



1 9 1 9

SUOMEN ASIANAJAJAT
FINLANDS ADVOKATER

LAKIASIAINJOHTAJIEN NÄKEMYKSIÄ ASIANAJOTOIMISTOJEN VALINNASTA, YHTEISTYÖSTÄ JA STRATEGISESTA ROOLISTA

Laadullinen selvitys päätöksenteon taustoista, odotuksista ja yhteistyökokemuksista suomalaisissa yrityksissä.

04/2026

SUOMEN ASIANAJAJAT
FINLANDS ADVOKATER



SISÄLLYSLUETTELO

1. Tausta, tavoitteet ja yhteenveto
2. Lakiasioiden organisointi ja ulkoistamisen kulttuuri yrityksissä
3. Mielikuvat asianajotoimistoista
4. Asiakaskokemukset ja kumppanuuden strateginen arvo
5. Tulevaisuuden näkymät
6. Yhteenveto ja johtopäätökset
7. Lopuksi



1. TAUSTA, TAVOITTEET JA YHTEENVETO

TAUSTA JA TAVOITE

Suomen suurimpien yritysten lakiasiaainjohto on keskeisessä roolissa oikeudellisten palveluiden hankinnassa ja kumppaneiden valinnassa. He vastaavat siitä, mitkä toimijat tuottavat yrityksen lakipalvelut sekä millä perusteilla kumppanuuksia solmitaan, arvioidaan ja jatketaan.

Tämän selvityksen tavoitteena on tuoda esiin suuryritysten keskeiset palvelutarpeet sekä tunnistaa ne tekijät, jotka ohjaavat asianajotoimistojen valintaa. Lisäksi tarkastellaan sitä, miten yhteistyötä voidaan kehittää ja millä tavoin asianajotoimistot voivat tuottaa syvempää strategista lisäarvoa suuryritysten näkökulmasta.

Selvitys toteutettiin maaliskuu-huhtikuussa 2026 Miltton Oy:n toimesta. Selvityksessä haastateltiin 16 lakiasiaainjohtajaa Suomen suurimpiin yrityksiin kuuluvista organisaatioista sekä kerättiin 10 täydentävää kirjallista vastausta kyselylomakkeella. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina 20-30 minuutin etähaastatteluina, mikä mahdollisti sekä vertailtavuuden että syvällisen ymmärryksen lakiasiaainjohdon ajattelusta, päätöksenteosta ja yhteistyökokemuksista. Haastattelijoina toimivat Milttonin tutkimuskonsultit.

Koko aineisto on analysoitu aineistolähtöisesti kokonaisuutena ja koottu synteettiseksi tulkinnaiksi, jossa tulokset ankkuroituvat vahvasti kerättyyn dataan ja siitä orgaanisesti nouseviin teemoihin. Analyysia on rikastettu havainnollistavin sitaatein. Selvityksessä esiin nostetut teemat ja aiheet eivät edusta yksittäisen lakiasiaainjohtajan näkemyksiä, vaan ne ovat piirtyneet usein toistuneista maininnoista ja niiden tulkinnoista.



TIIVISTELMÄ

Lakiasiaainjohtajat luottavat suomalaisiin asianajotoimistoihin juridisena kumppanina: osaaminen on korkeatasoista, työ on eettistä ja lopputulos kestää tarkastelun. Samalla yleinen alavire on kriittisen kyllästynyt: muodollisuus, raskaat prosessit, pitkät tuotokset ja hinnoittelun sekä laskutuksen epämääräinen kulttuuri koetaan arjessa kuormittaviksi. Lakiasiaainjohtajat arvostavat yhä tinkimätöntä juridista laatua, mutta toivovat sen rinnalle rennompaa, kevyempää ja päätöksentekoa nopeuttavaa yhteistyötä.

- ✓ Juridinen laatu on oletusarvo, ei kilpailuetu: siitä ei tarvitse vakuuttaa.
- ✓ Lakiasiat on vahvasti inhouse-vetoista; ulkoisia kumppaneita käytetään useimmiten täydentävässä ja piikki-tilanteisiin rajautuvassa roolissa.
- ✓ Yhteistyön jäykkyys, hinnoittelun epämääräisyys ja raskaat lopputuotokset ovat suurin tyytymättömyyden lähde.
- ✓ Sujuva kumppanuus henkilöityy usein tekijään tai tiimiin, mikä tekee asiakaskokemuksesta myös haavoittuvan.
- ✓ Parhaaksi koetaan kumppani, joka keventää arkea, sparraa matalalla kynnyksellä ja osaa mitoittaa panoksensa tilanteen mukaan.
- ✓ Tulevaisuudessa maksetaan sisällöllisestä arvosta, ei tunteista – tehokkuuden ja tekoälyn käytön odotetaan näkyvän toimituksessa ja hinnassa.



2. LAKIASIOIDEN ORGANISOINTI JA ULKOISTAMISEN KULTTUURI YRITYKSISSÄ

PÄÄHAVAINNOT

- ✓ **Hybridimalli on yleisin toimintatapa:** Lakiasiat hoidetaan pääosin yrityksen sisällä, ja ulkoista tukea hyödynnetään rajatuissa tilanteissa, joissa oma osaaminen tai resurssit eivät ole riittäviä.
- ✓ **Ulkoistaminen nähdään operatiivisena ratkaisuna:** Asianajotoimistojen rooli on täydentää inhouse-tiimiä erityisosaamisella, kapasiteetti- ja oikeudellisissa prosesseissa, erityisesti riita-asioissa; vastuu ja päätöksenteko säilyvät yrityksellä.
- ✓ **Kumppanivalinta on ohjattua ja harkittua:** Lakiasiaintojohto vastaa valinnasta, jota usein pooli- ja puitesopimukset rajaavat. Uusien toimijoiden kanssa yhteistyö käynnistyy tyypillisesti varovaisesti matalariskisistä toimeksiannoista.



YRITYKSET RAKENTAVAT LAKIASIOIDEN HOIDON ENSISIJAISESTI SISÄISEN OSAAMISEN VARAAN

Yrityksissä tyypillisin tapa järjestää lakiasiodenhoito on hybridimalli: sisäinen lakitiimi hoitaa valtaosan päivittäisestä liikejuridiikasta, sopimuksista ja liiketoiminnan tukemisesta, kun taas ulkoistettavat kumppanit astuvat mukaan rajatuissa ja tietyissä tilanteissa.

Yrityksissä lakiasiat nähdään osana liiketoiminnan ydinarkea, ei erillisenä tukifunktiona, mikä vahvistaa inhouse-tiimin roolia ensisijaisena omistajana lakiasioista.

Ulkoistamista ei kuvata strategisena valintana sinänsä, vaan pikemminkin operatiivisena ratkaisuna tilanteisiin, joissa sisäinen osaaminen tai resurssit eivät ole riittävällä tasolla.



ULKOISTA TUKEA HAETAAN SILLOIN, KUN TARVITAAN SELLAISTA OSAAMISTA, KAPASITEETTIA TAI PROSESSIOSAAMISTA, JOTA EI OLE JÄRKEVÄÄ YLLÄPITÄÄ PYSYVÄSTI YRITYKSEN SISÄLLÄ

Asianajajien ulkoistamisen yleisimmät syyt tiivistyvät kolmeen pääluokkaan:

- Ajallinen tai henkilöstöresurssi kapasiteetti
- Tietty erityisosaaminen
- Oikeudellisten prosessien hoitaminen (erityisesti riidat).

Riita-asiat ja tuomioistuinprosessit ulkoistetaan lähes poikkeuksetta, vaikka valmistelu ja neuvottelut tehtäisiin pitkälle sisäisesti.

Suuret projektit, yritysjärjestelyt ja investoinnit nähdään luontevina ”piikkitilanteina”, joissa ulkoinen kumppani tuo sekä lisäkäsiä että projektikoneiston. Ulkoistaminen ei tarkoita vastuun siirtämistä, vaan pikemminkin täydentävää roolia, jossa oma tiimi säilyttää ohjauksen.



VASTUU ULKOPUOLISEN KUMPPANIN VALINNASTA JA KÄYTÖSTÄ ON LAKIASIAINJOHTAJILLA. HENKILÖKOHTAINEN KOKEMUS JA OSAAMINEN OHITTAA TOIMISTOBRÄNDIN

Asianajotoimiston kumppanin valinnassa lakiasiaainjohtaja ja hänen tiiminsä toimivat keskeisessä roolissa, mutta päätöksentekijöiden joukko laajenee toimeksiannon ollessa taloudellisesti merkittävä, strategisesti herkkä tai riskialtis.

Pooli- ja puitesopimusmallit rajaavat usein valintaa ja lisäävät ennakoitavuutta. Vaikka asianajotoimiston maine, mielikuvat ja olemassa olevat sopimusrakenteet määrittävät valintoja, varsinainen valinta perustuu useimmiten luottamukseen yksittäiseen asianajajaan tai tiimiin. Aina ei automaattisesti tiedetä, mistä paras kumppani löytyy, jolloin asianajotoimistojen viestinnän ja yhteydenpidon merkitys korostuu.

Uuden toimijan kohdalla valinta etenee tyypillisesti varovaisesti: referenssit ja suositukset ovat erittäin tärkeitä, mutta ratkaisevaa on ensikontaktissa syntyvä käsitys osaamisesta, toimintatavasta ja liiketoimintaymmärryksestä. Ensimmäinen yhteistyö alkaa usein matalariskisestä toimeksiannosta.

ASIANAJOTOIMISTOJEN VALINTALOGIIKKA JA KÄYTTÖ HEIJASTAVAT SUORAAN ORGANISAATION TOIMINTAYMPÄRISTÖÄ, PK-SEUDUN ISOMMAT TOIMISTOT OVAT MONELLE KÄYTÄNNÖN VÄLTTÄMÄTTÖMYYS

Pääkaupunkiseudun asianajotoimistot ovat välttämättömyys

Pääkaupunkiseudulla sijaitsevat toimistot ovat keskeisiä kotimaisessa toimintaympäristössä, jossa lainsäädäntö, viranomaiskäytännöt ja paikallinen tulkintakulttuuri määrittävät pelisäännöt.

Suuremmat pk-seudun asianajotoimistot nähdään välttämättöminä vaativissa ja laajoissa toimeksiannoissa, joissa korostuvat resurssit, erikoisosaaminen ja lisähartioiden tuoma kapasiteetti. Ne tuovat varmuutta erityisesti suuriin transaktioihin, riitoihin ja monimutkaisiin kokonaisuuksiin, joissa oma in-house-tiimi ei yksin riitä. Samalla niiden toimintamalli koetaan usein hierarkkisemmaksi kuin pienemmissä toimistoissa.

Maakuntien asianajotoimistot ovat arvossaan erikoistumisen ja senioritason läsnäolon myötä

Maakuntatoimistot nousevat esiin erityisesti alueellisissa ja toimialasidonnaisissa asioissa, joissa paikallistuntemus ja käytännönläheisyys tuottavat selkeää lisäarvoa. Niiden laatua ja luotettavuutta pidetään korkealla.

Niiden vahvuus on erikoistumisessa ja asiakaslähtöisyydessä, kun taas rajallisempi kapasiteetti asettaa luonnollisia rajoja suurille kokonaisuuksille ja niiden hankinnoille. Usein pienempien toimistojen näkyvää senioripanosta arvostettiin ja niiden toimintamalleja ja asiakaspalvelua pidettiin ketterinä verrattuna suurempiin suomalaisiin toimistoihin.

Kansainvälisten asianajotoimistojen omaksumiskykyä arvostetaan, suhde on usein etäinen

Kansainväliset toimistot asettuvat luontevasti tilanteisiin, joissa toiminta ylittää valtiorajat ja juridinen kokonaisuus rakentuu usean oikeusjärjestelmän varaan.

Niiden vahvuus on suurten ja harvoin toistuvien kokonaisuuksien hallinnassa, mutta vastapainona korostuvat korkea kustannustaso ja etäisempi asiakassuhde. Moni kokee kulttuuriin liian kankeana, vaikka myös sopeutumiskykyä ja uuden omaksumista arvostetaan.

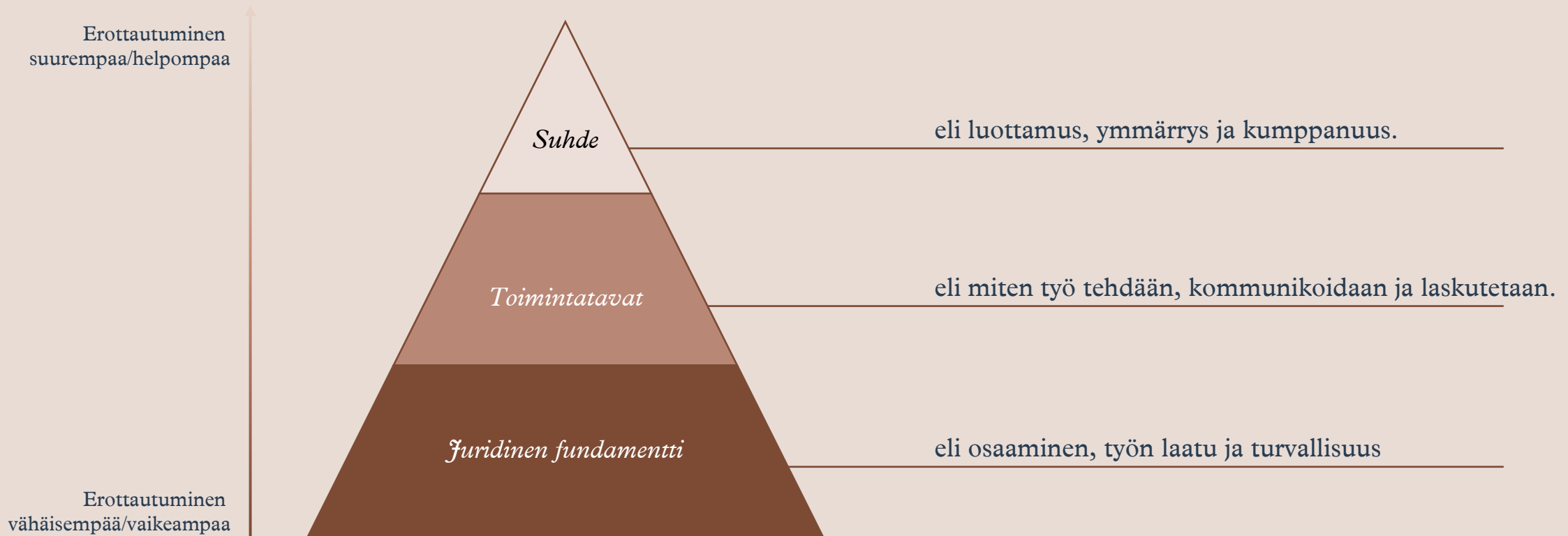
3. MIELIKUVAT ASIANAJOTOIMISTOISTA

PÄÄHAVAINNOT

Mielikuva suomalaisista asianajotoimistoista rakentuu vahvalle juridiselle perustalle, ja ratkaisevat erot mielikuvassa syntyvät vasta toimintatavoissa ja suhteessa. Lisäksi mielikuvaa värittää vahvasti henkilösidonaisuus toimistosidonaisuuden sijaan.

- ✓ **Suomalaisiin asianajotoimistoihin liitetään vahva ja kiistaton juridinen osaaminen**, mutta se koetaan itsestään selvänä lähtötasona, ei erottautumistekijänä. Asiakkailla on vahva käsitys, että Suomesta löytyy huippuosaamista lähes kaikkiin liikejuridiikan tarpeisiin, ja siksi sen perusteella on vaikeaa erottautua.
- ✓ **Sama huolellisuus, joka takaa laadun, kääntyy toimintatavoissa usein raskaudeksi** ja siksi toimintatavoissa ja yhteistyössä mielikuvat alkavat jakautua. Prosessit, useat silmäparit ja pitkät tuotokset lisäävät varmuutta, mutta monen asiakkaan tarpeeseen ne ovat raskaampia kuin tilanne edellyttäisi.
- ✓ **Asianajotoimiston mielikuva tiivistyy suhteeseen**: luottamus syntyy ihmisestä ja vuoropuhelusta, ei toimiston nimestä tai koosta. Tämän vuoksi todellisen erottautumistekijän luovat asiantuntijat, joiden avulla tehdä myös toimisto näkyväksi halutuille asiakkaille.

MIELIKUVAN KOLME TASOA: NÄIN LAKIASIAINJOHTAJIEN KÄSITYKSET ASIANAJOTOIMISTOISTA RAKENTUVAT



JURIDINEN FUNDAMENTTI ON PERUSTA MIELIKUVALLE SUOMALAISISTA ASIANAJOTOIMISTOISTA

Suomalaisten lakiasiaainjohtajien mukaan juridinen laatu ja vankka osaaminen muodostavat suomalaisista asianajotoimistoista syntyvän mielikuvan ytimen. Se on ehdoton kivijalka, jonka päälle rakentuu kaikki muu.

Toimistojen asiakkaat saavat Suomessa eri erityisosaamista kaikilta keskeisiltä oikeudenaloilta, huolellista, virheetöntä ja eettisesti korkeatasoista työtä, turvallisuutta esteellisyyden hallinnassa ja prosessien laadussa ja varmuutta siitä, että työ kestää päivänvalon tilanteessa kuin tilanteessa.

Haastatelluiden johtajien keskuudessa esiintyy poikkeuksellisen laaja konsensus siitä, että osaaminen Suomessa on korkealla tasolla ja sitä on helppo saada asiaan kuin asiaan.

Juridisesta fundamentista ei jousteta, eikä sen perusteella voi Suomessa käydä kilpailua sillä sitä odotetaan kaikilta toimijoilta. Laatu pettää harvoin, mutta ei myöskään itsessään riitä luomaan voimakasta kumppanuusmielikuvaa vaan erottautuminen tapahtuu mielikuvan muilla tasoilla.



TOIMINTATAVAT TARJOAVAT JO TILAA EROTTAUTUA JA RAKENTAA MUISTIJÄLKEÄ JA TUTTAVUUTTA

Suomalaisten asianajotoimistojen toimintatavoista kerrotaan jo toisella tavalla kuin juridisesta perustasta. Toimintatavat luovat mielikuvaan kerroksen, jossa erottautuminen on mahdollista jos omaa riittävästi uskottavuutta toimia alan konventioita vastaan.

Yleinen mielikuva on myönteinen, mutta siihen liittyy myös varjo: huolelliset prosessit luovat turvallisuuden ja laadun tuntua, samalla ne voivat näyttäytyä ”raskaana” tapana toimia. Tällöin myös hinnoittelun ennakoitavuus tulkitaan helposti osaksi samaa mielikuvaa (hallittu vs. vaikeasti hahmotettava).

Kun toimintamalli tulkitaan raskaaksi, on riskinä luoda mielikuvaa korkeasta kynnyksestä, erityisesti pienissä, nopeaa sparrausta vaativissa asioissa. Tällöin kyse ei ole vain käytettävyydestä, vaan siitä, millaiseksi toimisto ”mielessä piirtyy”: ketteräksi kumppaniksi vai isoksi koneistoksi.

Mielikuva syntyy usein yksittäisten ihmisten kautta, mutta heijastuu koko toimistoon: jos yhteistyö koetaan suoraksi ja kerroksettomaksi, mielikuva on ”helppo ja turvallinen kumppani”. Siksi mielikuva yhteen hiotusta toimintatavasta nostaa todennäköisyyttä valita toimisto myös jatkossa. On tärkeää myös huomata, että mielikuvaan ja valintaan vaikuttaa koko sisäisen tiimin kokemukset, sillä niitä kuunnellaan tarkkaan.



KRIITTISIN MIELIKUVA SYNTYY SUHTEESTA: TAPA OLLA ASIAKKAAN KANSSA MÄÄRITTÄÄ PITKÄLTI SEN, MILTÄ TOIMISTO TUNTUU, JA TUNNE VAIKUTTA SUORAAN VALINTAAN

Haastatteluaineiston perusteella asiakkaan kokemus suomalaisista asianajotoimistoista henkilöityy vahvasti: kumppanuus koetaan ensisijaisesti suhteena ihmiseen (tai pieneen tiimiin), ei brändiin. Jos oma luottohenkilö vaihtaa toimistoa, asiakas voi siirtyä perässä, jos uusi asetelma muuten toimii. Tällöin oikea henkilö oikeassa paikassa on tärkeä osa mielikuvaa myös koko toimistosta.

Asiakkaan ja toimiston välinen suhde näyttäytyy ennen kaikkea mielikuvana: se syntyy pienistä, toistuvista signaaleista (vastausnopeus, proaktiivisuus, bisnesymmärrys, läpinäkyvyys). Kun signaalit ovat johdonmukaisia, toimistosta rakentuu mielikuva luotettavana, ”asiakkaan puolella” olevana kumppanina. Kun taas yhteydenpito koetaan liian aggressiiviseksi tai kustannusten seuranta ”yllättää”, mielikuva heikkenee nopeasti. Lopulta, kun erot ovat pieniä, valinta palautuu helposti tunteeseen, eli mielikuvaan.

Mielikuva toimistosta rakentuu siis ennen kaikkea siitä, miten suhdetta hoidetaan arjessa: vastausnopeus, proaktiivinen yhteydenpito, bisnesymmärryksen osoittaminen ja läpinäkyvyys koetaan ”brändisignaaleina”, jotka jäävät mieleen ja ohjaavat valintoja.



MIELIKUVISSA 'SUURI' LUPAA TURVAA JA HARTIOITA, 'PIENI' LUPAA TERÄVYYTTÄ JA KETTERYYTTÄ, MUTTA JOHTAJAT HAASTAVAT SUORAN KOKO-LAATU -OLETUKSEN

Suuret vaikuttavat toimijat

Pienet täsmätoimistot

- Suuria toimijoita kuvaa ”hartiat & turva” -mielikuva: ne mielletään tahoiksi, joilla riittää osaaminen ja käsiparit isoihin kokonaisuuksiin ja joissa on kaikki tarvittava saman katon alla, kun niistä löytyy laajat palveluportfoliot ja ammattimainen koneisto. Suuren toimijan tunnettu nimi voi myös olla etu korkean profiilin toimeksiannoista, jossa sillä halutaan vaikuttaa vastapuolen ajatuksiin
- Toisaalta isoista toimistoista syntyy myös vahvasti kuva siitä, että kaikki tarjoavat aikalailla samaa palvelua ja tasoa ja erot niiden välillä ovat vaikeasti osoitettavia
- Suurten toimijoiden käyttöä rajaa osittain mielikuva hinnasta ja siitä, että lasku voi paisua. Suuriin liitetään herkästi mielikuva korkeasta hintatasosta ja riskistä, että työ massautuu ja laskutus karkaa, jos läpinäkyvyys toimintaan puuttuu.
- Koko ei myöskään automaattisesti tarkoita mielikuvissa parempaa: osa haastateltavista haastaa koko-ankkuroituneet mielikuvat ja siirtää painon yksilöihin ja sopivuuteen

- Pieniin liitetään kuva ”terävästä kärjestä” eli erikoisosaamista, jota ei ole järkevää pitää omassa organisaatiossa tai jota ei koeta löytyvän isoista ”yleistalosta”. Tämä mielikuvaa ohjaa vahvasti pienten toimistojen pariin.
- Putiikki = huippuammattilainen: pienet toimijat nähdään usein huippuammattilaisten toimipaikkoina, joissa laatu mielletään syntyvän nimenomaan fokuksesta ja yksilöistä, ei suuresta koneistosta.
- Pienen kokoon liitetään mielikuva kevyemmästä rakenteesta ja siten paremmasta hinta-laatusuhteesta tai ainakin ”maltillisemmasta” kustannuslogisikasta.
- Pienten toimistojen suurin vahvuus on osaamisohjautuvuus: positiivinen mielikuva syntyy, kun toimija (myös suuri) osaa sanoa rehellisesti että tiettyyn työhön sopii paremmin pienempi, luoden mielikuvaa kumppanista, joka ajaa asiakkaan etua.



4. ASIAKASKOKEMUKSET JA KUMPPANUUDEN STRATEGINEN ARVO

PÄÄHAVAINNOT

- ✓ **Kokemukset kumppanuudesta ovat pääosin myönteisiä:** Lisäarvo syntyy arkea keventävästä toimintatavasta. Yritykset arvostavat kumppaneita, jotka osaavat mitoittaa panoksensa tilanteen mukaan ja tukea suoraan päätöksentekoa.
- ✓ **Kumppanuus on useimmiten tilannesidonnaista:** Yhteistyö rajautuu yksittäisiin toimeksiantoihin eikä kehity automaattisesti pitkäjänteiseksi strategiseksi kumppanuudeksi.
- ✓ **Strateginen arvo rakentuu hiljalleen dialogin kautta:** Aidosti strateginen kumppanuus edellyttää jatkuvaa vuoropuhelua, pitkäaikaista yhteistyötä ja syvää liiketoimintaymmärrystä ja proaktiivisuutta molemmilta osapuolilta.

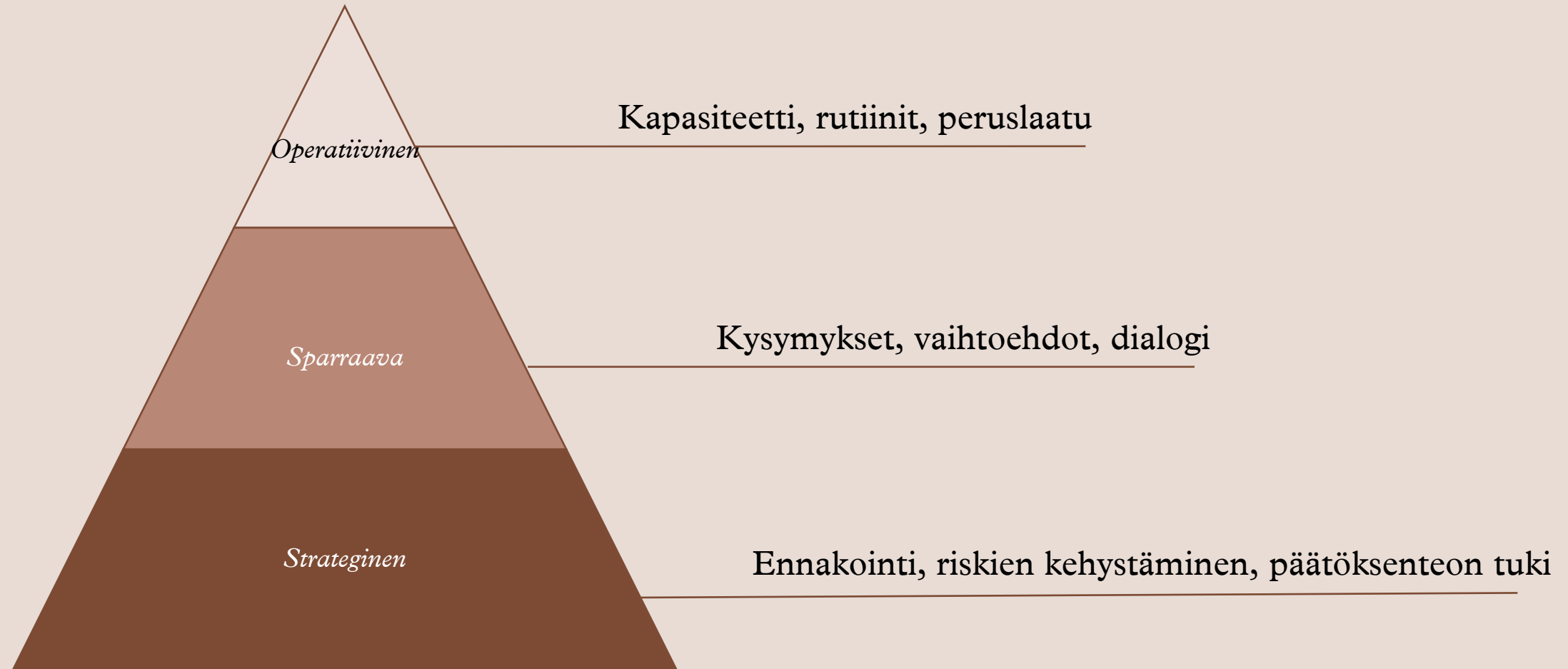
ASIAKASKOKEMUS JA MIELIKUVAT KOHTAAVAT: ERITYISOSAAMINEN ON KRIITTISTÄ, TOIMINTATAVOILLA VAKUUTETAAN

Konkreettinen kokemus suomalaisista asianajotoimistoista on lakiasiaainjohtajien keskuudessa myönteinen ja vastaa mielikuvia: toimistot koetaan luotettaviksi ja ammattimaisiksi toimijoiksi, joiden juridiseen laatuun, prosessien hallintaan ja sääntelyosaamiseen voi arjessa nojata.

Lakiasiaainjohtajat arvioivat asiakaskokemustaan ja kumppaneita ennen kaikkea sen perusteella, helpottaako yhteistyö heidän omaa työtään. Toimiva kumppani säästää aikaa, nostaa esiin olennaiset kysymykset ja auttaa rajaamaan epävarmuutta ilman, että juridinen laatu kärsii.



KUMPPANUUDEN KOLME KOETTUA TASOA: KUMPPANUUS SYVENEE TOIMEKSIANTO KERRALLAAN, ROHKEUS KYSYÄ JA EHDOTTAÄ SYVENTÄÄ YHTEISTYÖN TASOA



TOIMISTOJEN STRATEGINEN ROOLI JÄÄ USEIN RAKENTEIDEN JALKOIHIIN JA HENKILÖITYY TIETTYYN ASIAANTUNTIJAAN

Aidosti strateginen rooli edellyttää jatkuvaa ja syvää perehtymistä asiakkaan liiketoimintaan ja strategiaan, mikä koettiin monessa organisaatiossa epärealistiseksi ulkopuoliselle toimijalle. Tämän seurauksena pitkän ja toistuvan yhteistyön merkitys korostuu strategisen arvon tuojana, joka yleensä henkilöityy yksittäiseen tekijään.

Asianajaja koetaan strategiseksi kumppaniksi erityisesti silloin, kun hän toimii lähellä asiakkaan ydinliiketoimintaa, käsittelee luottamuksellista tietoa ja yhdistää vahvan juridisen osaamisen liiketoiminta- ja toimialaymmärrykseen. Rooli korostuu vaativissa transaktioissa ja tilanteissa, joissa toimeksiannot laajenevat joustavasti. Ilman tätä yhteyttä ja ymmärrystä rooli jää useammin tekniseksi.

Strategisempi arvo kytkeytyy harvoin yksittäiseen toimeksiantoon, vaan jatkuvaan, matalan kynnyksen vuoropuheluun: keskusteluihin, joissa ”ei vielä tehdä mitään”, mutta joissa ymmärrys ja luottamus rakentuvat. Tämä nähdään edellytyksenä sille, että kumppani voidaan myöhemmin ottaa mukaan vaativampiin tilanteisiin.

Strateginen kumppanuus ei tarkoita lakiasiainjohdolle yrityksen strategian määrittelyyn osallistumista vaan testaamista, kirkastamista ja riskien läpikäyntiä. Kumppanin rooli strategisella tasolla näyttäytyy enemmän peilaavana ja ennakoivana kuin varsinaisesti linjaavana.



YHTEISTYÖKUMPPANIN VAIHTAMINEN ON HARKITTUA JA HARVINAISTA

Vaihtamisen kynnys on korkea ja kulttuuri suosii jatkuvuutta.

Kumppanuuksien vaihtamiseen suhtaudutaan pidättyvästi. Pitkäkestoiset ja vakiintuneet suhteet ovat arvossaan ja jatkuvaa kilpailuttamista vältetään. Toimiva suhde nähdään arvokkaana pääomana, jota ei vaihdeta ilman selkeää ja toistuvaa näyttöä yhteistyön ongelmista.

Henkilöityminen pehmentää tai kiihdyttää vaihtoa. Hinnoittelu ja epämääräinen laskutus ovat suurimpia lähdön triggeriä.

Yhteistyö on usein henkilöitynyt yksittäisiin asiantuntijoihin, jolloin asiantuntijan työpaikan vaihdon myötä myös toimistoa saatetaan vaihtaa. Usein koko asiakkuus kuitenkin säilyy toimistossa, mutta tiimejä vaihdetaan, jos koettu laatu tai yhteensopivuus ei vastaa odotuksia. Epämääräinen hinnoittelu ja tunti-laskutus mainitaan useimmiten yksittäisenä kumppanin vaihdon syynä.

25

24.4.2026

Syyt vaihtoon ovat usein kokemuksellisia, eivät juridisia.

Kumppanuuden vaihtaminen liittyy harvoin juridisen osaamisen puutteeseen, joka koetaan yleisesti korkeatasoiseksi. Sen sijaan ratkaisevia ovat kokemukset yhteistyön raskaudesta, hitaudesta tai väärästä panostasosta. Jos kumppanin toimintamalli ei istu arkeen tai tue päätöksentekoa, kokemus heikkenee ja helpottaa vaihtoa.

Rakenteelliset ja käytännölliset tekijät ohjaavat valintoja, toisinaan esteellisyys vaikuttaa.

Kumppanin asema voi heikentyä myös ilman varsinaista negatiivista kokemusta. Vähäinen käytön tarve, esteellisyys tai jääminen puitesopimusten ulkopuolelle johtavat toisinaan siihen, että kumppani rajautuu pois käytöstä.



5. TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

PÄÄHAVAINNOT

- ✓ **Asianajopalveluiden ja toimistojen käyttö jatkuu:** Lakiasiainjohtajat eivät näe lähitulevaisuudessa tilannetta, jossa palveluiden käyttö vähenisi merkittävästi tai tarpeet muuttuisivat.
- ✓ **Yhteistyölogiikan muutos on kuitenkin tapahtumassa:** Jo nyt tarkastellaan kriittisesti sitä, mistä palveluista toimistoille maksetaan. Tulevaisuudessa tämä tulee todennäköisesti lisääntymään entisestään, ja vain arvoa tuottava työ takaa laskutuksen.
- ✓ **Tekoälyn rooli asianajajan kumppanina on kutkuttava kysymys:** Tekoäly on asia, jonka asiakkaat jopa odottavat toimistojen ottavan haltuun ja osaksi tapaa toimia. Sen vaikutuksia työhön, työn laatuun ja jopa hinnoitteluun nostaa kuitenkin vielä toistaseksi esiin kysymyksiä, joihin toimistoilta odotetaan vastausta.

ASIANAJOPALVELUIDEN KÄYTTÖ TULEVAISUUDESSA SIIRTYY TUNTIPERUSTEESTA KOHTI ARVOPERUSTETTA

Haastateltavat kertoivat, että asianajopalveluita ja -toimistoja tullaan tulevaisuudessakin hyödyntämään, erityisesti kun sisäiset resurssit eivät vastaa eikä niiden kannatakaan vastata kaikkeen tarpeeseen.

Kuitenkin näkyvissä on toimintaperiaatteen muutos: asiakkaat odottavat aitoa lisäarvoa asianajopalveluissa, ei vain lisää tunteja käytettäväksi. Tulevaisuuspuhe ei lakiasiainjohtajien keskuudessa niinkään käsitellyt kysymystä tullaanko toimistoja käyttämään, vaan enemmänkin sitä, mistä toimistoille tulevaisuudessa tullaan maksamaan.



TEKOÄLYN ROOLI TULEVAISUUDEN ASIANAJOTYÖSSÄ ON MONEN ASIAKKAAN MIELESSÄ TÄLLÄ HETKELLÄ

Monet lakiasiaainjohtajat nostivat keskusteluissa spontaanisti esille tekoälyn vaikutuksen tulevaisuuden asianajotyöhön. Sitä pidetään alalle merkittävänä kehityksenä ja tärkeänä kysymyksenä. Suhtautuminen on kuitenkin odottavaa ja jakautuu kahteen tärkeään osaan: odotuksiin ja riskeihin.

Asiakkaat miltei odottavat, että tekoäly otetaan jollain tavalla osaksi asianajotoimistojen käytänteitä. Toimistojen odotetaan muutenkin pysyvän alan kehityksen mukana ja tekoäly ei ole tässä kohtaa poikkeus.

Toisaalta riski nähdään erityisesti työn laadun, läpinäkyvyyden ja hinnoittelun osalta: tekoäly nähdään asiantuntijan työvälineenä, ei korvaajana, ja sen halutaan tuottavan aitoa lisäarvoa, ei vain lisäkatetta toimistolle.



TOIMISTOT VOIVAT VAIKUTTA SUORAAN OMAAN RELEVANSSIINSA ASIAKKAIDEN SILMISSÄ

Vaikka asianajopalveluiden käytössä ei nähdä mitään merkittäviä muutoksia suuntaan tai toiseen lähitulevaisuudessa, on toimistolla todellisia tilaisuuksia vaikuttaa omaan tarpeellisuuteensa. Lakiasiainjohtajat arvostavat kumppaneita, jotka ennakoivat ja tulkitsevat tulevaisuutta valmiiksi ja toisaalta ovat valmiina toimimaan asiakkaan lisäksi kun tilanne vaatii.

Tässä tärkeäksi tekijäksi nousee kyky pureksia trendejä ja esimerkiksi tulevaa regulaatiota tavalla, joka puhuttelee asiakkaita. Tällöin toimisto tekee itsestään tärkeän kumppanin jo ennen varsinaista tarvetta.

Tulevaisuudessa toimistolta odotetaan siis tutkaa ja kaistaa – tutkalla ennakoitaan ja kaistalla hoidetaan niitä piikkejä, joista asiakas ei yksin oman tiimin turvin selviä.



6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

NÄKEMYKSELLISYYDEN JA TEKOÄLYN MYÖTÄ TULEVAISUUDESSA TOIMISTOJEN ROOLI VOI JOKO SÄILYÄ TAI MUUTTUA ISOSTIKIN

Perusjatkumo pienillä parannuksilla

toimistot jatkavat pääosin samalla roolijaolla (projektit/riidat/erityistilanteet), mutta asiakasodotuksissa korostuu hieman enemmän nopeus, asiakasymmärrys ja lisäarvoa tuottavat sisällöt (webinaarit, koulutus).

Ennakoinnin ja dialogin vahvistuminen

toimiston arvo rakentuu enemmän ennakkoinnista, trendisignaalien jakamisesta ja kevyestä säännöllisestä vuoropuhelusta kuin pelkästä valmiudesta ryhtyä käsipareiksi. Ennakoivaa otetta korostavat toimistot nousevat.

Täsmäosaamisen ja hinnoittelun korostuminen

tekoäly ja tehokkuus syövät rutiinia joten ostot kohdistuvat enemmän tarkkaan erityisosaamiseen. Tuntiperusteisen laskutuksen legitimizeetti heikkenee etenkin koordinaatio/hallinto/bulkki – työssä. Suurten toimistojen kaikenkattavat tarjoamat heikkenevät.

AI uutena inhouse-jäsenenä korvaamassa toimistot

yrietykset tekevät yhä enemmän itse myös vaativampaa työtä, ja sisäinen AI toimii ”juniori-assistenttina” jolloin toimistoja käytetään jatkossa kapeammin: yksinomaan huippupiikkeihin, isoihin transaktioihin, riitoihin ja erikoistapauksiin, jotka on pakko voittaa.

Toimistoilla lähes nykyinen rooli

Toimistoilla täysin uusi rooli



JOHTOPÄÄTÖS: KILPAILU SIIRTYY TEKEMISEN JA TOTEUTTAMISEN TAPAAN, LÄPINÄKYVYYTTÄ ARVOSTETAAN YHÄ ENEMMÄN

Asiakkaat eivät vertaile toimistoja – he vertailevat kokemuksia

Valinnat eivät enää perustu siihen, kuka on paras juridisesti tai liiketoiminnallisesti, vaan siihen, kenen kanssa työ tuntuu helpolta, ennakoivalta ja päätöksentekoa tukevalta. Toimialakohtainen erityisosaaminen on jatkossakin arvokasta.

Arvo syntyy jo ennen toimeksiantoa, ei sen aikana

Suurin erottautuminen tapahtuu hetkissä, joissa ”ei vielä tehdä mitään”: dialogissa, yhteydenpidossa ja kyvyssä ymmärtää asiakkaan kontekstia ilman aktiivista laskutusta.

Todellinen erottautuminen on tulevaisuudessa abstraktimpaa

Tilannetaju, yhteinen rytmi ja kyky keventää arkea eivät synny yksittäisistä palveluista, vaan toistuvasta tavasta toimia ja toimintamalleista. Asiakaskohtaamisen tulee olla asiakastarpeiden suhteen avointa ja toimialakohtaisesti näkemyksellistä.

Läpinäkyvyys hinnoittelussa ja tekoälyn käytössä määrittää luottamusta entistä vahvemmin

Kun tekoäly tehostaa perustyötä, asiakkaat odottavat tehokkuuden näkyvän myös hinnoittelussa ja toimitustavassa, epäselvyys heikentää kumppanuuden kokemusta nopeasti.

Asianajotoimistoilta odotetaan myös osaamisen tason aktiivista ylläpitoa

Lakiasiaintoimistojen silmissä huoli kohdistuu erityisesti siihen, miten juniorit kehittyvät osaajiksi, jos oppimisen perusta automatisoituu. Toimistojen vastuulla oleva laadukas ohjaus ja näkyvä vastuunjako ovat osa luottamusta, mitä lakiasiaintoimistajat haluavat nähdä ja kokea.



7. LOPUKSI

ASIANAJOTOIMISTOJEN ERITYINEN LISÄARVO

- Aineistossa korostui asianajotoimistojen erityisasema suhteessa muihin toimijoihin
- Lisäarvo ei näyttäydy vain lisäresurssina, vaan ennen kaikkea erityisenä neuvonantajaroolina
- Asianajotoimistot nähdään kumppanina erityisesti tilanteissa, joissa tarvitaan:
 - luottamuksellisuutta
 - ulkopuolista painoarvoa
 - tukea vaativiin ja riskialttiisiin kysymyksiin



ASIANAJOTOIMISTOJEN ERITYINEN LISÄARVO

- Mahdollisuus käsitellä kaikkein sensitiivisintä tietoa luottamuksellisesti
- Asianajosalaisuuteen perustuva suojattu neuvonantajasuhte
- Kyky tuottaa ulkopuolinen, painava näkemys juridisesti ja liiketoiminnallisesti merkittävissä tilanteissa

→ Nämä piirteet tekevät asianajotoimistoista erityisen arvokkaita kumppaneita vaativissa ja poikkeuksellisissa tilanteissa.



1 9 1 9

SUOMEN ASIANAJAJAT
FINLANDS ADVOKATER