



# Konsultointi - Tietojen, taitojen ja tunteiden kauppaamista



Koivuranta-Härkönen, Jaana

Laurea Ammattikorkeakoulu  
Laurea Tikkurila

## Konsultointi - Tietojen, taitojen ja tunteiden kauppaamista

Jaana Koivuranta-Härkönen  
Kauneudenhoitoalan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2010

Jaana Koivuranta-Härkönen

### Konsultointi - Tietojen, taitojen ja tunteiden kauppaamista

Kevät 2010 Sivumäärä 53

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää konsultin toimintaa yrityksessä. Selvityksen kohteina olivat konsultin tehtävät yrityksessä ja se osaaminen, mitä vaaditaan konsultointitehtävän onnistuneeseen suorittamiseen. Työssä käsitellään myös tiukasti toisiinsa linkittyvää markkinointia, tuotteistamista ja konsultointipalvelun hinnoittelua.

Konsultointi on vakiintunut jo osaksi normaalia liiketoimintaa. Konsulttien käyttö yleistyy ja konsultin käyttömahdollisuudet laajenevat. Alati uusiutuvassa toimintaympäristössä yritysten tulee pysyä mukana muutoksissa. Joskus muutoksen pyörteissä tulee esiin ongelmia, joissa konsultti voi auttaa.

Konsultointi on yrityksen ulkopuolista erikoisosaamista, jota ostetaan väliaikaisesti yrityksen käyttöön. Asiakas ostaa konsultilta tietoa tai taitoa, jota hänellä itsellään ei ole. Joskus ostettavana kohteena on ratkaisu ongelmaan tai konsultin tekninen osaaminen.

Konsultti tuo yritykseen oman ammattitaitonsa ja toimii muutoksen aikaansaajana. Konsultin työ on nykytilanteen analysointia ja sen perusteella tehtävien toimenpide-ehdotusten laadintaa. Konsultti antaa yritykselle erilaisia malleja ongelman ratkaisemiseen ja yritys ottaa konsultin ehdotukset omaan toimintaansa itsenäisesti tai konsultin avulla. Konsultti voi toimia myös muutoksen vetäjänä, jolloin lopputuotos muotoutuu asiakkaan ja konsultin yhteistyössä.

Konsultin ja asiakkaan välinen luottamus on tärkeää konsultointityön onnistumisen kannalta. Palveluosaaminen ja hyvät vuorovaikutustaidot yhdessä vankan asiantuntemuksen kanssa saavat asiakkaan vakuuttuneiksi konsultin ehdottamien ratkaisujen oikeellisuudesta.

Konsultointityö on aineetonta palvelua, josta asiakkaalle näkyy vain pieni osa. Konsultointityö vaatii paljon esivalmistelua. Konsultointipalvelun tuotteistaminen tekee näkymättömän tuotteen asiakkaalle paremmin ymmärrettäväksi. Tuotteistamisen tuomia palvelun konkreettisia piirteitä käytetään hyväksi myös asiantuntijapalvelujen markkinoinnissa ja hinnoittelussa.

Työhön kuuluu myös esimerkki koulutuskonsultoinnista, jonka aiheena oli kosmetiikan lainsäädäntö ja raaka-ainetietous.

Asiasanat: konsultti, konsultointi, asiantuntija, hinnoittelumalli, tuotteistaminen, imagomarkkinointi, aktiivinen myynti

Jaana Koivuranta-Härkönen

**Consulting - Peddling knowledge, skills and emotions**

Spring

2010

Pages

53

---

The aim of this thesis was to find out more information about the field of consulting. The thesis focused on the consultants' tasks in a company and the knowledge required to be a successful consultant. The thesis deals also with the marketing, pricing and productization in consulting.

Consulting has become part of normal business activities. The use of consultants is increasing and the possibilities to use a consultant are expanding. Companies need to adjust to a changing environment to survive in the business world. Sometimes the changes bring about problems where consultants can be helpful.

Consulting is special knowledge and external service which is temporarily brought into the company. The customer purchases knowledge and skills which it does not have itself. Sometimes the purchased object can be a solution for a problem or technical knowledge of the consultant.

The knowledge the consultant brings to the company is needed to achieve change. The consultant analyses the company's current situation and based on that information the consultant gives suggestions on what should be done. The management of the company decides which opportunity they will use to solve the problem. The consultant can also work as a project leader and help the client to find out the solutions by himself.

The trust between the client and the consultant is crucial to achieve a successful consultation project. Service ability and interaction skills together with expert knowledge is the way to achieve the client's trust. These skills are also the way to ensure the client about the suggestions the consultant has made for them to decide.

Consulting is an intangible service which shows little to the client. Consulting project needs a lot of preparation. The productization of consultancy services visualizes the service to be more understandable to the client. These concrete substances are also used in marketing and pricing of consultancy services.

This thesis includes also an example of training consultancy dealing with cosmetic legislation and cosmetic ingredients.

Key words: consultant, consulting, pricing of consultancy services, productization, image marketing, active selling

## Sisällys

1 JOHDANTO .....	7
2 KONSULTOINNIN OMINAISUUDET .....	8
2.1 Konsultin osaamisperusta .....	9
2.2 Mihin konsulttia tarvitaan.....	11
3 KONSULTOINNIN LAJIT .....	11
3.1 koulutuskonsultointi .....	12
3.2 kehityskonsultointi .....	13
3.3 Työpalvelukonsultointi .....	14
3.4 Hallituskonsultointi .....	14
4 KONSULTIN ROOLIT .....	15
4.1 Kouluttajakonsultti.....	16
4.2 Prosessikonsultti.....	17
4.3 Asiantuntijakonsultti.....	18
5 KONSULTOINNIN HINNOITTELU .....	18
5.1 Hinnoittelumallit .....	19
5.1.1 Aikaperusteinen hinnoittelu .....	19
5.1.2 Projektihinnoittelu.....	20
5.1.3 Hyötyperusteinen hinnoittelu - success fee .....	21
6 KONSULTOINTIPALVELUN TUOTTEISTAMINEN .....	21
6.1 Tuotteistamisen hyödyt .....	22
6.2 Tuoteajattelu tuotteistamisen lähtökohtana.....	24
6.3 Tuotteistusprosessi.....	25
6.4 Tuotteistamisen haasteet ja ongelmat .....	28
7 KONSULTOINTIPALVELUN MARKKINOIMINEN .....	29
7.1 Markkinoinnin keinot.....	29
7.1.1 Tarpeellisuusmarkkinointi .....	30
7.1.2.1 Aktiivinen tarjontamyynti.....	31
7.1.2.2 Aktiivinen kysyntäpohjainen myynti .....	33
7.1.3 Imagomarkkinointi .....	34
8 KONSULTOINNIN TOTEUTTAMINEN .....	35
8.1 Konsultointiprosessi .....	36
8.1.1 Konsultin valinta.....	37
8.1.2 Neuvottelut ja konsulttisopimuksen tekeminen .....	38
8.1.3 Nykytilan analyysi .....	39
8.1.4 Konsultoinnin työsuunnitelma.....	40
8.1.5 Toimenpiteet.....	40
8.1.6 Konsultoinnin päättäminen .....	42

8.2 Konsultointityön onnistumisen edellytykset .....	44
8.3 Case esimerkki koulutuskonsultoinnista .....	46
9 POHDINTA .....	51

## 1 JOHDANTO

Konsultointi on yksi nopeimmin kasvaneista aloista liiketoiminnan saralla viimeisen 20 vuoden aikana. Konsultoinnista on muodostunut osa yrityksen normaalia kehittämistoimintaa. Konsultin käyttömahdollisuudet ovat laajat ja konsulttien määrä lisääntyy. Jokaiseen ongelmaan löytyykin varmasti asiantuntijoita avuksi ongelman ratkaisemiseen.

Yleisesti on tiedossa, että konsultointi kauneudenhoitoalalla on vielä vähäistä. Tämän työn tarkoituksena on lisätä kiinnostusta konsultointia kohtaan. Estenomin osaamistaustalla on edellytyksiä toimia myös konsultoinnin parissa.

Tässä työssä tarkastellaan konsultoinnin yleisiä ominaisuuksia ja missä tilanteissa konsulttia voidaan käyttää. Konsultin erilaiset roolit konsultointityön aikana ovat moninaisia ja roolit voivat vaihtua, jopa konsultointiprojektin aikana. Työ käsittelee myös konsultilta vaadittavia ominaisuuksia ja osaamistarpeita.

Asiantuntijapalvelujen onnistuneeseen lopputulokseen tarvitaan tietämystä myös markkinoinnista ja yrityksessä tapahtuvista toiminnoista. Tässä työssä käydään läpi asiantuntijapalvelujen tuotteistamista ja sen vaikutuksia markkinointiin ja konsulttitöiden hinnoitteluun.

Työssä käydään yleisesti läpi konsultointiprosessin erilaisia vaiheita ja pyritään avaamaan konsultointityön toiminnan sisältöä.

## 2 KONSULTOINNIN OMINAISUUDET

Konsultointi on viimeisten 20 vuoden aikana laajentunut osaksi normaalia liiketoimintaa. Konsultteja tavataan yleisimmin liiketalouden, tietotekniikan, logistiikan ja johtamisen piireissä. Konsultointikäsite on laajenemassa myös kuluttajamarkkinoille erilaisten henkilökohtaisten valmentajien muodossa. (Rope 2006, 15).

Sipilä kuvaa konsulttiosaamista tietojen, taitojen ja tunteiden kauppaamisena (Sipilä 1996, 15). Ropen mukaan konsultoinnissa on erityispiirteitä, jotka määrittelevät konsultoinnin olemuksen. Konsultoinnin tekemiseen liittyy aina vahva erikoisosaaminen ja sen avulla toteutettu neuvominen ja opastaminen. (Rope 2006, 21).

Konsultointityö on luovaa ja ainutlaatuista osaamista erikoisalalla. Nämä ovat piirteitä, jotka erottavat konsultointityön muista palveluista. Asiantuntijaosaamiseen liittyy paljon vaatimuksia, joita yksi ihminen ei pysty täyttämään. Tämän vuoksi konsulttiyrityksessä tulisi työskennellä toistensa osaamista täydentäviä henkilöitä, jotka työskentelevät tiimeinä tai pareina. Yhteistyöstä syntyy asiantuntijoiden huippusuoritus. (Sipilä 1995, 26-27).

Konsultoinnin ominaisuuksiin kuuluu sen tilapäisyys käytössä, vahva erikoisosaaminen ja projektimaisten töiden luonne. (Rope 2006, 21). Erikoisosaamisen lisäksi konsultin tulee olla puolueeton, jotta hän pystyy ratkaisemaan asiakkaan ongelman asiakasta parhaiten hyödyttävällä tavalla. (Rope 2006, 24).

Ropen mukaan konsulttityön asiakkaalle näkyvä osa on vain jäävuoren huippu tehdyn työn todellisesta määrästä. Konsultointi vaatii paljon pohjatöitä ennen kuin päästään varsinaiseen konsultointivaiheeseen, ehdottamaan asiakkaalle uusia menestyksellisempiä toimintatapoja. (Rope 2006, 12).

Rope korostaa, että on myös olennaista, miten asiat tehdään. Konsultointityö on pääpiirteissään vuorovaikutusosaamista ja asiakassuhdetyötä. Hyväksi konsultiksi kehittyminen vaatii psykologista silmää ja kokemuksia erilaisten ihmisten kanssa. Tämä näkökulma on Ropen mielestä yksi tärkeimmistä konsultointihankkeen onnistumisen edellytyksistä. (Rope 2006, 13-14).

Ropen kanssa samoilla linjoilla on myös Sipilä. Sipilän mukaan konsultointityön perusluonteeseen kuuluu myös vahva vuorovaikutusosaaminen. Asiakkaan ja konsultin välisissä vuorovaikutustilanteissa muodostu ainutlaatuisia ratkaisuja. (Sipilä 1995, 72).

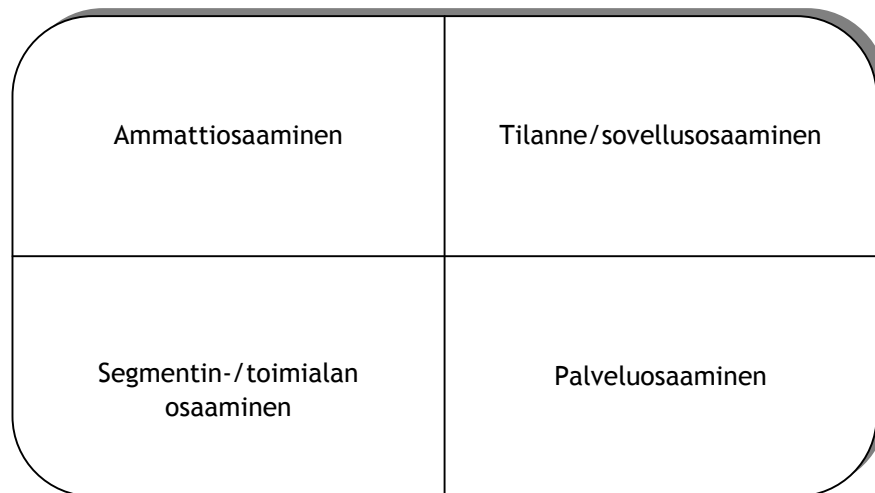


## 2.1 Konsultin osaamisperusta

Konsultoinnin kenttä on laaja ja alati uusiutuva. Konsultointia voidaan tehdä niin monen aihepiirin sisällä, että yksi ihminen ei voi tietää kaikesta kaikkea. Ei voida siis sanoa, että olisi olemassa yleiskonsulttia.

Rope korostaa, että konsultilla tulee aina olla jotain erikoisosaamista. Erikoisosaamiset voidaan jaotella toimialaosaamiseen ja asiaosaamiseen. Asiaosaamisessa konsultti on perehtynyt johonkin liiketoiminnan osa-alueeseen, kuten markkinointiin. Toimialaerikoistunut konsultti on perehtynyt johonkin tiettyyn toimialaan (Rope 2006, 62), kuten kauneudenhoitoalaan.

Seuraava kuvio kiteyttää hyvin konsultin osaamisperustaa.



Kuvio:1. Palvelun ja osaamisen vertailukenttä (Rope 2006, 71)

Ammattiosaaminen ja segmentin sisäinen osaaminen ja toimialaosaaminen ovat osaamisen edellytystekijöitä. Ilman näitä tekijöitä konsultilla ei ole tarvittavaa osaamista tehdä konsultointityötä. Konsultointityön tulos muotoutuu kuitenkin tilannetekijöistä kyseisessä konsultointityössä sekä palveluosaamisesta. Näitä tilannetekijöitä ovat esimerkiksi asiakasyrityksen taustat, kilpailutilanne sekä asetetut tavoitteet. (Rope 2006, 71).

Huttunen jakaa konsultin osaamisen neljään eri ryhmään. Menestyäkseen konsultti tarvitsee teoreettista tietoa eli kirjatietoutta. Kirjatiedon lisäksi konsultti tarvitsee hiljaista tietoa, joka kertyy konsultointiuran edetessä. Hiljainen tieto, on aina henkilökohtaista tietoa, johon liittyy paljon jopa tiedostamattomia asioita. Konsultti tarvitsee myös omaa näkemystä, intuitiota, jonka jotkin tahot saattavat asettaa kyseenalaiseksi. Menettelytapojen, yleisten

periaatteiden ja sääntöjen noudattaminen on myös tärkeää konsultin ammattitaidon kannalta. (Huttunen 2003, 130-131).

PKT-säätiön mukaan konsultin ammatillista pätevyyttä voi tarkastella myös hänen taustansa kautta (PKT-säätiö 2002, 13). Huttusen mukaan konsultilla tulisi olla jokin korkeakoulututkinto tai ajan myötä tullutta vankkaa asiaosaamista (Huttunen 2003, 124). Myös PKT-säätiö korostaa osaamista, joka muovautuu konsultointityötä tehdessä.

Konsultin pätevyyttä ei kuitenkaan voi arvioida hänen tutkintojensa kautta. Jatkuva ammatillinen kehittäminen on tärkeää konsultin työssä, jotta pysyisi mukana ajan hengessä. Viestinnän hallintaa pidetään yhä tärkeämpänä osana konsulttiosaamista. Vuorovaikutuksen laatu ja henkilökemiat vaikuttavat oleellisesti konsultointityöhön. (PKT-säätiö 2002, 13).

Konsultin työn tekee helpommaksi tietyt persoonalliset ominaisuudet, joita sekä Rope että Huttunen peräänkuuluttavat. Näitä ominaisuuksia ovat nopea tiedon omaksumiskyky, kyky ratkaista ongelmia, paineensietokyky, rohkeus ja hyvä itsetunto, muutoskyky ja halukkuus, myötäelämiskykyä, diplomaattista otetta ja palveluasennetta. (Rope 2006, 72; Huttunen 2003, 126).

Konsultointi edellyttää erikoisosaamista palvelun muodossa (Rope 2006, 21). Tätä väitettä tukevat myös Fombrun ja Nevins, joiden mukaan konsultilla tulisi olla taito ilmaista neuvonsa ja kritiikkinsä auttavassa hengessä. Konsultointi ei ole lähes koskaan vain järkipäinen prosessi vaan siinä on mukana aina myös tunteita. Jos konsultti ei osaa reagoida asiakkaan tunteisiin hänestä ei koskaan tule menestyvää konsulttia. (Fombrun & Nevins 2004, 384).

Rope kiteyttää, että konsultti ei ole koskaan tiedoiltaan ja taidoiltaan valmis. Aina löytyy uutta opittavaa ja jotain, missä kehittyä. (Rope 2006, 16). Konsultoinnin luonteeseen kuuluu jatkuva kehittäminen. Yksi hyvistä kehittymisen keinoista on jatkuvan palautteen saaminen. (Rope 2006, 18).

Huttunenkin pitää palautteen saamista yhtenä parhaimpina keinoina kehittää omaa työtä. Palaute voidaan saada suoraan asiakkaalta loppukeskustelun aikana tai työtä seuranneelta kollegalta tai työnohjaajalta. Palaute tulisi saada mahdollisimman pian konsultointityön päättämisen jälkeen, jolloin asiat ovat vielä tuoreessa muistissa. Palautteessa saadut argumentit voivat jäädä tunneiksi tai jopa päiviksi konsultin mieleen. Nämä ajatukset ovat osa konsulttina kehittymisen prosessia. (Huttunen 2003, 149-150).

## 2.2 Mihin konsulttia tarvitaan

Yrityksen menestykseen vaikuttavat monet alati vaihtuvat ja muuttuvat tekijät. Monimuutkaistuva ja kansainvälistyvä toimintaympäristö luo yrityksille muutosvaatimuksia. Jotta yritys säilyisi ja saavuttaisi etua kilpailijoihinsa nähden, sen täytyy hyödyntää nopeasti avautuvat uudet menestymisen mahdollisuudet. (Huttunen 2003, 11-14).

Kilpailuaseman säilyttäminen vaatii yrityksiltä muutosten hallintaa ja niiden johtamiskykyä. Muutoksen syövereissä tulee eteen ongelmia, joita voi olla vaikeaa ratkaista itse tai yrityksestä ei löydy siihen osaaajaa. Konsultti onkin monesti se tarvittava tekijä ongelman ratkaisemiseksi.

PKT- säätiö listaa useita tilanteita, joihin konsulttia voidaan käyttää. Konsulttia voidaan käyttää yrityksen perustamisvaiheessa. Konsultista on apua uudelle yrittäjälle esimerkiksi liikeidean määrittelemisessä ja muissa liiketoimintaan ja markkinointiin liittyvissä asioissa. Konsultti voidaan palkata strategian määrittelyyn, yrityskauppojen selvittämiseen ja sukupolvenvaihdon aiheuttamien muutosten vetämiseen sekä yrityksen omien resurssien täydentämiseen. (PKT-säätiö 2002).

Konsulttia voidaan käyttää erilaisissa yrityksen liiketoimintaan liittyvissä kehittämistehtävissä. Näitä aihealueita ovat esimerkiksi brändistrategian luominen, henkilöstön palkkausjärjestelmän luominen, johtamisjärjestelmän luominen ja viestintästrategian luominen. (Rope 2006, 177).

Konsultin käyttöalueet ovat hyvin laajat. Ei ole tilanteita, joissa konsulttia ei voisi käyttää. Yleensä konsultti palkataan luomaan yritykseen tai yhteisöön jonkinlaista muutosta.

Konsultin palkkaaminen voikin osoittaa yrityksen johdolta halua muuttua ja kehittyä. Konsultti tuo yritykseen osaamista, tietoa ja taitoa tai jopa aikaa (PKT-säätiö 2002, 18). Esimerkiksi toimintaprosessien nopeutumien lisää aikaa. Konsultti vois myös lisätä sitä osaamista, mitä yrityksessä jo on. Konsultilla on kyky tuoda esiin yrityksen omat voimavarat. (PKT-säätiö 2002, 18).

## 3 KONSULTOINNIN LAJIT

Konsulttien toimintakenttä on laaja ja osaaminen vaihtelevaa. Konsultit hakeutuvat niihin tehtäviin, jotka sopivat heidän osaamisalueeseensa ja persoonallisiin ominaisuuksiinsa. Konsultteja löytyy lukemattomia erilaisia, mutta niin löytyy myös tehtäviä, joissa konsultointityötä voi harjoittaa.

Timo Rope on huomannut yleisimmiksi konsultointilajeiksi koulutuskonsultoinnin, kehityskonsultoinnin, työpalvelukonsultoinnin ja hallituskonsultoinnin.

### 3.1 koulutuskonsultointi

Koulutuskonsultointi on kuulijakunnan osaamisen kehittämistä koulutuksen kautta. Moni konsultti tarvitsee työssään kouluttamisen taitoja. Useisiin työtehtäviin kuuluu esitelmöimistä ja ohjaamista - siis kouluttamista. (Rope 2006, 53).

Kouluttajakonsultista käytetään nykyään myös nimitystä valmennuskonsultti. Sana ”valmennuskonsultti” antaa mielikuvan henkilökohtaisemmasta kouluttamisesta. Valmentaminen antaa myös mahdollisuuksia monipuolisempaan kouluttamiseen erilaisilla tekniikoilla. (Rope 2006, 53).

PKT- säätiön julkaisussa (Yritys ja konsultti, 2002) valmentajakäsité katsotaan kuuluvaksi asiantuntijakonsultointiin (PKT-säätiö 2002, 19).

Koulutuskonsultointi on monipuolista ja haasteellista työtä. Etenkin jos siihen syvennyttävä ajatuksella, jolloin on otettava huomioon tiettyjä periaatteita ihmisen oppimisesta. Kouluttajan tehtävänä ei ole vain kertoa joistain asioista kuuntelijoidensa edessä, vaan viesti on muotoiltava sellaiseen muotoon, että koulutukseen osallistuvat henkilöt oppivat esityksestä jotain. Kouluttajakonsultin tehtävänä koulutuksessa on siirtää tietoa kuulijoihinsa ja saada aikaan kehitystä ja muutosta heidän toimintatapoihinsa. (Rope 2006, 53-54).

Timo Rope korostaa Menesty konsulttina -kirjassaan koulutuksen tavoitteellisuutta. Tavoite luo koulutukselle selkeän suunnan ja toimintamallin, jota noudatetaan koulutuksen pitämisessä ja mihin suuntaan kuuntelijoiden oppimista halutaan viedä.

Koulutuskonsultoinnissa on usein kyse uuden asian oppimisesta. Joissain tapauksissa uuden asian ja toimintatavan oppiminen sulkee pois vanhat totut käytännöt. Ropen kuvauksen mukaan tämä saattaa aiheuttaa koulutettavissa epäileviä reaktioita, jolloin uuden asian opettaminen käy haasteellisemmaksi. Uuden toimintatavan hyötyjen kuvaaminen Ropen kokemuksen mukaan hälventää epäilyjä ja saa kuulijakunnan asenteen muuttumaan myönteisemmäksi uutta toimintatapaa kohtaan.

Koulutustehtäviä ja koulutettavia on monenlaisia. Tämän vuoksi yksi kouluttaja ei olekaan välttämättä sopivin henkilö pitämään koulutusta sekä henkilökunnan työnohjauksessa että yrityksen johdon uudistamisessa. (Rope 2006, 55).

Erilaisten koulutuksien tavoitteena voi olla uuden osaamisen tai uuden asenteen omaksuminen koulutettavien kesken. Joskus koulutuksen tavoitteena voi olla paremman mielen luominen työympäristöön esimerkiksi naurukoulutusten kautta. Edellinen koulutusmalli kuuluu Timo Ropen mukaan hengennostatuskoulutuksen piiriin.

Kauneudenhoitoalalta löytyy paljon esimerkkejä koulutuskonsultoinnista. Oppilaitosten järjestämät, ulkopuolisten vetäjien koulutukset ovat koulutuskonsultointia. Yksi esimerkki näistä koulutuksista esitellään työn lopussa luvussa 8.3.

### 3.2 kehityskonsultointi

Kehityskonsultointi on konsultoinnin perusmuoto. Yleisin tavoite konsultin toimeksiannolle on yrityksen erilaisten liiketoiminta-alueiden toimintaprosessien kehittäminen. Kyseisiä toiminta-alueita voivat olla esimerkiksi yrityksen imagon kehittäminen tai johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen. Näissä erilaisissa tehtävissä konsultin osaaminen erityisalueilla ja sovelluskyky nousevat tärkeiksi tekijöiksi projektin lähtökohtien kannalta. Projektin onnistumisen kannalta ratkaisevinta on saada uudet opit yritykseen, mutta saada uudet toimintatavat myös käytäntöön. Kehityskonsultoinnissa tarvitaan siis myös vahvaa projektin johtamiskykyä. (Rope 2006, 56-57).

Kehityskonsultoinnissa on useita tapoja kehittää asiakasorganisaatiota. Jokaisessa konsultointimallissa on hieman erilainen ote ja ne tarvitsevat erilaista ammatillista osaamista. Prosessikonsultoinnissa konsultti toimii prosessin johtajana. Organisaation omat työntekijät ovat pääosassa projektin sisällön tuottamisessa. Konsultin tehtävänä on johtaa projektin kulkua. Joissain tapauksissa konsultin täytyy ottaa kantaa myös projektin etenemiseen ja esittää mielipiteitään projektin kulusta. Tätä voidaankin kutsua sparrauskonsultoinniksi. (Rope 2006, 57) PKT-säätiö korostaa sparrauskonsultoinnin olevan muutoksiin tähtäävää konsultointia (PKT-säätiö 2002, 19). Sparrauskonsultoinnissa konsultti ohjaa projektin kulkua ja hänen mielipiteensä vaikuttavat lopputuloksen muodostumiseen. Konsultti voi siis korjata asiakasorganisaation työntekijöitä projektissaan, mikäli he ovat kulkemassa väärään suuntaan tai heidän ratkaisunsa ei ole organisaation kannalta paras mahdollinen. (Rope 2006, 57-58).

Huttusen asettamien konsultin tehtävien mukaan kehittämiskonsultointiin kuuluu myös konsultin toimiminen yritysjohtajan keskustelukumppanina. Konsultin ja asiakkaan välille muodostuu luottamuksellinen side. Konsultti antaa neuvoja ja opastaa johtajaa päätöksen teossa, toimii johtajan sparraajana. (Huttunen 2003, 56).

Kehityskonsultointiin luetaan Timo Ropen luokituksen mukaan myös ratkaisukonsultointi. Tässä toimintamallissa konsultti esittää nykytilan analyysin ja kehittämiskohteiden paikantamisen jälkeen valmiin ratkaisun ja toimintamallin yrityksen kehittämiseen. Tässä mallissa konsultin on tärkeää saada organisaation päättäjät vakuuttuneiksi ratkaisun toimivuudesta juuri heille. (Rope 2006, 57).

Myös Huttusen kuvaama työnohjaus konsultointi kuuluu kehittämiskonsultointiin. Työnohjaus on ennalta suunniteltua työyhteisön tai yksittäisen henkilön osaamisen kehittämistä. Työnohjauksen tavoitteena on kehittää ammatti-identiteettiä. (Huttunen 2003, 56).

### 3.3 Työpalvelukonsultointi

Työpalvelukonsultointia pidetään enemmänkin asiantuntijapalveluiden toteuttamisena. Työpalvelukonsultoinnissa asiakas ostaa konsultointitaholta myös toiminnallisen osuuden toimivan ratkaisun lisäksi. (Rope 2006, 59-60). Hyviä esimerkkejä työpalvelukonsultoinnista antaa Jorma Sipilä. Sipilän mukaan asiantuntijapalvelut ovat monesti suunnitelmien ja ohjeiden lisäksi työsuorituksia, joista jää jokin konkreettinen lopputulos. Lopputuloksena voi olla arkkitehdin suunnittelema talo tai lääkärin leikkaama parantunut polvi. (Sipilä 1996, 17).

Työpalvelukonsultoinnin toimiva esimerkki on myös erillinen vuokrattavissa oleva rekrytointipalvelu. Huttusen mukaan konsultti voi toimia myös kykyjenetsijänä eli auttaa yritystä etsimään uusia työntekijöitä. (Huttunen 2003, 57).

Esteettisen kauneuskirurgian puolelta löytyy paljon esimerkkejä työsuorituksena tehtävistä asiantuntijapalveluista. Plastiikkakirurgi konsultoi ensin asiakkaan kokemaa ongelmaa ja esittää toimivan ratkaisun asiakkaan kokemaan epäkohtaan. Työsuorituksena voi olla uusi sirompi nenä, kohonneet kasvot tai ryhdikkäämpi etumus.

Timo Ropen mukaan työpalvelukonsultoinnissa konsultointi ei ole se asia, jota asiakkaat ostavat, vaan se jokin tietty rakennelma, tietojärjestelmä tai vaikkapa talo. Konsultointi on näissä palveluissa liitännäispalveluna, joka edeltää varsinaisen ostettavan asian toteuttamista. (Rope 2006, 60).

### 3.4 Hallituskonsultointi

Hallituskonsultoinnissa konsultilla on laajempi vastuu organisaation taloudellisesta tuloksesta kuin tavallisella sitoutumattomalla konsultilla. Hallituskonsultista tulee hallituksen jäsen, jolloin hänelle kuuluu myös oikeudellinen vastuu yrityksessä toimimisesta. Konsultti antaa hallituksessa oman osaamisensa organisaation toiminnan kehittämiseen ja ratkaisuiden

tekemiseen. Hallituskonsulteiksi valitaan yleensä konsultteja, joilla on asiantuntemusta siltä saralta, mitä yritykseltä itseltään ei vielä löydy. Nämä asiantuntijat voivat toimia yrityksen hallituksessa esimerkiksi lakikonsultin, markkinointikonsultin tai talouskonsultin roolissa. Hallituksessa istuvien konsulttien hyödyt tulevat parhaiten esille organisaatiossa, jossa hallitus on aktiivinen yrityksen ohjaamisessa menestykseen. (Rope 2006, 61-62).

Konsultointiyritysten palvelutarjonnasta voi löytyä myös hallituskonsultointia. Nämä konsultit ovat käyneet erillisen koulutuksen, joka tähtää hallituksessa toimimiseen. Konsultti tuo hallituksen tekemiin päätöksiin lisää syvyyttä. Ulkopuolinen konsultti voi tuoda hallituksen päätöksiin uusia näkökulmia. (Hallitustyöskentely 2010).

Yrityksen hallituksen jäsenenä konsultti on sitoutunut yrityksen toiminnan kehittämiseen. Hän ei voi siis enää toimia ulkopuolisena konsulttina jossain toisessa organisaatiossa, joka toimii samalla alalla. (Rope 2006, 62).

#### 4 KONSULTIN ROOLIT

Sipilä kuvaa asiantuntijan roolia asian tietäjän, taitajan ja hallitsijan roolina. Jotta asiantuntemusta saataisiin tehokkaasti siirrettyä, asiantuntija tarvitsee myös hyvän asiakaspalvelijan taitoja. Asiakaspalvelijana asiantuntijasta tulee ongelmien ratkoja. (Sipilä 1996, 215-216).

Tokolan ja Hyypän mukaan konsultin rooliin vaikuttaa asenne asiakasta kohtaan sekä konsultin tapa tehdä työtään. Osan rooleista konsultti saattaa tietämättään ottaa ja konsultin rooli saattaa muuttua jopa kesken konsultointityön. Myös asiakas saattaa tiedostamattaan työntää konsulttia tiettyä roolia kohti. (Tokola & Hyypä 2004, 54).

Sipilän mukaan konsultti toimii kaikissa tehtävissään myös myyjänä. Hänen mukaansa konsultti itse on paras myyjä omalle työlleen. (Sipilä 1996, 218). Menestyvällä konsultilla tulisi olla työn alla useita eri projekteja. Uusien töiden hankkiminen tulisi olla jo mielessä kun nykyisiä töitä vasta työstetään. (Rope 2006, 26). Saman asian tiedostaa myös Sipilä, joka toteaa, että asiantuntijapalveluissa kysyntävaihtelut voivat olla merkittäviä (Sipilä 1995, 52). Myyjän rooli mahdollistaa konsultille uusien töiden hankkimisen ja keinot saada asiakas vakuuttuneeksi hankkeen onnistumisen mahdollisuuksista. (Sipilä 1996, 218).

Huttunen näkee konsultoinnista paljon eri rooleja. Huttusen mukaan konsultti voi toimia strategina, joka antaa strategisia ehdotuksia yrityksen johdolle organisaation kokonaistavoitteista ja johtaa erinäisiä hankkeita hankepäällikön asemassa. Konsultti voi toimia myös yrityksen johdon keskustelukumppanina, mentorina ja työnohjaajana

organisaation kehittämisprosesseissa. Laadunvalvoja toimii palautteen antajana erilaisissa kehittämissankkeissa. (Huttunen 2003, 55-56). Laadunvalvoja voisi olla myös hanketta johtavan konsultin kollega, joka toimii konsultin mentorina.

Huttunen lisää konsultin rooliin myös vuokrajohtajana toimimisen. Vuokrajohtaja toimii väliaikaisena johtajana, kunnes yritykselle on löydetty uusi johtaja. (Huttunen 2003, 57). Ropen mukaan vuokrajohtajuus ei kuitenkaan lukeudu suoraan konsultoinnin piiriin, koska vuokrajohtaja toimii johtavassa asemassa ja tekee siis suoria päätöksiä. Konsultin otteen tulisi aina olla neuvoa antava ja ehdotteleva. Konsultin ei tulisi tehdä suoria päätöksiä, vaikka hän voikin vaikuttaa niiden muodostamiseen. Rope näkee konsultin toimimisessa vuokrajohtajana omat riskinsä. Jos työrupeama kestää pitkään, niin konsultin voi olla vaikea etsiä uusia töitä konsultoinnin saralta. Vuokrajohtajana toiminut konsultti ajautuu helposti muihin tehtäviin. Tätä voidaan Ropen mukaan kutsua ”konsultin kuolemaksi”. (Rope 2006, 85-86).

Niin kuin aikaisemmin todettiin, niin konsultin roolit voivat vaihtua työn etenemisen aikana, mutta pääpaino on kuitenkin jossain tietyssä roolissa. Asiantuntijakonsultti, kouluttajakonsultti ja prosessikonsultti ovat toisistaan selkeimmin erottuvia konsultin rooleja.

#### 4.1 Kouluttajakonsultti

Moneen konsultointiprojektiin kuuluu jossain työn vaiheessa koulutuksellisia elementtejä, kuten esityksiä. PKT-säätiön julkaisun mukaan konsultoinnin ja kouluttamisen välinen raja on häilyvä (PKT-säätiö 2002, 19). Ropen mukaan kouluttajakonsultti toimii kuitenkin pääasiassa vain kouluttajana, jolloin häntä voitaisiin kutsua yhtälailla myös kouluttajaksi (Rope 2006, 74-75).

Kouluttamiseen perehtymällä koulutuskonsultoinnista saadaan monipuolinen ja vaativa toimintakenttä (Rope 2006, 75). Huttunen korostaa kouluttajakonsultin pedagogista osaamista, selkeää puheviestintää ja vankkaa aiheosaamista (Huttunen 2003, 58). Kouluttajakonsultin on hyvä tietää myös joitakin ryhmädynamiikan ja yksilövaikuttamisen perusasioita, jotta ryhmän edessä esiintyminen sujuisi luontevasti. Kiperän paikan tullessa kouluttajakonsultti osaa reagoida tilanteisiin niiden vaatimalla tavalla, kun hänellä on pohjatietonaan opetuksellisia perusasioita. (Rope 2006, 75).

Vaikka kouluttamisessa opetetaan uusia tietoja, taitoja ja ajatusmalleja, sitä ei voi rinnastaa opettamiseksi. Timo Ropen mukaan opettajarooli kytketään monesti aikuinen-lapsi vuorovaikutustilanteeseen. Koulutustilaisuudessa vuorovaikutus tapahtuu tasavertaisten aikuisten kesken ohjaavassa hengessä. (Rope 2006, 76).



Kouluttajakonsultilta vaaditaan monipuolista osaamista. Oman ammattiosaamisensa lisäksi hänen tulisi hallita myös koulutuksen rakenteen toimiva suunnittelu, esittämisen ammattimaisuus ja opetettavan ryhmän hallinta - ryhmädynamiikka. Hyvältä kouluttajakonsultilta vaaditaan myös tiettyjä persoonallisia ominaisuuksia, kuten vahvaa karismaa, kehittymishalua ja loogisuutta. (Rope 2006, 76).

#### 4.2 Prosessikonsultti

Prosessikonsultoinnin tuotos muodostetaan yhteistyössä konsultin ja asiakkaan kesken (Sipilä, 1995, 72) Konsultti tuo oman ammattitaitonsa yritykseen. Prosessikonsultin tehtävänä on avustaa asiakasyritystä tärkeissä muutosta vaativissa tilanteissa (PKT-säätiö 2002, 19) ja saada asiakasorganisaation työntekijät innostumaan projektista ja tuomaan esiin näin parhaat puolensa (Rope 2006, 81).

Projektin etenemisen kannalta prosessikonsultin tulee muodostaa tarkka ja realistinen projektisuunnitelma. Projektisuunnitelman tulee huomioida myös kaikki riskit, joista huolimatta projekti saadaan onnistuneesti päätökseen, saavutetaan asetetut tavoitteet sekä pysytään aikataulussa ja sovituissa kustannuksissa. (Sipilä 1996, 219).

Jotta työskentely olisi tehokasta, tulee yrityksen ja konsultin välisen kanssakäymisen olla tiivistä. Tavoitteena on saada jatkuvan muutoksen syntyminen yrityksen omiin toimintoihin. Tämä tavoite saavutetaan prosessikonsultin tuen ja projektin johtamisen avulla. Prosessikonsultti auttaa yritystä löytämään itse ratkaisuja, joiden toimeenpanijana on yritys itse. (PKT-säätiö 2002, 19). Näin ollen prosessikonsultin osaaminen painottuu projektin vetämiseen, johtamiseen ja työntekijöiden motivoimiseen.

Prosessikonsultin osaaminen ratkaistavan asian tiimoilta ei tarvitse olla huippuasiantuntijan luokkaa (Rope 2006, 80-81). Tokolan ja Hyypän mukaan prosessikonsultti näkee asiakkaan pätevänä ja kyvykkäänä ja luottaa asiakkaan osaamiseen oman toimialansa asiantuntijana (Tokola & Hyypä 2004, 54). Konsultin jonkinasteinen asiaosaaminen antaa kuitenkin tukea projektin johtamiseen ja konsultti osaa paremmin ottaa kantaa asiakasorganisaation työntekijöiden tekemiin ratkaisuihin. Prosessikonsultin tehtävänä on saada aikaan kehitystä työskentelevän ryhmän toiminnassa ilman valmiiden ratkaisujen esittämistä. (Rope 2006, 80-81).

Prosessikonsultin tärkeitä persoonallisia ominaisuuksia ovat innostavuus ja johdonmukaisuus (Rope 2006, 82). Jorma Sipilä korostaa konsultin vuorovaikutustaitoja. Hyvä vuorovaikutus asiakkaan ja konsultin välillä antaa konsultille mahdollisuuden löytää oikea ja tarkka diagnoosi asiakkaan ongelmasta. (Sipilä 1995, 72).

Nopeissa, pienitöisissä prosesseissa voidaan käyttää Huttusen kuvaamaa selvitysmiestä. Selvitysmiehenä konsultti tekee jo olemassa olevien dokumenttien ja nopeiden haastatteluiden avulla selvityksen ongelman nykytilasta ja antaa sopivat ratkaisut. (Huttunen 2003, 56-57). Selvitysmiestä voitaisiin siis kutsua myös prosessikonsultiksi.

#### 4.3 Asiantuntijakonsultti

Asiantuntijakonsultilta ostetaan hänen tietoaan ja osaamistaan (Rope 2006, 83). Asiantuntijan asemassa konsultti pyrkii ratkaisemaan joitain yrityksen toiminnassa olevia ongelmia (PKT-säätiö 2002, 18). Asiantuntija antaa asiakasyritykselle neuvoja ja ratkaisuja uusien toimintatapojen löytämiseen. Asiantuntijakonsultin tehtävinä voivat olla erilaiset selvitykset ja analyysit, joiden pohjalta hän antaa ehdotuksia ja toimintasuunnitelmia yrityksen kehittämiseen. (Rope 2006, 83). Asiantuntijan antama totuus saattaa olla lainopillinen neuvo tai suhteellinen neuvo, joka riippuu yrityskohtaisista tekijöistä (PKT-säätiö 2002, 18).

Asiantuntija-asemassa konsultilla on enemmän tietoa ongelman ratkaisemiseen edellyttävissä asioissa (Tokola & Hyypä 2004, 55). Huttusen mukaan asiantuntijakonsultteja voitaisiin nimittää myös toimialakonsulteiksi (Huttunen 2003, 56).

Kauneudenhoitoalan kehittämistehtävissä estenomeja voitaisiin käyttää asiantuntijan roolissa. Konsultti, jolla on vahvaa erikoisosaamista markkinoinnin ja yrityksen liiketoiminnan eri alueista, voisi käyttää estenomia apukonsulttinaan. Kun konsultti palkataan kauneudenhoitoalan maahantuontiyritykseen kehittämään yrityksen toimia, niin estenomilla on tietämystä molemmilta aloilta. Tässä tilanteessa estenomi toimii siis asiakkaan ja asiantuntijan välillä yhdistävänä linkkinä.

## 5 KONSULTOINNIN HINNOITTELU

Asiantuntijan osaamiselle on oma hintansa. Hinnan tulisi olla sellainen, että konsultti saa siitä voittoa, mutta myös sellainen, jonka asiakas suostuu maksamaan. palvelun hinta ja kustannukset ovat oleellisia liiketoiminnan ylläpitämisessä (Sipilä 1998, 82).

Konsultointiyrityksen hintataso ja sen asiantuntijoiden työstään veloittama hinta voi kertoa organisaation arvostuksesta asiakkaiden keskuudessa. Konsulttiyrityksessä voi olla erilaisia hinnoittelumalleja, joista kulloinkin valitaan asiakkaalle sopivin hinnoitteluratkaisu. Selkeät hinnoittelumallit lisäävät myös asiakkaan luottamusta konsulttiyritykseen. Hinnoittelussa voidaan pyrkiä myös asiakkaan ohjaamiseen. Oikea hinta voi motivoida asiakasta tekemään

oman osuutensa konsultointityöstä paremmin ja siten saavuttaa parhaimman hyödyn konsultin palkkaamisesta. (Sipilä 1998, 82-84).

### 5.1 Hinnoittelumallit

Oikean hinnoittelutavan löytäminen on haasteellista. Siksi konsulttiyritysten tulisikin panostaa selkeiden ja sovellettavissa olevien hinnoittelumallien luomiseen. Palvelun hinta on myös tärkeä osa tuotesuunnittelua. Konsulttiyritysten palveluiden tuotteistaminen mahdollistaa tuoteperusteisen hinnoittelutavan. (Sipilä 1998, 84,88).

Asiantuntijapalvelun hinta voi perustua moniin eri lähtökohtiin, kuten aikaveloitukseen ja kustannuksiin, kiinteään projektihintaan tai asiakkaan palvelusta saamaan hyötyyn.

Parhaimmillaan oikea hinnoittelumalli rohkaisee molempia työn osapuolia työskentelemään yhdessä yhteisiä tavoitteita noudattaen. Jos hinnoittelussa ei ole onnistuttu, voidaan joutua tilanteeseen, jossa molemmat tarkkailevat toisiaan ja kiistoja syntyy pienistä yksittäisistä kustannuseristä. (Sipilä 1998, 85).

Yrityskohtainen hinnoittelupolitiikka luo selkeyttä kaikkien yrityksessä toimivien asiantuntijoiden työstään veloittamaan hintaan. Veloitusmalli valitaan asiakas- ja tapauskohtaisesti, mikä hinnoittelumenetelmä soveltuu parhaiten kuhunkin tilanteeseen. (Sipilä 1996, 161).

Asiakkaan halu saada tietää, mistä hän maksaa ja asiantuntijan tavoite saada rahallista korvausta myös asiakkaalleen tuottamasta hyödystä, on luonut monipuolisia hinnoittelumalleja perinteisen aikaveloitusmallin rinnalle. (Sipilä 1998, 87).

#### 5.1.1 Aikaperusteinen hinnoittelu

Moni asiantuntija käyttää veloitusperiaatteenaan tuntitaksaa. Aikaperusteinen hinnoittelu on selkeää ja yksinkertaista. Hinta määräytyy käytetyn ajan perusteella. (Sipilä 1996, 150). Osa konsultin toiminnasta on kuitenkin näkymätöntä asiakkaalle. Projektin suunnitteluun ja taustaselvityksiin kuluu paljon aikaa. Nämä seikat tulee luonnollisesti ottaa huomioon hintaa määriteltäessä. Konsultin työn osa, jonka asiakas näkee, voi olla vain murto-osa konsultin projektiin käyttämästä ajasta. Asiakas ei siis näe sitä aikaa, joka on vietetty projektia työstäen yhteisten tapaamisten ulkopuolella. (Rope 2006, 114).

Aikaperusteista veloitusta kritisoidaan monestakin syystä. Aikaveloitus ei ohjaa työstäjää parasta lopputuotosta kohti, eikä kannusta tuottavuuden kehittämiseen. Asiakas ei myöskään

tiedä, mitä työ tulee maksamaan ja näin ollen budjetin luominen asiantuntijan palkkaamista varten hankaloituu. Aikaperusteinen hinnoittelu luo paineita asiakkaalle projektin etenemisestä ja asiantuntijaorganisaation esimies siirtää näin johtamisvastuutaan asiakkaalle. (Sipilä 1996, 150-152).

Timo Ropen mielestä konsulttityö ei olekaan aikasuoritustyötä vaan hyödyn ja lisäarvon antamista asiakkaalle. (Rope 2006, 114). Tämän ajatusmallin mukaisesti aikaperusteinen hinnoittelu ei ole mitä parhain tapa hinnoitella asiantuntijapalveluita.

Aikaveloituksen ongelmat tiedostaa myös Jorma Sipilä. Hän kuitenkin kehottaa säilyttämään hinnoittelutavoissa myös aikaperusteisen hinnoittelun. Tämä hinnoittelutekniikka sopii töihin, joita on vaikea suunnitella ja joissa asiakas haluaa toimia työn johtajana. Myös pienempiä projekteja varten on hyvä säilyttää hinnastossaan myös ”tuntitaksa”. (Sipilä 1998, 94). Aikaveloitusta voidaan käyttää myös projektiin varsinaisesti kuulumattomien pienten lisätöiden veloittamiseen (Rope 2006, 121).

#### 5.1.2 Projektihinnoittelu

Projektille sovittu kiinteä hinta on projektin molemmille osapuolille helpompi. Se poistaa asiakkaalta huolen jatkuvasta tuntien seuraamisesta ja siten kustannusten lisääntymisestä. Kiinteä projektihinnoittelu ohjaa asiantuntijoita ja myös asiakasta toimimaan tuottavammin ja ohjaa näin huomion projektin lopputuotokseen, eikä tuntien tarkkailuun. (Sipilä 1998, 96).

Koko projektille voidaan sopia kiinteä hinta, jolloin hinnoittelua voitaisiin kutsua pakettihinnoitteluksi. Pakettihinnoittelu kertoo asiakkaalle heti, mitä projekti tulee maksamaan ja asiantuntija tietää, mitä tehtäviä projektiin kuuluu. Pakettihinnoittelu sopii parhaiten pienten toimeksiantojen hinnoitteluun, kuten koulutustilaisuuden hinnoitteluun. Pakettihinnoittelu ei erittele toimenpiteitä ja niiden hintoja, joten suurempaa konsultointiprojektia varten voidaan käyttää pilkottua hinnoittelua. (Rope 2006, 121-122).

Täysin pilkotussa hinnoittelussa jokaiselle projektin työvaiheelle on määritelty oma hintansa. (Rope 2006, 121-122). Tämä vaatii työn tuottajalta hyvää ennakkosuunnittelua ja työn vaiheistamista. Kiinteässä, työvaiheet erittelevässä, hinnoittelussa on tärkeää sopia asiakkaan kesken, mitä työvaiheita projektiin kuuluu. Näin vältetään molemminpuolisilta pettymyksiltä. Asiantuntija tietää, mitä hänen tehtäviinsä kuuluu ja asiakas tietää, mitä hänen kuuluu saada vastineeksi maksamastaan palvelusta. (Sipilä 1998, 96-97).

Pilkottu hinnoittelumalli mahdollistaa perustelut suuremmallekin hinnalle. Projektin työvaiheiden pilkkominen kertoo asiakkaalle koko projektiin vaadittavan työmäärän laajuuden

ja näin asiakas saadaan hyväksymään korkeampi hinta, kuin mitä tavanomaisella kiinteällä hinnoittelulla. (Rope 2006, 124)

Yhdistelmähinnoittelusta voidaan puhua silloin, kun tiettyyn ydintuotteeseen lisätään muita palveluita projektin laajentuessa asiakkaan tahdosta. Yhdistelmähinnoittelu onkin siis pakettihinnoittelun ja pilkotun hinnoittelumallin välimuoto. (Rope 2006, 124)

### 5.1.3 Hyötyperusteinen hinnoittelu - success fee

Success fee -hinnoittelumallia voidaan kutsua myös menestysperusteiseksi hinnoitteluksi (Sipilä 1999, 83) tai tulosperusteiseksi hinnoitteluksi (Rope 2006 127). Tämä hinnoittelutapa huomioi riskit sekä työnsuorittajalta että tilaajalta. Hyötyperusteinen hinnoittelu pienentää asiakkaan riskiä tuotteen hintaan ja hyötyyn nähden, mutta kasvattaa myyjän riskiä saada työlleen katetta. Success fee -hinnoittelumalli antaa konsulttiyritykselle mahdollisuuden saada työstään myös suurempi palkkio, kuin jollain muulla hinnoittelumallilla. (Sipilä 1996, 155-156)

Hyötyperusteisen hinnoittelun soveltaminen käytännössä on hankalaa (Sipilä 1996, 155). Monesti sovitaankin yhdistelmämallista, jossa asiakas maksaa jonkin tietyn summan projektin suorittamisesta ja projektin onnistumisesta maksetaan sovittu prosentti kasvaneesta liikevaihdosta. (Sipilä 1995, 83-84). Menestysperusteista hinnoittelua käytetäänkin vain silloin, kun tulos on selkeästi mitattavissa (Sipilä 1996, 155).

Success fee -hinnoittelumallin käyttö on harvinaista, koska asiantuntijatyöstä saadut tulokset ja hyödyt saattavat näkyä vasta vuosien kuluttua (Sipilä 1998, 100). Konsultti ei pysty myöskään vaikuttamaan siihen, kuinka perusteellisesti asiakasorganisaation päättäjät ottavat konsultin ehdotukset yrityksensä käytäntöön eikä siihen, miten hänen ehdottamansa toimintamallit toteutuvat käytännössä. (Rope 2006, 127).

Koulutuskokonaisuuksien veloituksessa voidaan käyttää osittaista tulokseen perustuvaa hinnoittelua. Kouluttajakonsultti veloittaa tietyn summan koulutuksen pitämisestä, mutta osa palkasta on sidottu koulutettavien määrään. Tämä malli vähentää koulutuksen tilaajan riskiä koulutuksen huonosta menestyksestä, mutta konsultti kärsii nahoissaan vähäisten osallistujien määrän. Konsultti ei monesti voi vaikuttaa siihenkään, miten koulutuksen tilaaja markkinoi koulutusta ja siten lisäisi koulutuksen vetovoimaa ja konsultin palkkiota. (Rope 2006, 128).

## 6 KONSULTOINTIPALVELUN TUOTTEISTAMINEN

Asiantuntijan myymän tuotteen ytimessä on asiakkaalle jäävä hyöty. Tuotteen kuori muodostuu imagosta ja sisälle jäävä osa on muodostuu aineettomasta osaamisesta ja tiedosta. (Sipilä 1995, 62).

Tuotteistamisen tavoitteena on tehdä aineettomista osaamispalveluista konkreettisempia (Rope 2005, 214). Tuotteistus on konsultin tarjoaman palvelun määrittelyä, suunnittelua ja kehittämistä sekä palvelun kuvailua ja tuottamista. Yrityksen palveluiden tuotteistamisen tavoitteena voi olla kehittää omia toimintamalleja ja siten parantaa asiakastytyvyyttä. (Sipilä 1995, 12). Tuotteistuksessa voidaan siis kehittää myös sisältöosaamista (Rope 2005, 219).

Tuotteistaminen kertoo myös, kenelle tuote on suunniteltu, missä tilanteissa sitä on sopivaa käyttää, miten konsultointityö tapahtuu ja mitä osaamista asiakas tuotteen hankkimisesta saa. Konsultti voi tuotteistaa palvelunsa lopputuloksen asiakkaalle paremmin ymmärrettävään muotoon, menetelmän, jota hän käyttää konsultoinnin toteuttamiseen sekä oman liikeideansa ja toimintatapansa. (Huttunen 2003, 156).

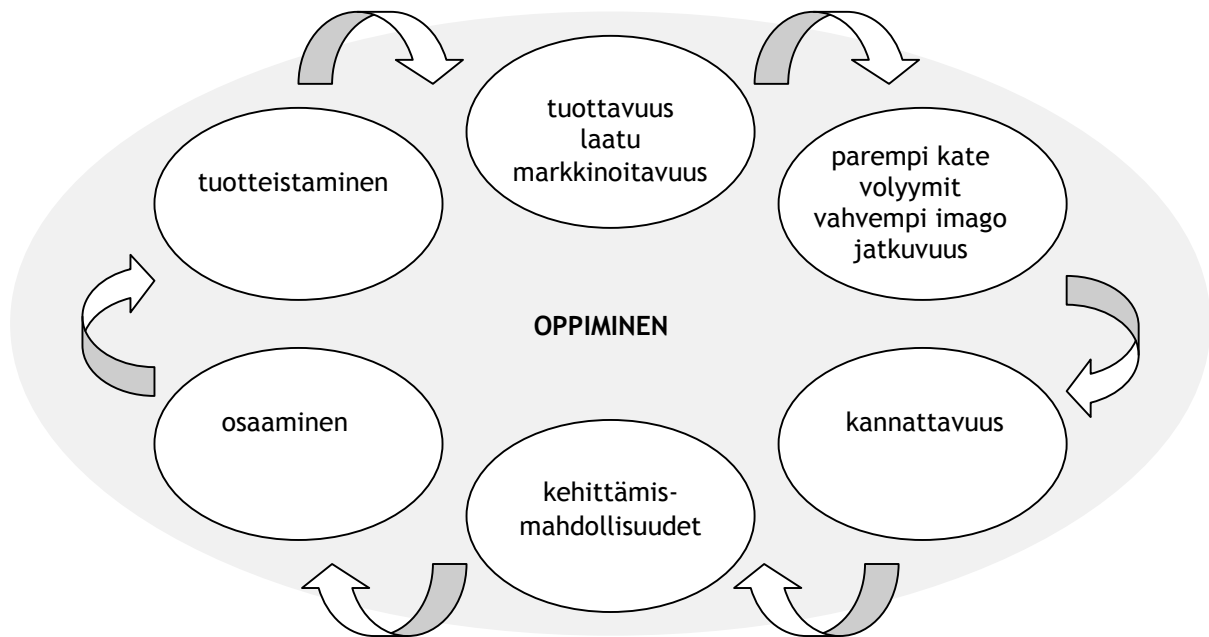
Myös joitain konsultointityön vuorovaikutusprosesseja voi tuotteistaa. Erilaisia myyntineuvotteluita ja asiakkaan kohtaamista eri tilanteissa voidaan harjoitella ja muodostaa tietynlaisia lähestymistapoja kuhunkin tilanteeseen. (Sipilä 1995, 73).

### 6.1 Tuotteistamisen hyödyt

Tuotteistaminen helpottaa asiantuntijayrityksessä olevien kokemattomampien työntekijöiden työtä. Tuotteistettu palvelu antaa heille hyvän tuotetuen ja mahdollistaa näin paremman ja nopeamman asiakkaan palvelun. Tämä mahdollistaa taas kokeneempien konkareiden siirtymisen vaativampiin palveluiden kehittämistehtäviin. (Sipilä 1995, 18).

Konsultointityöt ovat asiakaslähtöisiä, jolloin kaikki tilanteet saavat omalaatuisen leimansa. Tästä syystä on tärkeää miettiä, miten pitkälle tuotteistuksessa edetään. Tuotteistaminen poistaa rutiininomaisesti tehtävien asioiden uudelleen tekemisen. Tämä antaa asiantuntijalle mahdollisuuden keskittyä asiakkaan varsinaiseen ongelmaan ja näin myös uusien asioiden kehittelyyn. (Sipilä 1995, 16).

Palvelun tuotteistamisen hyödyllisyys tiivistyy Jorma Sipilän esittämässä kaaviossa.



Kuvio:2. Tuotteistamisen hyödyt, onnistumisen kehä (Sipilä 1995, 22).

Parhaimmillaan tuotteistaminen voi viedä yrityksen Jorma Sipilän kuvailemalle ”onnistumisen kehälle”. Kehän keskiössä on oppiminen, johon kaikki ympyrän osa-alueet vaikuttavat. Tuotteistaminen lisää palveluiden tuottavuutta, laatua ja markkinoitavuutta, jotka ovat edellytyksenä paremmalle katteelle, suuremmalle asiakasvolyymille, vahvemmalle imagolle ja yritystoiminnan jatkuvuudelle. Nämä tekijät vaikuttavat olennaisesti yrityksen kannattavuuteen. Kannattavuus tuo yritykselle kehittymisen mahdollisuuksia ja tämä luo taas lisää osaamista, jolloin tuotteistamisesta saadaan syvempää. Ja näin kehä jatkaa etenemistään vaihe vaiheelta. (Sipilä 1995, 22).

Konsultin tarjoaman asiantuntijapalvelun tuotteistaminen mahdollistaa myös erilaisten hinnoittelutekniikoiden käytön. (Rope 2006, 101). Tästä voisi olla esimerkkinä projektihinnoittelu. Hyvin tuotteistettu projekti vaiheistetaan ja jokaiselle vaiheelle voidaan asettaa oma hintansa. (Rope 2006, 123). Projektille sovittu kiinteä hinta konkretisoituu asiakkaalle parhaiten palvelun tuotteistamisen avulla (Sipilä 1996, 153-154).

Huttunen lisää tuotteistuksen hyötyihin myös mahdollisuuden asiakaskohdennettuun markkinointiin (Huttunen 2003, 158). Tuotteistuksessa määritellään tuotteen kohderyhmät. Asiakasryhmien valinnalla tuotetta voidaan siis markkinoida kohdennetusti juuri tälle segmentille.

## 6.2 Tuoteajattelu tuotteistamisen lähtökohtana

Tuote tarkoittaa kaupattavissa olevaa hyödykettä. Hyödyke on asia, joka tulee jonkin tahon käyttöön. Tämä näkökulma ei siis kerro tuotteen olomuotoa. Tuote voi olla konkreettinen hypisteltävä esine tai aineeton palvelu, aate tai kulttuurielämys. (Rope 2005, 209).

Asiantuntijapalveluissa myydään osaamista, voidaan siis puhua palvelutuotteesta (Sipilä 1995, 14). Timo Rope kuvaa kirjassaan (Suuri Markkinointikirja 2005, 213) palvelutuotetta aineettomaksi tuotteeksi. Aineettoman tuotteen kauppaamista helpottaa sen konkretisoiminen, jotta myyjällä olisi jotain, mitä kaupata ja ostajalla jotain, mitä ostaa. Tuotteistamisen tavoitteena on saada aineeton osaaminen myytäväksi tuotteeksi. Tuoteajattelu on siis tuotteistamisen edellytys. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna kaupattava tuote muodostuu nimestä, sisällöstä ja hinnasta. Palvelun kohdalla nämä kolme elementtiä muodostavat tuotepaketin. (Rope 2005, 215).

Tuotepaketin elementtien vakioiminen on tuotteistamista ja näin tuotteen sisältö voidaan toiminnallisesti määrittää. Tuotteita voidaan vakioida eritasoisesti. Uniikissa tuotteessa konsulttipalvelu olisi aina jokaiselta vaiheeltaan ainutlaatuinen eikä sitä voitaisi toteuttaa uudestaan. (Rope 2006, 94). Ilman tuoteajattelua ja tuotteistamista, kaikki asiantuntijapalvelut olisivat uniikkeja tuotteita. Tässä tapauksessa asiantuntijat käyttäisivät resurssiaan turhaan, kun kerta kerralta keksitään pyörä uudestaan. Tuotteistaminen mahdollistaa asiakaskohtaisen räätälöinnin. (Sipilä 1995, 15-16).

Räätälöidyssä tuotteessa vain peruselementit on vakioitu, kuten työhön kuuluvat prosessit. Sovelletussa tuotteessa peruselementteihin kuuluvat työvaiheet on vakioitu ja pakettituotteessa tuotteen kaikki osat ovat muuttumattomia. Koulutus, jonka sisältö ei muutu lainkaan kuulijakunnasta riippuen, on yksi esimerkki pakettituotteesta. Konsulttiyrityksen tulisi pyrkiä tuotteistamisessaan sovellettavan tuotteen vakioimistasolle. Sovelletussa konsultointityössä työn sisältö esitetään asiakkaalle vakiona, mutta ratkaisut voivat vaihdella asiakaskohtaisesti. (Rope 2006, 94-95).

Tuotteen konkretisoimisessa auttavat tuotteen rakenteen jakaminen asiakkaalle ymmärrettävään muotoon (Rope 2005, 216). Sisällön määrittämisessä tuodaan esille konsultoinnin osioiden sisältö ja etenemisjärjestys. Näitä sisällön konkretisoimisen keinoja ovat prosessituote, menetelmätuote ja moduulituote. (Rope 2006, 95).

Prosessituotteessa työ vaiheistetaan ja esitetään toteutuksen mukaisessa järjestyksessä. Prosessimalli voidaan tehdä kaikista konsultointitöistä ja se havainnollistaa asiakkaalle projektiin kuuluvat tehtävät ja niiden etenemisjärjestyksen. (Rope 2006, 95-96). Tämä



prosessi muodostaa toimintakaavion, joka monesti muodostaa pohjan asiakkaan ja konsultin yhteistyölle. Prosessin vaiheiden kuvauksella voidaan lisätä tuotteen omaleimaisuutta ja siten myös markkinoinnillista haluttavuutta. (Sipilä 1995, 71-72).

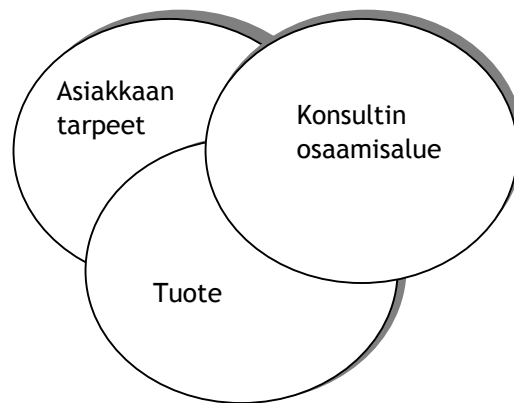
Menetelmätuotteessa konsultointityö kuvataan ensin prosessimallilla. Prosessin vaiheissa voidaan käyttää hyödyksi jotain tiettyä tutkimusmenetelmää, joka lisää tuotteen kilpailukykyä. (Rope 2005, 217).

Yritys voi rakentaa erillisistä tuotteistaan yhteensopivan toimintakokonaisuuden, jota kutsutaan moduulituotteistoksi (Rope 2006, 96). Jokainen tuote toimii itsenäisesti, mutta niistä voidaan muodostaa myös asiakkaan tarpeisiin soveltuvia toimintakokonaisuuksia. Moduuleista voidaan muodostaa jokin peruspaketti, johon asiakas liittää toivomansa lisäosat. Asiakas voi hyödyntää moduulituotteiston rakennetta myös tiedon ylläpitämiseen ja täydentämiseen. (Sipilä 1995, 69). Moduuleittain jaettu tuoteluettelo mahdollistaa siis asiakkaalle myös pienten kokonaisuuksien hankinnan.

### 6.3 Tuotteistusprosessi

Kun palvelua lähdetään tuotteistamaan, tulee ensin valita näkökulma, miten tuotetta lähestytään. Valitaanko lähestymistavaksi asiakkaan tarpeet vai asiantuntijan osaaminen (Sipilä 1995, 51). Jos tuotteet rakennetaan asiantuntijan osaamisperustan kannalta, niin silloin oletetaan, että asiakas tietää jo, mitä hän tarvitsee. Jorma Sipilä kuvaa asiantuntijapalvelujen tuotteistuksen koskevan enemmän yrityksen palveluprosesseja. Palveluprosessien tuotteistamisen jälkeen kehitetään sisältöratkaisuja asiakkaan tarpeiden mukaan. (Sipilä 1998, 34).

Tuotekehityksen on oltava asiakaskeskeisyyden lisäksi myös osaamiskeskeistä. Sipilä lainaa Sonyn entisen pääjohtajan Akio Moritan sanoja ” Asiakas ei tiedä mikä on mahdollista - me tiedämme” (Sipilä 1995, 51). Tämän ajatuksen perusteella palvelun tuotteistusta tulisi lähestyä monitahoisesti. Tätä näkökulmaa tukee myös Huttunen, joka kuvaa tuotteen, asiakkaan tarpeiden ja konsultin osaamisalueen kohtaamista seuraavan kuvion avulla:



Kuvio:3. Asiakkaan tarpeiden, konsultin osaamisen ja tuotteen kohtaaminen (Huttunen 2003, 159)

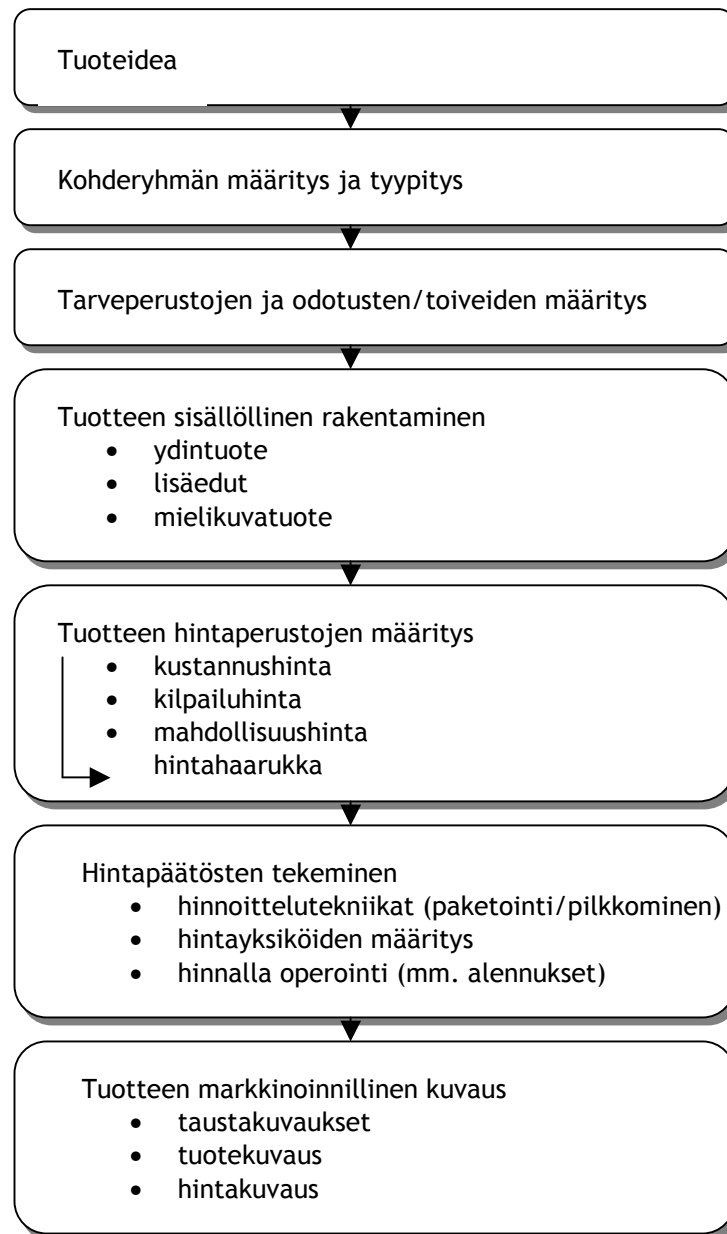
Huttusen mukaan kaikkien tuotteiden tulisi perustua yllä olevaan kuvioon. Mitä lähempänä kuvion palaset ovat toisiaan, sitä paremmin näkökannat kohtaavat keskenään. (Huttunen 2003, 50).

Konsulttiyritys voi olla monitasoisen tuoteajattelun ansiosta asiakaslähtöinen ja markkinointihenkinen unohtamatta omaa osaamisperustaansa. Konsulttien osaamisalueet ovat yrityksen sisäisiä tuotteita, joista muokataan asiakkaille näkyvät tuotteet. (Sipilä 1996, 103).

Onnistuneen tuotteistuksen avaimena on markkinoinnillinen näkökulma. Tuotteesta tulee paremmin markkinoitava, jos siinä korostetaan asiasisällön kaupallista vetovoimaa. Asiantuntijapalvelun tuotteistamista tulisi aina ajatella kehitysprosessina (Rope 2006, 97).

Sipilä kuvaa tuotteistusprosessia sipulimallilla, jossa sipulin ytimen muodostaa yrityksen ydin osaaminen. Seuraavalta tasolta löytyvät osaamisalueet ja ylimmältä kerrokselta tuotteet. Sipilän mukaan yrityksen ydinosoaminen on työyhteisön inhimillistä osaamista, joka luo pohjan tuotteiden luomiselle, ylläpidolle ja markkinoinnille. Osaamisalueilla hän tarkoittaa yrityksen strategista osaamista, joka näkyy markkinoilla kilpailukykyisinä tuotteina. Tuotteet ja niiden eri versiot ovat sipulimallissa tuotteiden perusmalleja, joista räätälöidään asiakkaan tilanteeseen sopiva tuote. (Sipilä 1995, 40-46).

Timo Rope aloittaa tuotteen muodostamisen syvemältä, asiakkaan tarpeista ja kohderyhmien muodostamisesta. Seuraavassa kuviossa on Timo Ropen malli tuotteistusprosessista:



Kuvio:4. Tuotteistusprosessin perusvaiheet (Rope 2006, 99)

Ropen tuotteistusprosessi alkaa tuoteideasta. Sipilän mukaan tuoteidea voi löytyä markkinoilla olevista tyydyttymättömistä tarpeista. Tuotteistuksen ytimen muodostaa hyvä tuoteidea. (Sipilä 1995, 35). Segmentin eli kohderyhmän määrittäminen ja asiakkaan tarpeiden kartoitus ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Erikokoisilla yrityksillä voi olla samoja ongelmia eli tarpeita. Heille voidaan siis myydä samaa tuotetta, mutta sisältöratkaisut ja menetelmät voivat vaihdella asiakasorganisaation koon mukaan. (Rope 2006, 99). Segmenttiperusteinen lähtökohta varmistaa lopputuotteen olevan asiakaslähtöisempi (Rope 2005, 218-219).

Sisällön määrityksen tavoitteena on saada aineettomasta palvelusta asiakkaalle paremmin ymmärrettävä. Tuotesisällössä määritetään, mitä vaiheita tuotteeseen kuuluu, mitä asioita kussakin vaiheessa käsitellään, mitä menetelmiä konsultoinnissa käytetään ja mitä dokumentteja se sisältää, kuinka kauan projektiin menee aikaa ja mitkä ovat edellytykset projektin toteuttamiselle. (Rope 2005, 217). Jorma Sipilä käyttää tuotteen sisällön määrittämisen apuna sipulimallia, jossa ytimenä on ydinpalvelu, asia, jonka asiakas haluaa ostaa. Ydinpalvelun tueksi tulevat lisäpalvelut, jotka nostavat palvelutuotteen arvoa. (Sipilä 1996, 103-104). Tuotteen imagolliset arvot nostavat tuotteen kaupallisuutta ja mahdollistavat imagoarvon mukaisen tuotteen hinnoittelun (Rope 2005, 219).

Tuotteen hintahaitari määritetään tuotteen kustannushintojen ja kilpailuhintojen kautta. Hintapäätösten tekemisessä otetaan huomioon tuotteen luonne, mikä hinnoittelumalli olisi sopivin kyseiselle tuotteelle. Tässä vaiheessa tuotteistustyötä tekevien tulisi myös miettiä mahdollisesti annettavia alennuksia, jotta ne olisivat nopeasti esitettävissä tarjouskilpailun tuoksinassa.

Tuotekuvauksessa määritellään tuotteen markkinat, kohderyhmät ja asiakashyödyt (Sipilä 1995, 35-36). Tuotekuvaus on siis markkinoinnillinen väline asiakkaan houkuttelemiseksi.

#### 6.4 Tuotteistamisen haasteet ja ongelmat

Sipilän mukaan tuotteistaminen on osa yrityksen strategiaa. Selkeät liiketoiminnan, markkinoinnin ja tuotekehityksen mallit ovat tuotteistuksen edellytyksiä. Näiden osioiden toimivuuden lisäksi yritys tarvitsee tietoa omasta osaamisestaan ja myös kilpailijoistaan. (Sipilä 1995, 110-111).

Onnistuneen tuotteistamisen edellytyksenä on asiakaslähtöisyys. Jos konsultti keskittyy tuotekehityksessään ja tuotteidensa myymisessä vain itse tuotteeseen, jäävät asiakkaan tarpeet taka-alalle. Tällöin on vaarana se, että konsultista tulee perinteinen myyjä, joka myy tuotetta, eikä kuuntele asiakasta. (Sipilä 1995, 118). Sales Energyn kouluttaja Maisa Karvonen kiteyttää asian hyvin ”Ei lähdetä myymään tuote edellä vaan ollaan oikeasti kiinnostuneita asiakkaasta”. Tässä ajatusmallissa kartoitetaan ensin asiakkaan nykytila ja sieltä etsitään asiakkaan tarpeet. Tarvekartoituksen jälkeen tarjotaan asiantuntijayrityksen palveluvalikoimasta sopivaa ratkaisua ongelmaan. (Karvonen 2010).

Sipilä kehottaa vähentämään tuotekeskeisyyden vaaraa lisäämällä palveluun analyysiosioita ja diagnooseja. Nämä auttavat asiakasta myös kartoittamaan omia ongelmiaan ja sitä kautta valitsemaan useampien palveluvaihtoehtojen väliltä. (Sipilä 1995, 118-119).

Palvelun tuotteistamisprosessi on aikaa vievää puuhaa ja kustannukset voivat nousta korkeiksi. Vaarana voi olla, että kehitetystä tuotteesta ei olla valmiita maksamaan niin paljon, koska se antaa kuvan valmiista ja täysin kopioitavasta tuotteesta. Myös kilpailun kiristyminen vaikuttaa kustannusten takaisin saamiseen. Kun tuotteistaminen rytmitetään osaksi yrityksen normaalia toimintaa se vähentää tuotteistuksen aiheuttamia erilliskustannuksia. Tuotteistaminen nopeuttaa prosessien toteuttamista, jolloin tuotantokustannukset laskevat ja toimitusaika lyhenee. Voidaan siis tehdä enemmän töitä pienemmällä ajalla. (Sipilä 1995, 121). Hiljaisemmillä työjaksoilla voidaan jatkaa omarahoitteisia projekteja, kuten tuotteistamista (Sipilä 1995, 53).

## 7 KONSULTOINTIPALVELUN MARKKINOIMINEN

”Tuotteistaminen on yksi toimivan markkinoinnin edellytyksistä” (Rope 2005, 214).

Markkinointi on kokonaisvaltainen toimintajärjestelmä, joka hallitsee kokonaisuuden pitkäjänteisellä ja tuloshakuisella tavalla ja pyrkii syventämään asiakassuhdetta (Rope 2005, 42).

Markkinointi voidaan käsittää myös ajatustapana, joka tähtää onnistuneeseen ja tulokselliseen liiketoimintaan ja kohderyhmävalittujen hyödykkeiden kauppaamiseen. Markkinointi kehittää tarveperusteisia hyödykkeitä ja lisää näin hyödykkeen kilpailukykyä kohderyhmässä. Markkinointi lisää myös tarjontaa ja kysyntää sekä tuo hyödykkeen helpommin saataville ja kohderyhmän tietoisuuteen. (Rope 2005, 42).

Markkinoinnin tavoitteena ei ole myyminen vaan löytää ne keinot, joilla asiakas saadaan ostamaan. Konsulttiyritysten tulisikin nähdä markkinointi osana jokapäiväistä toimintaansa ja työtehtävästä riippumatta. (Sipilä 1996, 38).

Sipilän mukaan asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa tulee korostaa asiakkaan saamaa hyötyä, jonka tulisi olla myös palvelutuotteen ydin (Sipilä 1995, 62).

### 7.1 Markkinoinnin keinot

Menestyvällä konsultilla tulisi olla työn alla useita eri projekteja. Uusien töiden hankkiminen tulisi olla jo mielessä kun nykyisiä töitä vasta työstetään. (Rope 2006, 26). Saman asian tiedostaa myös Sipilä, joka toteaa, että asiantuntijapalveluissa kysyntävaihtelut voivat olla merkittäviä (Sipilä 1995, 52).

Markkinoinnin tavoitteena on kertoa potentiaalisille asiakkaille, että yritys on olemassa, mitä yritys voi tarjota heille ja miten yritys eroaa muista alalla olevista asiantuntijoista. Joissain tapauksissa yritys voi asiakkaansa luvalla käyttää aikaisempaa työtä osana uusiasiakasmarkkinointia. Tämän lisäksi asiakkaita tulee jatkuvasti muistuttaa olemassaolosta. Jos konsulttiyritys ei ole esillä edes jollakin tapaa, niin tärkeän hetken koittaessa, asiakkaan tarpeen herätessä, asiakas ei muista juuri kyseistä yritystä vaan hakeutuu kilpailijalle. (Preddy 2004, 6).

Asiantuntijapalveluiden markkinointiin voidaan käyttää samoja keinoja, kuin muidenkin palveluiden markkinointiin. Seuraavissa alaotsikoissa on käsitelty erityisesti asiantuntijapalveluissa tärkeiksi koettuja markkinoinnin keinoja.

#### 7.1.1 Tarpeellisuusmarkkinointi

Tarpeellisuusmarkkinoinnin tavoitteena on saada asiakas vakuuttuneeksi konsultoinnin tarpeellisuudesta. Rope huomioi, että konsultoinnista muodostui 1990-luvulla muotiaalloksi, joka osaltaan helpotti konsulttipalveluiden kauppaamista. Muotiaallon rohkaisemana alalle tuli paljon uusia tekijöitä, jotka lisäsivät taas asiakkaiden tietoisuutta konsulttien olemassaolosta, osaamisesta ja käyttömahdollisuuksista. (Rope 2006, 133-134).

Sipilän ja Ropen mukaan asiakkaan tarpeet voidaan jakaa kolmeen ryhmään: ongelmatarpeisiin, kehittämistarpeisiin (Sipilä 1995, 31) eli halutarpeisiin (Rope 2006, 135) ja käsittelypalveluihin (Sipilä 1995, 31) eli toimintatarpeisiin (Rope 2006, 135).

Toimintatarpeilla tarkoitetaan erilaisia organisaatiossa tapahtuvia toimintoja, kuten kirjanpitoa ja tilintarkastusta. Ongelmatarpeisiin luetellaan esimerkiksi tietotekniikkajärjestelmän kaatuminen ja tuotantolinjan rikkoutuminen. Ongelmatarpeita voidaan kutsua myös akuuteiksi tarpeiksi, joissa ratkaisua kaivataan heti (Rope 2006, 135). Sipilän mukaan ongelmatarpeeseen sopivia tuotteita on helpompi myydä, mutta sen markkinat ovat rajalliset (Sipilä 1995, 31). Ropen mielestä tällä saralla ei paljon markkinoitavaa ole, koska tilanne on niin akuutti, että asiakas ei välttämättä tarvitse ongelman poistamiseen ulkopuolista konsulttia (Rope 2006, 135).

Tästä tilanteesta voisi olla esimerkkinä kopiokoneen hajoaminen. Yritys ei tarvitse konsulttia määrittelemään, että kopiokone on hajonnut ja paikalle tarvitaan korjaaja. Riittää, että asiakas soittaa huoltomiehelle koneen rikkoutumisesta. Huoltomiehellä on tietysti omaa asiantuntemusta kopiokoneen huoltamisessa, mutta työtä ei jaotella konsultoinniksi.

Ropen kuvailemiin halutarpeisiin lukeutuu erilaiset liiketoiminnan kehittämishankkeet, tutkimushankkeet ja henkilökunnan virkistystilaisuudet. Halutarpeet eivät ole välttämättömiä tarpeita tai eivät ainakaan niin akuutteja. Ne voidaan jättää myös kokonaan toteuttamatta. Konsultille onkin tärkeää pystyä osoittamaan konsultoinnin tarpeellisuus. (Rope 2006, 135).

Halutarpeita voidaan herätellä myynnillisesti erilaisilla asiaan liittyvillä markkinointimateriaaleilla tai luomalla muotiaalto, joka luo halua hankkia kyseistä osaamista. Ropen huomioimia muotiaaltoja ovat esimerkiksi 1970-luvulla voimissaan ollut tavoitejohtaminen, tulosjohtaminen 1980-luvulla, erilaisten laatujärjestelmien laadinta 1990-luvulla ja 2000-luvun alussa esille tulleet ympäristölaatujärjestelmät. (Rope 2006, 136).

Muotiaaltoja tietystä menetelmästä saadaan luotua esimerkiksi erilaisilla kirjallisilla julkaisuilla, kuten kirjat ja ammattilehdet ja koulutustilaisuuksissa, joissa voidaan kertoa uuden asian saavuttamia hyötyjä. (Rope 2006, 136).

Rope huomauttaa, että on olemassa myös paljon kehittämisen osa-alueita, joilla on jo vakiintunutta kysyntää. Näitä ovat esimerkiksi myynnin kehittäminen ja taloushallinnan menetelmien kehitys. (Rope 2006, 136). Myös Sipilä toteaa, että erilaisten kehittämispalveluiden osalta markkinat ovat lähes pohjattomat (Sipilä 1995, 31).

#### 7.1.2 Uusiasiakashankinta

Sipilä kuvaa kirjassaan kahta tapaa hankkia uusia asiakkaita, PUSH-markkinointi ja PULL-markkinointi. PUSH-markkinoinnissa uusia asiakkaita pyritään hankkimaan kirjeiden ja puhelinsoittojen avulla (Sipilä 1998, 45).

Timo Rope kuvaa PUSH-markkinointia aktiiviseksi tarjontapohjaiseksi myynniksi (Rope 2006, 143). Sipilän mukaan PUSH-tyylinen markkinointi on asiantuntijoiden mielestä tuputtamista ja sillä saadaan vähän tuloksia hyötyyn nähden (Sipilä 1998, 45). Ropen mukaan aktiivinen tarjontapohjainen myynti on mahdollista nykypäivänä, koska konsulttien osaaminen liiketoiminta-alueilla on vakiintuneempaa ja aktiivinen esillä oleminen on osa markkinointia (Rope 2006, 143).

##### 7.1.2.1 Aktiivinen tarjontamyynti

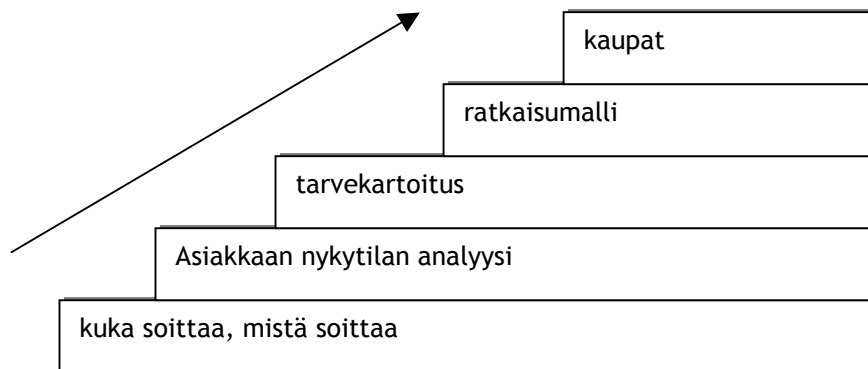
Aktiivisessa tarjontamyynnissä ensikontaktin tekee myyjä. Kontakti tehdään yleensä joko puhelimitse tai kirjeitse. Myynnin kannalta on oleellista, että konsultti on tuotteistanut palvelunsa helposti kaupattaviksi tuotteiksi. Rope korostaa, että konsulttiyrityksen tunnettuus asiakkaiden keskuudessa vaikuttaa aktiivisen tarjontamyynnin lähtökohtiin. Tunnettu yritys

voi alkaa kauppaamaan tuotteitaan heti, koska jonkinasteinen luottamus on jo saavutettu. Tuntematon yritys joutuu ensin voittamaan asiakkaan luottamuksen. (Rope 2006, 143-144).

Puhelimella tehtyjä ensikosketuksia asiakkaaseen pidetään vaikeina. Preddy on koonnut asiakkaidensa mielipiteitä aktiivisesta tarjontamyynnistä: ”Koitin, mutta en pääsyt läpi”. Preddy tiivistää, että asiantuntijat luovuttavat tässä suhteessa liian helposti ja saattavat jopa pelätä hylätyksi tulemista ja huonon puhelun seurauksia. (Preddy 2003, 65).

Preddyn mukaan puhelimella tehtävää tarjontamyyntiä on mahdollista tehostaa. Konsultti tarvitsee hyvät tiedot myytävästä asiasta, jotta ei haaskattaisi aikaa. Erinomainen myyntiosaaminen on oleellista puhelimella tehtävässä aktiivisessa myynnissä. Preddy korostaa, että parhaat myyjät ovat myyjiä, joita ei edes tunnista myyjiksi. Amerikkalaisen asiantuntijamme mukaan myös sinnikkyys ja kärsivällisyys palkitaan aktiivisessa tarjontamyynnissä. (Preddy 2003, 65).

Yritys voi myös tuotteistaa puhelimella tehtävän aktiivisen tarjontamyynnin menetelmän, joka helpottaa jokaisen myyntityötä tekevän soittoja. Puhelinkeskustelua varten voidaan rakentaa tietty etenemiskaavio, jonka osioissa edetään tietyllä tavalla. Seuraavassa kuviossa on Sales Energyn malli aktiivisen myynnin apuna.



Kuvio:5. Puhelimella tehtävän myynnin edistämisen malli. (Sales Energy 2010)

Puhelinsoiton aloitus on tärkeää ja etenkin se, mitä sanotaan esittelyiden jälkeen. Kun soitetaan kylmille asiakkaille seuraava lause voisi olla esimerkiksi: ”Soitan kysyäkseni kuinka hyvin tunnet yrityksemme palvelut?”. Tämän jälkeen ei aletakaan kertomaan omista tuotteista ja palveluista vaan kartoitetaan asiakkaan nykytilaa kyselemällä kysymyksiä, jotka liittyvät kauppaamiemme tuotteiden maailmaan. Jos myisimme vaikka mikrohiontalaitteita, niin kysymys voisi olla :”kuinka paljon teillä tehdään mikrohiontaa?”. Jos kyseistä palvelua ei yrityksestä löydy, niin kysytään ”kuinka paljon teiltä kysytään mikrohiontaa?”.



Puhelinkeskustelussa esitettyjen kysymysten muotoiluun on kuitenkin kiinnitettävä huomiota. Parhaimmat vastaukset saadaan kysymällä avoimia kysymyksiä, joihin asiakas ei voi vastata ”kyllä” tai ”ei”. Aktiivisessa myynnissä onkin tarkoitus saada asiakas puhumaan 80 prosenttia puhelun ajasta ja myyjä puhuu vain 20 prosenttia. Puhelun lähtökohtana on siis edetä asiakkaan tarpeiden ohjaamana ei tuote edellä.

Nykytilan analyysissä on tarkoitus kartoittaa asiakkaalla jo olevat asiat ja hakea sitä kautta tarpeet esille, joita asiakas ei ole välttämättä edes ajatellut. Tarvekartoituksen jälkeen kerrataan keskustelun aikana saadut tiedot asiakkaalle: ”Kerroit, että ...” ja esitetään asiakkaalle yrityksen tarpeisiin sopiva ratkaisu, esimerkiksi se mikrohiontalaite tai menetelmäkoulutus. Portaikon yläpäässä oleva kaupat -sarake on tavoite johon pyritään. Kaupat voivat olla sovittu tapaaminen, sovittu seuraava yhteyden otto ja/tai tarkentavan materiaalin lähettäminen.

Ropen mukaan puhelimella tehty aktiivinen tarjontamyynti on helpompaa tunnetulle yritykselle, joka tunnetaan markkinoilla. Uudelle yritykselle on helpompaa lähestyä asiakkaita ensin postitse, jolloin puhelinkontaktia tehdessä on jotain jutun juurta: ”Saitteko meiltä postia?” (Rope 2006.145).

Nyky maailman sähköisen markkinoinnin aikana on mukavaa saada silloin tällöin myös tavallista postia. Postia voidaan lähettää myös muistuttamaan jo olemassa olevia asiakkaita yrityksen olemassaolosta. Postin lähettämisesäkin tulee muistaa muutamia tärkeitä seikkoja. (Preddy 2003, 66)

Preddy korostaa, että posti on aina osoitettava jollekin ihmiselle henkilökohtaisesti. Pelkän tittelin kirjoittaminen voi olla jopa loukkaus lukijaa kohtaan, eikä myöskään ilmaise kovin hyviä kommunikointitaitoja. Postitse lähetetyn materiaalin jälkeen on erityisen tärkeää jatkaa kontaktia puhelimitse. (Preddy 2003, 66-67).

Aktiivisen tarjontamyynnin tavoitteena on saada sovittua henkilökohtainen tapaaminen asiakkaan kanssa (Preddy 2003, 65). Varsinaisia konsulttikauppoja ei aktiivisella tarjontamyynnillä saa tehtyä. Konsultointitöiden myyntiprosessit ovat usein pitkäjänteisiä ja vaativat konsultilta kärsivällisyyttä ja aina uusia yhteydenottoja. (Rope 2006, 147).

#### 7.1.2.2 Aktiivinen kysyntäpohjainen myynti

Aktiivisessa kysyntäpohjaisessa myynnissä aloitteen tekee asiakas. Hän on saanut suosituksia konsultista tuttaviltaan, on tietoinen konsultin maineesta tai on löytänyt konsultin jotain muuta kautta, kuten internetistä. Vaikka asiakas tekeekin aloitteen mahdolliselle projektille

ei hän silti ole valmis tekemään päätöstä heti. Konsultin onkin aina pyrittävä sopimaan asiakkaan kanssa tapaaminen, jossa asioita voidaan puida kasvotusten. (Rope 2006, 139).

Preddy korostaa, että tulipa asiakkaan kysely puhelimitse mihin aikaan tahansa, kuka hyvänsä vastaa puhelimeen, vastaajan on tiedettävä, miten tulee toimia. Asiakkailta tulevat kyselyt tulisi ohjata henkilölle, jolla on tarvittavat taidot saada asiakkaalta kaikki mahdollinen tieto, jota hän tarvitsee kunnollisen vastauksen antamiseen. Tämän henkilön kuuluisi saada selville, mitä kautta asiakas on saanut tiedon yrityksestä. Tiedon avulla yritys voi kohdistaa markkinointiaan kyseiselle alueelle. (Preddy 2003, 64).

Jos sopivaa henkilöä ei juuri sillä hetkellä saada puhelimeen asiakkaan kanssa, niin hänen yhteystietonsa otetaan ylös tarkasti ja hänelle luvataan soittaa mahdollisimman pian. Joskus asiakas pyytää tässä tilanteessa lähettämään esitteitä. Esitteet luvataan lähettää, mutta otetaan tarkkaan ylös henkilön nimi, osoite ja puhelinnumero myöhempää yhteydenottoa varten. Tämän jälkeen tiedot tulisi toimittaa markkinoinnista vastaavalle henkilölle. Preddyn mielestä on erityisen tärkeää käyttää hyväkseen ne kerrat, jolloin kiinnostunut asiakas ottaa yhteyttä ja jatkettava yhteydenpitoa aktiivisesti. (Preddy 2003, 64).

Jorma Sipilän kuvailema PULL-markkinointi, eli magneettimarkkinointi, voidaan lukea myös aktiiviseen kysyntäpohjaiseen myyntiin. Magneettimarkkinoinnissa asiakas on tietoinen yrityksen maineesta ja osaamisesta ja sen tiedon rohkaisemana valitsee kyseisen yrityksen. Yritys keskittyy siis osaamis- ja tuotekehityskeskiseen markkinointiin. Tehty työ tehdään niin hyvin, että se poikii uusia töitä ja asiakas tuo mukanaan useampia uusia asiakkaita. (Sipilä 1998, 46-47). Jotta yritys pääsisi tähän tilanteeseen, jossa asiakkaat ovat jo ”kypsiä” kaupoille, tulee aktiivisen myynnin lisäksi harjoittaa Ropen kuvaamaa oman osaamisen haluttavuus markkinointia eli imagomarkkinointia. (Rope 2006, 136).

### 7.1.3 Imagomarkkinointi

Kun puhutaan imagosta, mielikuvasta, puhutaan jonkun henkilön mielessä muotoutuvasta kuvasta. Mielikuvan muodostuminen on aina henkilökohtainen prosessi, joten kaikilla ihmisillä on oma mielikuvansa tietystä asiasta, esimerkiksi tuotteesta tai yrityksestä. (Rope 2005, 176).

Mielikuvan muodostuminen asiakkaan mieleen onkin tärkeä lähtökohta myös markkinoinnillisesti. Yrityksen tai tuotteen imagoa voidaan kehittää tarkoituksenmukaisesti tiettyyn suuntaan vaikuttamalla asiakkaalle muodostuviin mielikuviin. Tällöin puhutaankin mielikuvamarkkinoinnista, imagomarkkinoinnista. (Rope 2005, 177).

Mielikuvat muodostuvat kaikista yrityksen toimista. Esitteistä ja mainonnasta, asiakaskäynneistä ja julkisuudessa esiintymisestä. Voidaankin sanoa, että kaikki markkinointi on mielikuvamarkkinointia. Ropen mukaan se on jopa filosofinen yrityksen markkinoinnin toimintatapa. (Rope 2005, 177). Asiakkaan mielikuva yrityksestä on yrityskuva.

Yrityskuva muotoutuu siitä, miten yritys on esillä. Sipilä esittää useita keinoja, miten lisätään yrityksen tunnettuutta ja siten yrityskuvan muotoutumista. Kaikki yrityksen esitteet, mainonta, artikkelit ja kirjat, asiantuntijalausunnat ja henkilöstön kontaktit vaikuttavat yrityksen tunnettuuteen ja yrityksestä muotoutuvaan mielikuvaan. Myös yrityksen nykyiset asiakkaat vaikuttavat tunnettuuteen. Asiantuntijayrityksessä työskentelevät mielenkiintoiset ihmiset lisäävät julkisuudessa esiintymisellään yrityksen tunnettuutta. (Sipilä 1996, 322).

Asiakkaan mielikuva yrityksestä voi olla positiivinen tai negatiivinen riippuen katsojasta ja tämän arvoista. Sipilä korostaa yrityskuvan merkitystä asiantuntijapalveluissa. Mitä aineettomammasta palvelusta on kyse, sitä tärkeämpi on yrityskuvan merkitys, etenkin omien asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden mielissä. (Sipilä 1996, 325-326).

Yrityskuva muodostuu toimintojen tuloksena, mutta siihen voidaan vaikuttaa myös tietoisesti. Tavoiteltu yrityskuva tulisi aina suunnitella osana liiketoiminnan ja markkinoinnin strategiaa. Yrityskuvaa ja sen merkitystä tulee korostaa myös henkilöstölle, jotta he omissa toimissaan heijastaisivat oikeaa yrityskuvaa. (Sipilä 1996, 331). Kaikki edellä kuvatut tietoiset toiminnot ovat yrityksen mielikuvan markkinointia, eli imagomarkkinointia.

Rope kuvaa imagomarkkinointia osaksi osaamisen haluttavuusmarkkinointina. Tämän katsantokannan mukaan markkinoinnin keinoihin kuuluu myös Sipilän ja Huttusen mukaan tuote-esitteiden ja mainosten lisäksi artikkeleiden ja muiden julkaisujen kirjoittaminen, esitelmien ja koulutusten pitäminen sekä tilaisuuksiin osallistuminen, joissa voi tavata tärkeitä henkilöitä. Näitä tilaisuuksia ovat esimerkiksi erilaiset koulutustilaisuudet, messut ja seminaarit. Myös aikaisemmat tehdyt työt ja sillä hetkellä työn alla olevat työt luovat asiakkaille mielikuvaa yrityksestä. (Huttunen 2003, 161; Rope 2006, 107-108; Sipilä 1995, 91)

Haluttavuusmarkkinointi, imagomarkkinointi on siis yrityksen tunnettuuden lisäämistä.

## 8 KONSULTOINNIN TOTEUTTAMINEN

Konsultointityön tekee haastavaksi sen monimuotoisuus. Jokainen konsultointityö on erilainen, koska siihen vaikuttavat myös projektiin osallistuvien henkilöiden kemia sekä tapahtumat konsultointiprojektin takana. Siksi ei olekaan olemassa jokaiseen tilanteeseen

sopivaa tapaa konsultointityön toteuttamiselle. Yleisesti voidaan kuitenkin määritellä, mitä vaiheita konsultoinnin toteuttamiseen kuuluu. (Rope 2006, 155).

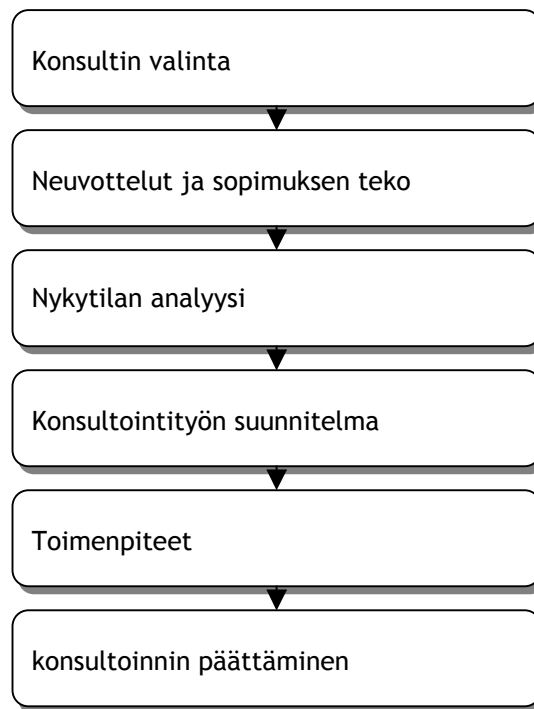
Konsultointityön toteuttamisen lähtökohtana on konsultin ja asiakkaan välinen yhteistyö. Yhteistyön tavoitteena on kehittää organisaation toimintaa tuloksellisemmaksi. Henkilö tai henkilöiden, jotka työskentelevät konsultin kanssa ratkaisun saavuttamiseksi, tulisi olla mahdollisimman lähellä ongelmaa. Näin varmistetaan, että konsultin yhteyshenkilö on motivoitunut ongelman ratkaisemiseen ja hänellä on valtuus tehdä tarvittavia päätöksiä. (Huttunen 2003, 76-77).

### 8.1 Konsultointiprosessi

Konsultointityö on monimuotoista ja siihen kuuluu monia vaiheita. Konsultoinnin vaiheistaminen selkeyttää sekä asiakkaalle että konsultille sen, missä mennään. (Huttunen 2003, 79). Työn esittäminen prosessimallina muodostaa siis selkeän toimintakaavion, jota voidaan noudattaa konsultointityön etenemisessä (Sipilä 1995, 72).

Työn vaiheistaminen mahdollistaa myös sen, että työ voidaan keskeyttää ja organisoida toisella tavalla. (Huttunen 2003, 79). Konsultointipalvelun tuotteistaminen ja pilkottu hinnoittelumalli mahdollistavat myös prosessin vaiheittaisen etenemisen. Voihan olla, että konsultin ratkaisumallit eivät jostain syystä miellytäkään asiakasta tai asiakas ei halua hyväksyä tapahtuvia muutoksia. Tuotteistaminen ja pilkottu hinnoittelumalli takaavat kuitenkin konsultille palkkion siltä osin, mitä työtä hän on jo ehtinyt tehdä.

Niin kuin aikaisemmin todettiin, konsultointiin ei ole mahdollista tehdä yleispätevää prosessikaaviota. Seuraavaan kuvioon on koottu alan asiantuntijoiden kehittämien kuvioiden yhteistuotos, joka yleisesti määrittää konsultointiprosessin kulun.



Kuvio:6. Konsultointityön prosessi

Kuvion muodostamiseen on käytetty Ropen, Huttusen sekä Tokolan ja Hyypän tekemiä kuvioita. (Rope 2006, 156;Huttunen 2003, 88;Tokola & Hyypä 2004, 17). Kuvion vaiheet käydään läpi seuraavissa kappaleissa.

### 8.1.1 Konsultin valinta

Kun yritys palkkaa konsultin, se joutuu käyttämään konsultin palkkaamiseen paljon voimavaroja. Siksi onkin tärkeää, että organisaatiota uudistavaan tehtävään valitaan oikea henkilö. (Huttunen 2003, 53). Alalla toimii monentasoisia konsultteja erilaisilla osaamistaustoilla. Yritysten tulee tehdä konsultin valinta huolellisesti. (PKT-säätiö 2002, 11).

Kun yritys päättää palkata konsultin, se on huomannut toiminnoissaan kehittämistarpeita. Kehittämistarpeet luovat myös puitteet konsultin valinnalle (PKT-säätiö 2002). Ongelman määrittely vaikuttaa konsultointityön tavoitteiden muodostamiseen ja mitä konsultointityöltä odotetaan. Näin ongelman määrittely vaikuttaa myös konsultin valintaan.

Fombrunin ja Nevinsin mukaan konsultin valintaan vaikuttavat ensisijaisesti konsultin henkilökohtaiset ominaisuudet ja hänen vuorovaikutustaitonsa. Nämä asiantuntijat kertovat asiakkaan haluavan sellaisen konsultin, joka ymmärtää ja välittää heidän tarpeistaan ja

ongelmistaan. Konsultti ei saisi asettaa omaa etuaan ensimmäiseksi ehdottaessaan asiakkaalle uusia toimintamalleja. Asiakas tarvitsee konsultin, jonka hän voi luottaa tekevän oikean ratkaisun asiakkaan hyväksi. (Fombrun & Nevins 2004, 384-385).

Jotta konsultti tulisi valituksi, hänen tulee ensisijaisesti olla kiinnostunut asiakkaasta. Halu auttaa täytyy näkyä konsultin käyttäytymisestä. Valintatilanteissa tuote edellä meneminen ja yrityksen menestyksestä kertominen saattavat jopa ärsyttää asiakasta.

Tästä löytyi hyvä esimerkki Fombrunin ja Nevinsin kirjoittamasta kirjasta (The Advice Business 2004, 387)”. Esimerkissä kerrottiin toisen heistä tarvinneen asianajajaa läheisen testamentin toimeenpanemiseksi. Kaksi ensimmäistä lakimiestä oli aloittanut keskustelun kertomalla, milloin heidän yrityksensä perustettiin ja kuinka paljon heillä on asiakkaita. Kolmas asianajaja oli miellyttävän puhelinkeskustelun jälkeen lähettänyt faksin, jossa oli kaikki tarpeelliset tiedot niiden toimenpiteiden suorittamiseen, jotka olivat kiireellisimpiä. Faksi oli sisältänyt paljon sellaistaakin tietoa, joka ei ollut liittynyt millään lailla lakiasioihin, mutta olivat olleet osa asiakkaan ongelmaa. Ei ole vaikeaa arvata, kuka asianajajista palkattiin hoitamaan testamentin lakiosioita.

Asiakkaan ja konsultin ensikontakti tapahtuu monesti puhelimitse. Puhelin keskustelun tavoitteena on saada sovittua tapaaminen asiakkaan kanssa.

#### 8.1.2 Neuvottelut ja konsulttisopimuksen tekeminen

Konsultin ja asiakkaan ensimmäisessä tapaamisessa on Sipilän mukaan kaksi tärkeää tavoitetta (Sipilä 1996, 249). Myös Tokola ja Hyyppä asettavat samat tavoitteet alkuneuvottelulle. Asiakkaan ja konsultin välisissä alkuneuvotteluissa päätavoitteena on tutustuminen ja ongelman taustojen pääpiirteittäinen läpikäynti. Ensimmäisessä tapaamisessa konsultille muodostuu ensikuva asiakkaan ongelmasta. Tämän kuvan perusteella konsultti tekee alustavan työhypoteesin, jotta hänellä olisin jotain, millä vakuuttaa asiakas konsultin oikeellisuudesta juuri kyseiseen tehtävään. (Tokola & Hyyppä 2004, 16).

Sipilä korostaa, että ensimmäinen tapaaminen asiakkaan kanssa on tärkeä. Alkuneuvottelu on hänen mukaansa tilanne, joka voi viedä neuvotteluita eteenpäin tai taaksepäin. Asiakkaan on helppo katkaista suhde konsulttiin vielä tässä vaiheessa jos konsultti ei pysty saamaan asiakasta vakuuttuneeksi siitä, että hän on oikea henkilö ongelman ratkaisemiseen. (Sipilä 1996, 249).

Ensimmäiseen tapaamiseen kannattaa valmistautua huolella ja ottaa asenne kuin olisi menossa haastattelemaan asiakasta. Ensitätapaamisessa asiakkaalle tulee välittyä, että hänen

asioistaan ollaan kiinnostuneita ja välitetään ongelman ratkaisemisesta. Jotta voitaisiin oikeasti olla kiinnostuneita ja omata haastatteleva asenne, tulee ensin perehtyä asiakasyrityksen toimintaan. Asiantuntijayrityksissä on monesti avustavia henkilöitä, jotka ottavat selvää asiakasyrityksen toiminnasta. Sipilä kutsuu tätä toimintaa kotiläksyjen tekemiseksi. Kun läksyt on hoidettu, voidaan ensitapaamiseen lähteä hyvillä mielin (Sipilä 1996, 249-250).

Neuvotteluiden jälkeen konsultointityön osapuolten tulisi tehdä mahdollisimman kattava sopimus. Sopimus takaa molemmille osapuolille paremman konsultointituloksen. Sopimuksen tulisi sisältää ainakin konsultointitehtävän tavoitteet ja tehtävät, asiakkaan ja konsultin roolit työn johtamisessa ja miten konsultoinnin onnistuminen arvioidaan ja mitataan. (Huttunen 2003, 80).

Konsultointisopimus on edellytys ammattimaiselle konsultointiprosessille. Sopimus antaa konsultille riittävästi valtaa diagnoosin tekemiseen ja sitä kautta mahdollisuuden onnistuneen konsultointityön toteuttamiseen. (Tokola & Hyyppä 2004, 18).

### 8.1.3 Nykytilan analyysi

Varsinainen konsultointityö alkaa projektin lähtökohtien määrittämisestä. Konsultti ja asiakas keskustelevat käsillä olevasta ongelmasta (Huttunen 2003, 86). Rope korostaa, että asiakkaan avoimuus näissä keskusteluissa on ensiarvoisen tärkeää projektin onnistumisen kannalta (Rope 2006, 68). Ongelman määrittäminen ja muotoilu syventävät konsultin ja asiakkaan käsitystä tulevasta projektista. Selkeän ongelman löytäminen ja sen muotoilu ja rajaaminen asettavat projektille tavoitteet. (Huttunen 2003, 86).

Esiselvitysvaiheessa konsultin tulee tietää myös nykytilanteen hyvät puolet ja huonot puolet, jotka muodostavat käsillä olevan ongelman. Konsultin tulisi saada tietoonsa myös ongelman taustat, joihin konsultointityö tulee vaikuttamaan. (Rope 2006, 177).

Analyysivaiheessa konsultin tulisi selvittää myös asiakkaan toiveet ja odotukset konsultoinnin suhteen. Rope kertoo, että joskus konsultin odotetaan olevan se pelastava enkeli, joka ratkaisee yrityksen toiminnassa syvällä olevat ongelmat nopeasti ja vaivattomasti, pitkäaikaisesti ja vielä edullisesti (Rope 2006, 73). Yhteisen keskustelun tavoitteena voitaisiin pitää myös odotusten ja tavoitteiden asettamista samalle viivalle. Keskusteluiden aikana tulisi selvittää, että suurten ongelmien ratkaisuun tarvitaan paljon aikaa ja pitkäjänteisyyttä.

Asiakas kertoo analyysivaiheessa paljon yrityksessä olevista ongelmista. Jotta asiakaskin ymmärtäisi, miten päästään lopputulokseen, konsultin on hyvä kertoa menettelytavoistaan.

Menettelytapojen kertominen auttaa asiakasta ymmärtämään, miksi mitäkin tehdään ja mikä on työn etenemisen kannalta oleellista. Konsultin ei kuitenkaan tule hämmentää asiakasta syvällisillä luennoilla eri teorioista, vaan esimerkiksi kunkin työvaiheen etenemisen kannalta tärkeät seikat. (Tokola & Hyypä 2004, 22).

Ennen seuraavaan vaiheeseen etenemistä on oleellista, että konsultilla on tiedossaan kaikki tarvittavat taustatiedot konsultointityöhön vaikuttavista seikoista. Jos tietopohja on heikko niin Rope kuvaa tätä ”konsultin hyykyksi tuntemattomaan”. Rope kehottaa asiakasymmärtävää konsulttia myymään asiakkaalle esikartoitusprojektin, jossa konsultti voi toden teolla syventyä asiakkaan ongelmaan pelkäämättä jäävänsä palkatta jos häntä ei valitakaan. Konsultin hyvin tehdyt kotiläksyt monesti vakuuttavat asiakkaan konsultin valintaperusteeksi. (Rope 2006, 178).

#### 8.1.4 Konsultoinnin työsuunnitelma

Analyysivaiheen jälkeen konsultti laatii työsuunnitelman, joka on konsulttitehtävän tarkennus. Työsuunnitelmassa määritellään asiakkaan ja konsultin tavoitteet ja välitavoitteet, työn reunaehdot ja resurssit sekä organisointi, projektiin kuuluvat työvaiheet ja miten onnistuminen mitataan. (Huttunen 2003, 89).

Konsultointitehtävän työsuunnitelmassa tiivistetään projektin kulku ja tuodaan esille, mitkä asiat kuuluvat konsultoinnin piiriin. Työsuunnitelma pohjautuu siis konsultointisopimukseen, jonka asiakas ja konsultti ovat aikaisemmin yhdessä laatineet. Työsuunnitelma rajaa tehtävät työt ja näin vältytään rönsyilyltä, joka Huttusen mukaan on hyvin tyypillistä konsultointiprojekteissa. Analysointivaiheessa voi tulla esille monia mielenkiintoisia kehittämishankkeita. Konsultin täytyykin pysyä linjassa ja ohjata asiakas työstämään käsillä olevaa ongelmaa. (Huttunen 2003, 98).

Rönsyilyn tapahtuessa konsultilla on kuitenkin oiva tilaisuus myydä asiakkaalle seuraava projekti tai lisätä kuuluvaan projektiin lisäosia asiakkaan niin halutessa. Näin konsultti takaa itselleen töitä myös tulevaisuudessa.

#### 8.1.5 Toimenpiteet

Esitutkimuksen ja analysoinnin jälkeen konsultti voi saamiensa tietojen perusteella tehdä erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja (PKT-säätiö 2002). Konsultti kartoittaa siis erilaisia tapoja, miten ongelma voidaan ratkaista. Ratkaisuvaihtoehtojen esittämisessä on olennaista korostaa kunkin vaihtoehdon vahvuuksia ja heikkouksia (Huttunen 2003, 87). Ropekin kertoo, että



konsultointitehtävään on useita eri ratkaisuja, eikä mikään ole niistä se ehdottomasti ainoa ja oikea (Rope 2006, 179).

Vaihtoehtoisten toimintamallien valintaan vaikuttavat asiakkaalla olevat tietyt kriteerit, jotka on hyvä määritellä ennen ratkaisumallien muodostamista. Kriteerit ovat aina asiakaskohtaisia ja ne ilmentävät, mitkä ovat asiakkaan resurssit ongelman hoitoon ja millä ehdoilla ja uhrauksilla he ovat valmiit hyväksymään ratkaisumallin. (Huttunen 2003, 86).

Toimintamalliehdotusten valintaan vaikuttavia kriteereitä ovat esimerkiksi toimintamallin investointimenot, mahdollisen kannattavuuden kohoaminen ja millä aikavälillä projekti saadaan toteutettua. (Huttunen 2003, 86-87). Ropen mukaan oleellista konsultointityössä on pitkällä aikavälillä toimivan ratkaisun tekeminen. Olosuhteet huomioiden oikea valinta on kuitenkin se, joka on sillä hetkellä asiakkaalle sopivin (Rope 2006, 70).

Konsultti tekee työstään aina myös kirjallisen raportin, joka toimii suunnannäyttäjänä asiakasyritykselle ja tuleville toimenpiteille. Huttusen mukaan konsulttiraportti on vastaus asiakkaan ongelmiin (Huttunen 2003, 104).

Konsulttiraportissa konsultti käy läpi projektin lähtökohdat. Lähtökohta on yrityksen tila ennen ehdotettujen toimenpiteiden suorittamista. Tähän kohtaan tulee lisätä myöskin syyt, jotka ovat johtaneet yrityksen nykyiseen tilaan. Konsulttiraportin analyysiosiossa on yrityksen tavoitetila ja kehittymismahdollisuudet ja kehitymissuunnat. Raportin loppuosassa ovat konsultin ehdottamat toimenpidesuosituksukset perusteluineen. (Huttunen 2003, 105).

Konsulttiraportin ja konsultin esitysten perusteella asiakasorganisaatio päättää tehtävistä toimenpiteistä (PKT-säätiö 2002). Konsultin ehdottamien muutostöiden toimeenpano onnistuu parhaiten, jos projektille on selkeä etenemissuunnitelma. Huttusen mukaan toimenpidemuutoksista tulee tiedottaa yrityksen työntekijöille ennen muutoksen käynnistystä. Hyvällä tiedottamisella pienennetään työntekijöiden muutosvastarintaa. Erilaisissa tiedotustilaisuuksissa ja kehittämispäivillä toimenpidemuutokset herättävät työntekijöissä intoa tuleviin muutoksiin. (Huttunen 2003, 107).

Huttunen muistuttaa, että toimeenpano on oppimisprosessi (Huttunen 2003, 108). Samaa mieltä ovat myös Tokola ja Hyyppä, jotka korostavat, että oppimisen tulisi tapahtua toimeenpanoprosessin aikana, eikä vasta sen jälkeen (Tokola & Hyyppä 2004, 61). Mick Cope on samoilla linjoilla suomalaisten alan asiantuntijoiden kanssa. Cope kiteyttää, että asiakkaan tulisi oppia toimeenpanoprosessin aikana uusia asioita, joita hän voi käyttää myös myöhemmissä tilanteissa. Oppimisen ja tietämyksen tulisi lisääntyä samalla kun toimintaprosessi etenee. Konsultin tulisikin varmistaa, että toimeenpanolle ei ole yrityksessä

mitään byrokraattisia esteitä. Toimeenpanolle tarvitaan Copen mukaan myös asiantunteva ohjaaja, joka vie toimeenpanoprosessia eteenpäin. (Cope 2000, 185-186).

Toimeenpanoprosessia voi joissain tapauksissa vetää myös konsultti (PKT-säätiö 2002), joka samalla pitää yllä luottamusta projektin etenemiseen ja tarvittaessa palauttaa projektin raiteilleen (Huttunen 2003, 99). Tätä konsultointimuotoa pidetään prosessikonsultointina. Asiantuntijakonsultti ohjaisi työn toimeenpanon toiselle taholle, eikä toimisi itse enää toimeenpanijana. Edellisen kuvatun kaltainen toimintamalli on ominaista asiantuntijana toimivalle konsultille.

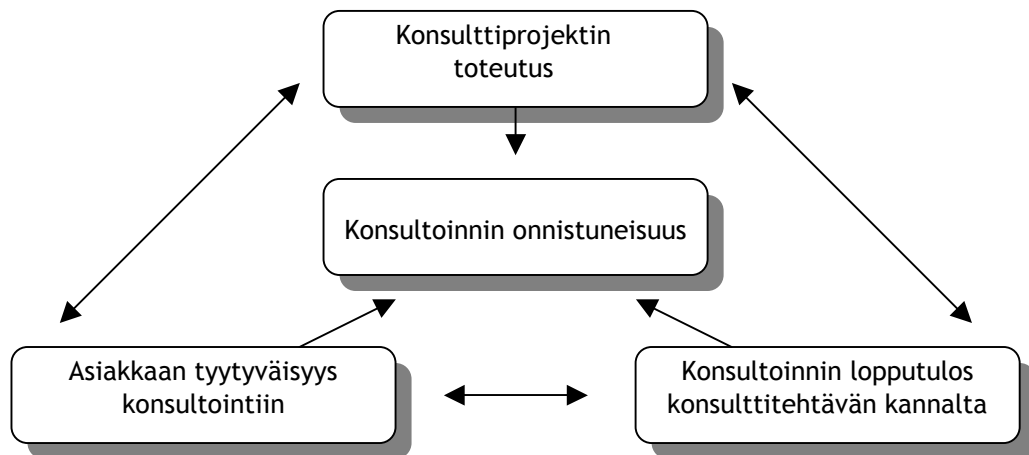
#### 8.1.6 Konsultoinnin päättäminen

Tokola ja Hyypä korostavat, että konsultointityön lopettaminen on oleellinen osa konsultointityötä. Siihen kiinnitetään monesti vähemmän huomiota kuin projektin alkuun. (Tokola & Hyypä 2004, 62). Saman asian on huomannut myös Huttunen, jonka mukaan konsultointityön lopettaminen on laiminlyöty osa konsultointiprosessista (Huttunen 2003, 112). Tokolan ja Hyypän mukaan tämä saattaisi johtua siitä, että ihmiset haluavat vältellä lopettamisia, jolloin he joutuisivat luopumistilanteeseen ja mahdollisesti pettymysten tuntemiseen. (Tokola & Hyypä 2004, 62).

Konsultointityön suunniteltu lopetus päättää prosessin ja irrottaa prosessin molemmat osapuolet työstä ja mahdollistaa heidän siirtymisensä eteenpäin. Ammattimaisesti tehty lopetus vaikuttaa asiakkaan ja konsultin oppimiseen käydystä prosessista. (Tokola & Hyypä 2004, 62).

Huttunen ehdottaakin lopettamisvälineeksi jo konsulttisopimukseen kirjattua loppukeskustelua. Loppukeskustelussa olisi mukana kaikki ennalta määrätyt ihmiset, jotka ovat olleet mukana projektissa. Usein pelkkä keskustelu projektin vaiheista, onnistumisista, epäonnistumisista ja oppimisesta riittää arvioimaan konsultointityön onnistumisen. Viimeinen arvioiva keskustelu on yksi hyvistä tavoista lopettaa konsultointi. (Huttunen 2003, 112).

Myös Ropen mukaan konsulttitöihin kuuluu oleellisena osana onnistuneisuuden arviointi. Hän kuvaa onnistumista seuraavan kuvion avulla:



Kuvio:7. Konsultoinnin onnistumiseen vaikuttavat tekijät (Rope 2006, 187).

Ropen mukaan konsultoinnin onnistuneisuutta voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta. Konsulttiprojektin toteutuksen sujuvuus vaikuttaa osaltaan konsultoinnin onnistuneisuuden tuntemiseen. Ongelmitta edennyt projekti voi luoda sekä asiakkaalle että konsultille positiivisen mielikuvan projektista. Projektin sujuminen vaikuttaa myös konsultoinnin lopputulokseen. Joskus käy kuitenkin niin, että projektin toteutus ei ole sujunut aivan suunnitelmien mukaisesti, mutta asiakas on kuitenkin tyytyväinen ja lopputuloksen kannalta oleelliset asiat on saavutettu. (Rope 2006, 187).

Ropen mielestä konsultointitehtävä on menestyksellisesti toteutettu vasta silloin, kun konsultin ehdottama toimenpidemalli tai uudistus on otettu onnistuneesti käyttöön asiakasorganisaatiossa. (Rope 2006, 190-191).

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat Ropen kuviossa hyvin edennyt projekti, jossa asiakkaasta on pidetty huolta, sekä onnistunut loppukeskustelu, jossa käydään läpi projektin ruusut ja risut (Rope 2006, 190).

Sipilän mukaan asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavat sekä tekninen osaaminen että toiminnallinen laatu. Tekninen osaaminen on asiasisällön luomista ja konsultoinnin lopputulosta. Toiminnallinen laatu kuvaa sitä, miten projekti on toteutettu. Asiakkaan asiantuntemuksen taso ongelman alueella määrittelee, kumpi laatukriteereistä on hänelle tärkeämpi. Mitä laajempi asiakkaan asiantuntemus on, sitä enemmän hän tarkastelee ydinosaamista, eli konsultoinnin lopputuloksen onnistumista. Jos asiakkaan tekniset tiedot ongelman ytimestä ovat suppeammat, hän keskittyy enemmän siihen, miten projekti on toteutettu. (Sipilä 1996, 215).

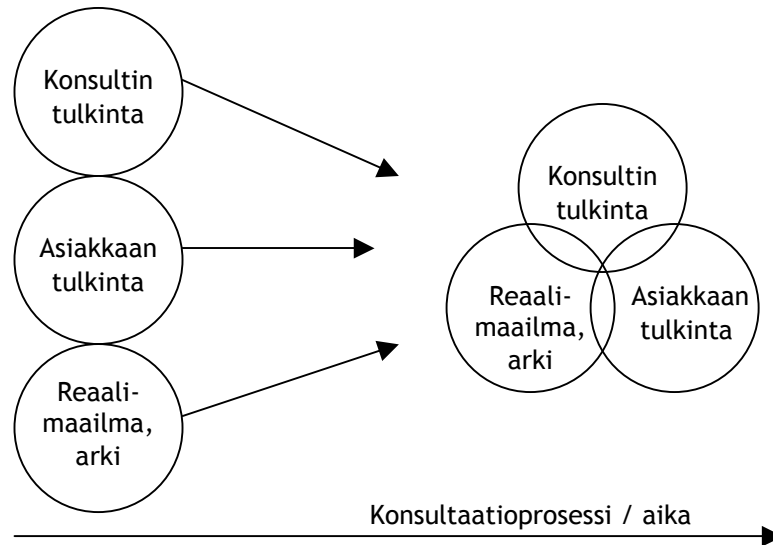
## 8.2 Konsultointityön onnistumisen edellytykset

Rope korostaa useita asioita, jotka edellyttävät onnistunutta konsulttityötä. Konsultointityö tulee tehdä sovitun ajan ja budjetin puitteissa. Toimeksiannot voivat olla usein pitkäkestoisia ja siksi väliraportointi työn edetessä on tärkeää, jotta asiakas tietäisi, missä mennään. Väliraportti kertoo asiakkaalle myös, mitä ollaan siihen mennessä saatu aikaiseksi. Säännöllinen yhteydenpito asiakkaaseen pitää projektia yllä. (Rope 2006, 183-185). Huttunenkin toteaa, että jatkuva yhteydenpito ja dialogin säilyttäminen on tärkeää projektin etenemisen kannalta (Huttunen 2003, 99).

Rope lisää onnistumisen edellytyksiin vielä asioiden tarkan varmistuksen, jotta ollaan puimassa oikeaa asiaa, eivätkä faktat ole muuttuneet työn edetessä. Dokumentointi on tärkeää jokaisessa projektin vaiheessa. Konsultin tulisi kirjata asioita ylös kaikista tapaamisista ja palavereista asiakkaan kanssa. Kirjalliset dokumentit luovat Ropen mielestä työn etenemiselle ryhdikkään vaikutelman ja pitävät asiaankuuluvat työntekijät ajan tasalla. Ajan kuluessa ja asioiden unohtuessa dokumenteista on hyvä tarkistaa, mistä on puhuttu ja mistä asioista on sovittu. (Rope 2006, 185-186).

Tokola ja Hyypä korostavat eri asioita onnistuneessa konsulttityössä. Heidän mielestään konsultin erilaisten roolien ymmärtäminen ja niiden mukaan toimiminen on oleellista. Konsultin tulee kunnioittaa asiakasyrityksensä perustehtävää ja tuoda konsultoinnillaan lisäarvoa yritykselle. (Tokola & Hyypä 2004, 27).

Hyypän ja Tokolan mukaan konsultointityön vaiheissa asiakkaan ja konsultin näkemysten tulisi olla mahdollisimman lähellä toisiaan (Tokola & Hyypä 2004, 27) Sipiläkin toteaa, että asiakkaan ja asiantuntijan näkemyserot voivat olla suuria käsiteltävän asian tiimoilta. Tämä hankaloittaa ongelman ratkaisua. (Sipilä 1995, 27-28) Jotta kehittämishankkeesta tulisi onnistunut, näkemysten tulisi olla myös mahdollisimman lähellä yrityksen reaali maailmaa. Huttunen ja Tokola kuvaavat näkemysten kohtaamista seuraavan kuvion avulla. (Tokola & Hyypä 2004, 27).



Kuvio(8. Näkemysten kohtaaminen (Tokola & Hyyppä 2004, 27)

Kaikkien osapuolten näkemysten kohtaaminen olisi ideaalista (Tokola & Hyyppä 2004, 27). Konsultilla on oma näkemyksensä konsultointityössä käsiteltävistä asioista ja samoin asiakkaalla. Ei kuitenkaan riitä, että nämä kaksi näkökulmaa kohtaavat vaan näiden näkemysten tulisi olla myös mahdollisimman lähellä reaali maailmaa.

Huttunen kertoo kirjassaan erilaisista onnistumisen mittauskeinoista. Seurantamenetelmistä tulee kuitenkin sopia asiakkaan kanssa heti työn alkuvaiheessa. Konsulttisopimukseen voidaan kirjata asiat, jotka mitataan ja arvioidaan konsultoinnin päätyttyä. Näitä asioita Huttusen mukaan ovat esimerkiksi kassavirran kasvun toteaminen ja toimeksiantojen läpimenojen nopeutuminen, mikäli puhutaan palveluorganisaatiosta. (Huttunen 2003, 108).

Konsultointityön onnistumisen arvioinnin kannalta on tärkeää kirjata ylös onnistumisen tavoitteet ja välitavoitteet, jotta olisi jotain lukemia, joihin voidaan tehdä vertailua projektin päätyttyä (Huttunen 2003, 109).

Konsultin ja asiakkaan välinen luottamus ja toimiva vuorovaikutus ovat osana onnistunutta konsultointityötä. Molempien avoimuus kehittää projektia oikeaan suuntaan, eikä kummankaan tarvitse pohtia, missä mennään.

Jotta konsultointityö onnistuisi odotusten mukaisesti, on konsultin saatava kaikki mahdollinen tieto ongelmaan liittyen. Asiakkaan ja konsultin välinen molemminpuolinen luottamus muodostuu siis tärkeäksi tekijäksi. Asiakkaan tulee myös luottaa konsulttiin, että hän ei käyttäisi saamiaan tietoja väärin. (Huttunen 2003, 77-78). Rope huomioi, että myös konsulteilla on salassapitovelvollisuus asiakkailtaan saamistaan tiedoista (Rope 2006, 67).

Monesta alasta poiketen, konsultointityössä asiakas ei aina olekaan oikeassa. Tämä tekee tilanteen ratkaisusta hankalan, koska konsultti tietää, mikä olisi asiakkaalle parasta. Konsultin täytyy saada asiakas luottamaan asiantuntijan tekemiin suosituksiin. Moni asiantuntija ei olekaan tiennyt joutuvansa tilanteisiin, joissa vaaditaan myös hyvän myyntitaitoja. (Sipilä 1995, 27-28).

Rope korostaa, että asiakkaan vankka luottamus konsultin osaamiseen antaa konsultille mahdollisuuden päästä parhaisiin tuloksiin. Ilman asiakkaan luottamusta konsultointityö ei ole kestäväällä ja pohjalla ja työn onnistumiselle ei ole takeita. Jos tarvittavaa luottamusta ei synny asiakkaan ja konsultin välille, asiakkaan tulisi vaihtaa konsulttia, jotta taattaisiin projektin onnistuminen. (Rope 2006, 66).

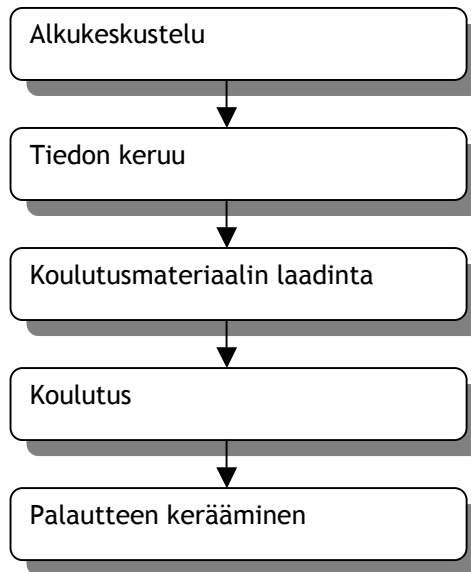
Myös Sipilä korostaa asiakkaan ja konsultin välistä luottamusta projektin onnistumisen kannalta. Joissain tapauksissa asiakas voi olla täysin konsultin tietojen armoilla. Tämän vuoksi konsultin tulee toimia myös eettisesti. Tehtävät ratkaisut on tehtävä asiakkaan parhaaksi pitkällä aikavälillä. Kuvatun kaltainen toiminta kehittää luottamusta, joka on edellytyksenä hyvän asiakassuhteen muotoutumiselle. (Sipilä 1995 28-29).

### 8.3 Case esimerkki koulutuskonsultoinnista

Järjestin kosmetiikan lainsäädännön ja raaka-ainetietouden koulutuksen osana Suomen Kosmetologien Yhdistyksen Opiston Säätiön täydennyskoulutusta. SKY-Opisto tarjoaa erilaista täydennyskoulutusta jo alalla toimiville ammattilaisille. Koulutuksen pitäjät ovat koulutettavan menetelmän asiantuntijoita. Suurin osa koulutuksista on ammattillisen käytännön osaamisen lisäämistä, kuten erilaisten hierontamenetelmien hallintaa. Muutamia paperikursseiksi kutsuttuja koulutuksia järjestetään myös, mutta ne eivät ole saavuttaneet suurta suosiota.

Olen itse valmistunut kosmetologiksi SKY-Opistolta, joten ammattioppilaitos on minulle jo ennestään tuttu. Suoritin toisen estenomin opintoihin liittyvistä työharjoitteluistani SKY-Opistolla. Harjoitteluni aikana sain tehdä oman luennon liittyen kosmetiikan lainsäädäntöön. Tämän koulutusosuuden tekeminen käynnisti prosessin, joka sai aikaan koulutuskonsultoinnin toteuttamisen.

Seuraavassa kuviossa esitän työvaiheet, jotka kuuluivat koulutuskonsultointiin.



Kuvio:9. Prosessikaavio koulutuskonsultoinnin toteutuksesta.

#### Alkukeskustelu

Yhteistyötä edellyttävä luottamus on muodostunut minun ja opiston välille vuosien mittaan. Jo kosmetologiopiskeluideni aikana toin osaamistani esille niin hyvin, että työharjoitteluun pääseminen ei ollut vaikeaa. Työharjoittelujakson aikana osoittamani asiantuntemus sai täydennyskoulutuksista vastaavan opettajan vakuuttuneeksi osaamisestani.

Yhtenä työharjoittelupäivistäni istuin henkilökunnan taukokuoneessa ja täydennyskoulutuksista vastaava opettaja oli myös paikalla. Tunnumme toisemme ja aloimme rupertella. Keskustelu johti erään toisen opettajan tunneilla pitämäni kosmetiikan lainsäädännön koulutukseen. Opettaja olikin kuullut siitä ja olin saanut esityksestäni kehuja. Tästä rohkaistuneena ehdotin itse raaka-ainekoulutuksen järjestämistä. Sovin itselleni koulutuskonsultoinnin pitämisen ruokapöytäkeskustelun aikana. Koskaan ei siis voi tietää, milloin pitää olla valmiina.

Opettaja kiinnostui asiasta ja siinä samalla kävimme keskustelua, mitä asioita koulutukseen sisältyisi. Sain opettajalta heti alussa melko vapaat kädet koulutuksen sisällön suhteen. Kävimme kuitenkin yleisesti läpi, mitä asioita koulutuksessa olisi hyvä käydä läpi. Sovimme, että aikaisemmin pitämäni lainsäädännön osuus sisällytettäisiin koulutukseen, koska sen tyyppistä koulutusta oli jo toivottu opistolta.

Raaka-aineosuuden sisällöstä opettajalla ei ollut paljonkaan sanottavaa. Raaka-aineista voisi luennoida vaikka vuoden, eikä siltikään tulisi valmista. Tarkensinkin opettajalta, että mille ryhmälle tämä koulutus olisi tarkoitus pitää. Jos kyseessä olisivat opettajat tai maahantuojat

niin tiedon tulisi olla syvällisempää. Hoitolatyötä tekevien kosmetologien kanssa olisi järkevämpää käydä asioita läpi yleisellä tasolla.

Tähän opettaja ei osannut antaa selvää vastausta. Tämä oli tietysti ymmärrettävää, koska kyseistä koulutusta ei oltu aikaisemmin pidetty. Opistolla ei ollut aikaisempien kokemusten perusteella tietoa, kuinka paljon osallistujia tulisi olemaan kustakin ryhmästä. Päädyimme kompromissiin. Koulutuksen asiasisältö olisi ymmärrettävissä myös hoitolatyöntekijälle, mutta syvempää tietämystä haluaville sitä olisi myös hieman tarjolla.

Keskustelun aikana sovimme myös palkkiostani, jonka tulisin saamaan koulutuksen pitämisestä. Aikataulusta sovimme, että koulutuksen kesto olisi kaksi päivää ja koulutus toteutettaisiin seuraavana keväänä. Suunnitteluvaiheessa elimme syksyä 2007.

Tiedon keruu ja koulutusmateriaalin laadinta

Olin edennyt seuraavaan vaiheeseen. Tässä vaiheessa minulla oli selvillä koulutuksen aihe, joka tulisi olemaan kosmetiikan lainsäädäntö ja raaka-ainetietous. Koulutus saisi kestää kaksi päivää ja se toteutettaisiin keväällä. Minulla oli siis runsaasti aikaa kerätä aineistoa koulutusta varten.

Aineistoa etsin silloisen opiskelupaikkani Stadian kirjastosta. Päätin rajata raaka-aineosuuden yleisimpiin funktioluokituksiin. Aihepiireinä olivat säilöntäaineet, antioksidantit, silikonit ja polymeerit sekä kosteuttavat aineet, joihin luetellaan humektantit, kosteuttajat ja emolientit. Sisällytin luentoön myös auringonsuoja-aineet ja itsestään ruskettavat aineet. Jos koulutuksen kesto olisi ollut pidempi olisin halunnut sisällyttää aiheisiin paljon muitakin funktioita.

Aineiston keruun jälkeen aloin koota koulutusmateriaalia. Tein koulutuksen sisällön esitettäväksi videotykillä, joten tein koulutusesityksen diaesityksen muotoon. Kiinnitin diojen muotoilussa huomiota siihen, että teksti näkyisi myös kauempana istuville kurssilaisille ja materiaali olisi tulostettavissa koulutuksessa jaettavana materiaalina.

Liitin molempiin teoriaosuuksiin käytännön tehtäviä, joita tekisimme molempien päivien iltapäivän osuuden aikana. Aamupäivisin olisi siis teoriaa ja iltapäivisin käytännön harjoittelua, joka syventäisi oppimista ja opettaisi itse löytämään uutta tietoa.

Koulutus



Koulutuksen ajankohta koitti. Koulutuspäivän aamuna kiinnitin huomiota tavallista enemmän ulkoiseen olemukseeni. Ensivaikutelma kouluttajasta on tärkeä luottamuksen muodostamisessa.

Koulutuspaikalle saapuessani, kuulin täydennyskoulutuksista vastaavalta opettajalta, että koulutus oli ääriään myöten täynnä. Olin toivonut, että koulutustiloissa olisi tietokoneet, joita voisimme iltapäivällä käyttää käytännön osuuksissa. Tietokoneluokkaan mahtuu 16 ihmistä, koneita on 6 ja ilmoittautuneita kurssilaisia oli 22. Olin kauhuissani. Miten tällaista oli päästetty tapahtumaan. Eiväthän tilat riittäisi mitenkään niin suurelle osallistujajoukolle.

Meille oli kuitenkin aamupäivien ajaksi varattu teorialuokka, jossa oli enemmän istumapaikkoja, mutta ei tietokoneita. Jouduimme siis siirtymään iltapäiviksi toiseen tilaan, tietokoneluokkaan, jossa ei ollut tarpeeksi koneita, eikä istumapaikkoja.

Koulutuksen lähtökohdat olivat siis jo hieman pielessä. Tilat olivat liian pienet niin suurelle osallistujamäärälle. Oli tietysti mukavaa, että osallistujia oli paljon, koska se kertoi koulutuksen vetovoimasta.

Ensimmäinen kerta on aina jännittävin, koska ei tiedä minkälaisia reaktioita syntyy koulutusmateriaalista, minusta itsestäni kouluttajana ja miten kurssilaisten fiilis kehittyy, kun he huomaavat, että joutuvat istumaan kuin sillit suolassa. Tämä olisi ensimmäinen kerta kun pitäin kyseistä koulutusta, joten minulla ei ollut tarkkaa arviota siitä, kuinka kauan koulutus tulisi kestämään.

Lähtökohdista ja ensimmäisistä epäilevistä katseista huolimatta koulutus meni mukavasti. Saimme viritettyä myös keskustelua koulutuksen aiheista. Iltapäivien osuus ei kestänyt niin kauan kuin olin kuvitellut, joten jouduimme lopettamaan hieman aikaisemmin, kuin mitä koulutuksen kuvauksessa oli ilmoitettu.

Palautteen kerääminen

Toisen päivän päätteeksi kurssilaiset saivat todistuksen kurssilla läsnäolosta. Samalla toivoimme, että kurssilaiset täyttäisivät arviointilomakkeen koulutuksesta. Arviointilomakkeen arvioinnin kohteena olivat kurssin ajankohta, kurssin sisältö, kurssin opetus ja kurssijärjestelyt. Arviointi oli numeroin 1-5, joista 1 oli erittäin heikko ja 5 erinomainen. Näiden kohtien lisäksi pyydettiin arvioimaan, mitkä asiat kurssilainen koki merkityksellisinä koulutuksen aikana ja olisiko hänellä ideoita koulutuksen kehittämiseksi. Arviointilomakkeen lopussa kysytään vielä kurssilaisen toiveita täydennyskoulutuksen aiheiksi.

Kaikki kurssilaiset täyttivät palautelomakkeen. Kopioin ne myös itselleni ja kävimme palautteita läpi heti koulutuksen jälkeen opettajan kanssa, joka vastaa koulutuksen järjestämisestä.

Moni kurssilainen oli ollut koulutuksen sisältöön ja asiaosaamiseen erittäin tyytyväinen. Tästä kohdasta ei ollut huonompaa numeroa kuin kolme. Negatiiviset kommentit tulivat kurssilaiselta, joka ei ollut oppinut paljoakaan uutta, muutamaa raaka-aineosuuden asiaa lukuun ottamatta ja kurssilaiselta, joka oli pudonnut kärryiltä raaka-aineosuudessa.

Osaamistani oli siis pidetty palautteen mukaan riittävänä aiheisiin nähden. Koulutustilat saivat hieman miinusta. Tämä ei ollut yllättävää, koska istumapaikkoja ei ollut tarpeeksi. Muutama oli myös huomauttanut, että koulutuksen tulisi kestää vain yhden päivän, koska koulutuksessa olisi varaa tiivistämiseen.

Luettuamme palautteet järjestelyistä vastannut opettaja kertoi, että olipas hyvää palautetta, harvoin tulee näin positiivisia kommentteja. Itse olen niin pedanttinen tällaisissa asioissa, että masennuin jo niistä muutamasta negatiivisesta kommentista. Opettaja lohdutteli minua sanomalla, että näin kirjavassa joukossa kaikkia ei voi mitenkään onnistua miellyttämään. Ja vaikka kaikki menisi nappiin, aina löytyy niitä joilla on jotain naputettavaa.

Palautteiden luvun jälkeen sovimme seuraavan koulutuksen, koska tämä oli vetänyt niin hyvin väkeä. Sovimme, että seuraava koulutus olisi yhden päivän mittainen. Seuraava koulutus pidettäisiin syksyllä.

#### Koulutuksen kehittyminen

Seuraava koulutus toteutettiin yksipäiväisenä, jolloin asiaa oli niin paljon, että jouduin jättämään käytännön harjoitukset kokonaan pois. Päivästä tuli myös hyvin pitkä ja intensiivinen. Palaute osaamisestani ja kurssin sisällöstä oli taas positiivista. Suurin osa oli kuitenkin sitä mieltä, että yhden päivän tuhti informaatio oli liian tiivis. Tästä seuraava koulutus järjestettiin taas kaksipäiväisenä. Ja taas tuli palautetta, että on liian väljä.

Olen pitänyt kosmetiikan lainsäädäntö ja raaka-aineet -koulutuksen nyt jo kuusi kertaa. Olen lisännyt käytännön osuuksiin lisää tehtäviä ja keskustelun herättäminen koulutuksen aiheista käy nyt helpommin. Jokaisella kerralla palautteet osaamisestani ovat olleet positiivisia, mutta kurssin sisältöön muutamat kurssilaiset toivoisivat syvennystä ja toiset hieman pinnallisempaa lähestymistapaa.

Kaikkia on kuitenkin hankala miellyttää, varsinkin kun kohderyhmä on niin vaihtelevaa. Koulutuksissani on käynyt kosmetologiopiskelijoita, hoitolan omistajia ja työntekijöitä,

opettajia ympäri Suomen, maahantuojia, selektiivisten sarjojen kouluttajia, kosmetologikoulun omistaja ja toimitusjohtaja, ammattisarjojen kouluttajia ja jopa apteekkikosmetiikan sisäänostajia. Hyvin laajaa kuuntelijakuntaa.

Koulutukset ovat joka kerta olleet täynnä kurssilaisia ja osa kurssilaisista on jouduttu siirtämään seuraavaan koulutukseen. Tänä keväänä pidin jopa kaksi koulutusta kuukauden välein, koska kysyntää oli niin paljon.

## 9 POHDINTA

Opinnäytetyöni prosessi lähti liikkeelle syksyllä 2007. Olin lukenut opiskeluideni yhteydessä Timo Ropen kirjan *Menesty konsulttina*. Kirja sai minut kiinnostumaan konsultoinnin mahdollisuuksista. Tuona syksynä 2007 suoritin myös ensimmäisen työharjoitteluni estenominä. Työharjoitteluni sijoittui Suomen Kosmetologien Yhdistyksen Opiston Säätiöön. Työharjoitteluni aikana tutustuin opettajan työhön, josta on kouluttamisessa paljon hyötyä.

Olen ennen estenomin opintojani toiminut ammattikosmetiikkasarjan kouluttajana ja toimin edelleen. Minulla on siis jo jonkin verran kokemusta koulutusten pitämisestä. Harjoittelun aikana kiinnostuin konsultoinnista vielä enemmän. Yhtenä päivänä huomasinkin, että olin suunnittelemassa koulutuskonsultointia osana SKY-Opiston täydennyskoulutus mahdollisuuksia. Projekti sai alkunsa ruokapöytäkeskustelusta vanhan markkinoinnin ja liiketoimintojen opettajani kanssa.

Omina tavoitteinani opinnäytetyön kannalta oli oppia lisää konsultoinnista ja hyödyntää oppimaani pitämässäni koulutuksessa. Opinnäytetyön tekemisestä ja oppimisprosessissa on ollut apua myös työelämässä. Olen jopa itse saanut seurata konsultin työskentelyä omassa työpaikassani. Tämä oli erityisen kiinnostavaa, koska osasin suhtautua konsultin pitämään myyntikoulutukseen täysin eri tavalla, kun minulla oli tietopohjaa konsultoinnin tekemisestä ja konsulttien toiminnasta.

Juttelin konsultin kanssa opinnäytteeni aiheesta ja hän vaikutti kiinnostuneelta. Konsultin osaamistausta oli mielenkiintoinen. Hän on ensimmäisenä opiskellut kosmetologiksi ja piti omaa hoitolaa 10 vuotta. Tämän jälkeen hän opiskeli itsensä teologian maisteriksi. Pappisopintojen aikana hänelle suositeltiin myyntityötä opiskeluiden ohella. Teologian opintojen päätyttyä konsultti jäi kuitenkin myynnin ja markkinoinnin työn piiriin ja on siellä edelleen. Tästä esimerkistä nähdään, että konsultin tausta voi olla hyvinkin vaiherikas.

Sovimme konsultin kanssa, että hän voi vilkaista työtäni sen valmistumisen jälkeen, ihan vain mielenkiinnosta. Tässä on mielestäni loistava tilaisuus tuoda työelämän edustajalle esiin estenomin osaamista.

Konsultointi kauneudenhoitoalalla on vielä pienehköä. Koulutuskonsultointi taitaa olla ainut, joka on voimissaan alallamme. Uskoisin kuitenkin, että suurin osa kauneudenhoitoalalla toimivista kouluttajista ei ajattele työtään konsultointina. Konsultointinäkökulmasta olisi kuitenkin monelle hyötyä. Itse pitämäni koulutuksen suunnittelussa olen pyrkinyt ottamaan huomioon myös konsultin näkökulman koulutuksen pitämiseen.

On mukavaa, että koulutukseni on saanut menestystä. Etenkin kun opistolla ollaan tietoisia siitä, että niin kutsutut paperikurssit eivät ole vetäneet osallistujia. Seuraava koulutus on taas syksyllä 2010 ja jatkokoulutuksesta on jo sovittu. Tämän opinnäytetyöni tiimoilta on sovittu järjestettäväksi koulutusta ainakin opiston opiskelijoille. Katsotaan, jos siitäkin poikisi koulutustilaisuuksia.

Toivon, että opinnäytetyöni antaa lukijoilleen lisää tietoa konsultoinnin maailmasta ja innostaa heitä ottamaan lisää selvää tästä monimuotoisesta alasta. Estenomilla on loistavat mahdollisuudet toimia konsulttina erilaisissa tehtävissä. Voimme toimia markkinoinnin huippuosaaajan ja kauneudenhoitoalan maahantuojaan linkkinä toistensa välillä. Estenomilla on osaamista järjestää koulutusta osaamisalueidemme aiheista. Voisimme myös itse toimia konsultteina ja opastaa kauneudenhoitoalan ammattilaisia, kosmetologeja ja parturi-kampaajia, työssään. Meillä on valmiuksia monelta saralta ja aina on mahdollisuus kehittyä lisää.

Jorma Sipilä kiteyttää mielestäni konsultoinnin ytimen hienosti kirjassaan asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. ”Asiantuntijapalveluissa ei vain anneta kaloja, vaan opetetaan myös kalastamaan”

## 10 LÄHTEET

Cope, M. 2000. The seven Cs of consulting. Harlow: Pearson Educaton.

Fombrun, C. J. & Nevins M. D.. 2004. The advice business. Essential Tools and models for management consulting. New Jersey: Pearson Educaton.

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

Preddy, S. 2004. How to market design consultancy services. Finding, winning, keeping and developing clients. Second edition. Expanded and fully revised. Hants: Gower publishing.

PKT-säätiö. 2002. Yritys ja konsultti. Liikkeenjohdon konsultointi pk-yrityksen voimavarana. Helsinki: Sävypaino.

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

Rope, T. Suuri markkinointikirja. 2.painos. Helsinki: Talentum.

Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas. Myymmekö tunteja vai tulosta? Ekonomia sarja. Porvoo: WSOY ja Suomen ekonomiliitto.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Ekonomia sarja. 3. painos. Porvoo: WSOY ja Suomen ekonomiliitto.

Sipilä, J.1995. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Ekonomia sarja. 2. painos. Porvoo: WSOY ja Suomen ekonomiliitto

Tokola, P. & Hyypä, H..2004. Konsultaatiotyön perusteita. Metanoia Instituutti.

## Sähköiset lähteet

Finanssia 2010. Hallitustyöskentely ja sen kehittäminen tuo uutta syvyyttä. Viitattu 9.5.2010  
<http://www.finanssia.fi/hallituskonsultointi.php>

## Muut lähteet

Karvonen, M. 2010. Myynnin edistämiskoulutus 29.3.2010. Sales Energy. Helsinki