



## **Asiantuntijamielikuvan rakentaminen markkinoinnin keinoin asianajotoimistossa**

Anni Hämäläinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu  
Liiketoiminnan palveluratkaisut ja kielet  
Amk-opinnäytetyö  
2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Anni Hämäläinen
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Asiantuntijamielikuvan rakentaminen markkinoinnin keinoin asianajotoimistossa
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 28 + 1
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin asiantuntijamielikuvan rakentamista markkinoinnin keinoin asianajotoimistossa. Työssä keskityttiin tarkastelemaan asianajotoiminnan markkinointia asianajotoimistossa työskentelevien markkinoinnin ammattilaisten näkökulmasta. Opinnäytetyössä tutkittiin kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisten menetelmien avulla, mitkä markkinointikeinot ovat asiantuntijamielikuvan rakentamisen kannalta tehokkaimpia. Tavoitteena oli myös nostaa esiin asianajotoimistoja koskevia erityispiirteitä, jotka tulee ottaa huomioon asiantuntijamielikuvaa rakennettaessa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin kahta pääaihealuetta. Ensimmäisessä aihealueessa keskityttiin asianajotoiminnan erityispiirteisiin, asianajajaoikeuteen sekä asianajajia ja muita asianajotoimistossa työskenteleviä juristeja velvoittavaan hyvään asianajajatapaan. Toisessa aihealueessa pohdittiin, mitä asiantuntijapalvelut ovat, syvennettiin asiantuntijamielikuvan ja mielipidejohtajuuden käsitteisiin sekä tarkasteltiin konkreettisia keinoja, joiden avulla asiantuntijamielikuvaa voidaan rakentaa asianajotoimistossa. Teoriaosuuden lähteinä käytettiin aihetta käsittelevää kirjallisuutta, kotimaisia ja ulkomaisia verkkolähteitä sekä asianajoalaa säänteleviä lakeja ja ohjeita.</p> <p>Opinnäytetyön empiirisessä osassa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna suullisina haastatteluina maaliskuussa 2023. Haastateltaviksi kutsuttiin neljä tutkijan ammatilliseen verkostoon kuuluvaa, asianajoalalla työskentelevää, markkinoinnin ja viestinnän ammattilaista. Tutkimusaineistoa analysoitaessa hyödynnettiin laadulliselle tutkimukselle ominaista teema-analyysia, jonka avulla haastateltavien vastauksista tunnistettiin tutkimuskysymysten kannalta olennaisia toistuvia teemoja.</p> <p>Haastattelututkimuksesta saatiin käytännön kokemukseen perustuvaa tietoa asiantuntijamarkkinoinnista asianajotoimistossa. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että vahvaa asiantuntijamielikuvaa ja mielipidejohtajuutta pidetään erittäin merkittävänä asianajoalalla. Lisäksi tutkimuksessa selvisi, että asiakastilaisuudet ja referenssiuutiset ovat asiantuntijamielikuvan rakentamisen kannalta tehokkaimpia markkinointikeinoja. Myös sosiaalisen median rooli henkilöbrändin ja asiantuntijamielikuvan luomisessa on kasvanut. Asianajotoiminnan markkinointiin liittyy kuitenkin myös haasteita, joista tutkimuksessa korostuivat erityisesti toimialan ymmärryksen puute sekä juristien varovainen asenne markkinointia kohtaan.</p>
<b>Asiasanat</b> Asiantuntijamielikuva, asianajotoimisto, asiantuntijapalvelut, asianajaja, mielipidejohtajuus

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Asianajotoiminnan erityispiirteet .....	3
2.1	Asianajoala .....	3
2.2	Hyvä asianajajatapa .....	5
3	Asiantuntijapalvelujen markkinointi .....	8
3.1	Asiantuntijapalvelujen määritelmä .....	8
3.2	Asiantuntijamielikuva ja mielipidejohtajuus käsitteinä .....	9
3.3	Markkinointi asianajotoimistoissa .....	9
4	Kvalitatiivinen tutkimus asiantuntijamarkkinoinnista asianajotoimistossa .....	12
4.1	Tutkimusmenetelmät .....	12
4.2	Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi .....	13
5	Tutkimustulokset .....	16
5.1	Asiantuntijamielikuvan ja mielipidejohtajuuden merkitys asianajoalalla .....	16
5.2	Markkinointitiimin rooli asiantuntijamarkkinoinnissa .....	17
5.3	Asianajotoiminnan markkinoinnin tyypillisimmät haasteet .....	19
5.4	Tulosten yhteenveto .....	20
6	Pohdinta .....	22
6.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	22
6.2	Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusmahdollisuudet .....	23
6.3	Oman oppimisen arviointi .....	24
	Lähteet .....	26
	Liitteet .....	29
	Liite 1. Haastattelukysymykset .....	29

## 1 Johdanto

Asianajotoimistot ovat asiantuntijaorganisaatioita, joiden tärkein pääoma ja resurssi on sitoutunut, ja ennen kaikkea osaava henkilöstö. Asiantuntijamielikuvan merkitys korostuu alalla, jossa liiketoiminnan tavoitteena on parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen tuottaminen tarjoamalla laadukkaita ja asiakkaiden tarpeisiin vastaavia oikeudellisia palveluita. Tässä opinnäytetyössä käsitellään asiantuntijamielikuvan rakentamista markkinoinnin keinoin suuressa liikejuridiikkaan keskittyvässä asianajotoimistossa. Aihe on ajankohtainen, koska asianajolalla kilpailu on kovaa ja yksittäisen asianajotoimiston on pystyttävä erottautumaan muista alan toimijoista tavoittaakseen parhaat ja tuottavimmat asiakkaat. Asianajajan on yksinkertaisesti pystyttävä vakuuttamaan asiakkaansa omasta asiantuntijuudestaan. Asiakkaiden lisäksi asianajotoimistot kilpailevat kuitenkin myös alan parhaista osaajista ja näin ollen tavoittelevat toimialansa mielipidejohtajan roolia. Opinnäytetyön aihe on merkityksellinen myös yhteiskuntavastuullisuuden näkökulmasta, sillä asianajolalla asiakkaita ei haluta hankkia keinolla millä hyvänsä. Asianajotoiminnan markkinoinnille on asetettu erilaisia rajoituksia ja mainonnan odotetaan olevan asiallista, totuudenmukaista sekä asianajajakunnan arvon mukaista (Suomen Asianajajaliitto 2013, 14).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa asiantuntijamielikuvan vahvistamisen kannalta tehokkaimmat markkinointikeinot ja tuoda esiin asianajotoimistoja koskevia erityispiirteitä, joihin tulee kiinnittää huomiota asiantuntijamielikuvaa rakennettaessa. Opinnäytetyön tutkimuskysymys on: mitä markkinointikeinoja asianajotoimiston kannattaa käyttää vahvan asiantuntijamielikuvan rakentamiseksi? Lisäksi opinnäytetyö pyrkii vastaamaan seuraaviin apukysymyksiin:

- Millä tavoin markkinointi voi auttaa asiantuntijamielikuvan rakentamisessa?
- Aiheuttaako asianajotoimisto ympäristönä joitakin tiettyjä erityispiirteitä asiantuntijamielikuvan luomiselle?

Asiantuntijoiden mielestä parasta markkinointia on oman työn tekeminen hyvin. Uusia asiakkaita houkutellaan – ja nykyiset pidetään tyytyväisinä – hyvin tehdyllä työllä. (Sipilä 1999, 35–36.) Tämä pätee myös asianajotoimintaan, jossa asiantuntijuus osoitetaan loppujen lopuksi tekemällä toimeksiantotyö hyvin ja huolellisesti. Tässä opinnäytetyössä asiantuntijamielikuvan rakentamista käsitellään kuitenkin ainoastaan asianajotoimistojen markkinoinnin ja viestinnän ammattilaisten näkökulmasta. Tutkimuksessa ei oteta huomioon asiantuntijamielikuvan vahvistumista asianajajan myönteisen toiminnan ansiosta. Näkökulman rajauksen perusteena on se, että tutkijan on hyvin vaikea saada realistista käsitystä siitä, mitä asiakasrajapinnassa asianajajan ja asiakkaan välillä todellisuudessa tapahtuu, sillä asianajajilla on salassapito- ja vaitiolovelvollisuus (Suomen Asianajajaliitto 2013, 8). Oikeudellisia palveluita tarjoavia yrityksiä on Suomessa monenlaisia, mutta tämä opinnäytetyö keskittyy nimenomaan asianajotoimistoihin. Asianajotoimistot ovat erikoistuneet

asiakkaidensa oikeuksien ajamiseen ja niiden toiminta on tiukemmin ohjattua ja valvottua kuin muiden oikeudellisia palveluita tarjoavien toimistojen. (Suomen Asianajajaliitto 2022a.) Tutkijan suuntautuminen juridiikkaan tradenomiopinnoissaan sekä kiinnostus asianajoalaa kohtaan vaikuttavat myös osaltaan näkökulman rajaukseen.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen ensimmäinen osa keskittyy asianajotoiminnan erityispiirteisiin, asianajajaoikeuteen sekä asianajajia ja muita asianajotoimistossa työskenteleviä lakimiehiä velvoittavaan hyvään asianajajatapaan. Teoreettisen viitekehyksen toisessa osassa käsitellään asiantuntijapalvelujen markkinointia yleisesti, tutustutaan asiantuntijamielikuvan ja mielipidejohtajuuden käsitteisiin sekä tarkastellaan konkreettisia markkinoinnin keinoja, joiden avulla asiantuntijamielikuvaa voidaan rakentaa asianajotoimistossa. Teoriaosuus perustuu aikaisempaan tutkimustietoon, aihetta käsittelevään kirjallisuuteen sekä kotimaisiin ja ulkomaisiin verkkolähteisiin. Teoriaosuudessa viitataan useasti erityisesti lakiin asianajajista (12.12.1958/496) sekä Suomen Asianajajaliiton sääntöihin (oikeusministeriön päätös yleisen asianajajayhdistyksen sääntöjen vahvistamisesta 24.4.1959/191) ja hyvää asianajajatapaa koskeviin ohjeisiin (Suomen Asianajajaliitto 2013).

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa kuvataan työssä käytettävää tutkimusmenetelmää sekä tutkimuksen toteutusta. Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, jonka avulla on mahdollista kuvata todellisia arkielämän ilmiöitä. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii löytämään vastauksia kysymyksiin mitä, miksi ja miten. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusjoukko on tavallisesti pieni ja tarkasti valittu. (Drake & Salmi 2018.) Tämän opinnäytetyön tutkimusjoukko koostuu neljästä tutkijan ammatilliseen verkostoon kuuluvasta, asianajoalalla työskentelevästä, markkinoinnin ja viestinnän ammattilaisesta. Tutkimusaineisto hankittiin käyttäen puolistrukturoitua suullista haastattelua. Laadullisen tutkimuksen tuottamat tulokset käydään läpi luvussa 5. Viimeisessä luvussa pyritään puolestaan vastaamaan saatujen tulosten pohjalta opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin sekä arvioimaan koko tutkimuksen luotettavuutta.

## 2 Asianajotoiminnan erityispiirteet

Suomessa asianajotoimintaa sääntelevät laki asianajajista, Suomen Asianajajaliiton säännöt sekä hyvää asianajajatapaa koskevat ohjeet (Suomen Hankintajuristit s.a.). Lisäksi vuonna 2009 Suomen Asianajajaliiton valtuuskunta vahvisti palkkio-ohjeen, joka koskee asianajajan palkkion määräämistä ja laskutusta asianajajan tai hänen toimistonsa ja asiakkaan välillä (Ylönen 2018, 541).

### 2.1 Asianajoala

Asianajotoiminta tarkoittaa oikeudellisen asiantuntija-avun tarjoamista toiselle palkkiota vastaan – ellei kyse ole pro bono -työstä, jota tehdään ilmaiseksi yhteisen hyvän eteen. Asianajotoiminnassa korostuu oikeudellinen asiantuntijuusvaatimus sekä laista johtuvat velvollisuudet ja vastuut. Tyypillisesti asianajotoiminta perustuu asianajajan ja päämiehen eli asiakkaan väliseen toimeksiantosopimukseen, joka edellyttää asianajajaa valvomaan asiakkaansa oikeuksia ja etuja. Asianajotehtävä voi kuitenkin olla myös määräyksen- tai nimityksenvarainen. Määräyksenvarainen tarkoittaa sitä, että asianajaja saa tehtävän tuomioistuimen tai muun viranomaisen määräyksen perusteella. Nimityksenvaraisissa tehtävissä puolestaan on kyse yksityisen henkilön tai yhteisön nimittämistoimesta. (Rovaniemen hovioikeuspiirin laatuhanke 2006, 31–32.)

Asianajajista annetun lain 1 §:n mukaan asianajaja on se, joka on maan yleisen asianajajayhdistyksen jäsenenä merkitty asianajajaluetteloon. Suomessa kaikki asianajajat kuuluvat Suomen Asianajajaliittoon, joka on perustettu vuonna 1919. Asianajaja on asiakkaansa oikeuksien ajamiseen erikoistunut juristi, jonka toimintaa Asianajajaliitto valvoo. Asianajaja on nimikkeenä lailla suojattu ja sitä saa käyttää ainoastaan Suomen Asianajajaliiton hyväksymät asianajajat, joita on tällä hetkellä noin 2 200. Sama pätee nimikkeeseen asianajotoimisto. (Suomen Asianajajaliitto 2022b.) Asianajajista annetun lain 11 §:n 1 momentin mukaan se, joka ei ole asianajaja, mutta käyttää itsensä asianajajan ammattinimikettä tai toimistostaan nimitystä asianajotoimisto siten, että hänen voidaan virheellisesti arvella olevan maan yleisen asianajajayhdistyksen jäsen, syyllistyy rangaistavaan tekoon.

Tiukemmat ammattieettiset ohjeet erottavat asianajajat muista oikeudellisista palveluntarjoajista. Niiden avulla pyritään varmistamaan asianajopalvelujen korkea laatu sekä asiakkaiden oikeusturvan toteutuminen. (Suomen Asianajajaliitto 2022b.) Asianajajista annetun lain 3 §:ssä säädetään, että asianajajaksi voidaan hyväksyä hakija, joka

- on vähintään 25-vuotias
- on suorittanut Suomessa oikeustieteen ylemmän korkeakoulututkinnon (ei kansainvälisen ja vertailevan oikeustieteen maisterin tutkinto) tai saanut ulkomailla suoritetusta oikeustieteen

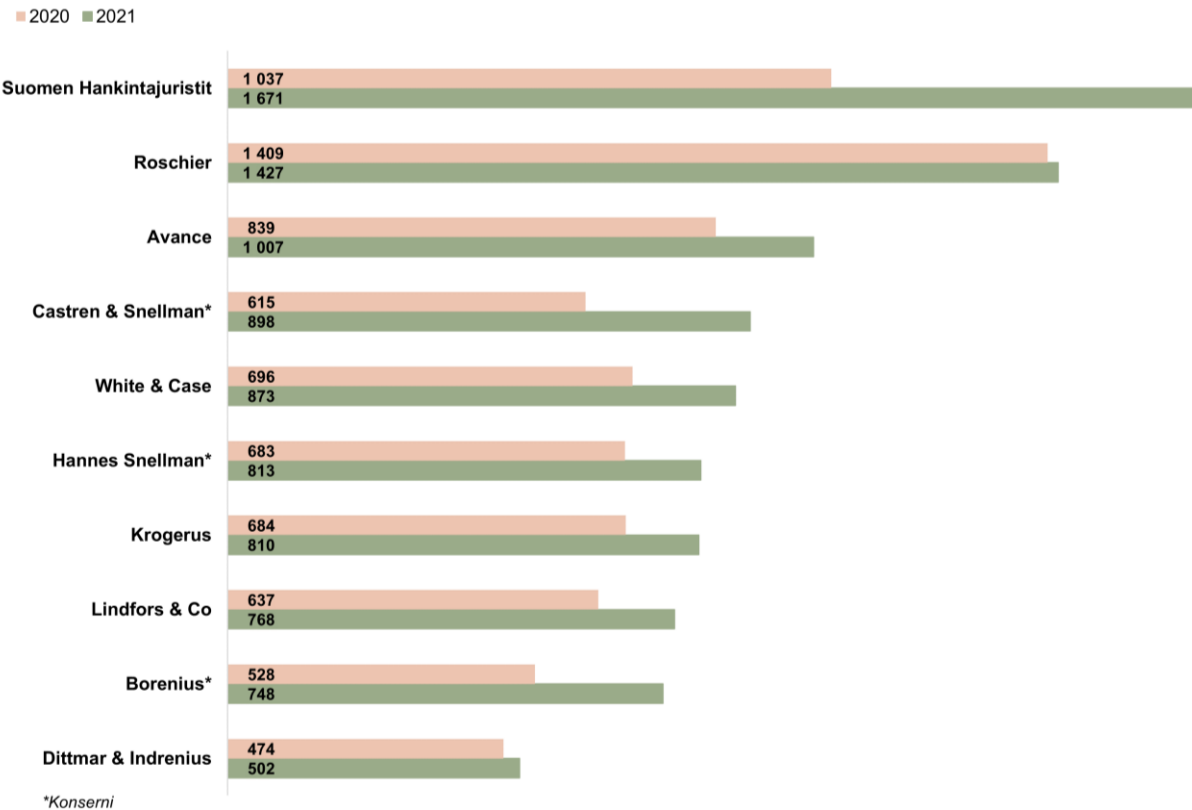
tutkinnosta Opetushallituksen lopullisen päätöksen korkeakoulututkinnon rinnastamisesta Suomessa suoritettavaan oikeustieteen maisterin tutkintoon

- on saavuttanut asianajajan toimen harjoittamiseen tarvittavan käytännön kokemuksen toimimalla neljä vuotta lakimiestehtävissä, joista vähintään kaksi vuotta asianajoalalla
- on suorittanut kolmiosaisen asianajajatutkinnon hyväksytysti
- ei ole konkurssissa tai hänen toimintakelpoisuuttansa ei ole rajoitettu
- on itsenäinen ja riippumaton
- toimii asianajajana päätoimisesti
- on rehelliseksi tunnettu ja elämäntavoiltaan sekä muilta ominaisuuksiltaan sopiva harjoittamaan asianajajan tointa.

Suomessa on noin 750 asianajotoimistoa. Suurin osa asianajajista työskentelee liikejuridiikan parissa isoissa asianajotoimistoissa, ja vain noin kolmasosa 1–2 juristin toimistoissa. (Suomen Asianajajaliitto 2021.) Asianajajaoikeus on nuori ja kehittyvä oikeudenala (Rovaniemen hovioikeuspiirin laatuhanke 2006, 32). Suomesta ei kuitenkaan löydy toista toimialaa, joka olisi viimeisen vuosikymmenen aikana kyennyt kasvattamaan liiketulosprosenttiaan yhtä paljon kuin asianajoala. Talouselämän Liikejuridiikka 2022 -selvityksestä käykin ilmi, että vuonna 2021 Suomen suurimmat asianajotoimistot ylsivät jälleen uusiin tulosennätyksiin (kuva 1). (Boxberg, Felt & Nousiainen 26.12.2022.)

### Vuonna 2021 Suomen suurimmat asianajotoimistot tekivät jälleen uusia tulosennätyksiä

Suurimmat liiketulokset / osakas, tuhatta euroa



Kuva 1. Top 10 -asianajotoimistoa parhaan liiketuloksen per osakas mukaan vuonna 2021 (mukailen Boxberg, Felt & Nousiainen 26.12.2022)

## 2.2 Hyvä asianajajatapa

Asianajajista annetun lain 5 §:n 1 momentin mukaan asianajajan on rehellisesti ja tunnollisesti täytettävä hänelle uskotut tehtävät sekä kaikessa toiminnassaan noudatettava hyvää asianajajatapaa. Lisäksi asianajajan on toimittava muiden yleisen asianajajayhdistyksen jäsenten noudatettavaksi vahvistettujen ohjeiden mukaisesti (oikeusministeriön päätös yleisen asianajajayhdistyksen sääntöjen vahvistamisesta). Laissa ja Suomen Asianajajaliiton säännöissä säädetyn lisäksi hyvä asianajajatapa ilmenee hyvää asianajajatapaa koskevista ohjeista, muista asianajajaa velvoittavista ohjeista, valvonta- ja kurinpitoasioissa annetuista ratkaisuksista sekä asianajajakunnan omaksumista hyväksyttävistä käytännöistä (Suomen Asianajajaliitto 2013, 7). Hyvää asianajajatapaa koskevat ohjeet eli tapaohjeet ovat Asianajajaliiton valtuuskunnan 15.1.2009 vahvistama eettinen säännöstö (Ylönen 2018, 296). Alkuperäiset tapaohjeet vahvistettiin Suomen Asianajajaliiton liittokokouksessa vuonna 1972 (Suomen Asianajajaliitto 2013, 15).

Koska tapaohjeet eivät ole asianajajien toimintaa tarkkarajaisesti ohjaavia säännöksiä, vaan ammattieettisiä arvoja ja käytäntöjä, tulee tapaohjeita tulkita asianajajakunnan arvomaailman

mukaisesti ja kehittää vastaamaan toimintaympäristön muutoksia. Myöskään kaikkea, mitä tapaohjeissa ei ole kielletty, ei välttämättä voida pitää hyväksyttävänä, koska tapaohjeet eivät kuvaa hyvää asianajajatapaa tyhjentävästi. (Ylönen 2018, 293.)

Hyvää asianajajatapaa koskevien ohjeiden 3 luvun mukaisesti asianajotoiminnan perusarvot ovat lojaalisuus, riippumattomuus, esteettömyys, luottamuksellisuus ja kunniallisuus. Koska asianajaja on erikoistunut asiakkaansa oikeuksien ajamiseen, on hänen luonnollisesti oltava lojaali päämiehelleen. Asianajajalta edellytetään lisäksi riippumattomuutta sellaisista ulkopuolisista vaikutteista, jotka voivat estää häntä valvomasta asiakkaansa etuja. (Suomen Asianajajaliitto 2013, 8.) Riippumattomuuteen voivat vaikuttaa muun muassa asianajotehtävään liittyvät henkilökohtaiset tai taloudelliset edut, jotka ovat ristiriidassa asiakkaan edun kanssa.

Jotta asianajaja voi vastaanottaa asiakkaalta uuden toimeksiannon, on hänen oltava esteetön sen hoitamiseen. Asianajaja ei voi edustaa samassa asiassa kahta tai useampaa asiakasta, jos asiakkaiden edut ovat mahdollisesti ristiriidassa keskenään. Asianajaja ei myöskään saa ottaa hoitaakseen tehtävää, jos hän on muussa tehtävässä saanut haltuunsa luottamuksellisia tietoja, jotka saattavat haitata asiakkaan etua, sillä asianajajilla on salassapito- ja vaitiolovelvollisuus. (Ylönen 2018, 311.)

Asianajajan on hoidettava hänelle uskotut tehtävät rehellisesti ja käyttäytyttävä asiallisesti välttääkseen asianajajakunnan arvon ja luottamuksen vähenemistä (Suomen Asianajajaliitto 2013, 8). Juristin on täytettävä tämä vaatimus kunniallisuudesta jo voidakseen tulla hyväksytyksi asianajajaksi.

Tämän tutkimuksen kannalta erityisen kiinnostava on hyvää asianajajatapaa koskevien ohjeiden luku 10, joka käsittelee asianajotoiminnan julkisuutta ja markkinointia. Tapaohjeiden lisäksi asianajopalvelujen markkinoinnissa on otettava huomioon kuluttajansuojalain (38/1978) 2 luvun markkinointia ja menettelyjä asiakassuhteessa koskevat säännökset sekä palvelujen tarjoamisesta annetun lain (1166/2009) säännökset (Ylönen 2018, 490).

Asianajaja saa – asiallisella tyylillä – tiedottaa asiakkaansa asiasta julkisuudessa vain asiakkaan suostumuksella. Asianajaja ei kuitenkaan saa tavoitella julkisuudella omaa etuaan. (Suomen Asianajajaliitto 2013, 14.)

Asianajotoimistojen markkinointi on ollut pitkään sekä Suomessa että kansainvälisesti kiellettyä, sillä mainostamista ei ole pidetty asianajajakunnan arvon mukaisena (Hastolaw 19.1.2018). Vaikka markkinointikielto on poistunut ja säännökset sekä asenteet muuttuneet ajan saatossa, edelleen asianajotoiminnan mainonnan ja markkinoinnin edellytetään olevan asianajajakunnan arvon mukaista sekä asiallista ja paikkansapitävää. Asianajopalvelujen tarjoaminen hädänalaiseen asemaan

joutuneille on kuitenkin yhä kiellettyä, koska sen katsotaan olevan epäasiallista. (Suomen Asianajajaliitto 2013, 14.) Tämän niin kutsutun *ambulance chasing* -kiellon avulla pyritään estämään asianajopalvelujen tyrkyttäminen esimerkiksi onnettomuuden uhreiksi joutuneille (Ylönen 2018, 494).

Sekä nykyisten että entisten asiakkaiden nimeäminen tai muun tiedon antaminen asiakkaasta markkinointitarkoituksessa on kiellettyä ilman asiakkaan lupaa. Asianajaja ei myöskään saa ottaa hoidettavanaan olevassa asiassa uusia, saman intressin omaavia asianosaisia edustettavakseen ilman asiakkaansa suostumusta tai ilman, että asiakkaan tai oikeudenkäynnin etu sitä vaatii. Lisäksi asianajajalla tulee olla perusteltu syy olettaa, ettei asianosainen ole jo antanut toimeksiantoa toiselle asianajajalle. Tapaohjeiden 10 luvun viimeisessä kappaleessa todetaan, että vaikka asianajaja olisi ulkoistanut markkinointinsa, tulee markkinoinnin silti täyttää asianajotoiminnan mainonnalle ja markkinoinnille asetetut vaatimukset. (Ylönen 2018, 495.)

Asianajotoiminnan markkinoinnin ulkoistamiseen, ja markkinoinnin kehittämiseen asianajoalalla ylipäänsä, liittyy kuitenkin omat haasteensa. Esimerkkinä asianajotoiminnan kohtaamista markkinointiongelmista voidaan mainita muun muassa kolmen oikeustieteen opiskelijan vuonna 2013 perustama lakiammattilaisten kilpailutuspalvelu, joka sai ankaraa kritiikkiä osakseen. Lakivälitys.fi-palvelun kautta asiakkaat pystyivät vertailemaan asianajajien ja juristien tarjoamia palveluita, lähettämään tarjouspyyntöjä nimettömästi sekä kirjoittamaan arvosteluja palvelua käyttävistä lakiammattilaisista. Suomen Asianajajaliitto kritisoi erityisesti yhteydenottomaksua, jonka Lakivälitys laskutti juristeilta palvelun kautta hyväksytyistä tarjouksista. Asianajajaliiton mielestä yhteydenottomaksulla maksetaan asianajajien ammattisääntöjen vastaisesti toimeksiannon saamisesta kolmannelle osapuolelle. Lakivälityksen toimitusjohtaja vastasi kritiikkiin painottamalla Lakivälityksen olevan ainoastaan palvelualusta, eivätkä he ole millään tavalla osapuolena lakiammattilaisen ja asiakkaan välisessä toimeksiannossa. (Aamuset 3.2.2015; Saastamoinen 7.10.2015.)

### 3 Asiantuntijapalvelujen markkinointi

#### 3.1 Asiantuntijapalvelujen määritelmä

Asiantuntijapalvelut ovat aineettomia palveluita, kuten suunnitelmia, ideoita tai ohjeita. Lähes mitä tahansa neuvonantoa voidaan kuvailla asiantuntijapalveluksi. Asiantuntijoita käytetään jonkin ongelman ratkaisemiseen – esimerkiksi asianajajan työsuorituksesta syntyy konkreettinen neuvo tai tietyntasoinen oikeudellinen ratkaisu. Asianajotoimistot ovatkin asiantuntijaorganisaatioita ja näin ollen ne voidaan luokitella myös palveluorganisaatioiksi. Asiantuntijaorganisaation perustaminen ei yleensä vaadi suuria pääomia, koska näissä yrityksissä pääoma on ensisijaisesti osajien päässä tai käsissä. (Sipilä 1999, 13–14, 17.)

Sipilän (1999, 17) mukaan asiantuntijan voi olla mahdotonta sanoa etukäteen, kuinka paljon aikaa hän tulee tarvitsemaan jonkin tehtävän hoitamiseen. Esimerkiksi asianajotoimistoissa insolvenssi-oikeuteen liittyvät toimeksiannot voivat kestää jopa vuosikausia. Toimeksiantosuhteen kulkuun vaikuttavat monet eri tekijät, muun muassa vastapuoli, sattuma sekä toimivan ratkaisun löytäminen. Toimeksianto voi myös jäädä osittain tai kokonaan toteutumatta. Ostopäätös onkin tehtävä suuressa epävarmuudessa, mikä edellyttää asiakkaalta luottamusta asiantuntijaa kohtaan. Asiantuntija ei välttämättä edes lähde toteuttamaan asiakkaansa toiveita vaan pyrkii tarjoamaan asiakkaalleen sellaisen ratkaisun, jonka asiakas oikeasti tarvitsee. (Sipilä 1999, 18–19.)

Asiantuntijatyö ei katso aikaa tai paikkaa. Asiantuntijalta edellytetään luovuutta, laajaa kokemusta sekä intensiivistä paneutumista asiakkaan ongelmaan. Asiantuntijat tekevät töitä silloin, kun asiakkaat sitä tarvitsevat. Toisinaan esimerkiksi asianajotoimiston asiakkaan tarve voi olla niin kiireellinen ja oma asiantuntemus aiheesta niin heikkoa, että asiakas on valmis vastaanottamaan tarjolla olevan avun hinnasta välittämättä. (Sipilä 1999, 20–21.)

Asiantuntija-aloilla on pitkään uskottu, että hyvin tehty työ myy itse itseään. Asiantuntija-aloilla uusien asiakkaiden hankkiminen on hankalaa, koska asiantuntijan ja asiakkaan välisen luottamussuhteen rakentaminen vaatii aikaa ja tuttuutta. Tämän vuoksi asiantuntijapalvelujen markkinoinnille on tyypillistä, että asiakaskuntaa pyritään kasvattamaan olemassa olevien asiakaskontaktien kautta. Haluttujen asiakassuhteiden synnyttämisen ja säilyttämisen lisäksi markkinoinnin tehtävänä on tukea koko liiketoimintaa sekä organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Markkinoinnin tarkoituksena on myös auttaa tuottamaan asiakkaalle sellaisia lisäarvoa antavia palveluita, jotka saavat asiakkaan valitsemaan saman palveluntarjoajan uudelleen. (Sipilä 1999, 36–39.)

### 3.2 Asiantuntijamielikuva ja mielipidejohtajuus käsitteinä

**Asiantuntijamielikuvan** rakentaminen voi kestää vuosia. Laaja kokemus ja osaaminen eivät pelkästään riitä vaan henkilön tulee luoda itselleen myös tietynlainen imago, mikäli hän haluaa tulla kutsutuksi asiantuntijaksi. Asiantuntijoita tyypillisesti ohjeistetaan jakamaan omaa asiantuntemustaan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tai erilaisissa tapaamisissa, jotta se tulisi näkyvämmäksi potentiaalisille asiakkaille. Asiantuntemusta on mahdollista välittää muun muassa asiantuntijakirjoituksilla ja -lausunnoilla tai osallistumalla julkisuudessa käytävään keskusteluun. Asiantuntijamielikuvan saavuttaminen vaatii pitkäjänteistä tunnettuuden ja imagon kasvattamista. (Pinney 7.6.2011.)

**Mielipidejohtajuudella** tarkoitetaan eräänlaista auktoriteettiasemaa tietyllä toimialalla. Mielipidejohtajia pidetään oman alansa asiantuntijoina ja suunnannäyttäjinä, joilla on mahdollisuus vaikuttaa alan trendeihin sekä kuluttajien mielipiteisiin ja käyttäytymiseen markkinoilla. Tutkimusten mukaan yritysten kannattaakin lähteä tavoittelemaan mielipidejohtajan asemaa ja samalla kasvattamaan kilpailuetua muihin alan toimijoihin nähden. (Indeed 2022.)

### 3.3 Markkinointi asianajotoimistoissa

Asianajoalalla kilpailu on kovaa ja uusia asianajotoimistoja perustetaan jatkuvasti. Nykyään erityisesti suurissa asianajotoimistoissa markkinointi on systemaattista markkinointistrategian toteuttamista markkinointitiimin johdolla. Asianajotoimistojen markkinointi voidaan karkeasti jakaa kahteen eri osa-alueeseen: asiantuntijamarkkinointiin ja työnantajamarkkinointiin. Tässä luvussa ei kuitenkaan tarkastella työnantajamarkkinointia, koska tämä opinnäytetyö käsittelee asiantuntijamielikuvan rakentamista. Sen sijaan tässä luvussa esitellään seuraavat neljä tyypillistä keinoa asiantuntijamielikuvan markkinointiin asianajotoimistoissa: ranking-vertailut, referenssit, asiakastilaisuudet ja nimitysuutiset.

Kansainvälisten **ranking-vertailujen** merkitys korostuu asianajoalalla, jossa juristit asetetaan paremmuusjärjestykseen ranking-menestyksen perusteella. Ranking-listoista tunnetuimpia ovat Chambers and Partnersin the Chambers Guides, Legaleasen the Legal 500 sekä amerikkalainen IFLR1000. Lisäksi on olemassa johonkin tiettyyn juridiikan alaan keskittyviä ranking-listoja, esimerkiksi maailman parhaat verojuristit listataan vuosittaisessa ITR World Tax -julkaisussa ja yritysjärjestelyihin osallistuneet asianajotoimistot puolestaan Mergermarket-julkaisussa. (Lilius 28.9.2007.)

Kansainvälisissä julkaisuissa vertaillaan asianajotoimistoja sekä liikejuridiikkaan erikoistuneita asianajajia. Listauksia tehdään muun muassa vertaisarvioiden ja asiakaspalautteen perusteella. Asianajotoimistojen markkinointi- ja assistenttitiimit kokoavat esimerkiksi suosittelijalistoja, jotka lähetetään näille juridisia julkaisuja tekeville yrityksille. Tavallisesti suuret asianajotoimistot ja niiden

osakkaat hallitsevat ranking-listoja (kuva 2), koska isoilla toimistoilla on enemmän asiakkaita, joilta tietoa ja palautetta voidaan kerätä. Yleensä suurissa asianajotoimistoissa työskentelee myös paljon kokeneita juristeja, jotka todennäköisemmin tulevat nimetyksi ranking-julkaisuissa. (Lilius 28.9.2007.)

Chambers Global 2023 Dispute Resolution in Finland Legal Rankings			
 Band 1	 Band 2	 Band 3	 Band 4
Castrén & Snellman	Borenus Hannes Snellman Krogerus Roschier Lindfors & Co Attorneys at Law Ltd	Dittmar & Indrenius Merilampi Attorneys Ltd	DLA Piper Finland Eversheds Asianajotoimisto Oy (a member of Eversheds Sutherland) HPP Attorneys Ltd Bird & Bird Frontia Attorneys

Kuva 2. Suomen asianajotoimistojen Dispute Resolution -praktiikkaryhmien sijoittuminen Chambers and Partnersin tuoreimmassa Global Guide 2023 -ranking-vertailussa (mukailien Chambers and Partners 2023)

Usein toimeksiannon päätyttyä projektista halutaan julkaista **referenssi** eli asiakastarina yrityksen nettisivuille. Asiakasreferenssillä tarkoitetaan asiakkaan antamaa suositusta yrityksestä ja sen palvelusta tai tuotteesta. Asiakasreferenssien tavoitteena on auttaa luottamuksen ja asiantuntijamielikuvan rakentamisessa sekä vakuuttaa uudet potentiaaliset asiakkaat siitä, että yritys pystyy tarjoamaan heille parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen. (Mohanty 27.9.2022.) Referenssin julkaisemiseen tulee aina pyytää lupa asiakkaalta, koska kuten jo luvussa 2.2 todettiin, asianajaja saa tiedottaa asiakkaansa asiasta julkisuudessa vain asiakkaan suostumuksella. Asianajotoimistot voivat tuottaa asiakasreferenssinsä itse tai teetättää ne ulkopuolisella kumppanilla.

**Asiakastilaisuuksien** tarkoituksena on ylläpitää asiakassuhteita sekä vahvistaa yhteistyötä. Kaikkia eri sidosryhmille järjestettäviä tapahtumia voidaan kutsua yleisesti asiakastilaisuuksiksi. Asianajotoimistoissa järjestetään esimerkiksi usein toimeksiantojen päättyessä niin kutsuttuja closing-tilaisuuksia, jonne kutsutaan asiakkaita juhlistamaan yhdessä tehtyä työtä. Olennaista on, että asiakastilaisuuksia järjestetään systemaattisesti ja suunnitellusti tietyllä rytmillä, vähintään kerran vuodessa. Asiakastilaisuudet ovat erinomainen markkinoinnin keino, sillä asiakastilaisuuksissa liikesuhteet on mahdollista syventää henkilösuhteiksi. (Rope 2005, 358.)

Oikeudelliset ammattinimikkeet antavat tietoa oikeudellisia palveluita tarjoavien ammattilaisten taustasta, pätevyyksistä ja kokemuksesta. Suomessa on käytössä seuraavat oikeudelliset

ammattinimikkeet: lakimies/juristi, asianajaja, varatuomari, luvan saanut oikeudenkäyntiavustaja sekä julkinen oikeusavustaja. Lakimies on oikeustieteellisen korkeakoulututkinnon suorittanut henkilö, ollen koulutukseltaan oikeustieteen maisteri (OTM/OTK). Nykyään jotkut käyttävät kuitenkin mieluummin sukupuolineutraalia juristi-nimikettä, joka on käsitteenä lakimiehen synonyymi. Asianajaja sen sijaan on oikeustieteellisen korkeakoulututkinnon suorittanut henkilö, jolla on vähintään neljän vuoden oikeudellinen työkokemus ja erikseen suoritettu asianajajatutkinto. Kaikki asianajajat kuuluvat Suomen Asianajajaliittoon ja voivat työskennellä vain asianajotoimistoissa tai valtion oikeusaputoimistoissa. Varatuomari (VT) on tuomioistuinharjoittelun eli auskultoinnin suorittanut juristi. Luvan saanut oikeudenkäyntiavustaja eli arkikielessä lupalakimies on juristi, joka on saanut luvan toimia oikeudenkäyntiavustajana. Lupalakimies on suorittanut oikeustieteellisen korkeakoulututkinnon ja työskennellyt vähintään vuoden oikeudenkäyntiavustajan tehtäviin perehdyttävässä työssä tai suorittanut asianajajatutkinnon. Julkinen oikeusavustaja puolestaan on valtion oikeusaputoimistossa työskentelevä juristi. (Suomen Asianajajaliitto 2022c.)

Vaikka asianajotoimistoissa työskentelevät lakiammatillaiset ovat Suomessa virallisesti asianajaja tai juristeja, lähes kaikissa suurissa asianajotoimistoissa on käytössä englanninkieliset ammattinimikkeet. Tämä johtuu siitä, että suurien asianajotoimistojen asiakaskuntaan kuuluu monikansallisia yrityksiä, kansainvälisiä rahoituslaitoksia ja pääomasijoittajia sekä muiden maiden asianajotoimistoja. Lisäksi englanninkieliset ammattinimikkeet mahdollistavat oikeudellisia palveluita tarjoavien ammattilaisten vertailun kansainvälisesti. Yleisessä käytössä olevia nimikkeitä ovat muun muassa *partner*, *counsel*, *senior associate* ja *associate*.

Mikäli asianajaja etenee urallaan ja ylenee esimerkiksi kokemusvuosiensa perusteella associatesta senior associateksi, ylennyksestä tehdään markkinointitiimin toimesta **nimitysuutinen**. Nimityksestä ilmoitetaan ainakin yrityksen nettisivuilla ja sosiaalisen median kanavissa, mutta asianajotoimistot voivat lähettää nimitysuutisensa julkaistavaksi myös Suomen Asianajajaliiton nettisivuilla sekä jäsen- ja sidosryhmälehti Advokaatissa, joka ilmestyy viisi kertaa vuodessa (Suomen Asianajajaliitto 2022d).

Nimitykset ovat tärkeitä, koska monesti asianajotoimistoja vertaillaan laskuttavien juristien määrän perusteella. Suomen Asianajajaliiton vuonna 2017 julkaisemasta asianajajatutkimuksesta selviää, että asianajotoimistojen liikevaihto korreloi lähes täydellisesti asianajotoimistojen juristimäärän kanssa. Henkilön asema ja kokemus vaikuttavat tuntihinnan määräytymiseen asianajotoimistoissa. Esimerkiksi liikejuridisia toimeksiantoja hoitavien suurten asianajotoimistojen osakkaat pystyivät vuonna 2017 laskuttamaan yritysasiakkaalta jopa 550 euroa alan mediaanituntihinnan ollessa 210 euroa. (Härkönen 2017, 10, 32.)

## 4 Kvalitatiivinen tutkimus asiantuntijamarkkinoinnista asianajotoimistossa

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmä tarkoittaa tapaa, jolla tutkimusaineistoa kerätään tai analysoidaan (RajatOn 2015). Tutkimustyyppisessä opinnäytetyössä kuvataan jotain tiettyä ongelmaa keräämällä tutkimusaineistoa joko määrällisesti eli kvantitatiivisesti tai laadullisesti eli kvalitatiivisesti. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää ilmiöiden tai asioiden välisiä säännönmukaisia yhteyksiä keräämällä tutkimusaineistoa perusjoukkoa hyvin edustavilla tutkimuksilla, esimerkiksi kyselylomakkeen avulla. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana puolestaan on todellisen arkielämän ilmiöiden kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkitseminen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimuskysymyksissä haetaan vastauksia kysymyksiin mitä, miksi ja miten. (Drake & Salmi 2018.) Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla puolestaan on mahdollista löytää vastauksia kysymyksiin mikä, paljonko, missä, miksi ja kuinka usein (Heikkilä 2014, 15).

Tutkimusmenetelmä valitaan tutkimuksen perusjoukon, tutkimusongelman sekä haastattelu- tai kyselylomakkeen kysymysten sisällön perusteella. Samassa tutkimuksessa on myös mahdollista käyttää useamman eri tutkimusmenetelmän yhdistelmää. (Heikkilä 2014, 14–15.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruu tapahtuu tyypillisesti kasvatusten joko henkilökohtaisina haastatteluina tai ryhmähaastatteluina. Kvalitatiivinen tutkimus rajoittuu yleensä suppeaan ja harkitusti valittuun tutkimusjoukkoon. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää erityisesti silloin, kun tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön halutaan löytää uusi näkökulma, sillä kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta, esimerkiksi yritystä tai asiakasta, ja sen käyttäytymisen syitä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on siis tutkittavan asian ymmärtäminen, kun taas kvantitatiivinen tutkimus keskittyy jonkin ilmiön kuvaamiseen numeerisen tiedon pohjalta. Kvalitatiivista tutkimusta hyödynnetään tavallisesti esimerkiksi toiminnan kehittämisessä tai vaihtoehtojen etsimisessä. (Heikkilä 2014, 15–16.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen, koska näkökulman rajauksen takia haastateltavilta haluttiin saada mahdollisimman syvällistä tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan asiantuntijamielikuvan rakentamisessa käytettäviin markkinoinnillisiin keinoihin. Näkökulman rajauksen kannalta on tärkeää, että haastateltavilla henkilöillä on vuosien kokemus asiantuntijamarkkinoinnista sekä hyvä käsitys siitä, mitkä keinot ovat asiantuntijamielikuvan luomisessa tehokkaita. He myös tuntevat asianajotoimintaa koskevat säädökset ja ohjeet sekä niistä johtuvat erityisvaatimukset asiantuntijamielikuvan luomiselle asianajotoimistossa.

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä käsitys vallitsevasta tilanteesta, mutta asioiden syitä ei välttämättä pystytä kartoittamaan riittävän tarkasti (Heikkilä 2014, 15). Laadullisen tutkimuksen koettiin auttavan määrällistä tutkimusta paremmin vastaamaan tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykseen; mitä markkinointikeinoja asianajotoimiston kannattaa käyttää vahvan asiantuntijamielikuvan rakentamiseksi? Kysymyksen asettelun vuoksi, oli tärkeää valita haastateltaviksi henkilöitä, joilla on kokemusta ja laaja tietoperusta tutkittavasta ilmiöstä, jolloin kyseessä on harkinnanvaraisesti koottu näyte (Heikkilä 2014, 15).

## 4.2 Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi

Koska kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisten ilmiöiden kuvaaminen, antavat suorat kokemukset arvokasta informaatiota tutkittavasta aiheesta. Syvälliset haastattelut henkilöiden kanssa, jotka työskentelevät päivittäin tutkimuksen kohteena olevan ilmiön parissa, tarjoavat tutkijalle tuoreita näkökulmia sekä yksityiskohtaista informaatiota, joka asettaa jo olemassa olevan teoreettisen tiedon inhimilliseen kontekstiin. (Trochim 2006.) Laadullisen tutkimusaineiston ei välttämättä tarvitse olla erityisen suuri, sillä toisinaan yhdenkin osallistujan kokemukset voivat auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen näkökulma vaikuttavat ratkaisevasti tutkimusaineiston valintaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin käyttäen puolistrukturoitua suullista haastattelua. Haastattelut toteutettiin henkilökohtaisina haastatteluina, sillä ryhmähaastattelun riskinä on haastattelun ajautuminen avoimeksi keskusteluksi. Jokaiselle osallistujalle haluttiin myös tarjota mahdollisuus kertoa omista kokemuksistaan ja näkemyksistään vapaasti ilman, että muiden henkilöiden läsnäolo vaikuttaisi haastateltavan vastauksiin. Haastateltaviksi kutsuttiin neljä tutkijan ammattilliseen verkostoon kuuluvaa, asianajoalalla työskentelevää, markkinoinnin ja viestinnän ammattilaista. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2023. Puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan sitä, että kysymykset ovat ennakkoon laadittuja ja kaikille haastateltaville samoja, mutta niiden järjestys voi vaihdella haastattelusta riippuen. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa myös kysymysten tarkentamisen tai lisäkysymysten esittämisen, sillä kaikki kysymykset voivat olla avoimia ja vastaamistapa melko vapaa, vaikka puolistrukturoidulla haastattelulla onkin selkeä runko. (Drake & Salmi 2018.)

Kaikki neljä haastateltavaa työskentelevät samassa asianajotoimistossa markkinoinnin ja viestinnän tehtävissä, osana kyseisen asianajotoimiston tukitoimintoja. Haastattelut ovat anonymoituja, joten haastateltavien titeleitä, ikää, sukupuolta tai muita henkilö- tai yksilöintitietoja ei tuoda tutkimuksessa esiin. Lisäksi yrityksestä, jossa haastateltavat työskentelevät, puhutaan tässä opinnäytetyössä yleisesti asianajotoimistona. Mikäli tutkimusaineisto halutaan anonymisoida, kannattaa tavoite ottaa huomioon jo tutkimusaineistoa kerätessä (Tietosuojavaltuutetun toimisto s.a.).

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa onkin hyvä pohtia, onko henkilötietoja edes tarpeen kerätä saadakseen vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tämän tutkimuksen suorittamisen uskottiin olevan mahdollista, vaikka haastateltavista ei paljastettaisi mitään EU:n tietosuoja-asetuksen 4 artiklassa määriteltyjä henkilötietoja, joita ovat kaikki tunnistettuun tai tunnistettavissa olevaan luonnolliseen henkilöön liittyvät tiedot (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetusta (EU) 2016/679 luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY kumoamisesta (yleinen tietosuoja-asetus)).

Haastattelututkimukseen tulee valita niin monta osallistujaa kuin tarvittu tiedon saamiseksi on välttämätöntä (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 5.2). Tutkijan kannattaa harkita tarkkaan, kuinka monta henkilöä tutkimukseen valitaan, sillä mitä useamman haastattelun toteuttaa, sitä työläämpää tutkimusaineiston analysointi on. Tutkimusaineisto ei nimittäin yleensä sovellu analysoitavaksi siinä muodossa kuin se on kerätty, vaan se täytyy aluksi järjestää hallittavaan muotoon. (Honkasilta s.a.) Tämän haastattelututkimuksen osallistujien määräksi valikoitui neljä, koska neljästä syvällisestä haastattelusta uskottiin saatavan riittävästi olennaista informaatiota. Haastateltavat tutkija valitsi itse, jotta tutkimukseen saatiin osalliseksi juuri tutkimusongelman kannalta keskeisiä henkilöitä. Edellytyksenä oli, että haastateltavat henkilöt ovat paljon tekemisissä sen ilmiön kanssa, jota ollaan tutkimassa. Haastateltavat osallistuivat tutkimukseen täysin vapaaehtoisesti ja heille oli selvää, että heidän vastauksiaan käytettäisiin ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä. Haastateltaville kerrottiin ennakolta sekä tutkimuksen aihe että haastattelukysymykset, jotta he pystyivät etukäteen valmistautumaan tulevaan haastatteluun. Tämän voidaan olettaa osaltaan lisäävän tutkimuksen luotettavuutta ja myös ajankäyttö on tehokkaampaa, jos haastateltavat ovat ehtineet hieman miettiä vastauksia valmiiksi.

Kaikki neljä haastattelua onnistuttiin järjestämään suunnitellusti kasvokkain. Kullekin haastattelulle varattiin 45 minuuttia aikaa ja se osoittautui riittäväksi. Kaikki haastattelut oli tarkoitus järjestää samalla viikolla mutta ensimmäinen haastattelu pidettiin alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen jo viikkoa aikaisemmin. Ennen jokaista haastattelua haastateltavalta varmistettiin, että hän suostuu haastattelun tallentamiseen. Haastateltaville kerrottiin myös selkeästi, milloin nauhoitus alkaa ja milloin se päättyy. Kaikki haastattelut äänitettiin iPhonen Sanelin-sovelluksella.

Hirsjärven ja Hurmeen (2022, luku 7) mukaan pian tutkimusaineiston keruun jälkeen on ryhdyttävä sen käsittelyyn ja analysointiin, sillä aineisto on vielä tuore ja sen mahdollinen täydentäminen on helppoa heti haastattelujen jälkeen. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella, jonka jälkeen nauhoitteet litteroitiin. Litteroinnilla tarkoitetaan äänitteiden kirjoittamista puhtaaksi tekstimuotoon (Honkasilta s.a.). Prosessin nopeuttamiseksi tutkija litteroi ainoastaan ne kohdat haastatteluista, jotka olivat relevantteja tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta. Koska

haastatteluiden ilmapiiri haluttiin pitää mahdollisimman rentona, kaikki haastattelut aloitettiin kuulumisten vaihtamisella. Tämä oli luonnollista senkin takia, että haastattelija ja haastateltavat olivat ennestään tuttuja toisilleen. Näitä vapaamuotoisia, varsinaisesta tutkimushaastattelusta irrallisia, keskusteluja ei siis litteroitu.

Tutkimusaineiston järjestämisen jälkeen aineistosta pyrittiin tunnistamaan erilaisia toistuvia teemoja. Sisällöllisten teemojen muodostaminen ja niiden vertailu tai rinnastaminen keskenään onkin yksi tapa jäsentää laadullista tutkimusaineistoa (Honkasilta s.a.). Seuraavassa luvussa käsitellään näitä analysointivaiheessa tehtyjä havaintoja tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

## 5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään laadullisen tutkimuksen tuottamat tulokset. Puolistrukturoiduista haastatteluista saatu aineisto on jäsennetty kolmeen eri sisällölliseen teemaan, jotka ovat muodostuneet haastatteluissa toistuneiden aiheiden pohjalta. Nämä kolme teemaa ovat asiantuntijamielikuvan ja mielipidejohtajuuden merkitys asianajolalla, markkinointitiimin rooli asiantuntijamarkkinoinnissa sekä asianajotoiminnan markkinoinnin tyypillisimmät haasteet.

Koska haastattelut ovat anonyymeja, haastateltavien henkilötiedot on rajattu pois tästä tutkimuksesta. Nimien sijasta haastateltaviin viitataan termein haastateltava A, haastateltava B, haastateltava C ja haastateltava D. Kahden ensimmäisen haastattelukysymyksen tarkoituksena oli kuitenkin kerätä haastateltavilta sellaisia taustatietoja, jotka auttavat tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Kiteytettynä kaikki neljä haastateltavaa työskentelevät samassa asianajotoimistossa markkinoinnin ja viestinnän tehtävissä mutta heidän työnkuvansa vaihtelevat hieman ja jokaisella on omat vastualueensa markkinointitiimissä, jotka määräytyvät mielenkiinnonkohteiden ja kokemuksen perusteella. Haastateltavilla on työkokemusta markkinoinnin tehtävistä 2–16 vuotta ja asianajotoimistossa he ovat työskennelleet 7 kuukaudesta 12 vuoteen. Vain yksi neljästä haastateltavasta on työskennellyt useammassa kuin yhdessä asianajotoimistossa.

### 5.1 Asiantuntijamielikuvan ja mielipidejohtajuuden merkitys asianajolalla

Asiantuntijamielikuva vaikutti olevan käsitteenä kaikille haastateltaville ennestään tuttu, ja jokainen määritteli sen hyvin samalla tavalla. Koska haastattelukysymykset oli lähetetty haastateltaville ennakoon, on kuitenkin mahdollista, että haastateltavat olivat myös ”googlettaneet” käsitteen määrittelmän ennen haastattelua. Haastateltavat kertoivat asiantuntijamielikuvalla heidän mielestään tarkoitettavan näkemystä, joka yhdellä ihmisellä tai suuremmalla yleisöllä on tietystä henkilöstä jonkin aihealueen, substanssin tai kokonaisuuden asiantuntijana. Tällainen henkilö on onnistunut profiloitumaan ammattilaiseksi, jonka ajatuksia ja näkemyksiä halutaan kuunnella ja lukea.

Haastateltava A vertasi asiantuntijamielikuvaa myös markkinointiviestinnän käsitteeseen top-of-mind. Top-of-mind mittaa sitä, kuinka hyvin tuote tai palvelu sijoittuu asiakkaan mieleen tietyssä kategoriassa tai tietyllä toimialalla (KLINEN 14.7.2021). Esimerkiksi jollakin verojuristilla voi olla niin vahva asiantuntijamielikuva, että hän tulee ensimmäisenä ihmisten mieleen verojuridiikan asiantuntijana. Toisena esimerkkinä voidaan kuvitella, että jokin energiayhtiö aikoo rakentaa uuden tuulivoimalan ja on saman tien selvää, keneltä energia-alan juristilta kannattaa kysyä, millaista lainsäädäntöä hankkeeseen liittyy.

Tutkija huomasi mielipidejohtajuuden ja ajatusjohtajuuden käsitteitä käytettävän haastatteluissa sekaisin, mutta niiden ymmärretään lähtökohtaisesti tarkoittavan samaa asiaa. Varsinaisessa haastattelukysymyksessä käytettiin termiä mielipidejohtajuus ja haastateltavilta myös varmistettiin, että he puhuvat nimenomaisesta ilmiöstä, jos he jossakin yhteydessä käyttivät ajatusjohtajuuden käsitettä. Haastateltavien näkemykset mielipidejohtajuuden merkityksestä ja mielipidejohtajan roolista olivat pääosin yhdenmukaisia tämän opinnäytetyön tietoperustassa esitettyjen käsitteiden kanssa. Alan mielipidejohtajan ajatellaan pystyvän johtamaan aihepiiristä käytävää keskustelua sekä viemään omaa asiantuntijuuttaan proaktiivisesti eteenpäin. Haastateltava D totesi, että asiantuntijapalvelubisneksessä hyvä asiantuntijamielikuva on oikeastaan välttämätöntä, sillä nimenomaisiin asiantuntijuus ja ihmisten osaaminen ovat palvelu, jota asiantuntijayritykset myyvät, mutta todellisuudessa aitoa ja kestävästä kilpailuetua saadaan mielipidejohtajuuden kautta. Toisaalta haastateltava B oli sitä mieltä, että asianajovalalla kuitenkin tärkeimmät tekijät, joilla muista alan toimijoista erottaudutaan, ovat edelleen tarjoama, hinta sekä pitkäaikaiset asiakassuhteet.

Haastatteluissa oltiin yksimielisiä siitä, että tulevaisuudessa asianajovalan mielipidejohtajuutta kannattaa tavoitella entistä enemmän koko yrityksen tasolla. Haastateltavat kokivat, että tällä hetkellä mielipidejohtajan roolin merkitys korostuu vertailtaessa praktiikkaryhmiä, eli eri oikeudenaloihin keskittyneitä tiimejä, eri asianajotoimistojen välillä. Asianajovalalla asiakkaiden ostokäyttäytyminen on tähän asti ollut hyvin suhdelainotteista mutta on todennäköistä, että jatkossa asiakkaat etsivät yhä enemmän sellaisia asianajotoimistoja, jotka pystyvät tarjoamaan kokonaisvaltaisia palveluita sekä vastaamaan kaikkiin liikejuridiikan kysymyksiin. Haastateltava D totesi, että joskus voi olla vahvuus myöntää, että jokaista asiakkaan juridista ongelmaa ei ole mahdollista ratkaista mutta lähtökohtaisesti asianajotoimiston strategian tulisi pyrkiä siihen, että kaikista talon praktiikkaryhmistä löytyy Suomen ylintä osaamista.

## **5.2 Markkinointitiimin rooli asiantuntijamarkkinoinnissa**

Haastatteluista kävi ilmi, että markkinointitiimin ensisijainen tehtävä asianajotoimistossa on tukea ja valmentaa juristeja sekä asianajajia asiantuntijajärjestelmän tuottamisessa, sillä asiantuntijajärjestelmän saavuttaminen vaatii systemaattista ja suunniteltua tekemistä. Haastateltavien mainitsemia konkreettisia toimia olivat muun muassa markkinointistrategian laatiminen, oikeiden kanavien etsiminen, monipuolisten sisältöjen ideoiminen sekä koko yrityksen tasolla brändin rakentaminen ja markkinointitavoitteiden asettaminen. Haastateltava D nosti esiin ajan hermolla pysymisen tärkeyden, jotta alan ajankohtaiset ja pinnalla olevat teemat ja puheenaiheet osataan tunnistaa ajoissa. Todennäköisesti nämä samat teemat kiinnostavat myös asianajotoimiston tai yksittäisten praktiikkoyksiköiden kohderyhmiä, minkä takia tällainen tilanne olisikin erinomainen hetki järjestää esimerkiksi koulutustapahtuma tai seminaari.

Kolme neljästä haastateltavasta nosti esiin myös asianajopalvelujen kompleksisuuden. Asiantuntijajasisällön muovaaminen helpommin lähestyttäväksi ja hieman markkinoinnillisemmaksi kuuluukin asianajotoimistojen markkinointitiimien päivittäisiin työtehtäviin. ”On tärkeää pystyä paketoimaan juristien osaamista sellaiseen pakettiin, joka on helppo tarjota eteenpäin meidän asiakkaillemme”, haastateltava C kertoi. Markkinoinnin avulla työ, jota asianajotoimistojen juristit tekevät päivittäin asiakasrajapinnassa, saadaan tuotua laajemman yleisön tietoisuuteen.

Haastateltavilta kysyttiin, mitkä markkinointikeinot he ovat kokeneet erityisen tehokkaiksi asiantuntijamielikuvan rakentamisessa. Haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että asiakastilaisuudet ovat edelleen tärkein ja suurin kanava, jonka kautta asiantuntijuutta on mahdollista tuoda esille. Asiakastilaisuudet ovat myös erinomainen keino kasvattaa yrityksen näkyvyyttä sekä luoda asiakassuhteita, kuten Ropekin (2005, 358) kirjassaan toteaa. Haastateltava C:n mielestä asianajotoiminnan kannalta on äärimmäisen tärkeää, että asianajajan ja asiakkaan välinen yhteistyö toimii ja asiakastapahtumat ovatkin oivallinen tilaisuus tietoisesti vaalia ja hoitaa näitä henkilösuhteita. Asiakastilaisuuksia on myös helppo räätälöidä praktiikkaryhmien tarpeiden mukaan sekä sen perusteella, mitä kullakin tapahtumalla halutaan saavuttaa. Asiakastilaisuudet, jotka tavoittavat suuren yleisön, ovat hyvä keino kasvattaa praktiikoiden tunnettuutta sekä rakentaa asianajajien asiantuntijapositionia. Esimerkkeinä tällaisista tilaisuuksista haastatteluissa mainittiin muun muassa asianajotoimistojen isot lippulaivatapahtumat sekä webinaarit. Haastateltava D:n mielestä muita toimivia konsepteja praktiikkaryhmille, jotka tunnustetaan jo oman oikeudenalansa huippuosajiksi, ovat esimerkiksi erilaiset verkostotapaamiset sekä roundtable-keskustelut.

Asiakastilaisuuksien lisäksi haastatteluissa nostettiin vahvasti esiin referenssiuutiset tärkeänä ja vaikuttavana asiantuntijamielikuvan rakentamisen keinona. Asiakasreferenssien ajatellaan olevan ainakin vielä tällä hetkellä luotettavin lähde potentiaalisille asiakkaille, mikäli he haluavat tietoa jonkin asianajotoimiston tarjoamista palveluista. Kuten tietoperustastakin on luettavissa, myös haastateltavat kokivat, että referenssien avulla on mahdollista vahvistaa asiantuntijuutta sekä osoittaa asiakkaiden luottamusta yritystä kohtaan.

Näkemykset ranking-vertailujen merkityksestä asianajajalalla puolestaan vaihtelivat hieman haastateltavien välillä. Haastateltava D:n mielestä ranking-vertailut ovat edelleen hyvin tärkeässä roolissa, kun taas haastateltava B totesi, että niiden tuomasta myynnillisestä lisäarvosta ei ole mitään varsinaista näyttöä. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että asiakkaat eivät varmastiakaan valitse asianajotoimistoa pelkästään ranking-menestyksen perusteella, vaikka markkinaa ja kilpailijoita seurattaessa voidaan sijoitusten huomata olevan lähtökohtaisesti paikkansapitäviä.

Yksi teema, joka ei tietoperustasta ilmennyt, mutta nousi haastatteluissa esiin, on juristien ja asianajajien oma sisällöntuotanto sekä vuorovaikutus eri sidosryhmien kanssa sosiaalisessa mediassa. Haastateltava C:n mielestä erilaisten asiantuntijasisältöjen tuottaminen sosiaaliseen mediaan on sekä henkilöbrändin että asiantuntijamielikuvan rakentamisen kannalta hyvin tärkeää. Sosiaalisen median rooli liiketoiminnassa kasvaa jatkuvasti ja se koetaan hyväksi kanavaksi oman asiantuntijuuden jakamiseen sekä asianajotoimiston, jossa sisällönjulkaisija työskentelee, brändin ja toimintatapojen esille tuomiseen. ”Toki on paljon tietoa, josta asiakkaat oikeasti maksavat tosi paljon, joten kaikkea ei voi ilmaiseksi siellä somessa jakaa”, haastateltava A kuitenkin totesi.

### 5.3 Asianajotoiminnan markkinoinnin tyypillisimmät haasteet

Opinnäytetyön toisen apukysymyksen mukaisesti haastatteluissa pyrittiin selvittämään, aiheuttaako asianajotoimisto ympäristönä joitakin tiettyjä erityispiirteitä, joihin tulee kiinnittää huomiota markkinoinnissa ja asiantuntijamielikuvan rakentamisessa. Hyvää asianajajatapaa koskevista ohjeissa korostetaan, että asianajotoiminnan mainonnan ja markkinoinnin täytyy olla asianajajakunnan arvon mukaista, asiallista sekä paikkansapitävää (Suomen Asianajajaliitto 2013, 14). Haastatteluista kuitenkin selvisi, että asianajotoiminnan markkinointia ohjaavat säännöt eivät oikeastaan näy asianajotoimistojen markkinoinnin ammattilaisten päivittäisessä työssä. Haastateltava C koki, että asianmukaiset toimintatavat on opittu jo perehdytyksen yhteydessä eikä ohjeistusta ole tarvinnut sen kummemmin miettiä.

Haastatteluissa toimialan ymmärryksen puute nähtiin yhtenä asianajotoiminnan markkinoinnin suurimmista haasteista. Haastateltava A totesi, että toisinaan asiantuntijasisällön tuottaminen asianajotoimistossa on haastavaa ilman juridista substanssiosaamista. Lisähaastetta tuo se, että suurissa asianajotoimistoissa on useita eri oikeudenaloihin keskittyneitä praktiikkaryhmiä, ja markkinoinnin ammattilaisilla on harvoin aikaa tai resursseja perehtyä syvällisesti asianajotoimiston jokaisen tiimin ominaispiirteisiin. Tämän vuoksi markkinointi ei aina pysty proaktiivisesti vastaamaan kaikkien praktiikkaryhmien tarpeisiin. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että lähtökohtaisesti asianajotoiminnassa itse asiasisältö on peräisin juristeilta ja markkinoinnin tehtävänä on muovata se ymmärrettävään ja luettavaan muotoon.

Tietoperustasta käy ilmi, että asianajoalalla on aikoinaan ollut voimassa markkinointikielto (Hastolaw 19.1.2018). Haastatteluissa havaittiin, että tämä alan markkinointikielto, vaikkakin se on jo poistunut, vaikuttaa edelleen asianajajien asenteisiin markkinointia kohtaan. Haastateltava D:n mukaan asianajotoimistoissa markkinoinnin halutaan edelleen olevan hyvin varovaista ja nöyrää, mikä tekee siitä toisinaan haastavaa. Haastateltava B puolestaan mainitsi, että asiantuntijamielikuvan rakentamiseen liittyy myös mahdollinen mainehaittariski. Asianajajat pelkäävät keskustella julkisesti, esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, alalla pinnalla olevista teemoista, sillä potentiaaliset

asiakkaat saattavat nähdä sen kannanottona, joka ei välttämättä olekaan samassa linjassa heidän liiketoimintansa kanssa. Perinteinen word of mouth -markkinointi, eli vapaasti suomennettuna puskaradioviestintä, sekä luottamus verkostoissa nähdään yhä tärkeimpänä ja turvallisimpana markkinoinnin muotona, kertoi haastateltava D.

Haastatteluiden lopuksi haastateltavilta kysyttiin, millaisia liiketoiminnallisia tuloksia markkinoinnin ja asiantuntijamielikuvan vahvistamisen avulla on saatu aikaan. Kaikki haastateltavat vastasivat, että markkinoinnin tulosten mittaaminen ja seuraaminen on vaikeaa, koska numeerista dataa on vielä hyvin vähän. Haastateltava C pohti, että asianajoala on jäänyt tuloksellisessa markkinoinnissa muita aloja jälkeen, koska markkinointia on pidetty toissijaisena toimeksiantotyöhön nähden. Haastateltavat kertoivat, että tällä hetkellä markkinointitavoitteiden saavuttaminen näkyy lähinnä sekä asianajotoimistojen että niissä työskentelevien yksilöiden näkyvyyden ja tunnettuuden kasvuna, ranking-sijoitusten nousuna sekä tapahtumien osallistujamäärien kasvuna. Kehityksestä kertoo myös asianajotoimistojen saamien uusien toimeksiantojen määrä. Haastateltava D totesi, että mitä arvostetumpi ja luotettavampi asianajotoimisto on asiakkaidensa silmissä, sitä suurempia ja kompleksisempia toimeksiantoja sen on mahdollista saada.

#### **5.4 Tulosten yhteenveto**

Haastattelututkimukseen osallistui neljä samassa suuressa pääkaupunkiseudun liikejuridiikkaan keskittyvässä asianajotoimistossa työskentelevää markkinoinnin ja viestinnän ammattilaista. Yhdellä haastateltavista oli kokemusta useammasta asianajotoimistosta ja kaksi haastateltavaa puolestaan kertoivat tehneensä asiantuntijamarkkinointia sekä markkinointikonsultointia myös muissa asiantuntijaorganisaatioissa. Vaikka haastateltavien työkokemuksessa on huomattavia eroja, heidän näkemyksensä asiantuntijamielikuvan rakentamisen kannalta tehokkaimmista markkinointikeinoista sekä mielipidejohtajuuden merkityksestä asianajoalalla olivat yllättävän yhteneväisiä. Pidempään asianajotoimistossa työskennelleet haastateltavat osasivat kuitenkin kertoa enemmän asianajotoiminnan markkinointiin liittyvistä erityispiirteistä, sillä he ovat vuosien varrella päässeet todistamaan markkinoinnin vapautumista konservatiiviseksi luonnehditulla asianajoalalla.

Haastateltavien keskuudessa vallitsi yksimielisyys siitä, että asiakastilaisuudet ovat tehokkain keino rakentaa vahvaa asiantuntijamielikuvaa asianajoalalla. Yllättävää oli, että nimitysuutiset, joita tietoperustassa käsitellään, eivät nousseet esiin yhdessäkään haastattelussa. Suurissa asianajotoimistoissa nimityksiä tehdään tavallisesti tilikauden vaihteessa ja niiden tavoitteena on sekä sitouttaa työntekijöitä että tukea juristien urakehitystä, mutta myös vahvistaa asianajotoimiston ja sen eri praktiikoiden asemaa markkinoilla. On mahdollista, että haastateltavat kokivat asiakastilaisuudet, referenssiuutiset, ranking-vertailut sekä sosiaalisen median julkaisut tärkeimpinä

markkinointikeinoina siitä syystä, että he osallistuvat hyvin tiiviisti esimerkiksi tapahtumien järjestämiseen ja referenssien työstämiseen.

Opinnäytetyön toisen apukysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, millä tavoin markkinointi voi auttaa asianajotoimistoja asiantuntijamielikuvan rakentamisessa. Sipilän (1999, 36) mukaan asiantuntija-aloilla hyvin tehty työ myy itse itseään. Kaikki haastateltavat allekirjoittivat tämän mutta korostivat markkinoinnin roolin olevan kasvussa asiantuntijamielikuvan luomisessa. Kenestäkään ei tule hetkessä asiantuntijaa omalla alallaan ilman tarkkaan laadittua markkinointistrategiaa. Markkinoinnin ammattilaisten tehtävänä on myös huolehtia strategian pohjalta laaditun markkinointisuunnitelman systemaattisesta noudattamisesta. Asianajotoimistojen tukitoimintojen tarkoituksena onkin mahdollistaa se, että juristit ja asianajajat voivat keskittyä täysin ydinosamiseensa eli toimeksiantotyöhön. Tällä tavoin asianajotoimistot voivat tarjota asiakkailleen parasta mahdollista laatua.

Tietoperustan ja haastattelujen perusteella voidaan todeta, että vahvaa asiantuntijamielikuvaa ja mielipidejohtajuutta pidetään erittäin merkittävänä asianajoalalla. Asiantuntijuus ja mielipidejohtajuus nähdään tekijöinä, jotka auttavat asianajotoimistoa erottautumaan kilpailijakentällä, houkuttelemaan alan parhaita osaajia sekä hankkimaan kaikista tuottavimpia asiakkuuksia. Täytyy kuitenkin muistaa, että tutkimus on tehty asianajotoimistojen markkinoinnin ja viestinnän ammattilaisten näkökulmasta, joten opinnäytetyössä esitetyt väitteet asiantuntijamielikuvan ja mielipidejohtajuuden merkityksestä asianajoalalla perustuvat markkinoinnin ammattilaisten ajatuksiin ja näkemyksiin. Tutkimuksessa ei haastateltu juristeja mutta on todennäköistä, että juristien vastaukset olisivat saattaneet vaihdella melko paljonkin eri henkilöiden välillä. Haastateltavat kertoivat, että osa juristeista, joiden kanssa haastateltavat työskentelevät päivittäin, ovat luonnostaan sitoutuneempia markkinointiin ja näkevät sen yhtenä liiketoiminnan edistämisen keinona, kun taas toisten mielestä toimeksiantotyö menee kaiken muun edelle.

Haastateltavat vastasivat myös seuraavaan apukysymykseen: aiheuttaako asianajotoimisto ympäristönä joitakin tiettyjä erityispiirteitä asiantuntijamielikuvan luomiselle? Asianajotoimistojen markkinointia – osittain alan luonteesta ja historiasta johtuen – voidaan kuvailla melko perinteiseksi markkinoinniksi. Asianajotoimiston lisäksi muissa asiantuntijaorganisaatioissa työskennelleet haastateltavat totesivat, että asianajoalalla markkinointi ei ole vielä kovin rohkeaa tai digitaalisesti edistynyttä, vaikka uusiin kehittyneisiin markkinointityökaluihin sekä tulokselliseen markkinointiin ylipäänsä on alettu panostaa entistä enemmän. Asianajotoiminnan markkinoinnin tulee kuitenkin edelleen täyttää vaatimukset, jotka sille on hyvää asianajajatapaa koskevien ohjeiden luvussa 10 asetettu.

## 6 Pohdinta

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin asiantuntijamielikuvan rakentamista markkinoinnin keinoin asianajotoimistossa. Keskeisin tutkimuskysymys oli, mitä markkinointikeinoja asianajotoimiston kannattaa käyttää vahvan asiantuntijamielikuvan rakentamiseksi. Lisäksi pohdittiin, millä tavoin markkinointi voi auttaa asiantuntijamielikuvan rakentamisessa. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös, aiheuttaako asianajotoimisto ympäristönä joitakin tiettyjä erityispiirteitä asiantuntijamielikuvan luomiselle. Tutkimuksessa hyödynnettiin jo olemassa olevaa aineistoa sekä tutkijan toteuttamia haastatteluja, joista saatiin tutkimuksen kannalta arvokasta, yksilöiden omiin ainutkertaisiin kokemuksiin perustuvaa informaatiota. Opinnäytetyössä pyrittiin tuottamaan konkreettisia toimenpide-ehdotuksia, jotka ovat suoraan hyödynnettävissä työelämässä ja sen kehittämisessä.

Laadullisen tutkimuksen avulla, ja tietoperustan tuella, opinnäytetyön kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Asiantuntijamielikuvaa rakentaessaan asianajotoimiston kannattaa panostaa erityisesti asiakastilaisuuksiin ja referenssiuutisiin. Myöskään sosiaalisen median voimaa henkilö- ja yritysbrändin rakentajana ei voida enää väheksyä, vaikka asianajolalla on pitkään luotettu pääasiassa perinteisen markkinoinnin keinoihin. Asianajotoimiston markkinointitiimi on keskeisessä roolissa koko asiantuntijamielikuvan rakentamisprosessin ajan – tavoitteiden asettamisesta ja sisältöjen suunnittelusta aina asiantuntijasisällön tuottamiseen ja tulosten seuraamiseen asti. Asianajotoimistossa työskentely kuitenkin eroaa monesta muusta asiantuntijaorganisaatiosta alan sääntelyn ja substanssisidonnaisuuden kautta. Asianajotoiminnan markkinointi voisikin olla tuloksellisempaa ja markkinoinnin ammattilaisten puolelta proaktiivisempaa, mikäli juridista osaamista löytyisi laajemmin myös asianajotoimistojen tukitoiminnoista.

### 6.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden ensisijainen edellytys on, että tutkimus on tehty tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisesti. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan yleisesti kuvata kahden käsitteen, validiteetin ja reliabiliteetin, avulla. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksella mitataan tarkoitukseenmukaisia asioita. Validius varmistetaan suunnittelemalla tutkimuksen tiedonkeruu huolellisesti etukäteen. Reliabiliteetilla puolestaan tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tutkijan on oltava kriittinen koko tutkimusprosessin ajan – sekä tietoja kerättyä ja käsiteltäessä että tuloksia tulkittaessa. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, mikäli tulokset ovat samoja toistettaessa tutkimus. (Heikkilä 2014, 27–28, 176.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyvät vahvasti käsitteet uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuudella mitataan sitä, missä määrin tutkimuksen tulokset hyväksytään tosiksi ja luottavatko tutkimusta lukevat siihen, että tutkimusaineisto on kerätty asianmukaisesti ja

analysoitu riittävän tarkasti. Luotettavuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkija onnistuu vakuuttamaan tutkimusta lukevat omasta ammattitaidostaan sekä valitsemistaan lähestymistavoista ja tutkimusmenetelmistä. Eettisesti toimiva tutkija noudattaa koko tutkimusprosessin ajan tiettyjä eettisiä periaatteita. Tutkimuksen kohteena oleville ihmisille tai muille tutkimukseen liittyville tahoille ei saa aiheutua harmia tutkimukseen osallistumisesta. (Puusa & Juuti 2020, 175.) Tästä syystä tämänkin opinnäytetyön haastattelut ovat anonyymeja eikä haastateltavien henkilö- tai yksilöintitietoja paljasteta. Haastateltavat osallistuivat tutkimukseen omasta tahdostaan ja he tiesivät heidän vastauksiaan käytettävän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä.

Haastattelututkimus sisälsi kahdeksan kysymystä (liite 1). Haastattelukysymysten valinnassa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että kysymykset kattavat koko tutkimusongelman. Haastattelurungon muodostaminen oli suhteellisen helppoa, koska tutkimuskysymykset, tutkimuksessa käytettävät tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät sekä haastateltavat henkilöt oli määritelty tarkasti jo tutkimussuunnitelmassa. Tutkimuksen validiteetin vahvistamiseksi haastattelututkimukseen valittiin henkilöitä, jotka työskentelevät päivittäin asianajotoimistossa markkinoinnin ja asiantuntijamielikuvan rakentamisen parissa. Haastateltavien pienen lukumäärän voidaan kuitenkin nähdä heikentävän tutkimuksen validiteettia, vaikka laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei olekaan tulosten yleistäminen vaan todellisten ilmiöiden kuvaaminen. Toisaalta kaikki neljä haastateltavaa olivat vastauksissaan hyvin yhteneväisiä, joten tutkimuksen luotettavuus ei välttämättä olisi parantunut, vaikka haastatteluja olisi toteutettu enemmän. Lisähaastatteluista ei todennäköisesti olisi saatu kerättyä enempää faktojakaan, sillä tutkimuksen aihe perustuu pitkälti ihmisten kokemuksiin ja näkemyksiin tutkittavasta ilmiöstä.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta ei ole mahdollista arvioida vertaamalla tuloksia aikaisempiin teorioihin tai tutkimustuloksiin, koska opinnäytetyön aiheesta ei ole aiemmin tehty täysin vastaavaa tutkimusta. Tuloksia voidaan kuitenkin peilata teoriaan ja monessa tapauksessa haastatteluissa syntyneet havainnot vahvistivatkin tietoperustan perusteella tehdyt oletukset. Opinnäytetyön tietoperusta rakennettiin monipuolisen aineiston avulla ja kaikki ne lähteet, joihin työssä on viitattu, on merkitty asianmukaisesti työn lopussa olevaan lähdeluetteloon. Haastatteluista saatiin tutkimusta varten laajasti vastauksia uransa eri vaiheissa olevilta ammattilaisilta. Kaksi haastateltavista ovat jo oman alansa kokeneita asiantuntijoita, mikä myös osaltaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta.

## **6.2 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tällä opinnäytetyöllä on vahva yhteys työelämään, vaikka kyseessä on tutkimustyyppinen opinnäytetyö. Asiantuntijamielikuvan rakentaminen markkinoinnin keinoin asianajotoimistossa on aiheena hyvin konkreettinen ja tutkimuksen tulokset ovatkin suoraan hyödynnettävissä asiantuntijamielikuvaan, mielipidejohtajuuteen sekä yleisesti asiantuntijamarkkinointiin liittyvissä projekteissa ja

kehityshankkeissa asianajotoimistoissa. Koska aiheesta ei ole aiemmin tehty vastaavaa tutkimusta täysin samasta näkökulmasta, tästä opinnäytetyöstä voisi olla hyötyä erityisesti asianajotoimistoissa työskenteleville markkinoinnin ammattilaisille, joille asiantuntijamarkkinointi ei vielä kuulu omaan ydinosaamiseen. Tästä tutkimuksesta voisivat kuitenkin hyötyä myös esimerkiksi juristit sekä asianajotoimistojen tukitoimintojen edustajat, jotka ovat vasta tulleet alalle, sillä asianajotoiminnan erityispiirteet ovat yksi iso teema, jota tässä opinnäytetyössä tarkastellaan.

Tässä opinnäytetyössä asiantuntijamielikuvan rakentamista asianajotoimistossa on käsitelty tutkimuksen rajauksen vuoksi ainoastaan markkinoinnin ja viestinnän ammattilaisten näkökulmasta. Aihetta olisi mielenkiintoista tutkia lisää myös juristien näkökulmasta. Jatkotutkimuksen voisi toteuttaa kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa haastateltaisiin henkilökohtaisesti markkinoinnin ammattilaisten sijasta asianajotoimistossa työskenteleviä asianajajia ja muita juristeja.

Tämän tutkimuksen pohjalta nousi kuitenkin esiin myös toinen jatkotutkimusmahdollisuus. Opinnäytetyön haastattelututkimuksessa yritettiin selvittää, millaisia liiketoiminnallisia tuloksia asiantuntijamielikuvan vahvistamisen avulla on saatu aikaan. Vastaukset jäivät valitettavan pintapuolisiksi, koska haastateltavat kertoivat numeerista dataa olevan toistaiseksi saatavilla hyvin vähän. Jatkotutkimuksen aiheesta voisi toteuttaa kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla, jotta asiantuntijamielikuvan rakentamisen hyödyistä saataisiin enemmän numeerista tietoa. Tutkimus voitaisiin laajentaa koskemaan asianajotoimistojen sidos- ja kohderyhmiä, jotta saadaan riittävän suuri ja edustava otos, mikä on kvantitatiivisen tutkimuksen onnistumisen edellytys (Heikkilä 2014, 15).

Tämän tutkimuksen avulla asianajotoimistojen toivotaan kiinnostuvan asiantuntijamarkkinoinnista ja ymmärtävän, miksi asiantuntijamielikuvan rakentaminen on tärkeää juuri asianajoalalla. Asianajotoimistoissa työskenteleviä juristeja suositellaan sitoutumaan yrityksen markkinointitiimin laatimaan markkinointistrategiaan, aktivoitumaan omassa sisällöntuotannossaan sekä yleisesti kiinnostumaan markkinoinnista ja sen tarjoamista mahdollisuuksista. Asiantuntijamielikuvalla on varmasti suuri merkitys kaikilla asiantuntija-aloilla, mutta sen rakentaminen on erityisen tärkeää asianajoalalla, jossa kilpailu kiristyy ja palvelujen odotetaan olevan äärimmäisen korkealaatuisia. Siksi yksittäisen asianajotoimiston liiketoiminnan kannalta on hyvin oleellista, että se onnistuu saavuttamaan asiantuntija-aseman markkinoilla.

### **6.3 Oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyöni tekeminen alkoi tammikuussa 2023 aiheen valinnalla, joka oli lopulta koko prosessin haastavin vaihe. Halusin opinnäytetyöni liittyvän markkinointiin mutta koin, että esimerkiksi työnantajamarkkinointia oli jo tutkittu niin paljon, ettei minulla olisi ollut mitään uutta annettavaa aiheelle. Minulle oli tärkeää, että valitsemani aihe olisi tuore, ajankohtainen ja mikä merkittävintä,

itseäni kiinnostava, jotta kirjoittamisprosessista tulisi kivuttomampi. Kun vihdoinkin saimme opinnäytetyöhjaajani kanssa rajattua opinnäytetyöni aiheeksi asiantuntijamielikuvan rakentamisen markkinoinnin keinoin asianajotoimistossa, oli tutkimuskysymysten, tutkimusmenetelmien sekä haastateltavien henkilöiden määrittely suhteellisen helppoa. Olen hyvin iloinen siitä, että onnistuin löytämään omasta verkostostani haastateltavat, jotka lähtivät mielellään mukaan tähän tutkimukseen.

Opinnäytetyöni tekemistä on vaikeuttanut se, että olen käynyt koko kevään myös täysipäiväisesti töissä. Kun huomasin jääneeni hieman suunnitellusta aikataulusta jälkeen, pyysin esihenkilöltäni luvan jäädä pari viikoksi opintovapaalle. Kahden viikon opintovapaa edesauttoi opinnäytetyöni valmistumista ajallaan. Näitä pieniä aikatauluhaasteita lukuun ottamatta opinnäytetyöprosessini eteni kuitenkin yllättävän mutkattomasti. Sain esimerkiksi toteutettua kaikki haastattelut ajallaan ja suunnitellusti kasvokkain. Haastattelut antoivat minulle tutkimustani varten myös riittävästi aineistoa, jota pystyin alkaa analysoimaan. Toisaalta haastateltavien vastauksissa ei juurikaan ollut haajontaa, joten tutkimuksen tulokset jäivät harmillisen kevyiksi.

Koen oppineeni opinnäytetyöprosessin aikana paljon uutta asiantuntijamarkkinoinnista sekä asianajalasta. Työn aiheeseen liittyvän tietämyksen lisääntymisen lisäksi olen kehittynyt tieteellisen tutkimuksen kirjoittamisessa. Pääsin myös ensimmäistä kertaa kokeilemaan haastattelijan roolissa olemista, sillä en ollut koskaan aiemmin haastatellut ketään. Esiintyminen ei ole suurin vahvuuteni, joten kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään ja henkilökohtaisiin haastatteluihin päätyminen heitti minut mukavuusalueeni ulkopuolelle. Opinnäytetyön tekeminen on myös kehittänyt ajan- ja tiedonhallintataitojani. Osaan nyt arvioida löytämäni tietoa kriittisemmin sekä arvioida, onko tieto oleellista vai epäoleellista tutkimukseni kannalta. Opinnäytetyötä tehdessä minua on motivoinut se, kun olen huomannut työni olevan joka kirjoittamiskerran jälkeen hieman lähempänä valmista. Tässä prosessissa erityisen palkitsevaa on ollut nähdä oman työnsä jälki.

Mielestäni tämä opinnäytetyö on kokonaisuudessaan melko onnistunut. Opinnäytetyön tavoitteeksi oli asetettu asiantuntijamielikuvan vahvistamisen kannalta tehokkaimpien markkinointikeinojen tunnistaminen sekä asianajotoimistojen markkinointia koskevien erityispiirteiden esiin tuominen. Yhdistämällä haastattelututkimuksesta saadun aineiston teoreettiseen viitekehykseen, onnistuin identifioimaan asiakastilaisuudet ja referenssiuutiset asiantuntijamielikuvan rakentamisen kannalta tehokkaimmiksi markkinointikeinoiksi ja huomasin, että asianajotoimintaa ohjaava sääntely ja asianajalalla vallinneet asenteet ovat vaikuttaneet muun muassa siihen, että asianajotoimistoissa on jääty hieman muita asiantuntijaorganisaatioita jälkeen esimerkiksi digitaalisessa markkinoinnissa. Tutkimuksen tulosten arvioinnin yhteydessä syntyi myös potentiaalisia jatkotutkimusehdotuksia. Uskon, että monet asianajalalla työskentelevät tulevat hyötymään opinnäytetyöni tuloksista. Itselteni tämä prosessi on ollut hyödyllinen erityisesti oman oppimisen ja ammatillisen kasvun kannalta.

## Lähteet

Aamuset 3.2.2015. Turkulaisyrittäjä tarjoaa mahdollisuuden kilpailuttaa lakipalvelut verkossa. Luettavissa: <https://aamuset.fi/artikkeli/1613110982>. Luettu: 13.4.2023.

Boxberg, K., Felt, E. & Nousiainen, M. 26.12.2022. Voittoa jopa 1,7 miljoonaa per osakas: Nämä juristien yritykset tekivät viime vuonna jättitulot. Talouselämä. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/voittoa-jopa-1-7-miljoonaa-per-osakas-nama-juristien-yritykset-tekivat-viime-vuonna-jattitulot/3b8d693d-b1c4-4cbe-97d1-ac5ace7577b8>. Luettu: 5.2.2023.

Chambers and Partners 2023. Dispute Resolution in Finland Legal Rankings. Luettavissa: <https://chambers.com/legal-rankings/dispute-resolution-finland-2:467:85:1>. Luettu: 27.3.2023.

Drake, M. & Salmi, M. 2018. Opinnäytetyö ja menetelmät tutuksi. Menetelmäopinnot virtuaalisesti. Haaga-Helia Moodle. Luettu: 22.1.2023.

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2016/679, annettu 27 päivänä huhtikuuta 2016, luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY kumoamisesta (yleinen tietosuojasäädös).

Hastolaw 19.1.2018. 50. Asianajajapäivä 12.1.2018. Asianajotoimisto Hästö & Co Oy:n blogi. Luettavissa: <https://www.hastolaw.com/19-1-2018/>. Luettu: 11.2.2023.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 28.1.2023.

Honkasilta, J. s.a. Tutkimusaineiston käsittely. Luettavissa: <https://tiedelukutaito.mooc.fi/part-4/1-tutkimusaineiston-kasittely>. Luettu: 28.1.2023.

Härkönen, I. 2017. Asianajajatutkimus 2017. Suomen Asianajajaliiton julkaisuja 2017. Suomen Asianajajaliitto. Luettavissa: [https://asianajajaliitto.fi/asianajajatutkimus\\_2017\\_final/](https://asianajajaliitto.fi/asianajajatutkimus_2017_final/). Luettu: 18.2.2023.

Indeed 2022. What Are Opinion Leaders and Why Is Their Influence Important? Luettavissa: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/opinion-leader>. Luettu: 19.2.2023.

KLINEN 14.7.2021. Mitä Tarkoittaa Top Of Mind? KLINEN Oy:n blogi. Luettavissa: <https://www.klinen.fi/post/mita-tarkoittaa-top-of-mind>. Luettu: 27.3.2023.

Laki asianajajista 12.12.1958/496.

Lilius, A. 28.9.2007. Isot pääsevät listoille. Talouselämä. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/isot-paasevat-listoille/30361f58-01e2-328b-85f2-2352a32f057b>. Luettu: 18.2.2023.

Mohanty, S. 27.9.2022. How to Ask for a Customer Reference: An Essential Guide. SmartKarrot's blog. Luettavissa: <https://www.smartkarrot.com/resources/blog/customer-reference/>. Luettu: 18.2.2023.

Oikeusministeriön päätös yleisen asianajajayhdistyksen sääntöjen vahvistamisesta 24.4.1959/191.

Pinney, R. 7.6.2011. 3 easy steps to building an expert image. ThinkAdvisor. Luettavissa: <https://www.thinkadvisor.com/2011/06/07/3-easy-steps-to-building-an-expert-image/>. Luettu: 19.2.2023.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki.

RajatOn 2015. Tutkijan ABC. Luettavissa: <https://rajatontatiedekasvatusta.wordpress.com/tutkijan-abc/>. Luettu: 22.1.2023.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Talentum. Helsinki.

Rovaniemen hovioikeuspiirin laatuhanke 2006. Rovaniemen hovioikeuspiirin tuomioistuinten laatuhankkeen työryhmäraportteja VII. Saarijärvi. Luettavissa: [https://oikeus.fi/material/collecti-ons/20210118134048/7NS1vd8XJ/Laaturahankkeen\\_raportti\\_VII.pdf](https://oikeus.fi/material/collecti-ons/20210118134048/7NS1vd8XJ/Laaturahankkeen_raportti_VII.pdf). Luettu: 5.2.2023.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Elektroninen tietoaaineisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Luettu: 24.1.2023.

Saastamoinen, A. 7.10.2015. Lakipalveluiden vertailu venyttää pinnaa ja vie aikaa. Luettavissa: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/10/07/lakipalveluiden-vertailu-venyttaa-pinnaa-ja-vie-aikaa>. Luettu: 13.4.2023.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. 3. painos. WSOY. Porvoo.

Suomen Asianajajaliitto 2013. Hyvää asianajajatapaa koskevat ohjeet. Porvoo. Luettavissa: [https://asianajajaliitto.fi/tapaohjeet/hyvaa\\_asianajajatapaa\\_koskevat\\_ohjeet\\_vihko/](https://asianajajaliitto.fi/tapaohjeet/hyvaa_asianajajatapaa_koskevat_ohjeet_vihko/). Luettu: 4.2.2023.

Suomen Asianajajaliitto 2021. Asianajajakunta lukuina. Luettavissa: <https://asianajajaliitto.fi/asianajajaliitto/keita-olemme/avainluvut/>. Luettu: 5.2.2023.

Suomen Asianajajaliitto 2022a. Asianajaja on turvallinen valinta. Luettavissa: <https://asianajajaliitto.fi/asianajopalvelut/miksi-valita-asianajaja/>. Luettu: 29.1.2023.

Suomen Asianajajaliitto 2022b. Keitä me olemme. Luettavissa: <https://asianajajaliitto.fi/asianajajaliitto/keita-olemme/>. Luettu: 29.1.2023.

Suomen Asianajajaliitto 2022c. Juristininimikkeiden lyhyt oppimäärä. Luettavissa: <https://asianajajaliitto.fi/asianajopalvelut/miksi-valita-asianajaja/juristisanasto/>. Luettu: 18.2.2023.

Suomen Asianajajaliitto 2022d. Ilmoita nimitysuutisia. Luettavissa: <https://asianajajaliitto.fi/asianajajaliitto/organisaatio/viestinta/advokaatti-lehti/ilmoita-nimitysuutisia/>. Luettu: 18.2.2023.

Suomen Hankintajuristit s.a. Ammatillinen sääntely ja valvonta. Luettavissa: <https://www.hankintajuristit.fi/ammattillinen-saantely-ja-valvonta>. Luettu: 29.1.2023.

Tietosuojavaltuutetun toimisto s.a. Aineiston hävittäminen, anonymisointi tai arkistointi tutkimuksen päättyessä. Luettavissa: <https://tietosuoja.fi/aineiston-havittaminen-anonymisointi-tai-arkistointi-tutkimuksen-paattyessa>. Luettu: 25.1.2023.

Trochim, W. 2006. Qualitative Measures. Luettavissa: <https://conjointly.com/kb/qualitative-measures/>. Luettu: 24.1.2023.

Ylönen, M. 2018. Asianajajaoikeus. Laki, säännöt ja tapaohjeet. 2. uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 29.1.2023.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset**

1. Kuinka kauan olet työskennellyt asianajotoimistossa, entä markkinoinnin parissa?
2. Oletko työskennellyt useammassa kuin yhdessä asianajotoimistossa? Mikäli kyllä, vaihtelevatko markkinointikäytännöt toimistoittain?
3. Mitä asiantuntijamielikuvalla mielestäsi tarkoitetaan?
4. Miten kuvailisit mielipidejohtajan roolin merkitystä asianajolalla?
5. Millä tavoin markkinointi voi auttaa asianajotoimistoa asiantuntijasisällön tuottamisessa?
6. Mitä konkreettisia markkinointikeinoja asianajotoimiston kannattaa käyttää vahvan asiantuntijamielikuvan rakentamiseksi? Oletko kokenut jotkin keinot erityisen tehokkaiksi?
7. Aiheuttaako asianajotoimisto ympäristönä joitakin tiettyjä erityispiirteitä, joihin tulee kiinnittää huomiota asiantuntijamielikuvaa rakennettaessa?
8. Millaisia liiketoiminnallisia tuloksia asiantuntijamielikuvan vahvistamisen avulla on saatu aikaan?