Tampereen yliopisto

Pyry Toivo

PROJEKTIRISKIT JA NIIDEN TUNNISTAMINEN LIIKKEENJOHDON KONSULTOINNISSA

Kandidaatintyö
Johtamisen ja talouden tiedekunta
Tarkastaja: Ulla Saari
Toukokuu 2022

TIIVISTELMÄ

Pyry Toivo: Projektiriskit ja niiden tunnistaminen liikkeenjohdon konsultoinnissa
Project risks and their identification in management consulting
Kandidaatintyö
Tampereen yliopisto
Teknis-taloudellinen tutkinto-ohjelma, TkK
Toukokuu 2022

Liikkeenjohdon konsultointiprojekteihin sisältyy paljon epävarmuutta ja riskejä. Tässä kirjallisuuskatsauksena toteutetussa työssä käsitellään liikkeenjohdon konsultointiprojektien riskejä sekä niiden tunnistamista. Tutkimuskysymyksenä on ”Minkälaisia projektiriskejä liikkeenjohdon konsultointiin sisältyy, ja miten niitä voidaan tunnistaa?” Ensin työssä tarkastellaan projektiriskienhallintaa ja erityisesti projektiriskien tunnistamista ja siihen käytettäviä tekniikoita. Sen jälkeen työssä perehdytään liikkeenjohdon konsultoinnin ja sen projektien ominaispiirteisiin, sekä projektien onnistumisen tekijöihin. Työn tulososiossa käsitellään kirjallisuudesta tunnistettavia riskejä ja arvioidaan eri riskien tunnistamistekniikoiden soveltuvuutta erilaisten riskien tunnistamiseen liikkeenjohdon konsultointiprojekteissa.

Työn aineisto koostuu pääasiassa tieteellisistä ja vertaisarvioiduista artikkeleista, jotka on julkaistu tieteellisisissä journaaleissa. Kirjallisuushaut suoritettiin pääasiassa Andorissa ja Scopuksessa. Lisäksi aiheiden käsittelyä on laajennettu alan kirjallisuudella ja myös konferenssijulkaisuilla. Työssä voidaan nähdä kaksi eri kirjallisuuden ryhmää, joista toinen käsittelee projektiriskienhallintaa ja toinen liikkeenjohdon konsultointia.

Työssä liikkeenjohdon konsultointiprojektien riskien todetaan olevan lähtöisin asiakkaasta, konsultointiyrityksestä, yhteistyöstä ja projektin toteutuksesta tai toimintaympäristöstä. Riskit vaikuttavat projektin onnistumiseen ja konsultointiyrityksen menestykseen. Työssä esiteltävät riskien tunnistamistekniikat ovat tarkistus- ja kysymyslistat, luova ideointi, Delphi-tekniikka, mallinnus sekä tutkimustyö ja haastattelut. Kullakin tekniikalla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, joiden perusteella niiden soveltuvuutta voidaan arvioida, ja päättää, mitä riskien tunnistamistekniikkaa tulisi kulloinkin käyttää.

Tutkimus siis esittää liikkeenjohdon konsultointiprojektien olennaisimpia riskejä, tarjoaa mahdollisen luokittelutavan niille, ja esittää erilaisia keinoja riskien tunnistamiseen. Työ rakentuu projektiriskienhallinnan ja liikkeenjohdon konsultoinnin kirjallisuuden harkinnanvaraiselle yhdistämiselle.

Avainsanat: Projektiriskienhallinta, riskien tunnistaminen, liikkeenjohdon konsultointi, konsultointiprojekti

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ALKUSANAT

Kandidaatintyön aihetta valitessani ajatuksenani oli kirjoittaa jostakin riskienhallintaan liittyvästä aiheesta ja ajattelin sille yhtenä vaihtoehtona projektinhallinnan kontekstia. Näin päädyin projektiriskienhallintaan, jolle vielä piti keksiä jokin tarkempi konteksti. Johtuen kiinnostuksestani asiantuntijatyöhön, päätin alkaa tutkimaan projektiriskienhallintaa asiantuntijaorganisaation näkökulmasta. Aiheen kuitenkin vaikuttaessa edelleen liian laajalta kandidaatintyölle, päädyin rajaamaan toimialakontekstin liikkeenjohdon konsultointiin, joka vaikutti itselleni selkeimmältä ja toisaalta mielenkiintoisimmalta vaihtoehdolta. Lisäksi projektiriskienhallintaa rajattiin niin ikään keskittymään liikkeenjohdon konsultoinnin riskeihin ja niiden tunnistamiseen.

Työn alussa huomasimme yhdessä aihealueen professorin Tuomas Aholan kanssa, ettei aihetta suoraan käsittelevää kirjallisuutta juurikaan ole. Tämä seikka toi työn toteutukseen olennaisia haasteita, mutta toisaalta myös tarjosi mahdollisuuden uuden tiedon luonnille, joka taas motivoi aiheen tutkimista entisestään.

Kiitokset Tuomas Aholalle arvokkaista kommenteista, joiden avulla työstä saatiin järkevä kokonaisuus. Lisäksi haluan kiittää kaikkia ihmisiä, jotka ovat olleet elämässäni läsnä tämän työn kirjoitusprosessin aikana, ja toivottaa kaikille heille sekä tämän työn lukijoille pitkää ikää ja terveyttä.

Tampereella, 5.6.2022

SISÄLLYSLUETTELO

1.JOHDANTO 1
1.1 Tutkimuksen rakenne 2
1.2 Tutkimusmenetelmä 2
1.3 Tutkimusaineisto 4
2.PROJEKTIRISKIENHALLINTA 6
2.1 Projekti ja projektinhallinta 6
2.2 Riskin määritelmä 6
2.3 Riskien luokittelu 7
2.4 Riskienhallinnan prosessi 8
2.5 Riskienhallinnan suunnittelu 10
2.6 Riskien tunnistaminen 10
3.LIIKKEENJOHDON KONSULTOINTI 14
3.1 Toimiala 14
3.2 Konsulttien osaaminen ja kyvyt 14
3.3 Asiakkaan ja konsultin välinen vuorovaikutus 15
3.4 Projektien ominaispiirteet 16
3.5 Projektien onnistuminen 17
4.KONSULTOINTIPROJEKTIEN RISKIT JA NIIDEN TUNNISTAMINEN 20
4.1 Kirjallisuudesta tunnistettavat riskit 20
4.2 Konsultointiprojektin riskien luokittelu 21
4.3 Riskien tunnistamistekniikoiden soveltuvuudet 22
5.PÄÄTELMÄT 26
LÄHTEET 28

LYHENTEET JA MERKINNÄT

PMI	engl.	Project Management Institute
ISO	engl.	International Organization for Standardization

1. JOHDANTO

Jokainen konsultointiprojekti on ainutlaatuinen kokonaisuus, mistä johtuen niiden tavoitteet ja niihin sisältyvät haasteet ja prioriteetit vaihtelevat. Tämä myös tarkoittaa, että projektiin liittyvien riskien kokonaisuus on yhtä ainutlaatuinen, kuin itse projektikin. Tästä syystä projektiin sisältyvä riskienhallinta vaatii yksilöllisiä ja tapauskohtaisia toimenpiteitä. Kuitenkin riskienhallintaan on olemassa erilaisia viitekehyksiä, joiden ansiosta riskienhallinnan prosessi voi vaikuttaa hyvinkin standardimaiselta, vaikka itse riskienhallinnan menetelmät vaihtelevatkin projektikohtaisesti.

Liikkeenjohdon konsultoinnissa asiakkaalle tarjotaan neuvonantoa tarkoituksena avustaa johtamiseen liittyvissä ongelmissa (Greiner & Metzger 1983, s. 7). Konsultoinnin luonteeseen kuuluu epävarmuus ja riskialttius (Cooper & Winsor 2015). Riskit voivat liittyä muun muassa projektin toteutukseen, asiakkaaseen ja tiedon puutteeseen (Cooper & Winsor 2015) tai sen epämääräisyyteen. Suurin osa konsultointiprojekteista ovat todella tärkeitä asiakasyritykselle (Bronnenmayer et al. 2016) ja niiden onnistumisella on olennainen vaikutus konsultointiyrityksen menestymiseen (Glückler & Armbrüster 2003), jonka takia niiden riskien tunnistaminen on tärkeää.

Tässä työssä perehdytään projektiriskeihin ja niiden tunnistamiseen liikkeenjohdon konsultointiprojektien kontekstissa. Tarkoituksena on syventyä erilaisten projektiriskien tunnistamiseen, sekä siihen, mikä rooli riskienhallinnalla on projektinhallinnassa, ja minkälaisia riskejä esiintyy liikkeenjohdon konsultointiprojekteissa. Tutkimuskysymyksenä on:

- Minkälaisia projektiriskejä liikkeenjohdon konsultointiin sisältyy, ja miten niitä voidaan tunnistaa?

Liikkeenjohdon konsultoinnin projekteja käsittelevät tieteelliset artikkelit rajoittuvat pitkälti toimialan, ja projektien onnistuneisuuden tarkasteluun, eikä konsultointiprojektien riskien tunnistamisesta tai niiden hallinnasta löydy juurikaan tieteellistä tutkimusta. Tässä työssä pyritäänkin yhdistämään projektiriskien tunnistamisen periaatteita konsultointiprojekteihin. Tarkoituksena on selvittää, minkälaisia tapoja riskien tunnistamiselle on, ja miten ne eroavat toisistaan sekä millaisissa tilanteissa niitä tulisi käyttää.

1.1 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen johdantoluvussa esitellään tutkimuksen tausta, tutkimuskysymys, tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto. Toisesta luvusta alkaen siirrytään kirjallisuuskatsaukseen, ja toisessa luvussa perehdytään projektiriskienhallintaan. Luvussa esitellään projektin, projektinhallinnan ja riskin määritelmät, jonka jälkeen siirrytään projektiriskienhallinnan prosessiin ja syvennytään projektiriskien tunnistamiseen.

Kolmannessa luvussa perehdytään liikkeenjohdon konsultointiin. Luvussa esitellään liikkeenjohdon konsultoinnin ominaispiirteitä tutkimalla toimialaa, konsulttien osaamista ja asiakkaan ja konsultin välistä suhdetta. Lisäksi esitellään konsultointiprojektin ominaispiirteitä ja tutkitaan konsultointiprojektien onnistumista.

Neljännessä luvussa käsitellään tarkemmin liikkeenjohdon konsultoinnin kirjallisuudesta esille nousseita riskejä, sekä yhdistetään toisessa kappaleessa esiteltyjä riskien tunnistamistekniikoita liikkeenjohdon konsultointiprojekteihin. Viidennessä eli viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset, arvioidaan ne ja esitetään jatkotutkimusehdotukset.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Työ suoritettiin kirjallisuuskatsauksena, jossa aikaisempia julkaisuja ja tutkimuksia analysoitiin ja vertailtiin toistensa kanssa. Tutkimus toteutettiin Finkin (2019) kirjallisuuskatsauksen prosessimallilla, jossa on seitsemän vaihetta:

1. tutkimuskysymysten asettaminen
2. tietokantojen ja muiden tietolähteiden valinta
3. hakulausekkeiden muodostaminen ja valinta
4. käytännön seula: hakukriteerien asettaminen
5. metodologinen seula: lähteiden sopivuuden ja tieteellisen laadun varmistaminen
6. hakutulosten katsaus
7. tulosten yhdisteleminen ja vertailu.

Tutkimuskysymykset esitettiin johdantoluvussa aiemmin, ja tietokantoina käytettiin pääasiassa Tampereen yliopiston tarjoamia Andoria ja Scopusta. Myös joitakin kirjallisuushakuja tehtiin Web Of Sciencessa. Lisäksi työssä käytettiin Tampereen yliopiston SFS Online –standardikokoelmaa.

Hakulausekkeiden muodostaminen oli välillä hankalaa ja hyödyllisistä kirjallisuushauista voidaan muodostaa kaksi kategoriaa: projektiriskienhallinnan kirjallisuus ja liikkeenjohdon konsultoinnin kirjallisuus. Näiden aiheiden hakulausekkeita ja niiden tuottamia osumia on esitelty taulukossa 1.

Taulukko 1: *Käytettyjä hakulausekkeita ja niiden tuottamat osumat sopivilla aiherajauksilla eri tietokannoissa*

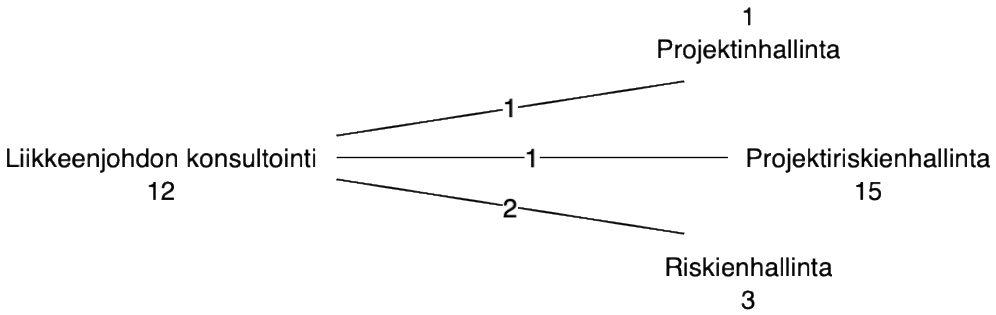
Hakulauseke	Scopus	Andor	Web of Science
Project AND risk AND management	6 707	104 461	6 939
Risk AND definition	1 917	62 451	938
“Project risk” AND identif*	405	5 922	174
“Project risk” AND plan*	259	6 671	92
“Project risk management” AND plan*	97	2 495	48
“Management consulting”	495	7 473	671
Management AND consulting AND (project OR engagement)	616	63 585	848
Consulting AND (risk OR uncertainty)	419	28 352	477
Consult* AND skills	1 050	46 573	512
Client AND consult* AND relationship	423	23 089	197
Client AND consult* AND interaction	104	13 526	73
“Management consulting” AND success	45	3 052	39

Hakutuloksia rajattiin Scopuksessa “Subject Area” -rajauksella koskemaan vain “Business, Management and Accounting” -aiheita, jolloin saatiin poistettua muun muassa rakennusprojekteihin tai lääketieteeseen keskittyvät artikkelit pois. Myös Andorissa ja Web of Sciencessa rajattiin hakutuloksia aiheen mukaan. Hakutulokset järjestettiin tyypillisesti relevanttiuden mukaan, mutta myös eniten lainatut artikkelit katsottiin läpi. Hakutuloksia ei rajattu julkaisuvuoden mukaan liikkeenjohdon konsultointia käsittelevässä kirjallisuudessa johtuen relevanttien julkaisujen vähyydestä, mutta tuoreempia julkaisuja suosittiin. Näiden vaiheiden jälkeen lähteiden tieteellinen laatu ja sopivuus varmistettiin niiden julkaisujen osalta, jotka katsottiin olennaisiksi tutkielman kannalta. Yksi tapa tähän oli julkaisukanavan julkaisufoorumi-luokituksen tarkistaminen.

Artikkeleita, jotka käsittelivät molempia aiheita, oli erittäin vähän ja työn kannalta olennaisia asioita löytyi vain yhdestä. Etsimällä konsultointiprojektien riskejä käsitteleviä artikkeleita esimerkiksi hakusanoilla “consulting project risk” saattoi löytyä lähinnä riskikonsultoinnin artikkeleita, jotka eivät tämän työn kannalta olleet olennaisia. Etsimällä

tietoa konsultointiprojektien onnistumisesta ja epävarmuuksista (engl. consulting uncertainty, consulting success), saatiin kuitenkin olennaista tietoa konsultointiprojektin riskeistä.

Kuvassa 1 on esitetty työhön valittujen kirjallisuuslähteiden määrät kunkin aihepiirin osalta sekä havainnollistettu lähteet, jotka käsittelivät kahta eri aihealuetta. ”Puhtaasti” liikkeenjohdon konsultointia käsitteleviä kirjallisuuslähteitä oli siis 12, mutta kokonaisuudessaan sitä käsitteleviä lähteitä oli 16. Kuvassa on eroteltu pelkästään projektinhallintaa tai riskienhallintaa käsittelevät lähteet, ja esitetty lähteet, joissa käsiteltiin projektien riskienhallintaa, projektiriskienhallinnan lähteinä. Yhteensä lähteitä oli siis 36. Tämän lisäksi työssä käytettiin yhtä lähdettä tutkimusmetodologiaan.



Kuva 1: *Aihepiirien lähdemäärät*

Kuvasta nähdään, että artikkeleita, jotka käsittelivät liikkeenjohdon konsultoinnin lisäksi toista työn kannalta olennaista aihepiiriä, löytyi 4 kappaletta. Näistä vain yksi käsitteli selkeästi projektiriskienhallintaa.

1.3 Tutkimusaineisto

Tavoitteena oli löytää pääasiassa tieteellisiä, vertaisarvioituja julkaisuja kahdesta edellä mainitusta aihealueesta. Projektiliiketoimintaan liittyvästä riskienhallinnasta löytyi paljon materiaalia, ja ylipäätään riskienhallinnasta löytyy paljon kirjallisuutta, joissa on hyödyllisiä oppeja projektiriskienhallintaan. Tässä työssä käytetty kirjallisuus on pääosin 2010-luvulta, mutta koska riskienhallinta ja tarkemmin projektiriskienhallinta eivät pääpiirteiltään ole nopeasti uusiutuvia aloja, on ollut perusteltua käyttää kirjallisuutta myös 2000-luvulta.

Projektiriskienhallinnan osuudessa on hyödynnetty PMI:n (engl. Project Management Institute) tuottamaa kirjallisuutta, konferenssijulkaisuja ja standardeja, jotka ovat olennaisesti vaikuttaneet tämän työn sisältöön ja osittain myös ohjanneet työn rakennetta projektiriskienhallinnan osalta. Tämän lisäksi on hyödynnetty tieteellisissä journaaleissa julkaistuja vertaisarvioituja artikkeleita sekä Artton et al. (2008; 2011)

projektiliiketoimintaa käsittelevää kirjallisuutta, joka on ollut myös kurssimateriaalina Tampereen yliopiston tuotantotalouden kursseilla. Myös riskienhallinnan ja projektinhallinnan ISO-standardeja hyödynnettiin lähteinä.

Projektiriskienhallinnan kohdalla hyödynnettiin enemmän kirjallisuutta, sillä se oli suhteellisen laajaa, ja aihealueen artikkelit usein myös viittasivat tähän kirjallisuuteen. Liikkeenjohdon konsultointia tarkastellessa taas hyödynnettiin niin ikään hieman aiheen kirjallisuutta, mutta kriittisemmin. Tämä johtui siitä, että kirjallisuuteen ei ollut aikaisempaa kosketuspintaa, eikä aihealueelle ollut tunnistettavissa yleisesti hyväksyttyjä teoksia, joihin aihealueen artikkelit tyypillisesti viittaisivat. Pääpaino pidettiin siis tieteellisissä artikkeleissa, ja kirjallisuutta käytettiin lähinnä laajentamaan aiheen käsittelyä. Konsultointia käsittelevä kirjallisuus on myös pääosin 2010-luvulta, mutta koska liikkeenjohdon konsultoinnin projektien ominaispiirteiden ei ole katsottu kokeneen isoja muutoksia, on ollut perusteltua käyttää myös vanhempaa kirjallisuutta.

2. PROJEKTIRISKIENHALLINTA

Projektin riskienhallinnassa on tärkeää olla ennakoiva. Monet riskit ovat etukäteen tiedossa, mutta monesti ne saatetaan jättää huomiotta, koska halutaan päästä työstämään projektia eteenpäin. (Smith & Merritt 2002) Projektiriskienhallinnan tavoitteena on riskien todennäköisyyksien tai vaikutusten voimistaminen tai heikentäminen, riippuen siitä onko kyseessä positiivinen vai negatiivinen riski (PMI 2017). Tarkoituksena on lisätä projektin onnistuneisuutta (PMI 2017).

2.1 Projekti ja projektinhallinta

Projektin voidaan määritellä olevan ainutlaatuinen, ennalta määritettyyn päämäärään tähtäävä, monimutkaisten ja toisiinsa liittyvien tehtävien muodostama kokonaisuus, joka on rajattu ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan (Artto et al. 2011, s. 18). Projektin ajallisesta rajauksesta johtuen projektilla on alku ja loppu. Projektinhallinta taas määritellään olevan “projektin tavoitteiden ja päämäärän saavuttamiseen tähtäävää johtamistapojen soveltamista” (Artto et al. 2008, s. 35).

Riskienhallinta on yksi projektinhallinnan osa-alue (Artto et al. 2008, s. 37; PMI 2017). Sen määritellään olevan johdettua toimintaa, jossa riskejä tunnistetaan, arvioidaan ja niihin vaikuttavia tai niiden välttämiseen tai ottamiseen liittyviä toimenpiteitä suunnitellaan ja toteutetaan (Artto et al. 2011, s. 29). Projektiriskienhallintaan kuuluu riskienhallinnan suunnittelu, riskien tunnistaminen, analysointi, toimenpiteiden suunnittelu, toimenpiteiden toteuttaminen ja riskien seuranta (PMI 2017). Riskienhallinnan lisäksi muita projektinhallinnan osa-alueita ovat projektin kokonaisuuden, laajuuden, aikataulun, kustannusten, resurssien ja henkilöstön, kommunikaation, hankintojen ja laadunhallinta (Artto et al. 2011, s. 29).

2.2 Riskin määritelmä

Sana ”riski” voidaan ymmärtää ja määritellä monella eri tavalla. Kirjallisuudessa on esitetty useita eri tapoja sen ymmärtämiselle, mutta ei ole löydetty määritelmää, josta oltaisiin yksimielisiä (Aven 2012). Glenn Koller (2005, s. 4) määrittelee riskin olevan “olennainen tapahtuma, joka voidaan kuvata tekstin muodossa”. Kuvaus ei ota kantaa tapahtuman luonteeseen muulla tavalla kuin määrittelemällä tapahtuman olennaiseksi. Toisin sanoen tapahtuman tulee olla sellainen, että se toteutuessaan vaikuttaa tai voi vaikuttaa tarkasteltavaan kohteeseen ja että se voidaan esittää kirjallisessa muodossa.

Kollerin määritelmä on vain yksi monista. Edes riskin tunnuspiirteistä tai luonteesta ei kuitenkaan aina olla yksimielisiä. Joissakin riskin määritelmissä riski mielletään subjektiiviseksi ja saatavilla olevasta tiedosta riippuvaiseksi, kun taas toisissa määritelmissä riskin katsotaan olevan arvioijista täysin riippumaton (Aven 2012). Joidenkin määritelmien mukaan riskiksi taas luetaan vain tapahtumat tai epävarmuudet, joilla on negatiivinen vaikutus (Aven 2012). Usein arkikielessä riskiksi mielletäänkin vain negatiiviset tapahtumat. Tämä on kuitenkin ongelmallista, sillä tapahtuman vaikutuksen luokitteleminen positiiviseksi tai negatiiviseksi voi olla riippuvainen tarkasteltavasta sidosryhmästä, eli toisin sanoen tapahtuma voi olla toiselle sidosryhmälle positiivinen ja toiselle negatiivinen (Aven 2012). ISO-standardissa (ISO 31000 2018) riski taas määritellään ”tavoitteisiin kohdistuvan epävarmuuden vaikutukseksi”. Verrattuna Kollerin määritelmään tämän määritelmän mukaan riski ei siis olekaan potentiaalinen tapahtuma, tai tapahtuma alkuunkaan, vaan epävarmuuden vaikutus.

Pelkästään eri riskin määritelmistä voitaisiin kirjoittaa monta sivua, ja näin on tehtykin. Aven (2012) löysi yhdeksän eri kategoriaa riskin määrittelylle sen mukaan, määriteltiinkö niissä riskin olevan esimerkiksi todennäköisyys, tapahtuma, epävarmuus, menetetty arvo tai jokin näiden yhdistelmä. Hänen mukaansa kattavin kategoria määritteli riskiin sisältyvän epävarmuuden ja seuraamuksen tai vahingon, tai näiden vakavuuden (Aven 2012). Vaikka riskille ei löytyisikään yhtä yksiselitteistä määritelmää, ei se tarkoita, etteivätkö alan asiantuntijat olisi voineet kehittää toimivia menetelmiä riskienhallintaan.

Koska tämä työ keskittyy riskien tarkasteluun projektien näkökulmasta, on hyvä löytää vielä samasta lähtökohdasta tehty määritelmä. Tässä työssä riski määritellään Artton et al. (2008, s. 31, 94) mukaisesti tapahtumaksi, joka toteutuessaan voisi vaikuttaa projektin aikatauluun, kustannuksiin ja laajuuteen eli projektin kolmeen tavoitteeseen. Tämä määritelmä mukailee myös esimerkiksi aiemmin esitettyä Kollerin (2005, s. 4) määritelmää riskistä tapahtumana. Lisäksi voidaan määritellä, että tapahtumalla on tietty toteutumisen todennäköisyys (Artto et al. 2008, s. 94), mikä on olennaista siinä vaiheessa, kun riskien merkitystä aletaan arvioimaan. Mikäli tapahtuman vaikutuksen luonne voidaan määritellä positiiviseksi, voidaan puhua mahdollisuudesta, kun taas negatiivisen tapahtuman kohdalla voidaan puhua uhasta (ISO 21500:2021).

2.3 Riskien luokittelu

Projekteihin liittyviä riskejä voidaan kategorisoida eri tavoin. Ilmeinen tapa jaottelulle on riskien jakaminen niiden tyypillisten ominaisuuksien perusteella. Riskit voidaan esimerkiksi jaotella organisatoristen osastojen tai teknisten alueiden perusteella. (Krane et al. 2010)

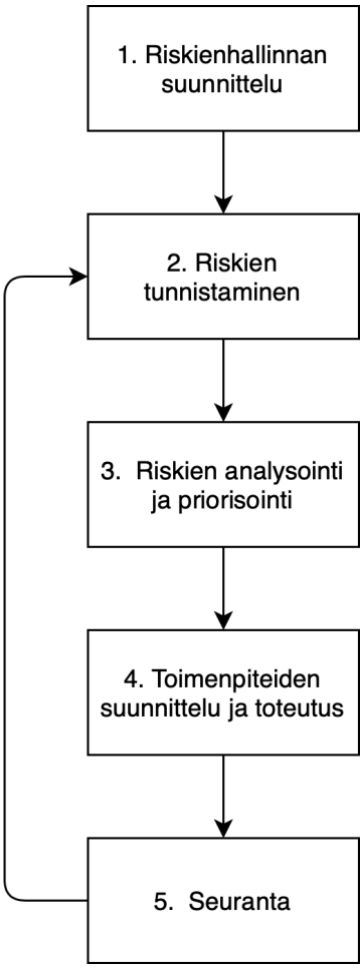
Eräs toinen tapa riskien kategorisoinnille on niiden jako neljään eri tyyppiin: puhtaisiin riskeihin, liiketoimintariskeihin, rahoitusriskeihin ja alueellisiin riskeihin. Puhtailla riskeillä tarkoitetaan epämieluisia tapahtumia, joista aiheutuu vahinkoa. Nämä riskit voidaan myös mieltää niin sanotuiksi on/off-riskeiksi, eli ne tapahtuvat tai eivät tapahdu. Liiketoimintariskeihin kuuluvat kaikki riskit, jotka voivat vaikuttaa projektiin ja sen tavoitteisiin ja jotka eivät kuulu mihinkään kolmesta muusta kategoriasta. Rahoitusriskit taas liittyvät projektin rahoitukseen ja esimerkiksi valuuttakurssien vaihteluun ja rahoituksen saatavuuteen. Alueelliset riskit johtuvat maantieteellisestä sijainnista ja alueen poliittisista tai hallinnollisista tekijöistä. (Artto et al. 2011, s. 160–161)

Lisäksi riskit voidaan jaotella strategisiin ja operatiivisiin riskeihin (PMI 2013a, s. 102). Operatiiviset riskit liittyvät projektin suoriin tuloksiin. Strateginen riski taas on riski, joka vaikuttaa projektin strategisiin tavoitteisiin. Mikäli riskit jaetaan strategisiin ja operatiivisiin, ovat tyypillisesti suurin osa projektien aikana tunnistetuista riskeistä operatiivisia ja vain pieni osa strategisia. Tämä johtuu siitä, että strategiset riskit eivät yleensä realisoidu projektin aikana eivätkä pitkän aikavälin strategiset riskit varsinaisesti kuulu projektin vastuulle. Kuitenkin strategisten riskien tunnistaminen projektin aikana voi tuoda esille isojakin uhkia tai mahdollisuuksia myös projektin onnistumiselle. (Krane et al. 2010)

Huomataan, että riskien luokittelulle ei ole olemassa yhtä yleisesti parhaaksi koettua tapaa. Tämä on ymmärrettävää ottaen huomioon projektien ainutlaatuisuuden. On luonnollista ajatella, että eri projekteissa riskit luokitellaan eri kategorioihin.

2.4 Riskienhallinnan prosessi

Projektiriskienhallinnan prosessiin kuuluvien vaiheiden määrä kirjallisuudessa vaihtelee. Tyypillisesti vaiheita on viisi (Smith & Merritt 2002; Cagliano et al. 2015), mutta vaiheita voidaan myös esittää olevan kolme (Artto et al. 2008) tai seitsemän (PMI 2017). Vaiheiden määrän vaihtelu johtuu muun muassa eri vaiheiden niputtamisesta yhteen tai riskienhallinnan suunnittelun ja riskien seurannan puuttumisesta riskienhallinnan prosessista. Näistä poikkeuksista huolimatta ovat prosessin kuvaukset ydinosiltaan samanlaisia. Kuvassa 2 on esitetty muutamasta kirjallisuuslähteestä koostettu kuvaus projektiriskienhallinnan prosessille.



Kuva 2: *Riskienhallinnan prosessi (mukaillen lähteistä Smith & Merritt 2002; Artto et al. 2011; Cagliano et al. 2015)*

Riskienhallinnan prosessin ensimmäinen vaihe koskee riskienhallinnan suunnittelua, jossa pyritään ymmärtämään projektin ominaispiirteitä ja tavoitteita sekä suunnittelemaan riskienhallinnan tasoa, laajuutta ja tarkoitusta (Cagliano et al. 2015). Tämän jälkeen (vaiheet 2 ja 3) riskejä ja niiden syitä ja vaikutuksia tunnistetaan, ja arvioidaan riskien riippuvuussuhteita, todennäköisyyksiä ja vaikutuksia (Cagliano et al. 2015). Viimeisissä vaiheissa (vaiheet 4 ja 5) tyypillisesti toteutetaan toimenpiteitä, joilla pyritään vaikuttamaan riskeihin sekä seurataan ja muokataan niitä, ja arvioidaan niiden tehokkuutta (Cagliano et al. 2015; PMI 2017). Lisäksi jatketaan riskien tunnistamista, arviointia ja toimenpiteiden suunnittelua ja toteutusta sitä mukaa kun uusia riskejä ilmenee (Cagliano et al. 2015). Tätä on havainnollistettu kuvassa viimeisestä vaiheesta eli seurannasta takaisin toiseen vaiheeseen eli riskien tunnistamiseen palaavalla nuolella.

2.5 Riskienhallinnan suunnittelu

Riskienhallinnan prosessin toteuttaminen vaatii aikaa, ja siitä johtuen prosessi voi aiheuttaa merkittäviäkin kustannuksia. Tästä johtuen riskienhallinnan prosessia on syytä muokata projektikohtaisesti, jotta saadaan mahdollisimman iso hyöty mahdollisimman pienillä kustannuksilla. (Smith & Merritt 2002)

Riskienhallinnan suunnittelussa voidaan ottaa huomioon muun muassa projektin koko, monimutkaisuus, tärkeys ja projektimenetelmä (esim. agile tai vesiputous). Riskienhallinnan suunnitelmassa voidaan määritellä esimerkiksi yleinen lähestymistapa riskeihin tai erilaisia riskienhallinnan menetelmiä, joita projektissa on määrä käyttää. Lisäksi siinä voidaan suunnitella riskienhallinnan prosessien ajoitus projektissa ja jakaa vastuurooleja eri riskienhallinnan aktiviteetteihin. (PMI 2017)

2.6 Riskien tunnistaminen

Riskien tunnistamisen prosessissa määritellään, mitkä riskit voivat vaikuttaa projektiin, ja dokumentoidaan ne (Rehacek 2017). Lisäksi voidaan määritellä riskien riippuvuussuhteet muihin riskeihin (Soroka-Potrzebna 2018). Riskien tunnistamisen prosessi tarjoaa projektitiimille tietoa ja mahdollisuuden tapahtumien ennakointiin (Rehacek 2017).

Riskien tunnistaminen on iteratiivinen prosessi, sillä uusia riskejä voi ilmetä projektin edetessä. Riskien määrittelyn formaatin tulisi olla yhdenmukainen, jotta jokainen riski ymmärretään selkeästi ja yksiselitteisesti. Riskien tunnistamiselle on tarjolla useita työkaluja ja menetelmiä, jotka voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: historialliseen tarkasteluun, nykytilan arviointiin ja luovuustekniikoihin. Karkeasti tämä tarkoittaa jakoa menneen, nykyisyyden ja tulevaisuuden tarkasteluun. (PMI 2009, s. 25–29)

Historiallisen tarkastelun tarkoituksena on tarkastella menneitä projekteja, joilla on samoja tunnuspiirteitä. Projekteja voidaan tarkastella joko oman organisaation sisältä tai muista organisaatioista. Nykytilan arvioinnissa analysoidaan projektin ominaispiirteitä ja verrataan niitä saatavilla oleviin viitekehyksiin ja malleihin, jotta löydettäisiin epävarmuuksia. Luovuustekniikoihin taas kuuluu useita vaihtoehtoisia tekniikoita, joilla sidosryhmät voivat käyttää mielikuvitustaan löytääkseen riskejä. Tekniikoiden toimivuus riippuu osallisten mielikuvituksesta, ja sen onnistuneisuutta voidaan parantaa taitavalla johtajalla. Koska jokaisella riskien tunnistamisen tekniikalla on vahvuudet ja heikkoudet eikä yhdenkään tekniikan avulla voida olettaa löytyvän kaikkia tunnistettavissa olevia riskejä, tulisi prosessin hyödyntää useita eri tekniikoita. (PMI 2009, s. 25–29)

Kun riskit tunnistetaan, on ne tietysti syytä kerätä yhteen. Niin sanottuun riskirekisteriin kerätään tietoa yksittäisistä tunnistetuista projektiriskeistä, ja niiden prioriteettitasoista (PMI 2017). Riskirekisteriin voi sisällyttää myös muuta tietoa riskeistä, kuten mahdollisia juurisyitä, aiheuttajia tai varoitusmerkkejä, joista voi olla hyötyä riskienhallinnan suunnittelussa (PMI 2017).

Tarkistus- ja kysymyslistat

Tarkistuslista on yksinkertaisimmillaan lista riskeistä tai teemoista, ja laajimmillaan se on tietokanta, johon aiempien projektien riskit ja niistä saatu data on tallennettu. (Artto et al. 2011, s. 168) Tarkistuslistaa ei tulisi käyttää riskien tunnistamisen ensimmäisenä vaiheena, koska niillä on tapana tukahduttaa luovuutta, mikäli niitä käytetään liian aikaisessa vaiheessa (Piney 2003). Tarkistuslistoilla voidaan siis tunnistaa sellaisia riskejä, jotka ovat ennestään tuttuja, mutta uusien, vaikeammin havaittavien riskien tunnistamiseen se ei ole paras vaihtoehto. Mikäli listaa käytetään, tulisi sitä ajoittain karsia ja päivittää sekä lisätä siihen toteutetuista projekteista saatuja oppeja tulevaisuuden projekteja varten (PMI 2013b). Näin tarkistuslistoilla voidaan tehokkaasti tunnistaa sellaisia riskejä, jotka ovat aiemmin toteutuneet samanlaisissa projekteissa (PMI 2017). Tarkistuslistat ovat suhteellisen helppo ja nopea tapa riskien tunnistamiselle, mutta täydellisen listan tekeminen on mahdotonta (PMI 2017).

Kysymyslistat taas voivat antaa enemmän tilaa luovuudelle. Niillä voidaan ohjata listan käyttäjää tunnistamaan projektin kannalta keskeisiä seikkoja ja sitä kautta löytämään riskejä. Kysymykset voivat koskea esimerkiksi projektin asiakasta tai projektin tärkeyttä asiakkaalle. (Artto et al. 2011, s. 168) Kysymyslistoilla siis ohjataan projektiin vaikuttavien asioiden tarkastelua ja sen tarkoituksena on helpottaa riskien tunnistamista.

Luova ideointi

Usein projektiriskejä tunnistetaan tiimityöskentelyn muodossa, ja eräs luovan ideoinnin tapa on aivoriihi (Artto et al. 2011, s. 168). Aivoriihen tarkoituksena on kerätä laaja lista projektiriskeistä, ja yleensä siihen osallistuu projektitiimi, mutta siinä voi myös olla muita asiantuntijoita projektin ulkopuolelta (PMI 2013b). Mahdollisia projektiriskejä voidaan ideoida johdetusti, joko tavallisessa vapaamuotoisessa aivoriihessä tai jäsennellyillä massahaastattelutekniikoilla (PMI 2013b). Aivoriihen etuna on mahdollisuus moninaisten riskien tunnistamiseen, koska siihen osallistuu useita henkilöitä eroavilla taustoilla, joiden ajattelua voidaan hyödyntää (Grimaldi et al. 2012).

Luovassa ideoinnissa riskien tunnistaminen vaatii siis luovaa ajatustyötä ja esimerkiksi spekulointia mahdollisista skenaarioista. Vaikka monet ideointitekniikat ovatkin ensisijaisesti suunniteltu muunlaiselle ideoinnille, voidaan niitä helposti hyödyntää myös projektiriskien tunnistamiseen (Artto et al. 2011, s. 168). Heikkoutena voi olla se, ettei ideointi ole kovin strukturoitua (Grimaldi et al. 2012). Toisaalta ideoinnin tukena voidaan käyttää myös erilaisia viitekehyksiä (PMI 2017), joilla voidaan tuoda rakennetta ideointiin. Esimerkiksi myöhemmin mainittavaa riskimatriisia voidaan käyttää ideoinnissa apuna. Luovan ideoinnin hyödyntämisessä huomioita tulisi kiinnittää riskien kuvaukseen, sillä ideoinnin tuloksena voi syntyä ajatuksia, jotka eivät ole loppuun asti mietittyjä (PMI 2017).

Delphi

Delphi-tekniikassa projektiriskien asiantuntijat ottavat osaa nimettömästi, ja täyttävät kyselyn, jossa heiltä kysytään ideoita mahdollisista tärkeistä projektiriskeistä. Sen jälkeen vastauksista muodostetaan yhteenveto, joka jaetaan asiantuntijoille lisäyksiä varten. Yhteisymmärrys voidaan löytää muutaman toiston jälkeen. (PMI 2013b)

Delphi-tekniikka auttaa vähentämään yksittäisten asiantuntijoiden mielipiteiden aiheuttamia vääristymiä (PMI 2013b). Toisaalta tekniikka on melko aikaa vievä (Grimaldi et al. 2012), eikä yhtä kommunikatiivinen kuin esimerkiksi luovaan ideointiin perustuva aivoriihi. Delphi-tekniikka voi olla erityisesti hyödyllinen riskien arvioinnissa, jossa arviot merkityksestä ovat asiantuntijoiden subjektiivisia näkemyksiä (Artto et al. 2011, s. 175–176). Voidaan päätellä, että Delphi-tekniikka soveltuu erityisesti sellaisiin tilanteisiin, joissa on odotettavissa eriäviä mielipiteitä tai näkökulmia.

Mallinnus

Mallinnuksella tarkoitetaan tässä projektiriskien analysointia ja luokittelua sekä niiden suhteiden kuvausta niin, että riskejä voidaan havainnollistaa kokonaisuutena, johon useimmiten sisältyy riskien kuvaaminen visuaalisesti (Artto et al. 2011, s. 168). Taulukossa 2 näkyvä riskimatriisi on esimerkki tällaisesta mallista, ja siinä riskit luokitellaan niiden ominaisuuksien mukaan riveihin ja sarakkeisiin. Tyhjän riskimatriisin tarkoituksena on auttaa riskien ideoinnissa (Artto et al. 2011, s. 169). Apuna on siis se, että matriisissa olevat riskiluokat helpottavat riskien tunnistamista, sillä ideointi voidaan keskittää yhteen kategoriaan kerrallaan.

Taulukko 2: *Riskimatriisi (mukaillen lähteestä Artto et al. 2008, s. 207)*

	Mihin riski vaikuttaa?			
Mihin riski liittyy?	Laajuus tai tekniikka	Aikataulu	Kustannukset, resurssit	Ihmiset ja viestintä
Projektiryhmän sisäiset				
Yrityksen sisäiset				
Ulkoiset				
Muut				

Muita mallinnusta hyödyntäviä riskien tunnistamisen keinoja ovat erilaiset systeemi- tai prosessikaaviot, vaikutuskaaviot sekä syy-seuraus-kaaviot, kuten kalanruotokaavio (PMI 2013b). Projektin vaiheet voidaan esimerkiksi esittää kaaviossa, josta voidaan tunnistaa projektin eri vaiheiden suhteet, mahdolliset pullonkaulat ja mahdollinen kriittinen polku (engl. critical path) (Ahmed et al. 2007). Näille kaavioille on tyypillistä se, että niiden avulla voidaan ymmärtää erilaisia vaikutus- ja riippuvuussuhteita (PMI 2013b), ja sitä kautta löytää riskejä.

Tutkimustyö ja haastattelut

Riskejä voidaan myös pyrkiä tunnistamaan perehtymällä aiheeseen erilaisten tutkimuksien avulla. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi selvityksiä sovellettavasta teknologiasta, asiakkaan toiminnasta tai projektiin vaikuttavista viranomaismääräyksistä (Artto et al. 2011, s. 169). Muita tiedonkeruun muotoja voivat olla tekniset laskelmat, ja sidosryhmien tai alan asiantuntijoiden haastattelut (Artto et al. 2011, s. 169; PMI 2013b).

Tutkimustyön ja haastattelujen voidaan siis päätellä sopivan sellaisiin tilanteisiin, joissa tutkittavasta osa-alueesta ei ole riskien tunnistajilla tietoa. Esimerkiksi asiakkaan toimintaan voitaisiin perehtyä haastattelemalla asiakasyrityksen työntekijöitä. Vastaavasti muuta tietoa voitaisiin hankkia keräämällä tietoa esimerkiksi internetistä.

3. LIIKKEENJOHDON KONSULTOINTI

3.1 Toimiala

Liikkeenjohdon konsultoinnin toimialan arvioitiin vuonna 2020 olevan arvoltaan noin 150 miljardia dollaria. Asiakkaat käyttävät konsultteja pääasiassa kahdessa eri tilanteessa: he joko tietävät mitä tehdä, mutta heillä ei ole kapasiteettia sen toteuttamiseen, tai sitten he eivät tiedä mitä tehdä ja tarvitsevat apua. (Haslam 2021) Usein käytetyn Greinerin ja Metzgerin (1983, s. 7) määritelmän mukaan liikkeenjohdon konsultoinnissa organisaatioille tarjotaan neuvonantoa koulutettujen ja pätevien henkilöiden toimesta, ja tarkoituksena on avustaa johtamiseen liittyvien ongelmien tunnistamisessa ja analysoinnissa, ja auttaa tarvittaessa ratkaisujen toteuttamisessa. Neuvonannon konteksti voi olla strateginen, organisatorinen tai operatiivinen (Canback 1998).

Konsultointitoimeksiantoa voidaan kutsua toimeksiannon lisäksi esimerkiksi “keissiksi” (engl. case) tai projektiksi. Tyypillisesti etukäteen sovitaankin toimeksiannon kesto, hinta ja laajuus. (Kubr 2002, s. 24) Tässä työssä konsultointitoimeksiantoja käsitellään projektimuotoisina.

Konsultoinnissa etuna on se, että konsulteilla on kokemusta useista organisaatioista, mitä liikkeenjohdolla ei tyypillisesti ole (Drucker 1979). Konsultit ovat siis sen organisaation ulkopuolelta, jolle konsultointiprojekti toteutetaan (Appelbaum & Steed 2005). Tämä seikka tuo omat ominaispiirteensä ja haasteensa konsultointiprojekteille.

3.2 Konsulttien osaaminen ja kyvyt

Liikkeenjohdon konsultoinnissa konsulttiyrityksen konsultit toteuttavat tietyn laajuisen projektin tiettyyn hintaan. Konsultit voidaan siis nähdä resursseina, jotka tekevät töitä asiakasorganisaatiolle projektin ajan. Jotta tällainen toiminta olisi kannattavaa asiakasorganisaatiolle, tulee konsulttien tarjota joko sellaista osaamista tai kapasiteettia, jota asiakasorganisaatiolla ei ole.

Konsulteilta vaaditaan useita kykyjä, ja alan yrityksissä tarjotaankin koulutusta esimerkiksi esiintymiseen, kirjalliseen kommunikaatioon ja tarjousten kirjoittamiseen ja myymiseen. Myös joissain yrityksissä tarjotaan koulutusta asiakkaan kanssa työskentelyyn ja vuorovaikutustaitoihin. (Olson & Poulfelt 2017, s. 66) Lisäksi konsulteilta odotetaan ajantasaista akateemista osaamista, jota voidaan osoittaa hyvästä akateemisesta instituutista saadulla tutkinnolla (Banai & Tulimieri 2013). Asiakkaat

arvostavat myös tyypillisesti käytännön kokemusta alalta, ja se lisää uskottavuutta esimerkiksi tuloksia esitellessä (Banai & Tulimieri 2013).

Banain & Tulimierin (2013) mukaan kolme merkittävintä taitoa, joita konsultilla tulisi olla ovat kommunikaatio, analyyttisyys ja luovuus. Näiden lisäksi johtamis-, kieli-, tiedonhaku-, ATK- ja toimialakohtaisilla taidoilla on merkitystä. Kommunikaatiossa on syytä muistaa, että kommunikaatio on kaksisuuntaista, ja siksi konsultin on tärkeää osata aktiivisesti kuunnella, sillä muuten projektin onnistuminen voi vaarantua. Analyyttisyydellä taas tarkoitetaan sitä, että konsultti osaa suorittaa kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia arvioita projektiin liittyen, ja että näitä analyyseja voidaan hyödyntää liiketoiminnan eri osa-alueiden tarkastelussa, sekä ongelman ymmärtämisessä. Lisäksi voidaan arvioida eri skenaarioita ongelman ratkaisuun liittyen. Luovuudella tarkoitetaan yksinkertaisesti mielikuvitusta ja ideoita; yhteiskunnan ja liiketoiminnan ongelmien muuttuessa monimutkaisemmaksi konsulttien on tarjottava yhä luovempia ratkaisuja. (Banai & Tulimieri 2013)

3.3 Asiakkaan ja konsultin välinen vuorovaikutus

Liikkeenjohdon konsultoinnin keskiössä on asiakkaan ja konsultin välinen suhde ja vuorovaikutus (von Becker et al. 2015). Kirjallisuudessa onkin erityisesti käsitelty juuri asiakkaan ja konsultin suhdetta. Asiakkaan ja konsultin välisen suhteen rakentuminen alkaa ensimmäisestä kontaktista.

Iso merkitys asiakkaiden saannissa on referensseillä, mutta niiden merkitys vaihtelee. Asiakkaan kannalta olennaisimpia referenssejä ovat saman toimialan projektit. Esimerkiksi strategiakonsultoinnin projektien referenssien hyöty voi joissain tapauksissa olla pieni, sillä niiden dokumentaatiosta ei välttämättä selviä vielä projektin hyödyt, mikäli projektin hyötyjen näkyminen vie aikaa. Referenssien ohella asiakkaiden hankinnassa konsulttien antamalla vaikutelmalla ja puhetaidoilla voidaan vakuuttaa asiakas. (Nikolova et al. 2009) Myös maineella ja asiantuntijuudella on asiakkaalle merkitystä (Nikolova et al. 2015).

Itse suhteen ja vuorovaikutuksen toimivuuteen vaikuttavat molempien osapuolten ominaisuudet. Esimerkiksi jos asiakkaan ymmärrys ongelmasta ei ole korkealla tasolla, voi ongelman määrittämiseenkin kulua runsaasti aikaa keskustelujen ja selitysten muodossa (Nikolova et al. 2009). Nikolovan et al. (2009) tekemässä tutkimuksessa myös todettiin, että mitä vaikeammin määriteltävä ongelma oli, sitä tärkeämpiä olivat henkilökohtaisten suhteiden rakentamisen taidot.

Taulukossa 3 on lueteltuna asiakkaan ja konsultin toiveita heidän väliselleen suhteelle ja yhteistyölle toimeksiannon aikana. Toiveet on kerätty kyselytutkimuksena liikkeenjohdon konsulteilta ja heidän kanssaan työskennelleiltä asiakkailta (Fullerton & West 1996). Taulukko havainnollistaa konsultointiprojekteille tyypillisiä asiakkaan ja konsultin eroavia näkökulmia.

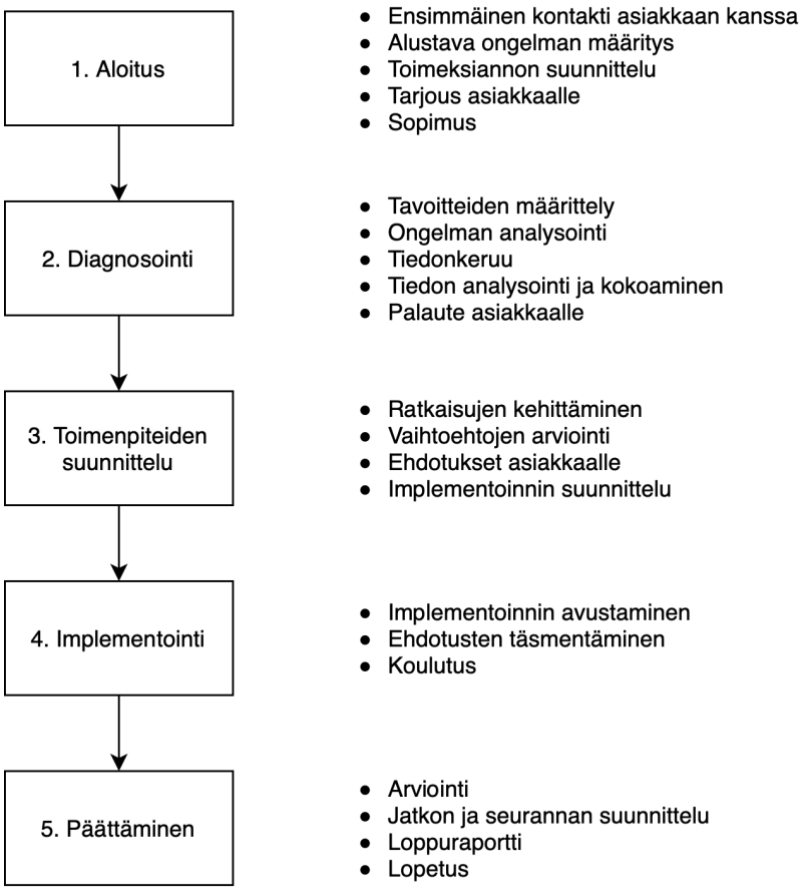
Taulukko 3: *Asiakkaiden ja konsulttien toiveita Fullertonin & Westin (1996) mukaan*

Mitä asiakas haluaa?	**Mitä konsultti haluaa?**
• Ajankäyttöä asiakkaan toimintaan perehtymiseen • Räätälöityjä ratkaisuja valmiiden menetelmien sijasta • Konsultit haastavat enemmän kuin hyväksyvät • Ei liiallista teoreettisuutta	• Selkeä kysymys • Ongelman omistajuus asiakkaalla • Asiakkaan valmius muutokseen ja suositusten noudattamiseen • Asiakas pitää konsultteja uskottavina • Ajankäyttöä suhteen rakentamiseen

Vaikka molemmilla osapuolilla on omat toiveensa, jotka voivat olla myös ristiriitaisia, on myös asioita, joita molemmat osapuolet toivovat. Fullertonin & Westin (1996) tutkimuksessa molemmat osapuolet toivoivat muun muassa selkeitä tavoitteita ja rooleja, sekä rehellisyyttä. Niin ikään yhteinen kieli todettiin tutkimuksessa tärkeäksi, jolla tarkoitetaan, että konsultit eivät puhu “konsulttikieltä” eivätkä asiakkaat vuorostaan käytä liian teknisiä termejä (Fullerton & West 1996). Suhteen muodostaminen on tärkeää myös jatkon kannalta, sillä suhteen jatkumisessa olennaista on, että asiakkaan on helppo puhua konsultin kanssa, ja että asiakas arvostaa konsultin neuvoja (Olson & Poulfelt 2017, s. 66)

3.4 Projektien ominaispiirteet

Liikkeenjohdon konsultointiprojektit saavat alkunsa usein siitä, että asiakkaalla on jokin “ongelma”, johon kaivataan ratkaisua. Tässä tulee ymmärtää “ongelma” laajasti ikään kuin kahden tilanteen erotuksena: mikä on tilanne verrattuna siihen mikä sen pitäisi olla. (Kubr 2002, s. 12–13) Konsultointiprosessille ei voida esittää jokaiseen tilanteeseen sopivaa mallia, mutta yksi tapa on kuvassa 3 esitetty jako viiteen vaiheeseen (Kubr 2002, s. 21).



Kuva 3: *Konsultointiprojektin vaiheet (mukaillen lähteistä Kubr 2002, s. 21; Bello Méndez 2003)*

Kuvasta 3 nähdään, että ennen sopimusta konsultointiprojektista määritellään ongelma ja projektin sisältö ensin alustavasti. Koska riskejä on mahdollista tunnistaa jo alustavassa määrittelyssä, tarkastellaan tässä työssä konsultointiprojekteja jo ensimmäisestä kontaktista alkaen. Aloitusvaiheessa voidaan esimerkiksi todeta projektin kokonaisriski niin suureksi, ettei sitä kannata toteuttaa.

Kuvan 3 vaiheet eivät sisälly jokaiseen projektiin. Monissa konsultointiprojekteissa ongelmaa analysoidaan sen verran, että voidaan ehdottaa mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja, joista asiakas voi valita jonkun ja toteuttaa sen itse. (Bello Méndez 2003) Konsultteja ei siis välttämättä ole mukana enää implementointivaiheessa (Appelbaum & Steed 2005).

3.5 Projektien onnistuminen

Liikkeenjohdon konsultoinnin onnistumista käsittelevässä kirjallisuudessa huomionarvoista on se, että projektien onnistumista voidaan tarkastella kahdesta suunnasta: konsultoivan, ja konsultoitavan yrityksen näkökulmasta. Tämän työn

kannalta olennaisempaa on konsultoivan yrityksen näkökulma, mutta koska projektit toteutetaan asiakasorganisaatiolle ja niiden tavoitteena on asiakasorganisaation toiminnan parantaminen, on syytä tarkastella projektien onnistumista molemmista näkökulmista.

Konsultoinnin tulee tuottaa arvoa asiakasorganisaatiolle (Kubr 2002, s. 11). Näin ollen yksi tapa mitata projektin onnistumista on sen tuottaman arvon mittaaminen. Useissa lähteissä on kuitenkin huomattu onnistumisen määrittelyn vaikeus, sillä useinkaan niin sanotut “kovat” kriteerit, kuten tuottavuus ja kannattavuus eivät sovellu konsultoinnin tarkasteluun (Appelbaum & Steed 2005). Näiden sijasta tutkimukset käsittelevätkin usein yksilöiden raportoimia mittareita, kuten tyytyväisyyttä ja johtajuuden tai yhteistyön tasoa (Appelbaum & Steed 2005).

Schaffer (2002, Appelbaum & Steed 2005 mukaan) esittää kolme kriteeriä konsultointiprojektin onnistumiselle. Ensinnäkin konsultoinnin tulee tarjota asiakkaalle jokin ratkaisu tai toimintatapa, joka on heille uusi. Tämän lisäksi asiakkaan tulee saavuttaa huomattava parannus konsultointiratkaisun myötä, ja tämä parannus tulee olla myös ylläpidettävä. (Schaffer 2002, Appelbaum & Steed 2005 mukaan) Toisin sanoen projektia, joka tuottaa vain väliaikaisen parannuksen, ei katsota onnistuneeksi näiden kriteerien perusteella.

Bronnenmayerin et al. (2016) tekemässä tutkimuksessa liikkeenjohdon konsultoinnin onnistumisen mittareina käytettiin budjetissa ja aikataulussa pysymistä, tavoitteen saavuttamisen onnistuneisuutta, kannattavuutta (engl. profitability) ja liiketoiminnan laajentamista (engl. expansion and extension). Näistä viimeisimmällä tarkoitetaan sitä, miten projektin tekeminen auttoi konsultointiyrityksen liiketoiminnan kehitystä, esimerkiksi tuomalla yritykselle lisää toimeksiantoja (Bronnenmayer et al. 2016). Tämä on olennaista esimerkiksi siitä syystä, että liikkeenjohdon konsultointiyrityksen kasvu, kilpailukyky ja menestyminen ovat riippuvaisia sen kyvystä luoda pitkäikäisiä ja luotettavia verkostoja asiakassuhteista (Glückler & Armbrüster 2003).

Appelbaum & Steed (2005) määrittelevät kirjallisuuden perusteella listan onnistumisen tekijöitä, jotka tyypillisesti johtavat parempiin projektien lopputuloksiin. Nämä tekijät voidaan luokitella kolmeen eri luokkaan: konsulteista lähtöisin oleviin, yhteistyöstä ja projektista lähtöisin oleviin ja asiakkaasta lähtöisin oleviin onnistumisen tekijöihin.

Konsultteja koskevia tekijöitä ovat konsulttien pätevyys, panostus asiakkaan toimintaympäristön ymmärtämiseen ja keskittyminen lopputulokseen asiakkaan kannalta, eli se, että ratkaisu pyritään räätälöimään asiakkaalle sen sijasta, että tarjottaisiin valmista tuotetta. Yhteistyöhön, projektin toteutukseen ja tulokseen liittyviä

onnistumisen tekijöitä olivat selkeät ja hyvin määritellyt odotukset ja lopputulemat, tiivis yhteistyö, ratkaisun soveltuminen asiakkaan valmiuksiin ja projektin määrittely inkrementaalisesti onnistumisiin, jolla tarkoitetaan sitä, että projektissa on välitavoitteita yhden ison tavoitteen sijasta. Asiakkaaseen liittyviä onnistumisen tekijöitä ovat ylemmän johdon tuki ja konsulttien sisällyttäminen implementointivaiheeseen. (Appelbaum & Steed 2005)

Bronnenmayerin et al. (2016) tekemän tutkimuksen perusteella tärkeimmät tekijät konsultointiprojektin onnistumisessa ovat yhteistyön intensiteetti (engl. intensity of collaboration), yhteinen visio, konsulttien asiantuntijuus ja ylemmän johdon tuki. Kirjallisuuden perusteella siis konsultointiprojektin onnistumisen tekijöitä voidaan sanoa olevan:

- Konsulttien osaaminen
- Asiakkaan toimintaympäristön ja valmiuksien ymmärtäminen ja huomioiminen
- Yhteistyön intensiteetti
- Yhteisen tavoitteen löytäminen ja sen määrittely inkrementaalisesti
- Konsulttien sisällyttäminen implementointivaiheeseen
- Ylemmän johdon tuki

Lista ei tietenkään ole täydellinen, mutta auttaa ymmärtämään, mitkä tekijät vaikuttavat projektien onnistumiseen, ja sitä kautta listasta voidaan myös tunnistaa riskejä projektille. Esimerkiksi konsulttien osaamisen puute, asiakkaan tilanteen puutteellinen ymmärtäminen tai projektin tavoitteen epämääräisyys ovat kaikki riskejä projektin onnistumiselle.

4. KONSULTOINTIPROJEKTIEN RISKIT JA NIIDEN TUNNISTAMINEN

4.1 Kirjallisuudesta tunnistettavat riskit

Konsultointiprojektien riskejä on alan kirjallisuudessa käsitelty vähäisesti. Sen sijaan onnistumisen avaintekijöitä on tunnistettu. Yksi tapa riskien tunnistamiselle onkin se, että kuvitellaan projektin onnistuminen ja kysytään, mitkä tekijät voisivat estää sen realisoitumisen (Smith & Merritt 2002). Näin ollen konsultointiprojekteihin liittyviä riskejä voidaan tunnistaa tarkastelemalla onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Yksi kirjallisuudessa tunnistettu onnistumisen tekijä on selkeät ja hyvin määritellyt odotukset ja lopputulemat (Appelbaum & Steed 2005). Näin ollen esimerkiksi jos asiakasorganisaation kanssa ei ole yhteisymmärrystä siitä, mitä tavoitellaan, on tästä tunnistettavissa selkeä riski projektin onnistumiselle. Aiemmin myös esitettiin, että konsultit tyypillisesti toivovat että asiakkaalla on selkeä kysymys (Fullerton & West 1996). Mikäli näin ei ole, voi myös projektin odotusten ja lopputulemien määritteleminen olla vaikeampaa ja näin ollen tämä riski voi olla tunnistettavissa jo ensimmäisestä kontaktista lähtien.

On myös luonnollista ajatella, että konsulttien pätevyys vaikuttaa olennaisesti projektin onnistumiseen, ja osaaminen todettiinkin edellisessä luvussa olennaiseksi onnistumisen tekijäksi. Esimerkiksi konsulttien puuttuva toimialaosaaminen voi tarkoittaa sitä, että asiakkaan toimintaan ja toimialaan perehtymiseen kuluu enemmän aikaa kuin tyypillisesti, mikä voi vaikuttaa sekä projektin aikaan, että sitä kautta kustannukseen. Vastaavasti mikäli edellisessä luvussa mainittu asiakkaan toimintaympäristön ja valmiuksien ymmärtäminen ja huomioiminen ovat puutteellisia, on tästä niin ikään tunnistettavissa riski projektin lopputulokselle ja onnistumiselle.

Yhteistyön intensiteetti todettiin myös tärkeäksi tekijäksi projektin onnistumisen kannalta (Appelbaum & Steed 2005; Bronnenmayer et al. 2016). Mikäli yhteistyöstä asiakkaan kanssa on aiempia kokemuksia, voidaan tunnistaa niin positiivisia kuin negatiivisia riskejä projektin onnistumiselle. Mahdollisesti myös projektin määrittelyvaiheessa voidaan arvioida asiakkaan antamaa panosta projektille ja sitä kautta tunnistaa yhteistyöhön liittyviä riskejä.

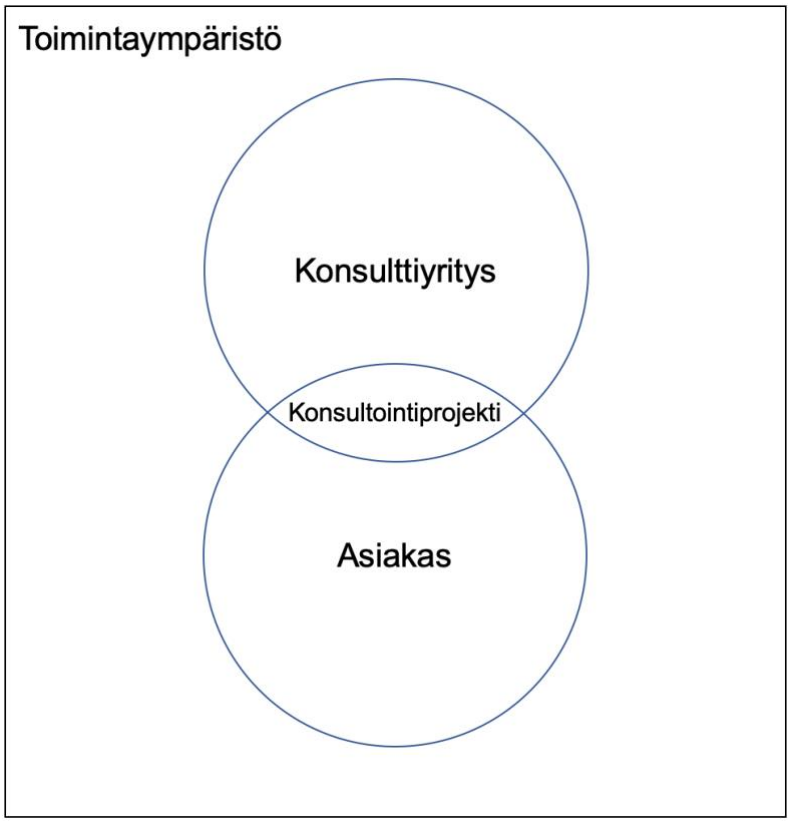
Myös aiemmin mainittuun ylemmän johdon tukeen liittyen voidaan tunnistaa riskejä erityisesti mikäli asiakkaasta ja sen ylemmästä johdosta on aiempia kokemuksia. Myös

jos tiedetään miltä organisaation tasolta projekti on tilattu, on mahdollista tunnistaa johdon tukeen liittyviä riskejä.

Bronnenmayer et al. (2016) määrittelivät yhdeksi konsultoinnin onnistumisen mittariksi liiketoiminnan laajentumisen, eli sen, miten konsultointiyrityksen liiketoiminta kehittyy toteutettavan projektin myötä. Riskienhallinnan näkökulmasta tämä osa-alue on siis strateginen, sillä projektista aiheutuva liiketoiminnan kehitys on projektin ulkopuolinen seikka, ja sen vaikutukset voivat olla pidempiaikaisia. Liiketoiminnan laajenemista tarkasteltaessa voidaan huomata useita riskejä, joita projektiin voi kuulua. Se, että projektiin sisältyy mahdollisuus uusien toimeksiantojen saamiselle, on aiempien määritelmien perusteella riski. On olennaista huomata, että tässä tilanteessa voi kyseessä olla nimenomaan positiivinen riski eli mahdollisuus, sillä uusien toimeksiantojen saanti ja liiketoiminnan laajeneminen voivat tarkoittaa esimerkiksi konsultointiyrityksen kasvua.

4.2 Konsultointiprojektin riskien luokittelu

Kuten aiemmin todettiin, riskien luokittelulle ei ole olemassa yhtä yleisesti hyvää tapaa, eivätkä aiemmin esitellyt tavat huomioi konsultointiprojektien kontekstia. Yksi tapa riskien luokitteluun on luokittelu riskien lähteiden perusteella (Krane et al. 2010). Näin ollen konsultointiprojektin kontekstissa voidaan riskien tarkastelu jakaa asiakasorganisaatioon, projektin toteutukseen ja yhteistyöhön, omaan organisaatioon sekä toimintaympäristöön, kuten kuvasta 4 näkyy. Kategoriat menevät osittain päällekkäin johtuen erityisesti projektin toteutuksen ja yhteistyön sisällyttämisestä yhtenä kategoriana, mutta tämä katsottiin aiheelliseksi ottaen huomioon aiemmin esille tulleen yhteistyön vahvan merkityksen projektin onnistumisen kannalta (Appelbaum & Steed 2005; Bronnenmayer et al. 2016) sekä sen, että yhteistyöhön ja projektin toteutukseen liittyvät riskit eivät ole lähtöisin pelkästään konsultointiyrityksestä tai asiakkaasta, vaan näiden yhteistyöstä.



Kuva 4: *Konsultointiprojektin toimintaympäristö*

Asiakkaaseen liittyviä riskejä voisivat olla esimerkiksi asiakkaan maksukykyisyys tai asiakkaan maineen vaikutus konsulttiyrityksen maineeseen. Projektin toteutuksen ja yhteistyön riskit voivat liittyä esimerkiksi projektin tavoitteiden määrittelyyn (Appelbaum & Steed 2005) tai projektin toteutuksen suunnitelmaan ja sen toteutumiseen. Omasta organisaatiosta lähtöisin oleviin riskeihin taas kuuluu konsulttien osaamisen riskit, sekä esimerkiksi yrityksen kapasiteetin kuormituksen riskit, jotka ovat olennaisia erityisesti siinä tilanteessa, kun konsultit työskentelevät useassa eri projektissa samanaikaisesti, tai kun yrityksen kapasiteetti on muuten kovalla kuormituksella. Toimintaympäristöstä lähtöisin olevat riskit taas ovat ulkopuolisista tekijöistä aiheutuvia, esimerkiksi lainsäädännöstä, politiikasta tai kilpailijoista aiheutuvia riskejä projektin onnistumiselle. Siihen siis sisältyy Artton et al. (2011, s. 161) määrittelemien alueellisten riskien lisäksi myös muut ulkoisista tekijöistä aiheutuvat riskit.

4.3 Riskien tunnistamistekniikoiden soveltuvuudet

Kuten aiemmin on todettu, riskien tunnistamistekniikoiden soveltuvuus vaihtelee riskin tyypin mukaan, eikä ole olemassa yhtä tekniikkaa, jolla voitaisiin tunnistaa kaikkia riskejä tehokkaasti. Riskien tunnistamistekniikoita voidaan myös yhdistellä. (PMI 2009, s. 28)

Esimerkiksi riskimatriisia tai muuta viitekehystä voidaan hyödyntää luovan ideoinnin tukena.

Taulukossa 4 on esitelty muutamia riskien kategorioita ja arvioitu eri riskien tunnistamistekniikoiden soveltuvuutta kyseiseen kategoriaan liittyvien riskien tunnistamiseen. Vihreä ympyrä tarkoittaa hyvää arvioitua soveltuvuutta, keltainen osittaista ja punainen huonoa. Tarkoituksena on havainnollistaa konsultointiprojektien riskien kirjoa ja riskien tunnistamistekniikoiden soveltuvuuden vaihtelua. Taulukossa on arvioitu tyypillistä soveltuvuutta. Esimerkiksi tarkistus- ja kysymyslistojen toimivuuteen vaikuttaa listan sisältö (PMI 2017), ja yleisesti riskien tunnistamisen onnistumiseen vaikuttaa osallistujien tietämys (Grimaldi et al. 2012), mistä johtuen tekniikoiden todellinen toimivuus voi vaihdella huomattavasti.

Taulukko 4: *Riskien tunnistamistekniikoiden arvioitu soveltuvuus eri seikoista aiheutuviin konsultointiprojektin riskeihin*

		Tarkistus- ja kysymyslistat	Luova ideointi	Delphi	Mallinnus	Tutkimustyö ja haastattelut
Asiakas	Brändi	Osittain sopiva	Osittain sopiva	Osittain sopiva	Heikosti sopiva	Sopiva
	Maksukykyisyys	Osittain sopiva	Heikosti sopiva	Heikosti sopiva	Heikosti sopiva	Sopiva
	Valmiudet	Osittain sopiva	Osittain sopiva	Osittain sopiva	Osittain sopiva	Sopiva
Projekti ja yhteistyö	Tavoite	Heikosti sopiva	Sopiva	Sopiva	Osittain sopiva	Osittain sopiva
	Suunnittelu	Osittain sopiva	Sopiva	Sopiva	Osittain sopiva	Osittain sopiva
	Yhteistyön toimivuus	Osittain sopiva	Osittain sopiva	Osittain sopiva	Heikosti sopiva	Sopiva
Yritys	Osaaminen	Osittain sopiva	Heikosti sopiva	Heikosti sopiva	Heikosti sopiva	Sopiva
	Kapasiteetti	Sopiva	Heikosti sopiva	Heikosti sopiva	Osittain sopiva	Osittain sopiva
	Strategiset	Osittain sopiva	Sopiva	Sopiva	Heikosti sopiva	Osittain sopiva
Toimintaympäristö	Ulkoiset	Osittain sopiva	Sopiva	Sopiva	Osittain sopiva	Sopiva

● Heikosti sopiva ● Osittain sopiva ● Sopiva

Soveltuvuutta on arvioitu tunnistamistekniikan laajuuden ja toimivuuden kannalta eri riskien tunnistamisessa. Esimerkiksi strategisten riskien tunnistaminen tarkistus- tai kysymyslistoilla voi oikeanlaisilla listoilla olla mahdollista, mutta niillä tuskin pystytään arvioimaan tilannetta kovin moninaisesti. Näin ollen ympyrä on keltainen. Strategisten riskien tunnistamisen on katsottu vaativan ajatustyötä ja ideointia, ja siksi luova ideointi on katsottu sopivaksi tavaksi ja ympyrä on väritetty vihreäksi. Mallinnuksen keinoja taas ei ole katsottu soveltuviksi, koska tyypillisellä riskimatriisilla tai muunlaisilla visuaalisilla esityksillä tuskin pystyttäisiin hahmottamaan strategisia mahdollisuuksia niin, että riskit voitaisiin kattavasti tunnistaa.

Taulukossa esitetyillä asiakaslähtöisillä riskeillä on tyypillistä se, että näiden riskien tunnistaminen vaatii tietoa asiakkaasta, ja siten tutkimustyön ja haastattelujen on katsottu soveltuvan näiden riskien tunnistamiseen hyvin. Tarkistus- ja kysymyslistoilla voidaan kuitenkin toisaalta ohjata selvittämään näitä asioita (Artto et al. 2011, s. 168), jonka takia niiden soveltuvuus on merkitty keltaisella värillä.

Projektin toteutuksesta ja yhteistyöstä lähtöisin olevat, projektin tavoitteeseen liittyvät riskit on katsottu niin ainutlaatuisiksi ja tapauskohtaisiksi, että niiden tunnistaminen tuskin onnistuisi tarkistus- ja kysymyslistoilla, johtuen tekniikan historiadataan perustuvasta luonteesta (PMI 2017). Sen sijaan tämä voisi onnistua hyvin ideoinnin keinoilla, ja tapauskohtaisesti myös projektin ongelman ja tavoitteen esittäminen visuaalisessa muodossa voi auttaa riskien tunnistamisessa. Yhteistyön toimivuuteen liittyvien riskien tunnistamista taas on arvioitu sillä oletuksella, että asiakkaan kanssa työskentelystä on aiempaa kokemusta, joka voidaan kysymys- tai tarkistuslistoilla tai asiakkaan kanssa työskennelleiden konsulttien haastattelulla ottaa huomioon. Näin ollen kyseiset ruudut ovat vihreitä.

Taulukosta 4 huomataan, että luovan ideoinnin ja Delphi-tekniikan arvioidut soveltuvuudet ovat samanlaisia. Tämä johtuu siitä, että molemmat tekniikat perustuvat ideointiin ja yhteistyöhön, ja näin ollen niiden on arvioitu soveltuvan riskien tunnistamiseen tyypillisesti yhtäläisesti. Huomionarvoista tässä on kuitenkin aiemmin mainittu Delphi-tekniikan aikaa vievä luonne (Grimaldi et al. 2012), jonka takia tekniikan hyödytkään eivät välttämättä tee siitä luovaa ideointia parempaa vaihtoehtoa.

Taulukko 4 havainnollistaa sitä, kuinka eri riskien tunnistamistekniikat soveltuvat eri lailla erilaisten riskien tunnistamiseen. Yleisesti voidaan sanoa, että tarkistus- ja kysymyslistat soveltuvat sellaisten riskien tunnistamiseen, joista on aiempaa kokemusta (Grimaldi et al. 2012). Luova ideointi, johtuen sen ideoivasta luonteesta, taas soveltuu erityisesti vaikeammin huomattavien riskien tunnistamiseen (Grimaldi et al. 2012). Delphin etuna

taas on yksittäisten asiantuntijoiden mielipiteiden aiheuttamien vääristymien vähyys (PMI 2013b) ja toisaalta myös yhteistoiminnallinen ideointi (Grimaldi et al. 2012). Mallinnuksella taas kokonaisuuksia voidaan jakaa osiin (Artto et al. 2011, s. 168), mikä helpottaa riskien tunnistamista. Tästä voidaan päätellä mallinnuksen sopivan riskien tunnistamiseen sellaisissa tilanteissa, joissa tarkasteltava kokonaisuus on laaja. Tutkimustyölle ja haastatteluille on ominaista uuteen aiheeseen tutustuminen ja tiedon kerääminen (Artto et al. 2011, s. 169), josta sen voidaan päätellä soveltuvan tilanteisiin, joissa riskien tunnistamiseen tarvittavaa tietoa ei ole valmiina.

5. PÄÄTELMÄT

Tämän kandidaatintyön tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia riskejä liikkeenjohdon konsultointiprojektiin sisältyy, ja miten niitä voidaan tunnistaa. Työn tavoitteena oli yhdistää projektiriskienhallintaa ja liikkeenjohdon konsultointia käsittelevää kirjallisuutta ja siten tunnistaa konsultointiprojektien riskejä ja löytää niiden tunnistamiseen käytettäviä tekniikoita.

Konsultointiprojekteihin sisältyy tiettyjä ominaispiirteitä, joita tämänhetkinen konsultoinnin kirjallisuus ei ole juuri käsitellyt riskienhallinnan näkökulmasta. Sen lisäksi, että jokaiseen toteutettavaan projektiin sisältyy yleisiä projektiriskejä, jotka vaikuttavat projektien kolmeen tavoitteeseen, eli aikaan, kustannukseen ja laajuuteen (Artto et al. 2011, s. 23, 159), on konsultointiprojekteissa omat tyypilliset tekijät, jotka niiden riskienhallinnassa tulee ottaa huomioon.

Kirjallisuudesta löydettyjä merkittäviä konsultointiprojektien onnistumisen tekijöitä ovat yhteistyöhön vaikuttavat tekijät, yhteisen tavoitteen löytäminen, asiakkaan toimintaympäristön ja valmiuksien ymmärtäminen ja huomioiminen, konsulttien sisällyttäminen implementointivaiheeseen, konsulttien osaaminen ja ylemmän johdon tuki (Appelbaum & Steed 2005; Bronnenmayer et al. 2016). Koska onnistumisen tekijöiden määriteltiin tyypillisesti johtavan parempiin lopputuloksiin (Appelbaum & Steed 2005), voidaan niitä tarkastella myös riskeinä. Konsultointiprojektin riskejä voidaan myös tarkastella luokittelemalla ne riskien lähteiden mukaan (Krane et al. 2010), kuten tässä työssä tehtiin. Tässä luokittelussa riskit jaetaan asiakkaasta lähtöisin oleviin, yhteistyöstä ja projektin toteutuksesta lähtöisin oleviin, konsulttiyrityksestä lähtöisin oleviin ja viimeisenä toimintaympäristöstä lähtöisin oleviin riskeihin.

Kirjallisuudessa esille nousseita riskien tunnistamistekniikoita esiteltiin luvun 2.6 alaluvuissa ja niitä ovat tarkistus- ja kysymyslistat, luova ideointi, Delphi-tekniikka, mallinnus sekä tutkimustyö ja haastattelut. Lisäksi näiden soveltuvuutta eri konsultointiprojektien riskeihin arvioitiin luvussa 4.3. Käytettävät riskien tunnistamistekniikat tulisi valita tilanteen mukaan huomioiden muun muassa tarjolla olevan asiantuntijuuden ja tiedon sekä projektin vastaavuuden aiempiin projekteihin (Grimaldi et al. 2012).

Neljännessä luvussa todettiin, että tarkistus- ja kysymyslistat soveltuvat sellaisten riskien tunnistamiseen, joista on aiempaa kokemusta (Grimaldi et al. 2012). Toisin sanoen se voi soveltua sellaisiin tilanteisiin, joissa konsultointiyrityksessä on kokemusta vastaavista

projekteista ja lista voidaan laatia sen perusteella. Luovan ideoinnin ja Delphi-tekniikan sen sijaan päätellään soveltuvan monimutkaisempiin projekteihin ja tilanteisiin. Delphi-tekniikkaa käyttämällä voidaan vähentää mielipiteiden aiheuttamia vääristymiä (PMI 2013b), mutta tekniikka on aikaa vievä (Grimaldi et al. 2012). Mallinnuksella taas kokonaisuuksia voidaan jakaa osiin (Artto et al. 2011, s. 168), mistä voidaan päätellä sen soveltuvan riskien tunnistamiseen erityisesti laajoista kokonaisuuksista. Mallinnuksen keinoja voidaan myös hyödyntää esimerkiksi luovan ideoinnin kanssa. Tutkimustyön ja haastattelujen katsottiin soveltuvan sellaisiin tilanteisiin, joissa riskien tunnistamiseen tarvittavaa tietoa ei ole valmiina. Tällainen tilanne voisi syntyä esimerkiksi siinä tapauksessa, kun projektin asiakas tai toimiala ei ole ennalta tuttu.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan sanoa, että konsultointiyritysten projektiriskienhallinnasta ja projektiriskien tunnistamisesta tarvitaan syvempää tutkimusta. Lisäksi liikkeenjohdon konsultointia koskeva tutkimus on yleisestikin melko harvassa, ja tämän työn kannalta hyödyllinen tutkimus oli tyypillisesti useiden vuosien takaista. Esimerkiksi etätyön lisääntymisen vaikutukset konsultointiprojektien riskeihin voisi olla sellainen tutkimuksen aihe, jolla päästäisiin lähemmäksi tämän päivän konsultointiprojektin riskejä ja niiden hallintaa. Yleisesti voitaisiin tutkia liikkeenjohdon konsultointiprojekteissa ilmenneitä riskejä sekä sitä, mitä riskien tunnistamistekniikkaa projekteissa on käytetty, kuinka riskit on käytännössä tunnistettu ja kuinka paljon aikaa riskien tunnistamiseen on käytetty.

Kirjallisuuskatsausta rajoitti se, että itse konsultointiprojektien riskejä ja niiden tunnistamista käsittelevä kirjallisuus oli hyvin suppeaa ja käsitteli aihetta hyvin pintapuolisesti. Tämän työn tulokset perustuvat projektiriskienhallinnan ja liikkeenjohdon konsultoinnin kirjallisuuden harkinnanvaraiseen yhdistämiseen, eivätkä siten välttämättä kuvaa kaikkia todellisten konsultointiyritysten käytäntöjä.

LÄHTEET

Ahmed, A., Kayis, B. & Amornsawadwatana, S. (2007). A review of techniques for risk management in projects. Benchmarking: an International Journal. Vol. 14(1). pp. 22–36.

Appelbaum, S. H. & Steed, A. J. (2005). The critical success factors in the client-consulting relationship. Journal of Management Development. Vol. 2(1). pp. 68–93.

Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. (2008). Projektiliiketoiminta. 2. painos. Helsinki: *WSOY*.

Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. (2011). Project business. Helsinki: WSOY.

Aven, T. (2012). The risk concept—historical and recent development trends. Reliability engineering & system safety. Vol. 99. pp. 33–44.

Banai, M. & Tulimieri, P. (2013). Knowledge, skills and personality of the effective business consultant. The Journal of Management Development. Vol. 32(8). pp. 886–900.

Bello Méndez, Y. (2003). Essential project management for consultants (and their managers). Paper presented at PMI® Global Congress 2003—EMEA, The Hague, South Holland, The Netherlands. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Bronnenmayer, M., Wirtz, B. W. & Göttel, V. (2016). Determinants of perceived success in management consulting: An empirical investigation from the consultant perspective. Management Research Review. Vol. 39(6). pp. 706-738.

Cagliano, A. C., Grimaldi, S. & Rafele, C. (2015). Choosing project risk management techniques. A theoretical framework. Journal of Risk Research. Vol. 18(2). pp. 232–248.

Canback, S. (1998). The Logic of Management Consulting, Part 1. Journal of Management Consulting. Vol. 10(2). pp. 3–11.

Cooper, T. & Winsor, B. (2015). A practice approach to addressing strategic risk and uncertainty for management consultants. Journal of Management Policy and Practice. Vol. 16(1). pp. 31-44.

Drucker, P. F. (1979). Why management consultants? The Evolving Science of Management. New York: AMACOM.

Fink, A. (2019). Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper. SAGE Publications. 5th edition. Sage Thousand Oaks.

Glückler, J. & Armbrüster, T. (2003). Bridging uncertainty in management consulting: The mechanisms of trust and networked reputation. Organization studies. Vol. 24(2). pp. 269–297.

Greiner, L. E. & Metzger, R. O. (1983). Consulting to management. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.

Grimaldi, S., Rafele, C. & Cagliano, A. C. (2012). A Framework to Select Techniques Supporting Project Risk Management. In N. Banaitiene (Ed.), Risk management–Current issues and challenges. pp. 67–96. London: InTech.

Haslam, S. (2021). Management Consulting: The Road Ahead. Management Consulting Journal. Vol. 4(1). pp. 1–4.

ISO 31000:2018. (2018). Risk management – A practical guide. International Organization for Standardization.

ISO 21500:2021. (2021). Project, programme and portfolio management — Context and concepts. International Organization for Standardization.

Koller, G. (2005). Risk Assessment and Decision Making in Business and Industry. 2nd edition. New York: Chapman and Hall/CRC.

Krane, H. P., Rolstadås, A. & Olsson, N. O. E. (2010). Categorizing risks in seven large projects-Which risks do the projects focus on? Project Management Journal. Vol. 41(1). pp. 81–86.

Kubr, M. (2002). Management consulting: A guide to the profession. 4th edition. Geneva: International Labour Office.

Meyer, W. G. (2015). Quantifying risk: measuring the invisible. Paper presented at PMI® Global Congress 2015—EMEA, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Nikolova, N., Reihlen, M. & Schlapfner, J.-F. (2009). Client–consultant interaction: Capturing social practices of professional service production. Scandinavian Journal of Management. Vol. *25*(3). pp. 289–298.

Nikolova, N., Möllering, G. & Reihlen, M. (2015). Trusting as a “Leap of Faith”: Trust-building practices in client–consultant relationships. Scandinavian Journal of Management. Vol. 31(2). pp. 232–245.

Olson, T. H. & Poulfelt, F. (2017). Management consulting today and tomorrow: perspectives and advice from leading experts. 2nd edition. New York, NY: Routledge.

Piney, C. (2003). Risk identification: combining the tools to deliver the goods. Paper presented at PMI® Global Congress 2003—EMEA, The Hague, The Netherlands. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Project Management Institute. (2009). Practice standard for project risk management. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Project Management Institute. (2013a). Agile project management: essentials from the Project Management Journal. 1st edition. Wiley.

Project Management Institute. (2013b). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Fifth Edition. Project Management Institute.

Project Management Institute. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth Edition. Project Management Institute.

Rehacek, P. (2017). Risk management standards for project management. International Journal of Advanced and Applied Sciences. Vol. 4(6). pp. 1–13.

Smith, P. G. & Merritt, G. M. (2002). *Managing Consulting Project Risk*. Consulting to management. 13(3). pp. 7–13.

Soroka-Potrzebna, H. (2018). Risk identification as a basic stage of the project risk management. European Journal of Service Management. Vol. 27. pp. 277–283.

von Becker, S., Aromaa, E. & Eriksson, P. (2015). Client-consultant interaction: The dynamics of and conflicts in value co-creation and co-destruction. International Journal of Services, Technology and Management. Vol. 21(1-3). pp. 40-54.

Ward, S. & Chapman, C. (2003). Transforming project risk management into project uncertainty management. International Journal of Project Management. Vol. 21(2). pp. 97–105.