

# Liikkeenjohdon konsultoinnin nykykentästä ja historiasta Suomessa

**Janne Tienari & Antti Ainamo**

Käsikirjoitus *Työn Tuuleen* 1/2004,  
teemanumero “Konsultointi ja konsultit”.

## Johdanto

“Usein tavallisen suomalaisen teollisuusmiehen on täysin mahdotonta käsittää konsultin kieltä. Siinä on asianomaiselle itselleen täysin selviä reaaliavastineisia tai –vastineettomia sanoja ja sanateelmiä, joiden maallikko katsoo kuuluvan hämäämisteknologian piiriin”.

Näin antoi diplomi-insinööri H. Bergroth teollisuusmiehen todistuksen siitä, miksi konsultteja ei Suomessa käytetä enemmän. Hänen kirjoituksensa julkaistiin *Oy Rastor Ab:n* Tehostaja –lehdessä 1966.

Bergrothin ajatukset tuntuvat varmasti edelleen monen mielestä tutuilta. Konsulttien ja konsultoinnin maine on suuren yleisön silmissä säilynyt Suomessa valitettavan epämääräisenä. “Hämäämisteknologialla” on kuitenkin luotu kasvavat markkinat. Liikkeenjohdon konsultoinnin maailmanlaajuinen volyymi räjähti vuosien 1980 ja 1997 välillä lähes 20-kertaiseksi.

Liikkeenjohdon konsultointi ei ole epämääräinen ala, toisin kuin diplomi-insinööri Bergroth näytti ajattelevan. Konsultoinnin kenttä voi kuitenkin olla varsin vaikeasti hahmotettava. Se on täynnä tulkinnanvaraisia määritelmiä ja veteen piirrettyjä viivoja. Sen rakenteet muuttuvat. Itseään konsulteiksi kutsuvat toimijat eivät myöskään ole yhteisten pelisääntöjen ja perinteiden muovaama ammattikunta kuten esimerkiksi tilintarkastajat tai juristit.

Liikkeenjohdon konsultointi ei ole yksittäinen ammatti, vaan kirjo päätöksentekijöille suunnattuja asiantuntijapalveluita. Tästä monimuotoisuudesta – ja kenties myös vaikeasta hahmottavuudesta – kertovat omalta osaltaan myös nyt käsillä olevan julkaisun eri kirjoitukset.

Liikkeenjohdon konsultoinnin kasvua voi ymmärtää monen tekijän kautta. Sääntelyn purkaminen eri toimialoilla sekä informaatioteknologian kehittyminen ovat kenties keskeisimmät syyt erilaisten “ulkopuolisten neuvonantajien” kuten konsulttien merkityksen kasvun taustalla. Toimintaympäristöjen muutosten seurauksena päätöksentekijät yrityksissä ja julkisella sektorilla ovat joutuneet uusien ja entistä monimutkaisempien tilanteiden ja haasteiden eteen. Haasteet myös näyttävät tulevan päätöksentekijöiden eteen yhä kiihtyvämpään tahtiin.

Kenties myös liikkeenjohdon konsulteilla itsellään on ollut osuutta liiketoimintansa kasvuun. He ovat varmasti tehneet jotakin oikein. Meidän kiinnostuksemme kohde on tässä kirjoituksessa liikkeenjohdon konsultoinnin nykykenttä ja historia Suomessa. Esittelemme ensin lyhyesti nykykentän, sitten konsultoinnin historialliset lähtökohdat yleisemmin. Tämän jälkeen esitämme omiin tutkimuksiimme perustuvan katsauksen

liikkeenjohdon konsultoinnin historiaan sotien jälkeisessä Suomessa. Lopuksi vedämme yhteen ajatuksia siitä, miten liikkeenjohdon konsultointia voi ymmärtää alana ja liiketoimintana Suomessa.

## **Liikkeenjohdon konsultoinnin nykykenttä Suomessa**

Liikkeenjohdon konsultoinnin nykykenttää luonnehtii polarisaatio ja rajojen hämärtyminen. Konsultoinnin tarjonta näyttää nykyisin polarisoituvan suuriin kansainvälisiin “megatoimistoihin” sekä pienempiin, paikallisiin erityisosaajiin. Kilpailun ja strategisen asemoitumisen kehitys näyttää siis kulkevan kohti kahta äärimmäisyyttä. Loistavat poikkeukset – eli keskisuuret paikalliset toimijat – vahvistavat tämän säännön.

Konsultoinnin megatoimistot ovat nykyisin merkittävä tekijä myös Suomessa. Ne konsultoivat lähes yksinomaan suuria asiakasyrityksiä. Megatoimistoiksi laskemme *Talouselämä* –lehden Risto Malinia mukaillen tietotekniikkatalot ja perinteiset strategiakonsultit. Niillä on Suomen toiminnan takana suuri maailmanlaajuinen organisaatio ja menetelmäosaaminen, joka mahdollistaa konsultointihankkeiden toteuttamisen tehokkaasti. Tietotekniikkatalojen toiminnan periaatteena on usein “one-stop-shopping”, joka tarkoittaa tietoteknisten ja liikkeenjohdollisten palveluiden koko kirjon tarjoamista asiakkaalle saman konsernin sisältä. Esimerkkejä tällaisesta liiketoiminnasta ovat nykyisin *Accenture* ja *Cap Gemini Ernst & Young*.

Yleisesti ottaen megatoimistojen kehittyminen edustaa paitsi polarisoitumista, myös liiketoiminnan rajojen hämärtymistä liikkeenjohdon konsultoinnin, tietotekniikan maastouttamisen ja taloushallinnon eli esimerkiksi tilintarkastuksen välillä. Konsulttien ja tilintarkastajien liitot olivat vielä 1990-luvulla yleisiä. Lainsäädännön muutokset ovat monissa maissa kuitenkin sittemmin saaneet aikaan näiden liittojen purkamisen – ja yrityskauppojen aallon. Konsultointi- ja tilintarkastuspalveluita tarjotaan nykyisin juridisesti eri yhtiöistä.

Megatoimistojen kategoriaan voidaan laskea myös suuret kansainväliset strategiakonsultointiin erikoistuneet yritykset kuten *McKinsey & Co* ja *The Boston Consulting Group*, vaikka niillä on tietotekniikkataloja fokusoidumpi toimintamalli. Perinteisten strategiakonsulttien ydinosaaminen rakentuu räätälöityjen analyysien sekä konserni- ja liiketoimintastrategioiden ympärille. Niillä on vahva maailmanlaajuinen asiantuntijaorganisaatio ja brändi. Strategiakonsulttien keskustelukumppanit löytyvät perinteisesti yritysten ylimmistä kerroksista.

Rajojen hämärtymistä konsultoinnin kentällä syventää osaltaan perinteisesti tietotekniikkayrityksiksi miellettyjen toimijoiden tunkeutuminen markkinoille. Niiden yksiköt sekä tytär- tai osakkuusyhtiöt ovat levittäytyneet tietotekniikan konsultoinnista liiketoiminnan konsulteiksi. Esimerkkejä tästä ovat Suomessa *Tieto-Enator*, *Fujitsu Invia*, *IBM Business Consulting Services* ja *WM-data Novo*. Monet näistä toimivat käytännössä “one-stop-shopping” –periaatteella.

Jos raja tietotekniikkakonsultointiin on nykyisin häilyvä, on rajanveto liikkeenjohdon konsultoinnin ja teknisen konsultoinnin eli insinööritoimistojen välillä klassinen kysymys. *Jaakko Pöyry Group* on tässä jo varsin kauan edustanut rajatapausta (ks. esim. Ainamo, 2003). Nykyisin se pitää sisällään liikkeenjohdon konsultointiin

metsäteollisuudessa erikoistuneen *JP Management Consulting Oy:n*, joka komeili *Talouselämä* –lehden (4/2003) konsulttiselvityksessä toiseksi suurimpana konsultointiyrityksenä Suomen markkinoilla. Tässä tilastossa mittarina käytettiin yritysten itsensä ilmoittamaa liikkeenjohdon konsulttien määrää.

On tärkeä huomata, että liikkeenjohdon konsultointi on varsin henkilökeskeistä toimintaa. Megatoimistojen lisäksi yhden tai muutaman ihmisen konsulttitoimistot elävät ja voivat Suomessa hyvin. Näitä voidaan kutsua paikallisiksi erityisosaajiksi, jotka täyttävät konsultoinnin katvealueet ja erikoistumista vaativat markkina-aukot. Konsultoinnin paikalliset erityisosaajat ovat markkinoilla tyypillisesti jonkin tietyn tuotteen tai palvelun, toimialan ja/tai maantieteellisen alueen asiantuntijoita.

“Pieni” viittaa tässä konsultointipalvelun tarjoajan organisaation kokoon, toiminnan laajuuteen ja maantieteelliseen keskittyneisyyteen. Erityisosaajien asiakaskunta voi sen sijaan koostua kaiken kokoisista yrityksistä ja julkisen sektorin toimijoista. Vaikka perinteisesti konsultoinnin alalla verkostoituminen on ollut vaikeaa, Suomesta löytyy nykyisin myös esimerkkejä paikallisten erityisosaajien muodostamista toimivista, suhteellisen pienimuotoisista verkostoista (vrt. Lilja ja Poulfelt, 2001). Ne perustuvat eri konsulttien toisiaan täydentävään osaamiseen, joita hyödynnetään hankekohtaisesti.

Eräs osa liikkeenjohdon konsultoinnin kentän polarisoitumista on perinteisesti ollut se, että suuressa toimistossa kannukset hankkinut konsultti ryhtyy yrittäjäksi, tekemään yksittäisten asiakkaiden kanssa töitä “omiin nimiin”. Uusia nyrkkipajoja on alalla helppo synnyttää. Niistä lupaavimmat ja/tai menestyneimmät voivat aikanaan päätyä yritysostojen kautta jälleen osiksi kentän suuria pelureita.

Liikkeenjohdon konsultoinnin nykykenttää hahmotettaessa on lopuksi hyvä tähdentää, että myös megatoimistojen ja pienten erityisosaajien välissä voi konsultointitoiminta kukoistaa. Suomesta löytyy lukuisia esimerkkejä “keskisuurista” liikkeenjohdon konsultointia harjoittavista yrityksistä. Näiden yritysten valttina on selkeä, oma profiili. Suomalaisia esimerkkejä ovat *MPS Yhtiöt*, *Mercuri International*, *Helsinki Consulting Group*, *Talent Partners*, *Psyko-ryhmä*, *Innotiimi*, *VIA Group*, *CRM Group* ja *Konsulttitoimisto Seppo Hoffrén*.

## **Liikkeenjohdon konsultoinnin juuret**

Nykyaikaisella liikkeenjohdon konsultoinnilla voidaan katsoa olevan kaksi juurta, jotka auttavat ymmärtämään alan nykykenttää. Ensimmäinen juuri on 1800- ja 1900-lukujen vaihteen “tieteellisen liikkeenjohdon” tekniikoissa. Frederick W. Taylor nosti silloin työn tehokkuuden ja järjeistämisen kysymykset modernien yritysten kohtalonkysymyksiksi – ja aikaansa seuraavien yritysjohtajien huulille.

Ruohonjuuritason työn ja toiminnan uudelleenorganisointiin liittyvä tuotteistus on Taylorin ajoista lähtien ollut yhä laajenevan konsulttikaartin valikoimassa. Tämä näyttäytyi 1950-1960 –luville asti myös Suomessa usein termin “työntutkimus” alla. Tehostamisen ja rationalisoinnin konsultointi näyttää kuitenkin edelleen myyvän erityisesti talouden laskusuhdanteissa.

Toiseksi voidaan ajatella, että konsultointi on ikivanha taito ja kaupan väline, joka on suunnattu korkeille päätöksentekijöille ja joka on kehittynyt erilaisissa institutionaalisissa ympäristöissä. Jo muinaisen Rooman senaattoreilla oli omat neuvonantajansa.

Keskeistä kuitenkin on, että liikkeenjohdon konsultoinniksi kutsuttu ylimmän johdon neuvominen ja sparraus jalostui edelleen Yhdysvalloissa 1930-luvulta lähtien (McKenna, Djelic ja Ainamo, 2003). Teollisten yritysten johto, yrityksiä lainoittavat pankit ja pörssi eriytettiin tällöin toisistaan “antitrust”-lainsäädännön avulla. Uusi malli rajoitti yritysten mahdollisuuksia sopia hinnoista ja muista kilpailukeinoista. Pankeilta kiellettiin asiakasyritystensä ylimmän liikkeenjohdon neuvominen strategisissa kysymyksissä. Syntynyt markkina-aukko täyttyi nopeasti itsenäisistä asiantuntijoista, jotka alkoivat kutsua itseään liikkeenjohdon konsulteiksi.

Toisen maailmansodan jälkeen Yhdysvaltojen merkitys maailmantaloudessa kasvoi merkittävästi. “Antitrust”-lainsäädäntö ja yritysten ylimpiä johtotasoja neuvovat liikkeenjohdon konsultit levittyivät Eurooppaan. Esimerkiksi McKinsey & Co päätyi 1950-luvulta lähtien varsin vaikutusvaltaiseksi toimijaksi eurooppalaisten yritysten strategioiden, rakenteiden ja toimintatapojen muuttamisessa. Suomessa sen merkitys kasvoi vasta myöhemmin.

## **Liikkeenjohdon konsultoinnin historiasta Suomessa**

Suomessa vaikutti “rationalisointimiehiä” jo 1930-luvulla. Varsinaisen liikkeenjohdon konsultoinnin katsotaan kuitenkin yleensä saaneen maassamme alkunsa 1940-luvun lopussa ja 1950-luvun alussa. Yhteydet konsultoinnin, koulutuksen ja korkeakoulumaailman välillä olivat alan pioneerivaiheessa tiiviit. Erityisesti Kauppakorkeakoulun Henrik Virkkusen ja Teknillisen korkeakoulun Eino M. Niinin rooli oli tässä tärkeä.

Oleellista oli aluksi tehokkaan teollisen osaamisen rakentaminen Suomen sotakorvausvelvoitteiden täyttämiseksi. Näin “ammattimaisen” johtamisen oppeja ryhdyttiin vähitellen rantauttamaan Suomeen.

Kuitenkin jo tätä ennen, vuonna 1942, Suomen Teollisuusliitto ja Puolustusvoimien päämaja perustivat *Teollisuuden Työteholiiton* edistämään maamme sotateollisuuden rationalisointia. Teollisuuden Työteholiiton lyhennetyksi nimeksi otettiin 1948 nimikilpailun jälkeen *RASTOR*. Nimen ydin on sanoissa rationalisointi (RA), standardisointi (ST) ja organisointi (OR). Teollisuuden Työteholiiton valtuuskunta päätti kokouksessaan 31.3.1950 lopettaa liiton sekä luovuttaa sen omaisuuden ja velat, asiakkaat ja henkilökunnan perustettavalle uudelle osakeyhtiölle, *Oy Rastor Ab*:lle. Rastorista oli tuleva suunnannäyttävä suomalaisessa liikkeenjohdon konsultoinnissa.

Rastorin omistajakunta koostui laajasta joukosta suuria ja keskisuuria suomalaisia yrityksiä, jotka olivat kukin osakkaana pienellä pääomalla. Rastorin toimitusjohtajaksi kutsuttiin 28-vuotias diplomi-insinööri Leo Suurla, joka toimi tehtävässä vuoteen 1978 asti. Aiemmin rakennusteollisuuden palveluksessa toiminut diplomi-insinööri Antero Kallio nimitettiin Rastorin tuoreen rakennusosaston päälliköksi 1952.

Suurlasta ja Kalliosta kehittyi suomalaisen liikkeenjohdon koulutuksen ja konsultoinnin kenttään pitkäaikainen, vaikutusvaltainen tehopari. Heidän ympärilleen rakentui vähitellen omaleimainen, suomalainen liikkeenjohdon konsultoinnin malli (Ainamo ja Tienari, 2002).

Muista pioneerivaiheen toimijoista mainittakoon esimerkiksi *Teollisuuden Työnjohto-opiston* rehtori Antero Rautavaara, joka toi 1940-luvulta lähtien muun muassa Ruotsista ajatuksia työn organisoimiseen ja koulutuksen kehittämiseen Suomessa. Teollisuuden Työnjohto-opisto kuitenkin suuntautui lähinnä johtamistaidon koulutukseen eikä liikkeenjohdon konsultointiin.

Liikkeenjohdon konsulttien varsin harvalukuinen joukko kunnostautui 1950-luvulta lähtien sääntelytaloudesta irtautuvassa Suomessa uudenlaisten johtamis- ja organisaatio-oppien maahantuonnissa ja levittämisessä. Yhteydet konsultoinnin, koulutuksen ja korkeakoulumaailman välillä muuttuivat ja höltyivät.

### **Ruohonjuuritasolta johtajien huoneisiin**

Suomalaisten johtajien usko ja luottamus ulkopuolisiin neuvonantajiin kuten liikkeenjohdon konsultteihin ei ollut helppo saavuttaa. “Suomalaisessa tavassa” johtaa on perinteisesti korostunut kaksi piirrettä.

Suomalaiset huippujohtajat ovat ensinnäkin kunnostautuneet institutionaalisessa vaikuttamisessa (Tainio et al, 1999). Tämä tarkoittaa sitä, että huippujohtajien välillä on ollut tiiviit neuvotteluyhteydet sekä tarkat valtapiirit ja reviirirajat. Tämä vähensi johtajien tulkitsemaa tarvetta ulkopuolisille neuvonantajille. Tieto “parhaista” käytännöistä levisi joustavasti kaverilta kaverille. Tarvittaessa myös pankinjohtajat ja 1960-luvulta lähtien pankkien yritystutkijat kunnostautuivat suomalaisessa talouden mallissa näiden käytäntöjen levittäjinä.

Suomalaisten johtajien vahvuuksiin on toisaalta kuulunut myös paikallisen ja teknisen osaamisen arvostaminen. Suomessa arvostetaan “rintamakokemusta ja verstaasaikaa,” kuten Antero Kallio asian ilmaisee. Johtajien pitää tuntea johdettaviensa työ. Suomalaisten johtajien pyrkimys käytännön asiantuntijuuteen tarkoitti pitkään sitä, että ulkopuolisia neuvonantajia ei hevin päästetty tarkastelemaan ja konsultoimaan ratkaisuja yritysten ruohonjuuritasolla. Konsultoinnin kysyntää on pienessä maassa vaimentanut myös tarve varjella liikesalaisuuksia.

Konsultteja pidettiin Suomessa pitkään “vain” työntutkijoina. Suomalaisten yritysjohtajien huoneisiin konsultit pääsivät laajemmalti vasta Yhdysvalloista tuotetun rahoituksen ja asiantuntijoiden myötä. *Tehokkaan Tuotannon Tutkimussäätiön American Associates –yksikön* (TTT-AA) amerikkalaisen vieraan L.E. Scrivenin pioneerityö oli tässä erityisen merkittävää. Hän saapui Suomeen ensimmäisen kerran 1955.

Siemen ajatuksesta käyttää ulkopuolisia neuvonantajia myös johtamisen kysymyksissä oli näin kylvetty suomalaisten yritysjohtajien mieleen. Oleellista on, että oppeja tuotettiin Suomeen nyt yhä useammin suoraan Yhdysvalloista, ilman välilaskua Ruotsiin.

Yhtäältä voidaan todeta, että TTT:n suomalaisten yritysten ylimpien tasojen johtajille suunnattu kurssitoiminta muodostui pysyväksi. “Lifimin pitkistä kurseista” muodostui yritysjohtajien keskuudessa käsite 1950-luvun jälkimmäiseltä puoliskolta lähtien. *Liikkeenjohdon Instituutin* kannatusyhdistys perustettiin 1964. Liikkeenjohdolle suunnatun täydennyskoulutuksen kysyntä kasvoi Suomessa voimakkaasti erityisesti 1960-luvun lopulta lähtien. Liikkeenjohdon Instituutin Säätiö perustettiin 1971. Samoihin aikoihin vakiintui nimi Liikkeenjohdon Instituutti *Lifim*.

Toisaalta Rastorin merkittävä markkina-asema liikkeenjohdon konsultoinnin kentällä Suomessa vahvistui entisestään 1950- ja 1960-lukujen vaihteeseen tultaessa. Kentälle alkoi myös olla tyypillistä yksittäisten henkilöiden ammattitaitoon tukeutuvat, konsultoinnin erityisalueisiin keskittyvät toimistot. Ensimmäiset niistä ovat 1950-luvun jälkipuoliskon peruja. Teppo K. Ritvala oli yksi suomalaisen liikkeenjohdon konsultoinnin “pienien erityisosaajien” uranuurtajista. Hän perusti yrityksensä *Myyntineuvonta T.K.Ritvala* vuonna 1955.

T.K. Ritvala hahmotteli *Talouselämä* -lehdessä vuonna 1966 julkaistussa, liikkeenjohdon konsultointia esittelevässä kirjoituksessaan alan kenttää Suomessa. Kotimainen tarjonta laajeni hänen mukaansa 1960-luvun alkuvuosina vaikka Rastor oli edelleen markkinoiden keskeisin toimija. Myös ulkomaiset toimistot saivat lisää jalansijaa. Ritvalan mukaan Suomessa toimi vuonna 1966 vähän yli sata konsulttia, joista ulkomaalaisia oli hänen laskujensa mukaan noin 20-30 prosenttia.

Diplomi-insinööri H. Bergroth etsi *Tehostaja* -lehden (9/1966) kirjoituksessaan syitä siihen, miksi konsultointi herätti Suomessa epäluuloja. Hänen listansa vaikuttaa edelleen ajankohtaiselta: kunkin johtajan vakuuttuneisuus asiantuntemuksestaan erityisalallaan, konsultointiin liittyvien palkkioiden ja välillisten kustannusten pelko, ns. peitetyt epäkohdat ja konsulttikieli.

Konsultoinnin alan toimijoiden monenkirjaisuudesta kannettiin huolta jo varhain. Suomalaiset konsultit järjestäytyivät 1960-luvun alussa Rastorin Leo Suurlan ja Antero Kallion johdolla *Liikkeenjohdon konsultit LJK ry:n* ympärille (ks. liite 1). Liikkeenjohdon konsultointi alkoi toimintana vakiintua Suomessa 1960-luvun lopulta lähtien. *Mec-Rastorin* perustaminen oli tässä erityisen tärkeä virstanpylväs.

### **Mec-Rastor ja kentän monipuolistuminen**

Rastor ja kansainvälinen *H.B. Maynard & Co* perustivat Mec-Rastorin yhtä suurin omistusosuuksin 1968. Maynard toi liittoon systemaattisuutta ja menetelmäosaamista. Rastorin konsulteilla oli tuntuma Suomen markkinoihin ja vakiintuneita keskustelusuhteita suomalaisiin yritysjohtajiin. Mec-Rastorin ensimmäiseksi toimitusjohtajaksi kutsuttiin Antero Kallio.

Yhtäältä 1970-luku näyttää olleen Mec-Rastorin valtakautta Suomessa. Antero Kallio laskee Mec-Rastorin markkinaosuuden olleen liikkeenjohdon konsultoinnin alalla tällöin jatkuvasti 60-70 prosentin luokkaa. Volyymit kasvoivat ja yrityksen toiminta laajeni uusille konsultoinnin alueille. Suomalaiset omistajat ja toimiva johto alkoivat pitää H.B. Maynardin omistusosuutta Mec-Rastorissa rasitteena. Mec-Rastor siirtyi 1980 kokonaan suomalaiseen omistukseen.

Toisaalta voidaan todeta, että konsultoinnin kenttä kokonaisuudessaan monipuolistui Suomessa jo 1970-luvulla. Liikkeenjohdollisia oppeja hivutettiin maahan yhä useampia kanavia pitkin. Vuosikymmenen alussa Suomen markkinoilla toimi Mec-Rastorin lisäksi lähinnä pieniä yksittäisten henkilöiden ympärille rakentuneita konsulttitoimistoja. Vuosien 1975-1977 lama hidasti alan kasvua – mutta toi myös esimerkiksi saneerausconsultoinnin yritysjohtajien huulille.

Konsultoinnin kentälle oli 1970-luvun lopussa vakiintunut Mec-Rastorin lisäksi ulkomaalaisia toimistoja kuten ruotsalainen SIAR. Kentälle oli noussut myös jollekin konsultoinnin osa-alueelle erikoistuneita kotimaisia toimijoita kuten esimerkiksi Psyko, MPS ja Yritysvalmennus (nykyisin VIA Group) sekä hieman myöhemmin strategiakonsultti S.A.M.I (nykyisin osa Cap Gemini Ernst & Young:ia).

1980-luku näyttää Suomessa alkaneen edelleen varsin “herrasmiesmäisen” kilpailun merkeissä. Mec-Rastorin valta-asema kuitenkin horjui kotikentällä. Vielä 1980-luvun alkupuoliskolla Mec-Rastor teki yritysostoja ydinliiketoimintansa ulkopuolella, mutta 1980-luvun jälkipuoliskolla siirryttiin rönsyjen karsimiseen. Myös uusien ulkomaisten yhteistyökumppaneiden etsimisen tie näyttää olleen Mec-Rastorille kivikkoisen.

Kansainvälistyvät suomalaisyritykset oppivat vähitellen käyttämään myös suurten kansainvälisten konsultointiyritysten palveluita. Nämä yhteistyösuhteet käynnistyivät usein Suomen rajojen ulkopuolella. Esimerkkinä tästä on metsäteollisuuden yritysten toiminta Isossa-Britanniassa.

1980-luvun lopulle tultaessa konsultoinnin kilpailuasetelma näyttää maassamme perusteellisesti muuttuneen. 1990-luvun alun lama leikkasi voimakkaasti myös konsultoinnin kysyntää. Yhtäältä asiakkaiden tietämys ja vaateet konsultoinnista kasvoivat, toisaalta he yleensä lykkäsivät suuria investointeja konsultointihankkeisiin. Lama loi kuitenkin pohjan myöhemmälle kehitykselle. Tehokkuus- ja rationalisointikonsultoinnin renessanssi alkoi. Konsultoinnin kansainvälisten megatoimistojen merkitys kasvoi Suomessa erityisesti laman jälkeen.

Käsite liikkeenjohdon konsultti sai taas Suomessa epämääräistä leimaa, kun laman myötä alalle työntyi kirjava joukko toimijoita. Kaiken kaikkiaan 1990-luvulla vaihtuvuus oli varsin suurta Suomen konsulttimarkkinoiden “pienessä päässä”. Professori Paula Kyrön (1999; 2000) selvityksistä käy kuitenkin ilmi, että tämä vaihtuvuus tasaantui vuosituhannen vaihteeseen tultaessa. Jyvät erottuivat akanoista. Jatkuva työn laadukkuus ja hyvä maine muodostavat konsultoinnin perustan (Tienari, Ainamo ja Vaara, 2001).

### **Lamasta kasvuun: megatoimistojen maihinnousu**

Suomi palasi kansainväliseen ruotuun kun liikkeenjohdon konsultoinnin kysyntä ja tarjonta kasvoi voimakkaasti 1990-luvun alkuvuosien jälkeen. Vasta 2000-luvun alku taannutti konsultoinnin kasvavia markkinoita Suomessa.

Esimerkiksi tietotekniselle osaamiselle konsultointitoimintaansa pohjaava Andersen Consulting (nykyisin Accenture) kasvoi toimitusjohtaja Markku Silénin johdolla Suomessa merkittävästi 1990-luvun jälkimmäisellä puoliskolla. Accenture on

Talouselämän (4/2003) mukaan edelleen konsulttien määrällä mitattuna suurin toimija Suomen markkinoilla.

Konsulttitoimistojen ja muiden liikkeenjohdon palveluyritysten maailmanlaajuinen fuusio- ja yrityskauppa-aalto näyttäytyi myös Suomessa. Mec-Rastor on erinomainen yksittäinen esimerkki siitä, miten liikkeenjohdon konsultoinnin rakenteet ovat 1990-luvun alun jälkeen muuttuneet (ks. Tienari, 1999).

Hieman yksinkertaistaen Mec-Rastorin polku on seuraavanlainen. Kuten yllä kuvattiin, Mec-Rastor oli 1980-luvulle asti ylivoimaisesti suurin toimija Suomen konsulttimarkkinoilla. Toimiva johto osti kannattavuusvaikeuksiin ajautuneen Mec-Rastorin 1992, saneerasi sitä ja myi vuoden 1997 alussa yrityksen kansainväliselle Coopers & Lybrand –toimistolle. Coopers & Lybrand fuusioitui Price Waterhousen kanssa 1998, ja perustettiin PricewaterhouseCoopers. Muutama vuosi tämän jälkeen myös Suomessa ryhdyttiin toimimaan nimellä PWC Consulting. Syksyllä 2002 PWC Consultingin Suomen toiminnot myytiin osaksi IBM:n Business Consulting Services yksikköä.

Toinen esimerkki liikkeenjohdon konsultoinnin rakenteiden muutoksesta on Ruotsista kansainvälistyneen SIAR:n tarina. Kuten yllä kävi ilmi, SIAR oli Suomessa läsnä jo 1970-luvun alussa. SIAR fuusioitui ranskalaisen Bossardin kanssa 1990. Cap Gemini Group osti SIAR-Bossardin 1997. Cap Gemini puolestaan fuusioitui Ernst & Youngin konsulttitoimintojen kanssa vuosituhatvuoden vaihteessa. Muodostettiin Cap Gemini Ernst & Young.

On mielenkiintoista havaita, että suomalainen strategiakonsultointiin erikoistunut S.A.M.I. puolestaan myytiin Ernst & Youngille jo 1997. Kun liikkeenjohdon konsultoinnin alla tarkastelee historian kautta, voi todeta, että “ympäri mennään, yhteen tullaan”.

Lopuksi on tärkeä todeta, että myös konsultoinnin paikallisten erityisosaajien pelikentällä tapahtui 1990-luvulta lähtien merkittäviä muutoksia. Euroopan Unionin kautta kulkeva rahoitus on tässä ollut eräs keskeinen tekijä. Suurten, julkisrahoitteisten kehittämishankkeiden kokoaminen ja hallinnoiminen on nykyisin eräs liikkeenjohdon konsulttien erityisosaamisen laji. Koska hankkeet ovat suuria, yksittäisten “sateenvarjojen” alle kokoontuu paljon erilaisia toimijoita. Perinteisen ruohonjuuritason konsultointityön lisäksi konsultin rooliksi voi näin muotoutua esimerkiksi hankkeen koordinoiminen ja osaamisen kanavoiminen loppukuluttajille eli suomalaisille pk-yrityksille.

## **Yhteenveto**

Olemme tässä kirjoituksessa esittäneet katsauksen liikkeenjohdon konsultoinnin alan nykykenttään ja historiaan Suomessa. Liikkeenjohdon konsultoinnin nykykenttää luonnehtii polarisaatio ja rajojen hämärtyminen. Konsultoinnin tarjonta näyttää nykyisin polarisoituvan suuriin kansainvälisiin “megatoimistoihin” sekä pienempiin, paikallisiin erityisosaajiin. Rajat hämärtyvät esimerkiksi konsultointityön ja informaatioteknologian hyödyntämisen välillä.



Nykyaikaisella liikkeenjohdon konsultoinnilla voidaan katsoa olevan kaksi juurta. Ensimmäinen niistä on 1800- ja 1900-lukujen vaihteen “tieteellisen liikkeenjohdon” tekniikoissa. Ruohonjuuritason työn ja toiminnan uudelleenorganisointiin liittyvä tuotteistus on näistä ajoista lähtien ollut yhä laajenevan konsulttikaartin valikoimassa.

Toiseksi voidaan ajatella, että konsultointi on ikivanha taito ja kaupan väline, joka on jalostunut erilaisissa institutionaalisissa ympäristöissä. Nykyaikaisen, yritysten ylimmille johtotasolle suunnatun strategiakonsultoinnin juuri on 1930-luvun Yhdysvalloissa, josta se kulkeutui toisen maailmansodan jälkeen Eurooppaan.

Suomi on osoittautunut konsulteille haastavaksi markkina-alueeksi. Liikkeenjohdon konsultoinnin markkinat kehittyivät Suomessa 1940- ja 1950-luvuilta lähtien varsin hitaasti. Kysyntää vaimensi pienessä maassa teknisten ja tuotannollisten liikesalaisuuksien varjeleminen. Myös tiiviit keskusteluyhteydet huippujohtajien välillä sekä tarkat valtapiirit ja reviiirirajat vähensivät johtajien tulkitsemää tarvetta ulkopuolisille neuvonantajille kuten liikkeenjohdon konsulteille. Suomalaisten konsulttien on pitänyt kärsivällisesti – asiakas kerrallaan – todistaa olevansa luottamuksen arvoisia.

Suomessa liikkeenjohdon konsultointi piti Rastorin ja Mec-Rastorin johdolla pitkään sisällään vapauden toimia kansallisesti omaleimaisella tavalla. Rakentui suomalainen konsultoinnin malli, joka eli 1990-luvulle asti (Ainamo ja Tienari, 2002). Suomalaiset konsultit olivat mukana nykyaikaistamassa ja tehostamassa suomalaisten yritysten toimintaa ja tätä kautta laajemmin Suomen taloutta ja suomalaista yhteiskuntaa.

1990-luvulta lähtien kansainväliset liikkeenjohdon konsultoinnin “megatoimistot” ovat kasvattaneet vaikutusvaltaansa Suomessa. Heidän asiakkaansa ovat yleensä suuria yrityksiä. Konsultointityön henkilösidonainen luonne sekä esimerkiksi pk-yritysten tarpeet ovat taanneet sen, että myös paikalliset erityisosajaajat – yhden tai muutaman ihmisen konsulttitoimistot – menestyvät Suomessa edelleen. Markkinoilta löytyy myös merkittäviä “keskisuuria” suomalaisia toimijoita, joilla on selkeä oma profiili.

Menestyviä liikkeenjohdon konsultteja yhdistää yksi tekijä: hyvä maine. “Hämäämisteknologialla” ei liikkeenjohdon konsultoinnissa pärjää. Referenssit pitävät siitä huolen.

KTT *Janne Tienari* toimii Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppatieteiden osastolla Johtaminen ja organisaatiot –aineen ma. professorina. KTT *Antti Ainamo* toimii Jaakko Pöyry Consultingissa Associate Principalina. Tienari ja Ainamo ovat dosentteja Helsingin kauppakorkeakoulun Organisaatiot ja johtaminen –aineessa, jossa he ovat vuodesta 1996 lähtien vetäneet kurssia “Liikkeenjohdon konsultointi”.

## **Lähteitä**

- Ainamo, Antti** (2003) Jaakko Pöyry Group – Entrepreneurial Advantage as the Basis for Internationalization. Teoksessa Pekka Mannio, Eero Vaara ja Pekka Ylä-Anttila (toim.), *Our Path Abroad: Exploring Post-war Internationalization of Finnish Corporations*. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Ainamo, Antti ja Tienari, Janne** (2002) Suomalaisen mallin viimeaikainen menestystarina: tarkastelussa liikkeenjohdon konsultoinnin rooli. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 2/2002, ss. 187-198.
- Ainamo, Antti ja Tienari, Janne** (2002) The Rise and Fall of a Local Version of Management Consulting in Finland. Teoksessa Matthias Kipping ja Lars Engwall (toim.), *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford: Oxford University Press.
- Huttunen, Pekka** (2003) *Onnistuneen konsulttihankeeseen toteuttaminen*. Talentum Media Oy. Saarijärvi: Gummerus.
- Kirjavainen, Paula** (1997) *Strateginen oppiminen tietointensiivisessä organisaatiossa: teoriaa luova case-tutkimus oppimisesta kahden tietoyrityksen strategisessa kehityksessä*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-2: 1997.
- Kyrö, Paula** (1999) Liikkeenjohdon konsultointi – nuori ja kasvava toimiala. *Aikuiskasvatus* 1/1999.
- Kyrö, Paula** (2000) Liikkeenjohdon konsultointi postmodernin murroksessa. *PKT-säätiön julkaisu* 2/2000.
- Lilius, Anna-Liisa ja Malin, Risto** (2003) Talouselämän konsulttiselvitys – kasvu petti konsultit. *Talouselämä* 4/2003.
- Lilja, Kari ja Poulfelt, Flemming** (2001) The Anatomy of Network Building in Management Consulting Firms. Teoksessa Anthony F. Buono (toim.), *Current Trends in Management Consulting*. Greenwich, CI: Information Age Publishing.
- Malin, Risto** (1997) Liikkeenjohdon konsultit – vuoden kuluttua meitä on vieläkin enemmän. *Talouselämä* 3/1997.
- Malin, Risto** (1999) Liikkeenjohdon konsultointi – tähtien sotaa kovan kasvun keskellä. *Talouselämä* 4/1999.
- Malin, Risto** (2001) Liikkeenjohdon konsultointi – suomalainen konsultti kieltäytyy kuolemasta. *Talouselämä* 5/2001.
- Mannio, Pekka** (1979) *Liikkeenjohdollisen tutkimusryhmän alkutaival*. Liikkeenjohdollinen tutkimusryhmä LJT 1949-1979.
- McKenna, Chris, Djelic, Marie-Laure ja Ainamo, Antti** (2003) Medium and Message: The Role of Consultants in Globalization and Its Local Interpretation. Teoksessa M-L Djelic ja Sigrid Quack (toim.), *Globalization and Institutions: Redefining the Rules of the Game*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Puutio, Risto** (2002) *Merkitysmysteeri – organisaatiot ja kehittämisen kieli*. Jyväskylä: ODECO / PainoPorras Oy.
- Rautakoura, Ukko-Pekka** (1989) Taustat: LJK. *YTY* 2/1989.
- Ritvala, Teppo K.** (1966): Onko konsultti pop – eli liikkeenjohdon konsulttitoiminnasta Suomessa. *Talouselämä* 15.4.1966.
- Tainio, Risto, Pohjola, Matti ja Lilja, Kari** (1999) Economic Performance of Finland After the Second World War: From Success to Failure. Teoksessa Sigrid Quack, Glenn Morgan ja Richard Whitley (toim.), *National Capitalisms, Global Competition and Economic Performance*. Berliini: De Gruyter.
- Tehostaja** (1966) Miksi teollisuutemme ei käytä enemmän konsultteja. [Kolme kirjoitusta: dipl.ins. R.K. Alanko, dipl.ins. H. Bergroth ja fil.maist. O. Salosmaa.] 9/1966.
- Tienari, Janne** (1999) *Sotakorvaustyön tehostamisesta sähköisen liiketoiminnan kehittämiseen – liikkeenjohdon konsultoinnin lyhyt historia Suomessa*. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu / kauppatieteiden osaston tutkimuksia 1.
- Tienari, Janne** (2001) PKT-säätiö: 30 vuotta suomalaisen yrittäjän asialla. *Pkt.fi* 4.
- Tienari, Janne ja Ainamo, Antti** (2001) Tietämyksen meklarit – liikkeenjohdon konsultoinnin räjähdysmäinen kasvu. *Kemia-Kemi* 4.

**Tienari, Janne, Ainamo, Antti ja Vaara, Eero** (2001) *Laatu liikkeenjohdon konsultoinnissa: konsultoinnin paikallisten erityisosaajien ja heidän asiakkaidensa välisen suhteen arviointi ja kehittäminen*. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu / kauppätieteiden osaston tutkimuksia 3.

## Liite 1

Suomalaiseen tyyliin järjestötoiminta alkoi liikkeenjohdon konsulttien keskuudessa jo aikaisessa vaiheessa. Rastorin toimitusjohtaja Leo Suurla sai tietoonsa, että Eurooppaan oltiin perustamassa kansallisten liikkeenjohdon konsultoinnin järjestöjen kattojärjestöä. Tämä vuonna 1960 perustettu järjestö sai nimekseen *FEACO*. Seuraavana vuonna aloitti Suomessa toimintansa **Liikkeenjohdon Konsultit LJK ry**, joka hyväksyttiin heti FEACO:n jäseneksi. (Ainamo ja Tienari, 2002; [www.ljk.fi](http://www.ljk.fi))

The International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI) perustettiin vuonna 1987 kansainväliseksi kattojärjestöksi valvomaan liikkeenjohdon konsultoinnin eettisiä sääntöjä ja toimintaperiaatteita. ICMCI on toimintansa aikana vakiinnuttanut kansainvälisesti tunnustetun **CMC (Certified Management Consultant) –ammattinimikkeen**. CMC-nimikkeen käyttöoikeus myönnetään yksittäisille liikkeenjohdon konsulteille, jotka läpäisevät erityisen sertifiointiohjelman. CMC-ohjelman organisoii Suomessa Liikkeenjohdon Konsultit LJK ry. LJK valitsi yhteistyökumppanikseen Helsingin kauppakorkeakoulun johtamisen laitoksen, joka vastaa CMC-ohjelman suunnittelusta ja toteutuksesta.

Pienen ja keskisuuren teollisuuden edistämissäätiö eli **PKT-säätiö** perustettiin 1971. PKT-säätiön tehtäväksi määriteltiin teollisuuden pienten ja keskisuurten yritysten liikkeenjohdollisten toimintaedellytysten parantaminen. Tehtävänsä PKT-säätiö ryhtyi täyttämään järjestämällä teollisuuden pk-yrityksille ulkopuolista taloudellista ja teknistä asiantuntija-apua kuten liikkeenjohdon konsultointia. PKT-säätiön keskeisimmäksi tehtäväksi muodostui julkisen tuen kanavoiminen yrityksille konsultoinnista aiheutuvien kustannusten kattamiseksi. PKT-säätiön yritysکوhtainen avustustoiminta päättyi kuitenkin vuoden 1993 alusta alkaen. PKT-säätiö keskittyi konsulttien kouluttamiseen sekä konsultointimenetelmien kehittämiseen ja laadunarviointiin. Sen toiminta on sittemmin jatkuvasti monipuolistunut. (Tienari, 2001; [www.pkt.fi](http://www.pkt.fi))