

MGMT

of Innovation and Technology

Nr. 2 Juni 2018

Management of Digitalization

– IMIT startar forskarskola
med industrin

Digitalisering – mer än teknik

Digitaliseringen av juristbranschen

– Nya förutsättningar
skapar nya möjligheter
och nya utmaningar

IP-strategi i digital- iserande industrier

– Gammal trend med nya
implikationer



Digitaliseringen av juristbranschen

– Nya förutsättningar skapar nya möjligheter och nya utmaningar

Av Charlotta Kronblad

Digitaliseringen har under de senaste åren stöpt om en mängd olika branscher. Juristbranschen står dock ännu inför en transformation. Eftersom branschen fungerat på samma sätt i decennier medför digitaliseringen en mängd nya möjligheter att skapa värde. Men digitaliseringen innebär också att branschens förutsättningar förändras, vilket utmanar befintliga affärsmodeller och organisationsformer.

Juristbranschen står idag inför betydande förändringar. Där vi tidigare sett hur andra servicebranscher transformerats; mediabranschen av sociala medier samt aktörer såsom Netflix, transportbranschen av Uber och hotellnäringen av Airbnb, har juristbranschen stått oförändrad. Men de senaste åren är det något som händer också här. Med start i de anglosaxiska länderna har nya spelare med nya affärsmodeller förändrat spelplanen och ny digital teknologi stöper om förutsättningarna för att producera och sälja juridik. Detta utgör det framväxande fältet av legal tech. Med möjligheter att automatisera, effektivisera och återanvända både kunskap och processer, är juridiken särskilt lämplig för digitalisering. Speciellt som juridiken dessutom är textbaserad och informationstyngd. Det finns alltså stora möjligheter att skapa nytt värde. Men varför går det då så långsamt? Medan vi har sett övriga serviceindustrier digitaliseras i hög fart, levereras fortfarande merparten av den juridiska rådgivningen på samma sätt som det har gjorts i decennier; av professionella partnerskap per timma. I vår forskning försöker vi förstå varför, och undersöker också de nya möjligheterna som digitaliseringen medför.

Karaktärstrågen i en traditionell bransch

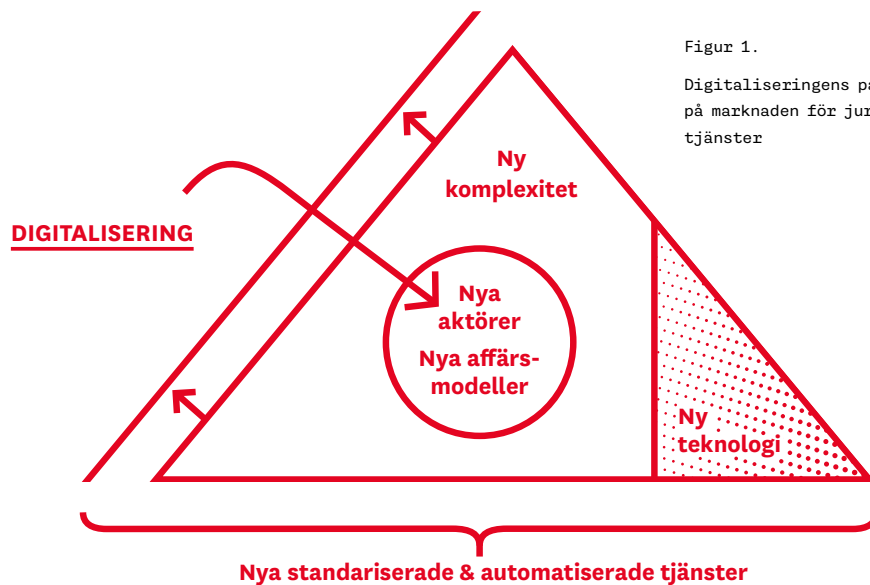
För att förstå hur en bransch påverkas av digitalisering måste vi först förstå varför den fungerar som den gör. Förklaringen ligger i både juristbranschens och den juridiska tjänstens specifika karaktär. Juridisk rådgivning är kunskapsintensivt, vilket innebär att det viktigaste för värdeskapande är humankapitalet hos de jurister och advokater som producerar tjänsten. För att skapa lönsamma verksamheter har det tidigare inte behövts något väsentligt kapital utöver detta, vilket inneburit att branschen

inte heller har behövt tillskott av externt kapital. En konsekvens av detta är att professionella partnerskap blivit den dominerande organisationsformen. Dessa partnerskap regleras av professionella samfund (i Sverige; Advokatsamfundet) som fungerar som garantier för upprätthållandet av vissa normer och för en etisk dimension i yrkesutövandet. Detta har varit avgörande för att skapa förtroende eftersom den juridiska leveransen oftast är såpass komplex att det är nästintill omöjligt för klienterna att bedöma dess kvalitet. Svårigheten att bedöma kvaliteten har också medfört att den juridiska leveransen istället bedöms med hjälp av andra parametrar. Vissa faktorer; som ett vackert kontor på central adress, välklädda advokater och ett välkänt varumärke, skapar en kvalitetsstämpel utifrån logiken att; om de har råd att spendera så måste de vara bra. Enligt samma logik blir ett högt pris en indikator för hög kvalitet.

Digitaliseringen utmanar branschens specifika karaktär

Genom dessa karaktärstråg (kunskapsintensiteten, det låga kapitalbehovet och den professionella självkontrollen) har branschen skyddats från yttre förändringstryck och juridik har sålts per timme till höga priser med goda marginaler. Digitaliseringen utmanar dock rådande struktur och affärslogik. Om juridiska produkter och tjänster kan framställas på nya sätt som också nyttjar annat kapital (strukturkapital, tekniskt kapital etc) så blir det irrelevant att ha en prismodell (och en karriärstruktur) baserad på antal arbetade timmar. När repetitivt arbete (såsom Due Dilligence-arbete inom M&A) kan ersättas med mjukvara, blir det svårare att ta betalt för detta arbete som tidigare utförts av biträdande jurister. Detta blir än tydligare när juridiska produkter och tjänster kan skapas med hjälp av artificiell intelligens. "Digitaliseringen utmanar betalningsmodeller som är kopplade till tid" anmärker en delägare i en stor advokatbyrå som vi pratat med. Dock är timprismodellen fortfarande dominerande, även om allt fler alternativ poppar upp. Vi kan se att förändringen mot nya prismodeller drivs av nya byråer som också omfamnar en annan logik i hur de producerar och levererar juridik. Detta är inte förvånande, eftersom nya firmor inte påverkas likadant av inläsnings effekter. "Det finns en rädsla i att byta affärsmodell, speciellt en som fungerat så bra." förklarar en delägare på en

”Genom digitalisering uppkommer möjligheten att effektivisera det juridiska arbetet med bibehållen eller högre kvalitet.”



Figur 1.
Digitaliseringens påverkan
på marknaden för juridiska
tjänster

stor advokatbyrå. Den kanske mest betydande barriären för digitalisering rör just inläsnings effekter; både vad gäller befintlig affärsmodell och organisationsstruktur. Partnerskapsmodellen skapar nämligen incitament för korta ekonomier som försvårar sådana större investeringar som krävs för att ställa om till digital teknologi. Professionskulturen utgör också en betydande barriär där bristen på externa influenser (både inom ägande och ledarskap) innebär att digitalisering inte prioriteras samtidigt som det är en brist på digital kompetens.

Nya möjligheter att skapa mervärde

Samtidigt som digitaliseringen är en utmaning för många firmor så innebär den en stor möjlighet för andra. Genom digitalisering uppkommer möjligheten att effektivisera det juridiska arbetet med bibehållen eller högre kvalitet. Det uppstår möjligheter att dra ner på kostnader genom virtuella arbetsprocesser samt möjligheter att produktifiera juridik och att paketera och leverera juridiska tjänster på nya sätt. Det finns ett antal firmor som anammat digitala affärsstrategier för att skapa och fånga det värde som digitaliseringen medför. Det finns firmor som är öppna för externt ledarskap och som också organiserar sig utanför den reglerade advokatmarknaden, bland annat för att kunna attrahera externt kapital som möjliggör investeringar i digital teknologi. Vår forskning visar också att det finns firmor som positionerar sig på nya platser i värdekedjan och firmor som engagerar sig i nya typer av samarbeten. Branschen är alltså mycket mer heterogen idag än den varit tidigare, och det är tydligt att det finns en mängd olika strategier för juristfirmor att skapa och fånga värde. Dessutom innebär digitaliseringen att ekonomin i stort blir alltmer komplex och att jurister får helt nya frågeställningar att hantera. Det kan handla om ansvarsfrågor vad gäller självkörande bilar, om implementering av GDPR eller om införandet av globala lösningar för e-handel. Marknaden för juridiska tjänster växer alltså, både för komplex juridik och för standardiserad juridik som kan säljas i stor skala till lägre priser. Detta skapar möjligheter för byråer att positionera sig inom olika marknadssegment. Vilket också illustreras i figur 1. Marknaden för juridik växer och nya möjligheter uppkommer samtidigt som visst arbete ersätts av ny teknologi. Paradoxalt nog innebär dock digitaliseringen, genom att den leder till en växande marknad, att omställningen av traditionella firmor

skjuts upp; då det inte uppstår någon sence of urgency. Därför ser vi idag en fragmentering av marknaden där traditionella firmor håller fast vid tidigare affärsmodeller, medan nya företag inom det framväxande legal tech-segmentet i större mån omfamnar nya modeller och perspektiv.

Vi står inför en förändring och potentialen är enorm då digitaliseringen innebär att juridiska tjänster kan framställas billigare, snabbare och till högre kvalitet. Att digitaliseringen skapar möjligheter till mervärde är tydligt, men om de traditionella firmorna ska kunna fånga detta värde beror på om de lyckas ställa om befintliga modeller och överge branschens fokus på "timman".

En lyckad digital omställning handlar om mer än investeringar i digital teknologi, och kräver att firmorna:

- 1) använder teknologin för att skapa ökat kundvärde, exempelvis genom mer effektiv kommunikation, genom högre kvalitet eller en ny paketering av juridiska tjänster
- 2) skapar nya prismodeller som möjliggör för dem att kunna räkna hem den digitala investeringen
- 3) utvecklar kulturer som främjar effektivisering och prioriterar implementering av digital teknologi, där annan kompetens utöver den juridiska värderas
- 4) inser att juristbranschen idag är mångfacetterad och att konkurrens kan komma i nya former, där dagens dominerande organisationsformer (inkl. ägande och ledarskap) kan innebära betydande begränsningar.



CHARLOTTA KRONBLAD

chakro@chalmers.se

Charlotta Kronblad är själv jurist som efter tio år i branschen beslöt sig för att gå tillbaka till universitetet för att studera den digitaliseringsprocess som hon upplevde stöpte om branschen. Charlotta forskar numera på Chalmers på avdelningen för Entreprenörskap och Strategi och fokuserar på digitaliseringen av professionella tjänsteföretag och de utmaningar och möjligheter som digitaliseringen innebär för dem.