



# YRITYS JA KONSULTTI

**Liikkeenjohdon  
konsultointi**  
pk-yrityksen voimavarana

? **PKT-säätiö**

**PKT-säätiön julkaisu 1/2002**

# Sisältö:

## Esipuhe

1. Kehittyvän yrityksen muutostilanteet ja resurssitarpeet
2. Konsultin rooli yrityksen voimavarana
  - 2.1 Mikä on liikkeenjohdon konsultti?
  - 2.2 Mihin yritys tarvitsee ulkopuolista asiantuntija-apua?
  - 2.3 Konsultoinnin muuttuminen ajan mukana
3. Konsultin valinta ja käyttö yrityksessä
  - 3.1 Millainen konsultti?
  - 3.2 Konsultin löytäminen
  - 3.3 Konsultoinnin kustannukset
  - 3.4 Yrityksen sitoutuminen ja osallistuminen toimeksiantoon
4. Konsultin tapa toimia
  - 4.1 Konsultin roolit
  - 4.2 Konsultointityön vaiheet
  - 4.3 Konsultoinnin laatujärjestelmä ja sertifiointit
  - 4.4 Konsultin etiikka
  - 4.5 Konsulttityön hinnoittelu
  - 4.6 Konsultointisopimus
5. Yhteenveto konsultoinnin onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä
6. Yhteiskunnan tuki yrityksen kehittämishankkeisiin

## Liitteet:

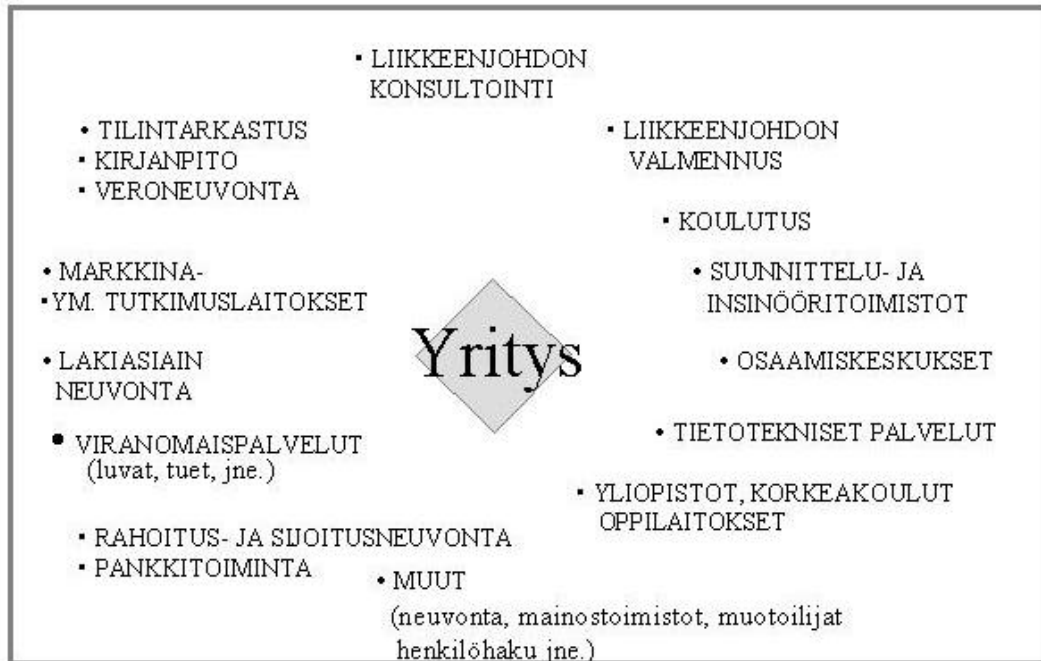
1. Konsultin ammattisäännöt
2. Konsultoinnin yleiset sopimusehdot
3. Konsultointisopimus
4. Konsultointityön arviointi -lomake
5. Palautelomake PKT-säätiön palveluista
- 6. Konsultointia koskevaa kirjallisuutta**
7. Konsulttitoimiala Suomessa

## Esipuhe

Yritys saa usein alkunsa itsenäisyyttä arvostavan yksilön liikeideasta. Tavoitteena on riittävän kannattava toiminta antamaan perustajalleen tavoitellun yrittäjätulon. Joku perustaa yrityksen jonkin taitotietonsa varaan ja kartuttaa liikkeenhoitoon liittyvää osaamistaan toiminnan käynnistyttyä ja tilanteen siihen pakottaessa. Toinen hankkii yritystalouden ja liikkeenjohdon perustaitoja etukäteen ja vasta sitten punnitsee mahdollisuutensa harjoittaa liiketoimintaa omalla tai ostetulla taitotietoalueella. Yritys on yleensä alussa pieni, mutta sen perusongelmat ovat periaatteessa heti samat kuin suurella yrityksellä.

Keskeistä menestyvän yrityksen johtamisessa on riskin ottaminen ja riskin hallinta. Yrityksissä joudutaan tekemään päätöksiä epävarmuuden vallitessa. Yrityksessä on tehtävä jatkuvasti valintoja. Valinnat perustuvat siihen parhaaseen tietämykseen, mitä kulloisellakin hetkellä on. Mutta mistä yritysjohtaja saa tietoa?

Ympärillämme on valtavat määrät tiedonlähteitä. Yritykselle luonnollisia tiedonhankinnan kanavia ovat esimerkiksi asiakkaat, kilpailijat, pankki, viranomaiset ja muut sidosryhmät. Lisäksi on runsaasti osaamisperusteisia yritykseltä yritykselle –palveluja, jotka antavat jäsennellyä tukea: yritysneuvojat, konsultit, rekrytointipalvelut, tietojenkäsittelyn osaajat, markkinatutkimuslaitokset, oppilaitokset, osaamiskeskukset, juristit, tilitoimistot jne. (ks. kuva 1). Menestyvän yrityksen ominaisuutena onkin juuri taito tietää asioita paremmin ja aikaisemmin kuin kilpailijansa. Suuresta tietomäärästä on osattava seuloa olennainen. Yritysjohtajan täytyy myös tietää, milloin omat taidot, tiedot tai aika ei riitä. On taito osata kääntyä ulkopuolisen asiantuntijan puoleen.

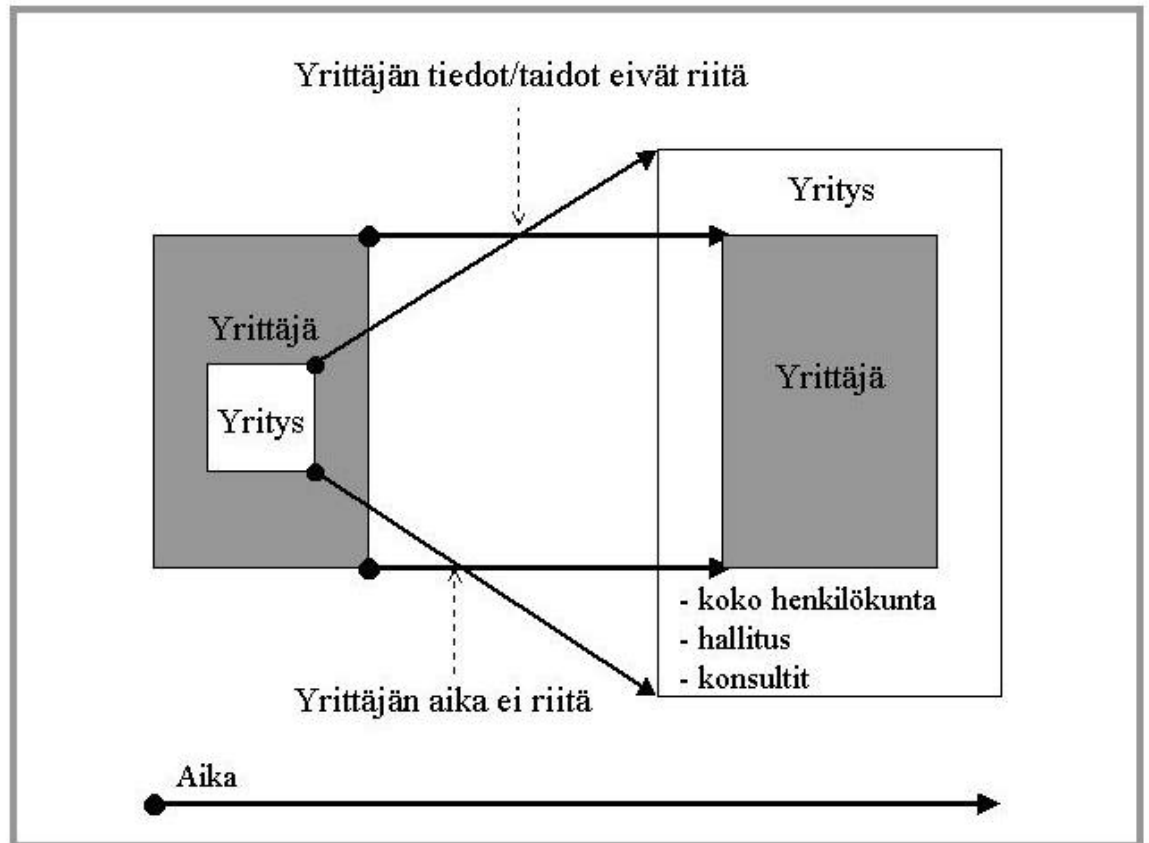


### Kuva 1. Yrityksen tieto- ja resurssilähteitä

Tämän oppaan tarkoituksena on edistää onnistuneiden yrityskonsultointien toteutumista. Konsultointi on parhaimmillaan yrityksen kannattavuutta ja kilpailukykyä edistävä tapahtuma, joka edellyttää hyvää yhteistyötä, sitoutumista ja ammattitaitoista osaamista sekä asiakasyritykseltä että konsultilta.

## 1. Kehittyvän yrityksen muutostilanteet ja resurssitarpeet

Yhteiskunnan hyvinvointi ja kriisinsietokyky paranevat yritysten kyvystä kasvaa ja luoda uusia työpaikkoja tai hankkia vientituloja. Kasvuhakuiset, innovatiiviset ja muuntautumiskykyiset pk-yritykset ovatkin avainasemassa modernissa markkina- ja tietoyhteiskuntataloudessa. Kasvu ja markkinaosuuden kasvattaminen on yksi menestyvän yrityksen strategia. Uudistuminen esimerkiksi toiminnan tehostamiseksi kilpailijoita nopeammin on toinen. Kehittymiseen liittyy paljon yllätyksellisiäkin vaikeuksia, joita yritysjohtaja joutuu ratkaisemaan - ja usein aivan yksin.



**Kuva 2. Osaamisen tarve yrityksen kasvaessa**

Muutokset yrityksessä ovat tyypillisiä tilanteita käyttää yrityksen ulkopuolista apua. Kun yritystä perustetaan, on yrittäjällä tai perustajalla yleensä riittävästi osaamista ja henkistä kapasiteettia varsinaisen toiminnan käynnistämiseen (kuvan 2 vasen puoli). Jo yritystä perustettaessa saattaa olla tarpeellista käyttää ulkopuolisten asiantuntijoiden tietoja ja taitoja onnistuneen käynnistymisen turvaamiseksi. Toimipaikan valinta, rahoitus- ja investointilaskelmien teko, tarvittavat luvat ja ilmoitukset jne. voivat viedä runsaasti aikaa ja olla ensikertalaiselle mutkikkaita selvitettäviä. Kun yritys on kasvanut - joko muutamia vuosia, miljoonia markkoja tai moninkertaistanut henkilökuntansa - ollaan aivan uudessa tilanteessa (kuvan 2 oikea puoli). Liikkeenjohdolliset tarpeet ovat kasvaneet suuremmiksi kuin mihin yrityksen käynnistäjän resurssit yksinään riittävät, vaikka hänenkin osaamisensa olisi lisääntynyt.

Kun yrittäjän osaaminen ja kapasiteetti eivät jatkuvasti voi kasvaa yrityksen kasvun tahdissa, työtä on jaettava palkatun tai vuokratun henkilökunnan kanssa. Mikäli myös johtamistyötä ei kehitetä ja jaeta, joutuu yritys ennen pitkää vaikeuksiin. Liikkeen johtaminen on yrityksen voimavarojen

suunnittelua sekä huolehtimista siitä, että yrityksellä on paremmat voimavarat - myös yritysjohdossa - kuin kilpailijoilla.

Vaikeuksien välttämiseksi ja voittamiseksi yrityksen johdolta vaaditaan ennakkoluulottomuutta, sisua ja muutosvalmiutta. Kapasiteetti- ja osaamisvaje joudutaan täyttämään myös yrityksen johtamisessa. Hallitustyöskentelyä kehitetään, verkossa toimivia yhteistyöyrityksiä hyödynnetään ja ulkopuolisia asiantuntevia konsultteja käytetään eri tarkoituksiin. Tämän kehityksen hallittu läpivieminen onkin yrittäjän suurimpia haasteita, koska hän samalla joutuu muuttamaan omaa rooliaan yrityksessä. Yrittäjällä tulee olla runsaasti muutosvalmiutta.

Kasvavassa yrityksessä voivat pienetkin ongelmat kehittyä vaikeuksiksi ellei niihin tartuta nopeasti. Resurssikysymykset ovat samantyyppisiä kaikissa yrityksissä, ja oikeaa tasapainoa omien vakituisten työntekijöiden ja ulkopuolisten tilapäisten voimien välillä tulee hakea jatkuvasti. Konsultit voivat ehkä auttaa tässä.

## **2. Konsultin rooli yrityksen voimavarana**

### **2.1. Mikä on liikkeenjohdon konsultti?**

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

Liikkeenjohdon konsultilla/yrityskonsultilla tarkoitetaan tässä julkaisussa henkilöä tai organisaatiota, joka toimii yrityksissä ulkopuolisena asiantuntijana noudattaen alan ammattisääntöjä ja täyttää seuraavat edellytykset. **Ammattisäännöt ovat liitteessä 1 ja niitä on käsitelty kappaleessa 4.4 Konsultin etiikka. Keskeisiä edellytyksiä ovat konsultin pätevyys, luotettavuus ja riippumattomuus.**

#### **Asiantuntemus**

Konsultilla on tarjottavana sellaista liikkeenjohdon osaamista tai asiantuntemusta, mitä ilman yritys on ja mitä se kuitenkin katsoo tarvitsevansa. Kyseessä voi olla spesifi, erityinen ongelma tai hyvin laaja ja moniulotteinen kehittämistarpeen arviointi. Työskennellessään yrityksen toimeksiannosta on konsultti voi keskittyä yhteen kysymykseen 100-prosenttisesti; tähän yritysjohdolla on harvoin mahdollisuus.

### **Kokonaisuuksien hallinta**

Rajattuunkin tehtävään ryhtyvä konsultti yleensä arvioi asiakasyrityksen kokonaiskunnan ja muut kehittämistarpeet sekä asettaa tarkasteltavat asiat tärkeysjärjestykseen. Voi esimerkiksi olla niin, että vientimarkkinoinnin avuksi haettu konsultti toteaa, että yrityksen ja sen tuotteiden laatu järjestelmät on ensin laitettava kuntoon.

### **Kommunikointi**

Konsultti tietää, kuinka yritystä autetaan tunnistamaan muutostarpeita ja ratkaisemaan ongelmia. Yrityksen vastuuhenkilöillä on vaihtelevat tarpeet ja persoonallisuudet ja myös heidän kokemuksensa käyttää ulkopuolista asiantuntijaa vaihtelevat. Sen vuoksi konsultin käytössä täytyy olla menetelmiä ja työkaluja, joita hän käyttää erilaisissa tilanteissa. Jokaisella konsultilla täytyy olla sosiaalisia sekä viestinnällisiä valmiuksia sen lisäksi, että he ovat asiantuntijoita jollain liikkeenjohdon alueella.

## **2.2 Mihin yritys tarvitsee ulkopuolista asiantuntija- apua?**

Yritykset voivat käyttää konsulttia hyvinkin erilaisissa tilanteissa ja erilaisiin tarpeisiin. Seuraavassa on eräitä tyypillisiä tilanteita.

### **Perustamisvaihe**

Yrittäjäksi aikova henkilö saattaa tarvita konsulttia avukseen yrityksen perustamisvaiheen kysymysten selvittämisessä. Moni asia täytyy suunnitella tarkoin jo ennen toiminnan aloittamista ja usein on avuksi, jos yrittäjä voi miettiä niitä yhdessä kokeneen henkilön kanssa. Konsultti voi olla hyödyksi esimerkiksi liikeidean määrittelyssä, yritysmuodon ja yhteistyökumppanien valinnassa, rahoituksen suunnittelussa, markkinoiden kartoittamisessa jne.

### **Strategian määrittely**

Yrityksen hakiessa uusia keinoja kilpailussa pärjäämiseen on hyödyllistä tehdä perusteellinen strategiasuunnitelma palvelupaketteineen, segmentointeineen jne. On hyödyllistä ottaa tällöin omaa, ehkä urautunutta, ajattelua virkistämään ulkopuolisen asiantuntijan kehittämispanos.

## **Yrityskauppa**

Yritystoiminnan voi käynnistää tai sitä laajentaa hankkimalla haltuunsa jo toimiva yritys. Tässä tarvitaan neuvotteluja, rahoitusjärjestelyjä, sopimushallintaa ja ehkä juridista neuvontaa. - Ulkopuolinen apu on tarpeen siinäkin tilanteessa, että omistaja päättää myydä yrityksensä, sulauttaa sen muihin tai jakaa sen useamman yrityksen konserniksi. Myös sukupolven vaihdos vaatii yleensä osaavan ja puolueettoman asiantuntijan apua.

## **Resurssien niukkuus**

Konsultin käyttö voi olla tarpeellista yritysjohton ajanpuutteen vuoksi. Jokin yrityksen toiminto tai sen kehittäminen voisi tapahtua nopeammin ja edullisemmin ulkopuolisen asiantuntijan avulla. Konsultin käyttö on määräaikaista ja sen kustannukset ovat pienet verrattuna kiinteisiin palkkakuluihin pitkällä aikajänteellä.

## **Tiedon tarve olosuhteiden tai tavoitteiden muuttuessa**

Monissa tilanteissa luotettava, yrityksen osaamista täydentävä tieto on se, mitä konsultilta halutaan. Konsultti tuo organisaatioon omaa osaamistaan, mutta voi myös aktiivisesti hakea tietoa yrityksen tarvitsemista asioista, arvioida sitä ja soveltaa yrityksen tarpeisiin.

## **Kansainvälisten yhteyksien luonti**

Vientitoiminnan käynnistäminen tai ulkomaisten yhteistyökumppaneiden hakeminen (toimittajiksi, alihankkijoiksi, lisenssin ostajiksi, edustajiksi tms.) voivat vaatia ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttöä. Konsultti voi esimerkiksi hakea sopivia ehdokkaita ja esitellä yritykselle jo valmiiksi seulotut vaihtoehdot. Konsultilla itsellään on yleensä hyvä yhteistyöverkosto, jota hän voi käyttää asiakkaansa hyväksi.

## **Yrittäjän omien suunnitelmien ja ajatusten testaaminen**

Yrittäjä on usein vaikeiden ratkaisujen edessä. Hänen täytyy tehdä suuria kauaskantoisia päätöksiä, jotka vaikuttavat yrityksen ja henkilöstön tulevaisuuteen. Koska konsultti on yrityksestä riippumaton ja ammattitaitoinen asiantuntija, voivat hänen mielipiteensä ja arvionsa olla erittäin tärkeitä ja helpottavia yrittäjälle. Myös uusien ideoiden testauksessa voi käyttää tällaista sparraajaa apunaan. Joskus on helpompaa arvioida asioita katsottaessa niitä vähän kauempaa.

## **Yritys on taloudellisissa vaikeuksissa**

Yleinen syy käyttää konsulttia on jokin yritystä vaivaava taloudellinen ongelma, johon halutaan ratkaisua. Toiminta on tappiollista, tuotteet eivät käy kaupaksi tai maksuvalmius on heikko. Konsultin ammattitaitoon kuuluu kyky analyttiseen ajatteluun. Lisäksi konsulteilla on käytössään kokemusta ja työkaluja, joiden avulla he voivat tunnistaa ja analysoida ongelmien todelliset syyt ja hakea ratkaisuvaihtoehtoja.

## **Uuden menetelmän tai järjestelmän kehittäminen ja käyttöönotto**

Kun yrityksessä on tarve kehittää tai uudistaa jotain liikkeenjohdon tai yrityksen toiminnan osa-aluetta, esim. hallinnon, suunnittelun tai seurannan järjestelmiä tai vaikkapa ottaa käyttöön laatujärjestelmä, on konsultin käyttö perusteltua. Konsultin avulla voidaan yrityksen käyttöön valita valmis uusi järjestelmä ja konsultti voi räätälöidä sen yrityksen tarpeisiin.

## **Sähköisen kaupankäynnin mahdollisuuksien osoittaminen**

Pk-yritys ja sen perustanut henkilö ei välttämättä ole perehtynyt moderneihin kaupankäyntimenetelmiin. On kuitenkin todennäköistä, että yrityksen toimittajat, asiakkaat ja rahoittajat edellyttävät kaupassa ja maksuliikenteessä sähköisiä ratkaisuja. Tähän ajaa myös kansainvälistymisen paine. Ongelmia voi olla aluksi, mutta konsultti pystyy usein näissä auttamaan.

## **Organisaation kehittämistarve tai henkilöstön rekrytointi**

Pk-yritysten johdolle on ominaista, että se tuntee paremmin toiminnalliset tekijät ja asioiden johtamisen kuin yrityksen hallinnon ja organisaation kehittämisen. Muutokset yrityksen kehittyessä ovat kuitenkin väistämättömiä. Tämä aiheuttaa paineita yrityksessä, koska muutokset vaikuttavat työntekijöiden vakiintuneisiin suhteisiin, työskentelytapoihin ja yksilöiden tai ryhmien etuihin.

Ulkopuolinen konsultti voi joskus helpommin nähdä muutostarpeet, kehittää muutosstrategiaa, valita oikea lähestymistapa sekä keventää muutosvastarintaa. Konsultti voi asiantuntemuksellaan avustaa muutosprosessin läpiviemiseen tarkoitettujen menetelmien ja tekniikoiden käytössä. Lisäksi konsultti ulkopuolisena voi auttaa ihmisten välisten suhteiden selvittämisessä, konfliktien ratkaisussa, motivoinnissa, ryhmänmuodostuksessa ja muissa organisaatio- ja ihmissuhdeasioissa.

Erikoistuneita konsultteja tarvitaan henkilöstön haussa ja valinnassa, erityisesti johdon ja avainhenkilöiden hankinnassa.

### **Riskien hallinta**

Riskit pitää tuntea ja hallita. Pienetkin häiriöt voivat epäedullisissa tilanteissa käynnistää tapahtumaketjun, joka saattaa jopa uhata yrityksen toimintaa. Yritysriskejä on hyvin monenlaisia. Niiden kartoituksessa ja suojautumisessa riskejä vastaan kannattaa luottaa ammattilaisen apuun. - Riskiä voi myös siirtää vakuuttamalla ja vakuutussalkun suunnittelu on tyypillinen toimeksianto, joka voi olla hyvä antaa alan konsultille.

### **Johdon ja henkilöstön koulutus**

Koulutus on tehokas tapa lisätä ihmisten tietoa ja taitoja. Konsultoinnista puhuttaessa on koulutus tavallisesti kytketty osaksi muutosta, jota yrityksessä toteutetaan. Yritystä ja sen henkilökuntaa on koulutettava esimerkiksi tiimityöskentelyyn, uuteen atk-järjestelmään tai vaikkapa ympäristösääntöjen soveltamiseen. Tämä opettaa yrityksen henkilökuntaa ajatteleman uudella tavalla tai itsenäisesti käyttämään tarvittavia tekniikoita. Koulutusta voi joissain tapauksissa käyttää myös konsultoinnin sijaan tai täydentämään sitä. Konsulttia voidaan esimerkiksi pyytää suunnittelemaan ja järjestämään kurssi tai ryhmätyö yrityksen johdolle tai asiantuntijoille, jotta he pystyisivät työstämään ratkaisun ja/tai kehittämisprosessin itsenäisesti.

## **2.3. Konsultoinnin muuttuminen ajan mukana**

Liikkeenjohdon konsultointi on muuttunut ja muuttuu ajan mukana ja uusien vaatimusten mukaisesti. Teollistumisen aikana ja teollisessa yhteiskunnassa konsultin tyypillisenä tehtävänä oli rationalisointi ja tehokkaiden tuotantokoneistojen suunnittelu. Jälkiteollisessa yhteiskunnassa paino siirtyi yrityksen henkilösuhteisiin, ilmapiiriin ja yrityskulttuuriin. **1960-luvulla alettiin puhua organisaation kehittämisestä (OD). Edellä mainitut asiat siirtyivät modifioituina tavoite- ja tulosjohtamismalleihin 1970-80 –luvuilla, samalla kun itse liiketoiminta yritettiin saada tavoitteelliseksi, tuloksekkaaksi ja mitattavaksi. Yrityksen johtamisen ja johdon ohjausjärjestelmien 'ismejä' ovat sen jälkeen olleet mm. tiimijohtaminen, arvojohtaminen, laatujohtaminen, verkostoituminen, osaamispääoman mittaaminen, tunnejohtaminen ja yrityksen yhteiskuntavastuun korostaminen.**

Konsultit ovat korkeakoulujen tutkimustiedon käytännöllistäjiä. Perustutkimus, jonka konsultit muuntavat sovelluksiksi, tulee psykologian, kasvatustieteiden, käyttäytymistieteiden jne. suunnasta. Tutkijat luovat malleja oppivista organisaatioista, konsultit luovat sellaisia tosi yritys-elämässä.

Tällä hetkellä on käynnissä maailmanlaajuisia megatrendejä: kansainvälistyminen, globalisoituminen, yhteiskunnan murros, informaatioteknologian kaikkialle tunkeva vyöry jne. Konsultin tehtävänä on helpottaa yritysjohdon tehtävää muutosvaatimusten jäsentämisessä.

Siirryttäessä uudelle vuosituonnelle yritysten on kyettävä toimimaan tietoyhteiskunnassa ja hyödyntämään esiin tarjoutuvia tiedon löytämisen ja elektronisen kaupankäynnin mahdollisuuksia. Liikkeenjohdon konsultit ottavat näistä mahdollisuuksista ensin selvää. - Tietoyhteiskunnassa konsultit hyödyntävät myös työmenetelmissään verkko- ym. tekniikoita. Etäkonsultointiin on olemassa hyvät valmiudet.

Hyvälle konsultille on tyypillistä uusiutuminen: uuden tiedon omaksuminen ja uusien osaamistuotteiden rakentaminen asiakasyrityksissä hyödynnettäväksi. Vanhan tiedon arvo puoliintuu yllättävän nopeassa ajassa.

### **3. Konsultin valinta ja käyttö yrityksessä**

Konsultti -nimike ei ole suojattu eikä sitä olla virallisesti määritelty Suomessa eikä useimmissa muissakaan maissa. Yritysjohdolla, joka hakee liikkeenjohdollista asiantuntemusta, on käytettävissään laaja valikoima kyvyiltään ja kokemukseltaan paljonkin toisistaan poikkeavia henkilöitä. Sen on nähtävä vaivaa valita oikea konsultti. Valinta voi olla aikaa vievä, riskiherkkä ja vaikea tehtävä.

Konsultin valinta on seurausta prosessista, jonka aikana on määritelty tarve konsultin käyttöön. Yrityksen sisällä tai keskeisten sidosryhmien lähettämien signaalien perusteella on havaittu ongelma tai kehittämistarve, jota ei uskota omin voimin voitavan selvittää. Syyt konsultin käyttöön voivat olla monet, mutta ne on aina harkittava tarkkaan – samoin kuin myös tavoitteet, mitä konsultoinnilla halutaan todellisuudessa saavuttaa.

Konsultointiprojekti vaatii aina panostusta myös yritykseltä ja sen johdolta. Oma asennoituminen täytyy tarkistaa - voidaanko konsultointiin ryhtyä avoimella ja yhteistyökykyisellä mielellä ja onko yritysjohto varmasti vakuuttunut ulkopuolisen konsultin tuomasta hyödystä? Avoin mieli täytyy säilyttää myös sellaisten tilanteiden varalta, että konsultti tuo esiin mahdollisesti asioita, joiden mieluummin haluaisi pysyvän taka-alalla, tai konsultti esittää omille mielipiteille vastakkaisia ajatuksia. Myös konsultointiin liittyvien henkilöiden ajankäyttö täytyy suunnitella, jotta hankkeeseen ei ryhdytä kaikkein kiireisimpään sesonkiaikaan tai silloin kun täytyy keskittyä johonkin muuhun.

Konsultointi on miellettävä investointina, jolla hankitaan yrityksen aineettomia resursseja. Tämän, kuten muidenkin investointien, osalta on tehtävä laskelmat siihen sitoutuvista varoista sekä tuotto-odotuksista. Tässäkin investoinnissa on epävarmuutta ja riskejä, jotka on hallittava.

## **YRITTÄJÄN ON MIETITTÄVÄ ENNEN KONSULTIN HANKKIMISTA:**

?? Millainen on yrityksen tarve ja oma halu/valmius konsultin käyttöön

?? Ulkopuolisen tuoma hyöty

?? Omat voimavarat ja panostus konsultointi toimeksiannon läpiviennissä

?? Oma ajankäyttö

?? Konsultointiin sitoutuvat varat ja tuotto-odotukset

?? Oikean konsultin valinta

?? Mahdolliset karikot, joihin yritys voi joutua ilman konsulttia

?? Mahdolliset karikot, joihin yritys voi joutua konsultin kanssa

### **3.1 Millainen konsultti?**

Sopivan konsultin löytäminen ja valinta voi tuntua hankalalta, varsinkin jos konsultin käyttö yrityksessä ei ole ollut kovin tavallista. Yritysjohto voi tuntea epäluuloa ja vähintään epävarmuutta ajatellessaan, että vieras henkilö tulee tutustumaan ja puuttumaan oman yrityksen sisäisiin asioihin. Konsultin valintaa helpottaa, jos keskustelee sellaisten henkilöiden kanssa, joilla on konsultoinnista kokemuksia. Tällaisia henkilöitä voivat olla esimerkiksi yrittäjätuttavat tai eri neuvontaorganisaatiot. Heiltä voi saada hyviä neuvoja sekä konsultin valintaan että itse konsultoinnin läpiviemiseen.

Konsultoinnin onnistuminen on melko vaikeasti määriteltävä asia. Vaikka tavoitteet on asetettu tarkkaan, voi asiakkaalla olla konsultointia kohtaan joitain ääneen lausumattomia odotuksia. Toisaalta konsultti on ehkä muodollisesti pystynyt saavuttamaan asetetut tavoitteet, mutta lopputulos ei silti tyydytä yritystä.. Konsultin ominaisuuksien täytyy olla sopuoinnussa siihen tarpeeseen, mihin

konsulttia ollaan valitsemassa. Yritysjohto itse määrittelee ne ominaisuudet, jotka ovat tärkeitä suunnitellulle hankkeelle, mutta seuraavat tekijät on hyvä pitää mielessä:

### **Konsultin luotettavuus ammatissaan**

Asiakkaan on voitava luottaa konsulttiin joka tilanteessa. Tämä tarkoittaa sitä, että konsultilla on selvät eettiset säännöt ja selkeät periaatteet, joita hän noudattaa. Eettinen koodisto on liitteessä 1.

### **Ammatillinen pätevyys**

Konsultin pätevyyttä ammatissaan voi tarkastella esimerkiksi seuraavien tekijöiden avulla:

- ?? peruskoulutus, tutkinnot, jatko-opinnot (esim. **PKT-säätiön jatkokoulutusohjelmat** tai LJK Ry:n CMC-ohjelma), tietojen ylläpito
- ?? alaan liittyvä koulutus ja jatkuva ajan tasalla pysyminen
- ?? kuinka kauan on toiminut liikkeenjohdon konsulttina
- ?? referenssit ja mahdolliset suositukset
- ?? alan järjestöjen tai yhdistysten jäsenyys, mahdolliset sertifikaatit
- ?? tutkimukset, kirjat tai artikkelit, joita konsultti on julkaissut

Konsultin pätevyyttä ei voi kuitenkaan arvioida pelkästään sen perusteella, mitä hän on opiskellut tai mitä hän osaa. Yhä tärkeämpänä pidetään viestintää, kykyä eläytyä asiakkaan ongelmiin, taitoa tulla toimeen ihmisten kanssa ja saada muutkin yhteistyöhön keskenään. Konsultilla tulee olla kykyä siirtää tietojaan ja taitojaan kulloisenkin toimeksiantajan hyväksi. Konsultin pätevyydestä ei ole hyötyä, jos yrityksen vastuuhenkilö ei edes ymmärrä, mitä konsultti puhuu.

### **Konsultin ihmistyyppi**

Tärkeä tekijä ryhdyttäessä yhteistyöhön konsultin kanssa on se, että henkilökemia toimii. Hyvin kasvatetut suomalaiset aikuiset pystyvät varmasti keskustelemaan sellaistenkin ihmisten kanssa, joista eivät erityisesti pidä. Kuitenkin mietittäessä suuria kysymyksiä ja pohdittaessa vaikeita asioita on kiistämättä eduksi, mikäli keskustelukumppanina on sen tyyppinen ihminen, jonka kanssa helposti tulee toimeen. Väärinymmärryksen mahdollisuudet ovat tällöin pienemmät. Konsultointi on nimenomaan yhteistyötä ja vuorovaikutusta, jossa henkilösuhteiden ja kommunikointitavan merkitys korostuu.

### **Konsulttitoimeksiannon muotoilu**

Selkeä tarjouspyyntö ja konsultin kirjallinen tarjous tai toimeksiannon kuvaus helpottavat merkittävästi konsultin valintaa, sillä se selventää molemmille osapuolille työstettävän ongelman laatua ja laajuutta. Konsultoinnin kirjallinen kuvaus viimeistään konsultointisopimuksen muodossa ehkäisee mahdollisia myöhempiä väärinkäsityksiä. Etukäteen on hyvä selvittää mm. konsultin työskentelymenetelmät, työajat, aikataulu, asiakkaan panos prosessiin, lopputulosten raportointi ja kustannukset.

### **Konsultin toimituskyky**

Konsultin täytyy osata arvioida oma ajankäyttönsä siten, että aikaa riittää hänen jokaisen toimeksiantajansa tarpeisiin. Toisaalta täytyy konsultilla olla kykyä selvittää ne asiat, joita sopimuksessa on määritelty hänen tehtäväkseen. Hyvä konsultti ei kuormita itseään liikaa ja osaa käyttää alihankintaa tai omia verkostojaan.

### **Konsultin yhteistyöverkot**

Konsultointi voi edetä siten, että joudutaan alueille, joita valittu konsultti ei hallitse tai joita hän ei itse pysty syystä tai toisesta hoitamaan. Tarvitaan ehkä jonkun tietyn osa-alueen, esim. tietotekniikan tai laatu järjestelmien asiantuntijaa.

On eduksi, mikäli konsultilla on luotuna verkostoja tai vapaamuotoisia yhteistyökuvioita muiden konsulttien kanssa. Suurissa konsulttitoimistoissa omasta talosta löytyy monen alueen asiantuntijoita. Ammattitaitoinen ja eettisesti kypsä konsultti voi myöntää oman osaamisalueensa rajallisuuden. Mikäli konsultilla on hyvä yhteistyökumppani, joka voi tulla hoitamaan jonkin vaiheen konsultointia, on tämä asiakkaalle parempi vaihtoehto, kuin joko tyytyä epäpätevään tai hakea jälleen uusi (tuntematon) konsultti.

### **Konsultin referenssit**

Konsulttia valittaessa on pystyttävä vakuuttumaan hänen luotettavuudestaan, asiantuntemuksestaan ja kokemuksestaan. Referenssit konsultin aikaisemmista töistä ovat tähän hyvä lähde. Konsultti esittelee mielellään onnistuneita projektejaan ja myös yrittäjäkollegat kertovat toisilleen kokemuksistaan. Hyvä kello kuuluu kauaksi! - On hyvä

tiedostaa että jokaisella alallaan kokeneella konsultilla on takanaan sekä onnistumisia että epäonnistumisia. Lopputulokseen on vaikuttamassa moni tekijä. Pelkästään hyvään ja luotettavaan nimeen ei kannata konsulttivalintaansa perustaa.

### **Konsultin laatujärjestelmä**

Yritykselle on tärkeää tehdä oma laatujärjestelmänsä ja käyttää sitä toimintansa kehittämiseen ja kilpailukyvyyn lisäämiseen. On luonnollista, että tällöin kysytään myös yhteistyökumppaneilta ja alihankkijoilta heidän tapansa toimia ja laatujärjestelmän olemassaoloa. Tämä on hyvä pitää mielessä myös konsulttia valittaessa.

## **3.2 Konsultin löytäminen**

Konsulttipalvelujen tarjonta on voimakkaasti lisääntynyt kysynnän kasvun myötä. Pelkän puhelinluettelotiedon varassa sopivaa konsulttia ei kannata yrittää löytää. Keskustelut muiden yrittäjien ja tukiorganisaatioiden kanssa ovat helpompi tie ja auttavat pidemmälle.

PKT-säätiö ylläpitää **KONSULTTITIE TOKANTA KoRe'a®**, jossa on noin **500 konsultin yhteys- ja taustatiedot (v. 2002)**. Konsulttihakupyynnön perusteella säätiön palveluhenkilöt voivat hakea kyseeseen tulevia asiantuntijoita eri kriteereillä, esimerkiksi toimialatuntemuksen, erityisosaamisen, asuinpaikkakunnan tai aikaisemman työkokemuksen mukaan. Vastauksena annetaan kysyjälle listaus kriteerit täyttävistä konsulteista yhteys- ja osaamistietoineen. Konsultin hakija neuvottelee kuitenkin aina itse tarjouspyynnöstä ja mahdollisesta toimeksiannosta ja sen ehdoista valitsemiensa konsulttien kanssa. Tärkeitä konsultointia ennakoivia vaiheita ovat konsultoinnin suunnittelu, tarjousten pyytäminen ja konsultointisopimus.

KoRe'n tietoja pidetään jatkuvasti ajan tasalla ja vähintään kaksi kertaa vuodessa on täydellinen päivityskierros. **Konsulttietokantaa on pc-muodossa käytetty PKT-säätiön lisäksi monissa palveluorganisaatioissa, mm. TE-keskuksissa (Työvoima- ja elinkeinokeskuksissa), ympäri Suomen.** Yritysneuvojat opastavat sopivan konsultin löytämisessä ja muissa konsultin käyttöön liittyvissä seikoissa. KONSULTTITIE TOKANTA KoRe'sta on myös konsulttien perustiedot sisältävä Internet-versio PKT-säätiön kotisivuilla. Sen käyttö on vaivatonta ja maksutonta. Sivuilta on runsaasti linkkejä konsulttien omille kotisivuille. Internetin kautta saa runsaasti perustietoja konsulteista. Referenssi- ym. tarkempia tietoja annetaan puhelinpalveluna PKT-säätiöstä.

Internet tarjoaa hyvän apuvälineen muidenkin osaamisperustaisten yrityspalvelujen löytämiseksi. Tällainen on myös Yrityksen yhteyslinkki, joka löytyy PKT-säätiön kotisivuilta, [www.pkt.fi](http://www.pkt.fi) -> Yrityksen yhteydet. Se sisältää tuhansia yrityksille tärkeitä yhteystietoja aiheenmukaisesti järjestettynä.

### 3.3 Konsultoinnin kustannukset

Tieto ja asiantuntijapalvelut maksavat. Monissa tapauksissa voi kuitenkin tulla kalliimmaksi olla hankkimatta tietoa tai jättää käyttämättä asiantuntijaa. Näitä kustannuksia ei aina olekaan aivan yksinkertaista laskea.

Konsultointi on investointi, jonka kustannukset on jollain tarkkuudella arvioitava ennen konsultin valintaa, sopimuksen tekoa ja konsultoinnin aloittamista. Kustannuksia syntyy konsultin palkkiosta, matka- ja päivärahoista, mutta myös välillisesti yrityksen työntekijöiden panostuksesta konsultointiin. Konsultointi voi myös aiheuttaa muita välillisiä kustannuksia. Konsultoinnilla on toisaalta aina tavoitteet, joiden toteutuessa konsultointi tuo yritykselle hyötyä. Yrityksessä on siis mietittävä, ylittävätkö konsultoinnista saatavat hyödyt siitä aiheutuvat kustannukset.

Konsultin käyttö on yleensä kertainvestointi. Se ei rasita yrityksen taloutta jatkuvasti, kuten kiinteästi palkattu asiantuntija. Konsultointikustannusten on oltava kohtuulliset suhteessa projektin merkitykseen yritykselle.

Tarjouksia kannattaa pyytää aina useammalta kuin yhdeltä konsultilta ja vertailla näiden tarjousten sisältöä keskenään. Kustannusarvion loppusumma ei kuitenkaan saa olla ratkaisevin valintaperuste, vaan se, mitä sillä hinnalla saa. Mikäli konsultin tarjous on keskimääräistä paljon korkeampi, haluaa asiakas varmasti tietää tähän syyn. Mikäli perustelut ovat hyväksyttävissä, asiakas voi valita kalliimmankin, mikäli uskoo saavansa rahoilleen vastinetta. Mikäli tarjous on hyvin halpa, kannattaa senkin syytä tiedustella. Onko konsultti sellaisessa työtilanteessa, että haluaa ehdottomasti tämän työn? Onko konsulttitoimiston kustannusrakenne sellainen, että se pystyy edullisempaan hinnoitteluun? Onko konsulttitoimiston työskentelymenetelmät edullisemmat? Onko konsultti kokemattomampi kuin kilpailijansa?

Konsultoinnin kustannukset muodostuvat yleensä seuraavasti:

#### 1. Konsultoinnin esivalmistelu

Esivalmisteluvaihe sisältää tarjouksen tekemisen ja siihen liittyvät yrityskäynnit ja neuvottelut yritysjohtajan kanssa. Näistä kustannuksista on sovittava etukäteen. Kaikki konsultit eivät veloita näitä kustannuksia.

## **2. Varsinaisen sopimuksen mukainen konsulttityö**

Tähän vaiheeseen kuuluu konsultin työskentely yrityksessä, kentällä tai konsultin omassa toimistossa. Konsultti suunnittelee, kerää tietoa eri lähteistä, analysoi, laatii raportteja yms. toisin sanoen tekee paljon työtä myös muualla kuin asiakkaan luona. Nämä kustannukset on myös huomioitava. Yrityksessä tapahtuvaa konsultointia on mm. :

- ?? neuvottelut yritysjohton kanssa
- ?? keskustelut yrityksen muun henkilöstön kanssa
- ?? selvitysten ja haastattelujen tekeminen
- ?? perehtyminen yrityksen toimintaan, suunnitelmiin, järjestelmiin ja raportteihin

## **3. Konsultoinnin edellyttämä matkustaminen**

- ?? matkat yritykseen
- ?? matkat yrityksen ulkomailla sijaitseviin toimipisteisiin
- ?? matkat kansainvälistymisprosessiin liittyen
- ?? yhteyksien hoitaminen yrityksen asiakkaisiin, viranomaisiin ja muihin yhteistyötahoihin, niin kotimaassa kuin ulkomaillakin

Matkustamiseen liittyy lisäksi hotelli-, päiväraha-, yms. kuluja. Päivärahat määräytyvät konsultointipäivän pituuden mukaan ja seuraavat veroviranomaisten ohjeita.

## **4. Yrityksen omat kustannukset**

Konsultoinnista aiheutuu yritykselle myös omia kustannuksia, joita ovat mm.

- ?? yrityksen henkilöstön konsultointiprojektiin käyttämä aika
- ?? yrityksen aineiston, materiaalien ja tilojen käyttö
- ?? matkakustannukset
- ?? muut välittömät ja välilliset kustannukset, esimerkiksi jonkin toisen hankkeen viivästyminen tai koemarkkinoinnin tekeminen tuotteelle.

## **3.4 Yrityksen sitoutuminen ja osallistuminen toimeksiantoon**

Asiakasyritys tilaa konsultilta työn saamansa tarjouksen ja käytyjen neuvottelujen perusteella. Yritys tietenkin neuvottelee useamman vaihtoehdoisen tarjoajan kanssa. Valitun konsultin kanssa sovitaan toimeksianto mielellään kirjallisesti joko tekemällä sopimus (ks. kohta 4.6.) tai

toteamalla asia muutoin kirjallisesti. Joissakin tapauksissa voi selkeästi laadittu tarjous toimia sopimusdokumenttina yritysjohdon hyväksytyä sen.

Konsultin käyttäjän on myös itse varattavaa aikaa ja nähtävä vaivaa toimeksiannon onnistumiseen – konsultointi on aina yhteistyötä. Konsultti tutkii, suunnittelee, ja ehdottaa, mutta päätökset ja toimenpidevaihtoehtojen valinnat tekee aina yritysjohdo tai yrityksen edustaja. Konsultti on vastuussa antamiensa tietojen oikeellisuudesta. Yrityksen päättäjä tekee aina päätökset toimenpiteistä ja on myös vastuussa niiden seurauksista.

Toimeksiantaja on vastuussa antamiensa tietojen oikeellisuudesta. Yritysjohdon vastuulla on informoida koko konsultointityön piiriin tulevaa henkilökuntaa. Se myös osoittaa projektiin mukaan tulevat yrityksen edustajat ja hoitaa näiden sitouttamisen ja motivoinnin. Tämä on sitä tärkeämpää mitä vaikeammasta kehittämis- tai tervehdyttämistehtävästä on kysymys.

Konsultointityön ohjaus sovitaan ja organisoidaan ennen työn aloittamista. Ohjaaja voi olla yrityksen toimitusjohtaja tai tehtävään määrätty muu vastuhenkilö. Ohjaus perustuu sovittuun raportointiin - esim. määräajoin annettaviin tilannekatsauksiin, väliraportteihin ja itse työn lopputulosdokumentteihin - ja jatkuvaan yhteydenpitoon. Konsultoinnin lopputuloksena on oltava muutakin kuin vain uusi mappi hyllyyn: sovittu toimenpideohjelma, käynnissä oleva muutosprosessi, johon yritys on sitoutunut, käyttöön otettu uusi järjestelmä, toiminta uusilla markkinoilla tms..

Suuremmissa hankkeissa, joissa myös yrityksen henkilöitä varataan kehittämistehtäviin, on järkevää perustaa johtoryhmä käsittelemään suunnitelmat ja päättämään niiden muutoksista. Johto- tai ohjausryhmä tarvitaan yleensä aina, jos hanke saa ulkopuolista rahoitusta. Silloin ryhmään pyydetään mukaan rahoittajan edustaja.

Konsultoinnin arviointiin tulee liittyä myös tarkastelu pitkällä aikavälillä. Konsultoinnin päätyttyä seurataan yrityksen vastuulle jääneitä toteuttamistoimenpiteitä ja niiden seurauksia/vaikutuksia.

## **4. Konsultin tapa toimia**

### **4.1 Konsultin roolit**

Konsultin käyttö osoittaa yritysjohdon asiantuntemusta ja halua kehittää yritystä parhain käytettävissä olevin keinoin. On tärkeää osata kääntyä konsultin puoleen ajoissa, ei vasta sitten, kun tilanne on jo ajautunut umpikujaan.

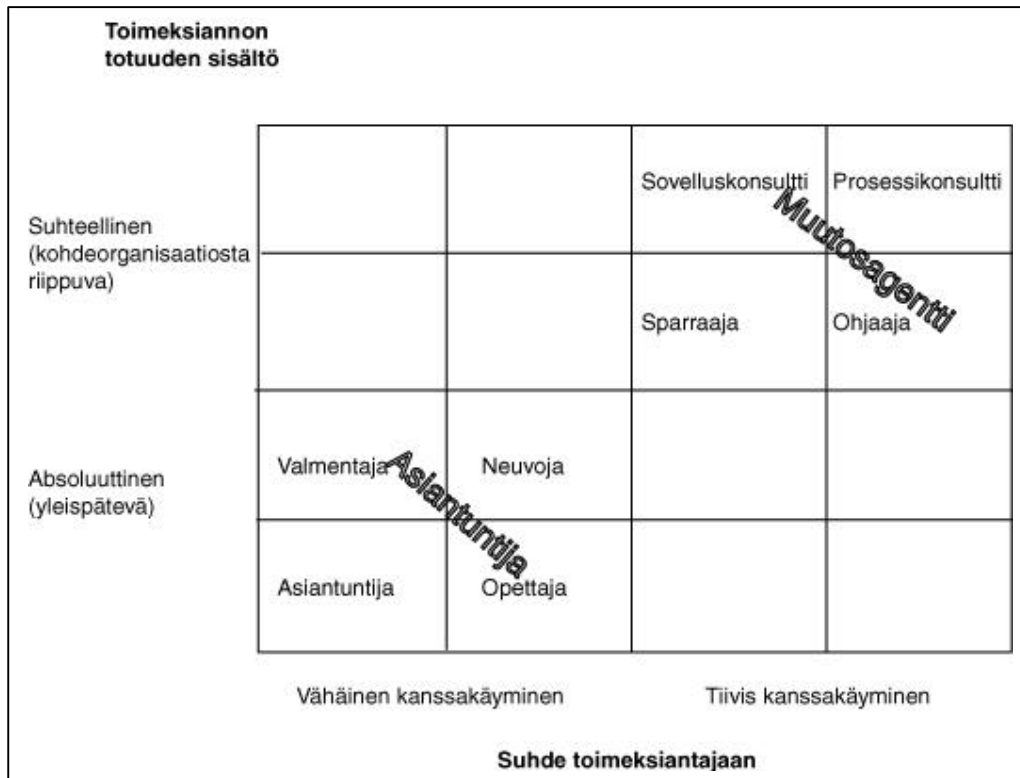
Liikkeenjohdon konsultti voi täydentää sitä osaamista, jota yrityksessä jo on. Toisin sanoen konsultti voi tuoda yritykseltä puuttuvaa tietoa, taitoa - tai aikaa! Konsultoinnin luonne vaihtelee yrityksen tarpeen mukaan. Konsultin rooli voi olla asiantuntija, prosessikonsultti tai kouluttaja.

Konsultin toimiessa **asiantuntijana**, hän pyrkii ratkaisemaan jotkin yksittäiset, tiettyä yritystoiminnan osa-aluetta koskevat ongelmat. Tällaisia esimerkkejä löytyy esimerkiksi tietotekniikan alueelta. Asiantuntijaneuvon totuuden sisältö voi olla absoluuttinen (esimerkiksi jokin lain säännös) tai sitten suhteellinen (riippuvainen yrityskohtaisista tekijöistä).

**Prosessikonsultti** avustaa yritystä sen tärkeissä muutostilanteissa.. Tavoitteena on, että konsultti oman ammattitaitonsa avulla saa aikaan yrityksessä jatkuvan muutoksen; yritys kehittyä löytämään itse ratkaisuja ja on niiden toimeenpanijana. Prosessikonsultti ohjaa ja tukee haluttua kehittämisspolkua tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiivis kanssakäyminen yrityksen vastuuhenkilöiden kanssa on välttämätöntä.

Konsultti voi toimia myös **opettajana tai valmentajana**. Usein konsultoinnin ja koulutuksen rajaa on vaikea vetää. Koulutuksella tarkoitetaan usein valmiiden ja olemassa olevien tietojen välittämistä. Konsultoinnissa keskitytään tietyn yrityksen ongelmiin ja siihen käytetään mahdollisesti koulutuksen keinoja.

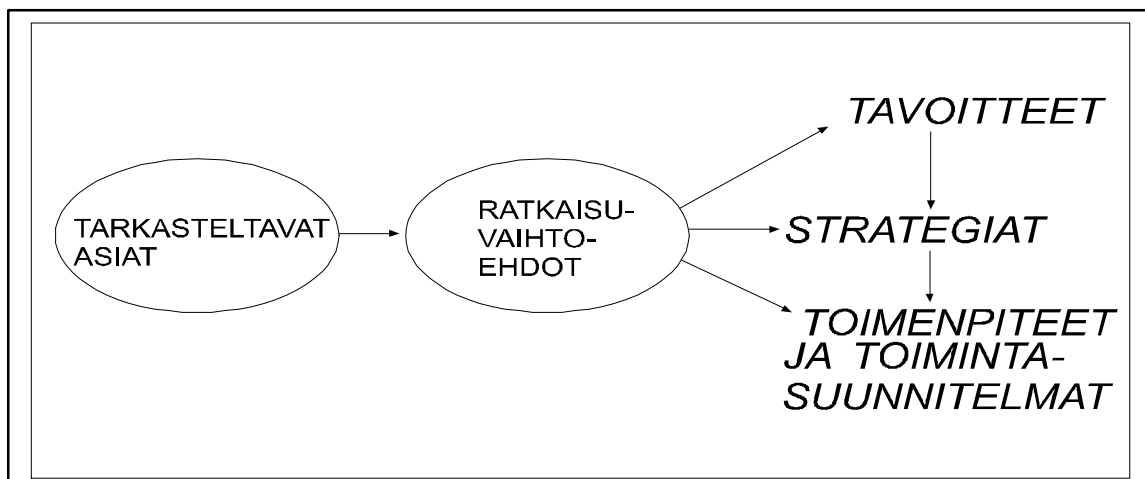
Konsultti toimii joko aina samassa tai toimeksiannon luonteesta johtuen kulloinkin valitsemassaan roolissa. Hän toimii joko asiantuntijan tai muutoskonsultin roolissa. Oheinen kuva 3 selittää konsultin osaamis- ja toimintatapaa kahdessa ulottuvuudessa: **TIEDON LUONNE** (onko ratkaisuun vaikuttava tieto yleisesti sovellettavissa vai onko se yrityskohtaisesti sovellettavaa) ja tarvittavan **VUOROVAIKUTUKSEN ASTE** (onko konsultin oltava syvällisesti perillä yrityksen asioista ja kiinteässä kosketuksessa yrityksen kanssa).



**Kuva 3. Konsultin osaamisulottuvuudet ja roolit  
(NI/SMB-forum: Prosessikonsultointityöryhmän väliraportti)**

#### 4.2 Konsultointityön vaiheet

Konsultoinnin tarkoituksena on auttaa yritystä saamaan aikaan muutoksia - parannuksia - toiminnassaan. Parannukset voivat merkitä uutta liikeideaa, uusia strategisia valintoja, uusia johtamisjärjestelmiä ja työmenetelmiä tai niiden hallittua käyttöönottoa. Konsultti tukee yrityksessä tapahtuvaa innovointia tai saa sen liikkeelle. Uusiutuminen on yrityksen elinehto kilpailutilanteessa. Kuvaan 4 on tiivistetty konsultointityön tyypillinen tehtävänasettelu.



**Kuva 4. Tarkasteltavista asioista toimenpiteisiin  
(lähde: PKT-säätiön Euro-BUNT -koulutusohjelma)**

Konsultti aloittaa työnsä **esitutkimuksella ja suunnittelulla. Hän kartoittaa yrityksen kokonaistilannetta ja myös asioiden taustoja ja ympäristöä.** Tässä yhteydessä tarkastellaan yleensä yrityksen liikeideaa, strategioita ja tulevaisuuden visioita. Yrityskohtainen analyysi tähtää juuri nyt kehitettäväksi otettavien asioiden valintaan. Tässä konsultilla on käytettävissään erilaisia työmenetelmiä kuten SWOT –analyysi, jolla yrityksen vahvuudet/heikkoudet ja uhat/mahdollisuudet selvitetään.

**Ongelmat diagnosoidaan.**

Työ etenee **ongelmanratkaisuun:** ratkaisuvaihtoehtojen hakemiseen, niiden priorisointiin ja toimenpide-ehdotusten tekemiseen. Konsultti jättää työstään yleensä kirjallisen raportin, vaikka asioita käytäisiin jatkuvasti läpi yrityksen vastuuhenkilön kanssa suullisesti. Yrityksessä päätetään sitten toimenpiteistä, joita **ryhdytään valvotusti toteuttamaan** konsultin avulla laaditun toimintasuunnitelman mukaisesti.

Tehdyt työt dokumentoidaan ja raportoidaan ja **jälkihoitona** koko hanke ja sen tulokset arvioidaan (*tässä voi käyttää apuna arviointilomaketta, jollaisesta on esimerkki liitteenä*). Muutokset koskevat aina henkilöitä ja toimintaa ihmisten avulla. Konsultti tiedostaa aina inhimillisen tekijän merkityksen. Konsultti pyrkii varmistamaan, että yritys pystyy jatkamaan kehittämistä omin päin sen jälkeen kun konsultointi on päättynyt. Prosessikonsultointi tarkoittaa tämän kehittämis- ja oppimisprosessin synnyttämistä.

### **4.3 Konsultoinnin laatujärjestelmä ja sertifiointit**

PKT-säätiö on laatinut yhteistyökumppaniensa (mm. Liikkeenjohdon Konsultit LJK ry ja Laatukeskus) kanssa konsulttitoimintaa varten laatujärjestelmämallin työkirjoineen. Järjestelmä perustuu laatupalkintokriteereihin ja on suunniteltu helposti sovellettavaksi. **Sitä ei enää päivitetä, koska eurooppalainen EFQM soveltuu myös asiantuntijaorganisaatioille, mutta sen työkirja on edelleen käyttökelpoinen.** Säätiön tavoitteena on, että mahdollisimman moni KONSULTTITETOKANTA KoRe'n konsulteista tekisi itselleen laatujärjestelmän, jotta asiakkaan olisi helpompaa selvittää konsultin tapa toimia. Laatujärjestelmän laatiminen on osoitus, että konsultti on perehtynyt vaatimuksiin, jotka asetetaan laadukkaalle konsultointityölle.

PKT-säätiön tarjoamaan järjestelmään kuuluu mahdollisuus hankkia dokumentoidulle laatujärjestelmälle arviointi, jonka tekee kaksi sitä varten valtuutuksen hankkinutta laatupalkintoarvioijaa. Maininnat laatujärjestelmästä ja sen arvioinnista viedään KONSULTTITIETOKANTA KoRe'en ja arvioitu konsultti saa hyväksynnästä todistuksen. Monet, erityisesti laatutyöhön erikoistuneet konsultit, ovat toteuttaneet yrityksissään ISO 9000 -perustaisen laatujärjestelmän. Myös Suomen Yrittäjät Ry.:n pk-yrityksille laatima Laadun Portaat -malli on ollut konsulttien sovellettavissa.

Liikkeenjohdon Konsultit ry:n jäsenyys edellyttää vastuunalaista toimintaa päätoimisena konsulttina yli kolmen vuoden ajan, akateemista loppututkintoa ja käytännön kokemusta erikoisalalta yli kahdeksan vuoden ajan. Jäsenet ovat oikeutettuja käyttämään ammattinimensä yhteydessä lyhennystä LJK.

LJK valmentaa **ja sertifioi** konsultteja CMC -ohjelmassa (Certified Management Consultant), joka perustuu kansainväliseen tutkintoon. Käytännön kouluttajana ohjelmassa on Helsingin kauppakorkeakoulun Johtamisen laitos. Ohjelman suorittaminen edellyttää mittavan työnäytteen tekemistä ja sen esittelyä ja tarkastuttamista. Hyväksytty konsultti voi liittää ammattikuvaukseensa merkinnän CMC.

PKT-säätiöllä on konsultoinnin kokonaisjärjestelmäkoulutus Euro-BUNT (BUNT = Business Development Using New Technology), joka valmentaa suorittajiaan selkeään, systemaattiseen yrityskonsultoinnin toteuttamiseen ja moniin hyödyllisiin työmenetelmiin. Euro-BUNT -konsultit on noteerattu KoRe:ssa omana ryhmänä. – **Täydentävänä konseptina on Guideline, jossa kiinnostavaa on mm. visioinnin ja skenaariomenetelmien osuus.**

TE-keskuksilla on useita yrityksille tarkoitettuja ja tukea sisältäviä ns. tuotteistettuja palveluja (ProStart, Kunto, Balanssi, Tuotto, Global, eAskel jne.), joihin liittyy tietty määrä konsultointia. TE-keskukset ovat kouluttaneet käyttöönsä näihin tuotteisiin auktorisoidut konsultit. Koulutuksen sisältöä valtakunnallisesta näkökulmasta on valvonut KTM:n elinkeino-osasto.

#### **4.4 Konsultin etiikka**

PKT-säätiön KONSULTTITIETOKANTA KoRe'n konsultti on sitoutunut noudattamaan alan eettisiä sääntöjä, jotka on koottu tämän oppaan liitteeseen 1, Konsultin ammattisäännöt. Konsultin eettiset tavat toimia käydään lävitse KoRe'en tulevalle konsultille pakollisessa seminaarissa. LJK on asettanut jäsenilleen vastaavat normit, joiden taustalla on Euroopan konsulttiyhdistysten liiton FEACO:n säännöt.

Tärkeitä eettisiä sääntöjä ovat mm.:

### **Pätevyys**

Konsultti ottaa tehdäkseen vain sellaisia toimeksiantoja, joihin hänellä on osaaminen. Konsultin on kyettävä suosittelemaan kollegan käyttöä tilanteissa, joihin hänen keinonsa eivät riitä.

### **Luotettavuus**

Konsultin ja asiakkaan hyvä suhde perustuu ennen kaikkea luottamukseen. Asiakkaalla on oltava tunne siitä, että konsultti tekee mitä on luvannut, laskuttaa vain siitä mitä on tehnyt ja ajaa aina asiakkaan etuja.

Konsultti ei työskentele samanaikaisesti keskenään kilpailevissa yrityksissä, tai voi tehdä sen vain näiden asiakasyritysten luvalla.

### **Riippumattomuus**

Konsultti on itsenäinen ja riippumaton neuvonantaja. Hänen täytyy voida kertoa asiakkaalle puolueeton totuus ja sanoa riippumattomia mielipiteitä. Konsultin tulee siis olla riippumaton sekä yrityksestä, rahoittajasta, asiakkaista tai muista sidosryhmistä. Mikäli konsulttiyrityksen takana tai omistajana on joku yritykselle merkittävä organisaatio, on tämä tuotava yrityksen tietoon. Konsultti ei myöskään sido itseään päätöksentekoon - päätökset tekee aina yrityksen johto. - Mikäli konsultti on yrityksessä vuokrajohtajana tai hallituksen jäsenenä, hän ei ole tällöin pelkästään konsultin roolissa, vaan linjavastuussa.

## **4.5 Konsultointityön hinnoittelu**

Yrityksessä on helppo ymmärtää välttämättömät investoinnit, kun ne liittyvät esimerkiksi tuotantoon tai ovat muuten luonteeltaan konkreettisia. Investoinnit tietoon ja asiantuntemukseen eivät aina ole yhtä helppoja käsittää. Aina on verrattava keskenään konsultointi-investointia ja sen kautta saatua tulosta yrityksessä eli panos-tuotos -suhdetta.

Konsultin hinnoittelu voi tapahtua eri perusteilla. Tärkeintä on, että asiasta sovitaan etukäteen ja että sekä konsultti että asiakas ovat selvillä, mistä kustannuksia syntyy ja minkä suuruisia. Laskutus voi perustua esimerkiksi aikaveloitukseen, tuloksiin sidottuun veloitukseen tai kiinteään veloitukseen. Mitään yksiselitteistä ohjetta ei voi antaa eri hinnoittelutapojen sopivuudesta konsultointihankkeisiin. Yleisesti ottaen voi kiinteän veloituksen sanoa sopivan selkeisiin ja

yksiselitteisiin hankkeisiin. Jos sen sijaan projekti on mittava ja sen laajuutta on vaikea alussa tarkkaan määrittää, on aikaveloitusteruste järkevin sekä yritykselle että konsultille.

Tiedon ja asiantuntemuksen hintaa pidetään yleensä kovana. Usein ihmetellään konsulttien päiväpalkkioiden suuruutta ja ajatellaan sen olevan suoraan konsultille tuleva palkka. Konsultilla ei voi olla laskutettavaa työtä kuukauden jokaisena arkipäivänä. Aikaa on käytettävä myös ammattitaidon ylläpitoon ja uuden oppimiseen, uusien kontaktien luomiseen, asiakkaiden hankkimiseen jne. Mitä asiantuntevampi konsultti on, sitä paremmin hän ymmärtää jatkuvan koulutautumisen merkityksen. Toisaalta konsultilla on paljon myös sellaisia kuluja, joita hän ei voi suoraan laskuttaa asiakkaalta (ks. kohta 3.3. Konsultoinnin kustannukset). Konsultin on myös ylläpidettävä toimistoa ja hankittava tarvittavat työvälineet ja laitteet.

## 4.6. Konsultointisopimus

Huolellisesti laadittu konsultointisopimus on eräs konsultointihankkeen onnistumisen edellytys. Konsultointihankkeelle on asetettava selkeät, täsmällisesti rajatut tavoitteet siten, että hankkeen kumpikin osapuoli ymmärtää ne samalla tavalla. Tulosten tulee olla mitattavissa ja palkkionmaksuperusteet yhdessä hyväksytyt.

Muistiin ja luuloon ei voi luottaa sovittaessa konsultoinnin toteuttamisesta. Ihmiset ymmärtävät asiat kukin oman taustansa ja aikaisemman tietonsa mukaisesti. Henkilöt, joiden kanssa konsultoinnista on sopinut, voivat myös vaihtua. Siksi konsultointihankkeestakin pitäisi tehdä yhdessä kirjallinen sopimus, jossa tärkeimmät asiat määritellään. Näitä ovat esim.

- ?? toimeksiannon sisällön määrittely
- ?? toimeksiannon tavoitteet
- ?? työn organisointi henkilötasolla
- ?? palkkiot, muut korvattavat kulut ja niiden maksuaikataulu
- ?? aikataulu ja viivästysehdot
- ?? konsultin suorittama raportointi ja muu luovutettava aineisto
- ?? toimeksiantajan luovuttama aineisto
- ?? konsultointia ennen, sen aikana ja jälkeen syntyvien oikeuksien omistus- ja käyttöoikeudet
- ?? vaitiolovelvollisuus
- ?? sopimuksen muutokset ja irtisanominen
- ?? mahdollisten erimielisyyksien ratkaiseminen.

Kirjallisesta sopimuksesta ei kannata tehdä ylipitkää, vaan sen oleellisemmat kohdat tulisi mahtua yhdelle sivulle, jota täydennetään liitteillä. Konsultointisopimukseen voidaan oheistaa toimeksiantoa tarkentavia asiakirjoja ja sopimusehtoja. Näitä asiakirjoja voivat olla esimerkiksi tarjous tai esitutkimuksen (mikäli sellainen tehty) raportti.

Konsultointitoimeksiantoa varten on olemassa valmiiksi laadittuja yleisiä sopimusehtoja. Näistä esimerkkeinä voidaan mainita PKT-säätiön (2000), ks. liite 2, ja LJK:n (1993) konsultoinnin yleiset sopimusehdot. Liitteitä käytettäessä kannattaa sopimuksessa (jollei jo yleisissä sopimusehdoissa mainittu) määritellä asiakirjojen pätevyysjärjestys, sillä usein erehdyksessä eri asiakirjoissa saattaa olla epäloogisuuksia lopulliseen tarkoitukseen nähden.

Usein erityisesti toimeksiannon ollessa suppea tuntuu turhalta laatia kirjallisia sopimuksia. Pienistä asioista voi kuitenkin aiheutua suuria ongelmia, jollei asioita ole dokumentoitu. Suppeimmista konsultoinneista sovittaessa voidaan hyödyntää esim. valmiita sopimus pohjia, joihin on helposti ja nopeasti täytettävissä omat yksityiskohdat. Liikkeenjohdollisiin konsultointitoimeksiantoihin on saatavissa valmiita sopimus pohjia PKT-säätiöstä (malli liitteessä 3). PKT-säätiön konsultointisopimusmallin tekemiseen ovat osallistuneet mm. KTM, Finnvera Oyj sekä Liikkeenjohdon Konsultit LJK ry. Teknisiin konsultointeihin on tehty vastaavia sopimus pohjia ainakin eri toimialajärjestöjen toimesta (esim. SKOL).

## **5. Yhteenveto konsultoinnin onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä**

Yhteistyö ja ihmissuhteet konsultointiprosessin aikana korostuvat onnistumisen kulmakiveksi. Moni kokenut ja hyväksi havaittu konsultti on epäonnistunut, koska nk. henkilökemia ei ole toiminut.

Konsultoinnin onnistumisen edellytyksenä on selkeä ja molemmin puolin samalla tavalla ymmärretty tavoite konsultoinnille. Mikäli mahdollista tulisi myös sopia, minkä tyyppisestä konsultoinnista on kyse. Hyvin usein joudutaan kuitenkin konsultoinnin kestäessä toteamaan, että työn luonne muuttuu, kun päästään syvemmälle yrityksen ongelmien ja mahdollisuuksien kuvaamisessa. Tämä usein muuttaa myös työn aikajännettä.

Onnistunut konsultointi vaatii usein paljonkin työtä yrityksen ulkopuolella. Tästä yritys ei aina ole valmis maksamaan ellei siitä ole selvästi etukäteen sovittu. Tarjouspyyntövaiheessa onkin syytä keskustella usean konsultin kanssa, ja mahdollisesti eri tavoista saavuttaa asetetut tavoitteet.

Yritysjohtajan pitäisi olla valmis maksamaan tällaisesta esiprojektista, koska se avartaa ymmärtämään mistä ongelmista ja ratkaisumahdollisuuksista todella on kyse.

Mitä enemmän konsultointi koskee ihmisiä, sitä enemmän aikaa uusien asioiden ymmärtäminen ja kypsyttely vie. Tuloksia ei saisi vaatia liian nopeasti, varsinkin jos niiden saavuttaminen vaatii menetelmien tai työtapojen muuttamista yrityksessä. Toisaalta onnistunut konsultointi yleensä edellyttää ehdotusten valvottua käyttöönottoa, johon konsultin työpanosta myös tarvitaan.

Konsultilta vaaditaan korkeaa konsulttietiikkaa. Hänellä ei saa olla intressejä muussa saman alan yrityksessä sopimatta tästä molempien osapuolten kanssa. Hänen ei myöskään koskaan saisi ottaa toimeksiantoa, johon hän ei varmasti ole pätevä. Opiskeleminen toimeksiantajan kustannuksella johtaa usein epäonnistuneeseen konsultointiin, joka pilaa koko ammattikunnan maineen.

Eräs vaikeus saattaa olla yrityksen johdon asenteissa omaan yritykseensä. Usein omistajalla on ruusuisempi käsitys yrityksestään kuin sen asiakkailla, jälleenmyyjillä, pankilla tai toimittajilla. Kun konsultti tuo esille näitä seikkoja, saattaa syntyä yhteistyöongelmia. Tässä tilanteessa vaaditaan konsultilta suurta ammattitaitoa, ehkä onneakin.

Onnistuneella konsultoinnilla on selvä päättymispiste. Hyvä konsultti voi kyllä myöhemmin saada uuden tehtävän samasta yrityksestä. Konsultti tuleekin nähdä yrityksen tilapäisenä sekä laadullisena että määrällisenä lisäresurssina.

Konsultoinnin onnistumista voidaan usein arvioida vasta jonkin ajan kuluttua konsultoinnin päättymisestä. Konsultti on yleensä tällöin jo poistunut yrityksestä. Aina ei ole myöskään selkeästi arvioitavissa, mitkä kaikki seuraukset ovat olleet konsultoinnista johtuvia, ja mitkä taas yrityksessä suoritetuista muista toimenpiteistä.

Konsultti voi tarjota eri ratkaisuvaihtoehtoja, työstää niitä ja tuoda esiin uusia näkökulmia. Konsultin etiikkaan kuuluu, että hän osaa myös ohjata asiakkaan toisen asiantuntijan luo eikä pyri itse tekemään kaikkea.

Hyvään lopputulokseen voi päästä monella eri tavalla. Hyvään konsulttietiikkaan kuuluu olla mustamaalamatta kollegoja ja heidän valitsemiaan konsultointimenetelmiä.

## MENESTYKSELLISEN KONSULTOINNIN EDELLYTYKSIÄ

1. Konsultointiprojektin valmistelu
2. Selkeä tarjouspyyntö
3. Tarjousten vertailu ja keskustelut
4. Selkeät tavoitteet
5. Keskeisten ongelmien tunteminen
6. Keinojen määrittely
7. Kustannuseriaatteet yksiselitteiset
8. Toteutusaikataulu määritelty
9. Konsultointiin käytetään yrityksen resursseja
10. Yhteistyökyky ja -halu
11. Projektin organisointitapa
12. Kirjallinen sopimus !!!

### **6. Yhteiskunnan tuki yrityksen kehittämishankkeisiin**

Yrityksiä kannustetaan käyttämään ulkopuolisia asiantuntijoita käynnistämissään kehittämissä projekteissa. Maassamme onkin käytössä erilaisia tukimuotoja, joissa hyväksyttäviin kustannuksiin voidaan ottaa ulkopuolisen asiantuntijoiden tuottamien palveluiden kustannuksia.

Työvoima- ja elinkeinokeskukset (TE-keskukset), TEKES ja Finnvera Oyj ovat merkittävimmät ulkopuolisen asiantuntijan hankkimista tukevia organisaatioita. Myös Työministeriö, Keksintösäätiö ja Työsuojelurahasto voivat antaa yrityksille tukea konsultointeihin omien rajoitustensa mukaisesti. Tietyissä tapauksissa, lähinnä eri projektien yhteydessä, kunnat tai kaupungit sekä maakuntaliitot voivat järjestää subventoitua koulutusta tai konsultointia yrityksille. Kehitys- ja rakennemuutosalueilla aluekehitysviranomaiset voivat myöntää avustusta asiantuntija- ja koulutuspalveluiden hankintaan.

EU:n rakennerahastot, erityisesti sosiaalirahasto ESR, tarjoavat kehittyville suomalaisille pk-yrityksille uusia lisäresursseja liiketoimintansa ja henkilöstönsä kehittämiseen konsultoinnin ja koulutuksen avulla. EU:n koulutus- ja kehittämistoimenpiteistä saa lisätietoja eri ministeriöistä, TE-keskuksista ja maakuntaliitoista.

Jo konsultointihankkeen suunnitteluvaiheessa kannattaa kääntyä eri organisaatioiden puoleen ja kysyä mahdollisista tukimuodoista.

## Liite 1.

### KONSULTIN AMMATTISÄÄNNÖT

(PKT-säätiö -96)

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

#### 1. Pätevyys

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

#### 2. Vaitiolovelvollisuus

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

#### 3. Riippumattomuus

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

#### 4. Toimeksiantajan henkilöstö

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

#### 5. Palkkio

Korvaus perustuu suoritettun työn mukaiseen laskutukseen tai kokonaispalkkioon.

#### 6. Suhteet muihin konsultteihin

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

#### 7. Kehittämistyö

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

## Liite 2.

### KONSULTOINNIN YLEISET SOPIMUSEHDOT (PKT-säätiö 2000)

#### 1. Sopimuksen osat ja pätevyysjärjestys

Sopimuksen, sen liitteiden ja yleisten sopimusehtojen kesken noudatetaan seuraavaa pätevyysjärjestystä:

1. Sopimuksen sisältö
2. Sopimuksen liitteet numerojärjestyksessä (pienemmästä isompaan)
3. Konsultoinnin yleiset sopimusehdot.

#### 2. Toimeksiannon suorittaminen

2.1 Toimeksianto suoritetaan sovittujen määrittelyiden ja tavoitteiden mukaan ja konsultin työmenetelmiä käyttäen.

2.2 Jos toimeksiannon suorittamisen edellytykset muuttuvat tai alkuperäisen suunnitelman perustana olleet tiedot ovat osoittautuneet virheellisiksi tai riittämättömiksi, suunnitelma ja siihen liittyvä kustannusarvio on pyrittävä ensitilassa tarkistamaan. Tarkistus on toimeksiantajan ja konsultin suoritettava yhteistyössä.

#### 3. Yhteiset velvoitteet

Sopijapuolilla on velvollisuus myötävaikuttaa konsultoinnin toteutumiseen sellaisten tekijöiden osalta, jotka ovat kyseisen sopijapuolen määrättävissä tai hallinnassa.

#### 4. Konsultin velvoitteet

4.1. Konsultti vastaa siitä, että suoritettava työ ja siihen liittyvä aineisto ovat sopimuksen mukaiset ja että työ tehdään tehtävän edellyttämällä osaamisella ja hyvää liiketapaa noudattaen.

4.2 Konsultin tulee antaa toimeksiantajalle tietoja tehtävän edistymisestä sopimuksessa määritellyllä tavalla. Ellei muuta ole sovittu ja toimeksiantoon sisältyy loppuraportti, raportointi tapahtuu loppuraportin luovuttamisen yhteydessä.

#### 5. Toimeksiantajan velvollisuudet

Toimeksiantajan tulee antaa konsultille riittävät tiedot tehtävän suorittamista varten toimeksiannon edellyttämässä laajuudessa ja aikataulussa. Toimeksiantaja vastaa antamiensa tietojen oikeellisuudesta. Toimeksiantajan tulee tarvittaessa nimetä toimeksiannosta vastaavan sekä yhteyshenkilön.

## 6. Alihankinnat

Kummallakin sopijaosapuolella on vain toisen suostumuksella oikeus teettää sopimukseen liittyviä tehtäviään kolmannella osapuolella. Tehtäviään kolmannella osapuolella teettävä sopijapuoli vastaa toiselle sopijapuolelle työstä ja sen tuloksista kuin omastaan.

## 7. Omistus-, käyttö- ja tekijänoikeudet

7.1 Ellei sopimuksessa ole toisin sovittu, toimeksiantaja saa käyttöoikeuden sopimuksessa määriteltyyn konsultoinnin tulokseen. Ellei käyttöoikeuden laajuutta ole määritelty, toimeksiantaja saa oikeuden käyttää konsultoinnin lopputulosta tavanomaisessa toiminnassaan rajoituksetta.

7.2 Konsultin nimenomaan toimeksiantajalle tuottaman aineiston (mallit, piirustukset, lausunnot, laskelmat tms.), menetelmien ja koulutusmateriaalin tekijänoikeus kuuluu sekä konsultille että toimeksiantajalle. Konsultti ja toimeksiantaja saavat käyttää kyseistä aineistoa ja materiaalia toiminnassaan ottaen huomioon, mitä tietojen luottamuksellisuudesta on sovittu.

## 8. Vaitiolovelvollisuus

Kumpikin sopijapuoli on velvollinen pitämään salassa (myös toimeksiannon suorittamisen jälkeen) kaiken, mitä he toimeksiannon yhteydessä ovat saaneet tietoonsa asioista, jotka eivät ole yleisesti tiedossa.

## 9. Konsultointipalkkio, kulut ja maksuehdot

9.1 Palkkiot ja erikseen veloitettavat kulut syntyisperusteineen ja voimassaoloaikoineen määritellään aina sopimuksessa tai sen liitteissä.

9.2 Ellei muuta ole sovittu, maksuehtona on 14 päivää netto. Viivästyskorkona on sopimuksen tekohetkellä voimassa oleva korkolain mukainen vuosikorko.

## 10. Konsultin vastuu

10.1 Konsultti on vastuussa virheistään ja laiminlyönneistään toimeksiantajalle aiheutuneista vahingoista sopimuksen ja näiden yleisten sopimusehtojen mukaisesti.

10.2 Jos konsultin työssä, asiakirjoissa tai muussa aineistossa havaitaan virheitä tai puutteita, konsultilla on oikeus ja velvollisuus tehdä tarvittavat korjaukset.

10.3 Toimeksiantajan on ilmoitettava mahdolliset korvausvaatimuksensa perusteiltaan yksilöitynä viimeistään 3 kuukauden kuluessa tiedon saatua korvausvelvollisuuden syntymisestä, muutoin konsultin korvausvelvollisuus raukeaa. Ellei toisin ole sovittu, konsultin kuhunkin toimeksiantoon perustuvan

korvausvelvollisuuden yläraja on konsultin kyseisestä toimeksiannosta saaman konsultointipalkkion suuruinen.

## 11. Sopimuksen muuttaminen, irtisanominen ja purkaminen

11.1. Osapuolet voivat aina silloin, kun tyydyttävään tulokseen ei katsota päästävän, sanoa sopimuksen irti. Irtisanominen ei kuitenkaan vapauta sopimuksen mukaisten jo toteutuneiden kustannusten korvaamisesta. Aiheeton irtisanominen saattaa kuitenkin aiheuttaa vahingonkorvausvastuun syntymisen.

11.2. Jollei sopimuksessa muutoin olla sovittu, toimeksiantaja voi purkaa sopimuksen yksipuolisesti kirjallisena, mikäli konsultti ei ole käynnistänyt toimeksiannon suorittamista 30 päivän kuluessa sovittua aloituspäivästä. Konsultti voi puolestaan purkaa sopimuksen jäljellä olevan työn osalta yksipuolisesti kirjallisena, mikäli toimeksiantajan maksu viivästyy erääntymispäivästä yli 30 päivää.

11.3 Milloin sopimuksen täyttäminen kohdassa 12 tarkoitetun seikan vuoksi viivästyy yli 3 kuukautta, kummallakin sopijapuolella on oikeus kirjallisin ilmoituksin purkaa konsultointisopimus jäljellä olevan työn osalta siltä osin kuin on kohtuullista ilman että toisella sopijapuolella on oikeutta vaatia vahingonkorvausta.

11.4 Sopimusta voidaan muuttaa ainoastaan yhteisellä sopimuksella kirjallisesti.

## 12. Force majeure

Sopijapuoli vapautuu velvoitteistaan ja velvollisuudestaan maksaa vahingonkorvausta sellaisten seikkojen vuoksi, joiden sopijapuoli osoittaa aiheutuneen vaikutusmahdollisuuksiensa ulkopuolella olevasta esteestä.

## 13. Erimielisyyksien ratkaiseminen

13.1. Ellei sopijapuolten välisillä neuvotteluilla löydetä ratkaisua syntyneisiin riitakysymyksiin, on sopijapuolilla mahdollisuus saattaa sopimuksesta aiheutuneet riitaisuudet ratkaistavaksi sovinnollisesti Suomen Asianajoliiton sovintomenettelysääntöjen mukaan tapahtuvassa sovintomenettelyssä tai välimiesmenettelyssä.

13.2 Ellei kohdan 13.1 määrittämällä tavalla löydetä ratkaisua erimielisyyksiin, ja ellei sovintomenettelystä tai välimiesmenettelystä ole sovittu, asia ratkaistaan käräjäoikeudessa. Käsittelypaikkana on tällöin toimeksiantajan kotikunta ellei muutoin ole sovittu.

Liite 3.

## KONSULTOINTISOPIMUS

LIITE NRO

1. Tässä tehtävällä sopimuksella liitteineen ja konsultoinnin yleisiä sopimusehtoja noudattaen  
 \_\_\_\_\_ suorittaa konsultointitoimeksiannon \_\_\_\_\_

KONSULTTI (yritys ja henkilö)

LY- tai henkilötunnus:

Puh:

Osoite:

\_\_\_\_\_ :lle seuraavan määritelmän mukaisesti.

TOIMEKSIANTAJA (yritys ja henkilö)

LY- tai henkilötunnus:

Puh:

Osoite:

Toimeksiantajan yhteyshenkilö:

(tehtävä yrityksessä, puh.)

2. Toimeksiannon määrittely:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Toimeksiannon tavoitteet:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Palkkio: \_\_\_\_\_

Korvattavat kulut: \_\_\_\_\_

Maksuehdot: \_\_\_\_\_

5. Aikataulu ja viivästyshdot: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

6. Raportit ja muu luovutettava materiaali / aineettomat oikeudet:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

7. Muuta erityistä:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

8. Erimielisyyksien ratkaiseminen:

\_\_\_\_\_ SOVINTOMENETTELY SUOMEN ASIANAJOLIITON SOVINTO-  
 \_\_\_\_\_ MENETTELYSÄÄNTÖJEN MUKAAN  
 \_\_\_\_\_ VÄLIMIESMENETTELY  
 \_\_\_\_\_ KÄRÄJÄOIKEUS Paikka: \_\_\_\_\_

MUUTA: \_\_\_\_\_

Tätä sopimusta on laadittu kaksi samansanaista kappaletta, yksi kummallekin sopijapuolelle.

9. Päiväys: \_\_\_\_\_ ssa, \_\_\_\_\_ kuun \_\_\_\_\_ päivänä \_\_\_\_\_

Allekirjoitukset: \_\_\_\_\_

Nimenselvennykset:

10. Liitteet: 1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_  
 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_  
 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

Liite 4.

Konsultointityön arviointi -lomake

**SELVITYS KONSULTOINNIN TULOKSISTA**

Yrityksen nimi: \_\_\_\_\_

Konsultin nimi: \_\_\_\_\_

1 Konsultoinnille asetetut tavoitteet:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2 Missä määrin alkuperäinen tavoite on saavutettu tai saavutetaan (kouluarvosanoin)? \_\_\_\_\_

Jos kaikkia tavoitteita ei saavutettu/saavuteta, mikä on ollut syynä?

\_\_\_\_\_

3 Miten syntyneet toimenpide-ehdotukset on toteutettu tai aiotaan toteuttaa käytännössä?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4 Mitä uusia kehittämiskohteita on hahmottunut konsultoinnin aikana ja mitä niille aiotaan tehdä?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5 Missä määrin konsultointi on vaikuttanut yrityksen tietotasoa ja toimintaedellytyksiä parantavasti?

( ) erittäin paljon ( ) paljon ( ) tyydyttävästi ( ) välttävästi ( ) vähän ( ) ei lainkaan

Kommentteja: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6 Noudattiko konsultti hyvin tyydyttävästi huonosti

|                              |     |     |     |
|------------------------------|-----|-----|-----|
| sovittua aikataulua          | ( ) | ( ) | ( ) |
| sovittuja työaikoja          | ( ) | ( ) | ( ) |
| sovittuja laskutusperusteita | ( ) | ( ) | ( ) |
| sovittua kustannusarviota    | ( ) | ( ) | ( ) |

Kommentteja: \_\_\_\_\_

---

7 Käyttäisittekö jatkossa samaa konsulttia/konsulttitoimistoa vastaavanlaisessa hankkeessa (K/E)? \_\_\_

Jos ette käyttäisi, miksi? \_\_\_\_\_

---

8 Esiintyneet vaikeudet (konsultista, yrityksestä itsestään tai muista syistä johtuneet)? \_\_\_\_\_

---

---

Päiväys: \_\_\_\_\_

Arvioijan allekirjoitus: \_\_\_\_\_

Liite 5.

Palautelomake PKT-säätiön palveluista

**PALAUTE/KEHITTÄMISEHDOTUS/ARVIO PKT-SÄÄTIÖLLE**

Olen käyttänyt seuraavia PKT-säätiön palveluita:

KoRe -sovellusneuvonta \_\_\_\_\_

Konsulttihakua, -neuvonta \_\_\_\_\_

Koulutus/kurssit \_\_\_\_\_

Kansainväliset yhteydet \_\_\_\_\_

PKT-säätiön lehti pkt.fi \_\_\_\_\_

Internetpalvelu [www.pkt.fi](http://www.pkt.fi) \_\_\_\_\_

Arvio palvelusta (kouluarvosanoin, kommentein)

Yleisarvioni PKT-säätiön palvelun laadusta, nopeudesta, henkilökunnan ammattitaidosta jne.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Mitä palveluita haluaisin lisää? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Oliko jokin palvelu turhaa säätiössä, missä se olisi hoidettava? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Pitäisikö PKT-säätiöstä saada tietoja pk-yrityksistä? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Haluaisin lisätietoja seuraavista asioista: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Toivomuksia PKT-säätiölle: kurssiehdotuksia, konsulttitapahtumia ... \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Viestejä, toivomuksia muille yhteistyöorganisaatioille \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Lähettäjän nimi- ja yhteystiedot: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Liite 6.

### **Konsultointia koskevaa kirjallisuutta**

- Argyris, Chris (1993), *Knowledge for action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Biech, Elaine (1999), *The Business of Consulting: The Basics and Beyond*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Biech, Elaine (1998), *The Consultant's Quick Start Guide: An Action Plan fo Your First Year in Business*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.
- Block, Peter – Markowitz, Andrea (2000), *The Flawless Consulting Fieldbook and Companion: A Guide Understanding Your Expertise*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Carucci, Ron A. – Tetenbaum, Toby J. (1999), *The Value-Creating Consultant: How to Build and Sustain Lasting Client Relationships*, Amacom, New York.
- Cockman, Peter – Evans, Bill – Reynolds, Peter (1999), *Consulting for Real People: A Client-Centered Approach for Change Agents and Leaders*, McGraw-Hill, Berkshire.
- Dehni, Jason (1999), *The Harvard Business School Guide to Careers in Management Consulting*, Harvard Business School, Boston.
- Markham, Calvert (1999), *The Top Consultant: Developing Your Skills for Greater Effectiveness*, Kogan Press, London.
- Markham, Calvert (2002), *How to Be Your Own Management Consultant*, Kogan Press, London.
- Proctor, Tony (1995), *The Essence of Management Creativity*, Prentice Hall, London.
- Schein, Edgar H. (1999), *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*, Addison Wesley, Boston.
- Schwarz, Roger M. (1994), *The Skilled Facilitator: Practical Wisdom for Developing Effective Groups*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Sipilä, Jorma (1996), *Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen*, *Ekonomia-sarja*, WSOY, Porvoo.
- The European Handbook of Management Consultancy* (1995), Oak Tree Press, Dublin.
- Tienari Janne (1999), *Sotakorvaustyön tehostamisesta sähköisen liiketoiminnan kehittämiseen: Liikkeenjohdon lyhyt historia Suomessa*, Lappeenranta teknillinen korkeakoulu, Lappeenranta
- Weiss, Alan (1999), *How to Establish a Unique Brand in the Consulting Profession: Powerful Techniques for the Successful Practitioner*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Weiss, Alan (2001), *The Ultimate Consultant: Powerful Techniques for the Successful Practitioner*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Wilson, Martin (1998), *Creating & Developing a Consultancy Practice*, Oak Tree Press, Dublin.

Liite 7.

## **Konsulttitoimiala Suomessa**

PKT-säätiön teettämän tutkimuksen mukaan vuonna Suomessa toimivien 3028 liikkeenjohdon konsulttiyrityksen kokonaisliikevaihto vuonna 1997 oli **571,8 M€**, josta liikkeenjohdon konsultoinnin palvelut muodostivat **420,5 M€**. Vastaava osuus vuonna 1994 oli **285,9 M€**. Yritysten kokonaishenkilökunta oli 5085 työntekijää, näistä liikkeenjohdon konsultteja 3937.

Alle viiden hengen yritysten eli mikroerostuman osuus alalla toimivista yrityksistä oli 95%, näistä 86% oli 1-2 työntekijän yrityksiä. Mikroerostuman osuus liikkeenjohdon konsulteista oli 69% ja liikkeenjohdon konsultoinnin liikevaihdosta 50%. Yli viiden hengen yritysten määrä oli 155. Kahdenkymmenen tai yli kahdenkymmenen hengen yritysten määrä oli 23. Niiden osuus liikkeenjohdon konsultoinnin liikevaihdosta oli 24% ja liikkeenjohdon konsulteista 10%.

Pääosa yrityksistä tulee alalle uusina. Tutkimuksen tulokset viittaavat myös siihen, että mikroyritysten poistuma alalta on pienentynyt. Siinä suhteessa niiden asema on vakiintunut.

Liikkeenjohdon Konsultit LJK ry. on konsultoinnin 'aatteellinen' järjestö, jolla on sekä yritys- että henkilöjäseniä. Jälkimmäisiä on n. 180 (v. 2002).

PKT-säätiön KONSULTTITIE TOKANTA KoRe'ssa® on n. **500** liikkeenjohdon konsultointia harjoittavaa henkilöä. PKT-säätiö pyrkii edistämään valveutunutta ja osaavaa konsulttien käyttöä yritysten resursseina. Se toimii alan yhteistyön ja menetelmäkehityksen edistäjänä sekä konsultteja/konsultointia koskevan tiedon tuottajana ja konsulttien jatkokouluttajana.

Insinööritoimistot ja suunnittelutoimistot ovat järjestäytyneet SKOL ry:een, joka on työmarkkinajärjestö. Sen jäsenyrityksissä on n. 8000 asiantuntijaa, jotka toimivat siis alansa konsultteina. Heillä on myös oma jäsenyhdistyksensä SNIL ry.