



Tuomas Timonen

**ULKOISTETTAVIEN TOIMISTOPALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN PIENIÄ  
ASIANAJOTOIMISTOJA VARTEN**

**ULKOISTETTAVIEN TOIMISTOPALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN PIENIÄ  
ASIANAJOTOIMISTOJA VARTEN**

Tuomas Timonen  
Opinnäytetyö  
Syksy 2011  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

---

Tekijä: Tuomas Timonen

Opinnäytetyön nimi: Ulkoistettavien toimistopalvelujen tuotteistaminen pieniä asianajotoimistoja varten

Työn ohjaaja: Kaisu Kinnunen

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: Syksy 2011

Sivumäärä: 84 + 4 liitesivua

---

Ulkoistaminen on nykyään tavanomaista toimintaa, ja myös toimistopalvelut voidaan ulkoistaa. Asianajotoiminta voidaan nähdä hieman vanhoillisena liiketoiminta-alana, jota rajoittavat lukuisat ohjeistukset. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimistopalvelujen tarve ja kuvata ulkoistamista pienissä asianajotoimistoissa sekä antaa lisätietoa toimistopalvelujen tuotteistamiseen pieniä asianajotoimistoja varten. Tutkimuksen toimeksiantajana oli suhteellisen nuori toimistopalveluita tarjoava yritys, joka oli suunnitellut uusiasiakashankintaa pienten asianajotoimistojen keskuudesta. Hän kaipasi tarkentavaa tietoa niistä, jotta voisi kehittää toimintaansa.

Opinnäytetyön tietoperustassa käytettiin asianajotoimintaa, ulkoistamista ja tuotteistamista koskevaa kirjallisuutta, lehtiartikkeleita, haastatteluja sekä Internet-lähteitä. Keskeisimpinä asioina olivat asianajotoimintaa koskevat erityispiirteet, ulkoistamiseen liittyvä kumppanuus sekä palvelujen kokoaminen ja räätälöinti. Varsinainen tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena teemahaastatteluna, jossa haastateltiin kolmea pienen asianajotoimiston pitäjää valmiiksi laaditun haastattelurungon avulla. Haastattelut nauhoitettiin ja tutkimusaineistona toimivat niiden litteroinnit.

Tulosten mukaan tietyille toimeksiantajan palveluille on tarvetta asianajotoimistoissa. Kumppanin toimintaa ohjailevista erityispiirteistä esille nousi erityisesti salassapitovelvollisuus ja esteellisyys. Lisäksi asianajotoimistojen erilaisten tarpeiden takia niiden välillä nähtiin suuriakin eroja. Palveluntarjoajan tuleekin ymmärtää erityispiirteet ja asianajotoimistojen eroavaisuudet. Toiminnan järjeittäminen nähtiin vahvimpana syynä ulkoistamiselle. Asianajotoimistot pyrkivät pitkiin kumppanuussuhteisiin ja arvostivat monipuolisia palveluntarjoajia. Palvelujen kohdalla arvostettiin räätälöitävyyttä, ja niiden suorittamista silloin, kun ne on sovittu toteutettavan. Palvelujen toiminnallinen laatu korostui eriävissä tehtävissä ja tekninen laatu vakioiduissa tehtävissä.

Toimeksiantaja voi kokea haasteellisena uusiasiakashankinnan, koska tietyille tavoille on totuttu pienten asianajotoimistojen keskuudessa. Salassapitoon ja esteellisyyteen tulee keskittyä toiminnassa ja uusiasiakashankinnassa. Toimeksiantajan kumppanuusrooli pystyttiin näkemään joko hovihankkijana tai elinkumppanina riippuen palvelujen vakioituneisuudesta asianajotoimistoissa. Tuotteistaminen kannattaa aloittaa selkeällä palvelutarjooman määrittelyllä ja lähteä kehittämään tiettyjä tarpeellisia palveluita, joiden räätälöitävyyttä tulee korostaa. Ulkoisessa tuotteistamisessa tulee ottaa huomioon toimintaa rajoittavat erityispiirteet ja korostaa niiden ongelmattomuutta. Mielekkäinä jatkotutkimusaiheina voidaan nähdä arkistoinnin digitalisointi, esteellisyyden vaikutus palveluntarjoajan toimintaan ja pienten asianajotoimistojen luokittelu eri kategorioihin.

---

Asiasanat: toimistotyö, asianajotoimistot, ulkoistaminen, tuotteistus

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree programme in Business Economics, Option of Business Competence

---

Author: Tuomas Timonen

Title of thesis: Productization of outsourcable office services for small lawyer's offices

Supervisor: Kaisu Kinnunen

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2011

Number of pages: 84 + 4 appendices

---

Outsourcing is a normal activity in modern business, and even office tasks can be outsourced nowadays. Many guidelines limit the practice of law, and it can be seen as a conservative line of business. The primary purpose of this thesis was to clarify the needs of small lawyer's offices in terms of outsourcing office tasks, and determine what kind of special characteristics affect outsourcing. In addition, the purpose was to provide the client with further information about productization to help the client's business. The client of this thesis is a rather small firm which offers office services and is interested in lawyer's offices as potential clients.

The study includes a theory section and an empirical section. The theory section consists of practice of law, outsourcing and productization. The material was collected from the literature, Internet and interviews. The study in the empirical section was based on qualitative methods. It included profound interviews with three lawyers from small lawyer's offices. Interviews were conducted with a help of a previously made list of questions. They were recorded and transcribed for analyzing purposes.

The interviews indicated that there is a need for specific office services among small lawyer's offices. The obligation to maintain professional secrecy and legal incompetence can be seen as special characteristics which affect the business operation of the service provider. According to the results, there are also significant differences between small lawyer's offices because they have different kinds of needs. It is important for service providers to understand their special characteristics, and the differences between the offices. Furthermore the interviews showed that rationalization of the operations was the main reason for outsourcing their office tasks. They aim at long-lasting companionships and appreciate service providers with diverse services. The interviews revealed that it is really important to offer tailor-made services. It is also important for the service providers to be able to conduct the services when they are supposed to. Technical quality was emphasized in the more plain services and functional quality in the more complex services.

As a conclusion, it might be difficult to find clients among small lawyer's offices because they have certain customary working methods. It is important for the client of this thesis to focus on special characteristics of small lawyer's offices in marketing and when trying to find new clients. The role of the client of this thesis can be seen in different ways depending on how strategically important the services are. Outlining the service range is important in the beginning of the productization process. Services should be comprehensive but also tailor-made. The client of this thesis should highlight the special characteristics as trouble-free. Studying digitization of filing and legal incompetence as well categorizing lawyer's offices might be meaningful topics for further studies.

---

Keywords: office tasks, lawyer's office, outsourcing, productization

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat .....	7
1.2	Opinnäytetyön toimeksiantaja .....	9
2	ASIANAJOTOIMINTA TOIMIALANA .....	12
2.1	Asianajotoiminnan erityispiirteet .....	13
2.2	Toimistotehtävät asianajotoimistoissa.....	15
3	TOIMISTOTEHTÄVIEN ULKOISTAMINEN .....	17
3.1	Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat tekijät .....	17
3.2	Ulkoistamisprosessi .....	19
3.2.1	Ulkoistamispäätösprosessi .....	20
3.2.2	Toimittajan valinta .....	21
3.2.3	Siirtymävaihe .....	22
3.3	Kumppanuus.....	22
3.3.1	Kumppanuussuhteet .....	25
3.3.2	Palvelusopimus.....	27
3.4	Riskit ja haasteet.....	28
4	TOIMISTOPALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN .....	31
4.1	Tuotteistamisen tyypit.....	31
4.1.1	Sisäinen tuotteistaminen .....	32
4.1.2	Ulkoinen tuotteistaminen .....	33
4.2	Tuotteistamisen asteet.....	34
4.3	Palvelu tuotteena .....	35
4.3.1	Asiantuntijapalvelujen luonne .....	36
4.3.2	Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen .....	37
4.3.3	Palvelujen laatu .....	39
4.4	Palvelujen sisältö ja muodostaminen.....	41
4.4.1	Palvelupaketti.....	41
4.4.2	Palvelujen räätälöinti.....	43
4.5	Tuotteistamisprosessi.....	45
5	TUTKIMUS JA TULOKSET PIENISTÄ ASIANAJOTOIMISTOISTA.....	48
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus ja sen suorittaminen.....	48
5.1.1	Aineiston keruu .....	49
5.1.2	Aineiston purkaminen ja analysointi.....	52

5.2	Tutkimuksen tulokset .....	55
5.2.1	Toimistopalvelujen tarve pienissä asianajotoimistoissa .....	57
5.2.2	Toimistopalvelujen ulkoistaminen pienissä asianajotoimistoissa ..	60
5.2.3	Toimistopalvelujen tuotteistaminen asianajotoimistoja varten.....	63
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	66
6.1	Toiminta pienten asianajotoimistojen kanssa.....	66
6.1.1	Erytispiirteiden vaikutus toimeksiantajan toimintaan .....	66
6.1.2	Ulkoistaminen pienissä asianajotoimistoissa.....	67
6.1.3	Kumppanuus pienten asianajotoimiston kanssa .....	69
6.2	Tarpeellisten toimistopalvelujen tuotteistaminen.....	71
6.2.1	Palvelutarjooman määrittely pieniä asianajotoimistoja varten.....	71
6.2.2	Palvelujen muokkaaminen pieniä asianajotoimistoja varten .....	72
6.2.3	Toimeksiantajan ulkoinen tuotteistaminen .....	75
7	POHDINTA .....	77
	LÄHTEET .....	80
	LIITTEET.....	84

# 1 JOHDANTO

Asianajotoiminta on jo kauan ollut säänneltyä asiantuntijoiden toimintaa, joka voidaan nähdä hieman vanhoillisena ja jopa jäykkänä. Vaikka toiminta on totutunmu-  
kaista, voi asianajotoimistoillakin syntyä tarve ulkoistaa toimintojaan. Ulkoistaminen  
nähdäänkin nykyään hyvin tavanomaisena sekä suosittuna toimintatapana, jota voi-  
daan pitää jopa muodikkaana. Tässä opinnäytetyössä paneudutaan toimistopalvelujen  
tarpeisiin ja ulkoistamiseen pienissä asianajotoimistoissa. Lisäksi syvennytään tuotteis-  
tamisen moniulotteisuuteen toimistopalvelujen näkökulmasta.

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat

Toimistopalvelu on melko epätarkka käsite, ja se voidaan hahmottaa monella eri taval-  
la. Ei ole olemassa teoriaa, jonka mukaan toimistopalvelut olisi jaettu tai eritelty muis-  
ta palveluista, eikä se ole edes yleisessä suomalaisessa asiasanastossa. Tästä huolimatta  
toimistopalvelu-termiä käytetään yleisesti kuvaamaan yritysten toimintaa. Se on  
esillä monissa yritysten nimissä sekä sitä käytetään yleiskielessä rutiininomaisesti. Ko-  
sonen ja Pekkanen (2003, 4 – 5) jakavat kirjassaan toimistotyöt kolmeen osaan: asiakir-  
jojen tuotantoon ja hallintoon, taloushallintoon sekä henkilöstöhallintoon. Tämä jaot-  
telu on ollut yleinen myös muissa lähteissä, joten on luonnollista pitää sitä pohjana,  
kun määritellään toimistopalveluita. Jaottelu ei sovi kuitenkaan täydellisesti tähän  
opinnäytetyöhön, koska henkilöstöhallinnon tehtävät eivät kuulu tutkimuksen toimek-  
siantajan palveluihin. Sen sijaan markkinointisihteerin tehtävät ovat tärkeä osa toimek-  
siantajan tarjoamia palveluita, ja markkinointi on yleistynyt asianajotoiminnassa, siksi  
onkin tärkeä ottaa ne huomioon. Näistä osa-alueista määrittelin tätä tutkimusta varten  
toimistopalvelut: taloushallintosihteerin tehtävät, asiakirjojen hallinta sekä markki-  
nointisihteerin tehtävät. Tarkempi listaus toimistopalveluista löytyy liitteistä (LIITE 1).

Opinnäytetyön aihe syntyi nuorehkon yrityksen todellisesta tarpeesta ja tiedonhalusta.  
Tutkimuksen toimeksiantaja oli hakenut opiskelijaa tutkimaan asiakkaiden tarpeita ja  
täsmentämään omaa palvelutarjontaa. Toimeksiantaja oli suunnitellut myös hankki-

vansa lisää asianajotoimistoja asiakkaakseen. Näistä lähtötekijöistä aihe rajautui kohdistumaan asianajotoimistoihin: tutkimaan niiden tarpeita toimistopalveluille ja niiden ulkoistamiseen liittyviä erityispiirteitä, sekä antamaan hyödyllistä informaatiota palveluiden tuotteistamisesta juuri asianajotoimistoja varten.

Opinnäytetyön tutkimusongelmat joihin tutkimuksessa pyrittiin saamaan vastaukset, ovat seuraavanlaiset: Millaisia toimistopalveluita pienet asianajotoimistot tarvitsevat? Miten pienet asianajotoimistot kokevat toimistopalvelujen ulkoistamisen? Miten toimistopalvelut kannattaa tuotteistaa pieniä asianajotoimistoja varten?

Tutkimus on rajattu kohdistumaan pieniin asianajotoimistoihin Oulun seudulla. Asianajotoimistot ovat yhden tai maksimissaan kahden asianajajan toimistoja, joilla ei ole omaa sihteerää. Rajaus pelkästään pieniin asianajotoimistoihin on tehty tutkimuksen toimeksiantajan toiminnan pohjalta.

Opinnäytetyön perimmäisenä tarkoituksena on antaa toimeksiantajalle informatiivista tietoa tutkittavasta kohteesta. Hän tulee käyttämään samaansa tietoa hyväksi yrityksensä tulevaisuuden suunnittelussa, asiakkaiden hankinnassa sekä palvelujen määrittelyssä. Aihe voidaan nähdä myös nykyistä asianajotoimintaa kuvaavana. Opinnäytetyön tärkeydestä puhuttaessa, on otettava huomioon myös opinnäytetyön merkitys opiskelijan ammatillisen kehittymisen näkökulmasta. Aihe jakautui useampaan osaan, mutta se oli myös melko tarkasti rajattu, mikä vaati opiskelijalta perehtyneisyyttä useampaan aihekokonaisuuteen.

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 14) jakavat tutkimusprosessin neljään vaiheeseen: alustavan tutkimusongelman määrittely, aiheeseen perehtyminen ja ongelman täsmentäminen, aineiston keruu ja sen analysointi sekä johtopäätökset ja raportointi. Voidaan todeta, että opinnäytetyötä tehtäessä kaikki neljä vaihetta käytiin läpi, eli tutkimusprosessi oli täysivaltainen. Tutkimusongelmien tarkka määrittely koettiin haastavana ja ne muuttuivatkin vielä tutkimuksen alkuvaiheissa. Aiheeseen perehdyttiin kirjallisuuden, lehtiartikkelien, haastattelujen, erilaisten Internet-lähteiden sekä Suomen Asianajajaliiton henkilökunnan avulla. Opinnäytetyön varsinaisen tutkimusosan aineiston keruu tapah-



tui kvalitatiivisena teemahaastatteluna, jossa haastateltiin pienten asianajotoimistojen pitäjiä valmiiksi laaditun haastattelurungon avulla. Saatu aineisto litteroitiin ja analysoitiin, jonka pohjalta saatiin tutkimustulokset, johtopäätökset ja kehittämisehdotukset.

## **1.2 Opinnäytetyön toimeksiantaja**

Tässä luvussa avataan opinnäytetyön toimeksiantajan toimintaa. Tarkoituksena on antaa lukijalle mielikuva toimeksiantajasta ja hänen palveluistaan. Toimeksiantajan kuvaus on tärkeää myös siksi, että hänen toiminnastaan saadaan luotua nykyinen tila, joka nähdään tärkeänä varsinkin, kun lähdetään tuotteistamaan palveluita.

Tutkimuksen toimeksiantaja on yhden henkilön työllistävä yritys Oulun seudulla ja on yritysmuodoltaan toiminimi. Yritys on perustettu vuoden 2008 loppupuolella, joten se on vielä melko nuori. Asiakkaina yrityksellä on pääsääntöisesti pienet ja keski-suuret yritykset Oulun seudulla, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Asiakkaat toimivat monella toimialalla, joten hän ei ole suuntautunut mihinkään tiettyyn toimialaan. Asiakkaiksi on valikoitunut sellaisia yrityksiä, joilla ei ole tarvetta kokopäiväiselle sihteerille. Keskimäärin yrittäjä työskentelee asiakkaiden tiloissa noin puolet työajastaan ja muuten omassa toimistossaan. (Toimeksiantaja 4.5.2011, haastattelu.)

Toimeksiantajan mukaan hänen yrityksensä liikeidea on tarjota toimistopalveluita pienille ja keski-suurille yrityksille juuri silloin, kun yritykset niitä tarvitsevat. Palvelut tehdään laadukkaasti sekä ajallaan ja asiakas maksaa vain tehdystä työstä. Yleensä toimeksiantaja sopii asiakkaan kanssa suoritettavat palvelut ja ne hoidetaan joustavasti. Hänen kilpailuetu muihin yrityksiin nähden syntyy työn tehokkuudesta ja sivukuluttomuudesta. Toiminta on helppoa sekä hänelle että asiakkaalle varsinkin, kun yhteistyö saa jatkua pidemmälle. Toimeksiantaja pyrkii pitkiin asiakassuhteisiin, ja hänen tarkoituksenaan on löytää tiivis asiakaskunta, joka perustuu luottamukseen. (4.5.2011, haastattelu.)

Yritys tarjoaa monenlaisia toimistopalveluita, jotka ovat pääsääntöisesti assistentti- ja sihteeripalveluita. Hän tarjoaa yhdistyksille taloushallintoon liittyviä palveluita, joita hän ei tarjoa yrityksille, koska yritysten kirjanpito on haastavampaa ja vaatisi jatkuvaa kouluttautumista. Yhdistysten kirjanpidon avulla hän pitää yllä talouden tietouttaan. Asianajotoimistoja varten hän on toteuttanut asiakasvaratilien hallinnointi-ohjelman, jota on käsitelty enemmän luvussa 4.2 Tuotteistamisen asteet. Lisäksi hän on alkanut tarjoamaan myös konsultointihenkisiä tuotteistamispalveluita. Toimeksiantajan toiminnan selkeyttämiseksi, tarkempi listaus yrityksen palvelutarjonnasta löytyy liitteistä (LIITE 2). (Toimeksiantaja 20.10.2011, haastattelu.)

Tutkimus on rajattu kohdistumaan pelkästään asianajotoimistoihin, mutta se ei tarkoita sitä, että tutkimuksen toimeksiantajan tarkoituksena olisi brändäytyä juuri asianajotoimistojen sihteeriksi. Hänellä on jo yksi asianajotoimisto asiakkaanaan, jota tässä opinnäytetyössä kutsutaan Asianajaja X:ksi. Tutkimuksen toimeksiantaja pitää mahdollisina asiakkanaan myös lakiasiantomistoja ja muita lakialan yrityksiä, vaikka tämä tutkimus koskeekin vain asianajotoimistoja. Hänen mukaansa tällaisilla yrityksillä on tarjottavanaan pitkälti samantyyppisiä tehtäviä kuin asianajotoimistoilla. Hän ei tule kuitenkaan keskittymään tulevaisuudessa ainoastaan lakialan asiakkaisiin, vaan hänen tavoitteenaan on pitää toiminta monipuolisena, johon kuuluu asiakkaat monilta eri liiketoiminta-aloilta. (Toimeksiantaja 20.10.2011, haastattelu.)

Tutkimuksen toimeksiantajan mukaan hänen yrityksensä markkinointi on hyvin rajallista. Se pohjautuu verkostoitumiseen ja yrityksen verkkosivuihin. Hän toimii aktiivijäsenenä Oulun seudun yrittäjänaiset ry:ssä ja Oulunsalon yrittäjät ry:ssä, joita hän pitää tärkeimpinä verkostoitumispaikkoina, joista hän löytää asiakkaita. (20.10.2011, haastattelu.)

Koulutuksensa pohjalta yrittäjä hallitsee markkinointisihteerin tehtävät ja laskentatoimen. Hän omaa projektitoiminnan taidot sekä hallitsee toimisto-ohjelmat. Yrittäjällä on vankka osaaminen toimistotehtävistä. Yli 20 vuoden urallaan hänelle on kertynyt kokemusta kirjanpidosta, taloushallinnosta, markkinoinnista ja asiakaspalvelusta. Tuotteistamispalveluita hän tarjoaa tuotekehittäjän erikoisammattitutkinnon pohjalta, jo-

hon hän sai valmiudet vuonna 2010. Toimeksiantajan palvelut ovat hänelle itselleen todella tuttuja koulutuksen ja kokemuksen pohjalta, sekä ne ovat sellaisia, joita hän mielellään tekee. Tämä nähdään erityisesti hänen voimavaranaan. (Toimeksiantaja 4.5.2011, haastattelu.)

## 2 ASIANAJOTOIMINTA TOIMIALANA

Asianajajiin ja asianajotoimistoihin kohdistuu monenlaisia erityispiirteitä, joita ei nähdä läheskään kaikilla liiketoiminta-aloilla. Nämä piirteet muokkaavat asianajotoimistojen toimintaa. On siis tärkeää osata ymmärtää asianajotoimistojen käyttäytyminen ja toimintatavat, jos toimitaan yritysten kanssa yhteistyössä. Tässä luvussa käydään läpi aluksi määritykset asianajajalle ja asianajotoimistolle. Sen jälkeen perehdytään asianajotoimintaan kuuluviin erityispiirteisiin, jotka voivat vaikuttaa myös heidän kumppaniensa toimintaan. Lopuksi paneudutaan asianajotoimistoissa suoritettaviin toimitotehtäviin.

Lakimiehiä työskentelee Suomessa noin 19 000 ja vain kymmenen prosenttia heistä kuuluu Suomen Asianajajaliittoon ja saavat käyttää asianajajan ammattinimikettä. Lakimiehen tulee täyttää tarkat vaatimukset, ennen kuin hänellä on mahdollisuus liittyä Suomeen asianajajaliittoon: hänellä tulee olla vähintään neljän vuoden kokemus lakimiestehtävistä ja hänen on suoritettava asianajajatutkinto. Lisäksi asianajajaan kohdistuu muitakin veloitteita ja vaatimuksia: Hänen tulee noudattaa hyvää asianajajatapaa ja hänellä on oltava Suomen Asianajajaliiton sääntöjen mukainen sopivuus tehtäviin. Häneen kohdistuu ammatillinen valvonta ja täydennyskoulutusvelvollisuus, jonka mukaan jatkokoulutusta pitää olla vähintään 18 tuntia vuosittain. Asianajajalla on ehdoton salassapitovelvollisuus sekä hänen asiakkaitaan suojaa vastuuvakuutuspakko ja korvausrahasto. (Suomen Asianajajaliitto 2011, hakupäivä 18.10.2011.)

Asianajotoimiston voi perustaa vain Suomen Asianajajaliiton hyväksymä asianajaja (Laki asianajajista 496/1958 11 §). Asianajajaliitto valvoo asianajajien ja asianajotoimistojen toimintaa, jonka tulee olla laadukasta (Suomen Asianajajaliitto 2011, hakupäivä 6.9.2011). Lakiasiaintomisto on oikeudellisia palveluita tarjoava organisaatio, jossa ei kuitenkaan työskentele asianajaja (Ammattinetti 2011, hakupäivä 18.10.2011). Asianajotoimistoa ei tule sekoittaa tällaisiin lakiasiaintomistoihin eikä muihinkaan oikeudellisia palveluita tarjoaviin yrityksiin.

## 2.1 Asianajotoiminnan erityispiirteet

Tässä kappaleessa paneudutaan erityispiirteisiin, jotka ovat tyypillisiä asianajajille ja asianajotoimistoille. Seuraavilla piirteillä voi olla vaikutuksia myös asianajotoimistojen kumppaneina toimiviin yrityksiin ja heidän toimintaan.

”Asianajajan tulee rehellisesti ja tunnollisesti täyttää hänelle uskotut tehtävät sekä kaikessa toiminnassaan noudattaa hyvää asianajajatapaa” (Laki asianajajista annetun lain 5 §:n muuttamisesta 569/2008 5 §). **Hyvää asianajajatapaa** säätelevät ohjeet kuvastavat yhteiskunnallisia moraalikäsitteitä, käsitystä hyvästä oikeudenhoidosta sekä asianajajakunnan olemuksesta (Suomen Asianajajaliitto 2011, hakupäivä 7.9.2011). Ohjeet sisältävät määräyksiä, jotka koskevat yleisesti asianajajan työtä, asianajotoimistoja, asianajotehtävien vastaanottamista ja asianajajan suhdetta päämieheen, vastapuoleen, tuomioistuimeen, kollegoihin, muihin viranomaisiin sekä asianajajaliittoon (Ylöstalo 2004, 106). Asianajotoimiston palveluksessa olevan henkilökunnankin on noudatettava hyvää asianajajatapaa (Suomen asianajajaliitto 2011, hakupäivä 12.9.2011).

Asianajotoiminnassa syntyy paljon asiakirjoja ja niiden säilyttämisestä on annettu omat ohjeistukset ja **arkistointivelvoite**. Arkistointiohjeiden mukaan pääasiakirjat täytyy säilyttää kymmenen vuotta. (Asianajaja X 30.9.2011, haastattelu.) Säilytettävä aineisto voidaan nykyään arkistoida myös sähköiseen muotoon. Huomioon on kuitenkin otettava se, että sähköisen arkistoinnin pohjalta on tehtävä luettelo tai muu järjestelmä, jonka avulla kolmannen osapuolen on mahdollista löytää ne sähköisestä muistista. (Suomen Asianajajaliitto 2011, hakupäivä 1.11.2011.) Tutkimuksen toimeksiantajan mukaan, asianajotoimistoissa on tarjolla erittäin paljon asiakirjojen hallinnoimisen pohjalta syntyneitä työtä (Toimeksiantaja, 4.5.2011, haastattelu).

Asianajotoimintaa säätelee **salassapitovelvollisuus**, joka voidaan nähdä suurimpana yksittäisenä ongelmana ja haasteena, joka liittyy ulkoistamiseen (Asianajaja X 30.9.2011, haastattelu). ”Asianajaja tai hänen apulaisensa ei saa luvattomasti ilmaista sellaista yksityisen tai perheen salaisuutta taikka liike- tai ammattisalaisuutta, josta hän

tehtävässään on saanut tiedon” (Laki asianajajista annetun lain muuttamisesta 626/1995 5c §). Salassapitovelvollisuutta ei ole rajattu ajallisesti, eli se on voimassa rajattomasti, ellei asianajaja saa vapautusta siitä (Suomen Asianajajaliitto 2011, hakupäivä 8.9.2011). Tutkimuksen toimeksiantaja ja hänen asiakas, Asianajaja X, ovat kirjoittaneet salassapitosopimuksen. He ovat suunnitelleet sen yhdessä, ja Suomen Asianajajaliiton tekemässä toimistotarkastuksessa se todettiin asialliseksi ja toimivaksi. Toimeksiantaja pystyy käyttämään samaa sopimus pohjaa myös tulevien asiakkaiden kanssa, jotka ovat asianajotoimistoja, mikä helpottaa molempien toimintaa. (Asianajaja X 30.9.2011, haastattelu.)

Jos asianajaja käsittelee muille kuuluvia varoja, täytyy ne pitää erillään asianajajan omista varoista. Hänen täytyy myös pitää asiakkaansa ajan tasalla asiakasvarojen tilasta. (Suomen Asianajajaliitto 2011, hakupäivä 8.9.2011.) Asiakasvaroja täytyy säilyttää ainoastaan niille varatulla tilillä. Kyseisestä tilistä pidetään erillistä kirjanpitoa, jota säilytetään luotettavasti. Lisäksi siinä täytyy olla asiakaskohtaiset, pysyvät, päivätyt ja numeroidut merkinnät. (Asianajajaliitto 2011, hakupäivä 10.9.2011.) Suomen Asianajajaliitto valvoo **asiakasvarojen hoitoa** vuosittaisilla tarkastuksilla (Suomen Asianajajaliitto 2011, hakupäivä 11.9.2011). Tutkimuksen toimeksiantaja on suunnitellut ja toteuttanut asiakasvarojen hoitoon suunnitellun ohjelman Asianajaja X:lle. Suomen Asianajajaliiton tekemässä toimistotarkastuksessa ohjelma täytti kaikki siltä vaaditut kriteerit ja sai todella hyvän palautteen. (Asianajaja X 30.9.2011, haastattelu.) Ohjelmaa on käsitelty enemmän luvussa 4.2 Tuotteistamisen asteet.

**Esteellisyys** voidaan nähdä yhtenä erityispiirteenä asianajotoiminnassa. Asianajaja ei saa ottaa vastaan tehtävää, jos samassa toimistossa tai yhteisössä työskentelevällä henkilöllä on taloudellinen tai henkilökohtainen liitännäisyys kyseiseen tehtävään. (Asianajajaliitto 2011, hakupäivä 8.11.2011). Timosen mukaan asianajajan tulee itse arvioida esteellisyys saamaansa tehtävään. Riippumatta siitä, millä tavalla asianajajan sihteeri osallistuu työskentelyyn, täytyy asianajajan harkita tehtävästä luopumista esteellisyyden perusteella. Suomen Asianajajaliiton valvontalautakunta ratkaisee asianajajien toimintaa koskevat kantelut. Esteellisyyttä koskeviin tilanteisiin lautakunta ottaa kantaa vasta ratkaisutoiminnassa. (8.11.2011, sähköpostiviesti.)

Asianajotoimiston **markkinoinnin** täytyy olla asianajajakunnan arvon mukaista, asiallista eikä se saa olla totuudenvastaista. Referenssien käyttäminen on sallittua vain, jos on pyydetty lupa asiakkaalta. Ulkopuolinen yrityskään ei saa mainostaa asianajotoimistoa siten, että se rikkoo määräyksiä. (Suomen Asianajajaliitto 2011, hakupäivä 9.9.2011.)

Jeskanen näkee asianajajien tärkeimpänä markkinointikeinona henkilökohtaiset suhteet. Asianajotoimistojen markkinointi on hillittyä, hyväkäytöksistä ja harmaata, eikä se ole ihme, sillä markkinoinnin pääsääntönä nähdään asianajajakunnan arvon mukaisuus. Perinteitä vaaliva toimiala on kuitenkin murrosvaiheessa. Suurimmat asianajotoimistot ovat palkanneet markkinointihenkilökuntaa ja uskotaankin, että lähivuosien aikana asianajotoimistot kehittävät markkinointiaan. (2007, hakupäivä 18.10.2011.)

Lehtisen ja Niinimäen mukaan asianajotoimistot ovat **asiantuntijaorganisaatioita**. Vaikka asiantuntijat ovat hyvin koulutettuja, he tarvitsevat kuitenkin rutiiniryöstötekijöitä tai ulkopuolisia palveluntarjoajia organisaation tukitoimien suorittamiseen. (2005, 12.) Palveluntarjoajien kannalta tämä voidaan nähdä hyvänä asiana, sillä kaikilla asiantuntijoilla ei välttämättä ole edes osaamista tiettyihin yrityksen osa-alueisiin, koska ovat erikoistuneet tarkasti johonkin tiettyyn toimialaan tai asiaan.

Asianajaja X näkee asianajotoiminnan kankeana ja **vanhoillisena**. Asianajajia ja niiden toimintaa kohtaan on aina ollut tarkat säännöt, joita Suomen Asianajajaliitto on valvonut. Toiminta on tästä syystä ollut rajoitettua ja tietyille toimintatavoille on totuttu. Asianajajatoiminta vaatisikin työskentelytapojen uudistamista ja uusien toimintatapojen huomaamista. (30.9.2011, haastattelu.)

## **2.2 Toimistotehtävät asianajotoimistoissa**

Asianajotoimistoissa on monenlaisia tehtäviä, jotka liittyvät toimiston toimintaan ja liiketoiminnan ylläpitämiseen. Lähtökohtana on se, että tällaiset toimistotehtävät teututtaa asianajotoimiston sihteeri, mutta jos sellaista ei ole, jää toimistotehtävät asianajajalle itselleen. Pienissä, yhden tai kahden asianajajan organisaatioissa, on todella harvoin sihteeri, koska täysipäiväiselle sihteerille ei ole tarvetta. Yleistä onkin, että toimistotehtävät tekevät asianajaja itse. Tässä piileekin toimistopalvelujen ulkoistami-

sen potentiaali. Asianajotoiminta on hyvin jäykkää, ja alan edustajat luulevatkin, että ainoa mahdollisuus on pitää täysipäiväistä sihteeriä, eikä tällaisia palveluita pystyttäisi ulkoistamaan. (Asianajaja X 30.9.2011, haastattelu.)

Osa asianajotoimiston pitäjistä tekevät itse taloushallintoon liittyvät toimistotehtävät kuten kirjanpidon, mutta se vaatii aikaa ja osaamista, jonka takia voikin olla järkevämpää antaa ulkopuolisten tehdä osa taloushallinnon tehtävistä. Sen sijaan esimerkiksi laskutus tai asiakasvaratilien hoito voi olla hankalampaa antaa ulkopuoliselle. (Asianajaja X 30.9.2011, haastattelu.)

Asianajaja X:n mukaan asianajotoiminnassa syntyy todella paljon erilaisia asiakirjoja ja dokumentteja, joita kohtaan on määrätty arkistointivelvoite. Riippuen organisaatiosta asiakirjojen hallinnan tekee sihteeri, mutta jos häntä ei ole, jää se asianajajalle tehtäväksi. Arkistointi on pakollista ja työteliästä, joka vaatii oman aikansa. (30.9.2011, haastattelu.)

Markkinointia ei ole hyväksytty asianajotoimistoissa, kuin vasta viime vuosien aikana. Varsinaista myyntityötä ei harjoiteta lähes ollenkaan pienten asianajotoimistojen keskuudessa, vaan se on isompien organisaatioiden toimintatapa. Pienillä toimistoilla täytyy olla kokemusta ja nimeä, ja he luottavat suhdemarkkinointiin sekä viidakkorumpuun. Uusien asianajotoimistojen, joilla ei vielä ole kokemusta ja suhteita, täytyy markkinoida itseään hieman enemmän, mutta siinä vaiheessa heillä on omaa aikaa käytettävissä siihen. (Asianajaja X 30.9.2011, haastattelu.) Jeskanen kuitenkin uskoo, että asianajotoimistot tulevat kehittämään markkinointiaan tulevaisuudessa (2007, hakupäivä 18.10.2011).



### **3 TOIMISTOTEHTÄVIEN ULKOISTAMINEN**

Nykyiselle yritystoiminnalle on ominaista purkaa organisaatio yksiköihin ja synnyttää yhteistyösuhteita muiden organisaatioiden kanssa. Yritystoimintojen ulkoistaminen liittyy vahvasti tähän ilmiöön. Ulkoistamisessa organisaatio siirtää jonkin aikaisemmin itse hoitamansa toiminnon, toisen yrityksen tuotettavaksi. (Kiiha 2002, 1.) Nykyään on mahdollista ulkoistaa myös sellaisia osa-alueita, joita aiemmin pidettiin mahdottomina ulkoistaa. Palveluntarjoajat etenevätkin nykyään yhä syvemmälle asiakkaittensa ytimiin. (Koistinen 2004, hakupäivä 17.10.2011.)

Kiihan mukaan organisaatioiden kannattaa keskittyä tietoa vaativaan omaan osaamiseen, jonka he osaavat muita paremmin. Ydinosaaminen koostuu tähän liittyvistä toiminnoista, johon organisaation kilpailukyky perustuu. Toimintoja, jotka kuuluvat ydinosaamiseen, ei yleensä tarjota muille, sen sijaan kaikki muut toiminnot voidaan periaatteessa ulkoistaa. Monet erikoistuneet alihankkijat osaavat suorittaa tietyt toiminnot tehokkaammin, jonka ansiosta syntyy välittömiä kustannussäästöjä. Ulkoistavan organisaation toiminta kevenee, kiinteät kustannukset pienenevät ja yrityksen on helpompi keskittyä ydinosaamiseen. Toiminnon ulkoistaminen ei myöskään vaadi henkilö- ja laiteinvestointeja eikä koulutuspanostuksia. (2002, 4–5.)

Tässä luvussa paneudutaan ulkoistamiseen ja siihen liittyviin toimintoihin. Aluksi perehdytään ulkoistamispäätökseen vaikuttaviin tekijöihin, eli minkä takia organisaatiot lähtevät ulkoistamaan toimintoja? Tämän jälkeen paneudutaan ulkoistamisprosessiin ja puretaan se vaiheisiin. Seuraavaksi siirrytään käsittelemään kumppanuutta ja selvitetään, miten kumppanuus rakentuu ja millaisia kumppanuussuhteita on olemassa. Luvun lopussa perehdytään ulkoistamiseen liittyviin riskeihin ja haasteisiin.

#### **3.1 Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat tekijät**

Kun organisaatiot pyrkivät keskittymään ydintoimintoihin ja lisäämään kustannustehokkuutta, tukipalvelujen ulkoistaminen ja keskittäminen voidaan nähdä selkeänä

suuntauksena sekä yksityisille yrityksille että julkiselle sektorille (Heilä 2005, 25). Ulkoistaminen on nykyään lähes muodikasta, mutta ennen siihen ryhtymistä kannattaa tarkasti miettiä ja määritellä organisaation strategiset tavoitteet. Hyvä ja johdonmukainen tapa hahmottaa yrityksen ulkoistamisen tarve, on käsitellä tilannetta neljästä eri näkökulmasta, joita pidetään ulkoistamisen päävaikuttimina: strategia- ja johtamisvaikuttimet, talous- ja tuottavuusvaikuttimet, henkilöstö ja osaamisvaikuttimet sekä asiakas- ja laatuvaikuttimet. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 82.)

**Strategia- ja johtamisvaikuttimina** pidetään joustavuuden ja reagoitiherkkyuden parantamista sekä riskien hallintaa ja niiden siirtämistä sinne, missä ne hallitaan parhaiten. Edut ilmenevät siten, että liiketoiminta on ketterämpää eikä tarvitse olla sitoutunut moniin eri toimintoihin. Niiden pohjalta ohjataan myös henkilövoimavarojen suunnastamista strategisten painopisteiden mukaisiksi, jonka johdosta tiettyjä toimintoja ulkoistettaessa organisaation johdolle jää enemmän aikaa paneutua oleellisiin asioihin. (Kiiskinen ym. 2002, 83 – 84.)

Kiiskinen ym. pitävät kustannustehokkuuden parantamista ilmeisimpänä ja vahvimpana **talous- ja tuottavuusvaikuttimena**. Tämän vaikuttimen edut perustuvat siihen, että ulkoistettu toiminto toteutetaan toisessa organisaatiossa kaikin puolin halvemmin. Monesti palveluntarjoajat hyödyntävät mittakaavaetuja ja toimintoja yhdenmukaistetaan, jolloin saadaan yksikkökustannus minimoitua. Toimintoja yhdenmukaistettaessa palvelutkin saattavat yhdenmukaistua, jolloin ulkoistava organisaatio joutuu tyytymään standardoituun palveluun. (2002, 84.)

**Henkilöstö- ja osaamisvaikuttimet** säätelevät organisaatioiden toimintaa varsinkin silloin, kun toiminnot monimutkaistuvat ja uudistuvat tai käytännöt muuttuvat, jolloin monesti harkitaan ulkoistamista. Monet yritykset ovat haluttomia panostamaan osaamisen kasvattamiseen niillä osa-alueilla, jotka eivät ole heidän ydinosaamistaan. Kun tukitoiminto ulkoistetaan, saadaan siinä säästetyt koulutukseen tarkoitetut varat suunnattua ydinosaamiseen. (Kiiskinen ym. 2002, 85.)

Laadun varmistamiseksi monet toiminnot ulkoistetaan niille yrityksille, jotka pystyvät luotettavasti tuottamaan laadukkaita toimintoja. Yritysten täytyy nykyään olla myös reagoitakyvykkäitä muuttuvien asiakastarpeiden takia. Tuotteiden kehittäminenkin vaatii nykyään nopeutta ja tarkkaa ongelmanratkaisukykyä. Tämän tyyllisiä vaikuttimia kutsutaan **asiakas- ja laatuvaikuttimiksi**. (Kiiskinen ym. 2002, 86.)

Järvisen, Kyytsösen ja Olkkolan mukaan myös palveluntarjoajan toimintaa ohjaavat tietyt tavoitteet ja motiivit. Saadessaan asiakkaita lisää, hänellä on mahdollisuus parantaa tuloksiaan soveltamalla toimintakonsepteja, erikoisosaamista ja volyymietua. Kun asiakas luopuu tietyistä toiminnoista, tarjoaa se palveluntuottajalle ja myös itselleen pitkäjänteisen työnjaon sekä kilpailuedut, jotka syntyvät ydinosaamiseen keskittymisen pohjalta. (2011, 74.)

Tutkimuksen toimeksiantaja näkee kaksi vahvaa tekijää, jotka ovat ajaneet asiakkaansa ulkoistamaan tiettyjä toimintoja: joko asiakkaat eivät ennätä tekemään niitä tai he eivät ylipäättänsä osaa. Vahvin syy on kuitenkin ajan puute, eli asiakkaat hakevat ajansäästöä, jotta heillä olisi enemmän aikaa keskittyä ydinosaamiseen tai he haluavat enemmän vapaa-aikaa. Jos asiakkaalla ei ole osaamista, jonkin tietyn toiminnan suorittamiseen, hakee hän tällöin erikoisosaajaa. (20.10.2011, haastattelu.)

### **3.2 Ulkoistamisprosessi**

Toimintojen ulkoistaminen ainoastaan kustannusten säästämisen vuoksi ei ole hyvä lähtökohta ja tällaisissa tilanteissa monesti päädytäänkin huonoihin tuloksiin. Ulkoistaminen onnistuu parhaiten yrityksissä, joissa ulkoistamisprosessi on toteutettu huolellisesti ja tavoitteet sekä motiivit ovat monipuoliset ja tasapainoiset. Lyhyellä aikavälillä kustannussäästöt saattavat olla hyviä, mutta pidemmällä aikavälillä ne saatetaan menettää, jos ulkoistamista ei ole suunniteltu riittävän hyvin. (Hallikainen 2009, hakupäivä 18.10.2011.) Kiiskinen ym. (2002, 100) jakavat ulkoistamisprosessin kolmeen ajallisesti peräkkäiseen vaiheeseen: ulkoistamispäätösprosessiin, toimittajan valintaan sekä siirtymävaiheeseen.

Ulkoistamisprosessi voidaan kuvata erittäin laajasti ja täsmällisesti, mutta tässä luvussa, se on kuvattu pääpiirteittäin. Ulkoistamisprosessi sopii käytettäväksi enneminkin isoille organisaatioille. Siitä löytyy kuitenkin tiettyjä osa-alueita, joita voidaan käyttää myös pienempien yritysten kohdalla. Mielestäni palvelun hankkijan sekä palvelun tarjoajan molempien on syytä hahmottaa ulkoistamisprosessin vaiheet, jotta he ymmärtävät toisiaan eikä syntyisi ongelmatilanteita.

### **3.2.1 Ulkoistamispäätösprosessi**

Ulkoistamista miettiessä yritys pyrki hakemaan sellaisia ratkaisua, jotka tarjoaisivat parhaan kustannustehokkuuden, mutta minimoisi myös riskit. Ulkoistamispäätösprosessi luo pohjaa myös toimittajan valitsemiseen ja siirtymävaiheeseen. Ulkoistamispäätösprosessi lähtee liikkeelle alustavan suunnitelman laatimisella, jossa määritellään tavoitteet ja toimintaperiaatteet itse prosessia varten. Kun prosessia koskevat pelisäännöt on määritelty, on yrityksen tärkeää lähteä miettimään sen liiketoimintatarpeita. Yrityksen täytyy miettiä tarkoin ulkoistamiselle konkreettiset tavoitteet, sillä ne pitävät ulkoistamisen samassa linjassa strategian kanssa. Lisäksi täytyy pohtia oman toiminnan lähtötasoa ja verrata sitä ulkoistettuun toimintaan. Yrityksellä olisi hyvä olla myös näkemys markkinatilanteesta: millaisia palveluita on tarjolla ja tyydyttävätkö ne juuri heidän tarpeet? (Kiiskinen ym. 2002, 100 – 106.)

Kun yritys on selvillä omista tarpeista ja lähtötasosta sekä markkinatilanteesta, voi se alkaa pohtimaan erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja: kannattaako ulkoistaa koko prosessi vai pelkästään osa siitä? Kun ratkaisu on tehty, yrityksen kannattaa miettiä siihen liittyviä riskejä ja kuinka niihin voidaan varautua. Kun nämä vaiheet on käyty läpi, voidaan alkaa miettimään alustavaa toteutus suunnitelmaa, jossa määritellään rajaukset, resurssit sekä tehtävien vaiheistus varsinaiseen siirtymiseen asti. (Kiiskinen ym. 2002, 107 – 114.)

Hallikaisen mukaan ulkoistamisen onnistuminen riippuu hyvin paljon siitä, onko prosessin alkupäähän panostettu tarpeeksi. Strategian suunnittelu on erittäin tärkeää ja voidaankin todeta, että ulkoistamisella ei kannata lähteä hakemaan pikavoittoa, vaan

keskittyä pidemmälle aikavälille. Menestyvillä ulkoistajilla sopimuskaudet ovat pidempiä, joka osoittaa sen, että onnistuminen vaatii aikaa. (2009, hakupäivä 18.10.2011.) Tutkimuksen toimeksiantaja ja hänen asiakkaansa, Asianajaja X ovat huomanneet saman asian. Heidän kumppanuutensa on kestänyt noin kolme vuotta, ja he ovat alkaneet miettimään pystyisikö toimeksiantaja tarjoamaan myös muita palveluita hänelle. Vaikka kumppanuus on hioutunut jo toimivaksi, pystytään heidän suhteensa näkemään vielä keskeneräisenä, mutta edelleen kehittyvänä. (Toimeksiantaja 20.10.2011, haastattelu.)

### **3.2.2 Toimittajan valinta**

Kiiskinen ym. näkevät toimittajan valintaprosessin tarkoituksena soveltuvimman kumppani löytämisen juuri omalle yritykselle. Prosessi lähtee liikkeelle vielä kerran tavoitteiden täsmentämisellä ennen kumppanien etsimistä. Lisäksi yrityksen täytyy määrittää tarkasti palvelukokonaisuus ja siihen liittyvät palvelukuvaukset, reunaehdot, mittarit ja palvelutaso. Kun näitä peilataan markkinatilanteeseen, saadaan laadittua potentiaalisista palveluntarjoajista laaja lista. (2002, 138 – 146.)

Seuraavaksi yrityksen täytyy karsia laajasta listasta epäoleelliset palveluntarjoajat pois, ja lähettää tarjouspyynnöt kaikista houkuttelevimmille palveluntarjoajille. Tarjousten jälkeen valitaan yleensä yksi tai kaksi palvelun tarjoajaa, joita arvioidaan vielä esimerkiksi referenssikäynneillä. Tämän vaiheen jälkeen pitäisi olla enää yksi palveluntoimittaja jäljellä, jonka kanssa ryhdytään sopimusneuvotteluihin ja kirjoitetaan sopimus. (Kiiskinen ym. 2002, 146 – 154). Ennen sopimusten kirjoittamista kannattaa kuitenkin varautua jo riskeihin, ja erityisesti varmistaa informaation kulku myös ulkoistamisen jälkeen (From 2008, hakupäivä 17.10.2011). Sopimusneuvotteluissa ostaja on yleensä se, joka sanelee ehdot. Sopimuksen tulee olla räätälöity ulkoistavan yrityksen omiin tarpeisiin, mutta kokeneita palveluntarjoajiaakin kannattaa kuunnella. (Hallikainen 2009, hakupäivä 18.10.2011.)

Tarjouspyyntöjen laatimiseen käytetään yleensä paljon yrityksen voimavaroja ja siihen halutaan panostaa. Todellisuudessa palveluntarjoaja yleensä vastaa tarjouspyyntöön

lähettämään standarditarjouksen, jossa ei huomioida yrityksen liiketoiminnan erityispiirteitä. On kuitenkin harvinaista, että yritys alistuisi standardisopimuksen ehtoihin. (Kiiskinen ym. 2002, 142.)

### **3.2.3 Siirtymävaihe**

Ulkoistamisprosessin viimeinen vaihe on siirtymävaihe palvelusopimuksen kirjoittamisen jälkeen. Tämä vaihe on prosessin haastavin ja edellyttää koko organisaatiolta panostusta. Vaiheen aikana organisaatio muuttuu uuden toimintamallin mukaiseksi, mikä vaikuttaa yrityksen henkilökuntaan mahdollisilla työtehtävien muutoksilla tai jopa irtisanomisina. (Kiiskinen ym. 2002, 168 – 169.)

Kiiskinen ym. pitävät ulkoistamisen suunnittelua ja käynnistämistä siirtymävaiheen ensimmäisenä osana. Suunnittelu kannattaa tehdä tarkasti, ettei synny epäselvyyksiä vastuunsiirron jälkeen. Seuraavaksi on valmistauduttava siirtoon eli valmistellaan kaikki asiat ja toimenpiteet, joista on sovittu sopimusneuvotteluissa. Tämän jälkeen palvelu toteuttaminen siirretään sen toimittajalle sopimuksessa määrättyä aikana. (2002, 171 – 174.)

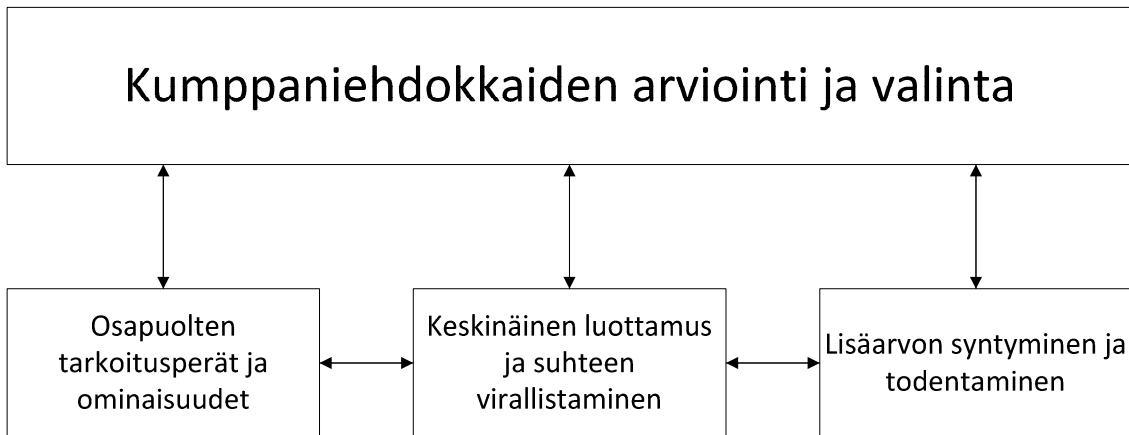
Tutkimuksen toimeksiantaja ei nähnyt prosessia hankalana eikä vastaan tullut suurempia ongelmia, kun he ryhtyivät yhteistyöhön Asianajaja X:n kanssa. Kumppanuuden alussa tutkimuksen toimeksiantaja toimi hieman varovaisemmin, sillä hänen toimintaansa liittyi riski virheen tekemisestä, koska asianajaja-ala oli hänelle vielä vieras. Heidän yhteistyönsä aikana toimeksiantaja on oppinut asianajajatoimintaan liittyvät toimitavat, joten tulevien asiakkaiden kohdalla siirtymävaihe tulee olemaan entistä helpompi. (20.10.2011, haastattelu.)

### **3.3 Kumppanuus**

”Kumppanuus on kahden välinen liitto, jonka tarkoituksena on osapuolten ominaisuuksien valikoitu yhdistäminen yhteisen tavoitetilan saavuttamiseksi ja kummankin osapuolen eduksi” (Kiiskinen ym. 2002, 116). Ulkoistettaessa yritysten roolit ovat toisis-

taan poikkeavat, mutta myös toisiaan tukevat. Kumppanuudessa toimivien organisaatioiden tavoitteet saattavat olla hyvin erilaisia, mutta ne puetaan yhteiseksi tavoitetilaksi. Yhteisellä tavoitetilalla ja yhteishengellä pyritään välttämään motiivien ja tavoitteiden yhteentörmäyksiä. (Kiiskinen ym. 2002, 117.) Onnistunut ulkoistaminen vaatii avoimuutta ja luottamusta sekä toimivaa viestintää ja todellista vuorovaikutusta. Menestymisen edellytyksenä voidaan nähdä asiakkaan ja palveluntarjoajan välisen suhteen kehittyminen: vastapuolisuhteesta on kehitettävä yhteistyösuhde ja toimitussuhteen on muututtava aidoksi kumppanuussuhteeksi. (From 2008, hakupäivä 17.10.2011.)

Kiiskinen ym. kuvaavat kumppanuuden kehitystä ja logiikkaa mallina, joka koostuu kolmesta osa-alueesta: osapuolten tarkoitusperien yhteensopivuudesta, luottamuksen rakentamisesta sekä suhteen virallistamisesta ja lisäarvon syntymisestä, kuten kuvio 1 osoittaa. Nämä osa-alueet ovat lomittain keskenään ja kytkeytyvät toisiinsa jatkuvan molemminpuolisen arvioinnin ja valinnan mukaan. Osapuolten tarkoitusperien yhteensopivuus vaikuttaa siihen, kuinka nopeasti, helposti ja luotettavasti osapuolten välinen suhde rakentuu alkuvaiheessa. Luottamuksen rakentamiseen vaikuttavat henkilökemiat, kulttuurit ja arvot. Tässä vaiheessa osapuolten on pitänyt hyväksyä toistensa tarkoitusperät. (2002, 117–118.) Erityisesti asiantuntijapalvelujen ulkoistamisen onnistuminen riippuu monesti siitä, kuinka hyvin henkilökemiat toimivat ruohonjuuritasolla (Koistinen 2004, hakupäivä 17.10.2011). Kun luottamus on syntynyt, ja tarkoitusperät hyväksytyt molemminpuolisesti, voidaan kumppanuus virallistaa sopimuksella. Kolmannessa vaiheessa kumppanuuden tuloksia luonnehditaan käsitteellä lisäarvo. Se syntyy silloin, kun tuotteen arvo loppuasiakkaalle kasvaa tai saman tuotteen muodostumiseen vaaditut kulut ovat pienentyneet. (Kiiskinen ym. 2002, 118–119.)



KUVIO 1. Kumppanuuden logiikka(Kiiskinen ym. 2002, 118).

Edellisessä kappaleessa käsitellyt kolme vaihetta eivät ole peräkkäin, vaan kytkeytyvät keskenään molemminpuolisen arvioinnin ja valinnan mukaan. Jos luottamusvaiheessa tuntuu, että jokin on pielessä, voidaan aina palata ensimmäiseen vaiheeseen. Lisäarvoa seurataan tarkasti sopimuksen aikana, ja se määrääkin monesti mihin suuntaan kumppanuus on menossa. Monesti ulkoistamissopimukset ovat määräaikaista, ja todella harvoin pyritään ikuiseen kumppanuteen. Markkinoille tulee nykyään paljon uusia tulokkaita, jotka tarjoavat ulkoistettavia palveluita. Tästä syystä olisikin kannattavaa kilpailuttaa ulkoistetun palvelun tuottaminen säännöllisin väliajoin. (Kiiskinen ym. 2002, 119–120.) Tutkimuksen toimeksiantaja ei näe muita yrityksiä uhkana, sillä hän luottaa omaan laaja-alaiseen osaamiseen ja kokemukseen, joita vastaan on vaikea lähteä kilpailemaan. Hänen mielestään uhkana voidaan kuitenkin nähdä se, että hänen asiakas palkkaisi kokonaan oman sihteerin. Toimeksiantaja kokeekin kilpailevansa jossain määrin asiakkaidensa mahdollisten tulevien työntekijöiden kanssa. (Toimeksiantaja 20.10.2011.)

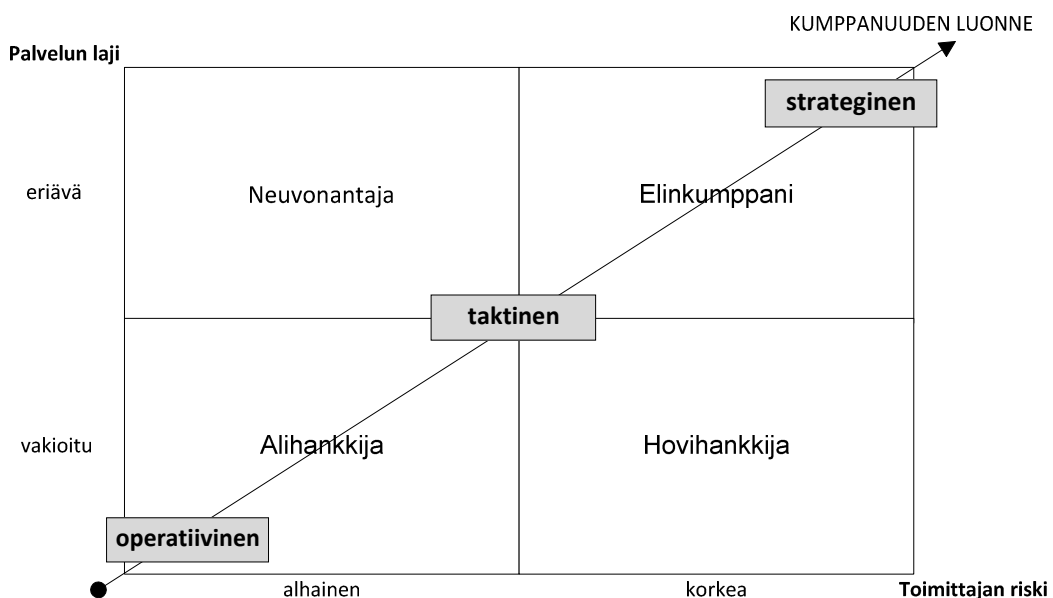
Pekkolan mukaan ulkoistaminen on Suomessa hyvin yleistä, mutta toimintojen tehostamisessa nähdään vielä kehitettävää. Ulkoistamisen tuottama lisäarvo perustuu myös palvelunhankkijan panokseen. Jos lisäarvo halutaan maksimoida, on palvelunhankkijan oltava valmis muuttamaan toimintatapojaan. On ymmärrettävää, miksi hankkija pettyy toimittajan innovaatioihin ja kehitysehdotuksiin, jos hän ei ole valmis muuttamaan toimintatapojaan. (2009, 19.)



### 3.3.1 Kumppanuussuhteet

Rautiaisen mukaan oppiminen ei enää riitä varmistamaan tarvittava osaaminen. Nykyään on osattava liittoutua yhteen sopivien kumppanien kanssa, jos haluaa menestyä. Kumppanuuksia on erilaisia ja ne vaativat omat taitonsa. Markkinat vaativat syvää erikoistumista, mutta myös kokonaisvaltaisia tuotteita. Tästä syystä organisaatioiden pitää osata ymmärtää oma osaamisalue ja tunnistaa kumppanit, joiden kanssa saadaan kasvatettua lisäarvoa. Kumppanuus vaatii luottamusta, joka syntyy vuorovaikutuksen pohjalta. Alkuvaiheessa tarvitaankin paljon informaatiota toisesta osapuolesta, jotta luottamus lähtee kasvuun. (2002, 16.)

Kumppanuussuhteita tarkastellaan aluksi kolmen kumppanuuden luonnetta kuvaavan lähtökohdan pohjalta, jotka ovat operatiivinen, taktinen ja strateginen. Näitä lähtökohdita tarkastellaan kahdesta eri näkökulmasta: palvelun lajin ja toimittajan riskitason mukaan. Näiden muuttujien pohjalta saadaan eriteltyä neljä erilaista kumppanuuden lajia: alihankkija, hovihankkija, neuvonantaja sekä elinkumppani, kuten kuviosta 2 käy ilmi. (Kiiskinen ym. 2002, 121–122.)



KUVIO 2. Kumppanuuden lajit (Kiiskinen ym. 2002, 122).

Kun toimittajan riski on alhainen, ja palvelu on rutiininomainen, on kyseessä **alihankkijan** rooli. Päävaikuttimena tässä roolissa on kustannustekijät. Tällaisessa kumppanuudessa palvelun ostaja hakee yleensä tukitoimien toteuttajaa esimerkiksi taloushallinnon hoitajaa. Palvelun tarjoaja hakee tällaisesta suhteesta katetta, mutta suhteet jäävät yleensä lyhytaikaisiksi. (Kiiskinen ym. 2002, 121–124.)

Jos toiminto on tärkeä ja liiketoimintakriittinen, mutta on kuitenkin rutiininomainen, luokitellaan suhde silloin **hovihankkijaksi**. Tässä suhteessa palveluntarjoajan rooli on vahvistunut ja muuttunut taktisemmaksi. Palvelun tilaaja odottaa vahvaa osaamista ja toimituskykyä. Palvelut liittyvät yleensä kilpailukykyyn, erottumiseen ja asiakasrajapintaan. Hovihankkijan tarkoitus on luoda vahva ja pitkäkestoinen luottamussuhde. Hovihankkijan palvelusopimuksessa vaadittu sisältö on monesti ankarammin ja yksityiskohteisemmin määritelty kuin alihankkijan, mutta palvelun tilaajat ovat myös valmiita maksamaan hovihankkijoiden palveluista astetta paremmin. Aina ei riitä pelkkien sopimusvaatimusten täyttäminen, vaan hovihankkijan tulisi jatkuvasti osoittaa oma pätevyytensä palvelusopimuksen aikana, jotta hän pystyy luomaan pitkäkestoisen asiakassuhteen. Myös palvelun tilaajan tulisi panostaa suhteeseen: ymmärtää palvelun sisältö sekä ohjata ja valvoa palvelun tarjoajaa. (Kiiskinen ym. 2002, 122, 124, 125.) Jotta taktisempi kumppanuus onnistuisi, vaati se paljon vuorovaikutusta ja luottamusta (Rautainen 2002, 16).

Kiiskinen ym. näkevät toimittajan roolin **neuvonantajana**, jos palvelu on vahvasti räätälöity, mutta siihen ei liity korkeaa riskiä. Palvelut ovat monesti kertaluontoisia selvitys-, analysointi ja kehittämisspalveluita. Suhteen luonne on taktinen, mutta siinä palveluntarjoajalta ei odoteta sitoutumista. Palvelun tilaajan tavoitteena on muutoksen tunnistaminen, suunnittelu sekä toteuttaminen. Palvelun tarjoajalta edellytetään vahvaa näkemystä ja tietopohjaa. (2002, 122, 125, 126.)

Suhteen oltaessa strateginen nähdään palveluntarjoaja **elinkumppanina**. Palvelut ovat räätälöityjä ja liiketoimintakriittisiä. Palvelun tilaajan intressi on laajentaa toimintaansa ja luoda jotain uutta. Strateginen kumppanuus koetaan haasteellisimpana ja sitovimpana yhteistyömuotona. (Kiiskinen ym. 2002, 122, 127.)

Tutkimuksen toimeksiantaja pitää itseään hovihankkijana, kun kumppanuutta pohditaan asianajotoimiston näkökulmasta. Häneltä odotetaan salassapitovelvollisuutta ja hän pyrkii pitkiin ja kestäviin asiakassuhteisiin. Häntä ei voida nähdä alihankkijana koska hänen palveluihin asianajotoimistossa liittyy riski: hän saattaa esimerkiksi tuhota tärkeitä asiakirjoja. Neuvonantajan rooliin kuuluu yksittäiset tiettyä asiantuntijuutta vaativat tehtävät, joita ei voida nähdä tarjottavan asianajotoimistolle. Häntä ei voida nähdä myöskään elinkumppanina, sillä asianajotoimistoille tarjottavat palvelut eivät täytä strategisia kriteereitä. (20.10.2011, haastattelu.)

### **3.3.2 Palvelusopimus**

Kiiskinen ym. pitävät palvelusopimuksen luomista välttämättömänä, jotta syntyy dokumentoitu yhteisymmärrys ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan välille. Palvelusopimuksia on erimuotoisia riippuen tilanteista. (2002, 157 – 160.) Tutkimuksen toimeksiantajan asiakkaat ovat kokonaan eri organisaatioita, joten Kiiskinen ym. (2002, 159) näkevät heidän välisen sopimuksen ulkoisena palvelusopimuksena. Tutkimuksen toimeksiantajalle palvelusopimusten laatiminen on rutiininomaista toimintaa, joka tehdään kaikkien asiakkaiden kanssa (Toimeksiantaja 20.10.2011, haastattelu). Asianajotoimiston ja toisen organisaation välisessä palvelusopimuksessa, ei nähdä eroavaisuuksia normaaliin palvelusopimukseen (Asianajaja X 30.9.2011, haastattelu). Näistä syistä aiheeseen ei paneuduta tätä lukua enempää.

Palvelusopimuksen laatii palvelun tuottaja ja sen vastaanottaja. Siinä käsitellään yhteiset pelisäännöt koskien palvelujen laadullista sisältöä, suoritetta, lopputuotosta ja toimitustapaa. Palvelusopimuksesta pystytään hahmottamaan neljä eri ulottuvuutta: palvelujen määrittely, suorittaminen, reunaehdot sekä hinnat. Näiden painopisteet vaihtelevat sopimuksissa palvelujen ja tilanteiden mukaan. Ensimmäinen ulottuvuus eli palvelumäärittely kuvaa palvelun sisällön sekä lopputuotoksen. Lisäksi määritellään aikataulut ja paikka, jossa palvelu toimitetaan. Toisessa ulottuvuudessa täsmennetään palvelun toimittaminen ja suoritusmittaristo, joilla valvotaan palvelun laatua. Palvelun reunaehdot käsittävät palveluntarjoajan sitoutumisen rajat palvelun tuottamiseen. Siinä esimerkiksi määritetään ylä- ja alarajat työn tekemiselle tai kuvataan poik-

keustilanteet. Viimeisessä ulottuvuudessa määritellään palvelun hinta ja kuinka se muodostuu. Varsinkin ulkoiselle palvelusopimukselle on tyypillistä määritellä sopimukseen liittyvät asiat äärimmäisen tarkasti. (Kiiskinen ym. 2002, 157 – 160.)

### 3.4 Riskit ja haasteet

Ulkoistamisen tuomien etujen rinnalla pystytään näkemään myös sen tuomia riskejä, jotka vaarantavat tai jarruttavat toimintaa ulkoistamisen jälkeen (Kiiskinen ym. 2002, 94). Hallikaisen mukaan organisaatiot, jotka ovat paneutuneet ydinosaamiseen, ovat monesti keskittyneet heikommin toimintojen ulkoistamisesta syntyneisiin riskeihin. Yritysten riskien hallinta ei ole kiitettävällä tasolla ja sitä toteutetaan yksittäisinä ja erillisinä toimintoina. Palveluntarjoajienkin tulisi muistaa riskit omassa palvelujen tarjonnassaan. (2004, 19.) Tässä luvussa käydään läpi yleisimpiä riskejä, joita liittyy ulkoistamiseen, sekä ulkoistamisen myötä syntyneitä haasteita.

Kiiskinen ym. näkevät hyvän ja syvällisen kumppanuussuhteen käänköpuolena liiallisen **riippuvuuden** syntymisen palveluntarjoajaan. Ulkoistavalle yritykselle on tyypillistä turvautua tuttuun ja samaan palvelutoimittajaan, kun ulkoistetaan jokin uusi prosessi organisaatiossa. Tämä voi johtaa siihen, että palvelutoimittajan asema ja neuvotteluvoima kasvaa hallitsevaksi, jolloin ulkoistavan organisaation muutosvalmius heikkenee ja uusien mahdollisuuksien hyödyntämien alenee. Onkin siis tärkeää analysoida ja tutkia kaikki ulkoistettavat toimenpiteet ja palveluntarjoajat erikseen. (2002, 95 – 96.)

Ulkoistamisen myötä riskinä on **joustamattomuus** muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin. Palvelun hankkijan on hankala vaikuttaa palveluntoimittajan toimintaan ja palvelusisältöön, mikä vaikeuttaa sopeutumista asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Tästä johtuen, ulkoistava organisaatio saattaa menettää uusia kehitys- ja liiketoimintamahdollisuuksia. Riskin hallitsemiseksi tulisi jo palvelusopimusta laadittaessa varautua muutoksiin. (Kiiskinen ym. 2002, 96.)

Riskinä nähdään myös ennakoitua **korkeammat kustannukset**. Kustannustekijöitä on useita ja palvelun tilaaja monesti aliarvioi palvelun siirrosta syntyneet kustannukset:

siirtymävaiheen kertaluontoiset työpanokset, palvelun hallinnan jatkuvat kustannukset ja kaikki muut ulkoistamiseen liittyvät kustannukset. Palvelun ostajat lukkiutuvat myös monesti kiinteisiin hintoihin, vaikka palvelumarkkinoilla kustannustason tulisi olla laskeva ajan mukaan, sillä palvelun tuottaja oppii tekemään työt nopeammin, jolloin ajankäyttö tehostuu. Myös yleisen kilpailun lisääntymisen tulisi vaikuttaa kustannustason laskevasti. (Kiiskinen ym. 2002, 96 – 97.)

Ulkoistaminen saattaa synnyttää organisaation henkilökunnan keskuudessa **sisäistä vastarintaa**, mikä nähdään myös riskinä. Työilmapiirin rakoilu ja työmotivaatio-ongelmat saattavat murentaa jopa koko pohjan ulkoistamiselle. Palveluntoimittajan mukaantulo voi luoda organisaation henkilökunnassa pelkoa töidensä menettämisestä ja tulevaisuuden turvaamisesta. Kahden organisaation välillä on monesti myös kulttuurillisia ja arvoon liittyviä eroavaisuuksia. Keskeisten sidosryhmien olisikin hyvä olla mukana ulkoistamisprosessissa jo aikaisessa vaiheessa, jotta mahdollisilta ongelmilta vältyttäisiin. (Kiiskinen ym. 2002, 97 – 98.)

Tutkimuksen toimeksiantajan mielestä ainoat riskit hänen tarjoamissa palveluissa asianajotoimisoille ovat sairastuminen tai jokin muu äkillinen ja väistämätön tapahtuma. Hän pyrkiikin dokumentoimaan kaiken tekemänsä siltä varalta, että jotain äkillistä tapahtuu. Toimeksiantajan mukaan toimiminen asianajotoimiston kumppanina on tietyllä tavalla ohjattua toimintaa. Tästä syystä hän ei näe, että varsinaisessa toiminnassa syntyisi suurempia riskejä. (20.10.2011, haastattelu.)

Kiiskinen ym. näkevät ulkoistamista koskevat haasteet ja ongelmat useasti liittyvän tiedonhallintaan, viestintäkatkoihin sekä organisaation palveluntoimittajien keskinäiseen kilpailuun. Tiedonhallinnan keskeinen ongelma on tietoon liittyvien intressien erilaisuus ostajan ja palvelutuottajan välillä. Palvelun ostaja on monesti riippuvainen ulkoistetun toiminnon operatiivisesta tiedosta, jonka palvelutoimittaja joutuu ainakin osittain pitämään salassa, sillä se saattaa sisältää hänelle tärkeitä ja salassa pidettäviä tietoja. Tietojen mielekäs vaihtaminen vaatii paljon työtä ja kustannuksia. Ulkoistamisen tavoitteena on keskittyä organisaation ydinosoitukseen, jolloin ulkoistettu prosessi saattaa jäädä johtamisen ja valvonnan ulkopuolelle. Organisaatiolla on monesti use-

ampi palveluntoimittaja, jotka kilpailevat keskenään. Organisaatiolla on tällöin hallittavana laaja kokonaisuus, jonka onnistunut johtaminen edellyttää ymmärrystä, valmisteluja, panostuksia ja jatkuvaa valppautta. (2002, 98 – 99.)

## 4 TOIMISTOPALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN

Tuotteistamiselle ei ole olemassa yhtä tarkkaa määritelmää, joka olisi hyväksytty, mutta yleisesti se nähdään työkaluna palvelujen kehittämiseen. Tuotteistamisen tavoitteena on kehittää organisaation kilpailukykyä palvelujen systematisoinnin, konkretisoinnin, vakioinnin ja määrittelyn avulla. Asiakas näkee tuotteistetun palvelun konkreettisempänä, joka helpottaa palvelun arvioimista ja ostamista. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 1, 3, 5.)

Tässä luvussa paneudutaan tuotteistamiseen erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden pohjalta, sillä tutkimuksen toimeksiantajan katsotaan olevan asiantuntija omalla alallaan. Aluksi tuotteistaminen avataan kahtia ja tarkastellaan sitä sisäisestä ja ulkoisesta näkökulmasta, sekä määritellään tuotteistamisen asteet. Tämän jälkeen paneudutaan palveluihin ja varsinkin asiantuntijapalveluihin, sekä tarkastellaan laadun merkitystä tuotteistamisessa. Lopuksi käsitellään palvelupakettia ja räätälöintiä, jotka ovat suuressa osassa tuotteistamisessa. Viimeiseksi käydään läpi vielä tuotteistamisprosessi.

Tutkimuksen toimeksiantajan tarkoituksena on määritellä ja kehittää asianajotoimistoille tarjottavia toimistopalveluita. (Toimeksiantaja 20.10.2011). Luvussa pyritäänkin käsittelemään tuotteistamista tutkimuksen toimeksiantajan palvelujen pohjalta. Tarkoituksena on antaa pohjatietoa tuotteistamiseen, ja palvelujen määrittelyyn.

### 4.1 Tuotteistamisen tyypit

Tuotteistaminen jaetaan kahteen selkeään kokonaisuuteen: sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen. Sisäistä kuvataan sanoilla: kyky tehdä ja ulkoinen tuotteistaminen on kiteytetty sanoihin: kyky myydä. Sisäinen tuotteistaminen koskee organisaation sisäisiä asioita ja ulkoinen tuotteistaminen käsittelee asioita, mitkä näkyvät yrityksen ulkopuolelle. (Simula, Lehtimäki, Salo & Malinen 2009, 29 – 33.) Tässä luvussa käsitellään tuotteita, jotka ovat Lehtisen ja Niinimäen (2005, 9) mukaan yläkäsite ja niillä voidaan tarkoittaa tavaraa, palvelua tai näiden yhdistelmää.

#### 4.1.1 Sisäinen tuotteistaminen

Sisäisen tuotteistamisen tarkoituksena on yhtenäistää, tehostaa ja systematisoida organisaation toimintaa ja prosesseja, joilla organisaatio valmistaa, suunnittelee ja markkinoi tuotteita. Se kiteytetään sanoihin: kyky tehdä, joilla tarkoitetaan sitä, että organisaatio saa aikaan tuotteen, joka toimii sekä teknisesti että asiakkaan tarpeen mukaisesti. Tuotteistaminen lähtee liikkeelle aina sisäisestä tuotteistamisesta eli siitä, että omat toiminnot ovat kunnossa. (Simula ym. 2009, 29 – 30.)

Monet organisaatiot haluavat palvella asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla, joka johtaa tuotteiden räätälöintiin. Tuotteet halutaan muokata juuri sopiviksi asiakkaille, mistä kertyy lisäkuluja organisaatiolle, joita ei laskuteta asiakkaalta. Tällainen toiminta sopii pienille, erikoistuneille ja joustaville yrityksille, mutta suuremmille yrityksille siitä on enimmäkseen haittaa. Räätälöitävyys toimii monesti pienempien yritysten liikeideana. (Simula ym. 2009, 29 – 30.)

Simula ym. pitävät sisäisen tuotteistamisen keskeisimpänä ajatuksena tuotteiden määrittelyä ja kuvausta, mutta heidän mielestään tärkeää on myös pohtia sitä, mikä on pienin yksikkö, jota lähdetään myymään asiakkaalle, eli kuinka räätälöitävissä tuotteet ovat. Onko tuotteilla samoja tekijöitä ja voidaanko koota yhteisiä alustoja tuotteille. Tällaista ajattelua kutsutaan modulaariseksi tuoterakenteeksi. Sisäiseen tuotteistamiseen vaikuttaa myös joitakin strategisia seikkoja, kuten asiakassegmentit, joten tuotteistamisen tulisi olla yhdenmukainen strategioiden kanssa. (2009, 30 – 32.)

Sipilän mukaan asiantuntijaorganisaatioissa sisäisellä tuotteistamisella pyritään kehittämään omaa toimintaa ammattimaisempaan suuntaan, mutta sillä pyritään myös parantamaan muita osa-alueita esimerkiksi laadunohjausta, tuotekehitystä ja asiakkaiden hallintaa. Oman sisäisen toiminnan systemoimisella asiantuntijaorganisaatiot pyrkivät parantamaan myös tehokkuutta, jonka ansiosta aikaa jää enemmän asiakasrajapinnassa toimimiseen. Sisäisellä tuotteistamisella pyritään myös varmistamaan se, että samoja asioita ei tarvitsisi tehdä kahta kertaa samalla tavalla. (1996, 47 – 49.)



Tutkimuksen toimeksiantaja uskoo olevansa vahvempi sisäisessä tuotteistamisessa. Hänen vahvuutensa ovat juuri omassa toiminnassa, joka on ammattimaista. Hänellä on osaamista ja kokemusta monenlaisista tehtävistä juuri toiminnan pohjalta. Haasteellisenä hän on kuitenkin kokenut palveluiden järjestämisen loogisiin ryhmiin. (20.10.2011, haastattelu.)

#### **4.1.2 Ulkoinen tuotteistaminen**

Simula ym. eivät pidä ulkoista tuotteistamista sisäisen vastakohtana vaan ennemminkin sitä täydentävänä ulottuvuutena. Se on kiteytetty sanoihin: kyky myydä, eli se käsittelee asioita, jotka näkyvät organisaation ulkopuolelle. Ulkoisessa tuotteistamisessa tulee paneutua muun muassa: tuotteiden ja niiden asiakkaille tuottavan lisäarvon tarkkaan kuvaukseen, brändin rakentamiseen, mainontaan, asiakassopimuksiin sekä hinnoitteluun. (2009, 33 – 35.)

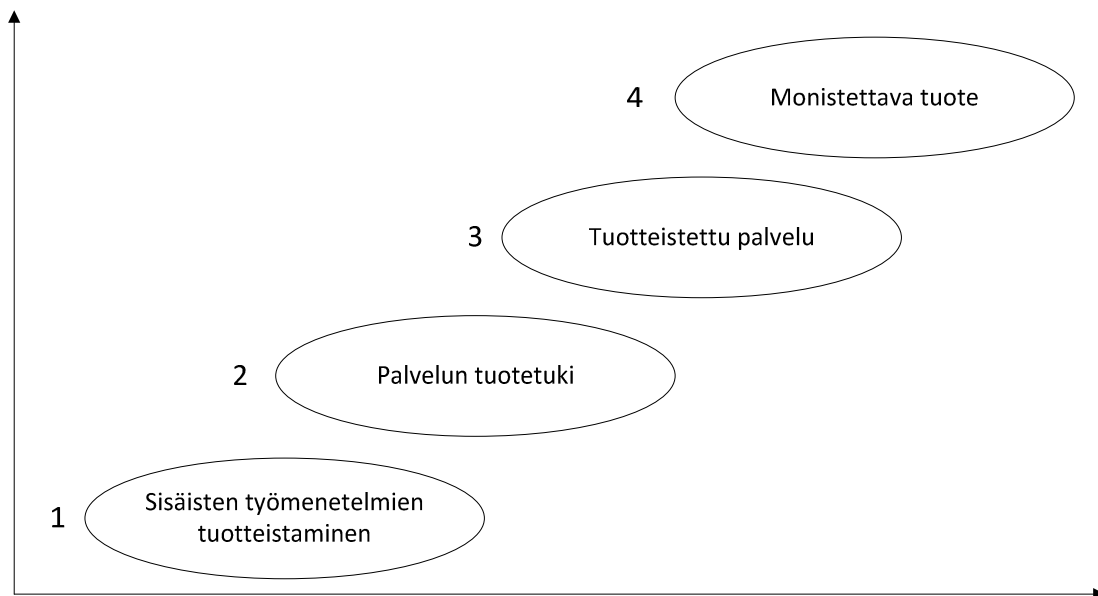
Organisaatioiden on tärkeä hahmottaa asiakkaiden tarpeet, jotta saadaan luotua tuote, joka täyttää nämä tarpeet mahdollisimman hyvin. Ulkoiseen tuotteistamiseenkin kuuluu strategioiden hahmottaminen, esimerkiksi asiakasryhmien valinta on oleellinen asia tuotteistamisessa. (Simula ym. 2009, 33 – 34.)

Kun ulkoinen tuotteistaminen on tehty laadukkaasti loppuun, on organisaatiolla myytävässä muodossa oleva tuote. Valmiiksi tuotteistetun tuotteen avulla on helppo kommunikoida asiakkaan kanssa, hänen on helppo saada käsitys siitä ja tehdä ostopäätös. Myös tuotteiden vertaileminen ja hinta-laatusuhteen arviointi on helpompaa. Asiakas katsoo kokonaisuutta tehdessään ostopäätöstä, joten kaikkien osa-alueiden on syytä olla kunnossa. (Simula ym. 2009, 34 – 35.)

Tutkimuksen toimeksiantaja pitää ulkoista tuotteistamista eli kykyä myydä hänen heikompana osanaan, kun pohditaan hänen tuotteistamistaan tällä hetkellä. Ulkoinen tuotteistaminen on rajoittunut verkostoitumiseen, hänen materiaalin yhdenmukaistamiseen ja verkkosivuihin. (20.10.2011, haastattelu.)

## 4.2 Tuotteistamisen asteet

”Palvelutuote on tuotteistettu, kun sen käyttö- tai omistusoikeus voidaan halutessa myydä edelleen” (Sipilä 1996, 12). Tuotteistaminen voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen. Se voi olla eriasteista, ja edetä vaiheittain. (Sipilä 1996, 12.) Organisaation strateginen suunnittelu mahdollistaa tuotteistamisen, sillä strategiat kertovat sen, kuinka tuotteistettuja palveluista halutaan. Palveluita voidaan tuotteistaa eritasoiksi kuten kuviossa 3 käy ilmi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 44.) Organisaatioiden on itse pohdittava: tuoko tuotteistaminen hyötyä ja syntykö siitä lisäarvoa riittävästi (Fiilin 2007, 10).



KUVIO 3. Tuotteistamisen asteet (Sipilä1996, 12).

Ensimmäisen tason lähtökohtana on organisaation työmenetelmien ja toimintatapojen systematisointi. Kun prosesseja systematisoidaan, muuttuu organisaation toiminta tehokkaammaksi. Palvelun tuotetuki-tasolla organisaatio on onnistunut yhdistämään palveluun fyysisen tuotetuen: esimerkiksi tietokoneohjelmiston, jota asiantuntija tai asiakas käyttää. Kolmannen tason palvelua kutsutaan jo tuotteistetuksi palveluksi, jossa on sisäistetty menetelmät sekä prosessit ja apuvälineet on standardoitu. Siinä vaiheessa palvelu on tuotteistettu todella pitkälle ja palvelua pystytään räätälöimään asiakkaan tarpeiden mukaan. Tuotteistamisen neljännellä ja viimeisellä tasolla palvelu on

lähes tavarahan kaltainen monistettava tuote. Se on tarjottavissa eri palvelukanavia käyttäen, eikä se vaadi alkuperäistä kehittäjää tai ulkopuolista henkilöä käyttämään sitä. Se on tuote, joka on saanut konkreettisen muodon, esimerkiksi tietokoneohjelma. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 44 – 45.)

Suurin osa toimeksiantajan palveluista voidaan nähdä vasta ensimmäisellä tasolla. Toimeksiantaja kokeekin palvelujen tuotteistamisen hankalaksi niiden räätälöitävyyden takia ja koska eri toimialat ja eri yritykset vaativat erilaisia asioita. Hänen toimintansa on aina lähtenytkin liikkeelle asiakkaan ongelmista. Hänellä on rohkeutta lähteä selvittämään ongelmat, koska hän luottaa omaan osaamiseensa, eikä lähde suoraan sokkona tyrkyttämään tuotteita. Toimeksiantajan palvelutarjonnasta voidaan kuitenkin erottaa asiakasvaratilin hoitaminen, jota hän on tuotteistanut jo eteenpäin ja se voidaan nähdä palvelutuotteena, joka koostuu asiakasvaratili-ohjelmasta sekä toimeksiantajan palveluosuudesta. (Toimeksiantaja 20.10.2011, haastattelu.)

### **4.3 Palvelu tuotteena**

Palvelun määrittelemine on itsessään hankalaa, sillä palveluja on monenlaisia. Osassa palveluista on pelkkää aineetonta palvelua ja osa palveluista sisältää myös jotain aineellista. Suurin ero tavarahan ja palvelun välillä onkin palvelun aineettomuus. (Lämsä & Uusitalo 2002, 17.) Palveluista voidaan löytää neljä peruspiirrettä: Palvelut ovat ainakin osittain aineettomia. Palvelut ovat tekoja tai niistä koostuvia sarjoja. Niitä tuotetaan, mutta myös kulutetaan ainakin osittain samanaikaisesti. Asiakaan osallistuminen ainakin johonkin prosessin osaan, voidaan nähdä neljäntenä peruspiirteenä. (Grönroos 1998, 53.) Palvelu on syytä nähdä tuotteena, jotta sitä voidaan kehittää, tuottaa, toimittaa, markkinoida ja kuluttaa (Grönroos 1998, 115).

Lämsän ja Uusitalon mukaan palvelujen tuottamiseen kohdistuu haasteita, jotka johtuvat monesti aineettomuudesta. Palveluja on lähes mahdoton varastoida talteen, sekä niiden patentoiminen on hankalaa, mikä johtaa kopioimiseen ja kilpiluun. Aineettomuudesta koituu haittaa myös viestinnän puolella: millä tavoin asiakas saadaan vakuu-

tettua palvelun tarpeellisuudesta ja laadusta? Myöskään kustannusten määrittelemisen ei ole yhtä yksiselitteistä, kuin aineellisten tuotteiden kohdalla. (2002, 18.)

Palvelujen kehittämisen perustana on organisaation palvelutarjooman määrittely, jolla tarkoitetaan yrityksen tarjoamien palvelujen kokonaisuutta. Palvelutarjooman pohjalta saadaan selkeä kuva yrityksen nykyisistä palveluista. Yleensä on luontevaa ryhmitellä palvelut esimerkiksi, asiakasryhmän tai prosessin ympärille. Palvelutarjooman kartoittamisen jälkeen, sitä kannattaa analysoida yksittäisinä palveluina ja kokonaisuutena. Palvelutarjooman analysoinnin tarkoituksena on havaita, miten nykyisiä palveluita voitaisiin kehittää. (Jaakkola ym. 2009, 7.)

Tutkimuksen toimeksiantaja on jakanut oman palvelutarjooman kategorioihin eri sihteeritehtävien mukaan. Sihteeritehtävien lisäksi hän on erikseen esitellyt ainoastaan yhdistyksille tarjottavat palvelut sekä tuotteistamispalvelut. Toimeksiantajan Palvelutarjooma on kokonaisuudessaan esiteltynä liitteissä (LIITE 2). Palvelutarjooman määrittelyn haasteena toimeksiantaja näkee juuri sen, että eri toimialoilla haetaan erilaisia palveluita. Hän ei ole tyytyväinen tähänhetkiseen kategoriointiin ja hän näkee siinä paljon pohdittavaa ja kehitettävää. Hän on miettinyt myös rajaavansa tulevaisuudessa asianajotoimistolle tarjottavat palvelut omaksi kokonaisuudeksi. (20.10.2011, haastattelu.)

#### **4.3.1 Asiantuntijapalvelujen luonne**

Sipilän mukaan asiantuntija-nimikettä käytetään melko löysästi yleiskielessä, eikä osaamisastetta määritellä kovinkaan tarkasti. Asiantuntemusta pidetäänkin suhteellisenä. Yleisesti ottaen asiantuntija osaa oman tehtävänsä paremmin kuin asiakas ja on ammattikuntansa huippua. Toisaalta asiantuntijalta odotetaan poikkeuksellista osaamista ja uuden kehittämistä. Hänen toimintaansa kuuluu suuret riskit, mutta myös mahdollisuudet. Asiakas kääntyykin asiantuntijan puoleen, kun ei itse osaa ratkaista ongelmaa ja hakee tiedollista apua. (1998, 12 – 14.) Asianajajatoiminta voidaankin nähdä erityisesti asiantuntijapalveluina. Voidaan havaita myös se, että osa tutkimuksen toimeksiantajan palveluista pystytään näkemään asianajajatoimistoissa asiantuntija-

palveluina, koska hän osaa suorittaa niihin kuuluvat toimenpiteet paremmin kuin asiakas itse.

Palveluihin liittyvä erikoisosaaminen tekee niistä asiantuntijapalveluita. Asiantuntijapalvelut ovat luonteeltaan tietotyötä ja suunnittelua sekä niihin liittyy vahvasti ongelmanratkaisu. Asiantuntijapalvelut mielletään yleensä aineettomiksi: ohjeiksi, neuvoiksi ja ideoiksi. Asiakkaan osallistuminen asiantuntijapalvelujen tuottamiseen on yleisempää kuin muiden palvelujen yhteydessä. Asiakas ei kuitenkaan aina tiedä tarkalleen omia tarpeitansa. Asiantuntijapalvelujen tyypillinen piirre on myös palvelujen tarkka räätälöinti asiakkaantarpeiden mukaan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11).

Lehtisen ja Niinimäen mukaan asiantuntijaorganisaatiot eivät yleensä harrasta markkinointia saati tuotteistamista. Markkinointia ei ole pidetty sopivana, sitä ei ole osattu tai edes tarvittu. Kaikilla asiantuntija-aloilla ei ole edes ollut mahdollista harrastaa markkinointia ja monissa piireissä sitä on pidetty sopimattomana toimintana. Asiantuntijaorganisaatiot ovat luottaneet verkostoitumiseen ja suhdemarkkinointiin. Organisaatioiden kannattasi kuitenkin käyttää markkinointia ja tuotteistamista hyväksi varsinkin nykyään, kun kilpailu on koventunut. (2005, 13 – 15.)

#### **4.3.2 Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen**

Monesti asiantuntijaorganisaatiot pitävät tuotteistamista hyvänä ideana, mutta luulevat, että heidän asiantuntemuksensa on niin ainutkertaista, ettei sitä pystytä tuotteistamaan ja monistamaan. Mikään ei ole maailmassa niin ainutkertaista tai valmista, ettei sitä voitaisi jalostaa ja tuotteistaa pitemmälle. Vaikka kilpailuetu perustuisikin asiantuntijuuteen, on muistettava, että sekin on tuotteistettavissa. (Parantainen 2007, 15.) Asiantuntijaorganisaatiot pystyvätkin kasvattamaan kilpailukykyä merkittävästi tuotteistamisen avulla (Fiilin 2007, 10).

”Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, kuvaamista, suunnittelua, kehittämistä, tuottamista ja jatkuvaa parantamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tavoitteet saavute-

taan” (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30). Asiantuntijapalveluita tuotteistettaessa on aina lähdettävä liikkeelle asiantuntijapalvelujen syvällisestä ymmärtämisestä. Tuotteistamisen tavoitteena on juuri oman työn vaikuttavuuden ja asiakashyödyn parantaminen. Tuotteistamiseen kuuluu monenlaisia osa-alueita, mutta varsinainen tuotteistaminen on sitä, että palvelusta kehitetään selvä kokonaisuus, jota voidaan tarjota sellaisenaan, tai moduulien avulla räätälöitynä suoraan asiakkaalle. (Sipilä 1996, 12 – 13.)

Sipilän mukaan asiantuntijapalveluita tarjottaessa vastaan tulee monesti tilanteita, joiden selvittäminen vaatii asiakaslähtöisiä ratkaisuja. Jos kaikki aika kulutetaan toistuvien asioiden tekemiseen, ei aikaa riitä asiakaskohtaiseen räätälöintiin, joka ei saisi heikentyä asiantuntijapalveluissa. Juuri tuotteistamisen avulla aikaa saadaan säästettyä räätälöintiin. Toiminnot pystytään suorittamaan nopeammin, laadukkaammin, halvemmallalla ja saavutetaan asiakaslähtöisempää palvelua. (1996, 16 -17.)

Parantaisen mielestä yksi tyypillinen piirre tuotteistamattomalle palvelulle on se, ettei palvelun hintaa ole määritelty tarkasti. Palvelulla ei välttämättä tarvitse olla vain yhtä hintaa, mutta se pitäisi voida kuvata jollain perusteella. (2007, 25.) Asiantuntijapalvelujen hinnoittelun apuna organisaatiolla pitäisi olla edeltämääritelty hinnoittelustrategia. Monesti asiakkaat vertaavat asiantuntijapalvelujen hintoja normaaleihin palveluihin, vaikka niitä pitäisi verrata asiakkaan saamaan hyötyyn. Asiantuntijan työ on riippuvainen asiakkaan toiminasta, joten hinnan pitäisi ohjata asiakasta tekemään oma osuutensa hyvin. Hinnoittelun tulisi olla aktiivista, jolloin hintoja muutettaisiin muun muassa uutuuden, kilpailutilanteen, asiakassuhteen ja luovuuden mukaan. (Sipilä 1996, 79.)

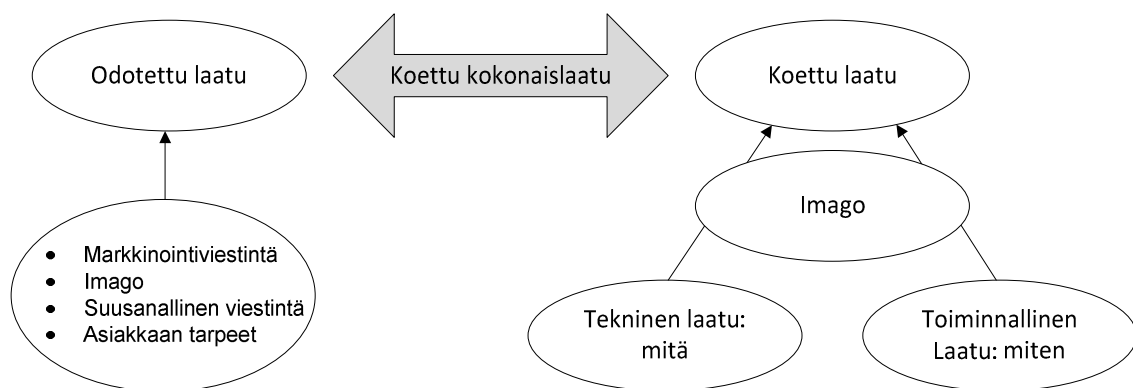
Tuotteistamisesta on lukuisia hyötyjä yritykselle, muun muassa: Palvelujen jatkuva kehitys asiakaspalutteen ansiosta. Tuotteistettaessa palvelujen hinnat määritellään tarkasti, minkä johdosta saat tuottotavoitteet hallintaan ja palvelut on helpompi hinnoitella asiakaskohtaisesti. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän valmiiksi tuotteistetuista palveluista, sekä heidän riskin tunne pienenee. Asiakkaan osa helpottuu: hän saa nopeasti käsityksen palvelusta ja hinnoittelusta. Tämän johdosta myös myyntityö helpottuu, koska asiakkaan on helppo valita valmiista listasta tarvittavat palvelut. Hyvin tuotteistettu palvelu helpottaa sen jakelua ja organisaatio pystyy hankkimaan

jakelutiekumppaneita. Perusasioiden työstäminen on puuduttavaa ja syö työntekijän energiaa, mutta hyvin tuotteistettu palvelu jättää työntekijälle aikaa keskittyä aidosti haastaviin tehtäviin, joista asiakkaat maksavat parempaa katetta. (Parantainen 2005, 197 – 198.)

### 4.3.3 Palvelujen laatu

Grönroos (1998, 76) pitää laatua äärimmäisen tärkeänä asia ja hänen mielestään, ei ole olemassa liiketoiminnallista ongelmaa, kysymystä tai asiaa, johon laatu ei vaikuttaisi. Laatua on alettu pitää hyvän liiketoiminnan edellytyksenä. Sen määrittely on muuttunut teknisen laadun korostamisesta asiakaskeskeisempään näkökulmaan. (Lämsä & Uusitalo 2002, 10.) Yritykset pyrkivät erottumaan kilpailijoistaan ja muista tuotteista palvelujen ja niiden laadun avulla. Palvelujen laatu voidaan nähdä yhtenä tärkeimmistä kilpailukeinoista. (Lämsä & Uusitalo 2002, 20.)

Laatu on monimutkainen asia ja sitä on vaikea kiteyttää, mutta voidaan tyypistetysti sanoa, että laatu on sitä, mitä asiakas kokee. Asiakkaiden kokema kokonaislaatu ei synny pelkästään tuotteen tai palvelun teknisistä ominaisuuksista, vaan asiakkaat kokevat laadun paljon laajemmin. Heidän kokema laatu koostuu kahdesta osatekijästä: odotetusta ja koetusta laadusta kuten kuvio 4 osoittaa. (Grönroos 1998, 62 – 63.)



KUVIO 4. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 1998, 67).

Grönroos jakaa asiakkaan kokeman laadun kahteen osaan: Teknisessä ulottuvuudessa palvelun laadun määrittelee asiakkaan saama tuotos, joka jää hänelle palvelun tuottamisen jälkeen. Asiakkaat pitävät tätä monesti tärkeänä kriteerinä, kun arvioidaan palvelun laatua. Tekninen ulottuvuus ei pidä sisällään kaikkea asiakkaan kokemaa laatua. Palvelun ostajan kokemaan laatuun vaikuttaa myös vahvasti se tapa, miten palvelun tuotos välitetään hänelle ja miten hän kokee koko prosessin. Palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä on paljon vuorovaikutustilanteita, jotka vaikuttavat asiakkaan tuntemaan palvelun laatuun. Näitä osatekijöitä kutsutaan toiminnalliseksi ulottuvuudeksi. Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttaa myös palvelun tarjoajan imago. Yrityksen toimintatavat ja resurssit vaikuttavat yrityksen tai sen yksikön imagoon, jonka asiakas näkee. Se mikä näkyy ulospäin yrityksestä asiakkaalle, vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun. Asiakkaiden omat mielikuvat yrityksistä vaikuttavat myös imagoon ja sen kokemiseen. Yhteenvetona voidaan mainita, että asiakkaan kokema laatu koostuu teknisestä ja toiminnallisesta ulottuvuudesta, sekä yrityksen imagon vaikutuksesta asiakkaaseen. (1998, 62 – 65.)

Laatua pohdittaessa on otettava asiakkaan kokeman laadun lisäksi huomioon myös hänen laatu käsitys ennen palvelun toimittamista, eli hänen odotukset yrityksestä ja sen palveluista. Odotettuun laatuun vaikuttaa yrityksen markkinointiviestintä ja muu markkinointi, mutta myös asiakkaan tarpeet. Koettu kokonaislaatu koostuu asiakkaan odottamasta laadusta ja hänen kokemasta laadusta, kuten kuvio 4 osoittaa. Yleisesti voidaan sanoa, että kokonaislaatu on hyvä silloin, kun koettu laatu vastaa odotettua laatua. Jos asiakkaalla on epärealistiset odotukset laadusta, saattaa siitä seurata monesti huono kokonaislaatu. (Grönroos 1998, 67 – 68.)

Tutkimuksen toimeksiantajan tarkoitus on tuottaa laadukkaita palveluita ja lopputuotteen on oltava aina asiaan kuuluva. Hän kuitenkin korostaa toiminnallisen laadun tärkeyttä ja pitääkin sitä oleellisempänä osana laatua, sillä palvelut toimitetaan henkilöltä henkilölle kasvotusten. Toimeksiantaja kokee, ettei hänen tarvitse seurata palveluiden laatua tarkemmin, sillä hän saa palautteen suoraan ollessaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. (20.10.2011, haastattelu.)

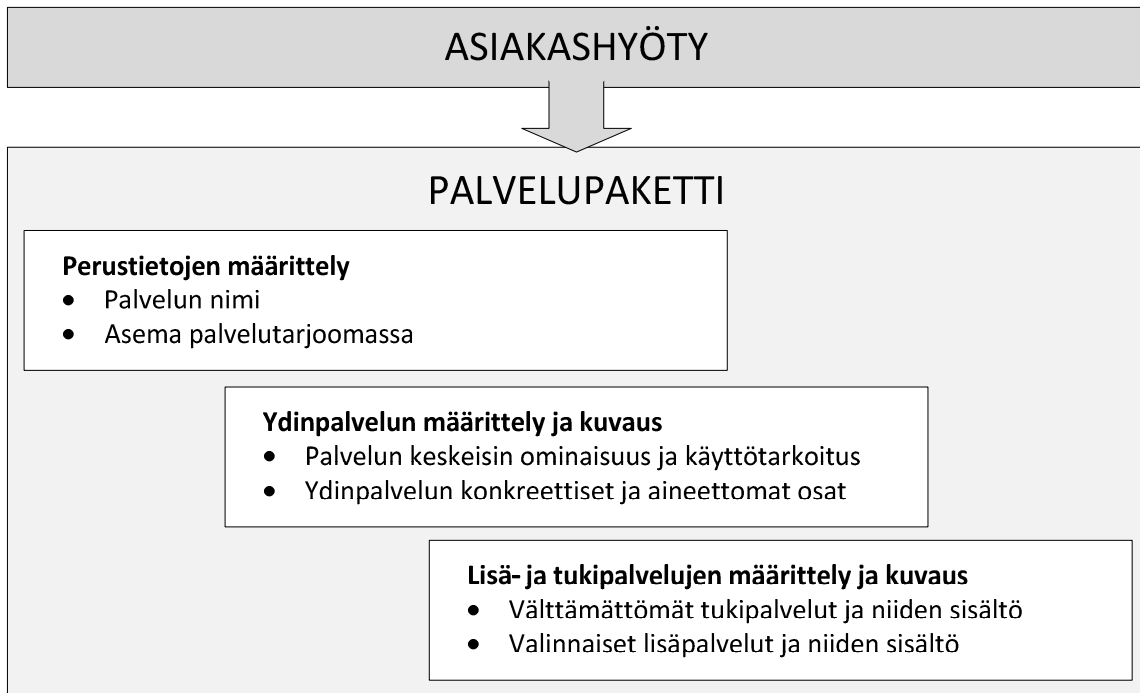


#### **4.4 Palvelujen sisältö ja muodostaminen**

Yhtenä erityispiirteenä tuotteistamattomalle palvelulle pidetään sitä, ettei palvelun sisältöä ole määritelty tarpeeksi hyvin (Parantainen 2007, 25). Sipilän (1996, 12 – 13) mukaan varsinaisesta tuotteistamisesta on kyse vasta silloin, kun palveluista kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia, tai kun perusmalleista räätälöidään asiakaskohtaisia versioita moduulien avulla. Palveluita lähdetäänkin avaamaan tässä luvussa palvelupaketin pohjalta. Kun palvelujen perustat ovat kunnossa, voidaan siirtyä miettimään niiden räätälöintiä.

##### **4.4.1 Palvelupaketti**

Palvelut koostuvat ydinpalveluista ja tukipalveluista. Tätä kokonaisuutta kutsutaan palvelupaketiksi. Palvelupaketti voidaan nähdä synonyyminä tuotteelle, eli se on kokonaisuus, jota myydään sellaisenaan tai se nähdään erilaisena kokonaisuutena, joka koostuu osapalveluista, joita myydään erikseen. Palvelupakettia lähdetään rakentamaan ydinpalvelun ympärille. (Sipilä 1996, 64 – 65.) Sen pohjana pidetään asiakkaan hakemaa hyötyä, jonka avulla palvelupakettia lähdetään kokoamaan (Jaakkola ym. 2009, 11). Onnistuneen tuotteistamisen lähtökohtana voidaankin pitää asiakkaan tarpeiden perusteellista ymmärtämistä (Fiilin 2007, 10). Palvelupaketin kokonaisuus on esiteltyinä kuviossa 5.



*KUVIO 5. Palvelun sisällön määrittely (Jaakkola ym. 2009, 12).*

Ydinpalvelu on palvelutuotteen keskeisin osa, josta asiakas on valmis maksamaan. Pelkkä ydinpalvelu ei yleensä riitä, vaan se vaatii myös tukipalveluita, jotka mahdollistavat ydinpalvelun toiminnan. Tukipalvelut voivat olla myös lisäpalveluita, jotka tekevät palveluprosessin mahdollisimman miellyttäväksi asiakkaan kannalta. (Sipilä 1996, 64 – 65.) Lisäpalvelut ovat erilaistamistekijöitä, joilla palvelut saadaan yksilöityä ja näin synnytettyä kilpailuetua. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39.) Grönroosin (1998, 116) mukaan asiakkaat näkevät monesti tällaiset ylimääräiset tekijät hyödyllisinä, ja ovat valmiita tekemään kauppaa niitä tarjoavien yritysten kanssa. Palvelupakettia verrataan monesti kukkaan, jossa kukan keskus on ydinpalvelu ja terälehdet tuki- ja lisäpalveluja, joiden tarkoituksena on näyttää asiakkaan silmissä mahdollisimman houkuttelevilta. Tukipalveluita lisäämällä saadaan helposti parannettua palvelun laatumielikuvaa asiakkaassa. (Sipilä 1996, 64.)

Tutkimuksen toimeksiantajan näkökulmasta esimerkkinä voidaan käyttää asiakasvaratilin hoitamista, joka on ydinpalvelu, jota asiakas lähtee hankkimaan. Tukipalveluna voidaan pitää ohjelmistoa, jolla asiakasvaratili pidetään ajan tasalla, eli se on välttämätön osa palvelukokonaisuutta. Lisäpalveluna voidaan nähdä esimerkiksi erilaisten ra-

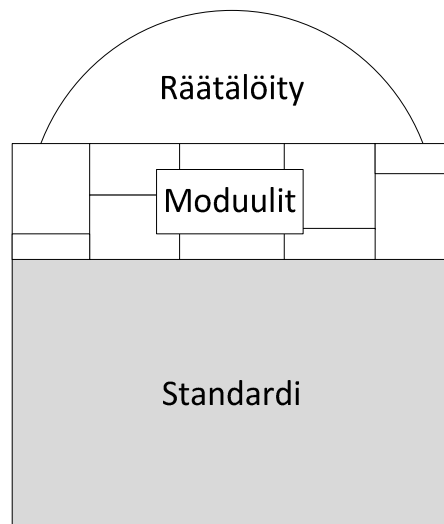
porttien laatiminen ohjelmiston avulla, joka helpottaa organisaation toimintaa ja tekee koko palvelun käytöstä miellyttävää.

Sipilän mukaan palvelupaketti voidaan nähdä myös toisella tavalla, kokonaisuutena, joka koostuu erillisistä osapalveluista, jotka ovat erikseen myytävissä. Paketti on luotu helpottamaan myyntiä ja tarkoituksena onkin saada myydyksi laajempia kokonaisuuksia. Yleensä yrityksillä on valmiiksi rakennettuina kolme palvelupakettia: riisuttu edullinen paketti pienille asiakkaille, peruspaketti yrityksen kohdeasiakkaille ja erikoispaketti, johon kuuluu peruspaketin lisäksi asiakkaan tarvitsemia lisäosia. (1996, 65.)

Toimeksiantaja ei ole tarkemmin määritellyt palveluitaan palvelupakettien avulla, lukuun ottamatta asiakasvaratilien hoitoa ja yhdistyksille tarjottavia kirjanpito palveluita, johon kuuluu tietyt toiminnot. Hänen toimintansa onkin aina lähtenyt asiakkaan ongelman pohjalta, johon on alettu räätälöimään palvelua asiakkaan tarpeiden mukaan. Tällainen toiminta ei ole antanut hänelle tilaa määritellä palvelupaketteja tarkemmin. (20.10.2011, haastattelu.)

#### **4.4.2 Palvelujen räätälöinti**

Asiantuntijaorganisaation kannattaisi pyrkiä sellaisten palvelukokonaisuuksien luomiseen, jossa on mahdollisimman iso standardi- ja moduuliosa, niin kuin kuvio 6 osoittaa. Asiakas lähestyy asiantuntijaorganisaatiota räätälöidyn osan suunnalta, jonka ansiosta palvelu näyttää räätälöidymmältä kuin se oikeasti on. (Sipilä 1996, 69.) Monesti asiakas näkee oman tilanteensa ainutkertaisena, minkä takia hän on asennoitunut siten, ettei hänelle kelpaa ratkaisuehdotus valmiista muotista. Organisaation markkinointi ei saisi korostaa tuotteistamista vaan painottaa ennemminkin räätälöitävyyttä. (Simula ym. 2009, 36.)



*KUVIO 6. Räätälöintiä moduloimalla (Sipilä1996, 70).*

Palvelujen taustalla tulisi olla mahdollisimman pitkälle jalostetut prosessit. Kun toimeksianto tulee asiakkaalta, olisi kaikki paitsi räätälöity osa jo valmiina. Räätälöidyn osan tulisikin olla mahdollisimman pieni ja siinä tehdään ainoastaan juuri sen toimeksiannon kannalta muista poikkeavat toimenpiteet. (Sipilä 1996, 69.)

Sipilän mukaan palvelun tulisi koostua moduuleista, jotka ovat jo valmiiksi suunniteltuja toimintoja. Modulaarisuutta voidaan käyttää erilaisilla tavoilla: Ydinosa ja siihen liitettävät lisäosat. Maksimimalli, josta asiakas saa poistaa toimintoja. Perusmalli, jonka asiakas pystyy vaihtamaan. Tai vapaa kokonaisuus, jonka asiakas saa koota itse. Moduulien suunnittelun pohjana kannattaa olla kuitenkin asiakkaan näkökulma ja miettiä, miten asiakas kokee palvelun. (1996, 69 – 70.) Modulaarisuuden tarkoituksena on luoda selkeät tuotealustat, joiden päälle on helppo lisätä uusia versioita. Se antaa mahdollisuuden vastata nopeammin kysynnän muutoksiin sekä se yksinkertaistaa organisaation päivittäistä toimintaa. (Liimatainen, Jylhäkallio & Vauhkonen 2011, 13.)

Räätälöinti- ja standardiasteen määrittely on strategisesti tärkeä asia asiantuntijaorganisaatioille. Tärkeää on pohtia lähteekö tuottamaan vahvasti standardoituja vai vapaasti räätälöitäviä palvelutuotteita. Yrityksen kasvun edellytys on lähes aina siirtymisen standardoidumpiin palveluihin. (Sipilä 1996, 63.)

Tutkimuksen toimeksiantajan mukaan keskittyminen johonkin tiettyyn toimialaan mahdollistaisi palvelujen osien kopioinnin, eikä aikaa kuluisi samojen asioiden tekemiseen. Tarkemmin mietityt palveluratkaisut helpottaisivat myös palveluiden tarjoamista asiakkaille. Toimeksiantajan palvelujen kokonaisvaltaisen räätälöitävyyden takia, hän ei ole miettinyt moduuleita tarkemmin. (20.10.2011, haastattelu.)

#### **4.5 Tuotteistamisprosessi**

Lehtinen ja Niinimäki näkevät tuotteistamisen oppimisprosessina, jossa yrityksen johto oppii jäsentämään ja ymmärtämään palveluita. Se ei tapahdu nopeasti, vaan vaatii tarkkaa suunnittelua ja aikaa. Tuotteistaminen mielletään yleensä pelkästään tuotteiden muodostamiseksi, vaikka siihen liittyy myös kolme muutakin vaihetta: valmistelutyö, markkinointi sekä seuranta ja arviointi. Aina ei ole tarvetta käydä kaikkia vaiheita läpi, riippuen yrityksen ja tuotteistamisen tilasta. Seuraavissa kappaleissa esitellään tiiviisti tuotteistamisprosessin neljä vaihetta, joita organisaatioiden kannattaa seurata suunnitellessaan tuotteistamista. (2005, 45 – 46). Tarkempi kuvaus tuotteistamisprosessista on liitteissä (LIITE 3).

##### **Valmistelutyö**

Ensimmäinen vaihe lähtee liikenteeseen organisaation perustehtävistä ja toiminta-ajatukselta. Tässä vaiheessa täytyy myös segmentoida yrityksen asiakasryhmät ja hahmottaa heidän perustarpeensa. Organisaatio listaa tuotteensa, miettii niiden nykytilaa ja määrittelee tavoitetilan tulevaisuutta varten. (Lehtinen 2005, 46.)

Tämän vaiheen tarkoituksena on selventää asiakasryhmät ja heille suunnatut palvelut. Myös tuoteluettelon laadinta on oleellinen osa valmistelutyötä ja siitä tulisikin olla nykytilaa kuvaava, mutta myös tavoitetilaa kuvaava luettelo. Organisaation olisi hyvä jo tässä vaiheessa harjoittaa benchmarkingia, eli tarkastella samantyyppisten yritysten ratkaisuja. Kun tuotteistamisprosessi alkaa selkiytyä organisaatiolle, kannattaa siitä tehdä tarkka ja aikataulutettu suunnitelma. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46 – 48.)

## **Tuotteiden muodostaminen**

Tässä vaiheessa organisaation täytyy analysoida palvelut ja prosessit sekä tehdä kehitystyötä: kannattaako luoda palvelupaketteja, vai pysyä yksittäisissä palveluissa sekä mallintaa tuotteidensa hierarkia. Tämän vaiheen jälkeen yrityksellä pitäisi olla pelkistetty palveluluettelo hintoineen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 47.)

Lehtisen ja Niinimäen mukaan tuotteiden muodostaminen on tuotteistamisprosessin yksi oleellisimmista vaiheista. Vaiheeseen kuuluu oleellisesti tuotteiden kehittäminen sekä niiden ryhmittely ja määrittely. Palvelujen ryhmitteleminen hierarkkisesti auttaa organisaatiota hahmottamaan omaa toimintaansa. (2005, 48.)

## **Markkinointi**

Tässä vaiheessa tulee keskittyä valmistamaan markkinointimateriaali tuotteistetuista palveluista. Yrityksellä olisi hyvä olla myös kansio, jossa on eritelty kaikki palvelut hierarkkisesti. Markkinointi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen markkinointi käsittelee markkinoinnin valmistelemista ja ulkoinen keskittyy tiedottamiseen. Markkinointimateriaalien sisällöstä täytyisi löytyä ainakin palvelujen nimet, hintatiedot, tarkka sisältö, tarvittavat aikataulut ja laatuun liittyvät asiat. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 37 – 49.)

Konkretisoiminen eli palvelujen määrittely näkyvien todisteiden ja materiaalin pohjalta on tyypillistä asiantuntijaorganisaatioille. Palvelujen konkretisoimisella pyritään vaikuttamaan asiakkaan käyttäytymiseen helpottamalla ostopäätöksen tekoa. Asiantuntijapalveluita voidaan konkretisoida useilla tavoilla, mutta kaikista tehokkainta on käyttää referenssejä. Referenssikuvauksia ei kannata jättää pelkiksi asiakaslistoiksi, vaan niissä kannattaa syventyä ja kuvailla tarkemmin keskeisimpiä projektin piirteitä ja tuloksia. (Sipilä 1996, 86 – 87.)

## **Seuranta ja arviointi**

Organisaation kannattaa muokata tilastointijärjestelmät sellaisiksi, että niillä pystytään seuraamaan ja arvioimaan palveluita. Palveluita ja niiden menekkiä kannattaa seurata myös erilaisilla markkinointitutkimuksilla. Seuranta ja arviointi tarjoavat yritykselle lähtökohdat uusiin tuotteistamisprosesseihin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 47 – 49.)

## 5 TUTKIMUS JA TULOKSET PIENISTÄ ASIANAJOTOIMISTOISTA

Tässä luvussa perehdytään opinnäytetyöhön kuuluvaan tutkimukseen ja siitä saatuihin tuloksiin. Tutkimuksen suorittaminen käydään läpi tarkasti, paneutuen kvalitatiivisen tutkimuksen ja teemahaastattelun erityispiirteisiin. Lisäksi kerrotaan, kuinka itse tutkimus on suoritettu ja kuinka aineisto on kerätty ja analysoitu. Varsinaisessa tulokset osiossa käydään läpi saadut tulokset teema-alueiden pohjalta.

### 5.1 Kvalitatiivinen tutkimus ja sen suorittaminen

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella pyritään saamaan tietoa sellaisista asioista, joita on hankala mitata määrällisesti. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä kokonaisvaltaisen tiedon hankkiminen todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa. Tutkimuksissa tiedon keruun instrumenttina käytetään ihmistä, eli tutkijaa, joka voi käyttää apuvälineinään erilaisia lomakkeita ja testejä. Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on myös kohdejoukon tarkka valinta ja tapauksien käsittely ainutlaatuisina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160 – 164.)

Tämä tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena ja tarkoituksena oli kerätä teemahaastattelujen avulla aineistoa, jonka pohjalta saataisiin vastaukset kolmeen tutkimusongelmaan: Millaisia toimistopalveluita asianajotoimistot tarvitsevat? Millaisia erityispiirteitä liittyy niiden ulkoistamiseen? Miten toimistopalvelut kannattaa tuotteistaa asianajotoimistoja varten? Tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena oli antaa informatiivista tietoa tutkimuksen toimeksiantajalle, jonka pohjalta hän pystyisi suunnittelemaan toimintaansa tulevaisuudessa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeistuksia. Voidaan kuitenkin todeta, että laadullista tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jossa painottuu koherenssi eli tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus. Kokonaisuus koostuu muun muassa tutkimuksen ja sen kohteen määrittelystä, aineistonkeruusta, tutkimuksen tiedonantajista, aineiston analyysistä sekä tutkimuksen raportoin-



nista. Tutkimuksen tulokset selkiytyvät lukijalle, kun kerrotaan yksityiskohtaisesti kuinka tutkimus on toteutettu. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 135, 138.) Seuraavissa kappaleissa pyritäänkin antamaan lukijalle käsitys tutkimuksen toteutuksesta sekä aineiston keruusta ja sen analysoinnista.

### **5.1.1 Aineiston keruu**

Teemahaastattelu on haastattelutyyppi, joka sopii erittäin hyvin kvalitatiiviseen tutkimukseen. Haastattelu on eräänlainen välimuoto, jossa sekoittuu lomake- ja avoinhaastattelu. Teemahaastattelussa kysymyksiä ei ole tarkasti määritelty, vaan ne on jätetty avoimiksi ja järjestelty aihepiireittäin eli teemoittain. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Teemahaastattelussa teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli tietoperustaan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77). Tämä tutkimus päätettiin toteuttaa teemahaastattelun muodossa, koska koettiin, että sillä tavalla tutkittavasta kohteesta saadaan parhaiten luotettavaa aineistoa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tekemään yleistyksiä tilastollisesta näkökulmasta. Tarkoituksena on pyrkiä kuvaamaan tutkittavaa kohdetta ja ymmärtämään tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta sille. Tästä syystä onkin tärkeää valita oikeat henkilöt, joilta tietoa kerätään. Heidän tulisi tietää aiheesta mahdollisimman paljon, ja heillä tulisi olla myös kokemusta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88.) Tutkimuksen kohdejoukoksi valittiinkin pienien, yhden tai kahden hengen asianajotoimistojen pitäjät Oulun seudulla, joilla ei ole käytössään täysipäiväistä sihteeriiä. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 138) korostavatkin, että yksi osa kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista onkin juuri tutkimuksen tiedonantajien valinta.

Haastateltavia lähdettiin etsimään Internetistä Fonecta Finder -palvelun avulla noin kuukausi ennen haastattelujen pitämistä, jonka avulla löydettiin 59 asianajotoimistoa Oulun seudulta. Palvelu tarjosi perustietoja yrityksistä, joiden mukaan onnistuttiin löytämään noin 15 lupaavaa asianajotoimistoa, joilla luultavasti ei olisi käytössään sihteeriiä. Näihin asianajotoimistoihin pyrittiin ottamaan yhteyttä puhelimitse. Yllättävän moni tavoitetuista asianajajista suhtautui tutkimukseen skeptisesti, epäluuloisesti ei-

vätkä halunneet olla osana sitä. Tavoitettujen asianajotoimistojen pitäjien keskuudesta onnistuttiin löytämään kuitenkin kolme vapaaehtoista, jotka suostuivat osallistumaan haastattelututkimukseen.

Haastatteluja tehtäessä yhdellä haastateltavista ilmeni olevan käytössään täysipäiväinen sihteeri. Lisäksi hän oli unohtanut tapaamisemme ja jouduimme suorittamaan haastattelun liian nopeasti sekä haastattelutilanteessa oli lukuisia häiriötekijöitä. Voidaan todeta, että aineisto, joka onnistuttiin keräämään kyseisestä haastattelusta, ei ollut tarpeeksi syvällistä tutkimusongelmien näkökulmasta. Näistä syistä kyseinen haastattelu jätettiin kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle, eikä sitä huomioitu aineistoa analysoitaessa. Hänen tilalleen onnistuttiin hankkimaan lyhyellä varoitusajalla kuitenkin kaksi uutta haastateltavaa, joista toinen joutui kuitenkin perumaan haastattelun juuri ennen sen pitämistä. Kokonaisuudessaan haastateltavia etsittäessä koetettiin tavoittaa 22 eri asianajotoimiston pitäjää, joista kaikkia ei tavoitettu, mutta käyttökelpoisia haastatteluja onnistuttiin sopimaan ja toteuttamaan kokonaisuudessaan kolme kappaletta.

Haastateltavien etsintä oli työlästä, mutta myös haastatteluajankohtien sopimisessa oli omat haasteensa. Monien haastateltavien kanssa ei pystytty sopimaan hyvissä ajoin tapaamista, sillä he eivät tienneet varmasti aikataulujaan tarpeeksi kauas. Asiaa ei helpottanut se, että lähes kaikkien haastateltavien lähiviikot olivat jo täyteen varattuja. Yhtä haastattelua jouduttiin myös lykkäämään useampaan otteeseen haastateltavan sairastelun takia. Onnistuimme kuitenkin sopimaan haastatteluajat kaikkien haastateltavien kanssa. Voidaankin siis todeta, että haastateltavien etsintä ja haastattelujen järjestäminen oli erittäin hankala, haastava ja aikaa vievä prosessi.

Tutkimukseen liittyvät haastattelut suoritettiin syksyllä 2011. Haastattelut onnistuivat hyvin: ne olivat syvällisiä ja keskustelumaisia. Haastattelun alussa käytiin läpi nopeasti tutkimuksen taustat ja tavoitteet sekä annettiin haastateltavan kertoa omasta toiminnastaan asianajajana. Haastateltavien olikin helpompi mukautua haastatteluun, kun he pääsivät heti alussa kertomaan vapaamuotoisesti heistä itsestään, eikä syvemmälle pohdinnalle ollut tarvetta vielä tässä vaiheessa. Haastattelut etenivät haastattelurun-

gon mukaisesti, eikä isompia ongelmia ilmennyt. Haastattelujen lopussa pohdimme haastateltavien kanssa vielä tutkimuksen aihetta ja tärkeimpiä asioita, joita haastattelussa tuli ilmi. Kaikki haastattelut nauhoitettiin litterointia ja analysointia varten, sekä tallennettiin useampaan paikkaan heti nauhoitusten jälkeen, jotta ne eivät missään tapauksessa pääsisi tuhoutumaan kokonaan. Haastattelujen kestot vaihtelivat hieman haastateltavien mukaan: lyhin kesti 60 ja pisin 78 minuuttia. Kaikki haastattelut pidettiin haastateltavien toimitiloissa, jotka paikkoina takasivat rauhallisen ympäristön haastattelutilanteisiin. Haastatteluille oli varattu tarpeeksi aikaa, eikä ongelmia syntynyt sen pohjalta. Haastateltavat halusivat pysyä anonyymeinä ja se luvattiin heille, siksi tässä tutkimuksessa haastateltaviin viitataan kirjainten mukaan: Asianajaja A, -B ja -C.

Haastatteluja tehtäessä apuna käytettiin edeltä laadittua haastattelurunkoa, joka on esiteltyä liitteissä (LIITE 4). Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 66) mukaan haastattelurungon ei tule olla yksityiskohtainen kysymysluettelo, vaan teema-alueuettelo. Tämän tutkimuksen haastattelurungossa onkin kolme isompaa teema-aluetta, jotka syntyivät tietoperustan ja tutkimusongelmien pohjalta: toimistotehtävät asianajotoimistoissa, toimistopalvelujen ulkoistaminen asianajotoimistoissa sekä toimistopalvelujen tuotteistaminen asianajotoimistoja varten. Teema-alueet edustavat teoreettisten kokonaisuuksien spesifioituja alakäsitteitä, jotka ovat yksityiskohtaisempia kuin varsinaiset ongelmat ja ovat pelkistettyjä iskusanamaisia luetteloita (Hirsjärvi & Hurme 2001, 66). Tutkimuksen apuna käytetty haastattelurunko ei siis sisältänyt suoria kysymyksiä, vaan ne olivat jätetty avonaisiksi, koska tarkoituksena oli saada haastateltavat pohtimaan aiheita ja kertomaan niistä vapaamuotoisesti. Teemat toimivat haastattelijan muistilistana haastattelutilanteissa ja niitä tarkennetaan kysymyksillä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 66). Koska suoria kysymyksiä ei käytetty, täytyi haastattelijan avata kysymykset omin sanoin, jotta haastateltava ne ymmärtäisi. Haastattelurungossa suluissa mainitut asiat toimivat tarkentavina muistutuksina haastattelijalle. Kysymysten avaaminen haastattelijan omin sanoin teki haastattelusta enemmän keskustelumaisen ja vapaamman. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 66) tuovat esille myös sen, että myös haastateltava voi toimia tarkentajana haastattelutilanteissa, mikä on tyyppillistä teemahaastattelulle. Koska haastattelurungon kysymykset olivat hyvin pelkistetyssä muodossa, vaati kysymysten

avaaminen tutkimuksen tietoperustan syvällistä hallitsemista. Tietoperustaan perehtymätön ei niitä välttämättä edes ymmärrä.

Tutkimuksen ensimmäistä teema-aluetta tutkittaessa, haastatteluissa käytettiin apuna listaa toimistopalveluista, joka on esiteltyinä liitteissä (LITE 1). Sen avulla saatiin helposti kerrottua haastateltaville, mitä toimistopalveluilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa ja selvitettyä millaisia toimistopalveluita asianajotoimistot tarvitsevat.

Aineiston riittävyttä pohdittaessa, esille nousee saturaatio eli aineiston kylläntyminen. Sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään, eivätkä tutkittavat tarjoa enää uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. Saturaation perusajatuksena on se, että tietty määrä aineistoa riittää luomaan teoreettisen peruskuvion, joka on mahdollista löytää tutkimuskohteesta. Saturaatio- eli kylläntymispisteet vaihtelevat tutkimuskohteen mukaan. Oleellisen tärkeää on hahmottaa se, mitä ollaan tutkimassa, koska saturaatiota ei voida saavuttaa, jos ei tiedetä, mitä ollaan edes hakemassa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 89 – 90.) Tämän tutkimuksen kohdalla saturaatiopiste saavutettiin monilta osin, eli tulokset alkoivat toistaa itseään. Tietyissä osissa havaittiin kuitenkin kaksijakoisuuksia, eivätkä haastateltavien mielipiteet olleet yhdenmukaisia, johon tuen asianajotoimistojen erilaisista tarpeista.

### **5.1.2 Aineiston purkaminen ja analysointi**

Hirsjärvi ym. kokevat kvalitatiivisen tutkimuksen analysoinnin monesti haastavaksi ja mielenkiintoiseksi. Oikean analyysitavan valinta on tärkeää, jotta materialista saadaan vastaukset tutkimusongelmiin. Yleisesti voidaan sanoa, että kvalitatiivisissa tutkimuksissa pyritään keskittymään aiheen ja kerätyn aineiston syvälliseen ymmärtämiseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysia pyritään tekemään rinnakkain aineiston keräämisen kanssa. (2009, 223 – 225.)

Aineiston keruun jälkeen tallennettu materiaali voidaan puhtaaksikirjoittaa eli litteroida kokonaisuudessaan tai valikoiden. Litterointi on käytetympi aineiston purkamistapa kuin päätelmien teko suoraan tallenteista. Litteroinnin tarkkuudelle ei ole määritelty

yksiselitteisiä ohjeita ja tarkkuus riippuukin tutkimustehtävästä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 138 – 139.) Tämän tutkimuksen kohdalla katsottiin, ettei tarkalle sanasta-sanaan litteroinnille ollut tarvetta, koska tarkoituksena ei ollut analysoida itse puhetta, vaan sisältöä. Tämän perusteella tallenteita purettaessa kirjoitettiin vapaamuotoisesti, mutta tarkasti muistiinpanot kaikista haastatteluista erikseen. Muistiinpanot eriteltiin kolmen isomman teema-alueen mukaan jo aineistoa purettaessa, mikä helpotti niiden käsittelyä tulevilla vaiheilla.

Kerättyä materiaalia litteroitiin sen mukaan, kun haastatteluja oli pidetty. Nauhoitukset siirrettiin sanelukoneesta tietokoneelle, jonka avulla niitä oli helpompi kuunnella ja purkaa. Erillisiä litterointiin ja purkamiseen tarkoitettuja ohjelmia ei katsottu tarpeelliseksi tässä tutkimuksessa, sillä haastatteluja ei ollut määrällisesti paljon. Aineiston purkamisen lopputulokseksi saatiin aineiston analysointiin riittävän tarkat muistiinpanot kaikista kolmesta haastattelusta. Tuloksia kirjoitettaessa jouduttiin kuitenkin välillä kuuntelemaan nauhoituksia, kun haluttiin tarkentaa jotain aihetta tai etsittäessä tekstiä elävöittäviä suoria lainauksia tuloksia varten.

Ennen kuin varsinaiseen analysointiin ryhdyttiin, luettiin saatu aineisto läpi, kuten Hirsjärvi ja Hurme (2001, 143) suositteluva. Kvalitatiivisen tutkimuksen analysointi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: aineiston kuvailuun, luokitteluun ja yhdistelyyn. Aineiston kuvailu on analyysin perusta. Siinä kuvataan ja kartoitetaan henkilöiden ja tapahtumien ominaisuuksia ja piirteitä. Luokittelu vaiheessa aineiston eri osia verrataan toisiinsa, jonka pohjalta yhdistely vaiheessa etsitään yhdenmukaisuuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 143 – 150.)

Aineiston kuvailuvaiheessa pyrittiin selvittämään haastateltavien tarpeita ja miitteitä eri teema-alueilta. Lisäksi tässä vaiheessa pystyttiin havaitsemaan jo eri haastateltavien hieman erityyppiset tarpeet ja heidän asianajotoimistojensa tilanteet. Luokittelu-vaiheessa aineistoa pyrittiin tiivistämään hiukan ja onnistuttiinkin luomaan teema-alueiden alle erilaisia aiheita, jotka nousivat haastatteluissa esille ja niitä pystyttiin vertailemaan keskenään. Analyysin vaikeimpana vaiheena koettiin aineiston yhdistely vaihe, koska tutkimuksen tarkoituksena oli ennemminkin selventää tutkimuksen kohdetta

kokonaisuutena. Aiheiden välille löydettiin selviäkin säännönmukaisuuksia, joita pohditaan enemmän luvussa 6 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset.

Kvalitatiivisessa analysoinnissa voidaan käyttää hyväksi erilaisia analysointikeinoja, joista teemoittelu on yksi keskeisimmistä. Käsitteet teema ja teemoittelu ei ole sama asia. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että analyysiä tehdään aineistosta nousevien piirteiden pohjalta, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Osa aineistosta nousevista teemoista saattavat pohjautua haastattelurungon teemoihin, mutta esille tulee tavallisesti myös muita teemoja, jotka monesti ovat mielenkiintoisempia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173.) Tämän tutkimuksen analysoinnissa käytettiin apuna teemoittelua, sillä tutkimus suoritettiin teemahaastatteluna, jolloin valmiita teemoja oli jo olemassa ja niitä oli pohdittu jo pidemmän aikaa. Kolmen valmiiksi mietityn teeman lisäksi haastatteluissa ei syntynyt uusia isoja teema-alueita, mutta pienempiä ja uusia aiheita ilmeni kiitettävästi. Uusina aiheina pystyttiin näkemään muun muassa: pienten asianajotoimistojen väliset yllättävänkin suuret erot, erilaisten pesien kuten konkurssipesien hoidossa vaadittava sihteerintyö ja esteellisyys, kun työskennellään useammalle asianajotoimistolle yhtä aikaa.

Tuomi ja Sarajärvi (2002, 131) eivät näe kvalitatiivista tutkimusta yhtenäisenä tutkimusperinteenä, minkä takia sen piiristä löytyy erilaisia käsityksiä luotettavuuteen liittyvistä kysymyksistä. Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään usein validiteetin eli sen, että kohdistuuko tutkimus siihen, mitä on väitetty tutkittavan ja reliabiliteetin eli tutkimustulosten toistettavuuden näkökulman pohjalta. Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla niiden käyttöä on kuitenkin kritisoitu, koska ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen pohjalta ja vastaavatkin lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeita. Yleisin kritiikki luotettavuuskäsitteille kohdistuu siihen, että niiden mukaan tutkimuksessa tulisi tavoitella yhtä konkreettista todellisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133.) Hirsjärvi ja Hurme korostavat sitä, että huomioon on otettava tutkijan vaikutus saatuun tietoon jo aineistonkeruuta tehtäessä. Lisäksi kyseessä on tutkijan tulkinnat ja hänen käsitteistönsä, johon tutkittavien käsityksiä koetetaan sovittaa. Tutkimuksen tekijän tuleekin perustella menettelynsä uskottavasti. Toinen tutkija voikin päätyä erilaisiin tuloksiin, mutta sitä ei voida katsoa tutkimuksen heikkoudeksi. (2001, 189.)

Saturaatio yhdistetään myös tulosten yleistettävyyteen: kun aineisto alkaa toistamaan itseään voidaan jo pienestä aineistosta tehdä yleistyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 90). Yleistyksiä onnistuttiin tekemään useasta aineiston osasta. Haastateltavat kokivat kuitenkin jotkin teemat ja aiheet eri tavoilla. Nämä eroavaisuudet johtuivat asianajotoimistojenerilaisista tarpeista.

Tutkimuksen kannalta tärkeää on myös miettiä halutaanko aineistosta homogeeninen vai heterogeeninen. Onko siis tarkoituksena tutkia kokonaisuutta sellaisenaan vai halutaanko haastateltavia tyypitellä eri kategorioihin, jolloin haastateltavien määrän tulisi olla paljon suurempi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 90 – 92.) Tämän tutkimuksen kannalta ei ollut mielekästä alkaa tyypittelemään haastateltavia, koska heitä oli rajattu määrä. Lisäksi kohdejoukko oli tarkoin määritelty ja haastateltavat valittu sen mukaisesti. Näiden tekijöiden pohjalta tutkittavaa ilmiötä lähdettiin kuvaamaan homogeenisesti eli kokonaisuutta yhtenäisyyden avulla.

Tulosten analysointi ei ole tutkimuksen viimeinen vaihe, vaan sen jälkeen tuloksia tulisi tulkita. Tulkinta on analyysissä esille tulleiden asioiden ja ilmiöiden selkiyttämistä ja pohdintaa. Tutkijan tulisi pohtia analyysin tuloksia ja tehdä niiden pohjalta johtopäätöksiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 229.) Analyysissä aineistoa puretaan osiin, jonka jälkeen synteesi vaiheessa se kootaan takaisin kokonaisuudeksi tulkintojen ja syntyneen uuden tiedon pohjalta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 143 – 144.) Synteetit kokoavat tulosten pääseikat ja antavat selvät vastaukset tutkimusongelmiin (Hirsjärvi ym. 2009, 230). Tulkinnan pohjalta syntyvät tutkimuksen johtopäätökset ja kehittämisehdotukset, jotka ovat esiteltyinä luvussa 6 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset. Luvussa yhdistyy jo ennestään tunnettu tietoperusta ja tutkimuksen pohjalta kerätyt tulokset sekä tutkimuksen tekijän omat mielipiteet.

## **5.2 Tutkimuksen tulokset**

Haastateltavat olivat samaa mieltä monista asioista, mutta heidän välillä pystyttiin näkemään isojakin eroja tietyissä aiheissa. Tämä oli yllättävää koska kaikki haastateltavat kuuluivat tarkasti kohdejoukkoon, eli he olivat pienien asianajotoimistojen pitäjiä, joilla

ei ollut käytössään sihteerä eli olisi voinut olettaa, että heidän tarpeensakin ovat samantyyllisiä. Asianajaja A korosti ulkoistettavan ja osa-aikaisen sihteerin palveluita yksinkertaisina ja toistuvina, joiden tarve oli vain tiettyinä aikoina, kun varsinaisen sihteerintyön tarve kasvoi yllättäen. Asianajaja B sen sijaan näki sihteerissä asianajotoimiston ylläpitäjänä silloin, kun hän itse ei ole tavattavissa. Asianajaja C näki sihteerin roolin paljon strategisempuna ja ulkoistettavan sihteerin tulisikin pystyä kehittämään asianajotoimiston toimintaa. Tästä voidaankin huomata, että myös pelkästään pienien **asianajotoimistojen välillä** ilmenee yllättävänkin **suuria eroavaisuuksia**. Asianajaja A korostaakin, että kaikki asianajotoimistot toimivat hieman eri tavoilla. Samat isot lainalaisuudet on havaittavissa, mutta toiminnan erot johtuvat muun muassa asiakas- ja tehtävätyypeistä sekä työtavoista. Tämän pohjalta voidaan päätellä, että pienet asianajotoimistot näkevät osa-aikaisen sihteerin roolin hieman eri tavalla riippuen asianajotoimistojen erilaisista tarpeista. Esille tuli myös se, että kaikki haastateltavat toimivat hieman erilaisten tehtävien parissa, eli voidaankin päätellä, että eri asianajotoimistot ovat erikoistuneet hieman erilaisiin tehtäviin.

Pienten asianajotoimistojen toimintaan liittyy ohjaavia erityispiirteitä, ominaisuuksia ja sääntöjä, jotka vaikuttavat myös palveluita ulkoistettaessa myös palveluntarjoajan toimintaan. Asianajotoimintaa värittää myös se, että asianajotoimistojen välillä pystytään näkemään suuriakin eroavaisuuksia. Asianajaja C tuo vahvasti esille sen, että palveluntarjoajan tulee sisäistää asianajotoiminnalle tyypilliset ominaisuudet ja sen lisäksi hänen pitää ymmärtää eri asianajotoimistojen erityispiirteet niin yksilö kuin toimistotasolla.

Yleisesti ottaen haastateltavat kokivat **palvelut tarpeellisiksi**, joissa tarjotaan **toimistopalveluita osa-aikaisen sihteerin** muodossa. ”Tuntityö-sopimuksella ruuhkahuipussa, niin siinä vois se idea olla ja siinä se tarve on jos se on” (Asianajaja A). Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan omalla kohdallaan nähnyt juuri sillä hetkellä tarvetta tällaisille palveluille. Asianajaja A tuo esille myös sen, että yhteistyökuvioista, joissa palkattaisiin yhteinen sihteeri useamman asianajajan kanssa, puhutaan paljon, mutta kukaan ei toimi sen pohjalta.



### 5.2.1 Toimistopalvelujen tarve pienissä asianajotoimistoissa

Tässä luvussa tarkoituksena on selvittää, millaisia sihteerille kuuluvia tehtäviä asianajotoimistoissa on. Tämän pohjalta voidaan tarkentaa, minkälaisia toimistopalveluita kannattaa lähteä tarjoamaan pienille asianajotoimistoille, jota on pohdittu enemmän luvussa 6 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet.

Haastateltavat olivat asianajotoimistojaan perustaessaan ulkoistaneet kirjanpidon ja siihen kuuluvat tehtävät erillisille tilitoimistoille. Vaikka ne ovat ulkoistettu, joutuvat asianajajat kuitenkin keräämään kirjanpidossa vaadittavat tiedot ja toimittamaan ne tilitoimistoon. Voidaankin siis todeta, että varsinaisesti kirjanpidollisille palveluille ei ole tarvetta asianajotoimistoissa, sillä ne ovat ulkoistettu jo asianajotoimistojen alkuvaiheissa. Kaksi haastateltavaa toi esille kuitenkin sen että, jos heillä olisi käytössään sihteerit, kirjanpitoaineiston järjestäminen ja toimittaminen tilitoimistoon kuuluisi hänen tehtäviinsä.

Kaikki haastateltavat hoitivat laskutuksen ja sen seuraamisen itse. He kokivat sen helpoksi ja yksinkertaiseksi. Laskun tekeminen vaatii kuitenkin laskutettavan työn tunteista, jonka vain asianajaja itse tietää. Laskujen organisoinnista ja postituksesta kertyy kuitenkin tehtävää. Haastateltavien mukaan laskutukseen liittyvä postitus ja muu toiminta voidaan nähdä sihteerille kuuluvaksi työksi. Kahden haastateltavan mukaan, joissakin asianajotoimistoissa on käytössään järjestelmiä, joihin asianajat merkkäavat laskutukseen liittyvät tiedot, kuten tunnit, joiden pohjalta sihteerit pystyisi tekemään laskut. Tällaisten järjestelmien käyttö voidaan katsoa kuuluvan isommille asianajotoimistoille, eikä kummallakaan asiasta puhuneella haastateltavalla ollut sellaista käytössään. Voidaan siis todeta, että pienessä asianajotoimistossa ainoa laskutuksesta syntyvä työ sihteerille liittyy laskujen postitukseen.

Kaikki haastateltavat hoitivat asiakasvaratiliä itse. Sitä käytetään kohtalaisen harvoin, eivätkä he katsoneet tarvitsevänsä erillistä palvelua sen hoitamiseksi. Asianajaja C:n mukaan tarve asiakasvaratilin hoitamiseen liittyyiin palveluihin saattaa syntyä silloin, jos asianajotoimistolla on paljon erilaisia pesiä, kuten konkurssipesiä hoidettavanaan.

Haastateltavat kokivatkin työläiksi tehtäviksi jo edellisessä kappaleessa mainittujen erilaisten **pesien** kuten konkurssi- ja kuolinpesien **hoitamisen**. Niiden hoitoon liittyy paljon tehtäviä, joita sihteerikin pystyy tekemään. Haastateltavien mielestä varsinkin isojen pesien hoitamisesta syntyy paljon, postitettavaa, laskettavaa ja muita juoksevia asioita, joita tulisi tehdä jo pesää hoidettaessa. Todellinen tarve sihteerille nähtiinkin syntyvän juuri tällaisissa tilanteissa.

Tietyissä laajemmissa pesissä - - on niin kutsujen laatimista, postittamista, kopiointia, ihan siis voisko sanoa klassisista klassisinta sihteerin työtä - - ettei niin ku meidän kummankaan lakimiehistä, tarvi seistä kopiokoneen ääressä montaa tuntia päivässä (Asianajaja A).

Pienissä asianajotoimistoissa **arkistointi** jää tehtäväksi asianajajille ja se koetaan työläänä ja aikaa vievänä. Haastateltavien mielestä arkistointi voidaan nähdä yksittäisenä erillisenä toimistopalveluna, josta asianajotoimistot voisivat olla kiinnostuneita, jos heillä on sellaiselle tarvetta.

Arkistoinnin ja asiakirjojen muuttaminen sähköiseen muotoon herätti haastateltavissa samalla kiinnostusta, mutta myös epäilyä sen toimivuudesta. Arkistoinnin digitalisointi voidaan nähdä yleistyvän tulevaisuudessa ja se helpottaisi asianajajien työtä monella tavalla. Epäilyt liittyivät siihen, kuinka Suomen Asianajajaliitto suhtautuu asiaan, ja pitääkö se sitä pätevänä toimintatapana, lisäksi sen tulisi olla luotettava ja kaikin puolin toimiva kokonaisuus. Arkistoinnin digitalisointia tukee myös se, että muikin liiketoiminta asianajotoimistojen ympärillä on muuttumassa sähköisempään suuntaan, esimerkiksi Poliisi liikuttaa esitutkinta-aineistoa sähköisesti. Haastateltavat pitivät digitalisointia tulevaisuuden toimintatapana, mutta suhtautuivat ideaan kuitenkin hieman skeptisesti vielä tässä vaiheessa.

Asiakirjojen ja erilaisten lomakkeiden tuotantoon haastateltavat eivät katsoneet tarvitsevansa ulkopuolisen apua. Asianajotoimistoissa käytetään valmiiksi laadittuja dokumenttipohjia. Asianajaja A tuo kuitenkin esille sen, että joillakin hieman vanhemmilla asianajajilla olisi parannettavaa asiakirjojen käsittelyssä ja luomisessa sähköisessä muodossa. Myöskään puhtaaksikirjoitus palveluita haastateltavat eivät kokeneet tar-

peellisiksi, sillä nykyiseen asianajajan työtapaan kuulu itsenäinen kirjoittaminen. Haastateltavat kokivat tarpeettomiksi myös tietoturvalliset palvelut, kuten asiakirjojen tuhoamisen.

**Markkinointisihteerin tehtäviä ei katsottu tarpeellisiksi**, koska tärkein markkinointikeino pienelle asianajotoimistolle on verkostoituminen, jota asianajaja tekee itsenäisesti. Myynnin ja markkinoinnin tukitoimet katsottiin tarpeettomiksi, eikä muillekaan markkinointiin liittyville palveluille ollut tarvetta haastateltavien keskuudessa. Isommat asianajotoimistot markkinoivat itseään enemmän ja monipuolisemmin, mutta pienet asianajotoimistot luottavat puskaradion tehokkuuteen: ”Mää väitän, että mejän juutuista niin ku 80 prosenttia tulee sieltä, että joku on kertonu meistä” (Asianajaja A). Haastateltavien mukaan ainut tilanne, jossa markkinointisihteerin palvelut voidaan kokea tarpeellisiksi pienessä asianajotoimistossa, oli asianajotoimiston laajentaminen, joka saattaa edellyttää voimakkaampaa markkinointia.

Haastateltavien keskuudessa ilmeni pieniä eroavaisuuksia tiettyjen toimistopalvelujen kohdilla, mutta keskimäärin kaikki haastateltavat kokivat tarpeelliset palvelut yhdenmukaisesti. Asianajaja B toi esille kuitenkin näkökulman sihteerille kuuluviin tehtäviin, joita muut haastateltavat eivät pitäneet tärkeänä ollenkaan. Hänen tarpeensa pohjautui siihen, että hän tarvitsee sihteerä silloin, kun hän ei itse ole tavattavissa. Hän korosti sellaisia toimintoja, jotka kuuluvat ennemminkin täysipäiväiselle sihteerille, kuten puhelimeen vastaaminen, toimeksiantojen vastaanottaminen ja aikataulun ylläpitäminen. Kaksi muuta haastateltavaa eivät kokeneet tarvetta tämän tyyppiselle toiminnalle.

Yhteenvetona toimistopalvelujen tarpeista pienissä asianajotoimistoissa voidaan todeta, että ainoat yksittäiset ja erilliset palvelut, jotka pienet asianajotoimistot voisivat ulkoistaa, ovat arkistointi ja pesien hoitoon liittyvät tehtävät. Näiden lisäksi pienissä asianajotoimistoissa on paljon pienempiä juoksevia tehtäviä, kuten kirjanpitoaineiston hoitaminen ja laskujen lähetys sekä muut perinteiset sihteerin tehtävät. Haastateltavien mukaan tällaiset muun toiminnan ohessa tehtävät juoksevat asiat tekisi sihteerä, jos sellainen vain olisi. Asianajaja B tuo esille myös sen, että ulkoistetulla sihteerillä on

mahdollisuus aloittaa tietyistä palveluista ja jatkossa mahdollisuus tarjota myös muita palveluita, kun toimintaan on jo totuttu.

### 5.2.2 Toimistopalvelujen ulkoistaminen pienissä asianajotoimistoissa

Tässä luvussa kuvataan sitä, miten pieni asianajotoimisto kokee toimistopalvelujen ulkoistamisen ja kumppanuuden. Tarkoituksena on tarkentaa asianajotoiminnan tuomia erityispiirteitä ulkoistamiseen. Tämän avulla pystytään luoman kuva siitä, mitä pienet asianajotoimistot arvostavat ulkoistaessaan toimistopalveluita. Aluksi käydään läpi syyt, joiden pohjalta pienet asianajotoimistot lähtevät ulkoistamaan toimistopalveluita. Seuraavaksi paneudutaan heidän väliseen kumppanuuteen ja sihteerin rooliin pienissä asianajotoimistoissa. Tämän jälkeen paneudutaan haastateltavien mielteisiin hyvästä kumppanista ja lopuksi käydään läpi salassapitovelvollisuuden ja esteellisyyden vaikutus toimistopalvelujen ulkoistamiseen.

Haastateltavien mukaan toiminnan **järkeistäminen nähtiin tärkeimpänä syynä**, kun mietittiin toimistopalvelujen ulkoistamiseen johtavia syitä. Haastateltavien keskuudessa oli kuitenkin eroavaisuuksia siinä, mitä he järkeistämällä tarkoittivat: Osalle ajansäästäminen oli tärkeintä. Jonkun mielestä toiminnan hoitaminen silloin, kun asianajaja itse ei ole tavattavissa, koettiin merkittävimmäksi. Asianajaja A tuo esille myös pienrittämisen laadun: ajansäästöstä syntyy vapaa-aikaa, joka lisää yrittäjyyden mukavuutta. Haastateltavat kokivatkin työnsä kiireelliseksi. He eivät nähneet osaamisvaikuttimilla suurta roolia ulkoistamisessa, sillä asianajajan itse tulisi hallita toiminnot siltä varalta, jos jotain sattuu, koska asianajaja itse vastaa toiminnastaan eikä palveluntarjoaja. Asianajajat A ja B pitivät kustannustehokkuutta yhtenä selvänä vaikuttimena. Asianajaja C kuitenkin toteaa, ettei se ole niin merkittävässä roolissa pienen asianajotoimiston kohdalla.

Haastateltavien mukaan hyvän kumppanin eli tässä tilanteessa palveluntarjoajan tulee ymmärtää salassapitovelvollisuus sekä muut perusedellytykset, jotka vaikuttavat asianajotoimintaan, sillä ne vaikuttavat myös palveluntarjoajan toimintaan. Asianajaja A kuvailee asiaa seuraavalla tavalla:

Meijän alan erityispiirre on se, että se on tietysti tietosuojaluotettava, eli ymmärtää salassapidon - - me vastataan siitä asianajajana - - me vastataan myös niitten omien työntekijöiden, kuin sitten yhteistyö, niin ku ostopalvelu yhteistyökumppaneittenkin toimesta itse.

Ominaisuuksiltaan kumppanin tulisi olla luotettava ja ymmärtää toiminnan vastuullisuus. Näiden ominaisuuksien lisäksi eri haastateltavat arvostivat hieman eri asioita: Asianajaja A vaatii hyvältä kumppanilta aikataulujen pitämistä. Asianajaja B arvosti sen sijaan oma-aloitteisuutta. Asianajaja C toi esille niiden sijaan palveluntarjoajan strategisen tärkeyden. Hänen mukaan palveluntarjoajan tulisi pystyä kehittämään asiakkaansa toimintaa.

Haastateltavat näkivät sihteerin roolin pienissä asianajotoimistoissa hieman eri tavoin. Joko sihteerille kuului pelkästään **yksinkertaiset ja toistuvat tehtävät tai** sitten hänet nähtiin paljon strategisemmassa roolissa, jolloin hänen tekemisellään nähtiin suurempi merkitys, ja palvelut ovat **liiketoimintakriittisempiä, haastavampia** ja saattavat sijaita asiakasrajapinnassa. Samaa mieltä haastateltavat olivat kuitenkin siitä, että ulkoistettaessa jokin palvelu, on tarkoituksena pyrkiä mahdollisimman pitkiin kumppanuussuhteisiin.

Ulkoistamisprosessissa ei nähty suurempia eroavaisuuksia juuri asianajotoimiston näkökulmasta. Asianajajat A ja B tuovat esille kuitenkin sen, että ulkoistamisprosessin taustalla pystytään näkemään salassapitovelvollisuus, joka vaikuttaa kumppanin valintaan ja ulkoistamisprosessiin varsinkin prosessin alkuvaiheessa. Muuten ulkoistamisprosessia asianajotoimistossa voidaan verrata muihin liiketoiminta-alojen ulkoistamisprosesseihin. Asianajaja C korostaa sitä, että ulkoistaminen on vaiheistettu prosessi: ”Lähtökohta on, ettei ulkoistamista voida tehdä muuten, kuin vaiheistamalla, koska siinä katotaan ensin onko siitä mihinkään, ja haetaan se luottamus sieltä” (Asianajaja C). Voidaan siis päätellä, että ulkoistamisen onnistuminen voidaan todeta vasta sitten, kun yhteistyö on jo harjoitettu.

Toimistopalvelujen ulkoistamisessa syntyvistä riskeistä puhuttaessa, törmäsimme taas salassapitovelvollisuuteen. Se tulisi olla itsestäänselvyys palveluntarjoajalle. Muita ris-

kejä, jotka olisivat erityisesti tyypillisiä asianajotoimiston näkökulmasta, ei löytynyt. Esille tuli kuitenkin sellaisia riskejä, jotka voidaan katsoa olevan tyypillisiä myös muille liiketoiminnan aloille: muun muassa rekrytoinnin epäonnistumisen riski ja palveluntarjoajan toiminnan katkeamisen riski.

Haastatteluissa kävi ilmi, että pienet asianajotoimistot pyrkivät mahdollisimman pitkiin kumppanussuhteisiin. Palveluntarjoajan valintaan vaikuttaakin asianajotoimiston tulevaisuus eli haastateltavat halusivat sellaisen kumppanin, jolla olisi myös tulevaisuudessa annettavaa. Lisäksi yleinen palveluntarjoajan arviointi ja hänen kanssaan keskustelu nähtiin vaikuttavana tekijänä palveluntarjoajan valinnassa, mutta sitä ei voida nähdä erityispiirteenä asianajotoimiston näkökulmasta. Palveluntarjoajan valinnassa nähtiin myös eroavaisuuksia haastateltavien keskuudessa: Asianajaja A korosti asianajotoiminnan kollektiivisuutta, eli hänen päätökseensä vaikuttavat merkittävästi hänen kollegoittensa kokemukset ja mielipiteet eri palveluntarjoajista. Asianajaja C ei pystynyt näkemään tämäntyyppistä toimintaa hänen asianajotoimiston kohdalla järkevänä, koska hän koki toimintansa erilaiseksi kuin muiden asianajotoimistojen. Hän pystyikin luottamaan vain omaan arviointiinsa.

Kaikkien haastateltavien kanssa haastattelut ajautuivat useamman kerran kohdistumaan **salassapitovelvollisuuteen**. Haastateltavien mielestä se on äärimmäisen tärkeä asia, eikä sitä ole korostettu yhtään liikaa. Asianajaja C:n mielestä tällaisessa yhteisössä toimivan henkilön on vain hyväksyttävä tarkat ohjeistukset. Hän korostaa myös sitä, että palveluntarjoajan olisi hyvä tuoda markkinoinnissaan esille salassapito ja se, ettei se ole ongelma ulkoistamistilanteessa. Tällä tavalla päästäisiin eroon salassapito-ongelmasta, eikä asianajotoimistoilla olisi enää tekosyytä kieltäytyä palveluista. Asianajaja A:n mielestä kyseessä on joidenkin asianajotoimistojen kohdalla ylikorostettu ongelma. Hänenkään mielestä salassapitoa ei voida kuitenkaan pitää ylitsepääsemättömänä erityispiirteenä. ”Ei se oo muuta ku pitää suun kiinni oikeastaan, jos sen sanoo ihan tyyliä suoraan” (Asianajaja A).

Kahdessa haastattelussa esille nousi **esteellisyys** ja sen hallinta silloin, kun palveluntarjoajalla on useampi asianajotoimisto asiakkaanaan. Asianajaja B:n mielestä esteellisyys-

tä saatetaan rikkoo varsinkin silloin, kun palveluntarjoaja työskentelee asiakasrajapinnassa. Asianajaja C:nkin mielestä sitä saatetaan helposti rikkoo ja ongelmia syntyy silloin, jos Suomen Asianajajaliitto puuttuu asiaan. Hänen mielestään palveluntarjoajan tulisi selvittää esteellisyyden vaikutus tämäntyyppisissä tilanteissa.

### 5.2.3 Toimistopalvelujen tuotteistaminen asianajotoimistoja varten

Tässä luvussa keskitytään sellaisiin tuloksiin, joiden avulla olisi mahdollista muokata ja tuotteistaa toimistopalveluita asianajotoimistoja varten. Aluksi perehdytään ominaisuuksiin, joita haastateltavat pitivät tärkeinä toimistopalveluille. Sen jälkeen syvennytään toimistopalvelujen räätälöintiin vaikuttaviin tekijöihin ja lopuksi paneudutaan siihen, miten haastateltavat suhtautuivat laatuun.

Hyvän palvelun ominaispiirteet vaihtelivat haastateltavien keskuudessa yllättävänkin paljon ja he korostivat hieman erityyppisiä asioita. Asianajaja A:n mielestä hyvän palvelun ominaispiirteet ovat muun muassa tavoitettavuus ja aikataulussa pysyminen, sillä myöhästely hidastaa myös asianajajan toimintaa. Asianajaja B sen sijaan korosti vahvasti sitä, että palvelun tulee vastata tarvetta ja sen tulee olla edustava varsinkin, jos se liittyy asiakasrajapintaan. Asianajaja C:n mielestä palvelujen perustason tulee olla jo riittävän korkea ja niiden on sovittava asianajotoimistoon ja kehitettävä sen toimintaa. Vaikka vastaukset poikkeavat toisistaan, voidaan niitä kaikkia pitää oleellisina. Riippuu yrityksen tilasta ja tarpeista millaisia ominaisuuksia he arvostavat toimistopalveluissa.

Haastateltavat kokivat palvelujen **räätälöitävyyden** oleellisena asiana asianajotoimiston näkökulmasta. Palvelujen tulisi olla valmiita paketteja, mutta ne pitää olla myös räätälöitävissä. Eri asianajotoimistojen toiminnoissa on pieniä eroavaisuuksia, joiden takia palvelut tulee räätälöidä, jokaiselle asianajotoimistolle erikseen. ”Vaikka sanotaan, että meillä on asianajotoimistolle räätälöity palvelupaketti toimistohallintoon, niin kyllä se pitää niin ku siellä vielä sen sisällä pystyä elämään aivan ehottomasti” (Asianajaja A). Asianajotoimistot ovat myös valmiita maksamaan hyvästä ja heille räätälöidystä palvelutuotteesta enemmän kuin standardiomaisesta palvelusta. Tutkimuksessa ei keskitytty palvelujen hinnoitteluun tarkemmin, mutta Asianajaja C toi esille sen,

että palveluntarjoajan olisi hyvä tarjota asiakkailleen aluksi pilottijaksoa palveluistaan, jolloin hinta olisi matalampi. Hänen mukaansa näin onnistutaan hankkimaan keskinäinen luottamus, jonka jälkeen hinta voitaisiin nostaa normaalille tasolle.

Palvelujen laajuudesta puhuttaessa esille tuli vahvasti kokonaisvaltaisten palveluiden suosiminen ja arvostaminen. Haastateltavat pitikin tärkeänä, että sama palveluntarjoaja pystyisi tarjoamaan mahdollisimman **monipuolisia palveluita**. Haastateltavat ostavatkin mieluummin yhdeltä palveluntarjoajalta useamman palvelun kuin kaikki palvelut monilta palveluntarjoajilta erikseen. Asianajaja B toi esille myös sen, että palveluntarjoajan tehtävät saattavat alkaa jostain pienestä palvelusta, mutta ajan kuluessa palvelut saattavat laajentua:

Saattaako se laajentua se tarve johonkin, eli vähän pidemmällä tähtäimelläkin ehkä sitten, niin ku sitä mieltä millaisia palveluita on tarjolla myöhemmin - - jos jonkun tietyn tehtävän lisäksi ehkä on odotettavissa, että puolen vuoden päästä saattaa tarvita sitte jossakin muussa asiassa - - kun siinä ei oo kysymys tällasesta lyhytaikaisesta suhteesta vaan pidempiaikaisesta (Asianajaja B).

Haastateltavilla oli hieman erityyppiset näkökulmat palvelujen suorittamisen ajankohtaan: Asianajaja B:n mielestä palveluntarjoajalla, tässä tilanteessa ulkoistetulla sihteerillä, tulisi olla säännöllinen ja valmiiksi sovittu aikataulu, jonka mukaan hän tekisi hänelle kuuluvat tehtävät. Tulosten aikaisemmassa vaiheessa hän toi esille myös sen, että hänen sihteerinsä tulisi olla sellaisessa roolissa, joka hoitaa asianajotoimiston perustehtävät silloin, kun hän ei itse ole tavattavissa. Näiden välillä voidaankin nähdä selvä yhteys. Asianajaja A sen sijaan korosti vahvasti tilannekohtaisuutta eli sitä, että palveluntarjoajan tulisi toimia juuri silloin, kun tarve syntyy. Kaikki haastateltavat pitivät kuitenkin tärkeänä sitä, että **toimintatavat** ovat jo ennen tarpeen syntymistä suunniteltu ja **päätetty valmiiksi**. Eli kun tarve syntyy, on palveluntarjoajan oltava valmiina toteuttamaan tehtävä:

Silloin kun pitää kynän heilua, niin silloin kynä heiluu, mutta jotta se kynä voi heilua, niin se edellyttää sitä, että se muokataan se orkesteri semmoseksi, että se toimii silloin - - palvelun pohjat muodostetaan prosessien järjestämisessä (Asianajaja C).



Laadun miettiminen toiminnallisen ja teknillisen laadun pohjalta koettiin haastavana. Haastateltavat pitivät molempia tärkeinä, mutta ne eivät saisi sulkea kumpaakaan pois. Erilaisissa palveluissa korostettiin eri osa-alueita: Toiminnallinen laatu nähtiin tärkeämpänä silloin, kun palvelut liittyivät asiakasrajapintaan ja silloin, kun sihteerin rooli nähtiin enemmän strategisena ja kehittäväenä. Tekninen laatu korostui tehtävissä, joissa ei tarvitse työskennellä asiakasrajapinnassa ja tehtävät voidaan nähdä yksinkertaisemmiksi ja toistuviksi. Asianajaja A:n mielestä esimerkiksi arkistointi voidaan nähdä yksinkertaisena ja toistuvana toimintana, jossa enemmän vaikuttaa toiminnallinen laatu.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimustuloksia suhteessa tietoperustaan. Niiden pohjalta tehtiin johtopäätökset ja laadittiin kehittämissuhteita tutkimuksen toimeksiantajalle. Lisäksi luvussa tulee esille tutkijan omat mielipiteet. Tässä luvussa koottiin yhteen sellaisia asioita, jotka vastaavat tutkimuksen perimmäistä tarkoitusta eli antaa informatiivista tietoa tutkittavasta kohteesta toimeksiantajan tulevaisuuden suunnitteluun, asiakkaiden hankintaan ja palvelujen määrittelyyn. Tietoperustasta saatiin vahvistus moniin tutkimustuloksiin ja mielestäni tutkimustulokset ja tietoperusta täydentävät toisiaan monilta osin.

Tutkimustuloksissa ilmeni, että pienillä asianajotoimistoilla on tarve osa-aikaiselle sihteerille yleisellä tasolla. Tulokset osoittavat myös sen, ettei kukaan haastateltavista kokenut tarvetta sillä hetkellä tällaisille palveluille. Näiden välillä pystytäänkin näkemään ristiriita. Asianajaja X:n (30.9.2011, haastattelu) mukaan asianajotoiminta on ollut rajoitettua ja tietyille tavoille on totuttu. Mielestäni tutkimuksen toimeksiantaja voi kokea **haasteellisena uusien asiakkaiden hankkimisen** pienten asianajotoimistojen keskuudesta, näiden syiden pohjalta. Tulevaisuudessa tarpeet saattavat lisääntyä, jos asianajotoimistojen toimintatavat muuttuvat uusien asianajajien myötä. Mielestäni tällä hetkellä tutkimuksen toimeksiantajan kannalta järkevintä on keskittyä hieman uudempiin asianajotoimistoihin, joissa asianajat ovat nuorempia ja heidän toimintatapsakin saattavat olla hieman vapaammat.

### 6.1 Toiminta pienten asianajotoimistojen kanssa

#### 6.1.1 Erityispiirteiden vaikutus toimeksiantajan toimintaan

Tietoperustassa kuvattiin erilaisia erityispiirteitä, jotka vaikuttavat asianajotoimistojen ja niiden kumppanien toimintaan. Tutkimuksessa saadut tulokset vahvistavat monet näistä erityispiirteistä. Tutkimuksen toimeksiantajan tulisikin ymmärtää nämä asiat ja tuoda ne toiminnassaan ja markkinoinnissa esille. Mielestäni tutkimuksen toimeksian-

tajan tulisi keskittyä salassapitovelvollisuuteen ja esteellisyyteen, jotka nousivat erityisesti tutkimuksen tuloksissa esille.

**Salassapitovelvollisuuden** voidaan katsoa vaikuttavan palveluntarjoajan toimintaan koko ajan työskennellessään asianajotoimistolle. Tutkimuksen toimeksiantajan tulisikin painottaa toiminnassaan ja markkinoinnissaan tietosuojaluotettavuutta. Tutkimustulokset osoittavat, että salassapitovelvollisuus vaikuttaa myös asianajotoimiston kumppanivalintaan. Mielestäni tutkimuksen toimeksiantajan kannattaisikin korostaa erityisesti uusasiakashankinnassaan sitä, ettei salassapito ole ongelma.

**Esteellisyyttä** on käsitelty tutkimuksen tietoperustassa ja se tuli esille myös tutkimuksen tuloksissa. Tutkimuksen toimeksiantajan tulisi aluksi varmistaa hänen toimintansa mahdollisuus, kun hän työskentelee useammalle asianajotoimistolle samanaikaisesti. Timosen mukaan (8.11.2011, sähköpostiviesti) asianajan tulee arvioida esteellisyytensä toiminnassaan, lisäksi esteellisyyttä koskeviin tilanteisiin puututaan vasta ratkaisutoiminnan yhteydessä. Tutkimuksen toimeksiantajan olisi hyvä painottaa toiminnassaan ja markkinoinnissaan, sitä että esteettömyys ei ole ongelma. Näiden asioiden yhdistäminen todellisuudessa voikin olla haastavaa, sillä Suomen Asianajajaliitto arvioi tilanteen vasta, kun ongelmia syntyy, jota ennen asianajajan itse tulee arvioida toimintansa esteellisyys. Jos toimeksiantaja tulee työskentelemään useammalle asianajotoimistolle Oulun seudulla, syntyy toiminnan pohjalta laajempi verkosto, jossa esteellisyyttä saataan helposti rikkoa. Tutkimuksen toimeksiantajan pitäisikin pystyä havainnollistamaan ja todistamaan esteellisyyteen liittyvien asioiden ongelmattomuus, jos tällainen toiminta on edes mahdollista.

### **6.1.2 Ulkoistaminen pienissä asianajotoimistoissa**

Tutkimustulosten mukaan tärkeimpänä vaikuttimena toimistopalvelujen ulkoistamiselle pienissä asianajotoimistoissa oli toiminnan järjeistäminen, jolla tarkoitettiin muun muassa **ajan säästämistä**. Kiiskinen ym. (2002, 83) näkevätkin tämän henkilövoimavarojen suuntaamisena strategisten painopisteiden mukaiseksi, eli se voidaan nähdä strategia- ja johtamisvaikuttimena. Myös toimeksiantaja (20.10.2011) piti ajansäästöä

merkittävämpänä syynä toimistopalvelujen ulkoistamiselle. Tuloksista käy ilmi myös se, että asianajotyö on kiireellistä ja ajansäästön taustalla voi olla halu lisätä asianajajan vapaa-aikaa. Mielestäni tutkimuksen toimeksiantajan onkin järkevää lähteä markkinoimaan palveluitaan ajan säästämisen näkökulmasta, koska sillä koettiin olevan suurin vaikutus pienten asianajotoimistojen keskuudessa. Hän voisi vedota markkinoinnissaan myös pienyrittämisen mukavuuden parantamiseen vapaa-ajan lisääntymisenä.

Hallikaisen (2009, hakupäivä 18.10.2011) mukaan onnistunut ulkoistaminen vaatii aikaa. Tutkimuksen toimeksiantaja pyrkiikin pitkiin ja kestäviin asiakassuhteisiin. Kiiskinen ym. (2002, 119 – 120) kehottavat kuitenkin kilpailuttamaan ulkoistetun palvelun tuottamisen säännöllisin väliajoin, koska kilpailu ja tarjonta ovat kasvaneet. Mielestäni asianajotoimistojen kohdalla tätä ei tarvitse pitää uhkana, koska tutkimustulokset osoittavat sen, että pienet asianajotoimistot hakevat mahdollisimman pitkiä kumppanuussuhteita. Tutkimuksen toimeksiantajan olisikin järkevää tuoda vahvasti esille juuri se, että hänkin pyrkii pitkäkestoisiin suhteisiin.

Fromin (2008, hakupäivä 17.10.2011) mukaan menestyksekkäs ulkoistaminen vaatii toimitussuhteen kehittymistä aidoksi kumppanuussuhteeksi. Mielestäni tutkimuksen toimeksiantajan olisikin tärkeää korostaa toiminnassaan aitoa kiinnostusta asiakasta kohtaan ja korostaa kumppanuuden kehittymistä tulevaisuudessa.

Ulkoistamisprosessissa ei tutkimustulosten mukaan koettu suuria eroavaisuuksia asianajotoimiston kohdalla. Kiiskinen ym. (2002, 168 – 169) pitävät siirtymävaihetta ulkoistamisprosessin haastavimpana vaiheena. Tutkimustulosten mukaan pienten asianajotoimistojen näkökulmasta tärkeänä pidettiin sitä, että palveluntarjoajan toiminta sovittiin etukäteen ja kun tarve syntyy, olisi hän valmiina toimimaan. Voidaankin todeta, että tutkimuksen toimeksiantajan ja mahdollisten uusien asiakkaiden kannattaa **määritellä yhteiset pelisäännöt** siirtymävaiheessa. Tutkimuksen toimeksiantaja voisi myös itse ilmaista tämän asian, kun hän pohtii yhteistyön aloittamista asianajotoimistojen kanssa.

### 6.1.3 Kumppanuus pienten asianajotoimiston kanssa

Kiiskinen ym. (2002, 117 – 118) kuvaavat kumppanuuden kehitystä kolmen vaiheen avulla, joista ensimmäinen on osapuolten tarkoituksien yhteensopivuus. Tutkimustulosten mukaan pienten asianajotoimistojen välillä on suuriakin eroavaisuuksia, joten on hankala määritellä tutkimuksen toimeksiantajan yhteensopivuutta pienten asianajotoimistojen kanssa yleisellä tasolla. Tutkimustulokset osoittavat myös sen, että pienet asianajotoimistot haluavat sellaisen sihteerin, joka ymmärtää asianajoalan erityispiirteet. Tutkimuksen toimeksiantajalla on kokemusta asianajoalasta ja hän ymmärtää sen erityispiirteet, eli voidaan todeta, että kumppanuuden alkuvaiheessa ei pitäisi syntyä ongelmia. Mielestäni hänen tulisi tuoda vahvasti **esille** toiminnassaan **kokemuksensa ja osaamisensa asianajoalasta**.

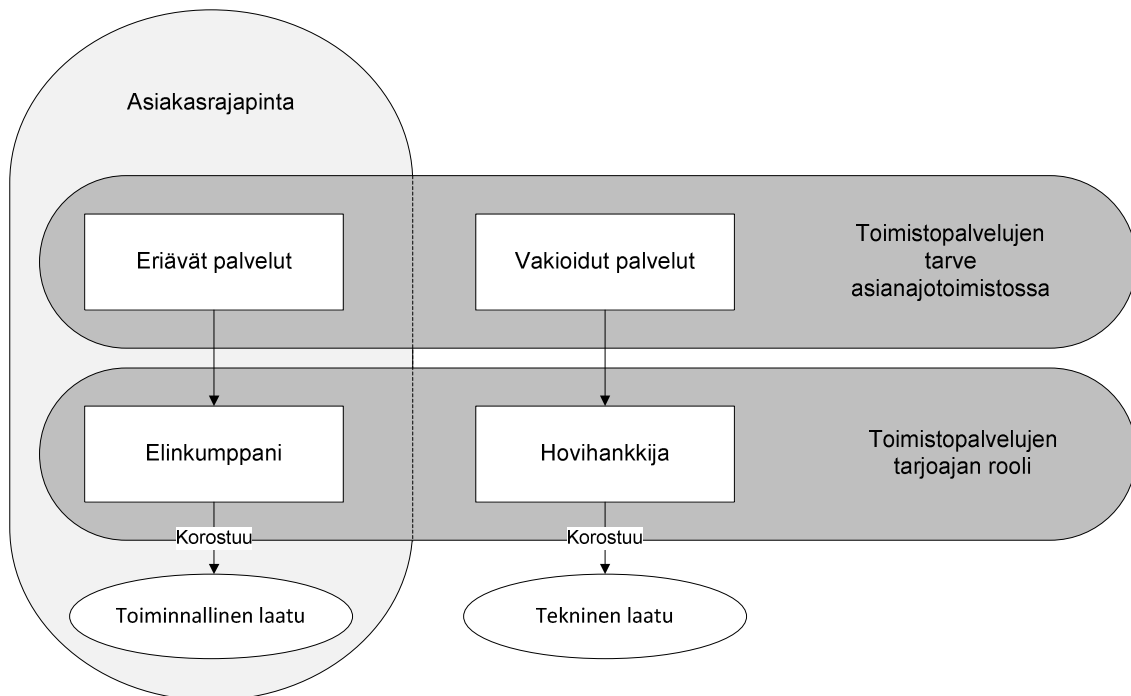
Kumppanuuden kehityksen toisessa vaiheessa pyritään rakentamaan kumppanien välinen luottamus ja virallistamaan se sopimuksella (Kiiskinen 117 – 118). Koistisen (2004, hakupäivä 17.10.2011) mukaan ulkoistamisen onnistuminen riippuu pitkälti henkilökemioista. Tutkimustuloksista käy ilmi se, että luottamus ilmenee vasta silloin, kun työskennellään kumppanin kanssa. Voidaankin todeta, että luottamuksen taustalla vaikuttavat henkilökemiat ja se voidaan saavuttaa vain toimimalla yhteistyössä ja seuraamalla kuinka toiminta sujuu.

Tietoperustassa tuli esille se, että asianajotoimiston kanssa tehdyssä palvelusopimuksessa ei nähdä eroavaisuuksia normaaliin palvelusopimukseen (Asianajaja X 30.9.2011, haastattelu). Tutkimustulokset osoittavat kuitenkin sen, että palveluntarjoajan toimintatavat tulee määritellä tarkasti ennen tarpeen syntymistä, jotta hän on valmiina toimimaan, kun asianajotoimiston toiminta vaatii sitä. Mielestäni palvelusopimusta laatiessa olisikin hyvä keskittyä juuri tähän sopimuksen osaan.

Kiiskinen ym. (2002, 118 – 119) kuvaavat kumppanuuden kehityksen viimeisessä vaiheessa siitä syntyneitä tuloksia lisäarvolla. Mielestäni tutkimuksen toimeksiantajan olisi äärimmäisen tärkeää pystyä kuvaamaan lisäarvo konkreettisesti jo kumppanuuden

aikaisemmissa vaiheissa ja markkinoinnissaan. Tutkimustulosten mukaan pienten asianajotoimistojen näkökulmasta lisäarvona voidaan pitää ajansäästämistä.

Kiiskinen ym. (2002, 122) näkevät neljä erilaista kumppanuuden lajia, joista kaksi nousee esille tämän tutkimuksen kohdalla. Tutkimustulosten pohjalta voidaan havaita se, että palveluntarjoajan rooli pystytään näkemään joko hovihankkijana tai elinkumppanina, jotka Kiiskinen (2002, 122) ym. tuovat esille tietoperustassa. Riippuukin asianajotoimiston tarpeista, miten se näkee sihteerin roolin. Tilannetta on pyritty selkeyttämään kuviolla 7. Siinä kuvataan myös palvelujen laatuun liittyviä seikkoja, joita käsitellään luvussa 6.2.3 Toimeksiantajan ulkoinen tuotteistaminen.



KUVIO 7. Palveluntarjoajan roolit ja laadun korostaminen erilaisissa tehtävissä

Mielestäni asianajotoiminnan erityispiirteet, kuten salassapitovelvollisuus tekee palveluntarjoajasta jo **hovihankkijan**, jonka toiminnassa voidaan nähdä myös riskinsä. Jos asianajotoimisto näkee palveluntarjoajan palvelut ennemminkin yksinkertaisina ja toistuvina, voidaan niitä kutsua vakioituiksi palveluiksi kuten kuvio 7 osoittaa. Palveluntarjoaja voidaan nähdä tällöin hovihankkijana. Kiiskinen ym. (2002, 122, 124, 125) näkevät hovihankkijan pitkäkestoissa ja vahvoissa luottamussuhteissa, joissa vaaditut palvelut on yksityiskohtaisesti ja ankarasti määritelty, sekä palveluntarjoajalta vaaditaan-

kin jatkuvaa pätevyyden osoittamista. Tutkimustulosten pohjalta voidaan päätellä, että kaikki nämä pitävät paikkansa myös pienen asianajotoimiston ja palveluntarjoajan välisessä suhteessa. Myös toimeksiantaja (20.10.2011, haastattelu) näkee itsensä hovi-hankkijana. Mielestäni hänen kannattaisi pyrkiä tällaisiin suhteisiin, koska ne ovat pitkäaikaisia ja hänen toimintaansa sopivia. Rautiainen (2002, 16) toteaaakin, että organisaation tulee ymmärtää oma osaaminen ja tunnistaa ne kumppanit, joiden kanssa saadaan kasvatettua lisäarvoa.

Tutkimustulosten pohjalta voidaan nähdä myös se, että osa pienistä asianajotoimistoista näkee palveluntarjoajan eli tässä tilanteessa ulkoistetun sihteerin strategisempänä toimijana, jolloin hänen roolinsa olisi lähempänä **elinkumppania**. Kiiskinen ym. (2002, 127) pitävät tätä roolia haasteellisimpana yhteistyömuotona. Myös tutkimustulosten mukaan asianajotoimistot vaativat tällaisissa tilanteissa palveluntarjoajalta liiketoimintakriittisiä, haastavia ja asianajotoimiston toimintaa kehittäviä palveluita. Tällaiset palvelut saattavat vaatia palveluntarjoajalta toimimista asiakasrajapinnassa ja palveluita on kuvattu kuviossa 7 eriäviksi palveluiksi. Tutkimuksen toimeksiantaja pystyy toimimaan mielestäni myös tällaisessa roolissa, mutta luulen, että se ei ole kannattavaa, koska se vaatii enemmän voimavaroja.

## **6.2 Tarpeellisten toimistopalvelujen tuotteistaminen**

Mielestäni tutkimuksen toimeksiantajan kannattaa pyrkiä kehittämään palveluitaan Lehtisen ja Niinimäen (2005, 45 – 56) määrittelemän tuotteistamisprosessin mukaan, joka on esiteltyä liitteissä (LIITE 3). Se on kirjoitettu asiantuntijaorganisaation näkökulmasta ja mielestäni se sopii tutkimuksen toimeksiantajalle erittäin hyvin. Tässä luvussa keskitytään niihin tuotteistamiseen liittyviin asioihin, jotka nousivat esille tutkimustuloksissa.

### **6.2.1 Palvelutarjooman määrittely pieniä asianajotoimistoja varten**

Tutkimustulosten pohjalta voidaan havaita, että pienissä asianajotoimistoissa on monenlaisia tehtäviä, jotka voidaan katsoa kuuluvan sihteerille. Näiden keskuudessa voi-

daan nähdä vain kaksi selvää tehtäväkokonaisuutta: arkistointi ja pesien hoitoon liittyvät tehtävät, joille pienissä asianajotoimistoissa nähtiin erillinen tarve. Mielestäni tutkimuksen toimeksiantajan olisikin järkevää lähteä tuotteistamaan ja kehittämään juuri näitä koskevia palveluita. Tutkimustulosten mukaan pienissä asianajotoimistoissa on myös muita juoksevia tehtäviä, kuten kirjanpitoaineiston hoitaminen ja laskutuksen avustaminen, jotka voidaan nähdä sihteerin tehtävinä, mutta joita asianajotoimistot eivät lähde ulkoistamaan erillään. Tutkimustuloksista käy ilmi myös se, että asianajotoimistot saattavat kaivata palveluntarjoajalta myös muita palveluita, kun toimintaan on totuttu. Mielestäni järkevää olisikin aluksi lähteä tarjoamaan pienille asianajotoimistoille joko arkistointia tai pesien hoitoon liittyviä palveluita, ja kun toimintaan totutaan, pystytään heille tarjoamaan juoksevienkin asioiden hoitamista.

Sisäisen tuotteistamisen keskeisimpiä asioita on palvelujen määrittely ja kuvaus. (Simula ym. 2009, 29 – 30). Tutkimuksen toimeksiantaja (20.10.2011, haastattelu) on kokenut juuri palvelujen määrittelyn loogisiin kokonaisuuksiin haastavaksi. Mielestäni hänen tulisi määrittellä **palvelutarjoomansa asiakasryhmittäin**, kuten Jaakkola ym. (2009, 7) toteavat. Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus tutkia vain pieniä asianajotoimistoja, joten en koe aiheelliseksi pohtia tutkimuksen toimeksiantajan palvelutarjoomaa kaikkien hänen tarjoamiensa palvelujen pohjalta. Selvää on kuitenkin se, että yksi hänen palvelutarjoomansa asiakasryhmistä tulisi olla pienet asianajotoimistot. Tutkimustulosten mukaan heille kannattaa tarjota arkistointia ja pesien hoitoon liittyviä palveluita. Näiden kahden konkreettisen palvelun rinnalla voidaan nähdä juoksevien asioiden hoitaminen, joita pienet asianajotoimistot saattavat ostaa arkistoinnin ja pesien hoidon rinnalle. Tulevaisuutta ajatellen yksi tutkimuksen toimeksiantajan palvelutarjoomaan sopiva palvelu voisi olla arkistoinnin digitalisointi, jota on käsitelty enemmän seuraavassa luvussa.

### **6.2.2 Palvelujen muokkaaminen pieniä asianajotoimistoja varten**

Tuotteistaminen voidaan nähdä olevan neljällä eri tasolla, joista kolmannella tasolla palvelu on tuotteistettu jo niin pitkälle, että räätälöitävyys on mahdollista (Sipilä 1996, 12, 44, 45). Mielestäni tutkimuksen toimeksiantajan tulisi tähdätä palveluita tuotteis-



tettaessa tähän tasoon, koska tutkimustulokset osoittavat sen, että pienet asianajotoimistot vaativat juuri heille räätälöityjä palveluita, mutta niiden tulisi kuitenkin olla valmiita pakettejakin. Hänen tulisikin määritellä kahdelle tarpeelliselle palvelutuotteelle: arkistoinnille ja pesien hoidolle kuuluvat menetelmät, prosessit ja apuvälineet, kuten Sipilä (1996, 44 – 45) kehottaa. Tutkimuksen toimeksiantajan kannattaisi tehdä näistä molemmista oma palvelupaketti, kuten Jaakkola (2009, 12) on kuvannut tietoperustassa kuviossa 5.

**Arkistoinnin** kohdalla varsinaisena ydinpalveluna voidaan nähdä itse arkistoinnin toteuttaminen, eli tutkimuksen toimeksiantajan työpanos, josta asiakas on valmis maksamaan kuten Sipilä (1996, 64 – 65) toteaa. Se ei ole palveluna monimutkainen, mutta mielestäni se voitaisiin kuvata tarkemmin. Sipilän (1996, 64 – 65) määrittelemiä varsinaisia tuki- tai lisäpalveluita on siihen mielestäni hankala yhdistää, mutta tämän palvelun rinnalla voitaisiinkin tarjota asianajotoimistojen juoksevien tehtävien toteuttamista.

Tutkimustuloksissa käy ilmi se, että erilaisten pesien kuten kuolin- ja konkurssipesien hoitaminen koettiin pienissä asianajotoimistoissa työläinä ja niihin liittyi paljon tehtäviä, jotka sihteerikin pystyy tekemään. Tietoperustassa ei ole käsitelty tätä aihetta, mutta tutkimustulokset osoittavat sen, että palvelulle, joka tyydyttäisi tämän tarpeen, olisi kysyntää pienten asianajotoimistojen piirissä, jotka ovat erikoistuneet tai hoitavat paljon erilaisia pesiä. Tuloksissa käy myös ilmi, että asiakasvaratilien hoitoon liittyville palveluille voi olla tarvetta silloin, kun asianajotoimistolla on paljon pesiä hoidettavana. Toimeksiantajalla (20.10.2011, haastattelu) on palvelutarjonnassaan jo pitkälle tuotteistettu asiakasvaratili-ohjelma ja siihen liittyvä palvelu. Mielestäni järkevintä olisi luoda **avustuspalvelu pesien hoitoon**. Sen ydinpalvelu olisi pesien hoidosta syntyneiden tehtävien hoitaminen ja tukipalveluna nähtäisiin tutkimuksen toimeksiantajan tuotteistama asiakasvaratili-ohjelma, joka helpottaisi varsinaisen ydinpalvelun toteuttamista. Myös tämän palvelun rinnalla voitaisiin tarjota asianajotoimistojen juoksevien tehtävien hoitamista. Pienet asianajotoimistot saattavat tulosten mukaan erikoistua tiettyihin tehtäviin, joten voidaankin olettaa, että osa asianajotoimistoista on erikois-

tunut juuri pesien hoitamiseen. Tätä palvelua tulisikin markkinoida juuri tällaisille asianajotoimistoille.

Tutkimustulosten mukaan **arkistoinnin digitalisointi** herättää kiinnostusta asianajotoimistojen keskuudessa, mutta sitä ei koeta vielä ajankohtaiseksi ja se vaatisi Suomen Asianajajaliiton hyväksynnän. Arkistoinnin muuttaminen sähköiseen muotoon onkin Suomen Asianajajaliiton mukaan mahdollista, mutta se vaatii toimivan järjestelmän (Suomen Asianajajaliitto 2011, hakupäivä 1.11.2011). Mielestäni arkistoinnin digitalisointi voidaan nähdä erittäin hyvänä palveluideana. Tutkimuksen toimeksiantajan palveluihin ei kuulu digitalisointi, mutta mielestäni hänen kannattaisi miettiä tällaisen palvelun kehittämistä, koska tulevaisuutta ajatellen sellaiselle olisi tarvetta. Varsinaisena ydinpalveluna olisi asiakirjojen digitalisointi ja niiden tallentaminen. Tukipalveluna voitaisiin nähdä järjestelmä, johon asiakirjat tallennetaan. Toiminta vaatisi kuitenkin tämän järjestelmän laatimista Suomen Asianajajaliiton ohjeiden mukaisesti, mutta muuten palvelun toteuttaminen ei olisi arkistointia hankalampaa. Järjestelmän kehittäminen vaatisi aikaa ja resursseja, mutta mielestäni tutkimuksen toimeksiantajan voimavarat riittäisivät siihen, jos hänen kiinnostus palvelua kohtaan syttyy.

Jeskasen (2007, hakupäivä 18.10.2011) mukaan asianajotoiminta on murroksessa ja hän uskoo, että asianajotoimistot kehittävät markkinointiaan tulevaisuudessa. Tämä voi olla mahdollista isompien asianajotoimistojen keskuudessa, mutta tutkimustulosten mukaan pienten asianajotoimistojen markkinointi pohjautuu verkostoitumiseen, eivätkä he koe markkinointiin liittyviä palveluita tarpeellisiksi. Tutkimuksen toimeksiantajan ei mielestäni kannata edes lähteä tarjoamaan markkinointiin liittyviä palveluita asianajotoimistoille.

Simula ym. (2009, 29 – 30) pitävät räätälöintiä hyvänä liikeideana pienemmille yrityksille, joiden toiminta on joustavaa. Tutkimustulokset osoittavat, että kaikki asianajotoimistot ovat hieman erilaisia ja vaativat juuri heille **räätälöityjä palveluita**. Palvelujen koostaminen Sipilän (1996, 69 – 70) kuvaamista moduuleista voi olla haastavaa juuri tästä syystä. Mielestäni tutkimuksen toimeksiantajan tulisikin pyrkiä erottamaan palvelujensa standardiosat räätälöitävistä osista, jotka Sipilä (1996, 70) on kuvannut tietope-

rustan kuviossa 6. Uskonkin, että jo palvelujen standardiosien erittely ja määrittely helpottaisi hänen toimintaansa.

Sipilä tuo esille, että kasvavan yrityksen edellytys on palvelujen pelkistäminen. Tärkeää on siis päättää kuinka räätälöityjä palveluista halutaan (1996, 63). Tutkimustulosten ja oman mielipiteeni mukaan tutkimuksen toimeksiantajan kannattaa pitäytyä palvelujen syvässä räätälöinnissä ja tuoda se vahvasti esille uusasiakashankinnassa ja toiminnassa.

### 6.2.3 Toimeksiantajan ulkoinen tuotteistaminen

Tutkimuksen toimeksiantajan markkinointi on ollut hyvin rajallista ja vaatimatonta (Toimeksiantaja 20.10.2011, haastattelu). Mielestäni hänen kannattaisi panostaa markkinointiin edes hieman enemmän, koska kilpailu on koventunut nykyään, kuten Lehtinen ja Niinimäki (2005, 13 – 15) tuo tietoperustassa ilmi.

Ulkoisessa tuotteistamisessa palveluntarjoajan kuuluu keskittyä kykyyn myydä eli siihen, mikä näkyy yrityksen ulkopuolelle (Simula ym. 33 – 35). Lämsän ja Uusitalon (2002, 18) mukaan aineettomuus hankaloittaa tuotteistamista: miten asiakas saadaan vakuutettua palvelujen tarpeellisuudesta ja laadusta? Tutkimustulokset osoittavat, että pienet asianajotoimistot hakevat monipuolista palveluntoimittajaa, joka pystyisi tarjoamaan erilaisia palveluita. Mielestäni tutkimuksen toimeksiantajan kannattaa korostaa toiminnassaan ja markkinoinnissaan monipuolisuutta. Sipilän (1996, 86 – 87) mielestä tehokkain tapa konkretisoida asiantuntijapalveluita on käyttää referenssikuvauksia. Tutkimuksen toimeksiantajalla on jo yksi hyvin toimiva kumppanuussuhde pienen asianajotoimiston kanssa, jota kannattaisi ehdottomasti korostaa markkinoinnissaan. **Referenssikuvauus** kannattaakin esittää syvässä ja niissä tulee kuvailla keskeisimpiä piirteitä ja tuloksia, kuten Sipilä (1996, 86 – 87) tuo ilmi. Lisäksi tutkimuksen toimeksiantajan tulee ottaa markkinoinnissaan huomioon asianajotoiminnan erityispiirteet ja muut asiat, jotka tulivat esille kappaleessa 6.1 Toiminta pienten asianajotoimistojen kanssa.

Simula ym. (2009, 36) korostavat sitä, että markkinoinnissa ei kannata tuoda esille varsinaista tuotteistamista, vaan painottaa itse räätälöintiä. Mielestäni tutkimuksen toimeksiantajan tulee painottaa markkinoinnissaan vahvasti palvelujensa räätälöitävyyttä erilaisten asianajotoimistojen tarpeiden mukaan.

Parantaisen (2007, 25) mielestä yksi tyypillinen piirre tuotteistamattomalle palvelulle on se, ettei palvelun hintaa ole määritelty tarkasti. Mielestäni tutkimuksen toimeksiantajan tulisi **hinnoitella** palvelut aktiivisesti **asiakassuhteen uutuuden mukaan** kuten Sipilä (1996, 79) kehottaa. Esimerkiksi Asianajaja C:n kuvaama pilottijakso olisi mielestäni järkevä toimintatapa, sillä sen avulla myös skeptiset asianajotoimistotkin saattaisivat lähteä kokeilemaan tutkimuksen toimeksiantajan palveluita. Lämsä ja Uusitalo (2002, 18) tuovat myös esille sen, että palvelujen aineettomuuden takia asiakas on vaikea saada vakuuttuneeksi palvelujen tarpeellisuudesta. Pilottijakson avulla asiakas saataisiinkin helpommin kokeilemaan palveluja ja toteamaan niiden tarpeellisuus.

Palveluita muokatessa ja markkinointia suunnitellessa kannattaa tutkimuksen toimeksiantajan miettiä palveluita myös laadun näkökulmasta. Grönroos (1998, 67) jakaa asiakkaan kokeman laadun kahteen osaan: tekniseen ja toiminnalliseen laatuun. Tutkimustuloksien pohjalta voidaan havaita, kuinka **laadun eri osat painottuvat erilaisissa tehtävissä**. Pienet asianajotoimistot kokivat teknisen laadun tärkeämmäksi vakioidussa palveluissa ja toiminnallinen laatu korostui eriävissä palveluissa. Jos tutkimuksen toimeksiantaja pyrkii toimimaan hovihankkijan roolissa, voidaan hänen tehtävät nähdä ennemminkin vakioituina tehtävinä, eli silloin kannattasi korostaa teknistä laatua kuten, kuvio 7 osoittaa luvussa 6.1.3 Kumppanuus pienen asianajotoimiston kanssa. Mielestäni toiminnallista laatua ei saa kuitenkaan unohtaa kokonaan vaikka palvelut olisivatkin vakioituja, koska tutkimustulokset osoittavat myös sen, että molemmat ovat tärkeitä, eivätkä ne saisi sulkea toista pois. Tutkimuksen toimeksiantajan markkinointikin vaikuttaa kokonaislaatuun, sen tulisi antaa asianajotoimistoille realistinen kuva palveluista, sillä epärealistiset odotukset huonontavat kokonaislaatua kuten Grönroos (1998, 67 – 68) ilmaisee.

## 7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli antaa informatiivista tietoa tutkimuksen toimeksiantajan tarpeisiin, vastaamalla tutkimusongelmiin, jotka ovat esiteltynä johdannossa. Tavoitteena oli saavuttaa tietoa, jonka avulla toimeksiantaja pystyy suunnittelemaan tulevaisuuttaan, hankkimaan uusia asiakkaita ja määrittelemään palveluitansa pienten asianajotoimistojen näkökulmasta. Opinnäytetyön aihe oli tarkasti rajattu ja mielestäni pysyin hyvin aihealueella.

Tietoperustassa käsiteltiin asianajotoimintaa, ulkoistamista ja tuotteistamista. Lähteinä käytettiin kirjallisuutta, digitaalisia lähteitä Internetistä, Suomen Asianajajaliiton henkilökuntaa sekä haastateltiin asianajajaa, joka oli toimeksiantajan asiakas. Näiden lisäksi tietoperustaan haastateltiin tutkimuksen toimeksiantajaa, koska tarvittiin tietoa hänen palveluistaan ja tuotteistamisen tasostaan. Haasteellista oli löytää tietoa tuotteistamisesta ja ulkoistamisesta juuri toimistopalvelujen näkökulmasta. Tietoperusta jäikin ehkä hieman puutteelliseksi näiltä osin. Täytyy kuitenkin todeta, että tiedonhaun ammattilainenkaan ei löytänyt aiheesta tietoa. Myös toimistopalvelujen rajaaminen ja määrittely osoittautui ajateltua haasteellisemmaksi, koska tietoa oli rajallisesti tarjolla, mutta mielestäni onnistuin rajaamaan ne loogisesti ja helposti ymmärrettävästi. Momenlaisten lähteiden käyttäminen loi luotettavan mielikuvan tietoperustasta ja teki siitä mielestäni mielenkiintoisen lukea.

Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena, koska se tapa koettiin kaikista toimivimmaksi tämän aiheen näkökulmasta. Se suoritettiin teema-haastatteluna, jossa haastateltiin kolmea tarkasti kohderyhmään kuuluvaa asianajotoimiston pitäjää. Haastateltavien hankinta ja haastattelujen sopiminen koettiin erittäin työlääksi, joka johtui asianajotoimistojen kiireellisistä aikatauluista, mutta mielestäni myös hieman skeptisestä asennoitumisesta tutkimusta kohtaan. Saadut tutkimustulokset eivät mielestäni olleet tieteellisesti merkittäviä, mutta toimeksiantajalle ne olivat tärkeitä ja käyttökelpoisia. Mielestäni onnistuin kuvaamaan pienten asianajotoimistojen toimintaa opinnäytetyön aiheen näkökulmasta kohtuullisen tasapainois-

ti. Tarkempia tuloksia olisin kaivannut vielä palvelujen tuotteistamiseen, mutta on muistettava se, että tutkimuksella pyrittiin antamaan kehittävää informaatiota toimeksiantajalle, eikä tuottaa tarkkaa tuotteistamissuunnitelmaa. Mielestäni saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina, mutta täytyy muistaa, että ne ovat tutkimuksen tekijän omia tulkintoja kuten Hirsjärvi ja Hurme (2001, 189) korostavat.

Opinnäytetyön lähtökohdat olivat haasteelliset: Opinnäytetyöhön käytettävä aika oli rajattu noin kolmeen kuukauteen, minkä takia aikataulusta tuli suhteellisen tiukka. Lisäksi opinnäytetyön aihe oli täysin vieras ja vaatikin määrätietoista perehtymistä aiheeseen. Varsinkin asianajotoiminnan sisäistämisen koin työläänä. Haastatteluja tehtäessä huomasin, että haastattelurunko oli ehkä hieman sekava ja sitä olisikin voinut pelkistää ja tarkentaa. Tutkimustulosten ja tietoperustan yhdistäminen johtopäätöksissä oli mielestäni yllättävänkin työlästä, enkä nähnyt kaikkia tietoperustan aiheita tarpeellisina johtopäätöksissä. Myös tutkimuksen raportoinnin koin hankalana ja mielestäni sitä olisi voinut tiivistää hieman. Muilta osin opinnäytetyö onnistui mielestäni kiitettävästi, eikä prosessikaan ilmennyt suurempia ongelmia.

Oppimista en voinut välttää opinnäytetyötä tehtäessä ja voidaankin todeta, että tietämykseni tietoperustassa käsitellyistä asioista kasvoi kaikilta osin. Mielestäni eniten opin ja sisäistin uutta tietoa asianajotoiminnasta, koska halusin osoittaa osaamiseni haastateltaville, jotta haastatteluista tulisi mahdollisimman syvällisiä. Varsinaisen tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen pohjalta sisäistin kvalitatiivisen tutkimuksen toimintatavat perusteellisesti. Haastattelujen suorittaminen oli minulle kokonaan uutta ja sen tiimoilta opinkin mielestäni todella paljon. Tutkimusta tehdessä vastaan tuli pieniä ongelmia ja huomasinkin, että tutkimuksen toteutus ei aina mene siten, kuten on sen suunnitellut. Mielestäni onnistuin toimiaan kuitenkin joustavasti, eivätkä vastaan tulleet ongelmat vaikuttaneet tutkimuksen lopputulokseen.

Opinnäytetyöprosessi onnistui mielestäni kokonaisuutena yllättävänkin hyvin. Aikataulussa pysyttiin, eikä vastaan tullut isompia ongelmia. Prosessista muotoutui väkisinkin erittäin tiivis kokemus, koska aikaa oli varattuna rajallisesti. Koin prosessin välillä ran-

kaksi, mutta hyvin tehdyn aikataulun avulla jaksoin pitää mielenkiintoni aiheessa. Välillä tuntuikin siltä, että prosessi eteni itsestään ja minä roikuin vain mukana.

Tutkimustulokset olivat laaja-alaisia ja niissä pyrittiinkin kuvaamaan kohdetta kokonaisuutena. Tämän pohjalta esille tulikin muutamia jatkokehittämissideoita. Varsinkin arkistoinnin digitalisointi on mielestäni asianajotoimistojen näkökulmasta merkittävä palvelu tulevaisuudessa, ja sitä kannattaisikin tutkia ja kehittää jatkossa. Jos tutkimuksen toimeksiantaja lähtee tarjoamaan pesien hoitoon liittyviä palveluita, olisi tarpeellista tehdä kartoitus asianajotoimistoista, joissa tehtävinä on paljon erilaisia pesiä. Tämän yhteydessä mielekästä olisi tutkia aihetta heterogeenisestä näkökulmasta eli pyrittäisiin tyypittelemään asianajotoimistot eri luokkiin. Se vaatisi kuitenkin enemmän haastateltavia, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2002, 90 – 92) tuo esille. Mielestäni tutkimuksen toimeksiantajan toiminnan kannalta tärkeimpänä jatkotutkimuksena voidaan nähdä esteellisyyden tutkiminen. Kuinka helposti ja millaisissa tilanteissa sitä rikotaan ja kuinka hankalaa on työskennellä useammalle asianajotoimistolle yhtä aikaa?

## LÄHTEET

Ammattinetti. 2011. Lakiala. Hakupäivä 18.10.2011

[http://www.ammattinetti.fi/web/guest/alat?p\\_p\\_id=akyssearchammattiala\\_INSTANCE\\_6tRI&p\\_p\\_action=1&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-2&p\\_p\\_col\\_count=1&\\_akyssearchammattiala\\_INSTANCE\\_6tRI\\_command=detailView&\\_akyssearchammattiala\\_INSTANCE\\_6tRI\\_alaid=6&\\_akyssearchammattiala\\_INSTANCE\\_6tRI\\_subAlaid=6.1](http://www.ammattinetti.fi/web/guest/alat?p_p_id=akyssearchammattiala_INSTANCE_6tRI&p_p_action=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=1&_akyssearchammattiala_INSTANCE_6tRI_command=detailView&_akyssearchammattiala_INSTANCE_6tRI_alaid=6&_akyssearchammattiala_INSTANCE_6tRI_subAlaid=6.1).

Asianajaja X, toimeksiantajan asiakas, asianajotoimiston pitäjä. 2011. Haastattelu 30.9.2011. Oulu. Tekijän hallussa.

Fiilin, P. 2007. Tiukka palvelutuote tuo hyötyä. Fakta 28.3.2007, 10.

From, M. 2008. Ulkoistaminen on nykypäivän normaalia liiketoimintaa. Hakupäivä 17.10.2011 [http://www.tieke.fi/tieke/tieken\\_tiedotteet\\_2008/ulkoistaminen\\_on\\_nykypaivan\\_norm/](http://www.tieke.fi/tieke/tieken_tiedotteet_2008/ulkoistaminen_on_nykypaivan_norm/).

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: WSOY.

Hallikainen, R. 2004. Ulkoistamisen huoleton meno. Tekniikka&Talous 11.11.2004, 19.

Hallikainen, R. 2009. Ulkoistaminen ei ole säästökeino. Hakupäivä 18.10.2011 <http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/ulkoistaminen+ei+ole+saastokeino/a262324>.

Heilä, S. 2005. Palvelupakettien kysyntä kasvaa. Tekniikka&Talous 13.10.2005, 25.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.



Jaakkola, E. Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Helsinki: Tekes.

Jeskanen, J. 2007. Asianajotoimistot avautuvat markkinoinnille. Hakupäivä 18.10.2011 <http://www.taloussanomat.fi/markkinointi/2007/10/26/asianajotoimistot-avautuvat-markkinoinnille/200726415/135>.

Järvinen, T. Kyytsönen, M. & Olkkola, J. 2011. Ulkoistaminen ja yhteistoiminta: luottamus pääoma liikkeenluovutuksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Media.

Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki: Kauppakaari.

Kiiskinen, S. Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.

Koistinen, O. 2004. Ulkoistaminen etenee yhä syvemmälle yritysten toimintoihin. Hakupäivä 17.10.2011 <http://www.hs.fi/artikkeli/Ulkoistaminen+etenee+yh%C3%A4+syvemm%C3%A4lle+yrittysten+toimintoihin/1076154648464>.

Kosonen, K. & Pekkanen, L. 2003. Toimiston työt. Helsinki: Edita.

Laki asianajajista 12.12.1958/496.

Laki asianajajista annetun lain 5 §:n muuttamisesta 29.8.2008/569.

Laki asianajajista annetun lain muuttamisesta 21.4.1995/626.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Liimatainen, J. Jylhäkallio, M. & Vauhkonen T. 2011. Modulaarisuus vähentää kustannuksia. Tekniikka&Talous 23.6.2011, 13.

Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.

Parantainen, J. 2005. Sissimarkkinointi. Helsinki: Talentum.

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.

Pekkola, K. 2009. Ulkoistustavoitteet selviksi!. Tietoviikko 13.11.2009, 19.

Rautiainen, R. 2002. Kumppanuus on taitolaji. Tietoviikko 8.5.2002, 16.

Simula, H. Lehtimäki, T. Salo, J. & Malinen, P. 2009. Uuden b2b-tuotteen menestyksellisen kaupallistaminen. Helsinki: Teknologiaiinfo Teknova.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.

Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas. Helsinki: WSOY.

Suomen Asianajajaliitto. 2011. Asiakirjojen säilyttäminen. Hakupäivä 1.11.2011  
[http://www.asianajajat.fi/saantely/muut\\_saadokset\\_ja\\_ohjeet/asiakirjojen\\_sailyttaminen](http://www.asianajajat.fi/saantely/muut_saadokset_ja_ohjeet/asiakirjojen_sailyttaminen).

Suomen Asianajajaliitto. 2011. Asianajotoiminta. Hakupäivä 6.9.2011  
<http://www.asianajajaliitto.fi/asianajotoiminta>.

Suomen Asianajajaliitto. 2011. Asianajotoimiston verotuksesta. Hakupäivä 10.9.2011  
[http://www.asianajajat.fi/saantely/muut\\_saadokset\\_ja\\_ohjeet/kirjanpito-opas](http://www.asianajajat.fi/saantely/muut_saadokset_ja_ohjeet/kirjanpito-opas).

Suomen Asianajajaliitto. 2011. Esteellisyys. Hakupäivä 8.11.2011  
[http://www.asianajajat.fi/saantely/asianajajan\\_tapaohjeet/esteellisyys/](http://www.asianajajat.fi/saantely/asianajajan_tapaohjeet/esteellisyys/).

Suomen Asianajajaliitto. 2011. Hyvä asianajajatapa. Hakupäivä 7.9.2011  
[http://www.asianajajat.fi/asianajotoiminta/asianajajan\\_velvollisuudet/hyva\\_asianajajatapa](http://www.asianajajat.fi/asianajotoiminta/asianajajan_velvollisuudet/hyva_asianajajatapa).

Suomen Asianajajaliitto. 2011. Julkisuus ja markkinointi. Hakupäivä 9.9.2011  
[http://www.asianajajat.fi/saantely/asianajajan\\_tapaohjeet/julkisuus\\_ja\\_markkinointi](http://www.asianajajat.fi/saantely/asianajajan_tapaohjeet/julkisuus_ja_markkinointi).

Suomen Asianajajaliitto. 2011. Keitä asianajajat ovat?. Hakupäivä 18.9.2011  
[http://www.asianajajat.fi/asianajotoiminta/keita\\_asianajajat\\_ovat](http://www.asianajajat.fi/asianajotoiminta/keita_asianajajat_ovat).

Suomen Asianajajaliitto. 2011. Toimisto- ja asiakasvaratarkastukset. Hakupäivä 11.9.2011  
[http://www.asianajajat.fi/ammatillinen\\_valvonta/valvontamenettely/toimistontarkastukset](http://www.asianajajat.fi/ammatillinen_valvonta/valvontamenettely/toimistontarkastukset).

Suomen Asianajajaliitto. 2011. Yleiset velvollisuudet. Hakupäivä 8.9.2011  
[http://www.asianajajat.fi/saantely/asianajajan\\_tapaohjeet/yleiset\\_velvollisuudet/](http://www.asianajajat.fi/saantely/asianajajan_tapaohjeet/yleiset_velvollisuudet/).

Timonen, V., valvonnasta vastaava lakimies, Suomen Asianajajaliitto. Kysymyksiä tutkimukseen liittyen. Sähköpostiviesti tuomas.timonen@hotmail.com 8.11.2011.

Toimeksiantaja, yrittäjä. 2011. Haastattelu 4.5.2011. Oulu.

Toimeksiantaja, yrittäjä. 2011. Haastattelu 20.10.2011. Oulu. Tekijän hallussa.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Ylöstalo, M. 2004. Hyvä asianajajatapa. Teoksessa T. Esko, J. Peltonen, O. Tarkka & M. Tulokas (toim.) Näkökulmia asianajajaoikeuteen. Helsinki: Suomen Asianajajaliitto, 102-110.

## **LIITTEET**

LIITE 1 TOIMISTOPALVELUT

LIITE 2 TOIMEKSIANTAJAN PALVELUTARJONTA

LIITE 3 TUOTTEISTAMISPROSESSIN SUUNNITTELU

LIITE 4 HAASTATTELURUNKO

## Taloushallintosihteerin tehtävät

- Kirjanpito
- Tilinpäätös
- Laskutus
- Laskuliikenteen hoito
- Osto- ja myyntireskontran hoito
- Palkanlaskenta
- Asiakasvaratilien hoito
- Kirjanpitoaineiston hoito tilitoimistoon

## Asiakirjojen hallinta

- Arkistointi
- Asiakirjojen tuotanto
- Lomakkeiden tuotanto
- Asiakirjojen digitointi
- Tietoturvan hoitaminen
- Puhtaaksikirjoitus

## Markkinointisihteerin tehtävät

- Kokousjärjestelyt
- Myynnin tukitoimet
- Markkinoinnin tukitoimet
- Esitysmateriaalien teko
- Asiakaspalvelu
- Toimistorutiininen toteuttaminen

## Taloussihteeri

- Asiakasvaratilien hoito
- Arkistoinnit
- Laskutus
- Laskuliikenteen hoito
- Osto- ja myyntireskontran hoito
- Kirjanpitoaineiston hoito ja yhteydet tilitoimistoon
- Excel-taulukot

## Markkinointisihteeri

- PowerPoint-esitykset
- Lomakesuunnittelu, myös pdf-lomakkeet
- Kokousjärjestelyt
- Luentomateriaalien muokkaus
- Myynnin tukitoimet
- Markkinoinnin tukitoimet
- Esitysmateriaalit
- Prosessikaaviot

## Hallintosihteeri

- Konttorirutiinien toteuttaminen
- Johdon sihteerin toimet
- Asiakaspalvelu
- Toimiston perustaminen
- Prosessikaaviot
- Dokumentointisuunnitelmat

## Rahastonhoitaja, yhdistykset

- Laskutus
- Jäsenrekisterin ylläpito
- Palkkalaskenta

## Kirjanpitäjä, yhdistykset

- Tositteiden numerointi ja arkistointi
- Tositteiden kirjaus kirjanpito-ohjelmaan
- Tilinpäätös

## Koulutus

- Palvelujen tuotteistaminen
- Toimintaprosessit
- Office-ohjelmat

## Sihteerituuraukset

<b>1. VALMISTELUTYÖT</b>
Täsmennä organisaatiosi tai yksikkösi toiminta-ajatus ja perustehtävä. Miksi tämä organisaatio on olemassa? Onko organisaatiolle laadittu laatupolitiikkaa? Mikä on laatupolitiikan sanoma?
Selvitä ja ryhmittele organisaation asiakasryhmät. Arvioi ja analysoi perustarpeet, odotukset ja palveluihin kohdistuvat vaatimukset. Huomio myös yhteiskunnalliset vaatimukset, kuten lainsäädäntö ym.
Laadi tuoteluettelo. Tee siitä nykytilaa ja tavoitetilaa kuvaava versio. Analysoi palvelutuotantoa ja toimintaprosesseja mm. tarkastelemalla tilastoja ja tekemällä erityyselvytykset, esimerkiksi ajankäytön seuranta: Millaisia palveluja tuotetaan, paljonko ja mille asiakasryhmille? Paljonko em. palveluihin käytetään aikaa? Miten työaika jakautuu erilaisten tehtävien kesken? Mikä on asiakaspalvelun tai asiakastyön osuus?
Selvitä kustannuslaskennan periaatteet koko organisaatiossa sekä yksikkösi kustannusrakenne.
Perehdy tarvittaessa tuotteistamiseen liittyvään kirjallisuuteen ja terminologiaan.
Hanki itsellesi koulutusta, käy tutustumassa muiden ratkaisuihin.
Laadi kirjallinen, aikataulutettu suunnitelma, miten etenet joko varsinaisen tuotteistamisprosessin tai palvelutuotannon kehittämisen läpiviemiseksi.
<b>2. TUOTTEIDEN MUODOSTAMINEN</b>
Kuvaa, analysoi ja arvioi keskeiset palvelu- ja työprosessit. Tee tämän pohjalta kehitystyötä. Määrittele ydinprosessit.
Tunnista eri vaihtoehdot tuotteiden muodostamiseksi (yksittäiset palvelut tai palvelupaketit jne.)
Rakenna tuotteiden hierarkia: palvelujen pääryhmät, palveluryhmät ja palvelut.
Arvioi nykyisiä palveluja organisaation ja yksikön perustehtävän sekä ydinstrategian näkökulmasta. Täyttyvätkö asetetut tarpeet ja vaatimukset? Tarvitaanko tuotekehittelyä?
Laadi keskeisistä palveluista palvelukuvaus, jossa määritellään sisältö, käyttötarkoitus ja hyödyt, tarvittavien resurssien määrä sekä laatu. Valitse kuvauksen taso.
Täsmennä tuotteen kustannustekijät esimerkiksi käyttämällä hyväksi palvelun tuotantoprosessin kuvausta (palvelu- ja työprosessikuvaus, blueprinting). Arvioi palvelun tuotteistamiseen tarvittava aika sekä muut palveluun kohdistettavat kustannukset. Hinnoittele tarvittaessa palvelut.
Laadi mahdollisimman pelkistetty palveluluettelo sekä rekisteröi tuotteet.
<b>3. MARKKINOINTI</b>
Tee laadittujen palvelukuvausten pohjalta esitteet sekä palvelujen käyttäjiä että muuta asiakaskuntaa varten (tilaajat, ostajat).
Kokoa palvelujen esittelykansio, jossa on mukana yksittäisten palvelukuvausten lisäksi organisaation toiminta-ajatus, tuotehierarkia ja ryhmittelyt, tarvittaessa hinnat, asiakastutkimusten tulokset ym.
<b>4. SEURANTA JA ARVIOINTI</b>
Kehitä tilasto- ja kustannuslaskentajärjestelmät sellaisiksi, että niiden avulla pystytään vastaamaan myös palvelujen seurannan tarpeisiin.
Seuraa ja arvioi palvelujen menekkiä, tuotteiden vastaavuutta asiakkaiden tarpeisiin, tuotteen hinta-laatusuhteen onnistuneisuutta jne. esimerkiksi markkinatutkimuksien, asiakaskyselyjen ja vastaavien menetelmien avulla.

**Haastateltavan taustatiedot ( toiminta asianajajana )****Toimistotehtävät ( Millaisia toimistopalveluita asianajotoimistot tarvitsevat )**

- Tämänhetkiset toimistotehtävät ( ulkoistamisen mahdollisuudet )
  - Taloushallintosihteerin tehtävät
  - Asiakirjojen hallinta
  - Markkinointisihteerin tehtävät
  - Muut tehtävät
- Toimistotehtävien hoitaminen ( kuka, miten & milloin )
- Tulevaisuus ( onko kasvavia tarpeita: arkistoinnin digitointi? markkinointi? )

**Ulkoistaminen ( Millaisia erityispiirteitä liittyy toimistopalveluiden ulkoistamiseen )**

- Ulkoistamiseen johtavat syyt
  - Strategisuus ( ajan säästäminen, toiminnan järjeistäminen )
  - Kustannustehokkuus
  - Osaamisvaikutin ( itsensä kehittäminen muilla kun ydinosaamis-alueilla )
  - Laatu ( nopeus, luotettavuus )
- Kumppanuussuhteet
  - Hyvä kumppani
  - Palvelujen luone ( operatiivinen / strateginen )
  - Palvelujen laji ( eriävä / vakioitu )
  - Kumppanuussuhteen kesto ( kertaluontoinen / pitkä )
- Ulkoistamisprosessi ( asianajotoimiston näkökulmasta )
- Riskit ja haasteet
- Asianajotoimistojen erityispiirteiden vaikutus
- Palveluntarjoajan valinta ( mistä, millä perusteilla )

**Tuotteistaminen ( Miten toimistopalvelut kannattaa tuotteistaa asianajotoimistoja varten )**

- Hyvä palvelu
  - Ominaisuudet
- Räätelöitävyys ( valmispaketti / vapaasti valitut toiminnot )
  - Maksuvalmius ( halvalla standardia / kalliilla räätälöityä )
  - Laajuus ( kokonaisvaltaiset palvelut / yksittäiset palvelut )
  - Palveluiden ajankohta ( silloin kun tarvitaan / säännöllisin väliajoin )
- Laatu ( mitä arvostetaan: mikä on laadukasta )
  - Laadun ulottuvuudet ( tekninen: mitä / toiminnallinen: miten )