



# Asianajajatutkimus 2018

## Toinen osa

(vähintään 45-vuotiaat asianajoalalla työskentelevät)

### Sisällys

1	Johdanto .....	3
2	Taustatiedot.....	4
2.1	Sukupuoli ja ikäluokka .....	4
2.2	Koulutus.....	4
2.3	Asianajajaliiton jäsenyyden alkamisvuosi.....	5
2.4	Paikkakunnan ja toimiston koko.....	5
2.5	Asianajajaliiton paikallisosasto .....	6
2.6	Työkokemus.....	6
2.7	Ansio- ja pääomatulot .....	7
3	Liiketoiminnasta luopuminen .....	8
3.1	Liiketoiminnasta luopumisen tapa .....	8
3.2	Taustamuuttujien vaikutus luopumistapaan.....	8
3.2.1	Sukupuoli .....	8
3.2.2	Ikä .....	9
3.2.3	Paikallisosasto ja paikkakunnan koko.....	9
3.2.4	Toimiston koko .....	10
3.3	Liiketoiminnan siirtäminen eteenpäin.....	11
3.3.1	Myyntihinta .....	11
3.3.2	Jatkajan ominaisuudet.....	13
3.3.3	Jatkajan etsiminen .....	14
3.3.4	Asianajajaliiton tuki .....	15
3.3.5	Mentorointi .....	16
3.4	Liiketoiminnan ajaminen alas .....	16
4	Liiketoiminnan kehittäminen.....	19
4.1	Liiketoiminnan kehittämisen suunnittelu.....	19
4.2	Toimiston laajentaminen.....	19



4.3	Rekrytointi .....	20
4.3.1	Tulevat rekrytoinnit .....	20
4.3.2	Aiemmat rekrytoinnit .....	22
4.4	Investointi .....	24
5	Muut suunnitelmat .....	28
6	Palaute .....	30
7	Yhteenveto .....	32

## 1 Johdanto

Asianajajatutkimuksen toinen osa kohdistui vähintään 45-vuotiaisiin asianajajiin, jotka ovat osakkaina asianajotoimistossa. Tutkimuksen teemoina olivat erityisesti asianajoliiketoiminnan kehittäminen sekä liiketoiminnasta luopuminen.

Kysely tehtiin ja lähetettiin vastaajille sähköisesti Webropol-ohjelmalla. Ennen lähetystä kyselyä testattiin testiryhmällä. Varsinaisille vastaajille kysely lähetettiin 17.8.2018, ja se oli vastaajille avoinna 2.9.2018 saakka. Niille, jotka eivät olleet vielä vastanneet, lähetettiin tällä välillä kaksi muistutusta vastaamisesta. Kyselyyn vastaaminen oli anonyymia, ja kysymykset olivat pääosin pakotettuja eli kyselyssä ei päässyt etene-mään ilman vastaamista tiettyyn kysymykseen. Kysely lähetettiin kaikkiaan 1003 (vähintään 45-vuotiaalle) omistaja-asianajajalle, joista 227 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti oli siis 22,6 %. Vastausprosenttia ja vastaajien lukumäärää voidaan pitää riittävänä, jotta tuloksista on mielekästä tehdä johtopäätöksiä. Joissakin yksittäisissä kysymyksissä vastaajien määrä on kuitenkin jäänyt pieneksi, ja näitä tuloksia on tulkittava varovasti.

Vastausprosenttia mahdollisesti laski se, että kyselyn saatteessa tutkimuksen kohderyhmäksi mainittiin (vähintään 45-vuotiaat) asianajajat, jotka mahdollisesti suunnittelevat liiketoimintansa kehittämistä tai jotka ovat mahdollisesti luopumassa asianajoliiketoiminnastaan. Mahdollisesti osa heistä, joilla ei ole ollut kumpaankaan liittyviä varsinaisia suunnitelmia, ei ehkä ole mieltänyt kuuluvansa kohderyhmään ja ovat siksi jättäneet kokonaan vastaamatta.

Kysely rakentui siten, että kaikilta vastaajilta kysyttiin taustatiedot (tässä raportissa [luku 2](#)). Tämän jälkeen vastaajalta tiedusteltiin, että suunnitteleeko hän liiketoiminnasta luopumista. Jos vastaaja vastasi ”kyllä”, häneltä kysyttiin liiketoiminnasta luopumiseen liittyviä kysymyksiä ([luku 3](#)). Jos vastaaja vastasi ”ei”, häneltä kysyttiin, suunnitteleeko hän liiketoiminnan kehittämistä. Jos vastaaja vastasi ”kyllä”, häneltä kysyttiin liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä kysymyksiä ([luku 4](#)). Jos vastaaja ”ei”, häneltä kysyttiin, mitä suunnitelmia hänelle on liiketoiminnalleen ([luku 5](#)). Vastaajalta kysyttiin siis vain *joko* liiketoiminnasta luopumiseen *tai* liiketoiminnan kehittämisen liittyviä kysymyksiä *tai* yleisesti suunnitelmista liiketoiminnalleen – ei siis näihin kaikkiin liittyviä kysymyksiä. Lopuksi kaikkien vastaajien oli mahdollista antaa vapaa palaute tutkimuksesta tai Asianajajaliiton toiminnasta ([luku 6](#)).

Kysely sisälsi edellä mainittujen lisäksi lukuisia ”hyppäyksiä”, joissa vastaajan vastaus vaikutti siihen, mitä häneltä kysyttiin seuraavaksi. Tämän vuoksi tässä raportissa kyselyyn vastanneiden määrä (”*N-luku*”) vaihtelee kysymysten välillä. Raportissa kysymykset ja tulokset esitetään samassa järjestyksessä kuin kysymykset olivat kyselyssä.

Aineiston analysoinnissa käytettiin Webropolin raportointityökalua sekä SPSS-tilasto-ohjelmaa. Tilastollisista tunnusluvuista raportissa käytetään *keskiarvoa* (aritmeettinen), *minimiä* (pienin annettu vastaus), *maksimia* (suurin annettu vastaus), *alakvartiilia* (korkeintaan alakvartiilin suuruisia vastauksia on 25 %), *mediaania* (keskimmäinen vastaus eli puolet vastauksista on korkeintaan mediaanin suuruisia ja puolet vastauksista on vähintään mediaanin suuruisia), *yläkvartiilia* (vähintään yläkvartiilin suuruisia vastauksia on 25 %) ja *moodia* (tyyppi-arvo eli yleisin vastaus). Lisäksi tässä raportissa esitetään avoimiin kysymyksiin annetut vastaukset taulukoituna. Vastaukset esitetään muokkaamattomina sellaisina kuin ne on annettu, eli esimerkiksi kirjoitusvirheitä ei ole korjattu.

## 2 Taustatiedot

### 2.1 Sukupuoli ja ikäluokka

Vastaajista noin kolme neljästä (75,8 %) oli miehiä. Iältään vastaajat jakautuivat melko tasaisesti välille 45–69 vuotta. Suurin ikäryhmä oli 55–59 vuotta (26,0 %). Vastaajista 10 (4,4 %) oli vähintään 70 vuotta.

Sukupuoli	N	%
Mies	172	75,8
Nainen	55	24,2
Muu	0	0
<i>Yhteensä</i>	<i>227</i>	<i>100</i>

Ikäluokka	N	%
45–49 vuotta	36	15,9
50–54 vuotta	51	22,5
55–59 vuotta	59	26,0
60–64 vuotta	46	20,3
65–69 vuotta	25	11,0
70 vuotta tai enemmän	10	4,4
<i>Yhteensä</i>	<i>227</i>	<i>100</i>

### 2.2 Koulutus

Koulutusta koskevassa osiossa vastaajan tuli valita vaihtoehtoista ne tutkinnot, jotka hän on suorittanut. Oikeustieteellisistä tutkinnoista tuli valita korkein tutkinto. Lisäksi vastaajan oli mahdollista sanallisesti lisätä suorittaneen jonkin muun tutkinnon.

Vastaajista noin yhdeksän kymmenestä (89,4 %) oli oikeustieteelliseltä koulutukseltaan maisteri. Vastaajissa oli myös muutamia lisensiaatteja (3,5 %) ja tohtoreita (1,3 %). Vastaajista 13 (5,7 %) ei valinnut vaihtoehtoista mitään oikeustieteellistä loppututkintoa, mutta jokainen heistä kertoi olevansa varatuomari. Kaikkiaan varatuomareita oli 54,6 % vastaajista.

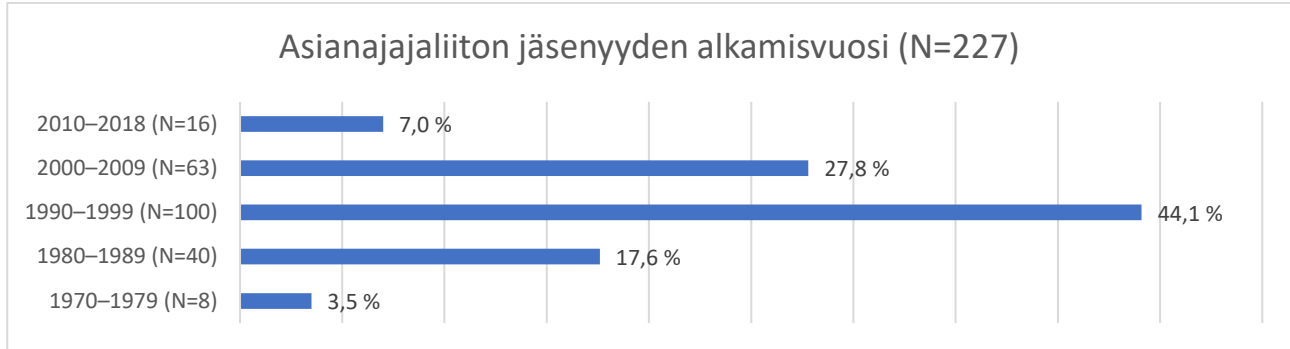
Korkein tutkinto	N	%
OTK/OTM	203	89,4
OTL	8	3,5
OTT	3	1,3
<i>Yhteensä</i>	<i>214</i>	<i>94,3</i>

Varatuomari	N	%
Kyllä	124	54,6
Ei	103	45,4
<i>Yhteensä</i>	<i>227</i>	<i>100</i>

33 vastaajaa kertoi suorittaneensa (myös) muun tutkinnon. Näistä 3 vastasi ”asianajajatutkinto”. Yleisimpiä muita tutkintoja olivat LL.M. (12 kpl), MBA/eMBA (6 kpl) ja KTM (5 kpl). Muita suoritettuja tutkintoja olivat mm. DI-, BBA-, VTM- ja FM-tutkinto sekä insinöörin, muusikon ja sairaanhoitajan tutkinto. Tämä kertoo osaltaan siitä, että asianajajaksi on hakeutunut ihmisiä monenlaisista taustoista.

## 2.3 Asianajajaliiton jäsenyyden alkamisvuosi

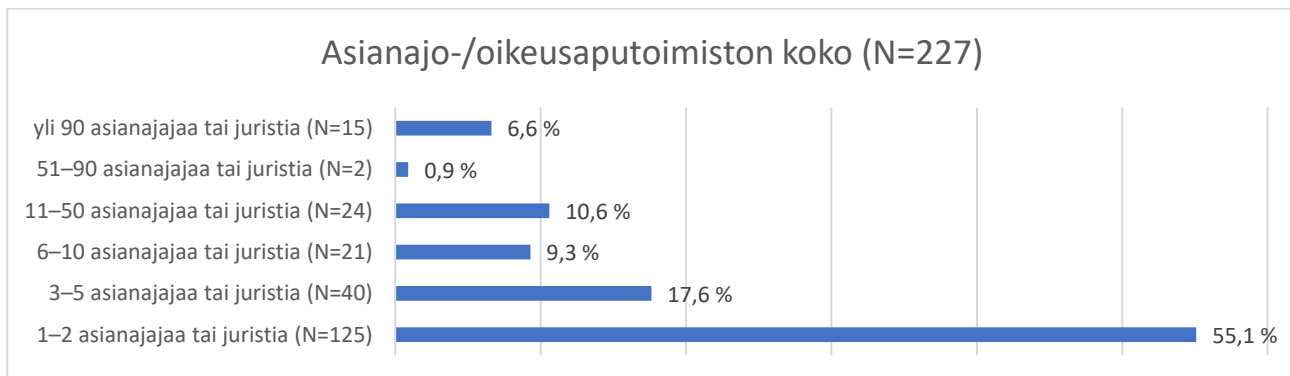
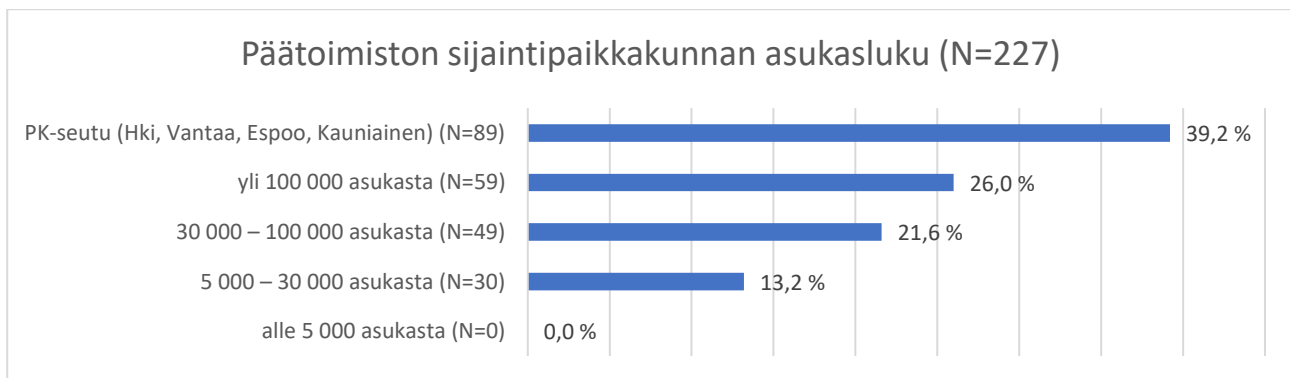
Lähes puolet vastaajista (44,1 %) oli tullut Asianajajaliiton jäseneksi 1990-luvulla.



## 2.4 Paikkakunnan ja toimiston koko

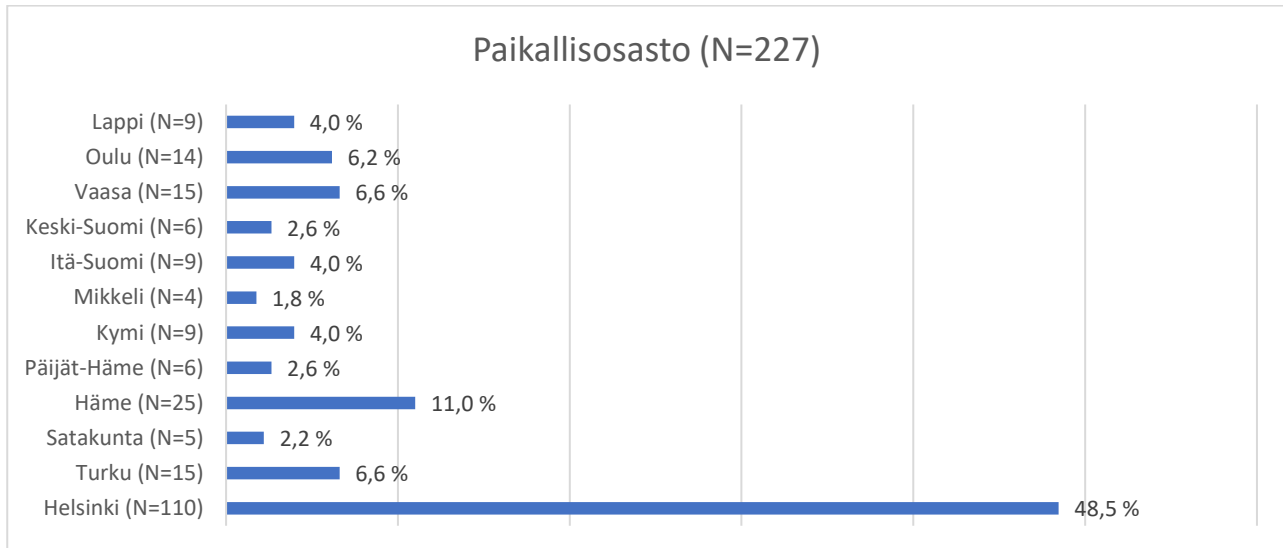
Vastaajista 39,2 % kertoi, että hänen toimistonsa päätoimisto sijaitsee pääkaupunkiseudulla. Vastaajien toimistot sijaitsivat pääasiassa isoilla paikkakunnilla, sillä alle 30 000 asukkaan kunnissa sijaitsi vain 13,2 % päätoimistoista ja alle 5 000 asukkaan paikkakunnilla ei yksikään.

Vastaajien toimistot olivat pääosin pieniä. Jopa 72,7 % vastaajista kertoi, että hänen toimistossaan työskentelee 1–5 asianajajaa/juristia. Yli 50 asianajajan/juristin toimistoa oli vain 7,5 %.



## 2.5 Asianajajaliiton paikallisosasto

Vastaajia oli kaikista Suomen paikallisosastoista. Kuitenkin lähes puolet vastaajista (48,5 %) kuului Helsingin paikallisosastoon.



## 2.6 Työkokemus

Vastaajaa pyydettiin kertomaan vuosina, kuinka paljon hänellä on työkokemusta tietyistä tehtävistä. Alla olevassa taulukossa on esitetty yhteenveto tuloksista. Taulukosta nähdään, että vastaajat olivat keskimäärin hyvin kokeneita asianajajia, mitä ei voida pitää yllättävänä, kun otetaan huomioon vastaajien ikäjakauma. Keskimäärin vastaajilla oli kokemusta 20,4 vuotta itsenäisen asianajajan tehtävästä. Seuraavaksi eniten vastaajilla keskimäärin oli kokemusta työsuhteisen juristin tehtävästä asianajotoimistossa (4,0 vuotta) ja juristin tehtävästä yksityisellä sektorilla muussa työpaikassa kuin asianajotoimistossa (2,7 vuotta). Vähiten vastaajilla keskimäärin oli kokemusta julkisen oikeusavustajan tehtävästä (0,5 vuotta), mutta vastaajissa oli myös joitakin hyvin kokeneita julkisia oikeusavustajia (maksimi 30 vuotta).

Alla olevan taulukon keskiarvoissa on huomioitu myös ne, joilla kokemusta kustakin tehtävästä on ollut 0 vuotta, eli nämä vaikuttavat keskiarvoihin.

Tehtävä	N (Työkokemusta vähintään 1 vuosi)	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Mediaani
Itsenäisenä asianajajana (yksin tai osakkaana)	226	0	47	20,4	20
Toisen palveluksessa asianajotoimistossa (työsuhteisena)	146	0	26	4,0	3
Julkisena oikeusavustajana	20	0	30	0,5	0
Julkisella sektorilla juristina	100	0	20	1,4	0
Yksityisellä sektorilla juristina (ei asianajotoimistossa)	81	0	36	2,7	0

Harjoittelijana <sup>1</sup>	39	0	34	0,6	0
------------------------------	----	---	----	-----	---

## 2.7 Ansio- ja pääomatulot

Vastaajaa pyydettiin vastaamaan kysymykseen ”Mikä on asianajo-/oikeusaputoimistosta ansaitsemasi ansio- ja pääomatulosi yhteenlaskettu määrä kalenterivuodessa?”. Vastaajan tuli kirjoittaa vastauksensa annettuun ruutuun euroina. Tarkasteltaessa vastauksia havaittiin, että mitä ilmeisimmin osa vastaajista oli ilmoittanut vuositulonsa tuhansina euroina ja osa kuukausitulona. Esimerkiksi alla olevassa taulukossa esitetty minimitulo ”40” tarkoittanee 40 000:ä euroa vuodessa eikä 40:ä euroa. Vastaavasti vastaus ”6 000 euroa” tarkoittaa todennäköisemmin kuukausituloa kuin vuosituloa. Vastauksia ei kuitenkaan haluttu muokata käsin, sillä vastauksista oli mahdotonta arvioida luotettavasti, milloin vastaaja on tarkoittanut ”euroa” ja milloin ”tuhatta euroa” vuodessa ja milloin kuukausituloa tai mahdollisesti jotain muuta. Vastaukset sijoittuivat melko tasaisesti minimin ja maksimin välille, ja olisi ollut vaikea arvioida rajaa, jossa virheelliset vastaukset muuttuvat oikeiksi.

Näin ollen alla esitetyt tulokset eivät todennäköisesti ole täysin totuudenmukaisia. Todennäköisesti tosiasiallisissa luvut ovat jonkin verran tässä esitettyä suurempia. Vastausten perusteella keskiarvotulo olisi noin 121 000 euroa ja mediaanitulo noin 90 000 euroa. Se, että keskiarvo on näin selvästi mediaania suurempi, viittaa siihen, että aineistossa on joitain huomattavasti muita suurempia havaintoja eli pieni osa vastaajista tienaa huomattavasti muita enemmän. Tähän viittaa myös yläkvartiiliin (150 000 euroa) ja maksimivastauksen (1 300 000) suuri ero.<sup>2</sup> Toisaalta tässäkin on muistettava, että todennäköisten virheellisten vastausten vuoksi aineisto ei antane aivan totuudenmukaista kuvaa.

Yksi vastaajista ilmoitti tulokseen 0 euroa. Tämä tulkittiin niin, ettei henkilö halunnut vastata kysymykseen. Tätä vastaajaa ei ole huomioitu alla olevissa taulukoissa.

N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Alakvartiili	Mediaani	Yläkvartiili	Moodi
226	40	1 300 000	121 223,6	50 000	90 000	150 000	100 000 (23 kpl)

Alla on eritelty tulot sukupuolittain. Taulukosta nähdään, että kyselyyn vastanneiden naisten keskivuositulo (130 318,3 euroa) oli suurempi kuin miesten (118 298,4). Toisaalta miesten kohdalla maksimitulo (1 300 000) oli yli kaksinkertainen naisten maksimituloon (560 000) verrattuna. Vastaavasti miesten mediaanitulo (90 000) oli isompi kuin naisten (80 000) ja miesten ylä- ja alakvartiilin ero (erotus 100 000) suurempi kuin naisten (erotus 85 000). Tämä kertoo siitä, että kyselyyn vastanneiden miesten tulot vaihtelivat enemmän kuin naisten. Edelleen on muistettava, että todennäköiset virheelliset vastaukset vääristävät jonkin verran tuloksia.

Sukupuoli	N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Alakvartiili	Mediaani	Yläkvartiili	Moodi
Mies	171	40	1 300 000	118 298,4	50 000	90 000	150 000	100 000 (16 kpl)
Nainen	55	45	560 000	130 318,3	60 000	80 000	145 000	100 000 (7 kpl)

<sup>1</sup> Kaksi vastaajaa kertoi olleensa harjoittelijana yli 30 vuotta. Näitä vastauksia ei voitane pitää luotettavana ja ne vaikuttanevat vääristävästi mm. keskiarvoon.

<sup>2</sup> Miesten kohdalla myös vastausten hajontaa kuvaava keskihajonta (miehet 159 712,6) oli suurempi kuin naisten (129 169,3).

## 3 Liiketoiminnasta luopuminen

### 3.1 Liiketoiminnasta luopumisen tapa

Vastaajalta kysyttiin, että suunnitteleeko hän liiketoiminnasta luopumista (alla taulukko 1). ”Kyllä” vastasi 85 vastaajaa eli 37,4 % vastaajista, ja heiltä kysyttiin jatkokysymyksinä alla olevat kysymykset 2-3. Ne 142 vastaajaa (62,6 % vastaajista), jotka vastasivat ”ei” eli vastasivat, etteivät suunnittele liiketoiminnasta luopumista, siirtyivät liiketoiminnan kehittämistä koskevaan osioon (tässä raportissa [luku 4](#)).

1. *Suunnitteletko liiketoiminnastasi luopumista?*
2. *Minkä ajan kuluessa olet ajatellut luopua liiketoiminnastasi?*
3. *Haluaisitko mieluummin löytää toimistollesi jatkajan vai ajaa toimiston alas?*

(1.)	N	%
Kyllä	85	37,4
Ei	142	62,6
<i>Yhteensä</i>	<i>227</i>	<i>100</i>

(2.)	N	%
Vuoden kuluessa	14	16,5
Kahden vuoden kuluessa	20	23,5
3–5 vuoden kuluessa	30	35,3
Ei vielä tietoa	21	24,7
<i>Yhteensä</i>	<i>85</i>	<i>100</i>

(3.)	N	%
Jatkaja	52	61,2
Alasajo	33	38,9
<i>Yhteensä</i>	<i>85</i>	<i>100</i>

Liiketoiminnasta luopumista suunnittelevista 58,8 % (50 vastaajaa) aikoi luopua liiketoiminnasta 2–5 vuoden kuluessa. Noin joka neljännellä (24,7 % eli 21 vastaajaa) ei ollut vielä tietoa luopumisen aikataulusta.

Luopumista suunnittelevista suurin osa (61,2 % eli 52 vastaajaa) halusi mieluummin löytää toiminnalle jatkajan kuin ajaa toiminnan alas. Niille, jotka kertoivat mieluummin löytävänsä toimistolle jatkajan, esitettiin jatkokysymyksiä tähän liittyen. Nämä kysymykset ja tulokset esitetään jäljempänä luvussa ”[3.2 Liiketoiminnan siirtäminen eteenpäin](#)”. Niille 33 vastaajalle (38,9 %), jotka kertoivat haluavansa ajaa toimiston alas, kysyttiin tähän liittyviä kysymyksiä. Näiden kysymysten tulokset esitetään jäljempänä luvussa ”[3.3. Liiketoiminnan ajaminen alas](#)”.

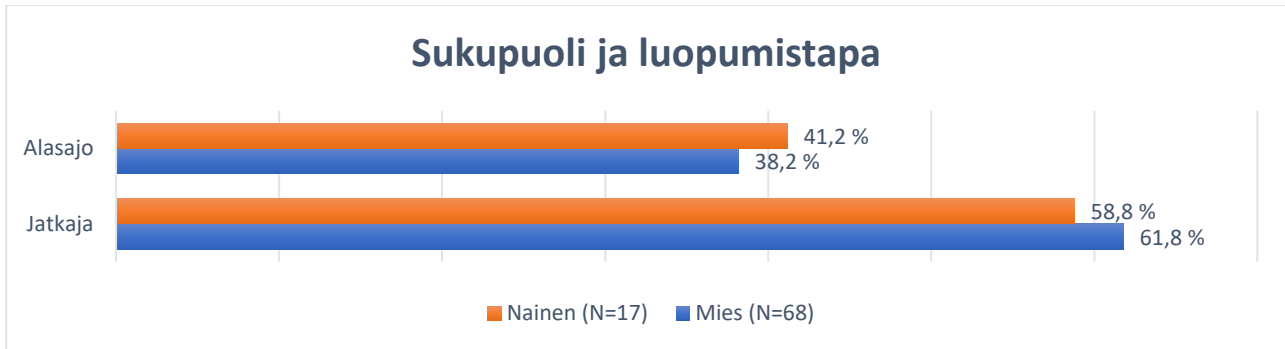
Seuraavassa tarkastellaan taustamuuttujien mahdollista vaikutusta siihen, haluaako liiketoiminnasta luopumista suunnitteleva mieluummin löytää toiminnalleen jatkajan vai ajaa toiminnan alas.

### 3.2 Taustamuuttujien vaikutus luopumistapaan

#### 3.2.1 Sukupuoli

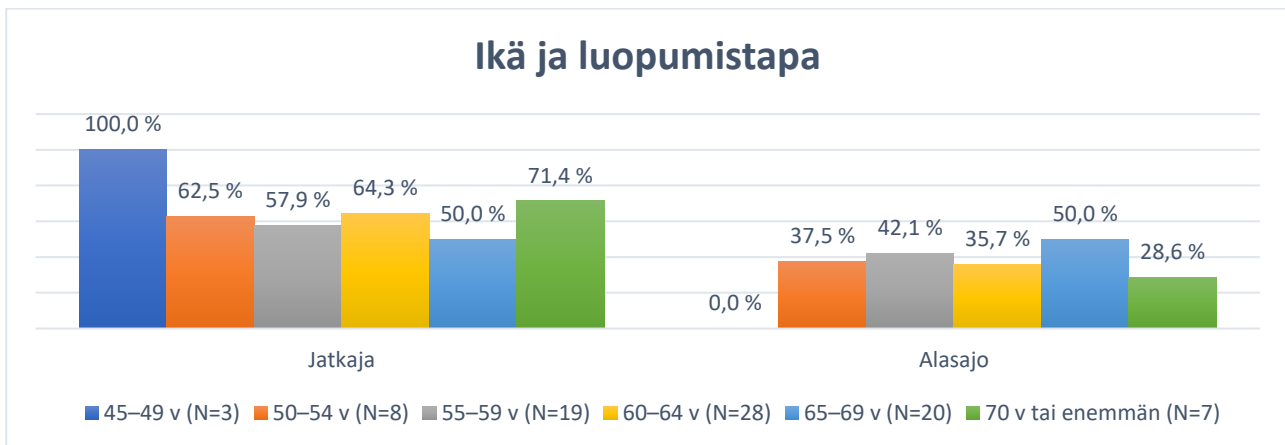
Alla olevassa kuviossa on esitetty naisten ja miesten osuuden niistä vastaajista, jotka mieluiten haluaisivat löytää toiminnalleen jatkajan sekä niistä, jotka mieluiten haluaisivat ajaa toiminnan alas. Kuten kuvioista nähdään, sukupuolet eivät vaikuta tässä suhteessa juuri eroavan toisistaan. Sukupuolella ei siis vaikuta olevan vaikutusta siihen, kummalla tavalla vastaaja suosittelisi luopuvansa liiketoiminnastaan.





### 3.2.2 Ikä

Alla on esitetty vastaavat tiedot iän mukaan. Kuten kuviosta nähdään, eri-ikäiset vastaajat eivät vaikuta eroavan suunnitelmissaan merkittävästi. Kuvion mukaan kaikki (100 %) 45–49-vuotiaista vastaajista haluaisi mieluummin löytää toiminnalleen jatkajan kuin ajaa sen alas, mutta vastaajien pienen lukumäärän (N=3) vuoksi tästä ei voida vielä vetää laajempia johtopäätöksiä. Vastaavasti kuvion perusteella näyttää siltä, että mahdollisesti vähintään 70-vuotiaat haluaisivat 50–69-vuotiaita hieman useammin haluaisivat löytää toiminnalleen jatkajan kuin ajaa sen alas. Näidenkin kohdalla kuitenkin vastaajien määrä on pieni (N=7), joten tuloksesta ei välttämättä vielä voida tehdä pitkälle meneviä johtopäätöksiä.



### 3.2.3 Paikallisosasto ja paikkakunnan koko

Kyselyssä ei kysytty, missä maakunnassa tai millä alueella vastaajan toimisto sijaitsee. Sen sijaan kyselyssä kysyttiin, mihin Asianajajaliiton paikallisosastoon vastaaja kuuluu. Voitaneen olettaa, että vastaajan toimisto sijaitsee samalla seudulla kuin mihin paikallisosastoon hän kuuluu.

Alla on esitetty liiketoiminnan luopumistavat paikallisosastoittain. Kuten kuvioista nähdään, vastausten määrä paikallisosastoa kohti oli hyvin matala. Siksi tuloksista ei voida tehdä tilastollisia johtopäätöksiä. Lukumäärällisesti eniten halukkaita jatkajan löytämiseen oli Helsingissä (18 vastaajaa) ja Hämeessä (7 vastaajaa). Lukumäärällisesti eniten liiketoiminnan alasajoa suunnittelevia oli Helsingissä (15 vastaajaa) ja Kymessä (4 vastaajaa).

Alla on esitetty myös liiketoiminnan luopumistavat päätoimiston sijaintipaikkakunnan asukasluvun mukaan. Vastauksissa ei ole nähtävissä selvää kaavaa, eli paikkakunnan koko ei vaikuta selvästi vaikuttavan siihen, halutaanko liiketoiminnasta luopua vai ajaa se mieluummin alas. Huomattava on, että myös tässä vastaajien määrä kokoluokkaa kohden jäi melko pieneksi.

Paikallisosasto	Jatkaja		Alasajo	
	N	%	N	%
Helsinki	18	54,5	15	45,5
Turku	6	75	2	25
Satakunta	2	66,7	1	33,3
Häme	7	70	3	30
Päijät-Häme	4	100	0	0
Kymi	1	20	4	80
Mikkeli	2	66,7	1	33,3
Itä-Suomi	2	100	0	100
Keski-Suomi	1	50	1	50
Vaasa	3	50	3	50
Oulu	3	50	3	50
Lappi	3	100	0	0
<i>Yhteensä</i>	<i>52</i>	<i>61,2</i>	<i>33</i>	<i>38,8</i>

Paikkakunnan asu- kasluku	Jatkaja		Alasajo	
	N	%	N	%
5 000 – 30 000	9	69,2	4	30,8
30 000 – 100 000	13	56,5	10	43,5
yli 100 000	16	64	9	36
pk-seutu	14	58,3	10	41,7
<i>Yhteensä</i>	<i>52</i>	<i>61,2</i>	<i>33</i>	<i>38,8</i>

### 3.2.4 Toimiston koko

Alla on nähtävissä luopumisen tapa toimiston asianajajien ja muiden juristien lukumäärän mukaan eriteltyinä. Jälleen vastausten määrä luokkaa kohti on niin pieni, että yleistyksiä ei voida tehdä. Taulukosta kuitenkin nähdään se, että suurista toimistoista (yli 50 asianajajaa/juristia) tulevista vastaajista ei yksikään ilmoittanut ylipäätään suunnittelevansa liiketoiminnasta luopumista. Kaikista luopumista suunnittelevista 92,9 % tuli 1–5 juristin/asianajajan toimistoista. Niistä vastaajista, jotka mieluiten löytäisivät toiminnalleen jatkajan, 88,5 % tuli 1–5 juristin/asianajajan toimistoista.

Tuloksista voidaan myös laskea, että 1–2 juristin/asianajajan (51,2 %) sekä 1–5 juristin/asianajajan toimistoista noin puolet (47,9 %) suunnittelee liiketoiminnasta luopumista.<sup>3</sup> Näistä suurin osa (1–2 juristin/asianajajan toimistoista 51,6 % ja 1–5 juristin/asianajajan toimistoista 58,2 %) haluaisi mieluummin löytää toiminnalleen jatkajan kuin ajaa toiminnan alas. Muistettava on, että vastaajien määrä oli osin melko alhainen, joten tuloksia ei välttämättä voida yleistää koskemaan laajempaa joukkoa.

Asianajajien/juristin lukumäärä	Jatkaja		Alasajo	
	N	%	N	%
1–2	33	51,6	31	48,4
3–5	13	86,7	2	13,3
6–10	3	100	0	0
11–50	3	100	0	0
51–90	-	-	-	-
yli 90	-	-	-	-
<i>Yhteensä</i>	<i>52</i>	<i>61,2</i>	<i>33</i>	<i>38,8</i>

<sup>3</sup> 1–2 juristin/asianajajan toimistoista vastaajia oli 125 ja 1–5 juristin/asianajajan toimistoista vastaajia oli 165 (kuten [luvusta 2.4](#) on nähtävissä).

### 3.3 Liiketoiminnan siirtäminen eteenpäin

#### 3.3.1 Myyntihinta

Niille liiketoiminnasta luopumista suunnitteleville vastaajille, jotka kertoivat mieluummin löytävänsä toimistolle jatkajan kuin ajaa toiminnan alas, esitettiin kahdeksan jatkokysymystä tähän liittyen. Kysymykset ja tulokset esitetään luvuissa 3.3.1–3.3.5.

Ensin vastaajalta tiedusteltiin liiketoiminnan mahdolliseen myyntihintaan liittyviä kysymyksiä.

1. *Mihin hintaan olisit valmis myymään liiketoimintasi? Onko sinulla myymiselle muita edellytyksiä?*
2. *Onko hinta mielestäsi realistinen? Millä perusteella?*

(1.)	N	%
0 – 50 000 eurolla	22	42,3
50 000 – 100 000 eurolla	10	19,2
100 000 – 150 000 eurolla	7	13,5
150 000 – 200 000 eurolla	1	1,9
200 000 – 250 000 eurolla	3	5,8
yli 250 000 eurolla	9	17,3
<i>Yhteensä</i>	<i>52</i>	<i>100</i>

(2.)	N	%
Kyllä	49	94,2
Ei	3	5,8
<i>Yhteensä</i>	<i>52</i>	<i>100</i>

Taulukosta 1 nähdään, että noin neljä kymmenestä vastaajasta (42,3 %) olisi valmis myymään liiketoimintansa alle 50 000 eurolla. ”Alle 50 000 eurolla” oli myös tyypillisin vastaus. 61,5 % vastaajista olisi valmis myymään liiketoimintansa korkeintaan 100 000 eurolla ja 75 % korkeintaan 150 000 eurolla. Toisaalta 17,3 % vaatisi liiketoiminnastaan yli 250 000 euroa. Taulukosta 2 nähdään, että lähes kaikki vastaajat (94,2 %) pitivät ajattelemaansa hintaa realistisena.

Kysymyksessä 1 vastaajan oli mahdollista tarkentaa, millä edellytyksillä hän olisi valmis myymään liiketoimintansa esittämällään hinnalla. 11 vastaajaa tarkensi vastaustaan ja esitti myyntihinnalle erilaisia edellytyksiä. Nämä tarkennukset esitetään alla. Jotkut vastaajat vaikuttivat ainakin haluavan jättää kaupan ulkopuolelle tai nimenomaan sisällyttää siihen tiettyjä asioita. Mikään yksittäinen seikka ei kuitenkaan säännönmukaisesti toistunut vastauksissa.

Myyntisumma	Edellyttäen että
0 – 50 000 eurolla	tehty laskuttamaton työ korvataan erikseen
	huoneisto ja rahavarat ei siirry
	vain pudas liiketoiminta, ei saatavia, ei käyttö- eikä vahto-om.
	sopivilla reunaehdoilla
	jatkaja jatkaa huoneiston vuokrasopimusta kanssani
	yhtiö lunastaa kaikki muut paitsi yhden osakkeen
100 000 – 150 000 eurolla	huoneisto sisältyy kauppaan
	sukupolvenvaihdos
	TOIMINTA PROFIIILI SÄILYY
50 000 – 100 000 eurolla	toimipaikka säilyy ja ostaja ottaa vastatakseen arkistoinnin
yli 250 000 eurolla	tston varallisuus siirtyy samalla



Kysymyksessä 2 vastaajan tuli tarkentaa, miksi pitää tai ei pidä hintaa realistisena. Kuten todettu, lähes kaikki vastaajat pitivät suunnittelemaansa myyntihintaa realistisena. Tätä perusteltiin erityisesti liikevaihdolla/tu-  
loksella/varoilla/omaisuudella/substanssiarvolla sekä vakiintuneella asiakaskunnalla. Alla on esitetty kaikki annetut vastaukset.

Ei, koska:	Nykyisellä liikevaihdolla nuori ostaja ei pysty maksamaan kauppahintaa
	arvoa ei ole määritelty
	henkilöön liittyvät kontaktit
Kyllä, koska:	Liikevaihto ja tulos
	toiminta on vakiintunutta ja liikevaihto on koko ajan kasvanut
	Toimistolla hyvä maine ja juttukanta suuri
	se on riittävän kohtuullinen
	ottaisin toimiston tyhjäksi, siihen jäisi vain kalusto ja goodwill
	substanssiarvo on pieni eikä asiakkaita voi myydä
	liikehuoneiston vuoksi
	käytännössä valmis nykyaikainen kalustus + toimiston tilanne
	hinta on substanssi arvo sisältäen laskuttamatta olevan työn
	Asianajo on raskas ja huonosti palkattu elinkeino
	jo toteutunut liiketoiminnan siirto
	se ei sisällä good will korvausta
	tuoton perusteella
	toimitilat, asiakkaat
	en aio ottaa kauppahintaa
	substanssi
	ostajan maksukyky tulee muistaa
	Liikevaihdon koko huomioon ottaen.
	ok asiakaskanta
	osinkotuloni ovat noin 400 000 euroa vuodessa
	vakiintunut asiakaskunta
	tyhjästä on paha nyhjästä
	osakkeiden matemaattiseen arvoon perustuva
	halpa
	Varma asiakaspohja
	"Liiketoimintani" arvo on nykyään olematon tai huono
	se ei ole puoltakaan vuotuisesta liikevaihdosta (alv0%)
	toiminta jatkunut pitkään, tulotaso vakiintunut
	yhtiön varat + liikevaihto
	Samalla hinnalla on tehty kauppoja
	on se sen arvoinen
yhtiössä on liiketoimintaan liittyvää varallisuutta	
Yhtiöllä on jonkin verran rahoitusomaisuutta	
velaton yhtiö, hyvät toimintaedellytykset	
asiakaskunnan laajuuteen nähden	

kohtuullinen
liiketoiminnan arvo perustuu henkilökohtaiseen työpanokseen
ei juurikaan laitteita ja tuotto perustuu henkilökohtaiseen suoritteeseen
Liiketoiminnan tuottoarvo + substanssi
KIINTEÄ ASIKASKUNTA
substanssiomaisuuden määrä on vähäinen
Arvo muodostuu vähäisestä käyttöomaisuudesta.
yhden osakkeen substanssiarvo on tuota luokkaa
kauppahinta voidaan maksaa tulevilla tuotoilla.
tstolla reaalivarallisuutta
Liiketoiminnan tilinpäätöksiin perustuva arvo on yli 300k€
Osuuden pienuus
kaikki asiakkaat eivät välttämättä siirry
Vastaa osakassopimuksessa sovittua.

### 3.3.2 Jatkajan ominaisuudet

#### 3. Mitkä ominaisuudet koet tärkeiksi toimistolle jatkajaa valitessasi?

(3.)	N	%
Henkilö on yrittäjyyteen sitoutunut	41	78,9
Jatkaminen tapahtuu samalla paikkakunnalla	19	36,5
Henkilö on halukas kehittämään tai laajentamaan liiketoimintaa	12	23,1
Henkilö pitää toimiston nykyisen henkilökunnan	10	19,2
Muu, mikä?	7	13,5

Tässä kysymyksessä vastaajan oli mahdollista valita useita vaihtoehtoja. 7 vastaajaa valitsi ”muu, mikä” -vaihtoehdon. Vastausten perusteella vastaajille vaikutti olevan erityisen tärkeää (78,9 %), että jatkaja on sitoutunut yrittäjyyteen. Myös jatkamista samalla paikkakunnalla pidettiin tärkeänä (36,5 %). Vastaajien omista tarkennuksissa (”muu, mikä”) ei erityisesti toistunut mikään yksittäinen seikka. Vastauksissa tuli esille mm. jatkajan ammattitaito sekä toimiston arvoihin ja ”henkeen” sopiminen.

Muu, mikä?	Henkilö ylläpitää toimiston arvot
	jatkaja on toiminut yhtiössä jonkin aikaa ja todettu asenteeltaan ja yhteistyökyvyltään sopivaksi jatkajaksi
	henkilö jatkaa samalla erikoistumisalalla
	jatkaa laadukkaan palvelun tarjoamista
	PROFILOITUMINEN TOIMISTON HENGESSÄ
	henkilö kykenee tarjoamaan laadukkaat palvelut asiakaskunnalle
Ammattitaito ja "kunniallisuus"	

### 3.3.3 Jatkajan etsiminen

#### 4. Oletko etsinyt tai löytänyt toimistolle jatkajaa?

(4.)	N	%
En ole etsinyt toimistolleni jatkajaa.	25	48,1
Olen etsinyt toimistolleni jatkajaa, mutta en ole vielä löytänyt sopivaa.	10	19,2
Olen löytänyt toimistolleni jatkajan. Mitä kautta?	17	32,7
<b>Yhteensä</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Vastaajista noin puolet (48,1 %) ei ollut etsinytkään toimistolle jatkajaa ja noin joka viides (19,2 %) oli etsinyt mutta ei ollut löytänyt. Noin joka kolmas (32,7 %) kertoi löytäneensä jatkajan. Kyselyssä vastaajan tuli tarkentaa, että mitä kautta hän on jatkajan löytänyt. Alla esitetään vastaajien tarkennukset. Kuten vastauksista nähdään, tyypillisesti jatkaja löytyi joko toimiston muista juristeista tai perheen sisältä.

Olen löytänyt toimistolleni jatkajan. Mitä kautta?	toiset osakkaat
	sattuman
	työntekijä
	poika
	rekrytointi
	avustava asianajaja
	sukupolvenvaihdos
	Omalla rekrytoinnilla muutama vuosi sitten
	Tytär
	Tarkoitus myydä osalle nykyisistä lakimiehistä/osakkaista omaa suhdeverkostoa käyttäen
	Työharjoitteluun pyrkivien opiskelijoiden joukosta on löytynyt sopiva. Hakeminen on ollut monen vuoden projekti.
	Toimiston omista juristeista
	Olemassa olevat kollegat
Muut osakkaat	

#### 5. Onko sinulla valmis suunnitelma liiketoimintasi siirtämisestä eteenpäin? Kauanko arvioit siirtämisen vievän?

Vastaukset jakaantuivat lähes tasan: noin puolella oli jo suunnitelma (48,1 %) ja puolella ei (51,9 %).

(5.)	N	%
Kyllä, minulla on valmis suunnitelma	25	48,1
Ei, minulla ei ole vielä valmista suunnitelmaa	27	51,9
<b>Yhteensä</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Vastaajan oli mahdollista arvioida sanallisesti, kuinka kauan hän arvioi liiketoiminnan siirtämisen vievän. Yhteensä 37 vastaajaa antoi arvion. Sanallisesti annetut vastaukset luokiteltiin, ja alla esitetään tulokset luokiteltiin. Vastausten perusteella liiketoiminnan siirtäminen vie todennäköisimmin 1–2 vuotta sekä niillä, joilla oli

jo suunnitelma, että niillä, joilla ei vielä ollut. Niistä, joilla oli jo siirtosuunnitelma, 6 vastaajaa eli 27,3 % arvioi siirtämisen vievän alle vuoden. Näistä sanallisista vastauksista oli kuitenkin pääteltävissä, että ainakin osassa tapauksista siirtäminen oli jo aloitettu ja siirtäminen kestää enää esimerkiksi muutaman kuukauden.

On suunnitelma	N	%
Alle vuosi	6	27,3
Noin vuosi	4	18,2
1–2 vuotta	6	27,3
3–5 vuotta	2	9,1
Yli 5 vuotta	1	4,5
Muu	3	13,7
<i>Yhteensä</i>	<i>22</i>	<i>100</i>

Ei vielä suunnitelmaa	N	%
Alle vuosi	1	6,7
1–2 vuotta	8	53,3
2–5 vuotta	5	33,3
Muu	1	6,7
<i>Yhteensä</i>	<i>15</i>	<i>100</i>

Luokkaan ”muu” luokiteltiin esimerkiksi vastaus ”1–5 vuotta” sekä vastaus, jossa kerrottiin varsinaisen siirron tapahtuneen jo ja että tähän liittyen on vielä joitakin asioita kesken.

### 3.3.4 Asianajajaliiton tuki

#### 6. Tarvitsisitko Asianajajaliiton tukea liiketoiminnan siirtoon?

(6.)	N	%
Kyllä, millaista?	15	28,9
En	37	71,2
<i>Yhteensä</i>	<i>52</i>	<i>100</i>

Selvästi suurin osa vastaajista (71,2 %) vastasi, ettei tarvitse Asianajajaliiton tukea liiketoiminnan siirtoon. ”Kyllä” vastanneiden (28,9 %) tuli tarkentaa sanallisesti, millaista tukea he Asianajajaliitolta tarvitsivat. Vastauksissa mainittiin erityisesti arvonmääritys/vastike, sopimukset, verotus sekä apu jatkajan löytämiseen.<sup>4</sup> Alla on esitetty kaikki vastaukset.

Kyllä, millaista?	Mielelläni ottaisin tukea arvonmääritykseen.
	Verotukseen
	Sopimukseen ja vastikkeeseen
	standardisopimusmallit voisivat olla ok
	Liitto voisi keskittyä edunvalvontaan, ettei tarvitsisi lopettaa!
	yleistä taustatietoa
	sopimukseen, vastikkeisiin tms.
	jatkajan etsimiseen
	verotukseen, vastikkeeseen
	verotus, sopimukset
	Myöhäistä pohtia ehkä nyt, mutta olisin kyllä kaivannut
	että löytyisi jatkaja
	Mentorointi-tyyppinen apu kaikissa siirtoon liittyvissä kysymyksissä olisi hyödyksi.
	juurikin verotukseen, liiketoimintakauppahinnan määrittelemiseen, sopimukseen ym. tähän olisi hyvä saada koulutustilaisuus

<sup>4</sup> Nimenomaan nämä esitettiin kysymyksen ohjeessa esimerkkeinä. Mahdollisesti tämä on jonkin verran vaikuttanut vastauksiin ja siihen, että juuri nämä asiat nousivat tarkennuksissa vahvasti esille.

	esim. Asianajajaliiton "tinderin" eli joku systeemi, jolla luopuva aa ja mahdollinen jatkaja voisivat kohdata. Kun ei ole halua laittaa mitään julkista ilmoitustakaan
--	--

### 3.3.5 Mentorointi

7. Oletko kiinnostunut mentoroinnista (mentoroitavan roolissa)?
8. Olisitko itse halukas toimimaan mentorina?

(7.)	N	%
Kyllä	15	28,9
En	37	71,2
<b>Yhteensä</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

(8.)	N	%
Kyllä	15	28,9
En	37	71,2
<b>Yhteensä</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Suurin osa vastaajista (71,2 %) ei ollut kiinnostunut mentoroitavan roolista. Vastaava osuus (71,2 %) ei ollut kiinnostunut mentorin roolista. Prosenttiosuudesta ovat sattumalta samat, eli osa vastaajista, jotka eivät olleet kiinnostuneita mentoroitavan roolista, olivat kiinnostuneita mentorin roolista (ja päinvastoin). Kaikkiaan 31 vastaajaa (59,6 %) ei ollut kiinnostunut kummastakaan roolista ja 9 vastaajaa (17,3 %) oli kiinnostuneita kummastakin.

### 3.4 Liiketoiminnan ajaminen alas

Niille liiketoiminnasta luopumista suunnitteleville vastaajille, jotka kertoivat haluavansa mieluummin ajaa toiminnan alas kuin löytää toiminnalle jatkajan, esitettiin kolme kysymystä. Vastaukset esitetään seuraavassa.

1. Miksi sinua ei kiinnosta liiketoimintasi luovuttaminen eteenpäin / jatkajan löytäminen liiketoiminnallesi?

Tässä kysymyksessä vastaajan (N=33) oli mahdollista valita useita vastauksia.

(1.)	N	%
Jatkajan etsiminen on liian työlästä.	14	42,4
Toimiston asianajopalveluille ei ole tarpeeksi kysyntää.	11	33,3
Muu syy, mikä?	11	33,3

Vastaajista lähes puolet (42,4 %) vastasi, ettei häntä kiinnosta luovuttaa liiketoimintaa eteenpäin tai etsiä jatkajaa, koska jatkajan etsiminen on liian työlästä. Merkittävä syy kiinnostuksen puutteelle (33,3 %) oli myös se, että vastaajan mielestä asianajopalveluille ole tarpeeksi kysyntää.

Vastaajien oli lisäksi mahdollista esittää oma syy kiinnostuksen puutteelle. 11 vastaajaa tällaisen esitti. Vastaukset on esitetty alla olevassa taulukossa. Vastauksissa tulee esille esimerkiksi se, ettei kyseessä olevalle paikkakunnalle/alueelle uskota halukkaita jatkajia löytyvän. Lisäksi vastauksissa on tuotu esille toimiston vahva erikoistuminen johonkin tiettyyn alaan.

Muu syy, mikä?	Keskittyminen erityisalueeseen
	väärä kysymysasettelu. Usean osakkaan toimistona ajamme toimiston alas eli puramme sen ja muut osakkaat jatkavat uudella toimistolla
	Satakuntaan ei kukaan järkevä juristi tule, huono imago
	eläkkeelle jääminen



	Toimiston kalusteet, koneet ja laitteet sekä kirjallisuus käytettyinä vähäarvoisia, ns. goodwill arvo on lopettamiseni jälkeen hyvin pieni, toimistosta saatava hinta jää niin pieneksi, ettei jatkajan etsiminen kannata
	Olen erikoisalalla. Asiakkaat eivät hyväksyisi uutta
	toimisto ammatinharjoittajan praktiikka, ei myytävää
	Kysyntää olisi, mutta voimassa olevat rakenteet: Hgin oikaputston pomo (Marjo Kurki) on määrännyt, kenelle juttuja saa antaa. Toisaalta liitot päättävät, kuka pääsee hoitamaan jäsentensä asioita, vaikka näin ei saisi olla.
	LIIAN PIENI PAIKKAKUNTA
	Naapuritoimisto jatkaa keskeneräiset toimeksiannot loppuun.
	Jag tror inte att någon ung advokat är villig att fortsätta i Pargas,

2. Jos Asianajajaliitto tarjoaa mahdollisuuden jatkajan löytymiselle, harkitsisitko liiketoiminnan luovuttamista eteenpäin uudelleen?

(2.)	N	%
Kyllä, edellyttäen että:	9	27,3
En, koska:	24	72,7
<b>Yhteensä</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Lähes kolme neljästä vastaajasta (72,7 %) vastasi, ettei harkitsisi liiketoiminnan luovuttamista eteenpäin, vaikka Asianajajaliitto tarjoaisi mahdollisuuden jatkajan löytymiselle. Noin joka neljäs (27,3 %) vastaavasti eteenpäin luovuttamista harkitsisi, jos liitto tuon mahdollisuuden tarjoaisi.

Vastaajien oli mahdollista tarkentaa vastaustaan sanallisesti. Alla esitetään nämä tarkennukset. Myöntävästi vastanneiden tarkennuksia oli niin vähän (4 kpl), että niistä ei voida vetää johtopäätöksiä. Kielteisesti vastanneiden vastauksissa korostui erityisesti se, että Asianajajaliiton tuesta huolimatta jatkajaa ei uskota löytyvän. Jotkut vastaajat toivoivat mahdollisten jatkajien omaa aloitteellisuutta. Joissakin vastauksissa korostettiin, että päätös alasajosta on jo tehty.

Kyllä, edellyttäen että:	toimistoni on kunnossa, jos joku kiinnostuu pienestä toimistosta
	seuraaja on riittävän kokenut ja sopiva
	on helppoa
	HENKILÖKEMIAI PELAA
En, koska:	Ei kannattavuutta
	Omaa osaamista ei voi luovuttaa
	ks. edellinen vastaus
	olen päätökseni tehnyt ja sillä mennään
	Uskon, että alalle osataan hakeutua itsenäisesti
	En usko sen onnistumiseen
	en tässä vaiheessa ole vielä tehnyt mitään päätöksiä enkä halua tällaisia yhteydenottoja nyt, koska ne häiritsevät toimiston päivittäistä elämänmenoa
	Ajan toimiston alas
	kts. kohta 21
	toiminta on vähäistä ja lopetan sen siirtämättä kenellekään
	suhteet asiakkaisiin henkilökohtaisia, toiminta hiipumassa
	en usko jatkajan löytymiseen enkä halua nähdä turhaa vaivaa
	Ehdokkaan on itse oltava liikkeellä



	Miksi antaisin toimintaa toiselle?
	edellä todettu on minulle sopivin vaihtoehto.
	Jag tror inte att det går att hitta en efterträdare.
	Järkevä luovutus edellyttäisi ylimenokaudeksi sitoutumista.
	vastaavan kompetenssin omaavaa asianajajaa tuskin löytyy.
	Edelleen liian työläs projekti

3. Toivoisitko Asianajajaliitolta muuta tukea toiminnan lopettamiseen tai jatkamiseen liittyen?

(3.)	N	%
Kyllä, millaista?	6	18,8
En	27	81,8
<i>Yhteensä</i>	<i>33</i>	<i>100</i>

Noin neljä viidestä vastaajasta (81,8 % eli 27 vastaajaa) vastasi, ettei toivo Asianajajaliitolta tukea toiminnan lopettamiseen tai jatkamiseen liittyen. Niiden, jotka vastasivat kysymykseen ”kyllä”, tuli tarkentaa sanallisesti, millaista tukea he Asianajajaliitolta toivoisivat. Tarkennukset esitetään alla. Vastaajat vaikuttivat toivovan yleisiä neuvoja, mutta vastausten (6 kpl) vähyyden vuoksi on vaikea vetää pidemmälle meneviä johtopäätöksiä.

Kyllä, millaista?	Ohjeita, neuvoja
	seuraajan jatkaminen olisi hyvä asia
	Neuvontaa yleisellä tasolla (esim. advokaatti) siitä, miten alarajo suoritetaan ilman esimerkiksi verotuksellisia yllätyksiä tai negatiivisia seikkoja
	AKTIIVINEN HALUKKAIDEN ETSINTÄ
	Konkreettisia neuvoja aikanaan lopettamiseen liittyen.
	Varmistus siitä, että liitto vastuuvakuuttaa liiketoiminnan lopettamisen jälkeisen vastuun

## 4 Liiketoiminnan kehittäminen

### 4.1 Liiketoiminnan kehittämisen suunnittelu

Liiketoiminnan kehittämistä koskevaan osioon vastasivat ne vastaajat, jotka kertoivat, etteivät suunnittele liiketoiminnasta luopumista (ks. [luku 3.1](#)).

Vastaajilta kysyttiin kysymys ”Suunnitteletko liiketoimintasi kehittämistä?”. Noin kuusi kymmenestä vastaajasta (59,7 % eli 85 vastaajaa) kertoi suunnittelevansa liiketoiminnan kehittämistä. Näille vastaajille esitettiin kehittämiseen liittyviä jatkokysymyksiä ([luvut 4.2.–4.4](#)) ja muut (40,1 % eli 57 vastaajaa) siirtyivät tulevaisuuden suunnitelmia koskevaan kysymykseen ([luku 6](#)).

	N	%
Kyllä	85	59,7
En	57	40,1
<i>Yhteensä</i>	<i>142</i>	<i>100</i>

### 4.2 Toimiston laajentaminen

#### 1. Suunnitteletko toimistosi laajentamista?

(1.)	N	%
Kyllä	73	85,9
En, miksi?	12	14,12
<i>Yhteensä</i>	<i>85</i>	<i>100</i>

Huomattava enemmistö (85,9 %) liiketoimintansa kehittämistä suunnittelevista vastaajista kertoi suunnittelevansa toimistonsa laajentamista. Niiden, jotka kertoivat, etteivät suunnittele toimistonsa laajentamista, tuli tarkentaa vastaustaan sanallisesti. Alla esitetään nämä tarkennukset. Vastauksissa tuli esille mm. se, että laajentaminen ei ole nyt ajankohtaista/tarpeellista – esimerkiksi koska toimistoa on vastikään laajennettu – sekä se, että vastaaja ei ole asemassa, jossa hän päättäisi laajentamisesta.

En, miksi?	Toimivaa kokonaisuutta ei kannata rikkoa
	Tärkeintä reagoida nopeasti markkinatilanteiden muutoksiin
	Kasvua ei kannata hakea kannattavuuden kustannuksella.
	yhtiökumppaneiden vaihtuminen on meneillään
	Nykyisessäkin on liikaa tilaa ja liian suuret kulut
	Ei ajankohtaista
	Hiljattain laajennettu, sulatellaan
	Mahdollisuudet huomioitu jo nyt toiminnassa.
	En päätä näistä asioista.
	?
	on toimisto, on etäyhteydet
Keskityn asianajoon, en liikkeenjohtoon	

#### 2. Miten aiot laajentaa toimistoasi?

(2.)	N	%
------	---	---



Rekrytoimalla uutta henkilökuntaa	63	86,3
Perustamalla sivutoimiston	9	12,3
Tarjoamalla asianajopalveluita etäyhteyksin. Miten?	14	19,2
Muulla tavalla, millä?	7	9,6

Tässä kysymyksessä vastaajan oli mahdollisuus valita useita vaihtoehtoja. Huomattava enemmistö (86,3 %) kertoi aikovansa laajentaa toimistoaan rekrytoimalla uutta henkilökuntaa. Niiden vastaajien, jotka kertoivat aikovansa laajentaa toimistoaan tarjoamalla asianajopalveluita etäyhteyksin, tuli tarkentaa vastaustaan sanallisesti. Nämä tarkennukset esitetään alla olevassa taulukossa. Osalla vastaajista ei ollut vielä asiasta tarkkaa suunnitelmaa ja osa vastaajista totesi vain, että aikoo tarjota asianajopalveluita etäyhteyksin internetin tai videoyhteyksien kautta tätä tarkemmin erittelemättä.

Vastaajan oli myös mahdollista esittää muu tapa, jolla aikoo toimistoaan laajentaa. Myös nämä vastaukset on esitetty alla. Osa vastaajista aikoi kehittää nykyistä toimintaansa ja osa vastaajista ei vielä osannut sanoa, millä tavalla aikoo toimintaansa laajentaa.

Tarjoamalla asianajopalveluita etäyhteyksin. Miten?	netin kautta
	Videoyhteys
	olemme tätä' jo pitkän tehneet ja ottamassa käyttöön uuden Extranetin, joka entistä paremmin mahdollistaa käyttää hyväksi digitalisaation mukanaan tuomia mahdollisuuksia.
	webinaarit, mm.
	ajatukset vielä kehitysasteella, vaikea konkretisoida tähän
	Netin kautta
	kehittämällä uusia palvelumalleja
	en tiedä vielä
	Esim. skype
	suunnitteilla
	XXX
	osa henkilökunnasta/juristeista tekee etätöitä jatkuvasti asiakkaita palvellon
	toimisto tarjoaa digitaalisia palveluja
en osaa sanoa	
Muulla tavalla, millä?	laajentamalla ulkomaille
	kehittää olemassa olevaa liiketoimintaa tehokkaammaksi
	Kehittämällä etäyhteyspalveluita
	en tiedä vielä
	Etsimällä uusia verkostoja
	Xxxx
	digitaalisia palveluja

## 4.3 Rekrytointi

### 4.3.1 Tulevat rekrytoinnit

Niille, jotka aiemmin ([luku 4.2](#), kysymys 2) eivät vastanneet aikovansa laajentaa toimistoaan uutta henkilökuntaa rekrytoimalla, esitettiin alla oleva kysymys 1. Niille, jotka vastasivat aikovansa laajentaa toimistoaan rekrytoimalla uutta henkilökuntaa, esitettiin kysymys 2.



1. Miksi et suunnittele rekrytoivasi uutta henkilökuntaa?
2. Minkälaista uutta henkilökuntaa tarvitsisit toimistoosi?

Ensimmäinen kysymys oli avoin kysymys, johon vastaajan tuli vastata sanallisesti. Alla esitetään vastaukset taulukossa. Vastauksissa korostui erityisesti se, että uuden työntekijän palkkaamista pidetään kalliina, työläänä, riskialttiina ja myös toimintaan nähden tarpeettomana.

1. Miksi et suunnittele rekrytoivasi uutta henkilökuntaa?	uusien osakkaita kyllä, muttei ole varaa tai tarpeeksi toimeksiantoja palkata enempää avustavaa henkilökuntaa/avustavia lakimiehiä
	Videoyhteys, asioiden paperiton käsittely tehostaa toimintaa niin että nykyisellä henkilömäärällä saadaan enemmän valmista.
	Kiinteiden palkkakustannusten välttäminen on keskeisin syy.
	Enemmän vaivaa kuin hyötyä
	ei ole tiloja
	Haluan pitää tässä vaiheessa toiminnan pienenä ja joustavana
	Työnantajan velvollisuudet ovat kohtuuttomat riskiin nähden. Henkilön opettaminen kestää pitkään, jos yleensä pääsee työhön kiinni ja riski poislähtemisestä on iso. Jos pystyisi ottamaan hyvin pienellä palkalla henkilön oppimaan, voisi harkita. Työmäärä on vaihdellut siinä määrin, että vakituisen henkilön palkkaus on jossain määrin ollut pois omasta palkasta. Aktiivisesti en etsi henkilöstöä mutta sopiva kumppani voisi tulla kyseeseen.
	Sivukuluineen kallista, riski iso yhden miehen toimistossa miten kassavirta kestää rekryn.
	Xxx
ei tarvetta	

Kysymyksessä 2 vastaajan oli mahdollisuus valita useita vaihtoehtoja. Lähes yhdeksän kymmenestä vastaajasta (87,3 %) kertoi tarvitsevänsä uuden työsuhteisen asianajajan tai muun juristin. Lähes puolet (46,0 %) kertoi tarvitsevänsä uuden osakkaan. Vastaajan oli myös mahdollista vastata ”muun, minkä”, jolloin hänen tuli tarkentaa vastaustaan. Vastauksissa mainittiin mm. harjoittelija sekä työntekijä markkinointiin ja taloudenpitoon.

2. Minkälaista uutta henkilökuntaa tarvitsisit toimistoosi? (N=63)	N	%
Sihteerin	9	14,3
Osakkaan	29	46,0
Työsuhteisen asianajan / muun juristin	55	87,3
Muun, minkä?	6	9,5
En tarvitse uutta henkilökuntaa	0	0

Muun, minkä?	harjoittelijoita
	eri tukitoimintojen ammattilaisia
	markkinointiin ym. avustajaa
	poikani jatkamaan toimistoani yhdessä ja myöhemmin yksin
	osa-aikaisen sihteerin
	taloudellista osaamista

## 4.3.2 Aiemmat rekrytoinnit

Kaikille liiketoimintansa kehittämistä suunnitteleville esitettiin lisäksi kysymys ”Oletko aiemmin rekrytoinut asianajotoimistoosi?” Noin yhdeksän kymmenestä (88,2 %) kertoi rekrytoineensa aiemmin.

	N	%
Kyllä	75	88,2
En	10	11,8
<i>Yhteensä</i>	<i>85</i>	<i>100</i>

Niille, jotka vastasivat rekrytoineensa aiemmin, esitettiin kysymykset:

1. Mitä kautta olet löytänyt rekrytoitavia?
2. Onko rekrytointiin liittynyt haasteita?

1. Mitä kautta olet löytänyt rekrytoitavia? (N=75)	N	%
Olen etsinyt rekrytoitavia työpaikkailmoituksen avulla	47	62,7
Olen etsinyt rekrytoitavia verkostojeni avulla	62	82,7
Rekrytoitavat ovat ottaneet yhteyttä minuun/yritykseeni avoimella hakemuksella tai kysyen työmahdollisuuksista	51	68,0
Muu, mikä?	7	9,3

Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajan oli mahdollista valita useampi vastausvaihtoehto. Vastausten perusteella selvästi paras tapa (82,7 %) oli löytää rekrytoitavia vastaajan omien verkostojen avulla. Myös rekrytoitavien omat yhteydenotot (68 %) sekä työpaikkailmoitukset (62,7 %) olivat hyviä kanavia. Vastaajien oli myös mahdollista nimetä muu kanava. Annetut 7 vastausta ovat nähtävissä alla. Esille nousi erityisesti harjoittelijoiden/opiskelijoiden rekrytointi tätä varten olevien kanavien kautta.

Muu, mikä?	oikiksen ilmoitustaulu, lakimiesliiton lakimiespörssi
	Some
	LinkedIn, yrityksen www-sivut
	opiskelijoille suunnattu trainee-ohjelma
	toimiston harjoitteluohjelmat
	opiskelijajärjestöjen kautta
	head hunter

2. Onko rekrytointiin liittynyt haasteita?	N	%
Kyllä, millaisia?	48	64,0
Ei	27	36,0
<i>Yhteensä</i>	<i>75</i>	<i>100</i>

Suurin osa vastaajista (64 % eli 48 vastaajaa) oli kokenut haasteita rekrytoinnissa. Näiden vastaajien tuli tarkentaa näitä haasteita sanallisesti. Alla on esitetty kaikki vastaukset. Vastauksissa korostuivat erityisesti hakijoiden korkeat palkkavaatimukset, vaikeudet löytää riittävän osaavaa/kokenutta työntekijää sekä vaikeudet



löytää työntekijää, joka sitoutuisi työhön/työpaikkaan pitkäjänteisesti.<sup>5</sup> Lisäksi jotkut vastaajat totesivat rekrytinnin olevan aina haasteellista/vaikeaa.

Kyllä, mil-laisia?	työntekijän sitoutuminen
	panos/tuotos-suhde, palkkavaatimus, poissaolot
	liian korkeat palkkavaatimukset, oikeanlaisen henkilön löytämisen vaikeus
	riittävän kokemuksen puuttuminen, palkkatoiveet
	Huonoa osaamista ja huonoa työmoraalia
	Hyvää henkilökuntaa on vaikea saada
	Nuori juristi on yleensä 2-3 vuotta ja sitten siirtyy isompaan toimistoon tai suuryritykseen, enkä haluaisi kouluttaa turhaan ja ilmaiseksi näille henkilökuntaa. Minulla on ollut pari nuorempaa avustajaa, jotka ovat näin menetelleet, vaikka heidän palkkaansa olisi tarkistettukin minun toimestani.
	työntekijöiden sopivuus toimiston kulttuuriin
	Epävarmuus työntekijöiden jäämisestä
	Korkeat palkkavaatimukset ja epävarmuus työntekijöiden työllistymisestä
	Osaaminen, asenne
	Osaavan työvoiman puute
	riittävän ammattitaitoisten löytäminen sekä jolla myös markkinoinnillisia kykyjä / valmiuksia
	sopivan henkilön löytäminen
	Epävarmuus työntekijöiden osaamisesta
	toimeksiantojen riittävyys ja niiden ohjaaminen avustavalle lakimiehelle
	epävarmuus osaamisessa
	palkkaus, työsuhteen kesto
	palkka, osaaminen, asenne, sitoutuminen, ymmärrys liiketoiminnasta
	Työntekijöiden työkokemuksen sekä pienehkön yrityksen liiketoiminnan tuntemuksen puute
	Liian korkea palkkavaatimus suhteessa odotettavissa olevaan lisäliikevaihtoon.
	sopivien hakijoiden löytyminen vaikeaa, hakijoiden osaaminen vaihtelevaa, liian korkeat palkkavaatimukset suhteessa osaamiseen
	Epärealistiset palkkatoivomukset ja epärealistinen turvallisuushakuisuus
	Riittävän osaavan ja pätevän löytäminen
	Kilpailu parhaista osaajista ja talenteista
	Sopivan henkilön löytyminen
	Rekrytointi on aina haasteellista
	sitoutuminen toimistoon
	Pitkäjänteisyys, palkkavaatimukset
	osaaminen, sitoutuminen
	Liian pieni palkka
	osaaminen ja epävarmuus
	Kaikki edellä mainitut ja lisäksi työntekijän sairaudet, joita ei saa kysyä
	joistain senioriasiantuntijoista on pulaa
taitavia ja sopivia on aika vähän	
Kaikenlaisia.	
osaavista nuorista juristeista on pulaa	
Osaaminen ja sitoutuminen	
vaikea saada pätevää lakimiestä pienelle paikkakunnalle	

<sup>5</sup> Kyselyssä kysymyksen kohdalla esimerkkinä mainittiin työntekijöiden liian korkeat palkkavaatimukset, epävarmuus uusien työntekijöiden osaamisesta ja epävarmuus työntekijöiden jäämisestä toimistoon. Mahdollisesti tämä on vaikuttanut siihen, että juuri näihin liittyviä asioita mainittiin runsaasti vastauksissa.

paljon hakemuksia
Kokeneiden hakijoiden vähyys.
rekrytointi on aina vaikeaa
korkeat palkkavaatimukset, epävarmuus työntekijöiden jäämisestä toimistoon
millenniaalien projektiluotoinen suhtautuminen työhön eli pitkäaikaista sitoutuneisuutta aiempien ikäluokkien tapaan e ole enää vastaavalla tavalla odotettavissa
pätevien juristien löytäminen
vaikea saada pätevää työsuhteista lakimiestä
Omissa työnjohtokyvvyissä vajetta
Epärealistiset palkkaodotukset, puuttuva kielitaito

Niille, jotka vastasivat, etteivät ole rekrytoineet aiemmin (N=10), esitettiin kysymys ”Miksi et ole rekrytoinut asianajotoimistoosi? Onko rekrytointiin liittynyt haasteita?” Vastajaan tuli vastata kysymykseen sanallisesti. Alla on esitetty kaikki vastaukset. Rekrytoimattomuudelle syyksi mainittiin mm. rekrytoinnin riskialttius/työläys, töiden riittämisen epävarmuus ja ajanpuute.

Miksi et ole rekrytoinut asianajotoimistoosi? Onko rekrytointiin liittynyt haasteita?	Kynnys palkkaamiseen on erittäin korkealla. Jos tulee virherekrytointi niin työntekijästä ei pääse eroon eli liian kankea työläinsäädäntö. Liian riskialtista palkata, mieluummin ottaa työtä sen verran, että ehtii itse hoitaa.
	Rekrytointia on vasta harkittu, koska epävarmuutta on töiden jatkuvasta riittävydestä kahdelle juristille sekä työntekijän opettamiseen menevä aika, mikä olisi pois työteosta. Toisaalta kiinnostaisi toiminnan kehittäminen ja kokeileminen, saisiko pidempiin työpäiviin apua lisärekrytoinnista.
	Olen pärjännyt yksin. Nyt on enemmän töitä.
	Sukupolvenvaihdoksen jälkeen olen yksin osakas. Aiemmin on vain rekrytoitu juristeja toimistoon, eikä niistä ole tullut osakkaita
	Asiaa ei ole ennättänyt valmistella työkiireiden vuoksi.
	Enemmän vaivaa kuin hyötyä
	ks. edellinen
	Ei tarvetta sihteerille, olen halunnut työskennellä yksin, ilman toista osakasta
	Xxx
	aloittava yritys

#### 4.4 Investointi

Vastaajilta, jotka olivat ilmoittaneet suunnittelevansa liiketoiminnan kehittämistä, kysyttiin investointeihin liittyviä kysymyksiä.

1. Kuinka paljon olet valmis investoimaan liiketoiminnan kehittämiseen?
2. Mihin aiot lähitulevaisuudessa (seuraavan kahden vuoden aikana) investoida?
3. Miten olet aiemmin investoinut työtapoihin?

Ensimmäisen kysyttiin, kuinka paljon vastaaja on valmis investoimaan liiketoiminnan kehittämiseen. Vastaus tuli antaa prosentteina liikevaihdosta (0–100). Alla on esitetty keskeisimmät tunnusluvut vastauksista. Kuten vastauksista nähdään, keskimäärin vastaajat olivat valmiita investoimaan 11,3 % liikevaihdosta ja tyypillisimmin 5 % liikevaihdosta. Vastaajista 5 oli valmis sijoittamaan 25 % tai enemmän, ja yksi vastaaja jopa 56 %.



N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Alakvartiili	Mediaani	Yläkvartiili	Moodi
85 <sup>6</sup>	0 <sup>7</sup>	56	11,3	5	10	15	5 (18 kpl)

Toisena kysymyksenä kysyttiin, mihin vastaaja aikoo lähitulevaisuudessa (seuraavan kahden vuoden aikana) investoida. Vastaajan tuli vastata kysymykseen sanallisesti. Vastaukset on esitetty alla olevassa taulukossa. Vastauksissa toistuivat erityisesti investointi koulutukseen, rekrytointiin, markkinointiin, asiakashankintaan, toimi-/työtiloihin, henkilöstön hyvinvointiin sekä teknologiaan, kuten etäyhteyksiin, internetsivuihin ja tietojärjestelmiin.

Mihin aiot lähitulevaisuudessa (seuraavan kahden vuoden aikana) investoida?	Koulutukseen, teknologiaan, työhyvinvointiin
	Koulutus, markkinointi ja palveluiden kehittäminen.
	Etäyhteyksien kehittämiseen
	Henkilöstön hyvinvointiin ja IT:hen
	Sähköiseen toimintaan.
	Toimintaan ulkomailla. Digitaalisten järjestelmien käyttöönottoon, etätyömahdollisuuteen
	teknologia, digitaalisuus (ohjelmat ym.), varautuminen oikeudenkäyntien digitalisoitumiseen
	Ilme, henkilökunta, tilat
	nettimarkkinointiin
	Nettimainonta
	IT-ohjelmat, henkilöstön viihtyvyys, toimitilat
	Ei voi etukäteen sanoa
	Työntekijöihin, nuorempiin osakkaisiin, digitalisaatioon, myyntiin
	tietotekniikka, koulutus
	Henkilöstön ja sen osaamisen kehittämiseen; Tietotekniikan kehittämiseen
	Jos investoinnilla tarkoitetaan tällä alalla investointia työntekijään, nuorempaan juristiin, tietty hänen palkkakustannuksensa on investoinnin määrää, sillä nuori avustaja ei oikeastaan tuota mitään.
	En tiedä
	uusasiakashankintaan
	Videoyhteys, paperiton asioiden käsittely, maapostista luopuminen
	Markkinointi (oma praktiikka), toimistomme investoi muutoin erityisesti juuri nyt tietotekniikkaan
	Uudet tilat, lisää työntekijöitä, IT
	Työvoiman palkkaaminen.
	olemme jo tehneet huomattavia investointeja digitalisaatioon, jotka ollaan nyt ottamassa juuri käyttöön. Tulevat investoinnit liittyvät näiden päivittämiseen yms.
Ihmisiin ja tekniikkaan	
Lisätyöntekijä	
Ehkä rekrytointia, etäyhteyksiä ja tekniikan päivittämistä.	
-	
Työntekijään.	
Osaamisen kehittämiseen.	

<sup>6</sup> Kaikkiaan 86 vastaajaa oli vastannut investointia koskeviin kysymyksiin, vaikka vain 85 vastaajaa oli kertonut suunnittelewansa liiketoiminnan kehittämistä. Poikkeamaa selvitetessä huomattiin, että yhden vastaajan kohdalla kyselyn sisäinen ”hyppäys” ei ollut toiminut oikein, ja yksi liiketoiminnan kehittämiseen ”ei” vastannut vastaaja oli siirtynyt ”investoinnit”-osioon ”palaute”-osion sijaan. Webropolin mukaan tämä johtuu todennäköisesti siitä, että heidän havaintojensa mukaan hyppäykset eivät aina toimi oikein, jos vastaaja käyttää tiettyjä vanhoja selaimia. Tämän vuoksi yksi vastaaja on vastannut ”väärin” kysymyksiin. Näin ollen tämän vastaajan vastaukset poistettiin ”vääristä” kysymyksistä ennen analysointia.

<sup>7</sup> Yksi vastaaja vastasi ”0 %”. Seuraavaksi pienin vastaus oli ”2 %”, jonka vastasi 5 vastaajaa.

Henkilökunta uusiutuu
Sähköisiin välineisiin ja niiden käyttökoulutukseen
toimitilat, henkilöstön viihtyvyys, koulutus
Toimitilojen ilmeen parantamiseen, työvälineiden kehittämiseen
Teknologia, kouluttautuminen, työyhteisön hyvinvointi
Asiakashankinta Uudet partnerit Erityisosajaat Henkilökunnan kehitys, tiimiytyminen
Mahdollisesti markkinointiin
Tietoteknisiin ratkaisuihin, erityisesti ohjelmistoihin.
Liiketoiminnan arvon ja asiakaskunnan laadunkehittämiseen
mahdollisiin uusiin työtiloihin
Toimitiloihin, kalusteisiin ja henkilöstön kouluttamiseen, markkinointiin
Markkinointiin
Toimitiloihin
Teknologiaan ja automatisointiin
Parempaan palveluun
Avustajan hankkiminen.
Toimitilojen remontti
Uudet tilat, uutta henkilökuntaa
Rekrytointeihin, tietotekniikkaan, AI:iin, koulutukseen
Nettisivut
Lisää henkilökuntaa ja kaikki liikejuridiikan osa-alueet kunnolla kuntoon, jotta tarjoama yrityksille vastaa tarvetta.
Toimitilojen modernisointiin ja laitekantaan
toimistossa vireillä mm. tekoälyhanke, joka koskee meitä kaikkia
Tekoälyn käyttöönottoon, uusiin teknologioihin ja palvelumalleihin
tietotekniikkaan
Mahdollisuuteen ottaa yritykseen toinen osakas ja hankkia tähän tarvittavaa työkalusteita.
Tietokone, sähköpöytä
-
Huolehtimalla etäyhteyksien toimivuudesta
rekrytointi
IT- järjestelmät
Some ja digikoulutukseen ja osaamiseen, sivujen kehittämiseen
digitalisaatioon, prosesseihin, työtapoihin, ihmisiin, kouluttamiseen
Tietotekniikkaan
markkinointi, verkostoituminen
Erilaisiin työskentelyä helpottaviin järjestelmiin ja työvälineisiin.
Laitteistoihin ja ohjelmiin
Xxx
ICT, tekoäly henkilöt
Tietotekniikka ja uusi henkilökunta
tehokkuuteen kaikilla tavoin
En osaa sanoa
Tietojärjestelmiin; parempiin toimitiloihin (vuokrahuoneiston peruskorjaus)
ohjelmiin, koulutukseen, nettipalveluihin,
AI ja muut teknologia-avusteiset työkalut.
Henkilöstöön, toimitiloihin, työhyvinvointiin, henkilöstön viihtyvyyteen
Panostamalla teknologiaan ja saneeraamalla toimitiloja, laajentamalla osakaspohjaa
digitalisointiin
Koulutukseen, osa-aikaiseen sihteeriiin
henkilöstön koulutus ja kyvykkyys käyttää uusia työkaluja ja -tapoja, dokumenttien automatisointi, AI, digitaaliset työkalut, palvelumuotoilu, legal design



	markkinointi tekniikka toimintatavat
	- AI - koulutus - muu IT
	ATK ja henkilökunta
	Toimiston viihtyvyyteen, tietotekniikkaan, etämahdollisuuksiin, digitaalisuuteen
	Markkinointiin, henkilökuntaan
	Toimiston videoneuvottelumahdollisuudet.

Kolmantena kysymyksenä vastaajalta kysyttiin, että miten hän on aiemmin investoinut työtapoihin. Vastajalle annettiin valmiita vastausvaihtoehtoja, joista hänen oli mahdollisuus valita useita. Kaikki vastausvaihtoehdot olivat lähes yhtä suosittuja: noin seitsemän kymmenestä vastaajasta oli investoinut aiemmin teknologiaan (71,8 %), henkilökunnan kouluttautumiseen (70,6 %), työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen (67,4 %) ja/tai työhyvinvointiin (66,3 %). Lisäksi vastaajan oli mahdollista vastata jokin muu tapa. Vastaukset esitetään alla.

<b>"Miten olet aiemmin investoinut työtapoihin?" (N=85)</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
panostamalla työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen	58	67,4
panostamalla työhyvinvointiin	57	66,3
panostamalla henkilökunnan kouluttautumiseen	60	70,6
panostamalla teknologiaan	61	71,8
muulla tavoin, miten?	3	3,5

muulla tavoin, miten?	praktiikan sisäistä markkinointia toimiston sisällä
	Maksamalla palkkaa ja neuvomalla työssä.
	osallistamalla henkilökuntaa toimiston kehittämiseen

## 5 Muut suunnitelmat

57 vastaajaa kertoi, ettei suunnittele liiketoiminnasta luopumista ([luku 3](#)) eikä liiketoiminnan kehittämistä ([luku 4](#)). Näiltä vastaajilta tiedusteltiin, millaisia suunnitelmia heillä on asianajotoimistonsa tulevaisuudelle. Vastaajan tuli vastata kysymykseen omin sanoin. Alla on esitetty kaikki vastaukset. Suurin osa vastaajista aikoi jatkaa toimintaansa kuten ennenkin. Osalla vastaajista oli mielessä jo tuleva eläkkeelle jääminen, mutta varsinaisia suunnitelmia liiketoiminnan tulevaisuudesta tämän jälkeen ei vielä välttämättä ollut.

Millaisia suunnitelmia sinulla on asianajotoimistosi tulevaisuudelle?	Jatkaa entisellään.
	Ei mitään. Toimisto on iso kansainvälinen toimisto, jonka tulevaisuudensuunnitelmat kehitellään etäällä minusta.
	Ei ole
	Jatkan samaan malliin niin kauan kuin jaksan. Vähennän töitä vähän kun tulen eläkeikään, mutta en lopeta kokonaan. Olen pitänyt niin pientä YEL-vakuutusta, että ei ole varaa jäädä täysiaikaiselle eläkkeelle.
	ei erityisiä suunnitelmia. Jatketaan nykyistä toimintaa.
	Maltillinen kehittäminen
	Toiminnassa kehitetään sähköisiä palveluista
	X
	Talouden tasapainotus alkuvuosien jälkeen, kassapuskurin kerääminen.
	Näillä mennään.
	osakaspohjan laajentaminen, diffuusio
	Toiminta pysyy suurin piirtein ennallaan.
	Jatkaa nykyisellään
	Jatkaa yhden ihmisen toimistona kuten tähänkin asti
	Hankitaan lisää ja parempia asiakkaita, palvelaan olemassa olevia asiakkaita hyvin.
	ei ole suunnitelmia
	Haluaisin toimia asianajaja eläkkeellä-nimikkeellä sovittelu- tai muissa ei-palkallisissa tehtävissä (ei vielä haettu SAL-päätöstä ko. asiassa). Siis hyödyllistä tekemistä korkeintaan kulukorvauksilla tms. mahdollista kolmannella sektorilla.
	Jatketaan nyky muodossa ylläpitäen tekniikkaa sekä tietolähteitä (sähköiset ja paperipohjaiset).
	Lopetan sen kun jään eläkkeelle.
	Samalla tavalla jatketaan kuin tähänkin asti.
	Kehitämme toimintaa eteenpäin
	Tätä samaa eläkkeelle siirtymiseen asti. Tai ennen eläkkeelle siirtymistä liiketoiminnan siirtoa jonnekin.
	Toivon, että toiminta jatkuu samanlaisena.
	Seuraavat 10 - 12 vuotta suurin piirtein samoilla periaatteilla, kuten tähänkin saakka. 10 vuoden kuluttua eläkkeelle pikkuhiljaa. Jos löytyy jatkaja perillisistä, siirto jatkajalle. Tai jos ei löydy jatkajaa, toinen vaihtoehto on toiminnan alasajo.
	Ylläpitäminen
	jatkaa kuten tähänkin asti
	Jatkan entiseen tapaan.
	Jatkan kuten aikaisemmin, toiminta pienimuotosta, tulot vaihtelevat, tärkeintä että aktiivisuus säilyy ja että pitää itsensä ajan tasalla koska ympäristö muuttuu koko ajan
	Voimien mukaan jatkan muutaman/muutamia vuosia vielä, todennäköisesti yksin. Teen myös opetustyötä ja toimistoni voi siksi toimia säästöliekilläkin.
	Jatkaa laadukasta asianajotoimintaa, jota päämiehet, kollegat ja viranomaiset arvostavat



Jatkan muutaman tai usean vuoden tilanteen mukaan ja katson sen jälkeen kuka parhaiten voisi ryhtyä hoitamaan asiakkuuksia
Luovutan loputkin omistuksestani jatkajalle.
vi fortsätter som tidigare
A
Olen työsuhteessa. en enää osakas
nykyisen jatkaminen
Jatkaa nykypohjalla 5 - 8 vuotta
kehittää asiakaskantaa, viedä erikoistumista pidemmälle
pitää kulut pieninä ja tehdä maltillinen määrä töitä
Toiminnan jatkaminen toimiston osakkaana noin viisi vuotta. Toimiston vastuutehtävien siirto nuoremmille osakkaille.
Ei suunnitelmia
Jatkan 68 vuotiaaksi, sen jälkeen eläkettä ei enää kerry. Toiminta pysyy sellaisena kuin se on ollut ensin 10 vuotta lakitoimistona ja nyt 5 vuotta aatoimistona.
Koitan pärjätä
Jatkan nykyisellä konseptilla 5-10 vuotta
Toiminta jatkuu ennallaan.
Ei tarkempia suunnitelmia
Jatkan samalla tavalla kuin ennenkin
Jatketaan entiseen malliin.
Todennäköisesti ajaa toiminta alas, kun eläkkeelle jäänti tulee ajankohtaiseksi.
Jatkaa virtuaalitoimistona eläkkeellä ollessani.
Viiden vuoden kuluttua tavoitteena on siirtyä pikku hiljaa eläkkeelle.
Tätä taidetaan tehdä eläköitymiseen saakka vähintään ja sitten kalusto myyntiin, jos ei ole jo kaatopaikkatavaraa. Jatkajaa on pienemmälle paikkakunnalle muulla tavalla turha kuvitella tulevan.
Jatkaa yksityisten ja PK-yritysten asioiden hoitamista (riita- ja rikosasiat, sekä pesänselvittäjän ja pesänjakajan tehtävät). Aikanaan luopuminen liikkeenluovutuksella nuoremmalle kollegalle.
Fortsätter ca 5 år, varefter jag försöker gå i pension.
Jatkan samalla tavalla kuten ennenkin.
Teen vielä n 5 vuotta eli eläkeikään asti ja lopetan sitten toimiston. Jatkan ehkä kotitoimistona muutamia isoa riitoja vuosittain.
Hyvä kysymys. Terveysten päälle käy tämä jatkuva pitkäaikainen istuminen ilman lomia. Terveystilani on toistaiseksi hyvä, painoa on tullut melkoisesti ja sille on jotakin tehtävä lähitulevaisuudessa.



## 6 Palaute

Kyselyn lopussa vastaajan oli mahdollista antaa vapaa palaute tutkimuksesta tai Asianajaliiton toiminnasta. Kaikki vastaukset on esitetty alla olevassa taulukossa. Vastauksista ei noussut esiin erityisiä teemoja, jotka toistuisivat säännöllisesti vastauksesta toiseen. Yksittäisissä vastauksissa kommentoitiin mm. kouluttautumisolosuhteita, liiton jäsenmaksuja, valvontatoimintaa, ruotsin kielen asemaa sekä alan tai vastaajan toimiston tulevaisuudennäkymiä. Kyselyä pidettiin pääosin onnistuneena ja sopivan laajuisena – tosin jotkut vastaajat esittivät, että enemmänkin olisi voinut kysyä.<sup>8</sup>

Hyvät ja napakat kysymykset! Tämä laajuus on riittävä.
Edunvalvontaa voisi parantaa mm. viranomaisiin ja poliisiin päin korostaa, että hankkisivat pidätetyille asianajajaliittoon kuuluvista toimistoista avustajia, ensisijaisesti asianajajia ja muutenkin markkinointia maallikoille (mikä ero asianajajalla ja villillä lakimiehellä).
Ongelma tulee olemaan se, että täällä Satakunnassa ja usealla muullakin taantuvalle alueella, Mikkeli, Savonlinna, Kaakkois-Suomi jne. tulee olemaan lähimmän viiden vuoden kuluessa suuria vaikeuksia saada asianajopalveluita. Nyt Satakunnan osaston jäsenmäärä on 51, mutta tulevaisuus tulee olemaan se, että viidessä vuodessa määrä puutoaa alle kriittisen 40 jäsenen määrän. Asianajokoe on nykyään täysin liian vaativa ja vaikea, ja tiedän kavereita, jotka ovat olleet ainakin neljä kertaa kokeessa siitä läpi pääsemättä. Liitto on mokannut useita asioita, nyt jäsenmäärä junnaa noin 2 150:ssa, kun taas lupalakimiehiä on täysin käsittämättömän suuri määrä, vajaat 1 600. Jotain tarttis tehdä, totesi 12.5.2017 menehtynyt yhdeksäs valtionpäämiehemme. Liiton taseen mukainen oma vapaa pääoma on noin 3,6 miljoonaa euroa ilman arvonkorotuksia, mitä sillä tehdään, pitäisi tukea jäsenistöä eikä kartuttaa mammonaa. Jos jäsenyys, valvontamaksu ja osasto vievät noin 1.200€ vuodessa, niin mitä sillä saadaan, tarpeetonta kaitsemista ja perusteettomia kanteluita Valvontalautakuntaan, joka on selvästi ylityöllistetty ja muutoksien tarpeessa koskien sinne tutkittavaksi otettuja kanteluita jne.
Tutkimuksessa ei ole otettu huomioon sitä, että monet asianajajat minun lisäksi ovat eläkkeellä tai osaeläkkeellä ja että heidän tulonsa asianajotyöstä eivät sen vuoksi ilmeisesti anna sellaista kuvaa, jota tutkimuksessa halutaan saada selville.
Talouden kannalta ongelmallisinta ovat olleet oikeusapu- ja oikeusturvajutut, joissa ei ole mahdollista tehdä välilaskutusta. Jutut ovat usein viivästyneet asianajajasta ja päämiehestä riippumattomista syistä, ja yhdistetty em. vaikutus kassatilanteeseen on erittäin hankala. Juttujen käsittelyn viivästyessä / lykkääntyessä pitäisi olla mahdollisuus saada tehdä välilaskutus. Villillä laskutus on mahdollista jopa vasta 2 vuoden kuluttua toimeksiannon vastaanottamisesta.
Kysymys on siis osakeyhtiömuotoisen toimiston osakkeiden myynnistä luopumisen yhteydessä. Tarkoitus on jäädä kaupan jälkeen työsuhteiseen työhön enintään 4 - 5 vuoden ajaksi, jona aikana osaamista on tarkoitus siirtää nuoremmille.
Vuonna n 1988 hyvin tunnettu kollega E Galle täytti n 60 v ja tai samalla oli ollut liiton jäsen n 30 v ja kertoi, että asianajajaliitto tai yhdistys ei merkkipäiviä huomionnut mitenkään. Tuolloin vähän nuorempana vähän ihmettelin, mutta kätkin sydämeen. Nyt 30v myöhemmin voin todentaa saman, ilman mitään kitkeryyttä. Ilpo Moisala
Ei kommenttia
Erikoinen tutkimus
Kouluttautumisolosuhteissa säännöstö kaipaa uudistusta. Vuosituntimäärä 18 t/v ei perustu mihinkään, on sattumanvaraisesti valittu ja liiallinen. Kukin asianajaja toimii omalla alallaan, eikä mielekästä kouluttautumista ole mahdollista saada vuodessa omalta toimintasektorilta omaa toimintaa hyödyttämään. Se johtaa hyödyttömään näennäis- ja pakkokouluttautumiseen, jossa maksetaan turhasta. Taas se ajatus, että kaikkien asianajajien tulisi olla perillä kaikkien oikeudenalojen kehityksestä on ymmärrettävästi vailla mieltä. Tällaisessa tilanteessa huomautusuhan alla kouluttautuminen on kohtuuton vaatimus, eikä ole hyvän asianajotoiminnan valvomisen kannalta mielekäs. Jokainen vastuullinen asianajaja pitää kyllä huolen siitä, että on alallaan ammatillisesti ajan tasalla ilman tuntiveloitettakin. Mikäli muunlaisia kuin vastuullisia asianajajia olisi, eivät tällaiset välit määrätystä tuntimäärästäkään. Pyydän, että Asianajajaliitto järjestää kouluttautumisolosuhteita koskien jäsenkyselyn.

<sup>8</sup> Hyvä on huomioida, että useissa kysymyksissä vastaajan vastaus vaikutti siihen, mitä häneltä kysyttiin seuraavaksi. Siksi eri vastaajilta kysyttiin eri määrä kysymyksiä.



<p>Toiminnan siirtäminen tapahtuu suunnitelman mukaan siten, että toimiston nykyinen työsuhteinen nuorempi juristi ostaa toimiston osakkeita. Hän voi sen jälkeen etsiä työsuhteeseen toisen nuoremman juristin, joka aikanaan ostaa minun osakkeeni. Jatkan itse työskentelyä niin kauan, että tietotaitoni sekä osa asiakaskunnasta saadaan siirrettyä. Kuitenkin lopetan kokonaan viimeistään 66-vuotiaana.</p>
<p>N/A</p>
<p>Tietysti voin opastaa mahdollista toimistoni jatkaa.</p>
<p>Asianajajaliiton olisi hyvä kehittää valvontatyötä. Osa asiakkaista ja vastapuolista käyttää hyväkseen "ilmaista" valitusmenettelyä, joka työllistää asianajajia valtavasti ja usein turhaan. Valittajalle pitäisi määrätä valitusmaksu, joka palautetaan, jos valitus menestyy millään tavalla. Jos ei menesty, menee summa lyhentämättömänä liiton toimintaan. Poistaisi paljon turhia prosesseja ja shikaaninomaisesti tehtyjä prosesseja.</p>
<p>Tämä kysely on merkittävä yleensä eläköitymässä olevien lakimiesten lukumääriä ja asianajaja-ammatin tulevaisuuden jatkokehittämistä ajatellen: jäävätkö jäljelle vain suuret ammattilaistoimistot ja toisaalta vapaaehtoiset auttaja/tuki/neuvojajohdot? Miten voidaan hyödyntää kokeneita ammattilaisia, jotka haluavat jollakin tavalla jatkaa mieltätyötään mutta eivät ehkä halua perustaa tai jatkaa omaa toimistoa? Miten asianmukaisia oikeudellisia näkökulmia voitaisiin kehittää ja voimistaa kansalaisten keskuudessa? Miten suomalaista oikeusjärjestelmää kehittää ja tehdä sitä kansalaisille ymmärrettävämmäksi?</p>
<p>Kysymykset soveltuivat huonosti ison asianajotoimiston osakkaalle. Oli laadittu ikään kuin yhden miehen toimistoa varten</p>
<p>Sisällöstä en osaa sanoa, mutta "tämäntyyppisiä juttuja", siis omaa AA-toimintaa tukevia selvityksiä yms. olisi toivonut uran varrelle aiemminkin. Ehkä pitää katsoa peiliinkin, mutta karkeistetusti sanottuna liiton toiminnan hyöty on ollut se titteli, joka kertoo, mitä työtä olen tehnyt. Aika suuret maksut liitolle, asiakkaiden kantelu-oikeus, jäsenkunnan kasvu, ja varmasti myös "aikojen muuttuminen" (myös itsessäni) ovat valitettavasti johtaneet näkemykseen, että "toisin olisi pitänyt valita". SAAL joutuu sitä sitovien sääntöjen perusteella tekemään tehtävänsä, mutta sellaisessa ympäristössä on vaikea kuvitella enää tekevänsä mielekästä työtä. Määräyksiä, ohjeita, sääntöjä, kanteluita - ja samanaikaisesti oikeushallinnon ja -sääntelyn valtava lisääntyminen.</p>
<p>Toimistossa liikaa väkeä, 5 - 7 sopiva määrä, ja miehiä oltava puolet</p>
<p>Vastausten antaminen voi olla vaikeaa, jos ei ole tiedossa, mitä tulevaisuudennäkymiä on olemassa. Luonnollisesti ammatinharjoittaminen päättyy jossain vaiheessa.</p>
<p>kort och effektiv enkät - helt ok då man frågar ortens storlek så är intervalllets bredd avgörande – 30 000 börjar redan vara en stor ort och i praktiken stad (i landsbygds proportioner...) och 5.000 är en mycket typiskt liten självständig (fattig kommun)</p>
<p>Ikäisteni kollegojen keskuudessa jatkajan löytäminen tuntuu todella haastavalta. On vahinko, että kymmenien vuosien tietotaito ja asiakaskunta menee "hukkaan".</p>
<p>Varför riktar sig förfrågan endast till förbundets finska medlemmar?????</p>
<p>Vuodet eivät ole veljeksiä. Viime vuosi ei ollut hyvä, mutta ei tämä pelkkää surkeutta ole.</p>
<p>Jag önskar mera information, material och utbildning på svenska.</p>
<p>-</p>
<p>Asiallinen kysely, mielenkiinnolla odotan tästä raporttia julkaistavaksi.</p>
<p>Isossa tsossa en päätä monistakaan em. asioista vaan osakkaat yhdessä, taikka hallitus tai TJ.</p>
<p>Hyviä kysymyksiä!</p>
<p>Olisi hienoa, jos liiketoiminnasta luopumisesta olisi koulutustilaisuuksia</p>
<p>Kiva kysely, ei kestänyt sitä varttiakaan.</p>
<p>Mielestäni yli 63 vuotiaiden jäsenmaksun tulisi olla "muodollinen", jotta voisi käyttää tuttua asianajaja nimikettä, vaikka tekisi esimerkiksi pari-kolme työpäivää viikossa. Itse haluaisin tehdä ns. helppoja töitä Kaupparjoja, perunkirjoituksia, helppoja perinnönjakoa ja osituksia yms.) niin kauan kuin terveyteni sen sallii. Itselläni on omistuksessa liikehuoneisto, jota on käytännössä mahdoton myydä tai saada vuokratuksi paikkakunnalla, jolla toimin. Pienimuotoisella toiminnalla saisin ainakin 350 euron yhtiövastikkeen katetuksi.</p>
<p>Näitä kyselyjä voisi kehittää niin, että pienemmille toimistoille olisi osa erilaisia kysymyksiä kuin Helsingin isoille toimistoille.</p>
<p>Advokatförbundet borde även tänka på de små byråerna ute på landsorten och deras framtid - all fokus skall inte riktas mot de stora byråerna i de stora städerna.</p>
<p>Samalla olisi voinut kysyä enemmänkin, esim. taustatietoja tulevien vuosien tutkimuksia varten, vertailuaineistoksi.</p>
<p>Liitolle kiitos kaikesta!!</p>



Sinänsä mikäli taloudellisesti olisi mahdollista, palkkaisin mielelläni jonkun avukseni. Jos sopiva valmis nuori varatuomari olisi kiinnostunut yhteistyöstä omalla riskillään eli provisiolla ja pienellä pohjapalkalla niin sekini olisi mahdollista. Kesäapulainen minulla on nyt ollut kahtena kesänä kolme kuukautta ja hän on jatkanut myös jouluna ja maaliskuussa. Hänen kanssaan on mennyt hyvin ja yhteistyö hänen kanssaan jatkuu ainakin ensi kesään.

Hieman kaavamainen kysymyksenasettelu

## 7 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa kartoitettiin vähintään 45-vuotiaiden osakasasianajajien suunnitelmia liiketoiminnalleen. Tutkimuksen teemoina olivat erityisesti liiketoiminnasta luopuminen ja liiketoiminnan kehittäminen.

Kyselyyn vastanneista 227 vastaajasta noin kolmannes (37,4 %) kertoi suunnittelevansa liiketoiminnasta luopumista. Heistä selvästi yli puolet (61,2 %) kertoi, että löytäisi mieluummin toiminnalleen jatkajan kuin ajaisi toiminnan alas. Kuitenkaan noin puolet vastaajista (48,1 %) ei ollut (vielä) etsinyt jatkajaa. Noin joka viides (19,2 %) oli etsinyt mutta ei löytänyt. Ne, jotka olivat jo löytäneet jatkajan (32,7 %), olivat tällaisen löytäneet pääasiassa toimiston sisältä tai perhepiiristä.

Tärkeimpinä jatkajan ominaisuuksina pidettiin sitä, että hän olisi sitoutunut yrittäjyyteen (78,9 %) ja valmis jatkamaan toimintaa samalla paikkakunnalla (36,5 %). Liiketoiminta oltiin usein valmiita myymään jatkajalle alle 50 000 euron (42,3 %) tai alle 100 000 euron hinnalla (61,5 %), mutta osa oli valmis myymään liiketoimintaansa vain yli 250 000 eurolla (17,3 %). Vastaajat eivät pääsääntöisesti (71,2 %) pitäneet Asianajajaliiton tukea liiketoiminnan siirrossa tarpeellisenä.

Vastaajat, jotka halusivat mieluummin ajaa toiminnan alas kuin löytää sille jatkajan, perustelivat näkemystään erityisesti jatkajan etsimisen työläydellä (42,4 %). Kuitenkin vaikka Asianajajaliitto tarjoaisi apua jatkajan löytämiselle, selvästi suurin osa ei olisi valmis harkitsemaan päätöstään uudestaan (72,7 %).

Niistä vastaajista, jotka eivät suunnitelleet liiketoiminnasta luopumista, suurin osa (59,7 %) suunnitteli liiketoiminnan kehittämistä. Heistä selvä enemmistö (85,9 %) aikoi kehittää liiketoimintaansa laajentamalla sitä. Laajentaminen suunniteltiin toteutettavan erityisesti rekrytoimalla uutta henkilöstöä (86,3 %), mutta palveluita aiottiin tarjota myös etäyhteyksin (19,2 %). Tarvetta oli erityisesti uudelle työsuhteiselle asianajajalle/juristille (87,3 %) ja osakkaalle (46,0 %). Valtaosa (88,2 %) oli rekrytoinut aiemminkin. Työntekijöitä oli löydetty erityisesti omien verkostojen kautta (82,7 %). Rekrytoinneissa oli kuitenkin kohdattu haasteita (64,0 %). Vaikeuksia oli erityisesti ollut löytää riittävän osaavaa/kokenutta työntekijää sekä työntekijää, joka olisi valmis sitoutumaan työhön pitkäjänteisesti. Myös hakijoiden korkeita palkkatoiveita pidettiin ongelmana.

Liiketoiminnan kehittämistä suunnittelevat olivat keskimäärin valmiita sijoittamaan kehittämiseen 11,3 % liikevaihdosta. Vastaajat aikovat investoida erityisesti koulutukseen, rekrytointiin, markkinointiin, asiakashankintaan, toimi-/työtiloihin, henkilöstön hyvinvointiin sekä teknologiaan, kuten etäyhteyksiin, internetsivuihin ja tietojärjestelmiin.

Vastaajat, jotka eivät suunnitelleet kumpaakaan, liiketoiminnasta luopumista tai sen kehittämistä, aikovat jatkaa toimintaansa kuten tähän saakka. Monilla siinti mielessä jo tuleva eläkkeelle jäänti, mutta tarkkoja suunnitelmia liiketoiminnan kohtalosta tämän jälkeen ei välttämättä vielä ollut.