

Konsultin rooli StartUp Schoolin asiantuntijana

Noora Lipsanen

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2013



<p>Tekijä tai tekijät Noora Lipsanen</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2010</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Konsultin rooli StartUp Schoolin asiantuntijana</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 43 + 2</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Mari Takko</p>	
<p>Tämä tutkimus on tehty HAAGA-HELIAN StartUp Schoolille, joka toimii tutkimuksen toimeksiantajana. Tutkimuksen tarkoituksena on tehdä kartoitus eri aloilla toimivista konsulteista ja heidän päivittäisessä työssään tarvitsemastaan osaamisesta.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena on ollut löytää uudenlaista konsulttiosaamista HAAGA-HELIAN StartUp Schoolissa toimivien opiskelijoiden tueksi heidän perustaessaan omia yrityksiään. Tutkimuksessa on myös etsitty vastauksia kysymyksiin, minkälaisia rooleja konsulteilla on ja minkälainen tämän roolin tulisi olla konsultin toimiessa StartUp Schoolissa asiantuntijana.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisessa osiossa on kuvattu oleellista tietoa ja käsitteitä konsultteihin ja heidän työhönsä liittyen. Teoreettinen viitekehys on pyritty muodostamaan niin, että se tukee kvalitatiivisesti eli laadullisesti toteutettua tutkimuksen osaa. Tutkimuksen empiirisessä osiossa laadullisena tutkimusmenetelmänä on käytetty haastattelua, joka on rajattu teemahaastatteluun. Tutkimuksessa haastateltiin kolmea StartUp Schoolin opiskelijaa ja neljää konsulttia kolmesta eri organisaatiosta, joilta kaikilta löytyy monien vuosien kokemusta konsultoinnista.</p> <p>Tutkimuksen lopussa on esitetty laadullisen tutkimuksen tulosten perusteella muodostettuja johtopäätöksiä. Haastattelut tarjosivat arvokasta ja hyödyllistä tietoa vastauksiksi tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimusongelmiin. Esimerkiksi kaikki konsultit kuvailivat ja listasivat monipuolisesti konsultin erilaisia rooleja ja korostivat sitä, kuinka tärkeää on konsultin työn jatkuvuudelle yhteistyön syntyminen asiakkaan kanssa. Haastattelujen tulokset olivat hyvin yhteneväisiä myös tutkimuksen teoreettisen viitekehysten kanssa.</p>	
<p>Asiasanat Asiantuntijat, konsultointi, osaaminen, prosessit, roolit</p>	

<p>Author or authors Noora Lipsanen</p>	<p>Group or year of entry 2010</p>
<p>The title of thesis Consultant's role as a StartUp School's expert</p>	<p>Number of pages and appendices 43 + 2</p>
<p>Supervisor or supervisors Mari Takko</p>	
<p>This study has been made for the HAAGA-HELIA University of Applied Sciences' StartUp School, which is the mandator for the study. The aim of this study is to examine consultants in different industries and find what kinds of skills and talents they need in their daily work.</p> <p>The goal of this study is to find new kinds of competencies for the students that are a part of HAAGA-HELIA's StartUp School while they are founding their own companies. This study's purpose is to find out what kinds of different roles the consultants have and what kind of a role they should have when they work as an expert in StartUp School.</p> <p>This study's theoretical part includes essential information and terms related to consultants and consulting. The theoretical framework of the study was formed to support the qualitative part of the study. In the empirical part of the study the method employed was interviews, which were conducted as themed interviews. Three of the StartUp School's students were interviewed for the study and also four consultants from three different organizations. Each of the consultants had several years of experience in the consulting field.</p> <p>Conclusions based on the qualitative research are presented at the end of the study. Valuable and beneficial information was collected during the interviews and this data brought answers to the research problems presented at the beginning of the study. For example each consultant described and listed various roles for consultants and highlighted how essential cooperation with the client is in maintaining the relationship. The results of the study were also very convergent with the theoretical part of the study.</p>	
<p>Key words Consultants, consulting, competencies, processes, capacity</p>	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, rajaus ja pääkysymykset.....	1
2	Konsultoiminen	4
2.1	Konsultoinnin määritelmä.....	4
2.2	Konsultoinnin historiaa lyhyesti	5
2.3	Konsultointityö	6
2.3.1	Sisäinen ja ulkoinen konsultointi.....	7
2.3.2	Konsultointityön ominaispiirteitä	9
2.3.3	Hyvän konsultin ominaisuuksia.....	10
3	Konsultointityön sisältö.....	11
3.1	Erilaisia konsulttilajeja.....	11
3.2	Erilaisia konsultin tehtäviä ja rooleja	12
3.3	Konsultilta vaadittava osaamisperusta.....	13
3.3.1	Konsultilta vaadittava erikoisasiantuntemus	14
4	Konsultointityön toteutus	16
4.1	Konsultointityöstä laaditut sopimukset ja työn toteutus	16
4.2	Konsultointityön onnistuminen	18
4.3	Konsultointityön hinnoittelu	18
4.3.1	Hinnoitteluteknikka ja sen sisältö.....	19
4.4	Viitekehyskuvio.....	20
5	Start Up School.....	22
5.1	HAAGA-HELIAN StartUp School.....	22
5.2	Suomalaisten startup-yritysten ja nuorten yrittäjien nykytilanne	22
6	Tutkimuksen toteuttaminen.....	24
6.1	Pohjustus laadulliseen tutkimukseen	24
6.2	Laadullisen tutkimuksen toteutus.....	25
6.2.1	Haastattelujen toteuttaminen	26
7	Tutkimuksellisen tiedon kerääminen	27
7.1	Haastateltavien valinta StartUp Schoolissa	27
7.1.1	Opiskelijoiden haastattelut	27

7.2	IBM Finland Oy.....	30
7.2.1	IBM Finland Oy:ssä toimivat konsultit.....	30
7.3	IMS Talent Oy	32
7.4	Virvo Oy	34
8	Johtopäätökset	37
8.1	Haastattelujen analysointi.....	37
8.2	Tutkimuksen toteutumisen tulokset ja onnistuminen.....	38
8.3	Tutkimuksen jatkaminen	40
	Lähteet.....	42
	Liitteet	44

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on tutkimus konsulttityön, konsulttien osaamisten ja yksittäisten konsulttien roolien merkityksestä HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun StartUp Schoolille. Tutkimuksen tarkoituksena on tehdä eräänlainen kartoitus konsulttiyrityksistä, ja sen tavoitteena on myös tutkia minkälaista osaamista on mahdollista löytää HAAGA-HELIAN StartUp Schoolin toimintaa tukemaan.

1.1 Tutkimuksen tausta

HAAGA-HELIAN StartUp School toimii työn toimeksiantajana. HAAGA-HELIAN StartUp Schoolin tavoitteena on tukea koulussa opiskelevia opiskelijoita yrittäjyydessä sekä oman yritystoiminnan luomisessa ja aloittamisessa. StartUp School auttaa opiskelijaa löytämään ja kehittämään omaa liikeideaansa, sekä muuntamaan sen toimivaksi liiketoiminnaksi. StartUp Schoolin toiminnassa mukana olevien on mahdollista saada liike-elämän ammattilaisten ohjausta, sekä verkostoitua muiden opiskelijoiden kanssa. (Start Up School 2013a.)

HAAGA-HELIAN StartUp School tarjoaa yrittäjäopiskelijoilleen liike-elämän asiantuntijoiden eli konsulttien apua heidän oman yritystoimintansa aloitusprosessissa. Tutkimus on tarpeellinen toimeksiantajalle, koska opiskelijoiden käytössä olevat konsultit ovat pysyneet pitkään samoina ja nyt HAAGA-HELIAN StartUp School tarvitsisi uudenlaista asiantuntijaosaamista aloittelevien pienyrittäjien tueksi. Opiskelijoille voidaan tarjota tietyn suuruinen kannustusraha yritystoiminnan aloittamiseen ja tähän on tarkkaan määritelty, vuosittain vaihtuva budjetti.

1.2 Tutkimuksen tavoite, rajaus ja pääkysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tehdä konsulttityön ja konsulttien osaamisen kartoitus. Samalla tutkitaan, minkälaisia erilaisia rooleja konsulteilla on ja minkälainen on konsultin rooli StartUp Schoolin asiantuntijana. Työn alussa kuvataan teoreettisessa viitekehysessä konsulttityötä käsitteenä ja kuvataan lyhyesti konsultoinnin historiaa sekä kehitysvaiheita. Teoriaosuudessa perehdytään myös tarkemmin konsulttien erilaisiin roo-

leihin, ominaisuuksiin, konsulttilajeihin ja konsulttien työssään tarvitsemiin erityisosaamiseen. Viitekehyksen lopussa on kuvattu konsulttityön toteutusta ja työn hinnoittelua.

Tutkimuksen empiirisessä osassa tehdään puolistrukturoidun teemahaastattelututkimuksen avulla konsulttien osaamisen kartoitusta. Tällöin tutkimuksen pohjana toimii haastatteluiden avulla kerätty tieto StartUp Schoolin opiskelijoilta. Konsulttien haastattelut keskittyvät puolestaan konsulttien työssään tarvitsemiin ominaisuuksiin ja osaamiseen, konsulttien erilaisiin rooleihin, konsulttien ja asiakkaiden välisiin suhteisiin sekä ydinasioihin konsultoinnissa. Sekä StartUp Schoolin opiskelijoiden, että konsulttien haastattelujen perusteella on pyritty selvittämään, kuinka todennäköistä on yhteistyösuhteen syntyminen palkatun konsultin ja StartUp Schoolin toiminnassa mukana olevan yrittäjäopiskelijan välille. Tutkimuksessa pyritään myös ratkaisemaan, onko mahdollisesti muodostuva yhteistyö esimerkiksi mentori-aktori –mallinen suhde. Tutkimusta tehdessä otetaan huomioon konsulttien osaamiskartoitusta tehdessä HAAGA-HELIAN StartUp Schoolin vuosittain vaihtuva budjetti eli opiskelijoille suunnattu kannustusraha, joka tänä vuonna 2013 on määritelty 5000 euron suuruiseksi.

Teoreettisessa viitekehyksessä on pyritty kuvaamaan tutkimuksen tarkoitusta ja asetettuja tavoitteita tukevaa ja konsultointiin liittyvää teoriaa. Viitekehyksessä on määritelty luettelomaisesti esimerkiksi konsultin erilaisia rooleja ja kerrottu, minkälaista osaamista konsultti tarvitsee työssään. Tämän jälkeen tutkimuksessa on selvitetty laadullisen tutkimuksen menetelmin, miten itse konsultit määrittelevät nämä roolit ja työssään tarvitsemansa erityisosaamisen taidot. Laadullisen tutkimuksen menetelmänä on käytetty haastattelututkimusta, joka on rajattu puolistrukturoidun teemahaastattelun toteuttamiseen. Tutkimuksessa on määritelty kaksi tutkimusongelmaa, jotka koskevat konsulttien rooleja ja konsultin ja asiakkaan välille syntyvää yhteistyötä. Nämä tutkimusongelmat on kiteytetty kahteen pääkysymykseen, jotka ovat:

- Mikä on konsultin rooli StartUp Schoolin asiantuntijana?
- Minkälaista yhteistyötä on mahdollista muodostua konsultin ja StartUp Schoolissa toimivan yrittäjäopiskelijan välille?

Haastateltavina ovat toimineet kolme StartUp Schoolin opiskelijaa sekä neljä konsulttia kolmesta eri organisaatiosta. Vaikka edellä määritellyt kysymykset ovat tutkimuksen pääkysymyksiä, opinnäytetyötä tehdessä on huomioitava myös HAAGA-HELIAN StartUp Schoolin toimeksianto, jota voidaan pitää yhtenä tutkimusongelmana. Näin ollen kolmas tutkimuskysymys koskee konsulttien jokapäiväisessä työssään tarvitsemaansa osaamista ja sen kartoitusta. Tutkimuksen tuloksien tulee osoittaa, mistä toimeksiantaja voi löytää uudenlaista konsulttiosaamista StartUp Schoolin yrittäjäopiskelijoiden toiminnan tueksi.

2 Konsultointi

Tässä tutkimuksen teoriaosuuden ensimmäisessä kappaleessa määritellään aluksi mitä konsultointi terminä tarkoittaa sekä tehdään lyhyt yleiskatsaus konsultoinnin lähihistoriaan. Tämän jälkeen kuvataan konsultointityötä sekä työn kehitysvaiheita. Kappaleen lopussa kerrotaan, millaisia ominaisuuksia konsulttina toimivalta henkilöltä vaaditaan.

2.1 Konsultoinnin määritelmä

Homer H. Johnson ja Linda K. Stroh määrittelevät konsultoinnin perusteita käsittelevässä kirjassaan, että konsultti on henkilö, jonka asiakkaana yksittäinen kuluttaja tai suurempi organisaatio tilaa tältä tarvitsemansa palvelun. Konsultti auttaa asiakastaan tekemään päätöksiä ongelman ratkaisemiseksi ja tämän jälkeen avustaa tätä tarvittavien toimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa. (Johnson & Stroh 2006, 3.) Timo Rope (2006, 14) kiteyttää konsultoinnin ytimen niin, että työ on suurimmaksi osaksi vuorovaikutusosaamista, asiakassuhteiden solmimista sekä heidän kanssaan työskentelyä. Douglas Gray (2004, 3) vastaa konsultointia koskevaan kysymykseen, että konsultin tehtävänä on hankkia erityisosaamista tietyltä toimialalta ja tarjota asiakkaalleen puolueettomia neuvoja korvausta tai palkkiota vastaan. Konsultin tulee ottaa toiminnassaan huomioon asiakasyrityksen toiveet tarjotessaan palvelunaan esimerkiksi tietoa, tiedon analysointia tai suosituksia.

Philip A. Wickham (2004, 4) määrittelee erityisesti johdon konsultin olevan henkilö, joka tarjoaa konsulttipalveluna omaa osaamistaan, asiantuntijuuttaan ja näkemyksiään asiakkaalleen. Tämän toiminnan tarkoituksena on luoda arvoa asiakkaan liiketoiminnalle. Pekka Huttunen (2003, 20) on tutkinut konsultointia globaalista näkökulmasta. Hän perustelee näkemystään sillä, miten organisaatioiden on vastattava nopeasti muuttuvien toimintaympäristöjen luomiin haasteisiin menestyäkseen yritysten välisessä, kovenevassa kilpailussa. Organisaation kilpailukyvyyn ja kustannustehokkuuden ylläpitämiseksi konsulttipalvelujen hyödyntäminen on kannattavaa, koska konsultit toimivat asiantuntijoina ja heiltä löytyy erikoisosaamista juuri ongelmien ratkaisua ja organisaatiomuutosten toteuttamista varten. Huttunen katsoo konsultintyöstä suurimpien saatavien hyöty-

jen koskevan uudenlaisen tiedon tarjoamista, ulkopuolista apua ja riippumatonta näkökulmaa, sekä ratkaisuprosessin läpiviemisen turvaamista.

2.2 Konsultoinnin historiaa lyhyesti

Konsultointi on 1980- ja 1990-lukujen yksi nopeimmin kasvaneista asiantuntijaliiketoiminnan aloista. Näihin aikoihin konsulttiniimikkeen alla toimivia yrityksiä oli vähän ja suurin osa näistä oli insinööri- ja suunnittelutoimistoja. 1990-luvun alkupuolen syvä lama ajoi eri alojen osaajat perustamaan konsulttitoimistoja, joissa he pystyivät myymään eteenpäin opintojensa ja työkokemuksensa avulla hankittua erityisosaamistaan. Konsultoinnin nopeaan kasvuun vaikuttivat myös konsulttiniimikkeen vakiintunut asema markkinoilla sekä uuden konsulttiyrityksen perustamisen helppous, sillä tällaisen yrityksen perustamiseen tarvittiin vain vähän kustannuksia. Vaikka konsultointi toimialana oli kasvanut edeltävien kymmenen vuoden ajan, silti monellakaan aloittelevalla konsultilla ei tietoa itse alasta ollut juurikaan ehtinyt kertyä. (Rope 2006, 9-11.)

Rope (2006, 28) jakaa konsultoinnin kehitysvaiheet ajallisesti neljään vaiheeseen, kun tarkastellaan tarkemmin suomalaisen konsulttitoiminnan muodostumista. Nämä vaiheet on selitetty tarkemmin seuraavassa taulukossa. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Konsultoinnin ja konsultointivaiheeseen liittyvän liiketoiminnan rajan muotoutuminen konsulttitoiminnan neljässä kehitysvaiheessa (Mukaillen Rope 2006, 38.)

Kehitysvaihe	Konsulttitoiminta	Konsulttialueeseen liittyvä liiketoiminta
Konsultoinnin oheistarjontavaihe	Konsultointi tapahtui osaamisliiketoiminnan ohessa ilman asiaa erityisesti tiedostamatta.	Konsultatiivisia elementtejä saattoi olla sekoitettuna varsinaisen osaamistoiminnan kanssa.
Ammattikonsultoinnin kasvuvaihe	Konsultointia hahmotettiin, mutta työ haluttiin erottaa varsinaisesta yritystoiminnasta.	Suurimmassa osassa osaamistoimintaa oli konsultatiivisia elementtejä perusliiketoiminnan osana. Termiä konsultointi ei kuitenkaan vielä käytetty.
Konsulttitoiminnan kasvuvaihe	Konsulttituotteita kehitettiin ammattikonsulttien toimesta esimerkiksi jalkauttamisen apuvälineeksi.	Osaamisliiketoimintaan rinnastettiin konsultatiiviset palvelut omiksi elementeiksi hinnoittelua varten.
Konsulttitoiminnan erikoistumisvaihe	Eri konsulttitahot liittivät jalkauttamisen palvelukokonaisuuksiinsa, halliten näin koko prosessia ja kasvattaen liiketoimintaansa.	Osaamisbisneksen taitajat kasvattivat konsultoinnin roolia vahvistaen samalla imagoaan sekä kauppaamiensa prosessien markkina-asemaa.

Taulukosta 1 voidaan nostaa esiin muutama huomioitava konsultoinnin kehitystrendi. Konsultoinnin oheistarjontavaiheessa konsulttityö ei ollut kannattavaa liiketoimintaa, koska sitä ei oltu vielä erikseen hinnoiteltu. Ammattikonsultoinnin kasvu- eli pioneeri- vaiheessa konsultoinnista ei ollut vielä muodostunut merkittävää erillisliiketoimintaa, joten sitä ei ollut tiedostettu osaamiskentällä toimivien toteuttajien keskuudessa. Kolmannessa eli konsulttitoiminnan kasvuvaiheessa ammattikonsultit eivät osallistuneet asioiden toteuttamiseen, vaikka he pystyivät neuvomaan ja auttamaan tässä asiakasta. Konsultointi alkoi muodostua tuotenimikkeeksi osana osaamispalveluiden tarjontaa ja jotkut osaamisyhtiöt perustivat omia konsultointiyksikönsä, joista osa onnistui laajentamaan konsulttityhtiötasolle. Viimeisessä konsulttitoiminnan erikoistumisvaiheessa konsultit osallistuivat yhä enemmän työn toteuttamisprosessiin. (Rope 2006, 39-40.)

2.3 Konsultointityö

Huttusen (2003, 54) mukaan ”konsultin käyttö on johdolle kuuluvaa tiedonhankintaa, jossa konsultti toimii erilaisissa rooleissa”. Konsulttina toimiminen vaatii erityistä kokemusta erilaisista asiakaspalvelutilanteista. Koska konsultointi liittyy yrityksestä

riippuen aina enemmän tai vähemmän ihmisiin niin keskeinen tekijä, joka vaikuttaa konsulttityössä onnistumiseen on tarkka ihmistuntemus sekä ajan kuluessa harjaantuva kokemus. Toisaalta konsultointi työnä mahdollistaa monia muita ammatteja enemmän erilaisia ja rikastuttavia asiakastilanteita ja tapaamisia, joka lisää alan kiinnostavuutta. (Rope 2006, 14.)

Ensiksikin konsultti tekee työtä toiselle ihmiselle tai organisaatiolle, joka toimii konsultin *asiakkaana*. Näitä asiakkaita, jotka hyötyvät konsulttipalveluista, ovat esimerkiksi yksilöt, ryhmät ja kokonaiset organisaatiot. Konsultti auttaa asiakkaitaan saavuttamaan heidän määrittelemät tavoitteet. Toiseksi tärkeää on huomata, että konsulttipalvelun käyttäjä eli asiakas tekee päätökset ratkaistavista ongelmista tai aloitteiden toteutuksesta ja konsultti toimii tässä vain asiantuntijana. Konsultin roolina on tarjota sellaista erityisosaamista, jota asiakas ei pysty itse tuottamaan. Esimerkiksi yritykset voivat palkata IT-alan konsultin neuvomaan työntekijöitään uuden tietokoneteknologian käytössä. (Johnson & Stroh 2006, 3.)

Konsultointityössä konsultit saattavat joissakin tapauksissa vaikuttaa asiakkaiden päätöksen tekoon, mutta varsinaisten muutoksien toteuttamiseen he eivät normaalisti osallistu. Konsultti voi suositella organisaatiossa mahdollisesti tarvittavia muutoksia ja näiden toteuttamista, mutta silti päätösvalta säilyy asiakkaalla. (Johnson & Stroh 2006, 3-4.)

2.3.1 Sisäinen ja ulkoinen konsultointi

Konsultti tekee töitä tavallisesti asiakkaan kanssa tehdyllä määräaikaisella sopimuksella. Konsultointityö voi olla *sisäistä* tai *ulkoista* konsultointia. Suurin osa konsulteista tekee ulkoista konsultointityötä. Tällöin konsultointi tapahtuu tietyin aikavälein asiakasorganisaatiossa ja työ on projektiluonteista. Tämä tarkoittaa sitä, että tietyn projektin loputtua konsultti siirtyy joko uuden projektin pariin tai vaihtaa kokonaan toiseen asiakasorganisaatioon. Ulkoiset konsultit ovat myös usein erikoistuneet monille eri aloille. Sisäinen konsultointi tarkoittaa, että konsultti työskentelee organisaatiossa kokoaikaisena työntekijänä. Sisäinen konsultointityö on yleisempää usein suurissa tai keskisuurissa yrityksissä, koska pienimmissä yrityksissä ei sisäisen konsultoinnin tarve ole niin suuri.

Yrityksen sisäisiä konsultteja voivat olla esimerkiksi organisaation kehittäjät ja asiantuntijat. Nämä konsultit tarjoavat palveluitaan organisaatioiden sisäisissä yksiköissä. (Johnson & Stroh 2006, 8.) Seuraavassa taulukossa Johnson ja Stroh erittelevät sisäisten ja ulkoisten konsulttien eroja. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Eroja sisäisen ja ulkoisen konsultoinnin välillä (Mukaihen Johnson & Stroh 2006, 9.)

ULKOINEN KONSULTOINTITYÖ	SISÄINEN KONSULTOINTITYÖ
Konsultilla on paljon kokemusta eri alojen yhtiöistä	Konsultti on aina yrityksen käytettävissä
Konsultilla on välitöntä osaamista samankaltaisissa ongelmatilanteissa	Konsultti on perehtynyt organisaatiokulttuuriin
Konsultilla on tuore näkökulma asioihin	Konsultti ymmärtää politiikkaa asioiden aikaansaamiseksi
Kustannustehokkuus	Lopputulokseen tyytyminen

Taulukossa 2 korostetaan sitä, että ulkoisesta konsultoinnista saatava hyöty on asiakkaalle suurempi, koska konsultit ovat toimineet ja näin saaneet kokemusta monista erilaisista organisaatioista. Organisaation ulkopuolelta tuleva konsultti pystyy myös ratkaisemaan ongelmia uudesta, tuoreesta näkökulmasta. Kustannustehokkuus ulkoisen konsultin käytöstä syntyy siinä, kun yritys voi palkata konsultin vain tiettyyn projektiin tai tarkasti määritetylle ajanjaksolle. Sisäisestä konsultointityöstä saatava hyöty on, että palvelu on helposti saatavilla ja yrityksen sisäiset konsultit tuntevat muut työntekijät sekä organisaatiokulttuurin ulkoisia paremmin. (Johnson & Stroh 2006, 9-10.)

Johnson & Stroh (2006, 11-12) listaavat erikseen kirjassaan ulkoisen sekä sisäisen konsultoinnin hyötyjä ja haittoja. Ulkoiset konsultit pääsevät matkustamaan sisäisiä enemmän, osallistumaan useampiin erilaisiin projekteihin, sekä kerryttämään arvokasta työkokemusta. Ulkoisille konsulteille myös maksetaan usein korkeampia palkkioita. Haittapuolena voivat olla pitkät työpäivät tai toistuvat työmatkat. Sisäiset konsultit hyötyvät ulkoisia enemmän saamalla enemmän aikaa esimerkiksi perheilleen. Heille maksetaan myös säännöllisesti palkkaa, sekä he saavat nauttia muista työeduista ulkoisia enemmän.

Haittapuolena yrityksen sisäisessä konsultoinnissa on, että työn luonteesta johtuen asiakkaat ja projektit voivat pysyä samankaltaisina eikä erilaista työkokemusta kerry niin paljoa.

2.3.2 Konsulttityön ominaispiirteitä

Rope (2006, 21-22) on luetellut konsultointiin liittyviä ominaispiirteitä. Näitä ovat:

- *Osaamisresurssin sisältö.* Tällä tarkoitetaan konsultointiin liittyvää erityisosaamista ja siihen liitettävää opastusta tai muuta sellaista toimintaa, joka edellyttää aina erityisammattitaitoa.
- *Tilapäisyys käytössä,* joka tarkoittaa, että yrityksen sisäisiä konsultteja eri yrityslohkoilta käytetään aina tilapäisesti eri yrityksen toimintayksiköissä. Konsulttityöhön liittyy aina projektimaisuuden piirre.
- *Asiakkaan kokemus tarve edellytyksenä,* joka tarkoittaa asiakkaan toivetta osaamisen hankkimiseen yrityksen ulkopuolelta. Näin voidaan toimia esimerkiksi yrityksen saaneeraustilanteessa, jolloin ulkopuolisen konsultin on helpompi toimia puolueettomasti sisäiseen henkilöstöön verrattuna.
- *Näkemykset osaamishankinnan kannattavuudesta* tarkoittaa uskomista konsultin käyttämisestä saataviin taloudellisiin ja toiminnallisiin hyötyihin, jotka ovat arvokkaampia, kuin kyseisestä toiminnasta aiheutuvat kustannukset.

(Rope 2006, 21-22.)

Tilapäisen osaamisresurssin hankkimisen tarve lisääntyy jatkuvasti. Tähän on vaikuttanut erityisesti globalisaatio, yritysten toimintaympäristöjen monimutkaistuminen ja erilaisten erityisosaamista vaativien taitojen merkityksen kasvaminen. Yrityksille on lähes poikkeuksetta edullisempaa ja kannattavampaa ostaa konsulttipalvelut ostopalveluina ja muuttuvilla kustannuksilla, kuin tehdä niitä itse ja näin maksaa tarvittavasta osaamisesta kiinteitä kustannuksia. (Rope 2006, 23.)

Huttunen (2003, 129) kuvailee konsulttia asiantuntijaksi, ”jolla koulutuksensa ja kokemuksensa perusteella täytyy olla poikkeuksellisen hyvä kyky ratkaista ongelmia, joihin ei

useimmiten ole yksiselitteistä ratkaisua.” Konsulttityöhön liittyvät ominaispiirteet vastaavat esimerkiksi kysymyksiin, miten konsulttityötä tulisi tehdä ja minkälaiset henkilöt soveltuvat konsultin rooliin. Vaikka konsultointi edellyttää asiaperusteista ammattituntemusta, niin eri alojen konsulteilta vaaditaan erilaista ammattiosaamista. Konsulttitoiminnan projektimaisuudesta johtuen konsultin tulisi sietää epävarmuutta ja muuttuvia tilanteita. Tätä kykyä tarvitaan erityisesti silloin, kun yritys on ostanut palvelun ulkopuoliselta konsultilta. Kysynnän ja toiminnan jatkuvuutta on vaikeaa taata. Tilanne edellyttää konsultilta, että:

- Konsultin tulisi suunnata katseensa tulevaisuuteen ja keskittyä tuleviin työtehtäviin.
- Konsultille olisi kannattavaa osallistua moniin eri projekteihin samanaikaisesti.
- Liiketaloudellisesta näkökulmasta konsultilla tulisi olla rajattu asiakasperusta, jonka voidaan olettaa tuottavan tietyn määrän töitä sekä toimeentuloa.

(Rope 2006, 26-27.)

2.3.3 Hyvän konsultin ominaisuuksia

Rope (2006, 164-165) listaa hyvälle konsultille tunnusomaisia piirteitä. Ensiksikin konsultin tulisi olla aktiivinen työntekijä ja tämän tulisi näkyä kaikessa hänen toiminnassaan. Ja koska konsulttityö tapahtuu enimmäkseen ihmisten välisessä kanssakäymisessä, tulee konsultin olla luonteeltaan ulospäinsuuntautunut. Konsultti tarvitsee työssään loogisuutta ja analyttisuutta, jotta tämä pystyy ratkaisemaan ongelmia ja määrittelemään ratkaisujen syy-seuraussuhteita. Yksi tärkeä konsultin ominaisuus avun ja tuen antaminen, johon koko idea konsulttityöstä perustuu. Yleensä asiakas ostaa konsulttipalvelun, ja konsultin tulee auttaa asiakastaan prosessissa tarjoamalla omaa osaamistaan sekä asiantuntijuuttaan.

Rope (2006, 167-172) jakaa konsultin ominaispiirteet myös syntyperäisiin, kehittyviin ominaisuuksiin. Näitä ovat muun muassa systemaattisuus, luotettavuus, sanallinen ilmaisu ja myynnin taidot. Rope perustelee valintojaan sillä, että näitä piirteitä tarvitaan juuri konsulttityössä. Piirrelistasta nähdään myös, että konsulttityöhön vaikuttavat asiantuntijuuden, koulutuksen ja kokemuksen lisäksi henkilökohtaisuudet ominaisuudet.

3 Konsultointityön sisältö

Tässä luvussa kuvataan erilaisia konsulttilajeja ja perehdytään tarkemmin minkälaisia tehtäviä konsultin työnkuvaan kuuluu. Luvussa kerrotaan myös minkälaista osaamista konsultilta työssään vaaditaan sekä tutkitaan konsultin työlle ominaista erityisasiantuntemusta.

3.1 Erilaisia konsulttilajeja

Konsultteja löytyy laaja kirjo monelta eri toimialalta. Wickham (2004, 3) käsittelee kirjassaan johdon konsultointia, joka on erityinen johtamisen muoto. Johdon konsultti on yrityksen palkkaama konsultti, joka saa vastuulleen tietyn ennalta määritellyn projektin. Johnson ja Stroh lajittelevat konsulttityön kahteen eri toimijaan: konsulttiin *asiantuntijana* ja konsulttiin *fasilitaattorina*. Kun konsultti toimii asiantuntijana, hän haastattelee asiakastaan tämän esitettyään ratkaistavan ongelmansa. Konsultti voi kerätä tarvittavaa dataa päätöksenteon tueksi esimerkiksi yrityksen toimintaympäristöstä tai haastattelemalla muita alalla toimivia henkilöitä. Tiedonkeruun jälkeen konsultti analysoi datan, tekee tarvittavat päätelmät ja esittelee nämä asiakkaalleen. (Johnson & Stroh 2006, 4-5.) Fasilitaattorina konsultti avustaa asiakastaan järjestelmällisesti askel kerrallaan projektin suorittamisessa. Konsultin roolina on toimia opastavana ja neuvovana osapuolena, eikä kertoa asiakkaalleen suoraa toimintasuunnitelmaa olosuhteisiin nähden. Konsulttityön painopiste on tällöin tilanteiden analysoinnissa ja mahdollisten ratkaisujen arvioinnissa. (Johnson & Stroh 2006, 6.)

Ropen (2006, 52) mukaan konsultointityön ydin on oman osaamisen tarjoaminen palvelun ostajalle. Tämä prosessi tapahtuu yleensä etukäteen sovitussa aikataulussa. Näin ajatellen voidaan konsultointilajit luokitella neljään tyyppiin:

- *Koulutuskonsultointi*, jossa konsultti toimii kouluttajan roolissa ja käyttää koulutusta apuvälineenä osaamisensa tarjoamisessa. Palvelun vastaanottajana toimii tietty kohdejoukko.
- *Kehittämiskonsultointi*, jolloin konsultti toimii kehittäjänä ja jakaa osaamistaan kehittämisprosessiin osallistuneiden kesken.

- *Työpalvelukonsultointi*. Konsultti toimii neuvonantajana ja toteuttajana projektissa. Konsulttipalvelu on tilattu esimerkiksi insinöörisuunnittelutoimistoon, jossa konsultti ottaa vastuun ammattiosajana organisaation asettamasta tehtävästä.
- *Hallituskonsultointi*, jolloin konsultointi tapahtuu yrityksen hallituksen kautta. Tällöin konsultti jakaa osaamistaan, neuvoja ja tietoa yrityksen hallituksen jäsenille ja sitä kautta ratkaistaviin ongelmiin.

Tällaista konsulttityyppien lajittelua voidaan tehdä muinkin keinoin, mutta edellä mainittu lista on erityisen hyödyllinen osaamistehtävien jaotteluun eri toimintasisältöihin vuoksi. Konsulttilajeja ja näiden yhdistelmiä on monia erilaisia, koska yhdessä projektissa voi olla mukana osia useista eri konsulttilajeista. (Rope 2006, 52-53.)

3.2 Erilaisia konsultin tehtäviä ja rooleja

Grayn (2004, 3) mielestä konsultti ei ole asiakasyrityksen työntekijä, vaan itsenäinen sopimusosapuoli tai konsulttityhtiön jäsen. Huttusen (2003, 19) mukaan konsultin päätehtävänä on tarjota yrityksen johdolle näiden omien arvojensa mukaisia ratkaisuja määriteltyyn ongelmaan. Vaativimmaksi konsultin tehtäväksi Huttunen (2003, 25) katsoo asiantuntija avun organisaatiokriisin ratkaisemisessa. Perinteisesti konsultin tehtäviin on luettu esimerkiksi tilintarkastus- ja arkkitehtisuunnittelutehtävät. Tämä on myöhemmin todettu virheelliseksi tulkinnaksi, koska monet erilaiset osaamisasiantuntijatehtävät voivat sisältää konsultatiivisia elementtejä, vaikka oikea konsultin työ on piirteiltään neuvovaa ja kouluttavaa. Tältä pohjalta Rope (2006, 74-76) jakaa konsultointitehtävät kolmeen kenttään. Nämä ovat:

- *Kouluttajakonsultti*, joka on yksi konsultin perusrooleista. Tällöin konsultti toimii kouluttajana ja häneltä vaaditaan hyvää asiantuntijuutta, tilanneherkkyyttä ja loogisuutta. (Rope 2006, 79-80.) Kouluttaja-nimikkeen sijaan voidaan käyttää nykyaikaisempaa termiä *valmentaja*, joka sisällöltään viittaa enemmän *mentor*-käsitteeseen tarkoittaen kokenutta ohjaajaa. Kuitenkin konsulttia kutsutaan harvemmin mentoriksi, vaikka neuvominen ja ohjaus sisältyvät molempiin nimikkeisiin.
- *Prosessikonsulttina* toimiessaan konsultilta vaaditaan erityisesti kykyä osallistaa ihmisiä asioiden kehittämiseen ja työstämiseen. Hyvän prosessikonsultin ominaisuuksia

ovat kärsivällisyys, innostavuus ja ihmisläheisyys. Apuvälineinään hän voi käyttää esimerkiksi ryhmätöitä, aivoriihiä tai erilaisia testejä. (Rope 2006, 80-82.)

- *Asiantuntijakonsultti*, joka on näistä kolmesta konsultinroolista perinteisin. Konsultilta löytyy sellaista hankittua erikoisosaamista, josta asiakasyritys voi palvelun ostaessaan hyötyä. Konsultin rooli ei ole toimia työntekijänä vaan neuvonantajana asiakkaan ongelmatilanteissa. Asiantuntijakonsultin ominaispiirteitä ovat esimerkiksi ehdoton puolueettomuus, kyky hahmottaa kokonaisuuksia, systemaattisuus ja analyytisyys.

(Rope 2006, 83-84, 86.)

Kun asiakas on ostanut konsultilta palvelun, konsultti tekee selvityksen ongelmasta. Tämän jälkeen hän analysoi tilanteen, tekee toimintaehdotukset ja lopuksi toimintasuunnitelman. Tämän prosessin päätyttyä asiakasorganisaatiolla tulisi olla mahdollisuus tehdä käytännöllinen ratkaisu ongelmaan, sekä selvä käsitys sen toteutuksesta että toteuttajasta. Jotta konsultti voi säilyttää puolueettomuutensa, hänen ei tule enää osallistua toteutuksen tekemiseen. (Rope 2006, 84.)

Huttunen (2003, 19) kuvaa konsultin neljä yleisintä roolia. Nämä ovat konsultin toimiminen sparraajana ja ideoijana, lisäresurssina, ongelman tunnustelijana sekä ratkaisujen tarjoajana. Näitä rooleja yhdistää piirre konsultin toimiminen uuden tiedon lisääjänä. Vaikka konsultti tarjoaa uudenlaista tietoa ja näkökulmaa ongelman ratkaisuun, tähän vaikuttaa myös organisaation oma näkemys asiasta. Muita konsultin rooleja ovat esimerkiksi tekninen konsultti tai osaaja, keskustelukumppani, kouluttaja, mentori, toimialan asiantuntija sekä työnohjaaja. (Huttunen 2003, 54.)

3.3 Konsultilta vaadittava osaamisperusta

Konsultilta vaaditaan yleensä jonkin tietyn alueen erityisosaamista. ”Kvalifikaatiot, tai käytännössä useimmin ilmaistuna osaamiset, koostuvat tiedoista, taidoista ja asenteista sekä motivaatiosta” määrittelee Riitta Viitala osaamista kirjassaan. (Viitala 2005, 115.)

Konsultin hankkima erityisosaaminen voi muodostua toimialan sisäisistä rakenteista, joita ovat esimerkiksi kaupan alan konsultti tai asiantuntemus erityisessä aihepiirissä

kuten johtamisessa, myynissä, henkilöstö- tai taloushallinnossa. Rope (2006, 62-63) on kuvannut konsultilta vaadittavia erityisosaamisia seuraavassa taulukossa. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Konsultoinnin erikoistumiskentät. (Rope 2006, 63.)

		Toimintamuoto-osaaminen	
		Kapea	Laaja
Sisältöosaaminen	Toimiala	Menetelmäerikoistunut toimialakonsultti	Menetelmärajoitteeton toimialakonsultti
	Asiasisältö	Menetelmäerikoistunut osaamisiasiantuntija	Menetelmärajoitteeton osaamisiasiantuntija

Taulukon 3 mukaan erikoiskonsultteina toimivat voivat olla menetelmäerikoistuneita, toimialapohjaisia tai asiapohjaisia osaajia. Taulukon kapealla alalla toimivat konsultit voivat joutua ajan mittaan umpikujan siinä, että toimiala ei ole tarpeeksi laaja pidemmällä aikavälillä toimimiseen. Ratkaisuna tähän tilanteeseen on hankkia uutta erityisosaamista. Toimialaperusteisesti toimiva konsultti voi kohdata ongelmia myös, jos asiakas on liian pieneksi rajattu, tai toteuttaessaan strategialuonteisia asiakasprojekteja nämä voivat helposti rajoittaa kilpailija-asiakkuuksia. Konsulttina toimivan tulisi muistaa, että toimialaperusteisuus ei aina ole eduksi, vaikka toimialan ja sen käytäntöjen tuntemus onkin tarpeellista. Eri asia on liikkeenjohdon konsultointikenttää tarkasteltaessa, jolloin esim. strategiakonsulteille toimialatuntemus ei ole niin tärkeässä roolissa johtuen ongelmien ja rakenteiden liiketoiminnallisesta samankaltaisuudesta toimialasta riippumatta. (Rope 2006, 63-64.)

3.3.1 Konsultilta vaadittava erikoisasiantuntemus

Konsulttina toimivalta henkilöltä vaaditaan tietynlaista erikoisosaamista. (Taulukko 3.) Tämä koostuu kahdesta peruselementistä, jotka ovat koulutus ja kokemus. Tässä kouluksella tarkoitetaan pitkällä aikavälillä tapahtuvaa perusopiskelua, jonka vähimmäisvaatimuksena on korkeakoulututkinnon suorittaminen. Koska konsulteille ei löydy koulutautumiseen varsinaista koulua, niin paras keino on tulla ammattiasiantuntijaksi hank-

kimalla kokemusta konsulttibisneksistä ja – projekteista. Tällaista kokemusta voi vastavalmistunut opiskelija hankkia esimerkiksi pääsemällä töihin konsulttiyritykseen. (Rope 2006, 159-160.)

Työelämästä kertyvä kokemus voidaan jakaa edelleen kolmeen osaan, jotka ovat konsultti-, ammatti- ja toimialakokemus. Konsulttikokemusta kertyy nimikkeen mukaisesti konsulttina toimimisesta. Ammattikokemusta voi konsultti kerryttää käytännön tehtävistä ja tämä on merkitsevää konsultointityön kannalta. Toimialakokemus on sisällöltään poikkeavaa, koska se itsessään ei rakenna menestystä vaan tarjoaa tälle perustan. Jotta konsultti voisi menestyä urallaan erityisesti Suomessa, jossa markkinat ovat hyvin pienet ja rajalliset, tulisi tämän perehtyä ja hankkia osaamista useilta eri toimialoilta. (Rope 2006, 161-162.)

4 Konsultointityön toteutus

Tässä kappaleessa kerrotaan ensiksi, kuinka konsulttien tulisi laatia asiakkaidensa kanssa tarvittavat sopimukset ennen projektin aloittamista. Sopimusten laadinnan jälkeen kuvataan konsulttityön toteutusta ja prosessin kulkua. Tämän jälkeen arvioidaan työn onnistumista. Luvun lopussa käsitellään yhtä tärkeää osaa konsulttityötä eli työn hinnoittelua ja hinnanmuodostamista, sekä määritellään koko tutkimusta havainnollistava viitekehyskuvio.

4.1 Konsultointityöstä laaditut sopimukset ja työn toteutus

Ennen projektin aloittamista, konsultin ja asiakkaan tulee laatia konsulttityötä koskeva sopimus. Tämä laaditaan yleensä kirjallisena. Sopimuksen sisällöstä tulee ilmi esimerkiksi projektin tavoitteet, toteutus, aikataulut ja kustannukset. (Huttunen 2003, 117.) Johnson ja Strohin (2006, 59) mielestä konsultin ja asiakkaan tulisi tehdä laillisesti sitova sopimus, josta tulee ilmi konsultin tarjoama palvelu sekä asiakkaan vastuut ja velvollisuudet. He tarjoavat konsulteille avaintekijöitä menestyksellisen sopimuksen tekoon. Nämä neuvot sisältävät kehotuksia muun muassa erityiseen huolellisuuteen sopimuksia laadittaessa asiakkaan tavoitteet ja arvot huomioon ottaen.

Sen jälkeen kun sopimus on asiakkaan kanssa laadittu, konsultti voi siirtyä seuraavaan vaiheeseen eli keskittymään itse projektiin. Tässä vaiheessa voidaan laatia projektin toimintasuunnitelma tai erityinen toteutusstrategia. Esimerkiksi valitun strategian noudattaminen sisältää tarkan ratkaistavan ongelman määrittelyn ja keinot tiedonkeräämiseen, joiden avulla ongelman ratkaisu löydetään. Konsultin tulee muistaa, että tarvittavan tiedon kerääminen alkaa juuri projektin alussa, kun asiakkaan tai potentiaalisen asiakkaan kanssa käydään ensimmäisiä keskusteluja. (Johnson & Stroh 2006, 60.)

Ratkaistavan ongelman etsiminen ja määrittely ovat hankalia konsultin toteuttaa, sillä yleensä asiakas tai muut organisaation jäsenet eivät pysty näitä hahmottamaan. Organisaatio ja sen ongelmat ovat verrattavissa jäävuoreen, sillä näkyviä asioita, kuten missiota ja henkilöstökäytäntöjä voidaan tarvittaessa muuttaa, mutta näkymättömissä olevia, pinnan alla piileviä ongelmia on paljon haastavampaa havaita ja hallita. Tästä syystä

johtuen konsultin olisi erittäin tärkeää kerätä tietoa asiakkaan havaitsemista oireista ja ongelmista. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Organisaation jäävuori. (Mukaillen Johnson & Stroh 2006, 66.)

Rope (2006, 155) esittää kirjassaan, että konsultointityön toteutus on monitahoinen prosessi, eikä siihen löydy yhtä ainoaa tapaa tai mallia. Yleisesti ottaen toteutus tehdään asiakkaan tarjouksen, sekä etukäteen laaditun suunnitelman mukaisesti. Tärkeimpiä elementtejä, jotka vaikuttavat olennaisesti konsultointiprojektin toteuttamiseen ovat aikataulussa ja kustannuksissa pysyminen. Etukäteen suunniteltu ja määrätty aikataulu on konsultointityön toimivuuden yksi kulmakivistä. Toinen on kustannuksissa pysyminen, ja nämä tulisi selvittää asiakkaalle selkeästi projektin alussa. Muodostetun tarjouksen tulisi kattaa koko projektin sisältöön vaikuttavat asiat sekä mahdollisten lisätöiden kustannukset. Väliraportoinnilla asiakkaalle konsultti voi vahvistaa menestyksellistä työn toteuttamista. Toimivaan konsultointityöhön kuuluvat myös säännöllinen yhteydenpito asiakkaaseen sekä projektiin kuuluvien asioiden moninkertaiset varmistukset. Konsultin työn sujumuuteen voidaan vaikuttaa monilla tavoilla, esimerkiksi jatkuvalla konsultti- ja asiakaspalaverien kirjallisella dokumentoinnilla. Nämä edellä mainitut säännöt huomioiden konsultti saa hyvät mahdollisuudet onnistua konsultointityön toteutuksessa. (Rope 2006, 183-186.)

4.2 Konsultointityön onnistuminen

Konsultoinnissa on tärkeää arvioida sekä työn tuloksia, että onnistuneisuutta. Konsultoinnin onnistuneisuuden arviointi voidaan kohdistaa työn toteutukseen, asiakastyytyväisyyteen, sekä lopputulokseen. Näin ollen konsultoinnin toteutumisen onnistuminen ei takaa esimerkiksi tyytyväistä asiakasta. Koko konsultointiprojektin voidaan sanoa onnistuneen konsultointitehtävän tuottavan toteutuksen kautta. Jos konsultin asiakkaalle tekemän ehdotus tai suunnitelma on asiakasorganisaatiossa tuloksellisesti käytössä, sekä se on toimiva käytännössä, voidaan katsoa konsultin hoitaneen onnistuneesti työnsä. (Rope 2006, 186-187, 190-191.)

Konsulttityön onnistumista voidaan myös seurata ja mitata. Onnistumisen seuranta voidaan tutkia onnistumista kuvaavilla tunnusluvuilla kuten kassavirran kasvulla. Tällainen onnistumisen tutkiminen vaatii kuitenkin itsessään jo paljon työtä, esimerkiksi asetettuja tavoitteita ja tietyin väliajoin tehtyjä mittauksia. Konsulttityön onnistumisen mitauskohteet vaihtelevat aina valitun strategian toteutumisesta liiketoimintaprosessiin uudistamiseen asti. Helpoin keino mitata konsulttityön onnistumista on käydä loppuarviointikeskustelu asiakkaan kanssa. Keskustelussa tulisi käydä läpi konsulttityön lisäksi myös asiakkaan osallistuminen projektiin. Yksi tärkeä asia keskustelussa on tarkistaa, miten prosessissa otettiin huomioon aluksi laaditussa sopimuksessa sovitut asiat. (Huttunen 2003, 108-109, 112.)

4.3 Konsultointityön hinnoittelu

Aikaa käytetään monesti konsultointityön hinnoitteluperusteena. (Rope 2006, 115.) Hinnoittelua voidaan tarkastella myös tuotteistuksen kautta, jolloin itse konsultointityö toimii tuotteena ja jolle voidaan lähteä määrittelemään hintaa. Hinta voidaan muodostaa muiden markkinoilla määriteltyjen tuotehintojen mukaisesti. Tärkeää konsulttityössä ja sen hinnoittelussa olisi osata sisällyttää hintaan asiakkaalle tuotettu hyöty. Huttunen (2003, 156) esittää, että konsultti voi rajata tuotteistamisensa sisältämään esimerkiksi projektin lopputulosta asiakkaalle, työn tai sen toteutuksen menetelmää, konsultin tarjoamaa liikeideaa tai tämän tapaa toimia määritellyn ongelman ratkaisemiseksi.

Se, miksi konsulttipalvelujen hintojen ajatellaan olevan todella korkeita johtuu esimerkiksi julkisesti julkaistujen palvelujen hinnoista. Nämä hinnat voivat olla muutamien yksittäisten huippukonsulttien palkkioita. Toinen syy on konsulttityön näkyvyydessä. Asiakas saa kuvan vain pienestä osasta konsulttityöstä, koska suurin osa tästä työajasta muodostuu esimerkiksi taustaselvityksistä. Tällöin konsultin käteen jäävä palkkio voi muodostua hyvinkin pieneksi. Kolmas syy korkeilta näyttäviin tuntihintoihin on konsulttityön osahinnoittelun tuomat haasteet. Konsultti joutuu työssään tekemään paljon valmisteluja, suunnittelua tai hankkimaan materiaaleja, jotka vievät aikaa ja lisäävät kustannuksia. (Rope 2006, 116-117.)

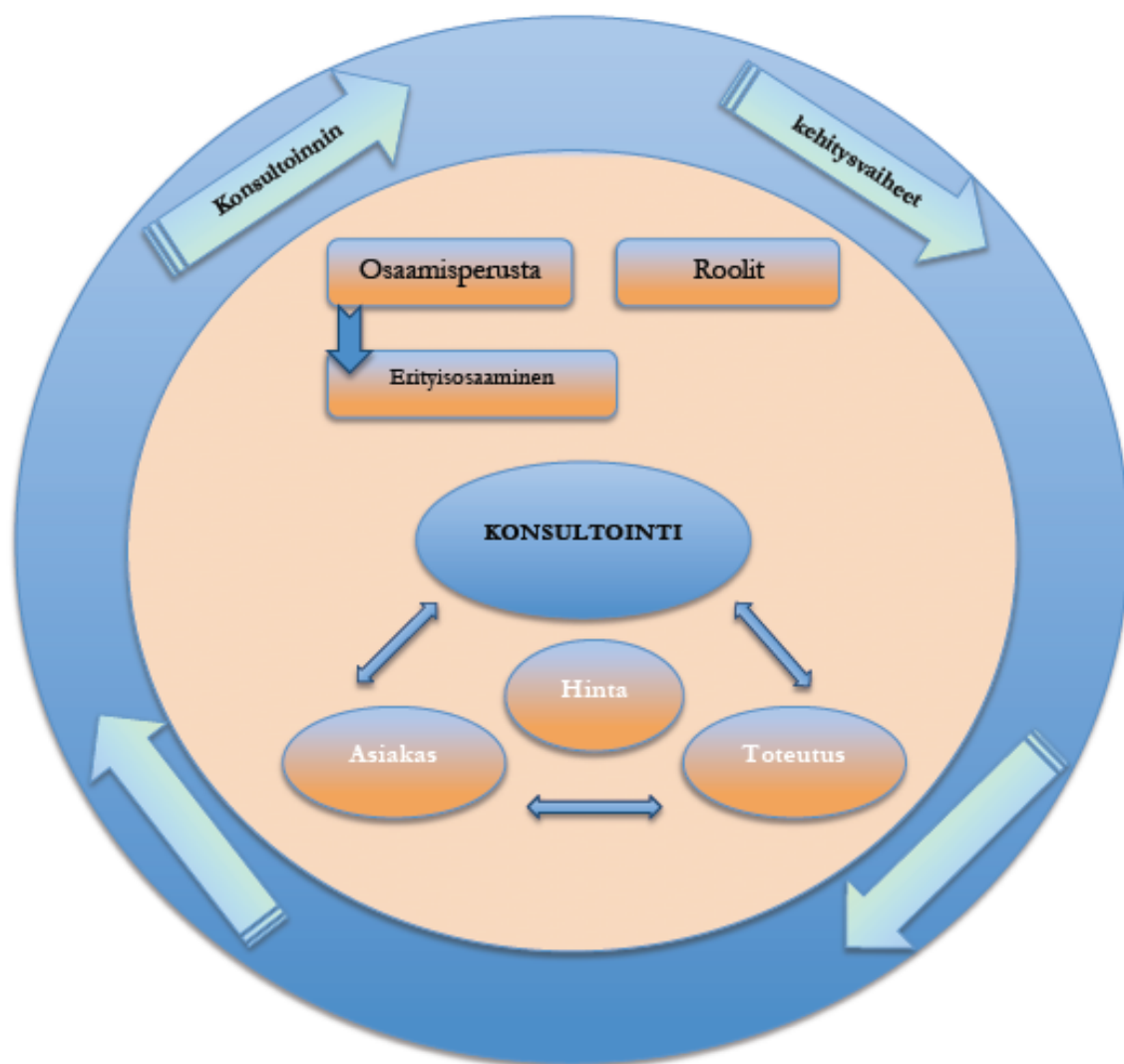
4.3.1 Hinnoittelutekniikka ja sen sisältö

Kun määritellään konsulttityölle hintaa, on tärkeää muodostaa ensiksi hinnoittelutekniikka. Tällöin määritellään rakenne hinnanmuodostuksen pohjalle. Hinnoittelutekniikoina voidaan käyttää esimerkiksi pakettihinnoittelua, jolloin hinta on kiinteä ja se sisältää kaikki konsulttityön osat. Toinen vaihtoehto on käyttää kokonaan pilkottua hinnoittelua, jolloin työn hinta muodostuu joko aika- tai toimenpidehinnoitteluna. Kolmantena vaihtoehtona voidaan hyödyntää yhdistelmähinnoittelua, joka sisältää sekä päätuotteen hinnan että lisätöiden hinnat. Neljäs mahdollisuus on hinnoitella konsulttityö tulospohjaisesti, jolloin nimensä mukaisesti hinta korreloi saadun tuloksen kanssa. (Rope 2006, 120-121.)

Konsulttityö on konsulttiliiketoimintaa ja yleensä tällaiseen varsinaiseen liiketoimintaan sisältyy arvonlisävero. Tässäkin on poikkeuksia, esimerkiksi jos konsulttityötä tarkastellaan yritysmarkkinoinnin eli Business to Business –näkökulmasta tällöin konsulttipalvelu eli –tuote tarjotaan aina ilman arvonlisäveroa. Tämä tulee ottaa huomioon hintaa ilmoitettaessa asiakkaalle väärinkäsitysten välttämiseksi. Kuluttaja- eli Business to Consumer –markkinoilla tilanne on päinvastainen eli kuluttajille suunnattujen konsulttipalvelujen hinnat sisältävät arvonlisäveron. Konsulttipalvelujen käyttö on kuitenkin yleisempää B2B –markkinoilla. (Rope 2006, 125-127.)

4.4 Viitekehyskuvio

Seuraavaksi on kuvattu koko tutkimuksen teoriaosuuden viitekehyskuvio. Viitekehyskuviota tarkoituksena on edistää tehdyn tutkimuksen arviointia sekä auttaa tutkijaa tulosten arvioimisessa. Viitekehyskuviosta tulee myös ilmi esimerkiksi se, mitä aikaisemmat tutkimukset ovat tutkittavasta asiasta esittäneet, sekä miten tutkittava ilmiö on mahdollista koota käsitteellisesti. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2013.) Alla olevassa viitekehyskuviossa on pyritty kuvaamaan se malli, jonka perusteella koko tutkimus on tehty. Viitekehyskuvio osoittaa teoriaosuuden kokonaisuuden ja ne osat, mistä tutkimus koostuu. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Viitekehyskuvio (Oma kuvio.)

Kuviossa 2 ympyrän kehällä on kiertävät nuolet kuvaavat konsultoinnin kehitysvaiheita, joita teoriassa on kuvattu neljä. (Taulukko 1.) Viitekehyskuvion ydin koostuu itse konsultointityöstä ja sen pohjana toimii konsultin osaamisperusta, jolle koko konsulttityö perustuu. Jokaisella konsultilla on yksilöllinen osaamisperusta, joka muodostuu esimerkiksi koulutuksen ja kokemuksen pohjalta. Konsultti pystyy kehittämään osaamisperustansa erikoistumalla ja hankkimalla työn vaatimaa alakohtaista erityisosaamista. Osaamisperustalle suuntautuvat myös konsultin erilaiset roolit. Viitekehyskuvion lähtökohta ja tämän tutkimuksen yksi pääkysymyksistä on koskenut konsultin roolia ja tarkennetusti roolia HAAGA-HELIAN StartUp Schoolin asiantuntijana. Konsultti ei pysty toimimaan eri asiakasorganisaatioissa tai erilaisten tehtävien vaatimien roolien mukaisesti, ellei konsultilta löydy työssä tarvittavaa osaamista. Tutkimuksesta tulee myös ilmi, miten monia erilaisia rooleja konsultti työssään tarvitsee ja miten nämä perustuvat hänen hankkimalleen asiantuntijuudelleen. (Kuvio 2.)

Viitekehyskuvion ytimen eli konsultoinnin ympärille muodostuu konsultin arkipäiväinen työ eli konsultointiprosessi. Prosessin tärkein osapuoli on asiakas, joka ostaa konsultilta tarvitsemansa palvelun. Prosessin toteutus lähtee liikkeelle sopimuksen tekemisestä asiakkaan kanssa. Toteutustapaan vaikuttavat ratkaistava ongelma, asiakkaan tarve, asiakasorganisaatio ja konsultin rooli prosessissa. Toteutuksen sisältö eli ratkaistava ongelma vaihtelee asiakasorganisaation ja tämän tarpeiden mukaan ja tämä määrittelee suurelta osin sen, minkälaisessa roolissa konsultin tulee toimia. Esimerkiksi tutkimuksessa on ensimmäiseksi haastateltu StartUp Schoolin opiskelijoita, jotta saataisiin selville, minkälaista osaamista tai asiantuntijuutta he ovat konsultilta yritystoiminnan aloittamisen prosessissa tarvinneet. Kuviossa toteutuksen keskiössä on hinta, joka vaihtelee hinnoittelutekniikasta ja konsultointiyhtiöstä riippuen. (Kuvio 2.)

5 Start Up School

Tässä luvussa kuvataan tarkemmin HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun StartUp Schoolin toimintaa. Luvun lopussa on kerätty ajankohtaisista artikkeleista tietoa suomalaisten startup-yrittäjien nykytilanteesta ja perehdytty näiden toimintaan rahoituksen näkökulmasta.

5.1 HAAGA-HELIAN StartUp School

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun StartUp School tukee opiskelijoitaan näiden siirtymisessä yritys-elämään. Koulu auttaa yrittäjäopiskelijaa oman liikeidean kehittämisessä ja sen hiomisessa toteutettavaksi liiketoiminnaksi. Myös yritysmaailmassa toimivat opiskelijat saavat halutessaan tukea StartUp Schoolilta. (Start Up School 2013b.)

Ominaisuuksia, joita StartUp Schooliin osallistuvalla HAAGA-HELIAN opiskelijalta vaaditaan, on yrittäjähenkkinen asenne sekä kiinnostus toimimaan yritysmaailmassa. StartUp Schoolin toimintaympäristö ei ole perinteinen luokkahuone vaan oikeat yritys-elämän tilanteet. Vaikka prosessi vaatii opiskelijalta paljon työtä, StartUp Schoolin tehtävänä on auttaa aloittelevaa yrittäjää prosessissa alkuun sekä ohjata tätä oikeaan suuntaan. Koulu voi toiminnallaan tarjota prosessissa kaikkia tukevia peruselementtejä, mutta tarjota myös yksittäisille yrittäjäopiskelijoille räätälöityä neuvontaa. Ohjaajina toimivat kokeneet liike-elämän asiantuntijat. (Start Up School 2013b.)

5.2 Suomalaisen startup-yrittäjien ja nuorten yrittäjien nykytilanne

7. helmikuuta julkaistu Kauppalehti antaa rohkaisevan kuvan suomalaisille startup-yrityksille. Kauppalehden mukaan yhä ”aiempaa useampi yritys saa sijoituksia” sekä ”sijoitusten yhteissumma jatkoi kasvuaan” vuonna 2012 edellisvuoteen verrattuna. Viime vuonna yrityksiin tehtiin pääomasijoituksia reilu 120 miljoonaa euroa. Selvityksen on tehnyt International VC Zone, jonka tietolähteenä on toiminut Technopolis Online. Vuonna 2012 erityisesti ulkomaisten sijoittajien rahat jakaantuivat aiempaa useammalle yritykselle johtuen kotimaisten yritysten pienemmistä yksittäisistä sijoituskierroksista. Ohjelmistoalalle tehtiin eniten sijoituksia 46 miljoonan euron arvosta. Vuonna

2011 sijoitusten kärjessä oli mobiiliala Rovion saavuttaman suuren suosion vuoksi. (Kauppalehti 2013a, 15.)

Perjantaina 8. helmikuuta julkaistu Kauppalehti nostaa esiin nuoret yrittäjät ja startup-buumin. Artikkelin mukaan monista nuorista kasvuyrittäjistä on tullut kuuma puheenaihe mediassa, mutta ”sen taakse jäävät monien yrittäjien ongelmat. Yritykset eivät saa rahoitusta, koska etenkin eläkevakuutusyhtiöt ovat lopettaneet riskisijoitukset kasvuyrityksiin.” Tässä tilanteessa yritysten on turvauduttava ulkomaisiin sijoittajiin. Artikkelissa haastateltu toimittaja sekä startup-yrittäjä Sami Kuusela näkee ratkaisun löytyvän suomalaisista suuryhtiöistä, jotka pystyisivät tukemaan nuoria kasvuyrityksiä kumppanuuksilla sekä yritysostoilla. Syyt näiden yhtiöiden ja startup-yritysten vähäiseen yhteistyöhön ovat sekä pörssiyhtiöiden rajatussa fokuksessa että kulujen karsimisessa, kuin myös nuorissa yrittäjissä. Näiden pitäisi perustaa yrityksiään aloille, joista suomalaiset suuret pörssiyhtiöt kiinnostuisivat enemmän. (Kauppalehti 2013b, 36.)

6 Tutkimuksen toteuttaminen

6.1 Pohjustus laadulliseen tutkimukseen

Tämän opinnäytetyön tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, koska tutkimuksen tarkoituksena on ollut määritellä konsultin erilaisia rooleja, sekä etsiä uudenlaista konsulttiosaamista HAAGA-HELIAN StartUp Schoolin oppilaiden toiminnan tueksi. Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi aineistonkeruumenetelmä, harkinnanvarainen näyte, ja tutkimuksen tyyllilaji sekä tulosten esitystapa. (Eskola & Suoranta 2008, 15.) Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu tapahtuu vähemmän strukturoidusti kuin määrällisessä tutkimuksessa ja aineisto esitetään yleensä tekstimuodossa. Laadullinen tutkimus auttaa tutkijaa muodostamaan selkeämmän ja ymmärrettävän kuvan tutkittavasta ilmiöstä ja tutkittavat valitaan tutkimukseen harkinnanvaraisesti eikä tilastollisia yleistyksiä tehden. (Heikkilä 2008, 16-17.)

Myös yksi laadullisen tutkimuksen tyypillinen piirre on aineiston koko, joka voi olla harkinnanvaraisesti tai tarkoituksenmukaisesti poimittu. Aineiston koolla ei ole suurempaa merkitystä tutkimuksen onnistumisen kannalta, vaan oleellisempaa on aineiston hyödyntäminen käsitteellistä ymmärrystä muodostettaessa tutkinnan kohteena olevasta ilmiöstä. Tärkeintä on kiinnittää huomiota aineiston rajaukseen. Aineisto voi olla kooltaan pieni, mutta tämä tulee tuntea mahdollisimman hyvin. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus eroaa määrällisestä eli kvantitatiivisesta tutkimuksesta esimerkiksi siinä, että laadullisessa tutkimuksessa ei tehdä empiirisesti yleispäteviä päätelmiä. (Eskola & Suoranta 2008, 61-65.)

Haastattelu, kysely, valmiit aineistot ja dokumentit sekä havainnointi ovat yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä, kun tehdään laadullista tutkimusta. Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi on valittu haastattelu, koska sitä pidetään joustavana tapana kerätä tietoa ja se palvelee parhaiten tämän tutkimuksen tavoitteita. Eskola & Suoranta (2008, 85) kuvaavat haastatteluja keskustelutilanteiksi, jotka ovat seurausta tutkijan tekemästä aloitteesta. Tutkijan tulee myös viedä keskustelua eteenpäin. Haastattelua toteutettaessa kysymykset on mahdollista esittää tietyssä, tutkimusta edistävässä järjestyksessä. Yksi tärkeimmistä asioista haastattelun toteutuksessa on kerätä paljon tietoa

määrittelystä asiasta. Haastattelun etuna pidetään myös sitä, että haastateltaviksi voidaan valita sellaisia henkilöitä, joilla on tarpeeksi kokemusta ja tietoa tutkittavana olevasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71-74.) Näin toimittiin myös tämän tutkimuksen haastatteluja toteutettaessa.

6.2 Laadullisen tutkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua teema-haastattelua, jonka katsottiin sopivan parhaaksi vaihtoehdoksi tutkimuksen toteuttamisen ja sen tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Teemahaastattelua toteutettaessa haastattelutilanne etenee etukäteen määriteltyjen keskeisten teemojen ja tarkentavien kysymysten mukaisesti. Hirsjärvi & Hurme (2001, teoksessa Tuomi & Sarajärvi 2009, 75) kuvaavat että ”metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa.” Eskola & Suoranta (2008, 86) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole. Tutkimuksen alussa lähetettiin kysymykset haastateltaville etukäteen ennen haastattelun toteuttamista. Haastattelutilanteessa kysymysten järjestys ja laajuus vaihtelivat haastattelusta riippuen ja tämä on juuri teemahaastattelulle tyypillinen piirre. (Eskola & Suoranta 2008, 86.) Teemahaastattelussa vastausten tulisi olla merkityksellisiä tutkimuksen tarkoituksen, ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Haastattelussa esitetyt kysymykset perustuvat tutkimuksen alussa laadittuun viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Laadullisen tutkimuksen yksi ominaisuus on harkinnanvarainen näyte, jolloin tutkija määrittelee ensiksi tutkimukselleen vahvan teoreettisen pohjan, jonka perusteella aineistoa aletaan keräämään. Laadulliselle tutkimukselle tyypillinen hypoteesittomuus tarkoittaa sitä, että tutkija ei ole etukäteen määritellyt ennako-olettamuksia esimerkiksi tutkimuksen tuloksia koskien. (Eskola & Suoranta 2008, 19.)

6.2.1 Haastattelujen toteuttaminen

Haastattelut toteutettiin maaliskuun 2013 aikana. Haastateltavina toimivat HAAGA-HELIAN StartUp Schoolin toiminnassa mukana olevat yrittäjäopiskelijat, sekä eri konsulttiyhtiöistä haastateltaviksi suostuneet konsultit. Haastateltavat valittiin tutkimukseen mukaan niin, että aluksi otettiin yhteyttä HAAGA-HELIAN StartUp Schooliin opiskelijoiden yhteystietoja varten. Tämän jälkeen konsultteihin otettiin yhteyttä aiemmin muodostuneiden kontaktien kautta. Kaikkiaan haastateltavia oli yhteensä 7, joista neljä oli naisia ja kolme miehiä. Yrittäjäopiskelijoista kahta haastateltiin HAAGA-HELIAN Pasilan toimipisteessä ja yksi opiskelija vastasi haastattelukysymyksiin sähköpostitse. Konsulttien haastattelut tapahtuivat kahta poikkeusta lukuun ottamatta heidän työpaikoillaan. Yksi haastattelu oli keskimäärin 30 minuutin mittainen ja haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Haastatteluiden jälkeen haastateltavilta varmistettiin heidän nimiensä julkaiseminen tutkimuksen lähdeluettelossa.

Haastattelukysymykset laadittiin tutkimuksen teoriaosuuden eli viitekehyksen pohjalta. Haastattelujen järjestys oli suunniteltu etukäteen ja ensimmäiseksi suoritettiin opiskelijoiden haastattelut. Haastattelukysymysten tavoite opiskelijoiden kohdalla oli selvittää, minkälaista konsultin apua ja osaamista he ovat tarvinneet yritysmaailmaan siirtyessään. Konsulteille tehtyjen haastattelukysymysten tavoitteena oli määritellä, minkälaisia rooleja konsulteilla on ja löytää uudenlaista osaamista StartUp Schoolin opiskelijoiden tueksi. Kysymykset lähetettiin kaikille haastateltaville etukäteen, jotta he pystyivät valmistautumaan paremmin haastatteluun. Haastattelun tavoitteena on saada uutta, rikasta tietoa tutkimuksen tuloksiksi ja kysymykset etukäteen lähettämällä tuettiin tutkimuksen tarkoitusta. Kuitenkin haastattelujen aikana haastateltaville oli mahdollista esittää tärkeitä lisäkysymyksiä tärkeää tiedonkeruuta tukemaan.

7 Tutkimuksellisen tiedon kerääminen

7.1 Haastateltavien valinta StartUp Schoolissa

Ensimmäiseksi tutkimusta varten haastateltiin StartUp Schoolin yrittäjäopiskelijoita. Näin toimien oli tarkoitus saada suuntaa antavaa tietoa siitä, minkälaista konsulttiapua opiskelijat tarvitsivat perustaessaan omia yrityksiään. Haastateltavat valittiin tutkimukseen StartUp Schoolissa toimivan konsultin avustuksella. Konsultti antoi tarvittavat opiskelijoiden yhteystiedot ja heihin otettiin yhteyttä sähköpostitse.

Haastateltaviksi ilmoittautuivat kolme HAAGA-HELIAN StartUp Schoolin yrittäjäopiskelijaa. Kaksi heistä pääsivät etukäteen sovittuun haastatteluun HAAGA-HELIAN Pasilan toimipisteelle, mutta kolmas opiskelija vastasi haastattelukysymyksiin sähköpostitse. Myös toinen haastattelussa olleista opiskelijoista täydensi vastauksiaan myöhemmin sähköpostilla.

7.1.1 Opiskelijoiden haastattelut

Ensimmäinen yrittäjäopiskelijoista on perustanut oman yrityksen StartUp Schoolin opastuksella. Hän liittyi mukaan StartUp Schoolin toimintaan tammikuussa 2013 ja helmikuussa yritys aloitti virallisesti toimintansa. StartUp Schoolissa toimiva konsultti on toiminut avustavana osapuolena prosessissa. Konsultti on auttanut opiskelijaa yrityksen peruskoktavuuden luomisessa antamalla esimerkiksi neuvoja käyntikorttien hankkimiseen. Opiskelija kertoi haastattelussa, että hän on saanut konsultilta konkreettisia ohjeita yrityksen perustamisessa sekä tältä on aina voinut kysyä tarvittaessa apua.

Kysymyksen minkälaista osaamista konsultilta on löytynyt, niin opiskelijan mielestä konsultilla on ollut tarvittavaa osaamista prosessiin. Hän kuvailee konsultilta prosessissa tarvittavaa, sekä vaadittavaa osaamista yleisosaamiseksi. Opiskelija kertoo konsultin roolin olleen auktoriteettimainen ja konsultti on antanut neuvoja esimerkiksi siitä, miten tietyissä tilanteissa on kannattavaa toimia. Lopulliset yritystä koskevat päätökset on opiskelija kuitenkin tehnyt itse. Haastateltavan mukaan konsultilla on ollut vankat mielipiteet, mutta myös kokemuspohjaa neuvojensa perustana. Opiskelija ei ole saanut yri-

tystoiminnalleen ainakaan vielä tukirahaa, mutta esimerkiksi konsulttipalvelun käyttäminen on ollut täysin ilmaista. Palveluun hän onkin ollut täysin tyytyväinen, eikä keksi tähän parannettavaa. Kehitysehdotuksena opiskelija esittää mahdollisuutta hankkia konsultteja StartUp Schooliin koulutusohjelmittain. Valmistuttuaan hän voisi jatkaa yhteistyötä konsultin kanssa, koska hänen mukaan bisnesosaaminen on aina tervetullutta.

Toisella haastateltavista opiskelijoista on oma yritys, josta idea lähti liikkeelle viime syksynä 2012, jolloin häntä kehoitettiin ottamaan yhteyttä StartUp Schoolin konsulttiin. Opiskelija on saanut StartUp Schoolilta toimintaansa tukea esimerkiksi käyntikorttien hankkimiseen sekä yrityksen omien internet-sivujen luomiseen. Konsultin kanssa hän on pitänyt palavereja, joissa on käyty tarvittavia asialistoja läpi. Haastateltava kokee saaneensa paljon konsultilta apua. Hän on myös saanut yritykselleen apurahan, joka on suuruudeltaan 5000 euroa (sis. alv.).

Opiskelija kertoo konsultin olevan kauppatieteiden maisteri, jonka konsulttiosaaminen kattaa erityisesti myynnin ja yrittäjyyden alat. Konsultin roolia hän kuvailee mentori-tyyppiseksi, joka kannustaa, tukee ja näyttää suuntaa. Lisäksi hän antaa konsultille erityistä kiitosta tämän myynninkoulutuksesta. Haastateltavan mukaan konsultilta on löytynyt prosessiin tarvittavaa asiantuntijuutta, konsultilta vaadittavaa yleisosaamista sekä ulkopuolista näkökulmaa asioihin. Konsultti on pystynyt ohjaamaan prosessia järjestelmällisesti kohti asetettuja tavoitteita ja on aidosti kiinnostunut prosessissa toimimisesta. Kehitysehdotuksena opiskelija toivoisi prosessin alussa erityisesti myynnin korostamista sekä järjestettyjä tapaamisia myös muiden opiskelijoiden kanssa, joissa käsiteltäisiin myyntiprosessiin liittyviä aiheita. Myös tämä haastateltava mainitsee, että StartUp Schoolissa olisi hyvä löytyä tietyille toimialalle erikoistuneita konsultteja, erityisesti liiketoiminnan käynnistämiseen.

Opiskelija on täydentänyt vastauksiaan haastattelun jälkeen sähköpostitse. Hän lisää kysymykseen konsultin roolista, että StartUp Schoolin konsultti on ollut olennaisesti ohjaamassa prosessissa, sekä tämän rooli on ollut merkittävä. Haastateltava lisää myös, että hänen ja konsultin välille syntyy varmasti yhteistyötä ja he aikovat olla yhteydessä jatkossakin yrittäjyyden tiimoilta.

StartUp Schoolin toiminnassa mukana oleva kolmas yrittäjäopiskelija on lähettänyt haastatteluun vastaukset sähköpostitse. Ensimmäiseen haastattelukysymykseen, missä kohtaa prosessia hän on StartUp Schoolissa mukana, haastateltava vastaa näin:

Yrityshankkeelleni on myönnetty TULI-rahoitusta kesällä 2012. Mentorini kanssa olemme tavanneet syyskuusta 2012 alkaen noin kerran kuukaudessa, jolloin olemme käyneet läpi hankkeeseen liittyviä asioita. TULI-rahoitusta olen käyttänyt ostamalla juridisia palveluita lakiasiantoimistolta sekä olen ostanut teknistä koulutusta yhdysvaltalaiselta yhtiöltä. (Korhonen, V. 15.3.2013.)

Seuraavaan kysymykseen minkälaista apua olet konsultilta saanut, haastateltava jatkaa:

”Lakiasiantoimisto valmisteli meille sopimus pohjan, jota voimme käyttää liiketoiminnassamme sekä tekninen koulutus yhdysvaltalaiselta yhtiöltä auttoi ymmärtämään mitkä ovat sopivia toimintamalleja verkkokaupankäyntiin.” (Korhonen, V. 15.3.2013.)

Yrittäjäopiskelija kertoo lakiasiantoimistolla olleen erityisesti kokemusta internet-oikeuksista ja yhdysvaltalaisella yhtiöllä sähköisistä julkaisujärjestelmistä. Konsultin roolia koskevaan kysymykseen haastateltava vastaa, että hän oli käynyt lakiasiantoimistossa keskustelemassa liiketoiminnastaan, jonka jälkeen asianajaja antoi ehdotuksia oikeanlaista sopimuksentekoa varten ja samalla valmisteli sopimusluonnoksen. Muutamien muutosten jälkeen sopimus pohja oli sopiva haastateltavan liiketoimintaan ja valmis käytettäväksi. (Korhonen, V. 15.3.2013.)

Haastateltavan mielestä hän koki saavuttaneensa konsulttipalveluilla kaikki asetetut tavoitteensa. Merkittävin etu oli tarkan tiedon saaminen esimerkiksi juridisista kysymyksistä. Hän pitää hyvin todennäköisenä jatkavansa yhteistyötä lakiasiantoimiston kanssa. Yrittäjäopiskelijan yritys lisensoi yhdysvaltalaiselta yhtiöltä liiketoiminnassaan hyödynnettävää tietotekniikkaa, joten yhteistyö heidän välillään on jo jatkunut. (Korhonen, V. 15.3.2013.)

7.2 IBM Finland Oy

Konsulttien haastattelut aloitettiin IBM Finland Oy:stä. IBM Finland Oy on toiminut Suomessa jo vuodesta 1936. Yhtiö on sadan vuoden ajan tarjonnut erilaisia liiketoiminnallisia ja yhteiskunnallisia ratkaisuja kattaen palvelut sosiaaliturvajärjestelmistä, tehokkaista toimitusketjuista aina lentomatkailuun ja vähittäiskauppaan asti. Yhtiöllä on myös tärkeä rooli nykyaikaisen yrityksen muokkaajana (IBM Finland Oy 2013.) IBM Finland Oy:stä haastateltiin tutkimusta varten kahta konsulttia.

7.2.1 IBM Finland Oy:ssä toimivat konsultit

Kysymykseen minkälaista osaamista konsultti työssään tarvitsee toinen konsulteista vastaa riippuvan siitä, minkälaista konsulttityötä konsultti tekee. Konsultilta voi löytyä erityisosaamista tai sitten yleisiä työssä tarvittavia taitoja. Näitä ovat esimerkiksi ulospäinsuuntautuneisuus, hyvät kommunikointikyvyt, sekä konsultin pitäisi tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Toinen konsulteista lisää, että henkilökemiat ovat tärkeä asia konsulttityössä. Konsultin tulisi olla aidosti kiinnostunut asiakkaastaan. Muita konsultilta vaadittavia ominaisuuksia ovat kriittisyys sekä itse konsultoinnin taito. Asiakasta pitäisi pystyä ohjaamaan prosessissa, sekä perustella tälle omia mielipiteitään. Konsultilta tulisi löytyä myös ongelmanratkaisukykyä. (Anderson, H. & Frölander-Ulf, A. 13.3.2013.)

Konsulttien rooleja on monenlaisia. Konsultit listaavat, että konsultti voi ottaa esimerkiksi asiantuntijan, projektimanagerin, jatkuvamman konsultoinnin tai yhteistyökonsultin, kouluttajan, sparraajan, mentorin tai ideoijan roolin. Konsultteja löytyy paljon eri aloilta. Siksi IBM:n konsultit suosittelevat, että StartUp Schoolin opiskelijoiden kannattaisi valita prosessiin avukseen konsultti alalta, jonne he ovat suunnanneet oman toimintansa. Toimialatuntemus on konsultille eduksi. (Anderson, H. & Frölander-Ulf, A. 13.3.2013.)

Konsultit korostavat konsultoinnin ydinasiaksi kommunikointia. Toinen konsultti perustelee näkemystään, että vaikka konsultti tietäisi kuinka paljon asioista, niin hän ei voi onnistua prosessissa, ellei osaa tuoda tätä esiin. Toiseksi tärkein asia konsulttityössä on

oman osaamisen ylläpitäminen. Tämä tulee yleensä ilmi viimeistään konsulttityön lopputulosta tarkastellessa. (Anderson, H. & Frölander-Ulf, A. 13.3.2013.)

Konsultti voi kerryttää osaamistaan monelta eri alalta. Osaamista voi hankkia opiskelemalla, mutta erityistä kokemusta konsultoinnista konsultille kertyy työn kautta. Myös asiakkuudet vaikuttavat konsultin osaamisen kehittymiseen, koska asiakasyrityksiä löytyy monilta eri aloilta. Konsultin ura voi muotoutua myös sattuman kautta eli pelkkä koulutus ei urapolkua rajaa. Toinen konsulteista huomauttaa:

”Mun mielestä se on enemmänkin rikkaus, mitä laajemmin sä tiedät, niin sitä enemmän sulla on hyötyä siitä konsultoinnissa, kun ei koskaan tiedä mitä tilanteita tulee eteen.”

Yleinen ilmiö konsulttityössä on jatkuvamman yhteistyön syntyminen konsultin ja asiakkaan välille. IBM:n konsulttien mukaan tämäkin vaihtelee toimialasta riippuen, koska esimerkiksi järjestelmäkonsultin työ on projektiluontoista ja projektityöt ovat hyvin aikaan sidottuja. Toisaalta taas johtamiseen erikoistunut konsultti voi toimia yrityksen johdon apuna vuosia. Konsulttityön pituus voi riippua myös työn lopputuloksesta eli haluaako asiakas jatkaa yhteistyötä vai ei. Tämä riippuu myös paljolti siitä, minkälaisen suhteen konsultti onnistuu luomaan asiakkaaseensa. Yhteistyösuhde konsultin ja asiakkaan välillä voi olla lyhyimmällään tuntien, päivien tai viikkojen mittainen ja pisimmällään kestää kuukausista useampiin vuosiin. Konsultti voi solmia päällekkäisiä asiakkuksiakin. Toinen konsulteista kertoo omasta kokemuksestaan, että tämä voi kuitenkin olla hyvin aikaa vievää ja haastavaa. Tärkeää konsulttityössä on huomioida asiakkaiden salassapitovelvollisuudet, jotka voivat olla hyvinkin tiukkoja. Konsultti voi epäonnistua työssään esimerkiksi rikkomalla salassapitovelvollisuuksia tai muuten tekemällä virheitä. (Anderson, H. & Frölander-Ulf, A. 13.3.2013.)

Haastattelun loppuksi konsulteilta kysyttiin, että minkälaista konsultin apua he HAAGA-HELIAN StartUp Schoolin opiskelijoille suosittelisivat. Konsultit vastaavat, että parhaiten StartUp Schoolin konsulteiksi sopisivat erityisesti yrittäjyyteen suuntautuneet pienemmät konsulttiyritykset. Tällaiset yritykset voivat paremmin kertoa pienyritysten

toiminnasta ja uuden yritystoiminnan aloittamisesta. (Anderson, H. & Frölander-Ulf, A. 13.3.2013.)

7.3 IMS Talent Oy

IMS Talent Oy on vuonna 1986 perustettu yhtiö ja se on keskittynyt johdon ja avainhenkilöiden suorahakuun. Yhtiö auttaa asiakasyrityksiään menestymään etsimällä näille parhaimpia ja sopivampia henkilöitä avoinna oleviin tehtäviin. IMS Talent Oy tarjoaa myös kahta erilaista palvelua asiakkailleen. Management Audit –palvelu on kehitetty organisaation ja johdon kehittämiseen muutostilanteissa ja Board Evaluation –palvelu auttaa tukemaan hallituksen puheenjohtajaa sekä nimitysvaliokunnan työtä. Yhtiö toimii myös kansainvälisellä tasolla partneriverkostonsa IMD International Search Groupin kautta. (IMS Talent Oy 2013.) IMS Talentilta haastateltavaksi pääsi yhtiön perustaja sekä toimitusjohtaja Managing Partner Mimma Silvennoinen.

Haastattelun aluksi konsultti korostaa, että konsultit tarvitsevat työssään erikoisosaamista. Konsultin tulisi olla täysin perehtynyt asioihin, joita hän konsultoi. Asiakkaan tulisi ensiksi päättää, minkälaista palvelua konsultilta haluaa ja vasta tämän jälkeen tehdä konsultin valinta. Tämän jälkeen jos konsultilta löytyy asiakkaan vaatimaa osaamista, tulee se jalkauttaa asiakasyritykseen. Konsultti voi tarjota työkaluja, joiden avulla ongelmaa voidaan lähteä ratkaisemaan.

”Ajan hermolla pitäisi olla aina.” (Silvennoinen, M. 14.3.2013.)

Kuvatessaan konsultin roolia StartUp Schoolin näkökulmaa silmällä pitäen, konsultti uskoo, että tähän tilanteeseen paras konsultti olisi mentori- tai valmentajatyypinen. Yleisesti haastateltavan mielestä konsultilta pitää löytyä sitä tiettyä osaamista ja tämä tulee osata myös välittää asiakkaalle. Tähän vaikuttaa konsultin oma persoona eli konsultilta pitää löytyä sopivaa luonnetta. Kysymykseen minkälaiset persoonallisuuden piirteet konsultille sopivat Silvennoinen luettelee muun muassa ulospäinsuuntautuneisuuden, älykkyyden ja säntillisyyden eli konsultin tulee pitää kiinni sovituista aikatauluista. Lisäksi hän mainitsee konsultin palveluhalukkuuden, asiantuntemuksen ja kyvyn ymmärtää asiakkaan tarpeita. Konsultti on aina asiantuntija. Englanninkielinen sana *consult*

(suom. neuvotella, konsultoida, kääntyä jonkun puoleen) kuvaa hyvin konsultin työtä. Konsultin osaaminen perustuu siis tämän erityisosaamiseen ja referenssejä konsultille kertyy onnistuneesti tehdyistä töistä. (Silvennoinen, M. 14.3.2013.)

Asiakkaat voivat asettaa konsultille ja tämän työlleen erilaisia odotuksia tai vaatimuksia. Konsultti kertoo, että erityisesti henkilöstökonsultoinnissa konsultin referenssejä on tärkeää kysyä. Asiakas voi siis pyytää referenssejä konsultin aiemmista töistä tai tämä voi kuvailla tarkemmin aiemmin onnistuneita prosesseja. Ydinasiaksi tai tärkeimmiksi huomioitaviksi asioiksi konsultoinnissa konsultti määrittelee:

”Kuitenkin sellainen tietty realismi, että on jalat maassa, mut sit kuitenkin sellainen lievä optimismi, et pitää valaa uskoa siihen asiaan ja sitten ihan sellainen faktinen osaaminen.” (Silvennoinen, M. 14.3.2013.)

Konsultin mielestä StartUp Schoolissa toimiva yrittäjäopiskelija tarvitsisi kolme konsulttia avuksi prosessiin. Ensimmäinen konsultoimaan taloutta, toinen markkinointia ja kolmas, jos tarvitsee niin itse faktista asiaa ja osaamista. Kaikkien prosessissa mukana olevien ei kuitenkaan tarvitsisi olla maksullisia konsultteja, esimerkiksi pankit voivat auttaa rahoitusasioissa. Kysymykseen konsultin monen eri alan asiantuntijuudesta konsultti kertoo esimerkkejä suurista ja tunnetuista konsulttiyhtiöistä, joiden konsulteilta löytyy etenkin strategista osaamista. Tällaisilla konsulteilla on usein käytössään hienoja työkaluja, joita voidaan käyttää apuna monenlaisten ongelmien ratkaisussa. Tietyssä yrityksen vaiheessa riittää siis yhden konsultin apu moneen asiaan. Haastateltavan konsultin mielestä StartUp Schooliin riittää hyvin yksi konsultti opiskelijan tueksi, mutta tämä riippuu paljon alasta, jolla yritys toimii. Hän lisää esimerkin telekommunikaatioalan tuotteen kansainvälistämisestä, johon tarvittaisiin paljon eri alojen asiantuntemusta. Tällöin ei pelkkä yleisosaaminen riitä. Konsultti suosittelee, että StartUp School etsisi konsulttiosaamista pienemmistä yrityksistä jo suurien yhtiöiden korkeiden hintojen vuoksi. Konsultti ehdottaa, että esimerkiksi opettajia ja näiden osaamista voisi käyttää konsulttiapuna prosessissa. (Silvennoinen, M. 14.3.2013.)

Konsultti suosittelee, että asiakkaan ja konsultin välille syntyisi jatkuvaa yhteistyötä. Aina asiat eivät kuitenkaan toimi suunnitelmien mukaisesti ja prosessi voi epäonnistua.

Näin voi tapahtua, jos konsultti ja asiakas eivät pääse yksimielisyyteen yhteisistä tavoitteista, jos henkilökemiat eivät toimi ja yhteistyötä ei synny, jos konsultilla ei ole tarvittavaa osaamista tai konsultti on ottanut liikaa työtehtäviä vastuulleen eikä pysty tarpeeksi perehtymään asiakkaaseensa. Yleensä konsultilla onkin monia asiakkaita samaan aikaan, riippuen täysin konsultista. (Silvennoinen, M. 14.3.2013.)

Haastattelun loppuun konsultti lisää:

No konsultin hintahan on tietysti sellainen yksi tekijä, joka kannattaa ottaa huomioon. Kyllä konsulttia voi kilpailuttaa, että yhä enemmän on nykyisin niin, että asiakkaat haluaa ottaa tarjouksen kahdelta tai kolmelta koskien samaa konsultaatiota. Se on vähän niin kuin tätä päivää. (Silvennoinen, M. 14.3.2013.)

7.4 Virvo Oy

Virvo Oy on henkilöstöjohtamisen alan asiantuntija. Yhtiö tarjoaa HR- palveluita, jotka on suunniteltu avuksi organisaatioiden muuttuviin tilanteisiin. Yhtiön kolme pääpalvelua ovat kehittäjä, ratkaisija sekä rekrytoija. Virvo toimii kehittäjänä, jolloin se tarjoaa palveluita henkilöstöjohtamisen strategiseen kehittämiseen ja johdettavuuteen, sekä ratkaisijana, kun asiakas tarvitsee esimerkiksi palkanlaskentapalvelua tai työsuhdeneuvontaa. Kolmas pääpalvelu on rekrytointi, jolloin yhtiö tarjoaa asiakkaalleen apua esimerkiksi rekrytointiin tai perehdytykseen. (Virvo Oy 2013.) Haastattelun Virvo Oy:stä antoi konsultti Liisa Hytönen.

Haastattelun alussa konsultti kertoo omassa yrityksessään tarvitsevansa erityisesti henkilöstöhallinnon ja – johtamisen alan osaamista. Hän kuvaa konsultin osaamista yleisellä tasolla käyttäen apuna David Ulrichin HR-mallia. Konsultti tarvitsee monenlaista osaamista toimiessaan erilaisissa asiakasyrityksissä. Virvo Oy:n konsultti mainitsee esimerkkinä konsultin osaamisesta järjestelmiin liittyvän osaamisen. Paljon on kysyntää tällä hetkellä konsulteille, joilla on erityistä järjestelmiin liittyvää teknistä osaamista, osaamista prosessien kehittämiseen ja toisaalta järjestelmätuntemusta esimerkkinä järjestelmätoimittajat. Lisäksi konsulttien tulisi osata toimia organisaatioiden johtoryhmien ja hallitusten puheenjohtajien kanssa, kuunnella heidän tarpeitaan ja vakuuttaa heidät

osaamisestaan. Tällainen toimintamalli syntyy kokemuksen kautta. (Hytönen, L. 18.3.2013)

StartUp Schoolin näkökulmasta Hytösen mukaan konsultilla tulisi olla osaamista markkinoinnista sekä löytyä opiskelijoiden tarvitsemia verkostoja. StartUp Schoolissa toimiva konsultti tarvitsee hänen mielestään yleisosaamista. Tärkeitä kykyjä konsultille ovat myös asioiden tarkastelu ja lähestyminen monesta eri näkökulmasta, sekä lisäksi kuuntelemisen taito. Konsultin rooli tulisi olla ennemminkin mentori-tyyppinen. Vaihtoehtona konsultti voi olla asiakkaalleen *coach* (suom. valmentaja), jolloin tämä ei anna valmiita vastauksia. Virvo Oy:n konsultti katsoo, että tässä on vaarana hukata ne mahdollisuudet, joita mentori voi suorilla vastauksillaan antaa. (Hytönen, L. 18.3.2013)

Haastateltava kuvailee yhtenä tärkeimpänä asiana konsulttityössä innostusta omaan työhön esimerkiksi koko HR-kenttään. Hän toteaa, että:

”Mun mielestä kaikki ihmiset on oikeutettuja hyvään johtamiseen.” (Hytönen, L. 18.3.2013)

Asiakkaalle tulisi syntyä tunne, että konsultti on innoissaan ja kiinnostunut asiakkaasta sekä tämän liiketoiminnasta. Näin asiakkaalla vahvistuu tunne siitä, että hänen kannattaa maksaa konsulttipalvelusta. Asiakkaan investoinnin pitäisi tulla moninkertaisesti takaisin. Myös konsultin halu kuunnella asiakasta on tärkeää. Konsultilla tulee olla myös liiketoiminnallista näkemystä, jolloin hän voi parhaiten paneutua asiakkaan liiketoimintaan ja miettiä, mikä on kaikkein lisäarvoa tuottavin vaihtoehto. Luottamus asiakkaaseen pitää saada syntymään ja tämä tapahtuu kuuntelun sekä syällisen paneutumisen kautta. Haastateltava vastaa samalla myöhempään haastattelukysymykseen, että konsultilla pitää olla osaamista monilta eri aloilta. Tärkeintä on myös monitasoinen sekä taloudellinen osaaminen. Muunlaista osaamista sekä kokemusta konsultille kertyy sekä työn että koulutuksen kautta. Yleensä konsultin kouluttautuminen tapahtuu työn rinnalla, jolloin työpaikat antavat tämän koulutuksen. Konsultin olisi hyvä kouluttautua jatkuvasti. (Hytönen, L. 18.3.2013)

Kysymykseen yhteistyöstä asiakkaan kanssa konsultti vastaa, että kannattaa pyrkiä jatkuvampaan yhteistyösuhteeseen ja konsultin olisi kannattavaa luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita. Tällaisen yhteistyön syntymiseen vaikuttavat eri asiat, kuten jos pienemmillä asiakkailla ei ole varaa konsulttipalvelun käyttämiseen. Myös suhdannevaihtelut vaikuttavat konsulttityön kysyntään. Haastateltava kertoo myös, että konsulttiprosessi voi epäonnistua, jos molemmilla osapuolilla ovat liian suuret odotukset tai henkilökemiat eivät toimi eli luottamussuhdetta ei synny. (Hytönen, L. 18.3.2013)

Haastattelun lopuksi konsultti suosittelee StartUp Schoolille konsulttiapua esimerkiksi Virvo Oy:stä. Hänen mukaansa Virvolla on nimenomaan pienille yrityksille tarkoitettu neuvontapalvelu, joka auttaa esimerkiksi työsopimusten muodostamisessa tai työehtosopimuksiin liittyvissä kysymyksissä. Nämä konsultit pystyvät tarjoamaan tiedonannon lisäksi tiedon tulkintaa. Palvelu on rekisteröity Virvo HR Help – nimellä. (Hytönen, L. 18.3.2013)

8 Johtopäätökset

8.1 Haastattelujen analysointi

Kaikki konsulttien haastattelut tarjosivat arvokasta ja monipuolista tietoa tutkimusta varten. Vaikka haastatteluissa oli paljon samankaltaisuutta vastauksissa, jokainen konsulteista jakoi erilaista, tutkimusta hyödyttävää tietoa. Opiskelijoiden haastattelut toimivat konsulttien haastattelujen pohjana, jotta saataisiin tietää miten opiskelijat konsultin roolin näkevät ja minkälaista osaamista he prosessissa apuna olevalta konsultilta toivoivat. On merkittävää huomata, että tutkimukseen osallistuneet konsultit vastasivat näiden toiveiden ja opiskelijoiden tarpeiden mukaisesti.

Tutkimuksen tekeminen aloitettiin tarkoituksenmukaisesti HAAGA-HELIAN StartUp Schoolin opiskelijoista, jotta saataisiin ensiksi selvitettyä, minkälaista apua he ovat tai olisivat tarvinneet konsultilta yritystoiminnan aloittamisen prosessissa. Yhteenvetona haastatteluista saatiin vastaukseksi, että prosessissa tähän mennessä mukana olleella konsultilla on ollut riittävää yleisosaamista ja –tietoa yrittäjyyteen liittyvissä asioissa. Konsultilla tulee myös olla hyvät markkinoinnin ja myynnin taidot sekä löytyä tarvittaessa kattava kontaktiverkosto.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen koskien konsultin roolia yrittäjäopiskelijat kuvailivat konsulttia mentori-tyyppiseksi asiantuntijaksi, joka on antanut ohjeita ja neuvoja opiskelijoiden yritystoiminnan aloittamisen tueksi. Toiseen tutkimuskysymykseen koskien opiskelijan ja konsultin välistä yhteistyötä jokainen nuorista yrittäjistä vastasi, että he ovat joko jatkaneet tai hyvin todennäköisesti jatkavat yhteistyötä heitä avustaneen konsultin kanssa.

Tutkimusta varten haastatelluilla konsulteilla on takanaan pitkät, erilaiset työtaustat ja he tekevät konsultointityötä erilaisissa toimintaympäristöissä. Silti jokaisesta haastattelusta voitiin nostaa esiin yhdistäviä ja toisiaan tukevia elementtejä. Tämä ei ole seurausta esitettyjen haastattelukysymysten samankaltaisuudesta, koska jokainen erikseen toteutettu haastattelu muodostui ainutlaatuiseksi keskustelutilanteeksi tutkimuksen laatijan ja haastateltavan välillä. Keskustelun sujuvuuteen on vaikuttanut osaltaan teema-

haastattelulle tyypillinen puolistrukturoitu rakenne, joka mahdollisti avoimien sekä tarkentavien lisäkysymysten esittämisen haastattelun aikana.

Konsulttien vastaukset kysymyksiin konsultin roolista ja yhteistyöstä asiakkaan kanssa olivat muodoiltaan hyvin samanlaisia. Kaikki haastateltavista konsulteista mainitsivat ja korostivat, kuinka henkilökemiat vaikuttavat konsultin työhön ja kuinka yksi tärkeimmistä konsultin ominaisuuksista on tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen moni konsultti katsoi parhaaksi HAAGA-HELIAN StartUp Schoolin asiantuntija-avuksi konsultin, jolla löytyy yleisosaamista ja –tietoa yrittäjyydestä. Myös monen konsultin mielestä yrittäjäopiskelijoiden tukena olevan konsultin tulisi toimia ohjaavassa ja neuvovassa mentori- tai kouluttajatyypisessä roolissa. Toiseen tutkimuskysymykseen yhteistyön muodostumisesta konsultit vastasivat, että konsulttityön näkökulmasta konsultille olisi kannattavinta luoda jatkuvia ja tuottavia asiakassuhteita.

Konsulttien haastattelujen lopuksi konsulteilta kysyttiin, ketä he suosittelisivat HAAGA-HELIAN StartUp Schoolin opiskelijoiden avuksi prosessiin. Tämä kysymys esitettiin, koska tutkimuksen tarkoituksena ja yhtenä määriteltynä tutkimusongelmana oli tehdä kartoitus eri aloilla toimivien konsulttien osaamisesta ja saada tietoa siitä, mistä voitaisiin saada uudenlaista konsulttiosaamista StartUp Schoolissa toimivien opiskelijoiden yritystoiminnan aloittamisen tueksi. Tutkimuksen sekä sen toimeksiantajien kannalta oli erittäin hyödyllistä saada suoria vastauksia tähän esitettyyn haastattelukysymykseen. Suurin osa konsulteista suositteli yrittäjäopiskelijoiden avuksi pienyrittäjiä tai pieniä konsulttiyrityksiä, joille on ehtinyt kertyä kokemusta ja tietoa yritystoiminnan aloittamisesta. Yksi konsulteista suositteli yhtiön, jossa hän toimii itse konsulttina, erityistä pienyrittäjille suunnattua palvelua StartUp Schoolin opiskelijoille.

8.2 Tutkimuksen toteutumisen tulokset ja onnistuminen

Koko tutkimuksen tekeminen aloitettiin teoreettisen viitekehyksen rajaamisella ja muodostamisella. Viitekehyksen muodostaminen oli osittain haasteellista, koska aiheeseen liittyvän kirjallisuuden etsiminen ja löytäminen vei paljon aikaa. Viitekehyksessä pyrittiin esittämään tutkimusta tukevaa teoriaa loogisessa järjestyksessä ja määrittelemään

tärkeitä käsitteitä tutkimuksen tulosten kannalta. Näitä olivat esimerkiksi teoriaosuudet konsultin erilaisista rooleista, ominaisuuksista, erityisosaamisesta ja konsultointiprosessin etenemisestä. Viitekehyksen pohjalta muodostettiin opiskelijoille ja konsulteille suunnatut haastattelukysymykset, jotta pystyttiin löytämään suoria ja tutkimusta tukevia vastauksia aluksi määriteltyihin tutkimusongelmiin konsultin erilaisista rooleista, konsultin ja asiakkaan välisestä yhteistyöstä sekä konsultin työssään tarvitsemasta osaamisesta.

Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, koska juuri haastatteluja analysoimalla saatiin suoria vastauksia aluksi määriteltyihin tutkimusongelmiin. Tutkimuksen onnistumiseen vaikuttaa myös haastatteluista kerättyjen tietojen vertaaminen teoreettiseen viitekehykseen. Näin huomattiin, että erityisesti konsulttien haastatteluista kerätty tieto tuki viitekehystä esimerkiksi konsulttien roolien, ominaisuuksien ja yhteistyöhön liittyvien asioiden kohdalla. Konsultit luettelivat haastatteluissa samanlaisia listoja konsultin ominaisuuksista, kuin jo viitekehykseen oli aiemmin koottu. Esimerkiksi kun moni haastateltavista esitti HAAGA-HELIAN StartUp Schoolin opiskelijoiden kanssa toimimiseen mentori tai kouluttaja -tyyppistä konsulttia, tämän mainitsee myös Rope (2006, 74) yhtenä yleisimmistä konsultin rooleista. Myös Huttunen (2003, 54) listaa samankaltaisia konsultin yleisimpiä rooleja.

Kysymykseen konsultin osaamisesta ja hankitusta erityisosaamisesta vastasivat konsultit viitekehyksessä kerrotun tiedon mukaisesti. Konsulttien haastatteluista tuli ilmi, että yleisesti konsultin kannattaa hankkia osaamista eri aloilta ja joissakin tapauksissa erikoistuminen tapahtuu työtehtävien vaihtuessa. Rope (2006, 161-162) kehottaa myös konsultteja hankkimaan pienten tai rajattujen markkinoiden puitteissa osaamista eri aloilta. Haastatellut konsultit luettelivat myös samoja konsultilta vaadittavia ominaisuuksia, kuin viitekehyksessä. Näitä olivat esimerkiksi loogisuus, ulospäinsuuntuneisuus, sekä aktiivisuus ja innostuneisuus työntekijänä.

Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena myös toimeksiantajan näkökulmasta. HAAGA-HELIAN StartUp School antoi tutkimukseen toimeksiannon, joka koski uudenlaisen konsulttiosaamisen kartoittamista. Tutkimuksessa saatiin suoria vastauksia konsulteilta, ketä he suosittelisivat StartUp Schoolin yrittäjäopiskelijoiden tueksi. Näin ollen toimek-

siantaja voi suoraan hyödyntää konsulttien antamia ehdotuksia toiminnassaan. Esimerkiksi Virvo Oy:llä löytyy pienyrittäjille suunnattu neuvontapalvelu, josta olisi StartUp Schoolillekin apua.

Haastateltavien löytäminen, haastatteluajkojen sopiminen ja itse haastattelujen toteutus onnistuivat tutkimuksen etenemisen kannalta hyvin. Erityisesti voidaan mainita haastattelutilanteet, joissa syntyi tutkimusta tukevaa, runsastietoista keskustelua tutkijan ja haastateltavien välillä. Haastateltavat konsultit olivat kaikki toimialojensa asiantuntijoita, ja heillä oli kertynyt paljon kokemusta konsultoinnista. Konsultit vastasivat tutkimuskysymyksiin kattavasti tarjoten mielipiteitään ja ammattimaista kokemuspohjaista tietoa aihepiiriin liittyen. Myös opiskelijoilta saatiin kerättyä kiitettävästi pohjatietoa, joka tuki tutkimuksen tuloksia ja sen toteutumisen onnistumista.

8.3 Tutkimuksen jatkaminen

Tutkimuksesta oli paljon hyötyä myös tutkimuksen laatijalle. Tutkimus auttoi hahmottamaan konsulttityön sisältöä ja mitä vaatimuksia sekä asiakkaat, että työ konsultille asettavat. Tutkimus tarjosi paljon tietoa myös konsulttien erilaisista rooleista sekä ominaisuuksista, joita konsultit tarvitsevat jokapäiväisessäkin työssään. Tutkimuksen toteuttaminen antoi tutkijalle uutta tietoa tutkimustyöstä ja erilaisista tutkimusmenetelmistä. Tutkijan kannalta suurin onnistumisen kokemus oli teoreettisen viitekehyksen ja haastatteluista saatujen tietojen välisen yhteyden löytäminen ja se, kuinka nämä kerätyt tiedot tukivat toisiaan.

Tutkimusaihe ja toimeksianto olivat erittäin laajoja aiheita. Konsulttityön kenttä on monipuolinen ja konsultteja sekä konsulttiyhtiöitä löytyy yhtä paljon kuin toimialojakin. Tutkimuksen alussa tehty rajaus vaikuttaa tutkimuksen laajuuteen ja se samalla mahdollistaa tutkimuksen jatkamisen tarpeen mukaan.

Toimeksiantajien näkökulmasta olisi varmasti hyödyllistä haastatella enemmän StartUp Schoolin opiskelijoita. Toimeksiantaja voisi järjestää yrittäjäopiskelijoille mielipidekyselyn ja näin kerätä toimintaa kehittävää tietoa. Kysely voitaisiin järjestää myös jo valmistuneille ja oman yrityksen luoneille opiskelijoille, jotta saataisiin tietää, minkälais-

ta apua he esimerkiksi olisivat kaivanneet StartUp Schoolissa toimiessaan. Toiseksi tutkimusta voidaan laajentaa eri konsulttiyhtiöihin. Tutkimuksessa oli konsultteja nyt mukana kolmesta eri organisaatiosta, joten heitä olisi mahdollista etsiä osallisiksi tutkimukseen lisää tarpeen mukaan. Koska kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen koottu näyte pyritään pitämään yleensä suppeana, voitaisiin tutkimusmenetelmiä muuttamalla kerätä uudenlaista tietoa erilaisten tutkimustulosten löytämiseksi.

Lähteet

Anderson, H. 13.3.2013. Konsultti. IBM Finland Oy. Haastattelu. Helsinki.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Frölander-Ulf, A. 13.3.2013. Konsultti. IBM Finland Oy. Haastattelu. Helsinki.

Gray, D. 2004. Start & Run a Profitable Consulting Business. 2nd Edition. Kogan Page Limited.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Huttunen, P. 2003. Onnistuneen konsulttihankeeseen toteuttaminen. Talentum. Helsinki.

Hytönen, L. 18.3.2013. Konsultti. Virvo Oy. Haastattelu. Helsinki.

Johnson, H.H. & Stroh, L.K. 2006. The Basic Principles of Effective Consulting. Lawrence Erlbaum Associates.

Korhonen, V. 15.3.2013. Yrittäjä-opiskelija. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Haastattelu. Helsinki.

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

Silvennoinen, M. 14.3.2013. Konsultti. IMS Talent Oy. Haastattelu. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Tammi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Toinen painos. Inforviestintä Oy.

Wickham, P.A. 2004. Management Consulting – Delivering an Effective Project. 2nd Edition. Pearson Education Limited.

Verkkolähteet

IBM Finland Oy 2013. Luettavissa: <http://www.ibm.com/fi/fi/>. Luettu: 26.3.2013.

IMS Talent Oy 2013. Luettavissa: <http://www.imstalent.com/>. Luettu: 27.3.2013.

Kajaanin ammattikorkeakoulu 2013. Luettavissa:
<http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Viitekehys>. Luettu: 5.4.2013.

Start Up School 2013a. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/palvelut-ja-yhteistyö/startup-school>. Luettu: 12.2.2013.

Start Up School 2013b. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/palvelut-ja-yhteistyö/startup-school>. Luettu: 5.3.2013.

Virvo Oy 2013. Luettavissa: <http://www.linkedin.com/company/virvo-oy>. Luettu: 31.3.2013.

Artikkelit

Tikkanen, J. 2013a. Aiempaa useampi yritys saa sijoituksia. Kauppalehti, nro. 27, osasto B, s. 15.

Tikkanen, J. 2013b. Rennot, seksikkäät ja pöyhkeät. Kauppalehti, nro. 28, s. 36.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset opiskelijoille.

1. Missä kohtaa prosessia olet StartUp Schoolissa? Oletko esimerkiksi jo käyttänyt konsulttipalvelua?
2. Jos olet käyttänyt konsulttipalvelua, minkälaista apua olet saanut?
3. Minkälaista apua olisit tarvinnut lisää?
4. Minkälaista osaamista tukenasi olevalla konsultilla oli/on?
5. Voisitko kuvailla muutamalla sanalla tämän konsultin roolia prosessissa?
6. Mikä konsulttipalvelussa oli hyvää/ kehitettävää?
7. Onko mahdollista, että sinun ja konsultin välille on syntynyt yhteistyösuhde?

Liite 2. Haastattelukysymykset konsulteille.

1. Minkälaista osaamista konsultti tarvitsee työssään?
2. Miten tätä osaamista voidaan hyödyntää aloittelevien opiskelijayrittäjien kanssa?
3. Minkälainen konsultin rooli olisi tässä tilanteessa?
4. Minkälaisia odotuksia/ vaatimuksia konsultille voidaan asettaa?
5. Mitkä ovat tärkeimpiä huomioitavia asioita konsultin työssä?
6. Voiko yhdellä konsultilla olla hankittua erityisosaamista monelta eri alalta?
7. Voiko konsultin ja asiakkaan välille syntyä jatkuvaa/ pidempiaikaista yhteistyötä?
8. Mikä voi epäonnistua konsultointityön prosessissa?
9. Minkälaista tai mistä suosittelisit konsulttia HAAGA-HELIAN StartUp Schoolin opiskelijoille avuksi?