsultti samalla tuottaa uusia käsitteellisiä kategorioita ja eroja tässä todellisuudessa. Liikkeenjohdon konsultoinnissa tuotekehitystoiminta voidaan näin osaltaan nähdä uusien kielellisten kategorioiden luomisena ja muokkaamisena (vrt. Puutio 2002). Kuten eivät aiemmatkaan tutkimukset, myöskään tämä tutkimus ei ole tuonut ilmi, että esitustaidoilla olisi vaikutusta uusien tuoteideoiden etsinnässä.

Case-tapauksemme Arno Parviaisen mukaan liikkeenjohdon konsultti Suomessa voi tuotekehityksessä tehdä asiakas- ja muiden yritysten lisäksi hedelmällistä yhteistyötä julkisen sektorin toimijoiden kanssa. Aivan kuten tuotekehityksessä joissakin massaräätälöidyissä tai elämystalouden piiriin kuuluvissa kappaletavaroissa, kyse voi olla keskusteluista, vuorovaikutuksesta, yhteisen kielen muodostamisesta, kokemuksista ja elämyksistä. Kun toteutus eli julkisen sektorin kehittämisen kielen operationalisointi varsinaiseksi toiminnaksi usein jää toimeksiannossa asiakkaana olevan liikkeenjohdon tai tämän alaisten vastuulle, julkiselta sektorilta saatujen ratkaisumallien ja niiden puitteissa kerätyn tiedon ”kääntäminen” asiakkaan kielelle voi muodostua tärkeäksi osaksi liikkeenjohdon konsultin luomaa arvonlisää asiakkaalle. Uusien kielellisten kategorioiden tunnistaminen ja

muokkaaminen voidaan näin väittää olevan eräs osa liikkeenjohdon konsultointituotetta kehitettäessä. Synnytyt kategoriat voivat olla uusia asiakkaalle, konsultille itselleen, tai molemmille.

## Johtopäätöksiä

Olemme tässä artikkelissa keskittyneet tarkastelemaan sitä, miten pientoimistossa työskentelevä liikkeenjohdon konsultti voi kehittää uusia konsultointituotteita tehokkaasti, mielekkäästi ja nopeasti. Totesimme, että liikkeenjohtokirjallisuudessa on liikkeenjohdon konsultointituotteiden osalta ollut tutkimusaukko. Hahmotimme yleisestä tuotekehityskirjallisuudesta liukuhinatuotantoon soveltuvan, kohderyhmälle suunnatun sekä massaräätelöintiin ja elämystalouden liittyvän tuotekehitysmallin. Näistä jokainen soveltuu osin liikkeenjohdon konsultointituotteen kehitystoiminnan lähtökohdaksi, tietyin rajoituksin. Tunnistimme liikkeenjohdon konsultoinnin tuotekehityksen erityishaasteiksi verrattuna tähän kirjallisuuteen asiakkaan keskenään osittain ristiriitaiset odotukset, konsultointituotteiden immateriaalisen ja siten vaikeasti hahmotettavan luonteen sekä asiakkaan konsultilta odottaman jatkuvan vuorovaikutuksen suuren merkityksen.

Tarkastelimme etnografisen tutkimusotteen ja tutkimukseen osallistuvan alan ammattilaisen harjoittaman reflektion keinoin yhden liikkeenjohdon konsultin toimistossa tapahtuvaa tuotekehitystoimintaa. Ainutlaatuinen sisäänpääsymme ilmiöön mahdollisti seikkaperäisen ongelmien, haasteiden, mahdollisuuksien ja oppimisen jäsentämisen. Tuotekehityksen vaiheiksi näyttäisivät tarkastellun pienen konsultointiyrityksen erityistapauksen kohdalla muodostuvan (1) yleisesti tarjolla olevan, soveliaan toimintamallin tunnistaminen, (2) mallin oppimi-

nen ja ”kääntäminen” vastaamaan asiakaskysyntää, (3) opitun yhdistäminen ja tuotteistaminen osaksi konsultin ansaintamallia sekä (4) toiminnan tehostaminen ja esiintymistaitojen hiominen.

Uskomme, että tämä tutkimus on onnistunut tuomaan lisävalaistusta liikkeenjohdollisten tietotuotteiden uusiutumiseen, jota on käsitelty tähän saakka lähinnä vain makrotasolla (Abrahamson 1996) tai käsitteellisesti (Heusinkveld ja Benders 2002). Tutkimustuloksemme sivuaa Berglundin ja Werrin (2000) väitettä siitä, että liikkeenjohdon konsultointituote voidaan tulkita useammalla kuin yhdellä tavalla. Tuotteistamisen ja tehostamisen näkeminen tuotekehityksen kahtena viimeisenä vaiheena poikkeaa suurimmasta osasta aiemmista liikkeenjohdon konsultointituotteiden kehitystoimintaa sivuavista tutkimustuloksista, jotka näkevät liikkeenjohdon konsultointituotteen levittämisen liikkeenjohdon konsulttien päätavoitteena (Huczynski 1993; Abrahamson 1996; Heusinkveld ja Benders 2002). Väitämme, että liikkeenjohdon konsultoinnissa tuotekehityksen ”perussabluna” ei ole levittäminen vain päinvastoin tiedon kerääminen. Tarkastelemassamme tapauksessa ansaintamallin ydin on kyky tunnistaa yleisesti saatavilla oleva toimintamalli ja osata ”kääntää” tämä malli vastaamaan kunkin yksittäisen asiakkaan ”ainutlaatuisia” tarpeita, vaatimuksia ja mielihaluja.

Kappaletavaroihin ja tietotuotteisiin verrattuna konsultointituotteen immateriaalisuus voi tehdä näille asiakkaille haastavaksi tehtäväksi hahmottaa, mitä tarkalleen ottaen ollaan uudistamassa. Liikkeenjohdon konsultointi on palveluala, jossa konsultin ja asiakkaiden välinen inhimillinen vuorovaikutus – eli ”palvelu” – on olennainen osa prosessia, jolla tuote saatetaan asiakkaille. Tutkimus vahvistaa tutkimus-

tuloksia, että konsultoinnille tyypillinen pidättyminen varsinaisesta toteutuksesta ja kielen suuri merkitys antavat konsultille vapausasteita tavoissa esitellä konsultointituotetta asiakkailleen (vrt. Berglund ja Werr 2000, Clark 1995).

Huomautettakoon, että yhdestä tapauksesta yleisempiä johtopäätöksiä vedettäessä tulee aina olla varovainen. Yleisesti saatavilla olevien tuotemallien soveltaminen ei kenties aina ole yhtä kitkatonta kuin nyt tarkastellussa Arno Parviaisen tapauksessa. Tunnistamamme ja tarkastelemamme julkisen sektorin organisaatioiden tarjoamat toimintamallit eivät ole selkeästi ainoa vaihtoehto yrityksissä kehitettäville työkaluille. Molempiin sisältyy usein liikkeenjohdollisen kirjallisuuden ja talouslehdistön tunnetuiksi tekemiä elementtejä. Emme siis usko, että olemme voineet tässä artikkelissa esittää liikkeenjohdon konsulteille ”yhtä parasta” tapaa kehittää uusia tuotteita.

Tutkimuksemme selkeistä rajoitteista huolimatta uskomme, että esittämämme analyysi saattaa toimia hedelmällisenä pohjana tai vertailukohtana muilla palvelualoilla tehtäville tutkimuksille. Tulevalle tutkimukselle voimme esittää vahvistettavaksi ja kontekstualisoitavaksi väitteen, että liikkeenjohdolliset konsultointituotteet ovat erityisen elämyksellisiä tai kokemuksellisia palveluita verrattuna palvelutuotteisiin joissa asiakas kykenee hahmottamaan itsenkin, mitä ominaisuuksia tavoittelee (esim. yksinkertaiseen projektiin liittyvä projektisuunnittelu, asianajotoimiston tekemät työsopimukset, kirjanpito- ja palvelut, perusviestintäpalvelut tms.). Saman logiikan mukaan asiakas esittäisi sitä enemmän ja tarkempia vaateita tuote- tai palveluominaisuuksien osalta, mitä enemmän tuote tai palvelu olisi vakioitu tai paketoitu.

Jos palvelualtis konsultti vastaa asiakkaan esittämiin vaateisiin suuntaan tai toiseen, tuote

”elää” jatkuvasti. Ajatusten ”alkuperäisintä” prototyyppiä voi olla vaikeaa ellei mahdotonta jäljittää, eikä se välttämättä ole aina asiakkaan näkökulmasta tarkoituksenmukaista. Konsultointituotetta voidaan kenties pitää ikään kuin käyttöliittymänä asiakkaan ja konsulttien muuttuvien maailmojen välillä. Käyttöliittymän tehtävänä on tämän mukaan yhtäältä peittää liikkeenjohdollisten päätösten ja toimien kannalta turhaa monimutkaisuutta ja toisaalta tuoda vanhoihin liikkeenjohdollisiin periaatteisiin ja sääntöihin elämyksellisyttä, jonka ne saattaisivat asiakkaan silmissä muutoin menettää. ■

#### Lähteitä

- AAV, M.** (2003): *Marimekko: Fabrics, Fashion, Architecture*, toim. M. Aav. New Haven: Yale University Press.
- ABERNATHY, W.** (1978): *The Productivity Dilemma: Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*. Baltimore: John Hopkins.
- ABRAHAMSON, E.** (1996): ”Management Fashion”. *Academy of Management Review* 21, 254–285.
- AINAMO, A.** (2003): ”Jaakko Pöyry Group - Entrepreneurial Advantage as the Basis of Internationalization”. Teoksessa *Our Path Abroad*, toim. P. Mannio, E. Vaara ja P. Ylä-Anttila, Helsinki: Etlatieto, 105–118.
- AINAMO, A.** (2002): ”Muotoilun ja kannattavuuden moninaiset yhteydet”. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 4/2002, 381–400.
- AINAMO, A.** (2001): Tietämyksen välitystoiminta: Näkökulma uusien tuotteiden ja kulutusmallien syntymiseen, kehittymiseen ja vakiintumiseen. *Hallinnon tutkimus* 20/4, 347–357.
- AINAMO, A.** (1999): ”Strateginen tuotesuunnittelu”. *Hallinnon tutkimus* 18/4, 326–337.
- AINAMO, A. ja PANTZAR, M.** (2000): ”Design for the Information Society: What Can We Learn from the Nokia Experience?”. *The Design Journal* 3/2, 15–26.
- AINAMO, A. ja TIENARI, J.** (2002): ”The Rise and Fall of a Local Version of Management Consulting in Finland”. Teoksessa *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, toim. M. Kipping ja L. Engwall. Oxford: Oxford University Press.
- BERGLUND, J. ja WERR, A.** (2000): ”The Invincible Character of Management Consulting Rhetoric: How One Blends Incommensurates while Keeping them Apart”. *Organization* 7, 633–655.

- CANBACK, S.** (1998): "The Logic of Management Consulting (Part One)". *Journal of Management Consulting* 10, 3–11.
- CLARK, T.** (1995): *Management Consulting as the Management of Impressions*. Buckingham, UK: Open University Press.
- ELLIS, C. ja BUCHNER, A.** (2000): "Autoethnography, Personal Narrative, Reflexivity: Researcher as Subject". Teoksessa: *Handbook of Qualitative Research*, toim. N. Denzin ja Y. Lincoln. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage, 733–768.
- EROLA, MARKO** (2005) "Konsultit 2005 – Täältä tullaan konsultointi!" *Talouselämä* 5/2005, 28–33.
- GEERTZ, C.** (1973): "Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture." Teoksessa *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- GREINER, L.E. ja METZGER, R.O.** (1983): *Consulting to Management: Insights to Building and Managing a Successful Practice*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- HAMERMESH, P.** (1988): *Strategia toimivaksi*. Suom. A. Ainamo. Espoo: Rastor-Julkaisut.
- HARGADON, A. ja SUTTON, R.** (1997): "Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm". *Administrative Science Quarterly* 42, 716–749.
- HEISKANEN, A.** (2001): *Jäsenyritysten osaamisen ja palveluiden tuotteistus ja kehitys*. Työpäpaperi, SKOL Visio 2005 / Tuotteistus.
- HEUSINKVELD, S. ja BENDERS, J.** (2002): "Between Professional Dedication and Corporate Design". *International Journal of Management and Organization*, 32(4), 104–122.
- HUCZYNSKI, A.** (1993): *Management Gurus: What Makes Them and How to Become One*. London: Routledge.
- IBARRA, H.** (1999): "Provisional Selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation". *Administrative Science Quarterly* 44, 764–791.
- KEMMIS, S. ja MCTAGGART, R.** (2000): "Participatory Action Research". Teoksessa: *Handbook of Qualitative Research*, toim. N. Denzin ja Y. Lincoln. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage, 567–605.
- KORHONEN, T. ja AINAMO, A.** (toim.) (2003): *Handbook of Product and Service Development in Communication and Information Technology*. Boston, Dordrecht, London: Kluwer.
- KOTLER, P.** (1989): *Markkinoinnin käsikirja*. Suom. A. Ainamo. Espoo: Rastor-Julkaisut.
- KUBR, M.** (1996): *Management Consulting: A Guide to the Profession*. Geneva: International Labour Office.
- KYRÖ, P.** (1999): "Liikkeenjohdon konsultointi – nuori ja kasvava toimiala". *Aikuiskasvatus* 1/1999.
- LAURÉN, M.** (2001): *Liikkeenjohdon konsultoinnin suomalaisten erityisosaajien konsultointitavat*. Pro gradu -työ, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, johtaminen ja organisaatiot.
- LEADBREAKER, C.** (2003): *Personalization of Public Services*. Demos: London.
- LEWIN, K.** (1951): *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York: Harper & Row.
- LILIUS, A-L ja MALIN, R.** (2003): "Kasvu petti konsultit". *Talouselämä* 4/2003, 22–27.
- MAISTER, D.** (1993): *Managing the Professional Service Firm*. New York: The Free Press.
- MATTILA, A.** (2001): *Liikkeenjohdon konsultin ammatillisen identiteetin muodostuminen*. Pro gradu -työ, Helsingin kaupunkorkeakoulu, Organisaatiot ja johtaminen.
- MCKENNA, C.** (2001): "The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century". *Enterprise and Society* 2, 673–679
- MCKENNA, C., ML DJELIC ja A. AINAMO** (2003): "Message and Medium: The Role of Consultants in Globalization and Its Local Interpretation". Teoksessa *Globalization and Institutions: Redefining the Rules of the Economic Game*, toim. M.-L. Djelic ja S. Quack. Cheltenham: Edward Elgar.
- PANTZAR, M. ja AINAMO, A.** (2004): "Nokia – The Surprising Success of Textbook Wisdom". *Comportamento Organizacional e Gestao* 10/1, 71–86.
- PINE B. ja GILMORE J.** (1998), "Welcome to the Experience Economy", *Harvard Business Review*, July-August, 97–105
- PINE, B., VICTOR, B. ja BOYNTON, A.** (1993): "Making Mass Customization Work", *Harvard Business Review*, September-October, 108–119
- PKT-SÄÄTIÖ** (2000): *Yritys ja konsultti: liikkeenjohdon konsultointi pk-yrityksen voimavarana*. PKT-säätiön julkaisu 1/2000.
- PUUTIO, R.** (2002): *Merkitysmysteeri – organisaatiot ja kehittämisen kieli*. Jyväskylä: ODECO / Painoporras.
- RAVASI, D. ja RINDOVA, V.** (2004): "Creating Symbolic Value: A cultural Perspective on Production and Exchange". *Academy of Management*, New Orleans, August 6–11.
- SAKAKIBARA, K., LINDHOLM, C. ja AINAMO, A.** (1995): "Product Development Strategies in Emerging Product Markets: The Case of 'Personal Digital Assistants'". *Business Strategy Review* 6/4, 23–36.
- SARVARY, MIKLOS** (1999): "Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry". *California Management Review* 41/2, 95–107.

## DISCUSSION

- SCHAFFER, ROBERT H.** (1999): *High Impact Consulting: How Clients and Consultants Can Work Together to Achieve Extraordinary Results*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHAFFER, R. ja MCCREIGHT, M** (2004): "Build Your Own Change Model". *Business Horizons* 47/3, 33–38.
- SCHEIN, E.H.** (1969): *Process Consultation: Its Role in Organizational Development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- SIPILÄ, J.** (1995): *Asiantuntijapalveluiden tuoteistaminen*. Porvoo: WSOY.
- STURDY, A.** (1997): "The Consultancy Process - An Insecure Business". *Journal of Management Studies* 34/3, 389–413.
- TIENARI, J.** (1999) *Sotakorvaustyön tehostamisesta sähköisen liiketoiminnan kehittämiseen – liikkeenjohdon konsultoinnin lyhyt historia Suomessa*. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu / kauppätieteiden osaston tutkimuksia 1.
- TIENARI, J. JA AINAMO, A.** (2004): "Liikkeenjohdon konsultoinnin nykykenttä ja historia" Suomessa. *Työn tuuli* 1/2004, 7–16.
- TIENARI, J., AINAMO, A. ja VAARA, E.** (2001): *Laatu liikkeenjohdon konsultoinnissa: konsultoinnin paikallisten erityisosaajien ja heidän asiakkaidensa välisen suhteen arviointi ja kehittäminen*. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu / kauppätieteiden osaston tutkimuksia 3.
- TIENARI, J., VAARA, E. ja AINAMO, A.** (2003): "Liikkeenjohdollisten oppien ja organisaatiouudistusten maastouttaminen: taikasanana muutos". *Liiketaloustieteellinen Aikakauskirja* 2/2003, 311–333.
- VAN MAANEN, J.** (1990): *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. Chicago: University of Chicago Press.
- VARIAN, H. ja SHAPIRO, C.** (1998): *Information Rules!* Boston: Harvard Business School Press.
- VARTIAINEN, E.** (2003): "Mistä konsultoinnissa on kysymys? Näkymiä tutkivaan konsultointiin". *Työelämän tutkimus* 2/2003