

Opinnäytetyö (AMK)
Liiketalouden koulutus
2018

Maria Tuomi

ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN ASIANAJOTOIMISTOSSA

– Case Asianajotoimisto X

Maria Tuomi

ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN ASIANAJOTOIMISTOSSA

- Case Asianajotoimisto x

Asianajoala on murroksessa. Asiakkaiden odotukset ovat muuttuneet ja asianajotoimistojen on ymmärrettävä mitä alalla tapahtuu kyetäkseen vastaamaan muuttuneisiin tarpeisiin. Asiakaskokemuksen johtaminen on väistämätöntä ja sen tulisi olla yrityksen strategian pohjana. On saatava vahva ymmärrys siitä, miten yrityksen toiminta vaikuttaa siihen millaiselta asiakkaan kokemus lopulta näyttäytyy.

Asianajotoimistoissa joudutaan väistämättä laskeutumaan norsunluutorneista ja ymmärtämään asianajopalveluiden olevan palveluliiketoimintaa, jossa onnistuminen vaatii alan ammattitaidon lisäksi vahvaa nykyhetken ymmärtämistä niin asiakkaiden odotuksista, kuin myös työntekijöiden johtamisesta. Asianajoalan trendejä ovat asiantuntijoiden johtaminen, asiakkaiden odotuksiin vastaaminen teknologialla, fixed pricing, toiminnan ja palveluiden muotoilu, perinteisen osakasmallin kyseenalaistaminen ja uudenlaisten palvelumallien luominen.

Opinnäytetyö kokoaa yhteen palveluliiketoiminnan, palvelumuotoilun ja asiakaskokemuksen eri osa-alueisiin liittyvää teoriaa sekä laki- ja asianajoalaan liittyviä tutkimuksia ja tulevaisuuden ennakoitua. Työssä tarkastellaan Asianajotoimisto X:n strategian resonoimista nykytutkimuksiin ja alan tulevaisuuskuviin.

Asianajotoimistossa asiakaskokemus muodostuu koko yrityksen toiminnan kokonaisuudesta ja sitä tulee johtaa strategisesti tiedolla. Tulevaisuuden odotuksiin voidaan vastata asiakaskokemuksen ympärille rakennetulla strategialla.

ASIASANAT:

Asianajotoimisto, asiakaskokemus, palvelumuotoilu, henkilöstökokemus, tulevaisuuden ennakointi

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Service Business

2018 | 46

Maria Tuomi

IMPROVING CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT IN A LAW FIRM

- Case Attorneys at Law X

The law field is in the process of transition. Customer expectations have changed, and law firms must understand what is happening in the field to meet the changing needs. Managing customer experience is inevitable and should be the basis for a company's strategy. Law Firms must have a strong understanding of how the company's operations influence the customer's experience in the end.

Law firms will inevitably have to descend from the ivory towers and to understand that law field services are like any service business where success requires not only legal knowledge and skills but also a strong understanding of today's expectations: both customer expectations and the employee's expectations of the management. The trends in the business sector include people management, responding to customers' expectations with technology, fixed pricing, service design, questioning the traditional partner model and creating new types of service models.

This thesis summarizes the theories related to various aspects of service business, service design and customer experience, as well as studies related to law business and forecasting the future. This thesis evaluates the resonance of the strategy of Attorneys at Law X, based on the current research and the future expectations of the industry.

In a law firm, the customer experience is formed through all the operations within the company. Therefore, all operations of the company must be strategically led by knowledge. Future expectations can be met by a strategy built on customer experience.

KEYWORDS:

Law firm, customer experience, service design, employee experience, forecasting future

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 ASIANAJOALAN NYKYTILA JA TUTKIMUKSET	8
2.1 Asianajaja ja asianajoala	8
2.2 Asianajotoimiston perinteinen toimintamalli ja sen tuomat haasteet	9
2.3 Tulevaisuuden ennakointi asianajoalalla	11
2.3.1 Hinta ja laskutus	12
2.3.2 Teknologia	13
2.3.3 IT turvallisuus	15
2.3.4 Asiakkaiden odotukset	15
3 PALVELULIIKETOIMINNAN YMMÄRTÄMINEN	18
3.1 Palveluliiketoiminta	18
3.2 Asiakas palveluliiketoiminnan keskiössä	18
3.3 Palvelumuotoilu	19
3.4 Palvelumuotoilun prosessi	20
3.5 Palvelumuotoilu käytännössä	21
4 MISTÄ ASIAKASKOKEMUS KOOSTUU	23
4.1 Asiakaskokemus	23
4.2 Asiakaskokemuksen merkitys	23
4.3 Kosketuspiste	25
4.4 Kosketuspistepolku	26
5 ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN	28
5.1 Asiakaskokemus liiketoimintastrategiassa	29
5.2 Tarkoitus ja tehtävä	31
5.3 Visio eli tavoite	31
5.4 Strategia ja liiketoimintasuunnitelma suunnan näyttäjänä	32
5.5 Yritys- ja palvelukulttuurin vaikutus asiakaskokemukseen	32
5.6 Henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen suhde	33
5.7 Henkilöstökokemuksen kehittämiseen vaikuttavat milleniaalit	34
6 CASE: MITEN ASIANAJOTOIMISTO X:N STRATEGIA RESONOI NYKYTIEDON JA TUTKIMUSTEN VALOSSA	36

6.1 Asianajotoimisto X	36
6.2 Asianajotoimisto X:n strategia	37
6.2.1 Asianajotoimisto X:n visio kirjattuna strategiassa	37
6.2.2 Asianajotoimisto X:n arvot kirjattuna strategiassa	38
6.2.3 Asianajotoimisto X:n kehitysalueet kirjattuna strategiassa	39
6.2.4 Asianajotoimisto X:n strategiaan kirjattu reitti kannattavaan toimintaan	40
6.3 Asianajotoimisto X:n palveluprosessi	40
6.4 Strategian haasteet	41
6.5 Strategian luomat mahdollisuudet	41
6.6 Miten Asianajotoimisto X:n strategia resonoi asianajoalan tutkimusten ja tulevaisuuskuvien valossa?	42
7 YHTEENVETO	44
LÄHTEET	47

KUVAT

Kuva 1. Haasteet perinteisen lakitoimiston toimintamallin uudistamisessa (mukaillen Stile 2017)	10
Kuva 2. The evolution of legal services (mukaillen Susskind 2013, 27)	12
Kuva 3. Kirjoittajan oma näkemys ja kuvio asiakkaan sijoittumisesta yrityksen toiminnan keskiöön	19
Kuva 4. Palvelumuotoilun prosessi, (Miettinen 2016, 37)	21
Kuva 5. Esimerkki asiakaskokemuksen roolista yrityksen strategiassa (Gartner 2018)	24
Kuva 6. Esimerkki asiakaskokemuksen kosketuspisteistä yrityksessä (Löytänä & Korteso 2011, 75)	26
Kuva 8. Lakipalveluiden jakautuminen oikeudenaloittain (Legal Executive Institute 2018)	29
Kuva 9. Asiakaskokemuksen suurimmat haasteet (Oracle 2015)	30

1 JOHDANTO

Asianajoalan murros näyttäytyy asiakkaiden kasvavina odotuksina asianajoalaa kohtaan. Asiakasymmärrys ja asiakkaan asettaminen liiketoiminnan keskiöön on jo pitkään ollut alalla trendinä. Asianajotoimistoissa osakkaille on tärkeää saada vahva ymmärrys siitä, mitä asiakas todella odottaa ja mitä teoriassa ja käytännössä tarkoittaa asiakaskokemuksen johtaminen. Menestyvällä yrityksellä on suosittavia asiakkaita ja sitoutuneita työntekijöitä mahdollistamassa onnistuneita asiakaskokemuksia. Näiden aikaansaamiseksi tarvitaan asiakaskokemukseen keskittyvä strategia. Kun strategian tavoitteena, eli visiona, on paras mahdollinen asiakaskokemus ja sen mukanaan tuomat edut yritykselle, tarvitaan osaamista, tietoa ja ymmärrystä siitä kokonaisuudesta, josta asiakaskokemus muodostuu. Käytännössä yrityksen toiminnassa ja eri toiminnoissa ei ole osaluettua, jolla ei olisi kytköstä onnistuneeseen asiakaskokemukseen. Walkerin Customers 2020 – tutkimuksen mukaan ”vuoteen 2020 mennessä tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksilla ja hinnalla ei enää ole merkitystä, vaan tärkein brändien välinen erottautumistekijä on asiakaskokemus” (Walker 2013). Näin ollen asiakaskokemuksen johtamisen ymmärtäminen ja sen strateginen johtaminen on väistämätöntä.

Työn tausta ja tavoitteet

Ajatus tämän työn aiheesta tuli kiinnostuksestani asianajoalaa kohtaan. Opiskeltuani palveluliiketoimintaa ja erityisesti asiakaskokemusta havaitsin, että asianajotoimistossa toiminta, työ sekä asiakkaan rooli on hyvin erilainen verrattuna palvelualoihin, joissa asiakas ostaa konkreettista palvelua tai tuotteen, johon on mahdollista ennakkoon tutustua. Tavallisesti asiakas tietää mitä ostaa ja mistä hän maksaa. Näin ei yleensä asianajotoimiston kanssa asioidessa ole. Asianajotoimiston asiakassuhteeseen liittyvät asiat eivät pääsääntöisesti ole ennalta arvattavissa ja asioiden hoitamiseen saattaa liittyä useita henkilöitä ja tahoja. Toimeksianto voi olla ajallisesti hyvin pitkä, eikä asianajajalla ole mahdollista luvata asiakkaan toivomaa lopputulosta. Muun muassa näistä asianajoalaa on pidetty viimeisenä palvelualan toiminta-alueena johon asiakaskokemuksen paineet kohdistuvat.

Työni toimeksiantaja on Asianajotoimisto X. Tarkasteltavaksi asiakki määriteltiin selvittää, miten asianajotoimisto X:n nykyinen strategia resonoi asianajoalan tutkimusten ja alan tulevaisuuskuvien kanssa.

Tavoitteeni on esittää tutkimukset ja teoria selkeästi ja havainnollistaen. Työni tarkoitus on koota Asianajotoimisto X:n osakkaille selvitys siitä, miten nykyinen strategia näyttäytyy nykytiedon ja tutkimusten valossa. Tämän vuoksi olen laajan termien määrittelyn sijaan rajannut työhöni ne asiat, joilla on juuri kyseisellä alalla ja kyseisessä yrityksessä merkitystä. Toivon että työni herättää strategiatyöhön ajatuksen siitä, miten yritys voisi olla alalla suunnannäyttäjä, eikä vain väistämättömiin muutoksiin ja alalla tapahtuvaan kehitykseen mukautuja.

Työni alkaa perehtymisellä asianajoalalla, jonka jälkeen käyn läpi teoriaa palveluliiketoiminnasta, palvelumuotoilusta ja asiakaskokemuksesta sekä siihen suoraan vaikuttavista osa-alueista toimeksiantaja yrityksen toiminnassa. Työni lopussa teen case-osuuden, jossa nostan esiin Asianajotoimisto X:n nykyisen strategian ja vertailen sitä keräämääni teoriaan ja tutkimustietoon. Viimeisenä työstäni löytyy Asianajotoimisto X:n toimitusjohtajan kommentit työni onnistumisesta sekä käytettävyydestä strategian kehitystyössä.

2 ASIANAJOALAN NYKYTILA JA TUTKIMUKSET

Yksittäinen asianajotoimisto pystyy omassa markkinassaan kilpailemaan asiakkaista vain erottumalla muista hyvin samanlaisista toimijoista. Erottuakseen yrityksen on tiedettävä mitä asiakkaiden tarpeet ja odotukset ovat. Tämän jälkeen asianajotoimiston sisäisten ja ulkoisten toimintatapojen tulee vastata niihin odotukset ylittäen ja lisäarvoa tuottaen.

Erottumiseen vaaditaan ennakkointia, modernia ja innovatiivista otetta työntekoon sekä kykyä kokonaiskuvan ymmärtämiseen asiakkaan näkökulmasta. On valittava toimintamalleja markkinointiin ja asiakastyöhön, jotka edesauttavat brändikuvan ehyttä muodostumista ja onnistuneita asiakaskokemuksia.

Tässä kappaleessa kokoan yhteen asianajoalaan liittyvän teorian ja perinteiset toiminta-ajatukset sekä tutkimustiedon asiakkaiden odotuksista alaa kohtaan. Käytän tässä kappaleessa esiin tuotuja tutkimuksia teoriana case -osuudessa.

2.1 Asianajaja ja asianajoala

Päästäkseen asianajaksi oikeustieteen ylemmät opinnot ja asianajajatutkinnon suorittaneen lakimiehen on työskenneltävä lakimiestehtävissä vähintään neljä vuotta, näistä vähintään kaksi vuotta asianajollisissa tehtävissä. Hyväksytyt tutkinnon ja riittävän kokemuksen jälkeen on vielä haettava Suomen Asianajajaliiton jäsenyyttä. Hyväksytyt Asianajajaliiton jäsenyys kertoo asianajajan olevan Suomen lain ja Asianajajaliiton sääntöjen mukaisesti sopiva asianajajan tehtävään ja mahdollistaa toimimisen asianajajana. Asianajaja nimikettä käyttävä lakimies työskentelee pääsääntöisesti aina asianajotoimistossa, poikkeuksena julkiset oikeusavustajat.

Asianajotoimistojen toimintaa valvoo ja säätelee Suomen Asianajajaliitto. Asianajajat ovat julkisen valvonnan alaisia, toisin kuin lakiasiantoimistot ja muut lakipalveluita tarjoavat yritykset. Asianajotoimistot ovat sidottuja hyvän asianajotavan noudattamiseen. Lakiasiantoimistoihin verrattuna asianajotoimistoilla on huomattavasti laajempi salassapitovelvollisuus. Asianajajaliitto edellyttää ja valvoo asianajajien lisäkoulutusta vuosittain.

Suomessa on tällä hetkellä 790 asianajotoimistoa ja 2124 asianajajaa. Lakimiehistä vain 10 % on asianajajia. (Asianajajaliitto 2018.) Asianajajat toimivat yritys- ja henkilöasiakkaiden asiamiehinä, avustajina tai neuvonantajina yksityisellä ja julkisella sektorilla.

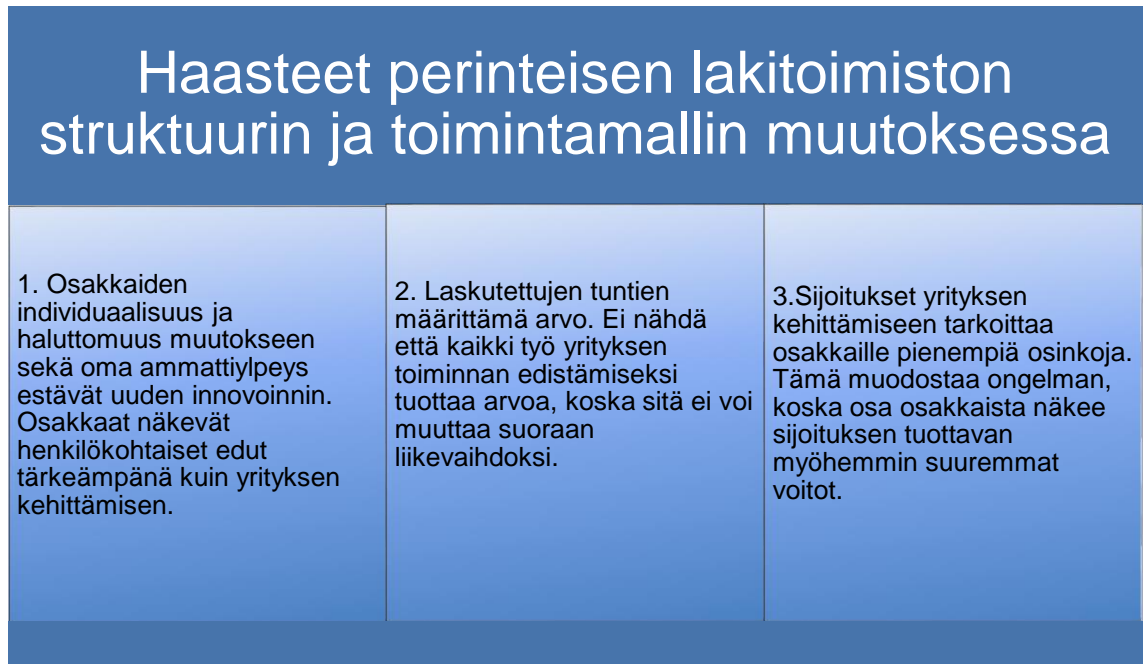
Asianajoalaa on kutsuttu palvelualojen ”viimeiseksi dinosaurukseksi”. Ala on hyvin perinteinen ja pysynyt hyvin samankaltaisena läpi historiansa. Toiminnan erityisluontoisuudesta johtuen asianajotoimistot ovat pitkään pystyneet toimimaan muilla aloilla vaikuttavat trendit välttämällä. Riippumatta palveluiden kehittymisestä, asiakkaiden odotukset asianajotoimistoja kohtaan pysyvät pitkään muuttumattomina. Digitalisaatio on kuitenkin tuonut vahvan muutoksen tarpeen myös asianajoalalle. Nopea muutos asiakkaiden odotuksissa ja tarpeissa ovat herättäneet asianajotoimistot muutoksen todellisuuteen.

Asianajotoimistoilla on tietty etulyöntiasema verrattuna muihin lakipalveluita tarjoaviin yrityksiin. Asianajajuutta pidetään todistuksena kokemuksesta, luotettavuudesta ja sitä arvostetaan. Asianajajat toimivat valvonnan alaisena hyvää asianajotapaa noudattaen. Asianajajista annetun lain 5 § 1 momentin mukaisesti ”Asianajajan tulee rehellisesti ja tunnollisesti täyttää hänelle uskotut tehtävät sekä kaikessa toiminnassaan noudattaa hyvää asianajotapaa” (Laki asianajajista 1958/496).

2.2 Asianajotoimiston perinteinen toimintamalli ja sen tuomat haasteet

Asianajotoimistot ovat tyypillisesti osakeyhtiöitä, jotka koostuvat osakkaista, asianajajista, lakimiehistä ja assistenteista. Osakkaat omistavat asianajotoimiston osakkeet ja jakavat tilikauden tuloksen. Yleensä yksi osakkaista toimii toimitusjohtajan tehtävässä. Osakkaille on jaettu omia vastuualueita eri palvelusektoreilta. Käytännössä jokainen osakas muodostaa oman siilon tai yksikön. Perinteinen asianajotoimisto on näin ollen ryhmä pieniä yrityksiä yhden katon alla. He jakavat tietoa keskenään, mutta kilpailevat liikevaihdosta ja jakavat kuluja.

Perinteinen toimintamalli näkyy selvästi yrityskulttuurissa ja toiminnan muuttaminen sisäisesti voi olla haastavaa. Useiden omistajien yhtenevä näkemys halutulle suunnalle yrityksen kehittämisessä ja yhtenevä päätöksenteko poikkeaa normaalista osakeyhtiön rakenteesta, jossa sananvalta jakautuu helpommin hallittavaksi.



Kuva 1. Haasteet perinteisen lakitoimiston toimintamallin uudistamisessa (mukaillen Stile 2017)

Lakiasioiden hoitamisesta on tullut lakipalveluiden tuottamista. Cohenin (2018) mukaan tämä ei tutkimusten mukaan enää tue perinteistä asianajotoimiston rakennetta ja aiheuttaa haastavan tilanteen alan yrityksissä, joissa osa osakkaista haluaa kehittää toimintaa ja osa pysyä vanhassa toimintamallissa. Monet asiakkaat ovat vaihtaneet lakipalveluiden tuottajaa, sillä lakipalveluiden tuottajalta odotetaan lakiasioiden lisäksi ketteryyttä ja kattavaa liiketoiminta-, teknologia sekä projektihallinnan osaamista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen sisällä ei ole tilaa valtataistelulle omistuksesta tai laskutuksesta osakkaiden kesken. Kaiken toiminnan keskiössä tulisi olla asiakkaan palveleminen tavalla, joka erottuu alan muista kilpailijoista ja edesauttaa yritystä pääsemään haluttua visiota kohti.

Kun yrityksessä ymmärretään asiakkaan merkitys yrityksen tulevaisuudelle, tulee tarve rakentaa operatiivinen toiminta sen mukaisesti. Jos perinteiset roolit estävät yritystä kehittymästä, on aika luoda uutta. Vanha toimintamalli ei mahdollisesti toimi uudessa toimintaympäristössä.

”Kaikki muu paisti asiakkaan aitoon ongelmanratkaisuun ja aidosti kokemaan arvonnousuun tähtäävä toiminta on pitkällä aikavälillä turhaa” (Ilvonen & Koskimäki 2018,7).

Legal sector benchmarkin (2018) mukaan 32 % amerikkalaisista lakitoimistoista ovat muuttaneet tai sopeuttaneet osakkaiden palkkioperusteita liiketoiminnan kehittämiseen perustuen. Saman selvityksen mukaan 40 % vastaajista uskoo, että tulevaisuuden isoimpia kehityksiä lakialalla on perinteisen lakitoimiston partnerimallin kokonaisvaltainen muutos.

Niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin odotukset ovat muuttuneet ja tämän kaltaiset tutkimukset vahvistavat muutoksen tarpeen ja väistämättömyyden asianajotoimistoissa.

2.3 Tulevaisuuden ennakointi asianajoalalla

Ennakoinnilla tarkoitetaan toimintaympäristön muutosten seuraamista ja varautumista siihen mitä saattaa tapahtua. Ennakointi auttaa näkemään mahdollisuuksia ja ongelmakohtia, joihin reagoimalla on mahdollista luoda yritykselle vahvuuksia sekä uusia tuotteita. On reagoitava havainnoituihin signaaleihin ja luoda niistä tulevaisuuskuvia. (Hiltunen ym. 2014, 14–15.) Tämä vaatii systemaattista, jatkuvaa ajattelumallia, jonka avulla voi tarjota asiakkaille arvoa, jota asiakkaat eivät tienneet tarvitsevansa.

Deloitteen (2016) tekemässä Future Trends for Legal Services -tutkimuksessa kansainväliset tulokset kertovat, että lähes puolella yrityksistä on tulevaisuudessa tarvetta käyttää enemmän oikeudellisia palveluita. Tulos näytti kulujen lisääntyvän erityisesti kolmella osa-alueella: yrityskaupoissa, oikeudenkäynneissä ja säädösten noudattamiseen liittyvissä kysymyksissä (compliance). Samassa tutkimuksessa havaittiin, että 55 % kyselyyn vastanneista yrityksistä on havainnut tarvetta etsiä uutta palveluntarjoajaa, koska perinteinen oikeudellisia palveluita tuottava yritys ei enää vastaa liiketoiminnan tavoitteita ja tarpeita.

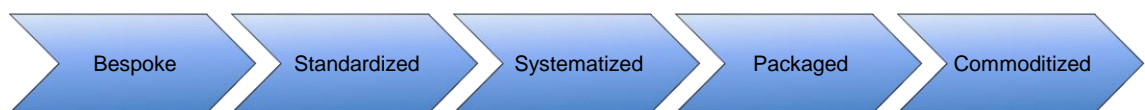
Asianajoala on jo kohdannut haasteen vastata niihin odotuksiin, joita muuttunut toimintaympäristö ja asiakkaat sille asettavat. Onko asianajotoimisto tarpeeksi ketterä organisaatio mukautumaan muutoksiin? Onko se orientoitunut eiliseen, tähän päivään vai valmistautuuko se palvelemaan huomisen asiakkaita? Onko tulevaisuus haaste vai mahdollisuus? Erottuva ja menestyvä asianajotoimisto ennakoi alan muutoksia ja innovoi uutta.

2.3.1 Hinta ja laskutus

Peppermint Technology (2013) tutki vuonna 2013 amerikkalaisten asiakkaiden odotuksia oikeudellisia palveluita tarjoavista yrityksistä. What clients really want from a legal services provider -tutkimus nostaa esiin, että 68 % vastaajista suhtautuu ennakkoluuloisesti oikeudellisiin palveluihin liittyviin kuluihin, 31 % odottaa ennakoitujen kulujen nousevan ja 37 % olisi kustannusten vuoksi valmis kääntymään jonkin muun tahon puoleen oikeudellisen asian selvittämiseksi. Tutkimus vahvistaa ajatuksen siitä, että kustannusten ennakkoon arviointi on asiakkaille tärkeää. Tämä teoria pätee niin yksityis- kuin yrittäjäasiakkaisiin.

Kuluihin liittyen Suomen Asianajajaliiton (2018) teettämässä Asianajajatutkimuksessa 2017 selvitettiin, että Suomessa 90 % asianajotoimiston palveluihin liittyvistä kuluista hinnoitellaan aikaperusteisella veloituksella. Kiinteää ”fixed pricing” -mallia käytti vain 5 %. Yli kymmenen juristin toimistoissa 80–95 % laskutuksesta tapahtui aikaperusteisesti. Noin kolmasosa vastanneista ei käyttänyt kiinteää hinnoittelua lainkaan. Tähän jokaisen toimiston tulisi reagoida.

Richard Susskind, kansainvälisesti tunnettu oikeudellisen alan asiantuntija, kirjoittaa kirjassa *Tomorrow’s lawyers* oikeudellisen alan väistämättömistä muutoksista. Susskindin mielestä alan evoluutio on:



Kuva 2. The evolution of legal services (mukaillen Susskind 2013, 27)

1. Tilauksesta tehty
1. Räättälöity
2. Standardoitu
3. Systematisoitu
4. Pakattu
5. Tuotteistettu

Asiakas haluaa ostaa palvelua sellaiselta yritykseltä ja asiantuntijalta, jolla on kokemusta vastaavanlaisista toimeksiannoista, ei maksaa ensimmäisestä aikaa vievästä kerasta. On yrityksen tehtävä organisoida toiminta niin, että se on kustannustehokasta kummallekin osapuolelle. Oikeudellisten palveluiden pakkaaminen ja tuotteistaminen on väistämättömiä muutoksia alalla ja samalla asiakkaiden etu. (Susskind 2013, 27-28.)

Becoming the law firm clients really want -tutkimuksessa (2014) otettiin esille prosessiajattelu, joka mahdollistaa laskutettavan ajan hallitsemisen. Kun koko ajan kehitetään käytössä olevia prosesseja ja luodaan uusia innovatiivisia toimintamalleja, tullaan tilanteeseen, jossa ylitetään asiakkaan odotukset. Sujuva prosessin seurauksena asiakas on tyytyväinen ja valmis maksamaan laskunsa.

2.3.2 Teknologia

Asianajoalan tulevaisuutta tutkiessa on nähtävillä selkeä suunta. Enemmän digitalisaation hyötyjä ja asiakkaan kanssa toiminnan muotoilua. Asianajajan tehtävä on hoitaa hänelle uskottuja toimeksiantoja, mutta niin yritys- kuin yksityisasiakaskin odottaa enemmän kuin ennen. Kysymys on siitä, mitä arvoa asiakas saa toimimisesta valitsemansa asianajotoimiston kanssa.

How law firms measure up against other sectors -tutkimuksessa (2016) saatiin selville, että verrattaessa oikeudellisia palveluita tuottavia yrityksiä rahoituspalveluihin, kirjanpito- ja konsulttipalveluihin, käytettiin oikeudellisia palveluita myyvissä firmoissa vähiten rahaa informaatiotekniikan kehittämiseen. Kuitenkin samalla oikeudellisia palveluita tarjoavista yrityksistä lähes puolet piti informaatiotekniikkaan sijoittamista tärkeänä.

Innovointia pidettiin myös tärkeänä ja ymmärrettiin, että päätöksentekoa ja toimintaa tulee voida muuttaa joustavasti ja nopeasti.

Uutta teknologiaa valitessa on jokaisen uuden valinnan pohjaututtava asiakkaalle näkyvään hyötyyn. Innovoidessa käytetään ulkoa sisälle -ajattelumallia ja astutaan asiakkaan saappaisiin. Mitä asiakas odottaa ja mikä tuottaa asiakkaalle arvoa. Peppermint Technologyn (2013) teettämässä tutkimuksessa, What Clients really want, tuodaan esiin ”clicks and bricks”- termi, jonka mukaan asiakasta palvellaan lähtökohtaisesti hänelle sopivimmalla tavalla. Teknologiaa kaipaava 30–50 vuotias asiakas haluaa nähdä toimeksiannon vaiheet verkosta löytyvästä sovelluksesta, kun iäkkäämpi asiakas haluaa keskustella puhelimitse ja nähdä kasvotusten asianajajansa kanssa. On kuitenkin huomioitavaa, että tutkimuksen mukaan 48 % kaikista vastaajista haluaa mieluiten tavata juristin kasvotusten verrattuna asian hoitamiseen e-mailin, puhelimen tai kirjeen avulla.

Huomioitavaa on What Clients Really Want- tutkimuksen (2013) tulos, jossa kerrotaan, että mikäli oman lakiasian hoitamista voisi seurata verkon välityksellä, olisi kahdeksan kymmenestä halukas reaaliajassa näkemään prosessin etenemisen vaiheita. Yrityksen tulee vastata asiakkaiden odotuksiin ja käyttäytymisen muutoksiin kehittämällä palveluita tai tuotteita innovatiivisesti. Asiakkaat odottavat ilahduttavia muutoksia yritysten tarjoamissa palveluissa sekä heidän piilevien tarpeiden hahmottamista jo ennen asiakasta. (Ilvonen&Koskimäki, 2018, 28) Perinteisesti lakiasioissa juristi on ollut ikään kuin asiakkaan yläpuolella erikoisalan ammattilaisena ja asiakkaan asema on ollut odottaa juristin yhteydenottoa asioiden etenemiseen liittyen. On väistämätöntä ymmärtää, että tänä päivänä kyse on tasavertaisesta, dialogisesta suhteesta juristin ja asiakkaan välillä.

Tulevaisuus asianajajalalla on ollut myös Suomen Asianajajaliiton pohdinnassa keväällä 2018. Asianajajaliitossa ymmärretään vahvasti, että teknologiaa hyödyntämällä voidaan palvella asiakasta uusilla asiakkaalle paremmin arvoa luovilla tavoilla. Tulevaisuuden kannalta on oleellista ymmärtää, että asiakas maksaa jo nyt siitä arvosta, jota hän palvelusta saa, ei ajasta tai ratkaisuista. (Asianajajaliitto 2018.)

Aiemmin mainitun What Clients Really Want- tutkimuksen mukaan teknologia nähdään oikeudellisia palveluita tarjoavissa yrityksissä niin tärkeänä kuin päättäjän asema ja profiili on. Perinteinen asianajajatoimiston struktuuri saattaa hidastaa muutoksia, sillä päätöksenteko ja arvon näkeminen uuden teknologian hyödyntämisessä voi luoda haasteita osakkaiden välille.

Tuotteita ja ihmisiä pidetään vielä usein tärkeänä, mutta kuitenkin uudet immateriaaliset teknologiat, pilvipalvelut, analytiikka, sosiaalinen media, internet ja mobiili ovat väistämättömiä. Tutkitusti alasta riippumatta yrityksen arvo ja suorituskyky kasvaa yrityksen sijoittaessa digitaaliseen teknologiaan. Samalla vähäistä teknologian hyödyntämistä pidetään suurimpana esteenä hyvälle asiakaskokemukselle.

2.3.3 IT turvallisuus

Teknologian hyödyntämisessä asianajolalla on toiminnan kehittämisessä erittäin tärkeää teknologiaan liittyvä tietoturva. uusi EU:n tietosuoja-asetus GDPR (General Data Protection Regulation) on tuonut asianajolalle toimeksiantoja asiakkailta heidän toimintamallinsa oikeellisuuteen liittyen, mutta se myös asettaa asianajotoimistojen tietoturvallisuuden tason hyvin korkeaksi henkilötiedon käsittelyyn liittyen. Asianajotoimistoilta odotetaan hyvää teknologian hyödyntämistä ja ajan tasalla olemista liittyen tietoturvallisuuden ratkaisuihin. National legal sector benchmarkin (2018) mukaan, it-turvallisuus on kolmanneksi tärkein lakitoimistojen kilpailuetu tänä päivänä. Kyseisen tutkimuksen mukaan 77 % lakitoimistoista investoivat tai tulevat investoimaan it-turvallisuuden kehittämiseen tulevina vuosina.

2.3.4 Asiakkaiden odotukset

Perinteisestä alasta huolimatta asianajotoimistojenkin on adaptoiduttava nykyhetken trendeihin ja keskitettävä fokus asiakkaisiin. Tutkimusten mukaan asiakkaat odottavat yrityksiltä paljon enemmän kuin ostamaansa palvelua. He haluavat asioida vastuullisissa yrityksissä, joilla on todellinen tehtävä sekä arvomaailma, johon asiakas voi samaistua. Tästä johtuen on mahdotonta menestyä keskittymällä palvelun myymiseen tai tuotteen ymmärtämättä tarjota sitä lisäarvoa, jota haluttu kohderyhmä yritykseltä odottaa. Asianajotoimiston palveluita myydessä tulee ymmärtää myytävän palvelun tai tuotteen kokonaiskuva. Myydään jotain, joka koostuu brändistä, henkilöstöstä, osaamisesta, palvelusta, asiakkaalle tuotettavasta arvosta ja asiakkaan kokemuksesta.

Ajattelemalla ulkoa sisälle, voidaan asianajotoimistossa toimia asiakkaan etu keskiössä.

Asianajoalalla on tärkeä ymmärtää, että keskustelu ja tutkimukset asiakastytyvyydestä kuuluu myös tälle alalle. Asiakkailta tulee kysyä mitä asiakkaat odottavat. Asiakkaiden kokemuksista tarvitaan dataa, jotta voidaan osoittaa mikä on yrityksen nykytila asiakkaiden näkökulmasta. On tiedettävä mitä asiakas ajattelee, sillä yrityksen maine ja brändi on kiinni asiakkaiden kokemuksista ja suositelusta.

Kokemusten kuuleminen auttaa päättäjiä, eli asianajotoimistossa osakkaita, näkemään epäkohtien lisäksi sen missä yritys on onnistunut ja tekemään näiden pohjalta oikeita ratkaisuja. Kuuntelemalla asiakasta saadaan tärkeää tietoa tulevaisuuden ennakointiin ja palvelun muotoiluun. Asiakkailta tarvitaan palautetta, jonka kautta yritykseen saadaan tietoa asiakkaiden toiminnasta ja sitä kautta osataan ennustaa asiakkaiden tulevaisuuden tarpeita sekä odotuksia yrityksen palveluita kohtaan. Ilman tietoa asiakkaiden toiveista, haluista ja käyttäytymistä ei voida katsoa tulevaa ja kehittää uusia innovatiivisia palveluita. (Vesterinen 2014, 36.)

Liian usein yrityksissä vältellään suoraa kysymistä ja tutkimustyö tehdään sisäisesti. Tässä on ongelmana se, ettei sisäisellä harjoituksella pystytä arvioimaan asiakkaan kokemuksen elementtejä riittävän aidosti ja johtopäätöksistä tehtävä kehitystyö ei lopulta vastaa asiakkaiden keskeisiä tarpeita. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 37.)

Asiakkaat etsivät itselleen eri palveluntarjoajista henkilökohtaista kumppania. Vaikka puhutaan B2B liiketoiminnasta, tulee huomioida, että kuitenkin kaikessa kyse on H2H, eli ”human to human”. Tästä johtuen yrityksen strategiassa tulee olla selvillä ydinkohdat. Tehtävä, tarkoitus ja visio toimivat karttana, joka näyttää mihin yritys on menossa. Ilman selvää suuntaa yritys on tuuliajolla ja päämäärään on mahdoton päästä koska asiakkaat odottavat kumppanilta selkeää suunnitelmaa ja arvoja, jotka ohjaavat toimintaa.

Jotta erinomaisen palvelun tai tuotteen myyminen asiakkaalle on mahdollista, minkä tahansa yrityksen tulee tänä päivänä selkeästi pystyä osoittamaan yrityksen tehtävä, tarkoitus ja visio niin päättäjille, henkilöstölle kuin asiakkaillekin. Yrityksessä on oltava vankka tieto seuraavista asioista: miksi yritys on olemassa, mitä tehtävää se tekee, mikä on toiminnan tarkoitus sekä mihin yritys on menossa? Kun yrityksen perustajat ymmärtävät termit tehtävä, tarkoitus ja visio sekä kykenevät vastaamana näihin kysymyksiin sekä toimimaan valitsemiensa arvojen mukaisesti, on mahdollisuus luoda strategia, joka auttaa yrityksen kohti haluttua tulevaisuutta sekä edesauttaa tärkeimmän, eli motivoituneen ja yritykseen sitoutuneen henkilökunnan sekä lojaalien asiakkaiden löytymistä. Kun oikeat asiakkaat on löydetty, on yrityksellä mahdollisuus täyttää lupaansa odotukset

sekä asiakkaiden odotukset. Yksi asia vaikuttaa toiseen ja kolmanteen sekä lopulta asiakkaan kokemukseen ja halukkuuteen suositella yritystä.

What Clients really want- tutkimuksen (2013) mukaan kasvavalle ja kehittyvälle lakipalveluiden tuottajalle tärkeintä on ymmärtää asiakkaan tarpeet ja odotukset.

3 PALVELULIIKETOIMINNAN YMMÄRTÄMINEN

Palveluita onnistutaan myymään ilman syvempää ymmärrystä palveluliiketoiminnasta. Palveluliiketoiminnan teoria on kuitenkin oleellista asianajotoimiston strategiatyössä. Teorian avulla strategiaa voidaan kehittää tiedolla. Palvelumuotoilun ymmärtäminen auttaa näkemään miten asiakkaan kokemus on muotoiltavissa.

Esimerkiksi Legal Design prosessi on palvelumuotoilun keinoin tehtävää lakialan muotoilua. Legal Design sisältää toimintatapojen ja materiaalien muotoilua asiakkaiden odotuksia vastaavaksi. Lakiin liittyvät tekstit ja asiakirjat on usein kirjoitettu niin, ettei asiakas kykene ymmärtämään lukemaansa ilman juristin apua. Tätä ajatellen lisäarvoa tuottaa asiakasta huomioiden tuotettu materiaali. Legal Design seuraa palvelumuotoilun periaatteita.

Tässä kappaleessa käyn läpi palveluliiketoiminnan ja palvelumuotoilun teoriaa. On tärkeä ymmärtää palveluliiketoiminnan teoria, jotta sitä voidaan tarvittaessa käyttää uusien toimintamalleja suunniteltaessa.

3.1 Palveluliiketoiminta

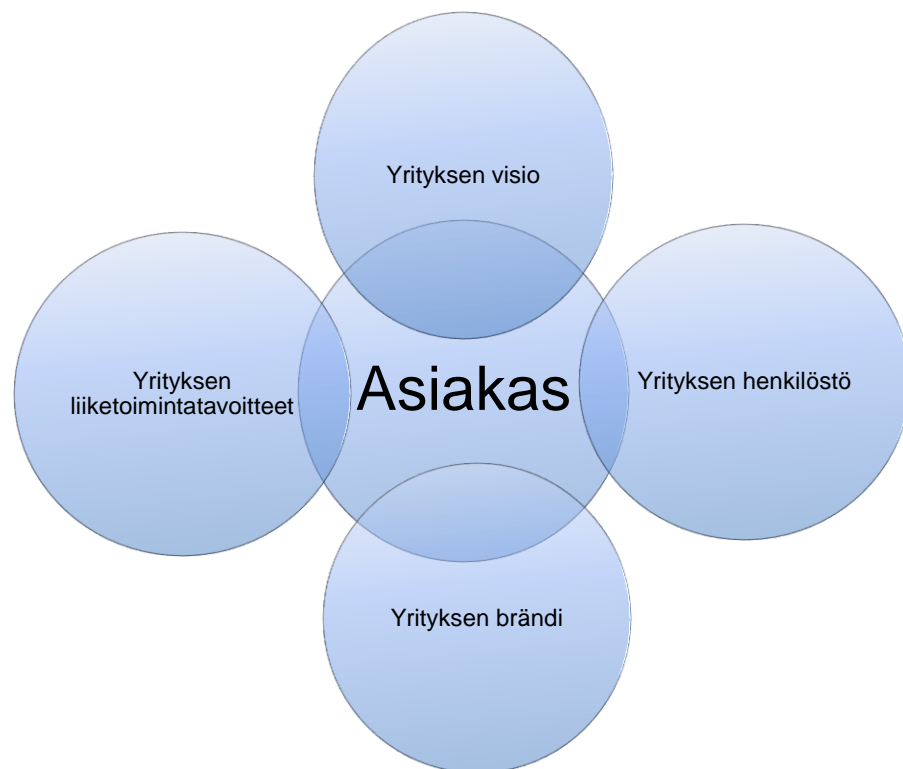
Palveluliiketoiminta on kokemuksen johtamista Palveluliiketoiminnan tuottaja myy palvelua ja asiakas maksaa siitä (Fischer & Vainio 2015,110). Tuulaniemen (2013, 59) mukaan palvelulla tarkoitetaan toimintaa, joka helpottaa jotakuta tekemään jotain. Palvelu on asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen prosessi, jonka tehtävänä on auttaa asiakasta ratkomaan hänen ongelmansa.

Yksinkertaiselta kuulostava tapahtuma pitää sisällään koko prosessin palvelun sisällön suunnittelusta asiakkaan kokemaan arvoon. Tänä päivänä palvelun tuottamiseen vaaditaan vahvaa asiakasymmärrystä ja kykyä nähdä koko yrityksen toiminta osana palveluntuottamisen prosessia ja asiakkaan kokemaa asiakaskokemusta.

3.2 Asiakas palveluliiketoiminnan keskiössä

Asiakas on yritykselle aineetonta pääomaa. Asiakkaan päätöksiin ei suoranaisesti voi vaikuttaa, mutta yrityksellä on mahdollisuus luoda itselleen rooli asiakkaan elämässä.

Tämän mahdollistamiseksi yrityksen tulee asettaa asiakkaan odotukset ja asiakkaan etu toiminnan keskiöön ja ymmärtää miten kokonaisvaltaisesti koko yrityksen sisäinen toiminta vaikuttaa asiakkaan kokemuksiin yrityksen kanssa. Asiakas antaa yritykselle elämästään tilaa vain, jos palvelu tai tuote vastaa mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeita ja odotuksia, ja lisäksi asiakas tuntee merkityksen tunteita asioidessaan yrityksen kanssa.



Kuva 3. Kirjoittajan oma näkemys ja kuvio asiakkaan sijoittumisesta yrityksen toiminnan keskiöön

3.3 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on asiakaslähtöistä kehittämistä, joka tuo asiakkaan näkökulman toiminnan keskiöön. Palvelumuotoilun keskeisiä sisältöjä on arvon luominen ja vuorovaikutussuhteet. Puhutaan asiakkaista, asiakasymmärryksestä, käyttäjistä ja käyttäjätiedoista. Asiakkaan rooli nähdään aktiivisena käyttäjänä, ei vain palvelun vastaanottajana.

Palvelumuotoilussa pyritään ymmärtämään asiakkaan inhimillinen toiminta, tarpeet, tunteet ja motiivit kokonaisvaltaisesti. (Miettinen 2016, 13.) Asiakkaan kokemukseen suhtaudutaan empaattisesti.

Perinteisesti palveluja on kehitetty markkinatutkimusten ja asiakaspalautteen perusteella. Tämän tyyppinen tieto ei kuitenkaan anna sitä tietoa, jonka perusteella käyttäjäkokemusta olisi mahdollista arvioida. Palvelumuotoilussa asiakkailta kerätään tietoa palvelukokemuksista, sekä seurataan ja havainnoidaan asiakkaiden käyttäytymistä ja toimintaa (Miettinen 2016, 21).

Palvelumuotoilu on luovaa kehittämistä, jossa käytetään palvelumuotoilun menetelmiä eli työkaluja havainnollistamaan palvelun vaiheita. Muotoilussa syntyy palveluideoita, joita testataan näyttämällä palvelutilanteita ja antamalla asiakkaiden testata prototyyppjä. Kokemusten avulla palveluideaa muotoillaan vastaamaan tai ylittämään asiakkaiden odotuksia. (Miettinen 2013, 21.)

Palvelumuotoilulla reagoidaan ilmenneisiin tarpeisiin ja uusiin ympäristöihin. Muotoiluajattelu mahdollistaa sen, että kehitetään uusia, haluttavia, käyttökelpoisia ja toteutettavia ratkaisuja. Muotoilun avulla voidaan löytää täysin uusia ratkaisuja, joiden varsinainen tarve ei ole ehtinyt vielä ilmetä.

Jotta yritykset voivat saada uusia asiakkaita ja pitää kiinni vanhoista asiakkaista on yritysten nähtävä palvelumuotoilu mahdollisuutena kehittää toimintaa ja erottua sekä lisätä liiketoiminnan arvoa. Kokemusta on mahdollista tuotteistaa alasta riippumatta ja palveluympäristöä voidaan laajentaa suuntiin, jotka eivät aiemmin auenneet.

Tärkeää on olla innovatiivinen ja avoinna mahdollisuuksille omaa palveluympäristöä havainnoidessa. Asiakkaan palvelukokemuksen ja toiminnan ymmärtäminen ovat avainasioita liiketoiminnan suunnittelussa ja muotoilussa. (Miettinen, 2016, 29).

3.4 Palvelumuotoilun prosessi

Palvelumuotoilussa käydään läpi prosessi, jonka Miettinen (2016, 37) kuvaa neljässä vaiheessa.

1. Kasvatetaan asiakasymmärrystä ja nostetaan esiin kehitysideoita. Käytetään havainnointia, käyttäjien tarinoita, kontekstikartoitusta, draaman menetelmiä, muotoiluluotaimia ja asetutaan asiakkaan asemaan.

2. Muokataan ideoita palvelukonsepteiksi kuvakäsikirjoituksella, animaatiolla tai konkreettisella mallilla.
3. Kehitetään ideaa edelleen erilaisia mallinnustekniikoita hyödyntämällä. Näitä ovat luonnokset, mallit, videot ja prototyypit. Näin palveluideoita saadaan kehitettyä asiakkaiden tarpeita vastaaviksi.
4. Palvelun lanseeraus ja ylläpito.



Kuva 4. Palvelumuotoilun prosessi, (Miettinen 2016, 37)

3.5 Palvelumuotoilu käytännössä

Käytännössä palvelumuotoilua voidaan hyödyntää liiketoiminnan tai asiakaskokemuksen kehittämisessä hyvin pienissäkin asioissa ja ilman laajaa prosessia. Ymmärtämällä muotoilukäsityksen teorian, arkipäiväinen asioiden toisin tekeminen omassa työssä saa käsitteen, muotoilu.

Palvelumuotoilua voidaan tarvita esimerkiksi tiloihin, esineisiin, prosesseihin, ihmisten toimintaan ja käyttäytymiseen sekä yleisesti kohtaamispisteiden kehittämiseen asiakas-keskeisimmiksi.

Kun toimintaan suhtautuu avoimesti, aukeaa kanava innovoinnille ja asioiden katsomiselle toisesta näkökulmasta. Usein asioita tehdään perinteisesti, totutusti tai ajattelematta toiminnan vaikutusta. Kun palveluja ja liiketoimintaa katsotaan palvelumuotoilun näkökohdista, ymmärretään ja päästään vaikuttamaan niihin asioihin, joilla on asiakkaalle todellista merkitystä, tuotettuun arvoon ja asiakaskokemukseen.

4 MISTÄ ASIAKASKOKEMUS KOOSTUU

Asiakaskokemuksen teorian ymmärtäminen auttaa ymmärtämään sen strategisia mahdollisuuksia, sekä toiminnan kehittämisen ulottuvuuksia ja luomaan ymmärryksen siitä, miten eri toiminnot näyttäytyvät asiakkaalle ja vaikuttavat asiakaskokemuksen kokonaisuuteen.

Kappaleessa käyn läpi asiakaskokemuksen teoriaa helpottaakseni asiakaskokemuksen osa-alueiden ja vaikutuksen ymmärtämistä.

4.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus pitää sisällään kaiken sen mitä asiakas on kokenut asioidessaan yrityksen kanssa. ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa” (Löytänä & Korteso 2011, 11). Kokemus alkaa ensimmäisestä kohtaamisesta ja jatkuu aina viimeiseen kädenpuristukseen.

Asiakaskokemukseen vaikuttaa kaikki se mitä yrityksestä annetaan ja mitä yrityksen sisällä tapahtuu. Brändi, markkinointi, palvelukokemukset, word of mouth eli suosittelu, henkilöstön toiminta, viestintä ja käytännössä jokainen pienikin toiminta asiakkaan tai sidosryhmän kanssa. Kyseessä on subjektiivinen näkemys, eikä siihen voi täysin vaikuttaa. Yrityksen tulee kuitenkin pyrkiä johtamaan asiakaskokemusta ja varmistamaan suositeltavien kokemusten mahdollistaminen kaikessa toiminnassaan.

4.2 Asiakaskokemuksen merkitys

Oracle (2015) tutki kansainvälisten liiketoimintapäätäjien suhtautumista asiakaskokemukseen. Päätäjistä 97 % ajatteli asiakaskokemuksen olevan kriittinen menestystekijä ja 93 %:lla päätäjistä asiakaskokemus oli seuraavan kahden vuoden agendalla kolmen eniten kehitettävän asian joukossa.

Suomessa vuosittain CXPA Finland ja Shirute tekevät asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvän kyselyn, viimeisimmät tulokset (2017) kertovat, että 89 % yrityksistä haluavat

erottua asiakaskokemuksella sekä 94 %:lla asiakaskokemus on jo strategiassa. Jonkinlaisia hankkeita asiakaskokemuksen kehittämiseen on jo 88 %:ssa yrityksistä. Kuitenkin vain 56 %:lla on budjetti asiakaskokemuksen kehittämiseksi ja 42 %:lla yrityksistä ei vielä ole varsinaista strategiaa.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että viime vuosina asiakaskokemus on nostanut arvonsa lähes kaikkien tietoisuuteen, mutta yrityksissä ei vielä täysin osata reagoida siihen mitä pitäisi tehdä. Asiakaskokemus on asiakkaan tunne, joka syntyy asiakkaan ja yrityksen välisistä hetkistä ja kohtaamisista asiakkaan elinkaaren eri vaiheissa. Tästä johtuen on ymmärrettävää, ettei vaikuttavaa tekijää voi määrittää. Kyseessä on kokonaisuus. Markkinointi, myynti, asiakaspalvelu, viestintä, yrityksen sisäiset suhteet ja henkilöstökokemus – asiakaskokemus on koko yrityksen tai organisaation asia. (Ilvonen & Koskimäki 2018, 16.)

Kun yrityksen johto ymmärtää asiakaskokemuksen kokonaiskuvan, eli sen ettei mikään tunne synny sattumalta ja että asiakaskokemusta voidaan johtaa sekä kehittää, ollaan mahdollisuuksien äärellä. Tulee tarve johtaa asiakaskokemusta ja tarve sen mahdollis-tavalle strategialle.



Kuva 5. Esimerkki asiakaskokemuksen roolista yrityksen strategiassa (Gartner 2018)

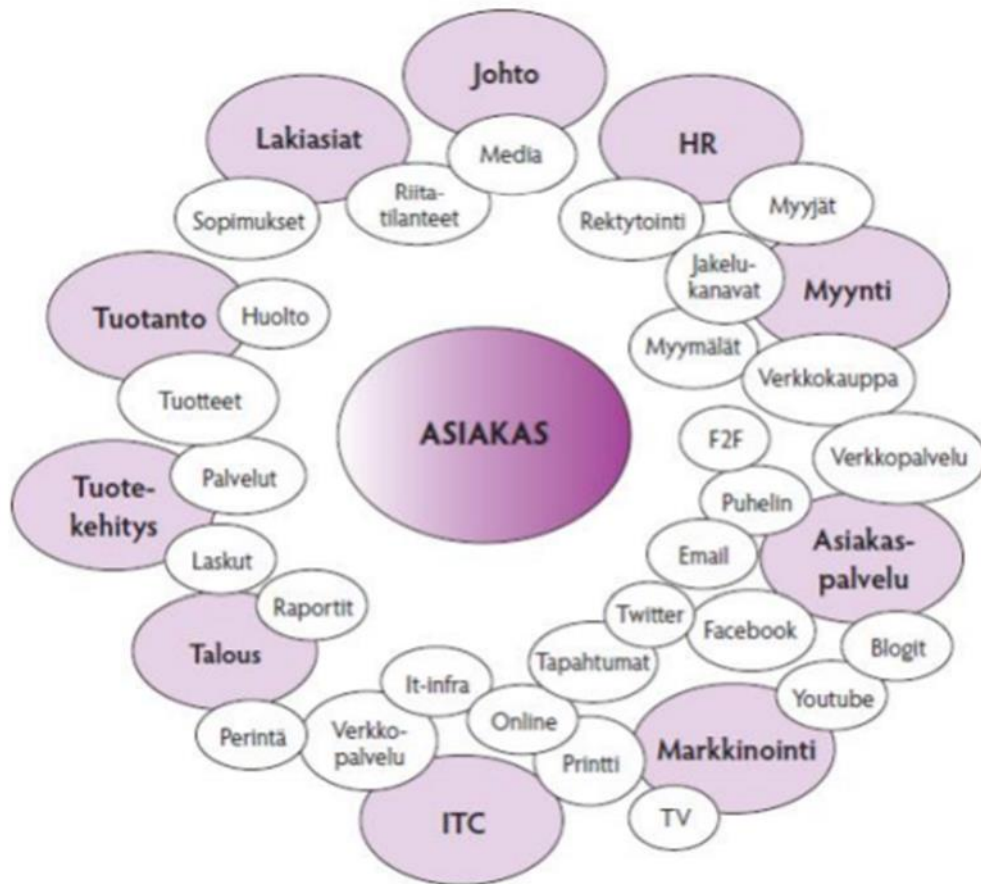
Asiakaskokemuksesta puhutaan asiakkaan tuntemuksina, mutta haasteet asiakaskokemuksen kehittämiseksi tulee yrityksen omista toimintamalleista, joita ei ole kehitetty asiakkaan etu keskiössä. Gartnerin kuvio auttaa hahmottamaan asiakaskokemuksen osuuden yrityksen strategisessa toiminnassa.

Asiakaskokemuksen asettaminen yrityksen vision kiintopisteeksi muokkaa koko strategian linjauksia. Jos Walkerin 2020-tutkimuksen (2013) tyyppiset tulokset ohjaavat toimintaa ja nähdään asiakaskokemus tärkeimpänä kilpailutekijänä, silloin visio erinomaisesta asiakaskokemuksesta määrittelee asiakkaat kaiken edelle. Tänä päivänä asiakkaat tarvitsevat merkityksen tunteita ja ostavat sieltä mistä saavat arvoa ja hyviä kokemuksia. Visionääri Simon Sinek on sanonut, ”People don’t buy what you do. They buy why you do it.”

Asiakaskokemus ei ole yksi yrityksen osa-alue, se on kaikki osa-alueet nivottuna yhteen. Kun aloitetaan asiakaskokemuksen avaaminen, käytetään termejä kohtaamispiste, palvelutuokio ja palvelupolku. Näiden avulla hahmotetaan asiakkaan matkaa yrityksen kanssa ja voidaan ymmärtää mitkä asiat vaikuttavat yhteistyön eri vaiheissa.

4.3 Kosketuspiste

Kosketuspisteeksi eli touch pointiksi kutsutaan jokaista tilannetta, jolloin asiakas kohtaa yrityksen. Kyseessä voi olla yrityksen mainoksen näkeminen, verkkosivut, kohtaaminen yrityksen työntekijän kanssa, puhelu, e-mail tai kokemusten kuuleminen yritykseen liittyen.



Kuva 6. Esimerkki asiakaskokemuksen kosketuspisteistä yrityksessä (Löytänä & Korteso 2011, 75)

Löytänen ja Korteson kuva kosketuspisteistä auttaa hahmottamaan miten koko yrityksen toiminta muodostaa kosketuspisteitä ja vaikuttaa asiakaskokemukseen. Käytännössä asiakkaan kohtaamiin kosketuspisteisiin voidaan vaikuttaa muotoilemalla asiakkaan palvelupolkua. Löytänä ja Korteso puhuvat kosketuspistepolusta.

4.4 Kosketuspistepolku

Kosketuspisteet muodostavat kosketuspistepolun, joka sisältää kaikki ne kosketuspisteet, jotka asiakas on käynyt läpi yrityksen asiakkaana. Polkuja voidaan kuvata esimerkiksi suorana jananä, jossa näkyy polun pisteet, tai käyttämällä akselia, joka kuvaa asiakkaan kokemusta yksittäisissä pisteissä.

Kosketuspisteitä havainnollistaessa kannattaa priorisoida ne pisteet, joilla on suurin vaikutus asiakkaan kokemuksiin sekä huomioida myös ne kosketuspisteet, joita ei vielä ole olemassa, mutta jotka lisäävät asiakkaalle tuotettavaa arvoa. (Löytänä & Korteso 2011, 117.) Daniel Kahneman loi teorian, peak end rule, jonka mukaan asiakkaan kokemus muodostuu valtaosin kohtaamisen huippukohtaan ja lopun perusteella. Kokemuksen huippukohta voi olla positiivinen tai negatiivinen ja se yhdessä viimeisen kohtaamis pisteen kanssa määrittää asiakaskokemuksen tärkeimmät osa-alueet.

5 ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN

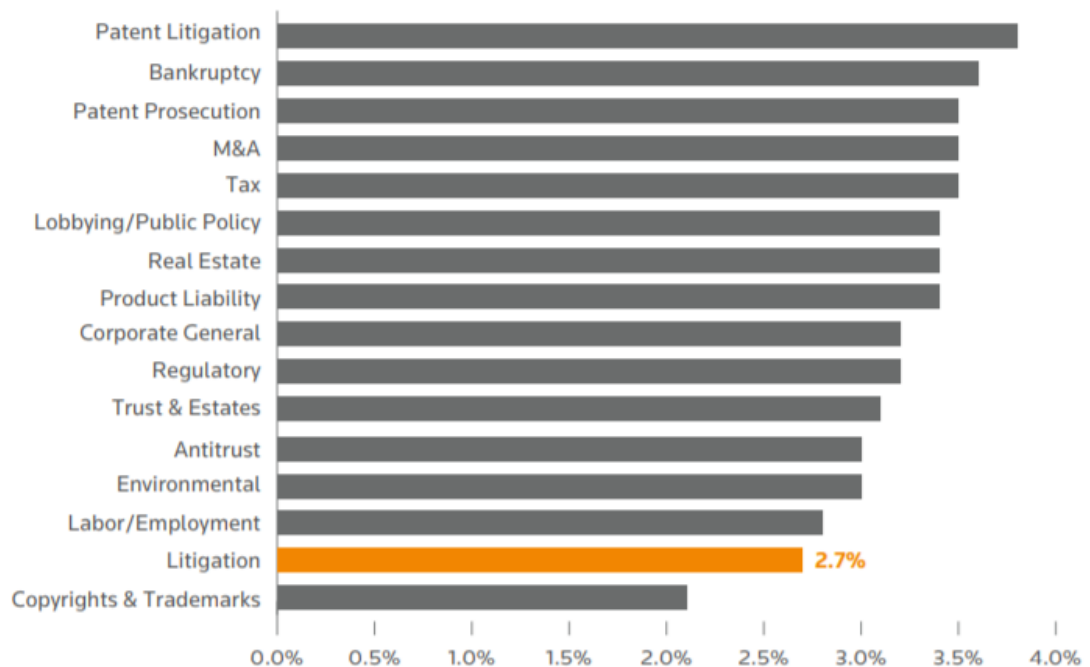
”Asiakaskokemuksen johtamisessa on kyse yhteistyöstä organisaation sisällä ja sen asiakkaiden kanssa” (Fischer & Vainio 2015, 110).

Tulevaisuutta ennakoineet tai selviin signaaleihin ja tutkimuksiin reagoineet yritykset ovat ymmärtäneet asiakaskokemuksen merkityksen strategiatyössä. Asiakaskokemuksen johtaminen on väistämätöntä kaiken kokoisissa yrityksissä alasta riippumatta. Asiakkailta on valinnanvaraa ja mahdollisuus teknologian avulla valita pelkän brändikuvan tai muiden ihmisten kokemusten pohjalta se minkä yrityksen kanssa haluaa asioida. Suositelijat, eli onnistuneen asiakaskokemuksen suositeltavan yrityksen kanssa kokeneet, ovat yrityksen paras markkinointistrategia. What Clients really want- tutkimuksen mukaan lakitoimiston valinnassa 76 % yritysasiakkaista ja 85 % yksityisasiakkaista perustavat valintansa lakipalveluita tarjoavien yritysten osalta kuultuihin laatutekijöihin.

Laadukasta palvelua tuottava yritys johtaa asiakkaan kokemusta ensimmäisestä kohtamisesta aina viimeiseen. On ymmärretty, että odotukset ylittäneestä asiakaskokemuksesta seuraa suosittelua. Samalla suosittelija on kustannustehokas yritykselle. Uusiasiakashankintaa pidetään jopa 6-7 kertaa kalliimpana kuin nykyisten asiakkaiden pitämistä. Onnistuneesta asiakassuhteesta tulee vähemmän reklamaatioita eikä suosittelumarkkinointi tuo kustannuksia, vaan uusia lojaleja asiakkaita, jotka jo asiakassuhteen alussa luottavat yrityksen palveluihin tai tuotteisiin. Referral Programs and Customer Value- tutkimuksessa (2011) havaittiin, että suosittelun kautta tulleet asiakkaat tuovat 4-5 kertaa todennäköisemmin uusia asiakkaita, antavat korkeammat suosittelut, heillä on 18 % pienempi poistuma, asiakkuuslinkaaren arvo on keskimäärin 25 % korkeampi ja suosittelun kautta tulleet asiakkaat ovat 25 % kannattavampia. Forbesin mukaan 80 % yrityksen tulevaisuuden voitosta tulee vain 20 %:sta nykyasiakkaista. Näin yrityksillä ei ole varaa luottaa nykyhetkeen, vaan on edettävä visio edellä. Saumaton, yhtenäinen ja monikanavainen asiakaskokemus on se millä yrityksen kilpailevat. (Ilvonen&Koskimäki, 2018, 30)

Asiakaskokemuksen johtamisessa sille tulee määrittää omalle toimialalle ja omaan liiketoimintaympäristöön sopivat tavoitteet. Tulee mitata toimintaa ja saada dataa päätöksenteon tueksi. Investointi ilman mahdollisuutta nähdä sen tuottoa, ei ole asiakaskokemuksen suhteenkaan hyvä sijoitus.

Asianajotoimiston on asettava tavoitteeksi ne asiat, joissa se erottuu muista lakipalveluita tarjoavista yrityksistä. Erityisesti asiakkaat, joita avustetaan oikeudessa tarvitsevat asianajajaa. Näiden asiakkaiden kokemukset ovat erittäin merkityksellisiä, sillä muut asianajotoimistot kilpailevat näistä asiakkaista. Asiakkaan tai mahdollisen asiakkaan muista lakialaan liittyvistä toimeksiannoista kilpailee kaikki lakipalveluita tarjoavat yritykset. Report on the state of legal market- tutkimuksessa (2018) käytettiin havainnollistavaa kuvaa siitä, miten lakipalvelut jakautuvat. Kuviossa näkyy selvästi, miten pieni rooli kaikesta on oikeudessa avustamista ja miten koko muun markkinan kilpailu jakautuu asianajotoimistojen ohella kaikille muillekin lakipalveluita tarjoaville yrityksille.



Kuva 7. Lakipalveluiden jakautuminen oikeudenaloittain (Legal Executive Institute 2018)

Koska asiakaskokemuksen johtaminen on koko strategian läpäisevä asia, vaikuttaa se oleellisesti yrityksen kaikkeen toimintaan. Sitoutumista ja halua asiakaskokemuksen kehittämiseen tarvitaan koko organisaatiolta.

5.1 Asiakaskokemus liiketoimintastrategiassa

Kaikki lähtee siitä, että yrityksen johto ymmärtää asiakaskokemuksen merkityksen. Tämän jälkeen asiakaskokemus pitää systemaattisesti sisällyttää yrityksen strategiaan ja

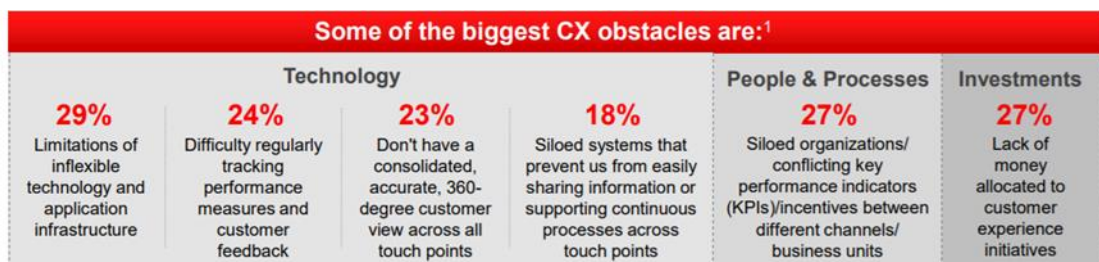
yrittäjien toimintamalleihin. ”Strategiakeskusteluun tulisi sisältyä asiakaskokemus, eli se miten yritys on onnistunut huolehtimaan asiakkaista” (Ilvonen & Koskimäki 2018,26). Asiakaskokemus kertoo sen, miten yrityksessä menee, onnistutaanko tekemisessä vai onko toiminnassa haasteita. Kun strategia luodaan asiakas edellä, voidaan tehdä kaikki onnistumisen eteen ja välttää kilpailijoiden pääseminen yrityksen ja asiakkaan väliin.

Ilvonen ja Koskimäki (2018, 26) tuovat esiin listan asioista, joita asiakaskokemuksen johtaminen tuo liiketoimintastrategian menestysreseptiin:

- Asiakasuskollisuuden parantaminen ja asiakasvaihtuvuuden pienentäminen
- Rakentaa brändipääomaa, vahvistaa brändin tunnettuutta ja mainetta
- Kilpailutekijänä markkinaosuuden parantaminen
- Korkeampi suosittelu
- Työntekijöiden sitoutumisen vahvistuminen
- Rekrytoinnin ja työnantajamielikuvan parantaminen
- Kannattavuuden ja kustannusten hallinnan kehittyminen

Strategiassa tulee ymmärtää miten asiakaskokemuksen johtaminen vahvistaa yrityksen kilpailuasemaa ja saa yrityksen strategian henkilöstöineen puhaltamaan yhteen hiileen tavoitteiden toteuttamiseksi.

Oraclen (2015) tutkimuksessa tuodaan esiin suurimmat esteet asiakaskokemuksen johtamiselle. Näistä tuloksista on selkeästi havaittavissa asianajolalle tyypillisiä ongelmakohtia. Asiakaskokemusten ja onnistumisen mittaaminen sekä toiminnan siiloutuneisuus, ovat tutkimuksen mukaan esteenä yhtenäiselle asiakaskokemukselle.



Kuva 8. Asiakaskokemuksen suurimmat haasteet (Oracle 2015)

Asianajotoimistossa asiakaskokemuksen johtamiselle luo haasteen perinteinen liiketoimintatavoitteiden määrittäminen tuloksella, mahdollinen osakasomistajuuteen liittyvä

päätöksenteon hitaus sekä moni muu perinteiseen struktuuriin liittyvä toimintamalli. Siiloutunut organisaatio luo haasteen onnistua yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Avaan seuraavaksi sellaisia osa-alueita, joiden kehittämisen näen kriittisenä, jotta asianajotoimisto voi muuntautua lakiasioita hoitavasta yrityksestä odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia mahdollistavaksi lakipalveluiden tuottajaksi.

5.2 Tarkoitus ja tehtävä

Yrityksellä tulee olla selkeä tarkoitus, joka oikeuttaa yrityksen olemassaolon sekä tehtävä, eli missio, joka määrittelee sen mitä yritys pyrkii saamaan aikaan joka päivä. Tarkoitus ja tehtävä ovat merkityksellisiä, koska ne yhdessä vision kanssa määrittelevät sen, minkälainen yrityksen strategia on. Tarkoitus on yrityksen johdon yhteinen näkemys siitä, miksi yritys on olemassa. Tarkoitus määrittää myös merkityksen henkilöstön tekemälle työlle.

Wikströmin (2013, 82) mukaan aikaisemmin yrityksissä oltiin tuloslähtöisiä, sitten viiolähtöisiä ja nyt on oltava tehtävälähtöinen. Tehtävä kertoo mitä erityistä arvoa yritys tuottaa asiakkailleen ja tehtävän tarkoitus on toimia filosofisena ajatuksena ohjaamassa yrityksen kaikkea toimintaa. Tehtävän tulee olla aito, inspiroiva ja helposti omaksuttavissa sekä näkyä yksityiskohdissakin. Tehtävän on oltava jotain sellaista, josta koko yritys voi olla ylpeä. Se motivoi henkilöstöä ja tekee yrityksestä asiakkaalle merkityksellisemmän kuin kilpailija. (Wikström 2013, 163.)

Yrityksen tulee pystyä osoittamaan asiakkailleen ja henkilöstölleen olevansa vastuullinen. Asiakkaalle palveluntuottajan arvot ja asenteet ovat merkityksellisiä ja vaikuttavat päätöksenteossa. Työntekijää motivoi tunne siitä, että on osa jotain tärkeää ja merkityksellistä. Ihmiset haluavat olla asiakkaina ja työntekijöinä osa jotain suurempaa. (Fischer & Vainio 2015, 123.) Menestyvä yritys tarjoaa merkityksellisyyttä, joka johtaa luottamukseen ja yhteenkuuluvuuteen.

5.3 Visio eli tavoite

Visio on se tulevaisuuskuva ja tavoite, jonka yritys tavoittaa halutun aikajakson kuluessa. Vision tulee kuvata sitä, missä yritys halutaan nähdä tulevaisuudessa ja vision on motivoitava niin yrityksen johtoa, kuin henkilökuntaakin tavoittelemaan haluttua päämäärää.

Innostava visio on tulevaisuuskuva, jonka voi kuvitella mielessä ja se tuntuu haasteelliselta, mutta tavoitettavissa olevalta.

Kun tiedetään mitä innostuneesti ja motivoitusti halutaan tavoitella, luodaan strategia, jonka avulla visio toteutuu.

5.4 Strategia ja liiketoimintasuunnitelma suunnan näyttäjänä

Strategia on organisaation valinta, joka kertoo, miten valittu visio toteutuu. Sen tulee olla ymmärrettävä, arjessa toteutettava ja motivoiva. Visio ja strategia on pidettävä arjessa elävänä suunnannäyttäjänä. On eri asia luoda suunnitelmat kuin toteuttaa niitä käytännössä. Hyvin johdetussa organisaatiossa esimiehet ymmärtävät oman roolinsa strategian jalkauttamisessa. Koko henkilöstön osallistaminen strategian toteuttamiseen antaa mahdollisuuden liittää strategiaan tunteita ja omaa sitoutumista, joka takaa strategian juurtumisen käytännön arkisiksi valinnoiksi. Strategiaa voidaan pitää yhteisenä tahtotilana, jossa jokainen omalla tavallaan ja omalla panostuksellaan vie yritystä kohti tavoitteita. (Fischer & Vainio 2015, 129.) ”Yhteinen tahtotila auttaa tekemään valintoja ymmärtäen laajempia kokonaisuuksia” (Fischer & Vainio 2015, 44).

Liiketoimintasuunnitelma on työkalu liiketoiminnan kehittämiseksi. Se kertoo, miten asiakkaalle luodaan merkityksellistä arvoa. (Wikström 2013, 41.) Liiketoimintasuunnitelma kattaa kokonaisvaltaisesti yrityksen toiminnan taloudellisesta aspektista ja sisältää markkinointi- ja myyntisuunnitelman sekä muut liiketoiminnan kannalta oleelliset toimintasuunnitelmat. Liiketoimintasuunnitelma kertoo miten konkreettisesti päästään kohti yrityksen visiota ja muita lyhemmän aikajänteen tavoitteita.

5.5 Yritys- ja palvelukulttuurin vaikutus asiakaskokemukseen

Yrityskulttuurilla on merkittävä rooli asiakaskokemuksen muodostumisessa. Se määrittelee luottamuksen, avoimuuden ja rohkeuden tehdä tai päinvastoin, sekä edesauttaa tai jarruttaa onnistuneita henkilöstökokemuksia. Yritys, jossa on sisäisesti myönteinen palvelukulttuuri, pystyy tarjoamaan samaa asiakkailleen. Jännitteet ja huonot laatuhyteydet henkilöstön välillä estävät ehyiden asiakaskokemusten muodostumisen. Kun ihmisten vuorovaikutuksesta syntyy laatuhyteyksiä, koetaan positiivisia kokemuksia ja arvostusta. Laatuhyteydet työympäristössä lisäävät henkilökohtaista sitoutumista työhön,

edesauttavat yhteistyötä toisistaan riippuvaisten yksilöiden tai yksiköiden välillä, vahvistavat yksilön sitoutumista organisaatioon, edistävät yksilön sinnikkyyttä ja lisäävät yksilön ja organisaation toiminnan tehokkuutta. (Fischer & Vainio 2015, 63.)

Yrityskulttuuri sekä sen sisäinen palvelukulttuuri vaikuttavat asiakkaan kokemuksiin yrityksen kanssa.

5.6 Henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen suhde

Asiakaskokemus on yrityksen tärkein kilpailuvaltti. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Henkilöstökokemus on yrityksen tärkein projekti, jotta yritys voi tuottaa onnistuneita, suositeltavia asiakaskokemuksia.

Henkilöstökokemus summaa yhteen sen, miten henkilöstö kokee arvonsa ja merkityksensä yritykselle sekä minkälaista yrityksessä on käytännössä työskennellä. Yrityskulttuuri, johtaminen, yrityksen arvot ja laatuhyteydet ovat asioita joihin yritysjohton ja esimiesten tulee keskittyä. Annetaanko yrityksessä luottamusta ja arvostusta henkilöstölle? Kohtelee ko järjestelmä henkilöstöä oikeudenmukaisesti? Mahdollistaako yritys henkilöstölle mahdollisuuden kehittyä ja toteuttaa itseään niin työssä kuin työn ulkopuolella? Käytetäänkö henkilöstökokemuksen kehittämiseen palvelumuotoilun periaatteita? Ymmärretäänkö henkilöstön odotukset?

Deloitte (2017) artikkelissa *The employee experience: culture, engagement and beyond*, todetaan että, henkilöstön yritykseen sitouttava positiivinen henkilöstökokemus auttaa yritystä houkuttelemaan ja pitämään kiinni ammattitaitoisesta henkilöstöstä. Tämä edesauttaa vahvojen asiakaskokemuksien muodostumista. Siiloutuneiden yritysten muuttuessa tiimeiksi, henkilöstökokemuksen merkitys vain vahvistuu. Deloitte mukaan vain 14 % yrityksistä arvioi tämän hetkisen sisäisten yhteistyöprosessien toimivan hyvin.

Työntekijät ovat merkittävin vaikuttaja asiakkaiden kokemuksiin, joten henkilöstökokemuksella on yritykselle suuri merkitys niin asiakaskokemuksen, kuin yrityksen maineen ja brändin osalta.

5.7 Henkilöstökokemuksen kehittämiseen vaikuttavat milleniaalit

Liiketoiminnassa on havaittu muutos siinä minkälaisia merkityksiä uudet työntekijät hakevut työnantajalta ja mitä odotuksia heillä on. Samassa työpaikassa työskentelee eri sukupolvia, joilla on erilaiset näkemykset ja ajatukset työstä ja sen vaikutuksista. Milleniaalien, eli 1982–2000 syntyneiden joukko valtaa merkittävän osan työvoimasta lähitulevaisuudessa. Heidän arvomaailmansa poikkeaa aiemmista sukupolvista. Deloitteen Millennial Survey 2017- tutkimus listaa kuusi kohtaa, jotka motivoivat milleniaalia ja tuovat esiin tarpeen uudelleenlaiselle johtamiselle sekä henkilöstökokemuksen vaikutuksen ymmärtämiselle suhteessa yrityksen strategiaan, toimintaan ja tulevaisuuteen.

1. Merkityksellinen työ

Milleniaalit arvostavat työtä, jonka yhteiskunnallisen arvon he ymmärtävät ja työpaikkaa, jonka johtajat ovat sitoutuneita tuottamaan asiakkailleen aitoa lisäarvoa sekä edistämään yhteiskunnallista kehittymistä.

2. Suora ja selkeä puhe

Noin kaksi kolmesta toivoo poliittiselta ja yritysjohdolta suoraa ja selkeää puhetta kiihkeiden kannanottojen sijaan.

3. Vakituinen työsuhde

66 % tutkimukseen vastanneista milleniaaleista haluaisi vakituisen työsuhteen.

4. Joustavuus

Joustoa työsuhhteissaan kokeneet milleniaalit kertoivat joustavan työn lisänneen heidän hyvinvointiaan, motivaatiotaan, sitoutumistaan, työn ja vapaa-ajan tasapainoa ja tuotteliaisuuttaan.

5. Automaatio

Vain joka neljäs suomalainen milleniaali pelkää työpaikkojen määrän vähenevän automaation, robotiikan ja keinöälyn myötä. Samalla puolet odottaa automaation lisäävän heidän mahdollisuuksiaan luovaan ja lisäarvoa tuottavaan työhön.

6. Vapaaehtoistyö

Ne milleniaalit, jotka voivat osallistua vapaaehtoistyöhön työpaikallaan ovat sitoutuneempia työnantajansa ja näkevät positiivisen yhteyden oman työnsä ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden välillä.

Milleniaaleja motivoivat asiat (Deloitte Millennial Survey 2017)

Milleniaalit haluavat sitoutua vakituiseen, matalahierarkkiseen ja joustavan työsuhteeseen, joka mahdollistaa työn ja vapaa-ajan tasapainon. He työskentelevät motivoituneina tuntiessaan merkitystä ja luottamusta yrityksessä, joka toimii vastuullisesti ja luo merkitystä myös yhteiskunnallisesti. Milleniaalit arvostavat suoraa puhetta kiertelyn ja selittämisen sijaan, he ovat tottuneita viestijöitä. Milleniaalit kyseenalaistavat olemassa olevia toimintatapoja ja haluavat viihtyä työssä ja ovat motivoituneina hyvin joustavia. Milleniaalit kannattavat valmentavaa johtamista ja tavoittaessaan etsimänsä uran milleniaali voi olla työpaikan uudistava ja kehittämismyönteinen voima sekä kunniahimoinen työntekijä, josta kannattaa pitää kiinni. (Eskola 2018.)

Deloitte Millennial Survey:hin pohjautuen Suomen Deloitte Human Capital alueen johtaja summaa Millennial Survey 2017 – tutkimuksen tulokset sanoen, ”Uuden työntekijä sukupolven johtaminen nopeasti muuttuvassa teknologia- ja kilpailuympäristössä vaatii monissa organisaatioissa kokonaisvaltaista uudistumista. Tämä tarkoittaa organisaatiokulttuurin muokkaamista alkaen yrityksen rakenteista, johtamis- ja palkitsemismalleista sekä osaamisen kehittämisen tavoista. Milleniaalit vaativat ja ovat valmiita avoimeen luottamuksen kulttuuriin, mutta tämä edellyttää koko organisaation johdolta rohkeutta uudistua.”

Tulevaisuudessa yrityksillä on mahdollisuus erittäin motivoituneisiin ja sitoutuneisiin työntekijöihin, mikäli yrityksen toimintamallit antavat siihen mahdollisuuden. Motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö vie yrityksen kohti visiota ja strategisia tavoitteita. Motivoitunut henkilöstö oikealla johtamisella tuottaa, joiden kautta asiakkaat suosittelvat yritystä ja mahdollistavat kasvun. Tähän tarvitaan faktoihin ja yrityksen johdon yhteiseen tahtotilaan perustuva strategia, joka vie yrityksen kohti tavoitteita, visiota ja tulevaisuutta.

6 CASE: MITEN ASIANAJOTOIMISTO X:N STRATEGIA RESONOI NYKYTIEDON JA TUTKIMUSTEN VALOSSA

Tämän selvitystyön tarkoitus on keräämälläni tutkimustiedolla selvittää miten Asianajotoimisto X:n strategia resonoi alan tutkimustiedon kanssa. Tässä case-osuudessa tuon esiin Asianajotoimisto X:n yrityksenä, käyn läpi nykyisen strategian ja vertaan siinä esiintyviä asioita tutkimustuloksiin ja tulevaisuuskuviin. Case-osuuden tarkoitus on tiivistää teoriaa ja tutkimusten tuloksia avuksi strategiatyöhön. Vertailukehittämisellä tätä tietoa voi konkreettisesti huomioida strategian kehittämisessä. Case-osuutta varten olen haastatellut erästä Asianajotoimisto X:n asianajajaa liittyen yrityksen toimintaan, sekä tutkinut yrityksen strategiaa sekä etsinyt teoriasta ja tutkimuksista haasteita ja mahdollisuuksia Asianajotoimisto X:n toimintaan liittyen.

6.1 Asianajotoimisto X

Tämä osio perustuu Asianajotoimisto X:ssä työskentelevän asianajajan haastatteluun 20.8.2018. Asianajotoimisto X:n lähtökohtana on palvella asiakasta siellä missä asiakas on. Yrityksessä ollaan valmiita hoitamaan asiakkaiden tarpeet perinteisestä asianajotoimiston toimintamallista poiketen, käytännönläheisesti ja asiakasystävällisesti, tavoitteenaan luoda pitkiä asiakassuhteita.

Perinteisesti asianajotoimistot on ajateltu vaikeasti lähestyttäviksi, mutta paikallisuudella ja käytännönläheisyydellä Asianajotoimisto X on pyrkinyt laskeutumaan asianajotoimistoille tyypillisestä kaikkitietävän ja kaikkivoivan toimijan norsunluutornista. Yrityksessä nähdään, että asianajotoimistojen on mukauduttava markkinoilla oleviin muutoksiin, vastatakseen asiakkaidensa tarpeisiin. Asianajotoimisto X on pyrkinyt tähän lähentymällä asiakkaitaan ja pyrkien palvelemaan asiakkaitaan eri paikkakunnilla täydellä osaamispaletillaan.

Yrityksen strategian päivitystyö on tällä hetkellä käynnissä. Se on oleellinen asia, sillä Asianajotoimisto X:n perustamisen jälkeen luotu strategia on johtanut jo jonkinlaisen

pohjan saamiseen. On luotu käsitys siitä minkälainen Asianajotoimisto X ja sen henkilöstö on ja henkilöstö osaa kertoa miten Asianajotoimisto X pyrkii erottumaan muista toimijoista.

6.2 Asianajotoimisto X:n strategia

Asianajotoimisto X:n ensimmäinen strategia on luotu yrityksen perustamisen jälkeen selkiyttämän yrityksen toimintaa ja kertomaan mikä Asianajotoimisto X on. Vision ympärille on visuaalisesti hahmotettavasti koottu tavoitteet, arvot, kehitysalueet ja toimialan trendit kuten ne strategian tekemisen aikana on nähty. Strategia on kirjoitettu lyhyesti auki, jotta strategian viesti olisi ymmärrettävä.

Strategia luo pohjan sille, minkälainen yrityksen halutaan olevan ja miten yrityksen henkilöstön halutaan suhtautuvan asiakkaisiin ja toisiinsa. Strategia esittelee yrityksen arvot, kehitysalueet ja strategian suunnitteluvaiheessa hyväksi koetun reitin kannattavaan toimintaan sekä tavoitteisiin.

Alkuperäisessä versiossa olen lisännyt tähän osioon jokaisesta strategian sivusta ensin kuvan, sitten kuvan alle avannut sen sisällön. Julkiseen versioon Asianajotoimisto X:n toimitusjohtaja ei halunnut strategiaa visuaalisesti esille. Tästä johtuen olen poistanut kuvat ja kerron tekstissä kuvien sisällön.

6.2.1 Asianajotoimisto X:n visio kirjattuna strategiassa

Yrityksen visio on, ”Tahto tehdä hyvää ja se myös näkyy”. Vision ympärille on koottu vision sisältämät ajatukset. Näitä ajatuksia ovat: olemme joustavia, tuotamme lisäarvoa, tunnistamme asiakkaan tarpeet, ymmärrämme kokonaisuuden, haluamme auttaa, menemme tarvittaessa asiakkaan luokse, tahdomme kehittyä, olemme liikeyritys, ajamme Asianajotoimisto X:n etua emme yksilön etua, kannattava liiketoiminta, toimimme arvojemme mukaisesti ja olemme kiinnostava ja tunnettu.

Joustavuus tarkoittaa sitä, että Asianajotoimisto X:ssä etsitään innovatiivisesti asiakkaalle ja kumppaneille paras tapa tehdä yhteistyötä digitalisaation mahdollisuudet hyödyntäen.

Asianajotoimisto X:ssä halutaan ymmärtää ja nähdä asiakkaan tarpeet ennen kuin asiakas kysyy. Lisäarvon tuottamisessa ymmärretään, että 100 %:n asiakastyytyväisiin on perusolettamus ja sen ylittävä lisäarvoa.

Asianajotoimisto X:ssä tunnistetaan asiakkaiden tarpeet kokonaisuutena ja kehitetään omaa osaamista asiakkaan tarpeet huomioiden.

Yrityksessä näkyy halu auttaa vastuun ottamisessa ja vastuun kantamisessa sekä strategian mukaan kaikessa toiminnassa.

Vision mukainen paikallisuus tarkoittaa sitä, että Asianajotoimisto X toimii maantieteellisesti laajalla alueella ja menee tarvittaessa asiakkaan luokse.

Tahto kehittyä nähdään visiossa asiana, jota halutaan tehdä. Halutaan palkata uusia osaajia ja laajentaa osaamisalueita asiakkaiden ja muuttuvan toimintaympäristön mukaan.

Liikeyrityksen määrittely visiossa perustuu ajatukseen, että toiminta perustuu strategiaan. Asiakaskeskeisten toimeksiantojen jälkeen Asianajotoimisto X:ssä tärkeintä on yrityksen etu ja tulevaisuus, ei yksilön etu. Kannattava liiketoiminta nähdään tulevaisuuden hintana.

Vision määrittelyyn on kirjattu Asianajotoimisto X:n kiinnostavuus ja tunnettuus. Nähdään, että yritys tulee jatkossa olemaan kiinnostava yritys opiskelijoille, työntekijöille, yhteistyökumppaneille ja asiakkaille, kun yrityksessä panostetaan kehitykseen ja arvojen mukaiseen toimintaan.

6.2.2 Asianajotoimisto X:n arvot kirjattuna strategiassa

Asianajotoimisto X:n arvot kertovat perusajatuksen siitä, mitä toimintaperiaatteita yrityksen henkilöstöllä on ja mitä henkilöstö sekä yritys edustavat.

Asianajotoimisto X:n strategian mukaan arvoja ovat: asiakkaan etu keskiössä, korkealaatuisuus, kunnioitus, henkilöstö on voimavaramme ja yhteiskuntavastuu.

Asiakkaan edun pitäminen keskiössä nähdään toimintaa ohjaavana asiana. Asianajotoimisto X:ssä ollaan helposti lähestyttäviä, nopeasti reagoivia ja aidosti asiakkaista kiin-

nostuneita. Yrityksessä panostetaan pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Nähdään että monipuolisella ammatillisella osaamisella tuotetaan kustannustehokkaita palveluita asiakkaille.

Korkealaatuisuus arvona tarkoittaa Asianajotoimisto X:ssä korkealaatuisten ja todellista lisäarvoa tuottavien asiantuntijapalveluiden tuottamista. Korkealaatuisuutena nähdään myös selkokieliisyys kaikessa toiminnassa asiakkaiden kanssa.

Kunnioitus määritellään kohteliaisuudella ja asiallisella suhtautumisella asiakkaisiin, vastapuoliin, tuomioistuimiin ja viranomaisiin. Eettisyys, rehellisyys ja luotettavuus kuuluvat tähän arvoon.

Henkilöstö on voimavaramme tarkoittaa Asianajotoimisto X:n arvoissa panostamista henkilöstön hyvinvointiin, jatkuvaan ammattitaitoon ja kehittämiseen. Ihmisten johtaminen ja hyvä esimiestyö on yrityksen kulmakiviä. Luottamus ja kunnioitus henkilöstön kesken, avoin ja säännöllinen palaute sekä ylpeys yrityksen toiminnasta nähdään henkilöstön arvostamisena.

Yhteiskuntavastuu on arvoissa määritelty sillä, että yrityksessä tunnustetaan yhteiskuntavastuu ja annetaan takaisin yhteisölle, joka on antanut yritykselle.

6.2.3 Asianajotoimisto X:n kehitysalueet kirjattuna strategiassa

Kehitysalueina Asianajotoimisto X:ssä strategiaa luodessa nähtiin johtaminen, henkilöstö, palvelukokemus, markkinointi ja digitalisaatio.

Johdonmukaiseen ja luottamusta rakentavaan johtamistyöhön oppimista sekä johtamisen tukemista pidettiin kehitysalueena johtamiseen liittyen.

Henkilöstöön liittyen ymmärrettiin henkilöstön olevan yrityksen voimavara, jolle halutaan antaa mahdollisuus onnistua. Kaikkien tavoitteena pidetään asiantuntijuutta ja syväosaamista.

Palvelukokemuksen suhteen halutaan löytää asiakkaiden tarpeet ja kehittää palvelukokemusta kaikilla erikoistumisaloilla sekä kaikissa toimipisteissä vastaamaan tulevaisuuden odotuksia.

Digitalisaation mahdollisuudet halutaan strategian mukaan hyödyntää kaikilla erikoistumisaloilla, asiakaspalvelussa ja palvelukokemuksessa.

6.2.4 Asianajotoimisto X:n strategiaan kirjattu reitti kannattavaan toimintaan

Strategiaan on kirjattu pyramidin mallinen reitti kannattavaan toimintaan. Kannattavan toiminnan huippuna on pidetty tyytyväistä asiakasta ja tyytyväisen asiakkaan saamiseksi reitiksi strategiassa on nähty: omistajien ja henkilöstön sitoutuneisuus, luottamus toisiinsa ja tekemiseen sekä avoin keskustelu, henkilöstön ja osaamisen laadukas johtaminen sekä suunnittelu, jatkuva kehittäminen ja laadukas tekeminen.

Pyramidi-malliin pohjautuen strategiassa nähdään, että näin yrityksen arvot näkyvät toiminnassa. Arvot ovat: asiakkaan etu keskiössä, korkealaatuisuus, kunnioitus, henkilöstö on voimavaramme ja yhteiskuntavastuu.

6.3 Asianajotoimisto X:n palveluprosessi

Asianajotoimisto X:lle on onnistuneesti luotu strategian oheen selkeä suunnitelma palveluprosessista, jonka tulisi esittää toiminnan yhtenäisyys ja mahdollistaa asiakaskeinen toiminta.

Palveluprosessissa on viisi kohtaa, joihin jokaiseen on kirjattu prosessin vaiheeseen liittyvä ajatus toimintamallista. Ensimmäinen prosessin vaihe on ensikontakti. Ensikontaktiin liittyvä ajatus on, ”Meidät on helppo tavoittaa!” Toinen prosessin vaihe on yhteys. Yhteyteen liittyvä ajatus on, ”Yhteydenotto ohjautuu aina tarpeitasi vastaavalle asiantuntijalle.” Kolmas prosessin vaihe on toimeksianto, ”Alkukartoitus on aina ilmainen, toimeksiannosta sovitaan erikseen”. Neljäs prosessin vaihe on asiantuntija, ”Yrityksemme asiantuntija hoitaa toimeksiantoa koko henkilöstömme tukemana”. Viides ja viimeinen prosessin vaihe on, lopputulos, ”Hinta, laatu ja toimintavarmuus”.

6.4 Strategian haasteet

Asianajotoimisto X:n strategiassa on kirjattuna vision ympärille lyhyesti toimialan trendejä, liiketoiminnan osa-alueita, yrityksen arvot ja yrityksen kehitysalueet. Näitä osa-alueita on avattu lyhyesti seuraavilla sivuilla. Vision ympärille on kirjattu visuaalisesti koko yrityksen toiminta.

Strategiaan on kirjattu useita lauseita, joita voidaan pitää minkä tahansa yrityksen liiketoiminnan perusajatuksina.

Yritykselle strategian pohjalle asetettu visio ei teoriassa vastaa vision tarkoitusta. Vision on tarkoitus toimia arkijohtamisen tavoitteena, joka luo innostusta ja tarkoitusta työlle ja yrityksen toiminnalle. Vision on tarkoitus olla tulevaisuudessa siintävä tavoite, jota kohti yrityksen henkilöstö yhdessä pyrkii. Jos visio on liiketoiminnan perusolettamus, ei se tavoita tarkoitustaan. Muodostuu ongelma, jossa yrityksellä ei käytännössä ole suuntaa.

Strategian tärkein asia on visio, jonka ympärille strategia rakentuu. Ilman vision määrittämisen ymmärtämistä, ei strategia tavoita tarkoitustaan.

Palveluprosessin ymmärtämisessä on erittäin tärkeää ymmärtää, että se palvelee henkilöstöä ja asiakkaita, vain jos sen jokainen osa-alue on käyty läpi niin että palveluprosessiin kirjatut kohtaamispisteiden visiot todella toteutuvat. Jokaiseen palveluprosessin kohtaan sisältyy useita osa-alueita, joiden sisäinen prosessi on muotoiltu toimivaksi niin henkilökunnan kuin asiakkaan kokemukseen peilaten.

6.5 Strategian luomat mahdollisuudet

Asianajotoimisto X:n strategiasta on nähtävillä halu tehdä ja toimia. Strategian avulla on saatu sisäistettyä miltä pohjalta Asianajotoimisto X toimii, eli strategiaan kirjatut perusolettamukset on sisäistetty ja saatu luotua se mitä yritys ja sen työntekijät pohjimmiltaan ovat.

Tässä vaiheessa on hyvä ottaa tietoon ja faktoihin perustuva näkökanta strategian kehittämiseen. On tärkeää hahmotella tulevaisuuskuvia ja löytää uusi motivoiva visio sekä suunnitelma eli strategia sen saavuttamiseksi. Tärkeää visiossa on sen merkitys koko yritykselle henkilöstöineen. Vision tulee toimia innostavana tulevaisuuskuvana ja saada henkilöstö sitoutuneesti tavoittelemaan visiota yritystä kehittäen.

6.6 Miten Asianajotoimisto X:n strategia resonoi asianajoalan tutkimusten ja tulevaisuuskuvien valossa?

Asianajotoimisto X:n strategia resonoi melko huonosti asianajoalaan liittyvän tutkimusten ja tulevaisuuskuvien kanssa. Strategiassa on vain muutamia asioita, joista alalla nyt puhutaan. Yrityksen strategia ei kerro mitä yrityksessä tavoitellaan. Valittu visio vie toimintaa tulevaisuuteen, vaan viittaa enemmän arvomaailmaan. Visio perustuu liiketoiminnallisesti ajateltuna perusajatuksiin ja toimivan liiketoiminnan kannalta välttämättömiin asioihin.

Strategiassa kirjatut kehityskohteet, johtaminen, digitalisaatio ja markkinointi ovat asioita, jotka alalla on havaittu oleellisiksi. Johtaminen on muuttunut ja onkin oleellista pohdittua minkälaista johtamista alalla tarvitaan ja minkälaista johtamista Asianajotoimisto X:ssä tarvitaan. Henkilöstökokemukseen ja siitä suoraan asiakaskokemukseen vaikuttaa suoraan se minkälaista johtamista yrityksessä on. Milleniaalit kaipaavat avointa coachaavaa johtamista. Esimerkiksi Leadership as a Service- malli (LaaS) on tuotu viime aikoina usein esiin asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa. On erittäin tärkeää löytää se johtamistyyli, joka sitouttaa työntekijöitä henkilökohtaiseen ja yrityksen kehittämiseen.

Alaan liittyvät tutkimukset ja tulevaisuuskuvat keskittyvät asiakkaiden odotuksiin vastaimiseen, asiakaskokemukseen, henkilöstökokemukseen, asianajopalveluiden hinnoitteluun, digitalisaation hyödyntämiseen ja kysymykseen siitä, vastaako perinteinen asianajotoimiston malli/rakenne tulevaisuuden tarpeita. Erityisesti asiakaskokemus nähdään asiana, jonka tulisi olla keskeinen termi liiketoimintaa ja sen toimintoja suunniteltaessa.

Asianajotoimisto X:n strategia ei huomioi oikeustieteen asiantuntijoiden suhdetta liiketoiminnan kehittämiseen. Asianajat, lakimiehet, oikeustieteen ylioppilaat tai assistentit eivät ole palveluliiketoiminnan, asiakaskokemuksen, henkilöstöasioiden tai markkinoinnin asiantuntijoita, vaan oman alansa osaajia. Kouluttaminen näistä asioista sitouttaisi työntekijöitä kehittämään yritystä. Olisi erittäin tärkeää, että pienessä yrityksessä henkilöstö ymmärtää miksi asioita tehdään.

Toisaalta usean osakkaan yhtenevän tulevaisuuskuvan löytyminen on haastava prosessi. Halutaan toimia yrityksen edun mukaisesti, ei ajaa yksilön etua. Kuitenkin yksilön edun tavoittelu on perinteisessä asianajotoimiston rakenteessa tutkimusten perusteella tavanomaista ja ongelmallista. Asiakkaan näkökulmasta katsottuna ei ole merkitystä minkälainen toimiston rakenne on vaan se, miten toimisto onnistuu palvelemaan

asiakasta. Sisäinen kilpailu asiakkaista ja omistusarvosta vaikuttaa osaamisen ja tiedon jakamiseen ja vaikuttaa näin asiakokemukseen. Keskeistä on kysyä, onko toiminta siiloutunut vai toimiiko henkilöstö tiiminä.

Huomioimalla alan tutkimuksia, muutoksia ja tulevaisuuskuvia strategian suunnittelussa Asianajotoimisto X:llä on mahdollisuus muuttaa alaa ja toimintamalleja ensimmäisten joukossa sekä kehittää liiketoimintaa yrityksen edun mukaisesti. Strategiatyöhön tarvitaan yhteinen arvopohja, merkitys ja suunta jotta yrityksessä jokainen tietää mikä on yrityksen tehtävä, missio ja visio. Lisäksi tarvitaan kriittisyyttä toiminnan arvioimiseen, jotta rima pysyy korkealla ja tavoitteet kirkkaina.

7 YHTEENVETO

Olen tehnyt tämän työ vastatakseni kysymykseen, miten Asianajotoimisto X:n strategia resonoi asianajoalan tutkimusten ja tulevaisuuskuvien kanssa. Aihe on erittäin ajankohdainen. Asianajoala on murroksessa ja se on havaittu myös Suomen Asianajajaliitossa. Asianajotoimistot kilpailevat lakiasiaintoyritysten kanssa, joilla on liikkumavaraa, eikä niitä koske samat säädökset kuin asianajotoimistoja.

Selvittämäni teorian ja tutkimustiedon avulla tarkastelin asiaa laajasti siitä näkökulmasta mitä asianajotoimiston asiakkaat odottavat, mitä kaikkea asiakaskokemuksen muodostuminen pitää sisällään sekä miten asianajotoimiston asiakaskokemusta tulisi johtaa.

Selvitykseni avulla voidaan nähdä Asianajotoimisto X:n nykyisen strategian haasteet ja kehittämismahdollisuudet. Tarkasteltavaan asiaan löytyi vastauksia, joiden pohjalta voidaan todeta, että yrityksen nykyinen strategia resonoi melko huonosti alan tutkimusten ja tulevaisuuskuvien kanssa. Pääongelmana pidän strategian yksiselitteisyyttä ja perusolettamuksia, jotka eivät haasta tai motivoi. Suurena ongelmana pidän sitä, ettei nykyinen strategia avaa mitenkään sitä mihin se pohjautuu, eikä siten luo strategialle merkitystä.

Nykyinen strategia on onnistunut luomaan käsityksen siitä mikä on Asianajotoimisto X ja minkälainen henkilökunta on. Todennäköisesti jokainen Asianajotoimisto X:ssä osaa kertoa näkemyksen siitä, miten yritys erottuu kilpailijoista. Se olisi ollut hyvä kirjata yrityksen ensimmäisen strategian tavoitteisiin. Myös strategian jakaminen eri osa-alueisiin, kuten liiketoimintastrategia, myynti- ja markkinointistrategia, henkilöstöstrategia, olisi selkeyttänyt ymmärtämään mitä yritys on, mikä sen tehtävä on ja mitä se tavoittelee. Näin strategia olisi paremmin onnistunut strategian teoreettisessa tarkoituksessa.

Se miten Asianajotoimisto X:n strategia onnistuu resonoimaan nykytutkimusten ja teorian valossa jää vähäiseksi. Strategiassa on kirjattuna asiakaskeskeisyys, mutta sitä ei ole mitenkään perusteltu. Strategia tarvitsee faktoja ja selvän näkemyksen siitä, miten käytännössä tulee toimia. Keskittämällä päätökset alaan liittyviin tutkimuksiin, tietoon ja faktoihin saa strategia uskottavuutta, jota jokainen omistaja ja henkilöstön jäsen tarvitsee strategian sisäistämiseen ja sen eteen motivoituneesti työskentelemiseen.

Alan tietopohjaan perustuva strategia voidaan perustella ja siten strategialle muodostuu tarkoitus ja tehtävä – viedä yritys kohti strategian tavoitteita ja visiota. Kuulijakunnan huomioiminen on strategiatyössä oleellista. Palvelumuotoiluajattelua käyttäen näen, että faktoihin ja tietoon perustuvat tavoitteet ovat tärkeitä keinoja saada juridiikan asiantuntijat ymmärtämään strategian tarkoitus. Selvästi viestimällä minimoidaan henkilökohtaisia näkemyseroja ja luodaan yhtenäisiä toimintamalleja. Samalla henkilöstölle annetaan mahdollisuus ymmärtää strategia sekä kokea se omaksi. Tämä vaikuttaa positiivisesti henkilöstökokemukseen, lisää sitoutuneisuutta yritykseen ja sen kehittämiseen sekä saa yksilöt ohjaamaan omaa toimintaansa.

Asianajolalla väistämätön kysymys on, kykeneekö perinteinen asianajotoimiston osakkuusmalli lähitulevaisuudessa vastaamaan asiakkaiden odotuksiin? Kysymys on myös siitä, vaikuttaako osakkaiden roolit tavalla, joka estää suositeltavien asiakaskokemusten muodostamisen sekä liiketoiminnan kehittämisen seuraavalle tasolle? Perinteiset ajatukset on kyseenalaistettava, jotta voidaan varmistaa kannattava liiketoiminta isossa kuvassa. Tarvitaan onnistuneita henkilöstökokemuksia, kullekin työntekijäryhmälle sopivaa johtamista ja sitoutumista tavoitteisiin, jotta voidaan tuottaa onnistuneita asiakaskokemuksia.

Yksinkertaisuudessaan tämä kaikki tarkoittaa yrityksen johdolle strategiatyöhön seuraavaa:

1. Tiedä mitä asiakas odottaa.
2. Luo strategia, jonka avulla asiakkaiden odotukset onnistutaan ylittämään ja tuottamaan lisäarvoa.
3. Ymmärrä henkilöstökokemus ja johda henkilöstöä heille sopivimmalla tavalla.
4. Osoita henkilöstölle yrityksen tehtävä ja visio sekä auta heitä ymmärtämään strategian merkitys ja tavoitteet.
5. Osoita asiakkaille yrityksen tehtävä.
6. Tuota erinomaisia asiakaskokemuksia motivoitujen ja sitoutuneiden työntekijöiden kanssa.
7. Tuota erinomaisten asiakaskokemusten avulla suosittelijoita ja suosittelijoiden kautta kannattavampaa liiketoimintaa.

Johdannossa tuon esiin tutkimustuloksen, jossa sanotaan, että ”vuoteen 2020 mennessä tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksilla ja hinnalla ei enää ole merkitystä, vaan

tärkein brändien välinen erottautumistekijä on asiakaskokemus” (Walker 2018). Asiakaskokemuksen johtamiseen perustuva strategia on tulevaisuutta ajatellen väistämätön.

Asianajotoimisto X:n toimitusjohtajan kommentit

Asianajotoimisto X:n toimitusjohtaja kävi läpi tekemäni työn sekä tarkasteluni perusteella tekemäni päätelmät. Toimitusjohtajan reaktio oli erittäin positiivinen ja hän koki, että työn lukeminen oli vienyt mukanaan. Hän kertoi työni vahvistaneen hänen ajatuksiaan siitä, miten Asianajotoimisto X:n muutosprosessissa olevaa strategiaa tulisi muokata. Vasta tarkasteluni luettuaan toimitusjohtaja kertoi ymmärtäneensä mistä suunnasta vision suunnittelu tulisi aloittaa. Hän oli samaa mieltä havaintojeni kanssa strategian teoreettisista puutteista. Samalla hän näki, ettei strategiasta ole välittynyt toimiston toimintaan liittyviä merkittäviä asioita.

Onnistuneina havaintoina toimitusjohtaja piti huomiota liittyen strategian sisäisten strategioiden rooleihin ja merkitykseen. Hän huomioi, että toimiston tavoittelemat työntekijät todennäköisesti kuuluvat erityisesti milleniaaleihin, joten esimerkiksi faktoihin perustuvan henkilöstöstrategian avulla heidät tavoitettaisiin.

Toimitusjohtaja oli vaikuttunut havainnoistani liittyen asianajotoimistojen siiloutumiseen ja sen taustalla olevaan osakasrakenteeseen sekä siihen, miten ympäröivä maailma ja asiakkaiden odotukset muuttuvat. Toimitusjohtaja kertoi selvitykseni saaneen hänet ajattelemaan asiaa uudenlaisesta näkökulmasta.

Tärkeimpänä havaintona toimitusjohtaja piti selvityksessä kuvattua asianajotoiminnan ja asiakasodotusten haastavaa tilannetta sekä siihen liittyviä asioita, esimerkiksi hinnoittelun vaikeutta. Erityisesti hänelle nousi esiin ajatus siitä, että yrityksen tehtävä on tukea ja auttaa asiakkaita menestymään sekä tukea asiakkaiden bisnestä juridiikalla.

Tiedustelin toimitusjohtajalta olisiko työssäni jokin asia, josta hän olisi toivonut lisätietoa. Hän kertoi, että olisi ollut kiinnostavaa saada tietoa asianajotoimistoista, jotka mahdollisesti olisivat jo osanneet ratkaista näitä selvityksessäni havaittuja ongelmia. Hän kuitenkin totesi, ettei se ollut tämän työn tehtävä, mutta sen voisi myöhemmin selvittää.

Toimitusjohtaja totesi, että työ oli onnistunut hyvin ja siitä tulee olemaan suuri apu. Selvityksen valmistumisen ajoitus oli hänen työnsä kannalta erinomainen ja hän tulee käyttämään työtäni työkaluna uuden strategian valmisteluun.

LÄHTEET

Bersin, J; Flynn, J; Mazor, A & Melian, V. 2017. The employee experience: Culture, engagement, and beyond. Viitattu 8.9.2018. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html>.

Cohen. 2018. New skills and diversity are needed for legal buyers and providers in the digital age. Viitattu 19.10.2018. <https://www.forbes.com/sites/markcohen/2018/10/01/new-skills-and-diversity-are-needed-for-legal-buyers-and-providers-in-the-digital-age/#5333e31e6829>

Cushman & Wakefield. 2018. The national legal sector benchmark survey. Viitattu 19.10.2018. <http://www.cushmanwakefield.us/en/research-and-insight/2018/bright-insight>.

CXPA Finland & Shirute. 2017. Asiakkuuskokemusten johtaminen Suomessa 2017. Viitattu 8.6.2018. <http://bit.ly/cem2017results>.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited. 2016. Future Trends for Legal Services. Viitattu 20.5.2018. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Legal/dttl-legal-future-trends-for-legal-services.pdf>.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited. 2017. The employee experience: culture, engagement and beyond. Viitattu 10.8.2018. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html>

Deloitte Touche Tohmatsu Limited. 2017. Millennial Survey 2017. Viitattu 19.11.2018. <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/millennialitutkimus-2017.html>.

Eskola, M-L. 2018. Nuoremmat sukupolvet, milleniaalit, ovat muuttaneet työelämää osa 1. Viitattu 19.11.2018. <https://www.ictdirect.fi/blogi/nuoremmat-sukupolvet-milleniaalit-ovat-muuttaneet-tyoelamaa-osa-1/>.

Fischer, M & Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Gartner. 2018. Realizing the Benefits of Superior Customer Experience: A Gartner Trend Insight Report. Viitattu 7.9.2018. <https://www.gartner.com/doc/3874972?srclid=1-3931087981>.

Gerdt, B & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum.

Hiltunen, E; Krook, P; Pekkarinen, H & Rimpiläinen, E. 2014. Tee tulevaisuus! Pk-yrityksen ennakointiopas. Lahti: Aldus Oy.

Ilvonen T, Koskimäki T. 2018. Nyt olisi nuijalle töitä. Helsinki: Haaga-Helia.

Juslén, J. 2011. Nettimarkkinoinnin käsikirja. Lahti: Tietosykli Oy

Laki asianajajista 1958/496. Annettu Helsingissä 12.12.1958. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1958/19580496>.

Legal Executive Institute, Georgetown law. 2018. Report on the State of the Legal Market. Viitattu 7.9.2018. <http://www.legalexecutiveinstitute.com/wp-content/uploads/2018/01/2018-Report-on-the-State-of-the-Legal-Market.pdf>.

Löytänä, J & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Miettinen, S (toim.). 2016. Palvelumuotoilu, 2016. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Oracle. 2015. Global Insights on Succeeding in the Customer Experience Era. Viitattu 8.6.2018. <http://www.oracle.com/us/global-cx-study-2240276.pdf>.

Peppermint Technology. 2013. What Clients Really Want From a Legal Service Provider 2013/14. Viitattu 7.9.2018. <https://www.pepperminttechnology.co.uk/media/46397/peppermint-report-2013.pdf>.

Peppermint Technology. 2014. Becoming the Law Firm Clients really want 2014/15. Viitattu 8.6.2018 <https://www.pepperminttechnology.co.uk/resources/research-reports>.

Peppermint Technology. 2016. How Law Firms Measure Up Against Other Sectors. Viitattu 8.6.2018. <https://www.pepperminttechnology.co.uk/resources/research-reports>.

Provad. 2016. Asiakaskokemuksen johtaminen tuottaa arvoa liiketoiminnalle. Viitattu 7.9.2018. <https://www.provad.fi/blogi/asiakaskokemuksen-johtaminen>.

Schmitt P; Skiera B & Van den Bulte C. 2011. Referral Programs and Customer Value. Viitattu 10.8.2018. https://www.researchgate.net/publication/236742371_Referral_Programs_and_Customer_Value

Spyle, A. 2017. Partnership Structures & Innovation in Midsize Law Firms. Viitattu 8.9.2018. <http://www.legalexecutiveinstitute.com/partnership-structures/>.

Suomen Asianajajaliitto. 2017. Asianajajatutkimus. Viitattu 8.6.2018. https://www.asianajajaliitto.fi/viestinta/muut_julkaisut/asianajajatutkimus_2017.

Suomen Asianajajaliitto. Asianajajaliitto lyhyesti. Viitattu 5.6.2018. https://www.asianajajaliitto.fi/asianajajaliitto/liitto_lyhyesti.

Suomen Asianajajaliitto. 2018. Miltä asianajopalveluiden tulevaisuus näyttää? Viitattu 19.11.2018. <https://www.youtube.com/watch?v=Q9sp0oPtgkc&feature=youtu.be>

Susskind, R. 2013. Tomorrow's lawyers, Oxford University Press.

Themis Solutions Inc. 2017. Legal Trends Report 2017. Viitattu 5.9.2018. <https://files.goclio.com/marketo/ebooks/2017-Legal-Trends-Report.pdf>.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Walker. Customers – The Future of B-to-B Customer Experience 2020 Report. Viitattu 1.6.2018 <https://www.walkerinfo.com/Portals/0/Documents/Knowledge%20Center/Featured%20Reports/WALKER-Customers2020.pdf>.

Wikström, J. 2013. Markkinoinnin käsikirja yrittäjille. Espoo: Myllylahti Oy