

Viitorul Serviciilor Juridice

[www.lawsociety.org.uk](http://www.lawsociety.org.uk)

[Logo al Societății de Drept]

---

**VIITORUL SERVICIILOR JURIDICE**

---

IANUARIE 2016

---

SOCIETATEA DE DREPT DIN ANGLIA ȘI ȚARA GALILOR

## CUPRINS

<b>REZUMAT.....</b>	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCERE .....</b>	<b>10</b>
1.1 O imagine de ansamblu a serviciilor juridice în anul 2020.....	10
1.2 Principalele tendințe și incertitudini .....	13
<b>2. AVOCAȚI CONSULTANȚI.....</b>	<b>21</b>
2.1 Firmele .....	21
2.2 Persoane fizice în cabinete individuale.....	26
2.3 In-house .....	27
2.4 Rezumat pe scurt.....	29
<b>3. CARE SUNT FACTORII DETERMINANȚI PENTRU SCHIMBARE? .....</b>	<b>33</b>
<b>4. CE SE PETRECE LA NIVELUL PRINCIPALILOR FACTORI DETERMINANȚI?.....</b>	<b>39</b>
4.1 Globalizare.....	39
4.2 Tehnologia .....	41
4.2.1 Tehnologie și inovația sistemelor AI.....	41
4.2.2 Drept penal, dezvăluire electronică și instanțe virtuale.....	44
4.2.3 Soluționarea online a disputelor .....	45
4.2.4 Tehnologie/comportamentul cumpărătorilor.....	45
4.3 Comportamentul cumpărătorilor.....	46
4.3.1 Comportamentul cumpărătorilor pe piețele de retail (B2C).....	46
4.3.2 Comportamentul cumpărătorilor în piețele de business (B2B) .....	50
4.4 Investiții externe și firme de avocatură cu acționari .....	51
4.5 Concurența pentru firmele de avocați consultanți.....	53
4.5.1 Din partea Baroului .....	53
4.5.2 Din partea clienților: DYI (administrarea personală)/descentralizarea .....	54
4.5.3 Din partea SBA/firmelor de contabilitate din Big 4.....	56
4.5.4 Pentru avocați consultanți din piețele de consum/retail .....	57
4.5.5 Din partea furnizorilor de nișă/USP .....	58
4.5.6 Din partea furnizorilor nereglementați .....	59
<b>5. OPORTUNITĂȚI PENTRU AVOCAȚII CONSULTANȚI.....</b>	<b>60</b>
5.1 Inovație .....	61
<b>6. OPORTUNITĂȚI PENTRU SOCIETATEA DE DREPT .....</b>	<b>64</b>
<b>7. CONCLUZIE.....</b>	<b>66</b>
<b>8. BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXA 1: CONSULTAREA GRUPURILOR DE EXPERȚI CU PRIVIRE LA VIITOR.....</b>	<b>71</b>

## Viitorul Serviciilor Juridice

**LISTA TABELELOR**

Tabelul 1:	Tendințe esențiale.....	14
Tabelul 2:	Principalele incertitudini .....	15
Tabelul 3:	Schimbarea numărului de entități și echipe in-house, dar și creșterea previzionată.....	21
Tabelul 4:	Firme care preiau mandate B2B în april 2015 (cifre comparabile la nivelul 2012 între paranteze) .....	23
Tabelul 5:	Firme ce preiau mandate de retail B2C în aprilie 2015 (cifre comparabile la nivelul 2012 între paranteze) .....	24
Tabelul 6:	Firme ce preiau mandate de DVC și/sau de dreptul muncii în luna aprilie 2015 (cifre comparabile la nivelul 2012 între paranteze) .....	25
Tabelul 7:	Desfășurător al avocaților consultanți și birourilor in-house în funcție de tipul de organizare (Tabel reprodus din Oxera 2014: 6) .....	29
Tabelul 8:	Principalii factori determinanți care influențează firmele/sectorul in-house.....	35

**LISTA FIGURILOR**

Figura 1:	O imagine a viitorului firmelor de avocați consultanți.....	12
Figura 2:	Rata de adoptare a tehnologiei de către clienți x nivelul investițiilor din afară.....	17
Figura 3:	Foaia de parcurs pentru viitorul firmelor de avocați consultanți.....	17
Figura 4:	Aplicabilitatea rolului avocatului consultant B2C x percepția publică a avocaților consultanți – patru lumi posibile în 2020.....	19
Figura 5:	Avocați consultanți in-house în funcție de tipul angajatorului (ASR 2014: 3) .....	28
Figura 6:	Furnizorii reglementați și nereglementați concurează pe o piață din Regatul Unit în valoare de 26,8 mld GBP în 2011 .....	32
Figura 7:	Suprapunerea și interacțiunea factorilor determinanți.....	34
Figura 8:	Modul în care se schimbă clienții.....	49
Figura 9:	Abordarea pornind de la nevoile cumpărătorului față de abordarea pornind de la experiența firmei .....	50

## Viitorul Serviciilor Juridice

### REZUMAT

Modificările prin care au trecut serviciile juridice vor avea un impact inevitabil asupra profesiei de avocat consultant. Am identificat principalii factori determinanți ai schimbării produse în peisajul actual al serviciilor juridice, și am încercat să estimăm modul în care interesele avocaților consultanți și ale avocaților s-ar putea schimba în viitor, dacă se vor confrunta cu o concurență accentuată și ce posibilități ar putea apărea într-o piață aflată în schimbare.

Raportul de față prezintă constatările rezultate dintr-o serie de surse: analiza literaturii de specialitate, discuții de tipul mese rotunde și întrevederi cu numeroși practicieni din diverse tipuri de practică, rapoarte elaborate în urma vizitelor în diverse firme și rezultate dintr-o serie de trei panouri privind Viitorul.

Principalii factori ce stau la baza schimbării pieței serviciilor juridice pot fi grupați în următoarele cinci grupe:

- medii de activitate economică la nivel național și internațional
- modul în care clienții achiziționează servicii juridice (inclusiv cumpărătorii avocați *in-house*, dar și întreprinderi mici și mijlocii și publicul larg)
- inovație tehnologică și de proces
- noii intrați pe piață și tipurile de concurență
- agende politice mai extinse pe subiectul finanțării, reglementării și principiilor accesului la justiție.

Pare inevitabil faptul că avocații consultanți și avocații se vor confrunta cu schimbări în viitor în mod diferit, în funcție de domeniul de activitate și de tipurile de clienți. Activitatea comercială tradițională nu este o opțiune pentru mulți, sau mai curând pentru vreunul, dintre furnizorii tradiționali de servicii juridice. Inovația la nivelul serviciilor și al furnizării serviciilor va deveni un factor esențial de diferențiere.

Evoluțiile la nivelul structurilor de business alternative (SBA), „inclusiv consolidarea, specializarea, brandurile aflate în curs de dezvoltare, investițiile în domeniul marketingului, tehnologia și noile metode de furnizare dețin cheile pentru viitor” (LSCP 2014: 7-8). Aceste chei vor avea, probabil, influență asupra piețelor între întreprinderi (B2B) și s-ar putea dovedi semnificative în modelarea imaginii de ansamblu a serviciilor juridice la nivelul anului 2020.

Majoritatea comentariilor de specialitate cu privire la schimbările produse pe piața serviciilor juridice sunt în sensul unei schimbări în modul de achiziționare al serviciilor. Clienții vor achiziționa serviciile de care au nevoie pe măsură și în momentul în care au nevoie de acestea. În prezent, serviciile cu onorariu fix sunt obișnuite, iar modelul tradițional al avocatului consultant ce facturează în funcție de un onorariu orar dispare treptat. Se manifestă un interes în creștere pentru onorarii fixe, la nivelul tuturor sectoarelor principale ale serviciilor avocațiale de consum (Rapoartele YouGov 2015: 53).

## Viitorul Serviciilor Juridice

Nevoia ca toate tipurile de avocați să își diversifice baza de competențe dincolo de cunoștințele de tehnică juridică, să integreze abilități comerciale și de management de proiect și o mai bună înțelegere a riscului complex, face ca avocații de business și *in-house* să fie cu un pas înaintea, având în vedere că aceștia lucrează deja cu clienți și în medii unde asemenea abilități reprezintă norma.

### Avocați consultanți

Combinatia dintre un număr de factori, inclusiv recesiunea economică, liberalizarea pieței și reforma regimului asistenței judiciare face extrem de dificilă estimarea modificărilor, din perspectiva dimensiunii profesiei pe termen lung. Măsura în care piața va continua să se bazeze pe forță de muncă intensivă, ca până în prezent, va depinde cel mai probabil de modul în care vor evolua o serie de factori. În ansamblu, estimăm următoarele evenimente:

- Mai mulți avocați consultanți își vor desfășura activitatea *in-house*, și mai mulți avocați consultanți specializați de la firmele din City (cartierul financiar al Londrei) și din marile firme comerciale se vor transfera înspre sectorul *in-house*.
- Mai mulți avocați consultanți își vor desfășura activitatea pe piețele B2B. Există o creștere evidentă în volumul general de muncă în sectorul B2B, însă acest domeniu este pregătit să absoarbă noile intrări, pe măsură ce tot mai mulți clienți încearcă să găsească soluțiile cele mai eficiente din punctul de vedere al costurilor.
- Mai puțini avocați consultanți își desfășoară activitatea în piețele dintre întreprinderi și consumatori (B2C). Nevoia de servicii avocațiale se menține la aceleași niveluri, însă există tot mai puține situații în care aceasta se reflectă în cererea pentru serviciile prestate de avocați consultanți. Tot mai puțin consumatori își permit să angajeze serviciile unui avocat, să dobândească acces la asistență judiciară, sau se simt siguri în alegerea unui avocat consultant dintre mai multe opțiuni, una dintre opțiuni fiind pasivitatea.
- Mai mulți avocați consultanți exploatează evoluțiile pieței B2C apărute ca urmare a concurenței între autoritățile de reglementare, cum ar fi renunțarea la utilizarea oficială a titlaturii de avocat consultant și înființarea unei forme de exercitare fără legătură cu avocatura și/sau furnizori nereglementați.

### Globalizare

Firme de avocatură din SUA și Regatul Unit din top 200 au beneficiat de globalizare. Firme de avocatură bine stabilite, ce au relații solide cu clienții, în principal corporații internaționale, au avut posibilitatea de a-și dezvolta rapid întinderea globală. Cu toate acestea, în anul 2015, încep să se vadă rezultatele eforturilor marilor firme de avocatură din piețe aflate în curs de dezvoltare, ce marchează o prezență semnificativă în propriile țări și pe piețele occidentale. Ne așteptăm că vor evolua chiar mai mult pe această direcție până în anul 2020, nefiind de neglijat o anumită reacție negativă față de dominația firmelor din SUA/Regatul Unit.

Din moment ce corporațiile vizează piața internațională pentru dezvoltarea viitoare, există o nevoie tot mai mare de consilieri *in-house* ce dețin capacitatea de înțelegere a cerințelor globale asociate

## Viitorul Serviciilor Juridice

activităților desfășurate de acestea. Aceasta include nevoia de a asigura acoperirea globală de la firme bine cotate cu activitate internațională, și necesitatea ca firmele să dispună de sucursale în diferite jurisdicții. Ținând cont de numeroasele domenii de interes într-un număr atât de mare de peisaje legislative, întinderea responsabilității ce revine consultantilor *in-house* este în continuă creștere.

Schimbarea la nivelul puterii economice globale a adus o nouă legiune de investitori străini, din țări precum China, Rusia și India, care au schimbat în mod esențial peisajul mediului de afaceri global. Probabil vom asista, în viitor, la mai multe parteneriate și/sau influențe între țări ca urmare a acestui fapt.

Căutarea neîncetată de piețe cu creștere intensivă și eficientizarea prin valorificarea optimă a economiei globalizate vor determina firmele să își capitalizeze opțiunile în piețele internaționale. Măsura în care întreprinderile își extind activitatea la nivel internațional are efecte semnificative asupra tipului de consultanță de care au nevoie și, într-un anumit grad, ambițiile globale ale firmelor de avocatură vor fi determinate de nevoile clienților acestora. Deschiderea sau închiderea piețelor internaționale și a granițelor jurisdicționale vor determina, de asemenea, modificări în ceea ce privește amplasarea, tipul de clienți și furnizarea serviciilor.

## Tehnologia

Impactul tehnologiei se face simțit cu precădere în situațiile în care firmele oferă servicii la nivel extins pentru nevoi de masă sau în funcție de procese, și mai puțin în cazuri specializate. Tendința de automatizare a rutinei se va nivela până în anul 2020, după care ne putem aștepta ca tehnologia să stimuleze modele inovatoare de furnizare a soluțiilor de servicii.

Inovația tehnologică a condus la mai multe soluții standardizate de realizare a procesului juridic și la posibilitatea de comercializare pe scară largă a multor servicii juridice. Numeroase societăți de tehnică juridică, universități și firme de avocatură explorează, în prezent, în ce măsură domeniul cognitiv al avocaturii poate fi de asemenea automatizat.

Societățile de tehnologie juridică reprezintă unul dintre cele mai mari grupuri noi de participanți ce agită dinamica pieței.

Soluționarea online a disputelor (SOD) a fost propus drept un domeniu cu potențial enorm de satisfacere a nevoilor sistemului juridic și al utilizatorilor acestuia, în secolul al XXI-lea. Scopul acestuia este de a extinde accesul la justiție și de a soluționa disputele mai ușor, mai repede și mai ieftin, fiind deja implementat cu succes de pagini de internet precum eBay, Cybersettle și *Canadian Civil Resolution Tribunal* (Tribunalul Civil din Canada).

Tehnologia joacă un rol important în ceea ce privește influențarea comportamentului de cumpărare al consumatorilor într-o serie de sectoare și în legătură cu o serie de necesități de achiziție. Profesia juridică moștenește impactul modificărilor aduse de cele mai mari branduri de consum în ceea ce privește construirea cu succes a reputației și interacțiunii cu cumpărătorii în mediul online.

## Viitorul Serviciilor Juridice

### Cumpărătorii de servicii juridice

Există în continuare o mare nesiguranță în rândul consumatorilor, în ceea ce privește diferitele tipuri de avocați și furnizori de servicii juridice. În prezent este foarte dificil, chiar pentru consumatorii avizați, să stabilească care dintre furnizori este cel mai adecvat pentru o anumită chestiune. Pe internet, majoritatea firmelor par asemănătoare.

Există un mare grup de potențiali clienți care nu își pot permite să plătească servicii avocațiale. Dacă, pentru o persoană, nu este posibil să obțină consultanță din etapele incipiente ale unei probleme, acest fapt ar putea însemna, în numeroase cazuri, că problema se agravează, iar rezolvarea este mai dificilă și posibil mai costisitoare.

Cumpărătorii de servicii avocațiale de business (în general departamentele juridice *in-house*) dobândesc o putere de negociere mai mare. Mai mulți factori au înclinat balanța puterii înspre clienții corporativi, în special: (i) un acces mai bun la informații, care permite clienților să compare cu mai mare eficiență costurile serviciilor juridice; (ii) posibilitatea și dorința tot mai mare de a diviza serviciile juridice și a le externaliza înspre cei mai eficienți furnizori, din perspectiva costurilor; și (iii) disponibilitatea în creștere a variantelor alternative de a întrece firmele de avocatură, dinspre care să primească de lucru.

### Concurența pentru avocații consultanții

Puterea combinată a forțelor concurențiale de pe piața serviciilor juridice este moderată, însă trei forțe sunt de natură a avea impact asupra profitabilității firmelor, în următorii 3-5 ani: (i) comportamentul în schimbare al cumpărătorilor; (ii) amenințarea furnizorilor/serviciilor înlocuitoare și (iii) o rivalitate în creștere între firmele din Top 200 și marile firme corporative.

Implicațiile celor 4 mari firme de contabilitate (cunoscute ca „Big 4”), ce oferă servicii juridice, nu ar trebui subestimate. Aceste patru firme câștigă teren pe piețele internaționale, și probabil se pregătesc pentru modificările la nivelul regulilor SBA în alte regimuri, astfel încât să poată oferi servicii juridice pe piețe care sunt în prezent închise.

Cea mai importantă concurență pentru firmele de avocați consultanți ce deservește piețe de consum/de desfacere va veni din partea firmelor de servicii juridice generaliste cu un domeniu extins de activitate. Aceste firme oferă o gamă diversificată de servicii și obțin cea mai mare eficiență din oferte de lucru automatizat cu volum mare și cost scăzut.

Este important să facem diferența dintre concurența pentru firmele de avocați consultanți existente și concurența pentru posturile de avocați consultanți. Până în anul 2020, s-ar putea produce o reducere însemnată a formelor tradiționale viabile, însă în situația în care noii intrați pe piață și alți furnizori de servicii juridice au mai mult succes în deblocarea cererii și a accesului la consultanță, aceasta ar putea conduce la mai multe locuri de muncă pentru avocații calificați în diverse structuri corporative.

## Viitorul Serviciilor Juridice

### Oportunități pentru avocații consultanți

Modificările produse pe piața serviciilor juridice rezultă atât în provocări, cât și în oportunități pentru cei ce vând servicii juridice. Cu toate acestea, oportunitățile pentru avocații consultanți nu pot fi deosebite de oportunitățile ce se oferă altor tipuri de avocați, sau pentru firme ce nu sunt deținute de avocați. Avocații consultanți vor trebui să acționeze rapid și cu încredere pentru a ține pasul cu concurenții, profesioniști similari sau nu.

Numărul firmelor de nișă a crescut pe măsură ce avocații consultanți au identificat o oportunitate de a furniza servicii către o anumită piață, în mod mai competitiv decât firmele mari, mai extinse. Practicile de nișă au adeseori tendința, prin prisma specializării, să fie lideri de piață în domeniile pe care activează, înțelegând cu claritate ceea ce face firma și transmițând un mesaj de brand lucid.

Avocații consultanți care pot ajuta consumatorii înțeleg în mod sigur problemele și opțiunile acestora, și se promovează ca atare, ar trebui să se descurce, pe măsură ce tot mai mult furnizori pătrund pe piață, iar confuzia cu privire la selecție crește. Firmele de avocați consultanți care nu transmit ofertele corecte consumatorilor ar putea fi ignorați de către cumpărătorii obișnuiți, în defavoarea unor branduri mai familiare.

Oportunitățile ar putea apărea și ca urmare a tipurilor de clienți noi și în dezvoltare și a serviciilor pe care aceștia le necesită, inclusiv noi modalități de destructurare și reformulare a ofertelor existente.

Riscul, un factor aflat în creștere în operațiunile comerciale, nu este luat suficient în calcul de către furnizorii actuali de pe piață. În acest sens, există oportunități aflate la dispoziția consultanților *in-house* și a firmelor de avocatură pentru elaborarea de oferte și consultanță în legătură cu modul în care companiile ar trebui să își administreze riscurile și să își gestioneze apetitul pentru risc.

Aceste oportunități permit avocaților *in-house* să își pună amprenta la nivelul contribuției comerciale, prin realizarea de tranzacții strategice majore sau gestionarea impacturilor reglementărilor. Capacitatea echipelor de avocați de a genera venituri pentru propriile companii prin abordări inovative ale sistemelor și administrării proceselor este evidentă la nivelul întregului clasament realizat de Financial Times pentru anul 2014.

Noile modele de afaceri reprezintă o oportunitate pentru avocații *in-house* de a pune bazele unor echipe juridice ca SBA pentru a oferi servicii clienților din afara întreprinderii. O analiză econometrică realizată de Roper și alții au constatat că adoptarea unui status SBA produce un efect pozitiv asupra inovației: „Menținând toți ceilalți factori egali, există o probabilitate cu 13-15% ca SBA să aducă noi servicii juridice. De asemenea, există o mai mare probabilitate ca acestea să realizeze o inovație strategică și organizațională” (Roper și alții 2015:8).

Tharmaraj (2015) identifică cinci domenii ce ar trebui explorate de orice departament *in-house*, în cazul în care se află la începutul curbei inovației (și aceste cinci domenii sunt valabile la nivelul întregii profesii, nu doar pentru departamentele *in-house*): analiza datelor; utilizarea intranetului; rețelele sociale; management de proiect și colaborare.



## Viitorul Serviciilor Juridice

### Oportunități pentru Societatea de Drept

Pornind de la peisajul juridic ce va exista probabil în anul 2020, acestea reprezintă oportunități prin care Societatea de Drept ar putea face cu adevărat diferența. Acestea includ:

- Promovarea valorilor profesionale, a eticii, standardelor și integrității juridice într-un mediu al schimbării și al fluxului de piață.
- Creșterea ofertelor CPD și asigurarea unei instruiți relevante și de calitate.
- Creșterea gradului de conștientizare al modalităților inovative de funcționare cu eficiență crescută.
- Adoptarea unui rol de scanare a orizontului pentru poziționarea Societății în prim-planul oferirii de consiliere pentru avocați consultanți cu privire la modificările și evoluțiile pieței.
- Ajutarea avocaților consultanți să se pregătească pentru schimbare și să o gestioneze.
- Oferirea de educație publică pentru creșterea încrederii atât în rândul consumatorilor, cât și al furnizorilor, pentru a deveni punctul de contact pentru consumatorii aflați în căutare de ajutor cu probleme juridice.

În cazul în care o firmă nu se reinventează pentru a se adapta la condițiile pieței aflate în schimbare, atunci există o mare probabilitate ca firma să intre în declin sau să fie preluată de firme care s-au adaptat mai bine la noul mediu. Această declarație nu este mai puțin adevărată pentru firme de avocatură, decât pentru orice alt domeniu.

Gama variată de cereri și impacturi asupra profesiei impune o regândire a tuturor aspectelor, de la instruire și perfecționare, până la tipul de persoane ce vor trebui recrutate.

Ținând cont că în prezent unul din patru avocați din Anglia și Țara Galilor își desfășoară activitatea *in-house*, această ramură a profesiei transformă contribuția pe care avocații o aduc în sectorul de activitate. Avocații *in-house* sunt văzuți, în prezent, în prim-planul efortului de a pune la punct soluții legale complicate și atrag un număr tot mai mare de specialiști dintre sectorul privat înspre acest domeniu.

Pe măsură ce piețele și sectoarele juridice ale profesiei, precum și serviciile oferite de acestea, continuă să evolueze, Societatea de Drept are posibilitatea de a se impune ca punctul de contact pentru avocații consultanți aflați în căutarea de informații referitoare la evoluțiile pieței și a modului de valorificare a schimbărilor în propriul avantaj. Există posibilitatea, din acest punct de vedere, ca Societatea să profite de imaginea de ansamblu pe care o are cu privire la membrii diverși, pentru a-i ajuta pe cei aflați la baza piramidei să aibă o mai bună înțelegere și apreciere a imaginii de ansamblu.

## 1. INTRODUCERE

Schimbarea serviciilor juridice va avea un impact inevitabil asupra profesiei de avocat consultant. Am analizat formele și natura probabile ale peisajului serviciilor juridice în anul 2020, pentru a identifica principalii factori determinanți ai schimbării în peisajul actual al serviciilor juridice. Am folosit această analiză pentru a prognoza, pornind de la dovezile disponibile, modul în care interesele avocaților consultanți și ale avocaților s-ar putea modifica în viitor, unde se vor confrunta cu concurență și care ar putea fi oportunitățile pentru avocații consultanți pe o piață aflată în schimbare.

Constatările noastre sunt rezultatul analizării literaturii de specialitate, a meselor rotunde și a întrevederilor cu o serie de practicieni de la nivelul diferitelor tipuri de activitate, dar și al rapoartelor elaborate ca urmare a vizitelor la firme, dar și rezultatul unei serii de trei panouri referitoare la Viitor.<sup>1</sup> Dat fiind obiectul prezentului raport, înseamnă că nu este posibilă o discuție detaliată cu privire la viitorul unor domenii specifice de activitate avocațială; informațiile referitoare la piețe individuale se regăsesc în *Market Assessment Report: Key Markets* (Raport de evaluare a piețelor: piețele principale) (Law Society 2013a). În schimb, ne vom concentra pe forțele ce determină schimbarea și pe posibilele impacturi ale forțelor dominante ce acționează în și pe piața serviciilor juridice, pentru a obține o imagine a peisajului juridic de ansamblu la nivelul anului 2020.

În acest raport, vom analiza activitatea avocaților consultanți în raport cu piețele de business sau de retail. Vom utiliza termenii business sau între întreprinderi (B2B) pentru a ne referi la furnizorii de servicii juridice către întreprinderi sau în contexte de business - inclusiv mari companii/organizații, consultanță *in-house* și întreprinderi mici și mijlocii (IMM-uri) mai mari. Cu amănuntul este o denumire ușor mai problematică, care are scopul de a înlocui conceptul desemnat, odată, prin firme de prestigiu și pentru a recunoaște evoluția acestor firme. Astfel, vom utiliza termenii obișnuit sau B2C pentru a ne referi la furnizorii de servicii juridice către persoane private în domenii precum dreptul familiei, redactarea de documente de vânzare-cumpărare, redactarea de testamente și despăgubiri pentru vătămare corporală, și pentru a include beneficiarii finali mai restrânși, cumpărătorii reprezentanți de IMM.<sup>2</sup>

### 1.1 O imagine de ansamblu a serviciilor juridice în anul 2020

Factorii determinanți ai schimbării pe piața serviciilor juridice pot fi grupați în cinci categorii:

- medii de activitate economică la nivel național și internațional
- modul în care clienții achiziționează servicii juridice (inclusiv cumpărătorii avocați *in-house*, dar și IMM-urile și publicul larg)

<sup>1</sup> Panourile au respectat conceptul Metodei Delphi, însă nu ar putea fi denumite Delphi în sens strict, pentru această lucrare. Am realizat trei panouri: unul care explorează piețele B2B, unul pentru piețele B2C, iar al treilea bazat pe experiența Comitetului nostru Director. Mai multe informații puteți găsi în anexă

<sup>2</sup> Există, în mod inevitabil, unele domenii care se suprapun sau piețe „hibride” ce acoperă, de exemplu, activitatea în domeniul dreptului muncii și al despăgubirilor personale. Pentru informații cu privire la toate aceste trei denumiri: „business”, „retail/obișnuite” și „hibrid”, vă rugăm consultați *Raportul de evaluare a piețelor: piețele principale* întocmit de Societatea de Drept (2013a).

## Viitorul Serviciilor Juridice

- inovație tehnologică și de proces
- noii intrați pe piață și tipurile de concurență
- agende politice mai extinse pe subiectul finanțării, reglementării și principiilor accesului la justiție.

Efectele acestor forțe combinate vor conduce, cel mai probabil, la o profesie juridică în 2020 în care:

- decalajul dintre firmele de succes și cele aflate pe linia de plutire se va adânci chiar mai mult – conducând la o mai mare consolidare, într-un ritm mai rapid.
- globalizarea activităților comerciale rămâne o caracteristică esențială pentru Top 200, City, și marile corporații. Pentru aceste firme, participanții în curs de dezvoltare, precum China, vor face diferența.
- departamentele *in-house* furnizează asistență juridică cu privire la toate aspectele comerciale și demonstrează valoarea asistenței respective. Aceasta reprezintă o ruptură față de trecut, când departamentul juridic era privit drept o echipă distinctă, izolată.
- extinderea firmelor unde există echipe juridice *in-house* la scară globală conduce la o fragmentare chiar mai mare a furnizării de servicii juridice. Acest fapt aduce propriile provocări, însă ajută la integrarea deplină a consilierii *in-house* la nivelul acestor firme.
- populația de avocați consultanți tot mai îmbătrânită înseamnă că un număr mai mare de firme mici și mijlocii ce furnizează servicii obișnuite se vor confrunta cu probleme în sensul închiderii sau finanțării asociate desființării.
- firmele de avocați consultanți de pe piața de consum resimt restrângerea din perspectiva unei combinații de tăieri de fonduri, automatizarea proceselor și furnizori de volum mai mare la costuri mai mici, ceea ce conduce din nou la o mai mare consolidare.
- specializarea activității continuă, în încercarea de a demarca nișele profitabile.
- tehnologiile digitale continuă să pătrundă în serviciile juridice și viața cotidiană. Infrastructura digitală va îmbunătăți treptat performanțele la nivelul piețelor B2B și B2C.
- există o sofisticare tot mai crescută în utilizarea programelor software pentru citirea contractelor și a altor documente juridice, existând potențialul ca unele analize în cazuri stereotipe să fie realizate de mașini.
- există o mai mare flexibilitate a activității și a contractelor de angajare pentru toți, de la avocații consultanți la personal auxiliar, ca reacție la nevoia de adaptare la volatilitatea pieței.

## Viitorul Serviciilor Juridice

- se dezvoltă o piață a forței de muncă de tip clepsidră, unde angajații cu competențe restrânse și personalul specializat/de conducere se confruntă cu concurență în creștere, iar la nivelul median al forței de muncă concurența este la nivel minim.
- numărul modelelor de afaceri diferite este în creștere, finanțate prin investiții externe și folosind capital pentru promovarea inovației în furnizarea serviciilor.

Consiliul privind servicii juridice de consum (*Legal Services Consumer Panel*) (LSCP) *Raportul privind serviciile juridice în anul 2020* previzionează că, până în anul 2020, va exista o „implicare mai mică din partea avocaților în numeroase sarcini care, până în prezent, au reprezentat activitatea lor de bază”. Punând accent pe piețele de consum/de retail, consiliul LSCP are în vedere faptul că consumatorii vor căuta alternative pentru avocați, sau îi vor utiliza în mod diferit: „în locul avocaților, va exista o mai mare precădere pentru rezolvarea internă a problemelor juridice, servicii online, pătrunderea pe piață a unor firme nereglementate, dar și furnizori reglementați, de tipul contabililor sau băncilor” (LSCP 2014: 4-5).

Raportul LSCP 2020 s-a aventurat chiar mai departe, afirmând că „piața serviciilor juridice va fi de nerecunoscut în anul 2020, pe măsură ce ritmul schimbării se accelerează, ca urmare a reformelor SCAȚ (LSCP 2014: 7). Analiza Firmelor de avocatură în tranziție (*Law Firms in Transition Survey*) (Altman Weil 2015) a evidențiat că 83% dintre directorii firmelor de avocatură consideră că, pe piața avocațială, concurența din partea furnizorilor de servicii mai puțin tradiționali este în permanentă schimbare. Evoluțiile SBA actuale, „inclusiv consolidarea, specializarea, brandurile emergente, investițiile în marketing, tehnologie și noi metode de furnizare reprezintă indicii pentru viitor” (LSCP 2014: 7-8). Acești factori sau indicii pot, de asemenea, influența piețele B2B.

Pare inevitabil ca avocații consultanți și avocații să se confrunte cu un viitor în schimbare în moduri diferite, în funcție de domeniul de activitate și de tipurile de clienți. Derularea obișnuită a activității nu reprezintă o opțiune pentru mulți, sau pentru vreunul, dintre furnizorii tradiționali de servicii juridice. Inovația în servicii și în furnizarea de servicii va reprezenta un factor de diferențiere esențial. Majoritatea comentariilor de specialitate cu privire la schimbările de pe piața serviciilor juridice evidențiază o schimbare a modului de achiziționare a serviciilor (Bellwether 2015; Rapoartele YouGov 2015; LSCP 2014; Maule 2013). Clienții vor achiziționa serviciile de care au nevoie pe măsură și în momentul în care au nevoie de acestea. Serviciile cu onorariu fix sunt, în prezent, norma, iar modelul tradițional de avocat consultant, ce facturează la onorariu orar dispare treptat. Există un interes în creștere pentru onorarii fixe în toate sectoarele principale beneficiare de servicii juridice (Rapoartele YouGov 2015: 53).

*Figura 1: O imagine a viitorului firmelor de avocați consultanți*

INOVAȚIE LA NIVELUL SERVICIILOR		NOI METODE DE FURNIZARE A SERVICIILOR	
SPECIALIZARE	TEHNOLOGIE	CONSOLIDARE	
INVESTIȚII ÎN MARKETING		BRANDURI EMERGENTE	

## Viitorul Serviciilor Juridice

Recesiunea economică și tăierile de fonduri dedicate serviciilor de asistență judiciară au intensificat instabilitatea modelului de afaceri a firmelor de avocatură tradiționale, mai mici. Realitatea arată că anul 2020 va aduce o și mai mare fragmentare a unei profesii deja eterogene. Un avocat asociat într-o firmă de avocatură din Londra din Top 200 ne-a declarat:

*„Fragmentarea profesiei continuă să fie invocată drept o tendință majoră de piață, una pe care Societatea de Drept trebuie să o recunoască.” (raportul directorului Societății de Drept privind raporturile interne)*

Firmele din Top 200/City și firmele de business (mari sau specializate/nișă) care oferă servicii cumpărătorilor din domeniul business par a fi mai bine poziționate pentru a gestiona situații dificile în climatul de furnizare a serviciilor. Deși este nevoie ca toate tipurile de avocați să își extindă baza de competențe dincolo de cunoștințele juridice tehnice, de a integra abilități de management de proiect și business și o mai bună înțelegere a riscurilor complexe, avocații de business și *in-house* sunt în avantaj, deoarece aceștia lucrează deja cu clienți și în medii unde asemenea competențe sunt considerate standard. Tranziția va fi mai dificilă pentru firmele private tradiționale mai mici, și pare probabil ca în firmele existente să lucreze mai puțini avocați consultanți până în anul 2020. Rolul tipic pentru care există cerere în firmele de consum este acela care reflectă deplasarea înspre meta-contabilitate (proces de audit și verificare realizat de om – care să verifice că codurile automate au fost corect aplicate), supravegherea auxiliarilor paralegal și respectarea regimurilor de reglementare aflate în schimbare.

Prezența asociațiilor, modele de coordonare diferite și mai mult personal ne-avocațial în procesul decizional și dezvoltarea strategiei firmei, toți acești factori vor avea un impact profund asupra firmelor de avocatură până în anul 2020. Pe de o parte, aceasta poate însemna că firmele de avocatură sunt mai bine coordonate, multe dintre acestea având o funcționare mai apropiată de societățile comerciale. Dezavantajul este că, în unele domenii ale dreptului, calitatea și furnizarea serviciilor ar putea fi compromisă sau diluată.

Profesia juridică trece printr-o schimbare fundamentală, care accelerează nevoia ca firmele de avocatură să inoveze, să își reformuleze ofertele și să își reanalizeze baza de potențiali clienți. Devine vital ca firmele să introducă unelte de planificare strategice, ce încorporează nesiguranță și complexitate în estimarea activității viitoare. Nu este surprinzător faptul că există un număr de firme de consultanță ce se oferă să le ajute în acest demers. Firmele mai mari (Top 200, City, marile corporații) par a fi mai bine dotate pentru a face față viitorului, conform unul comentariu:

*„Sunt de părere că majoritatea firmelor de avocatură mari din Londra cântăresc și au o înțelegere foarte bună a ceea ce se întâmplă... Nu cred că sunt mulți avocați coordonatori în marile firme din Londra care dorm în post.”*

### 1.2 Principalele tendințe și incertitudini

Multe dintre tendințele la care asistăm în prezent ne pot oferi informații despre cumva arăta 2020 pentru avocații consultanți. Însă, rămân o serie de incertitudini cu privire la importanța și perspectiva de durată a schimbărilor din anumite domenii.

## Viitorul Serviciilor Juridice

Cele două tabele de mai jos ilustrează tendințele și incertitudinile cele mai frecvente identificate într-o serie de rapoarte și comentarii referitoare la viitor (ABA 2014; LSCP 2014; Allen & Overy 2014; Hodgart Associates 2014; Strong 2014; CBA 2013).

*Tabelul 1: Tendințe esențiale*

Tehnologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea ritmului schimbărilor tehnologice în toate domeniile societății.</li> <li>• Creșterea rolului și importanței tehnologiei în ceea ce privește furnizarea de servicii juridice, inclusiv capacitatea de standardizare sau automatizare a serviciilor juridice de bază sau în funcție de proces.</li> <li>• O mai mare sofisticare în ceea ce privește utilizarea mijloacelor automatizate de citire a contractelor – cu potențial în domeniul analizării cazurilor stereotipe de către acestea.</li> <li>• O creștere generalizată a volumului datelor și informațiilor schimbate în mediul online în legătură cu dosare și clienți, unde este nevoie de o mai mare utilizare a infrastructurii IT și a securității cibernetice.</li> <li>• Așteptări din partea clienților în sensul unei viteze crescute, o mai bună capacitate de comunicare și tranzacționare prin dispozitivele mobile.</li> </ul>
Onorarii/economisiri în piața B2B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmele din Top 200/City (B2B) vor acorda o mai mare importanță unor rate crescute de facturare, pentru a determina profitabilitatea, în conflict cu presiunea din partea clienților în sensul scăderii prețurilor.</li> <li>• Firmele vor fi obligate să fie mai transparente cu privire la modalitatea de calculare a onorariilor, lăsând clienților mai multă putere de negociere a unor costuri juridice mai mici, în special la nivelul piețelor B2B.</li> <li>• Clienții corporativi vor face presiuni în sensul separării serviciilor juridice și al dispersării acestora înspre furnizori mai eficienți, din punct de vedere al costurilor (inclusiv furnizori care nu sunt avocați), pentru reducerea costurilor asociate cheltuielilor juridice. Această descentralizare tot mai accentuată a serviciilor juridice ar putea conduce la o creștere a segmentării pieței.</li> </ul>
Accesul consumatorilor la justiție	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragmentarea accesului la justiție pentru consumatori, în strânsă legătură cu tăieri de fonduri, cu zone ce ies din domeniul de aplicabilitate al asistenței judiciare și domenii neglijate de firme din cauza marjelor reduse de profitabilitate.<sup>3</sup></li> </ul>

<sup>3</sup> Aceasta presupune că nu apar alte mecanisme sau furnizori care să compenseze decalajul la nivelul serviciilor. Unii dintre firmele nou intrate sau progresiste ar putea găsi modalități inovative pentru a oferi acest tip de servicii în viitorul apropiat. Cu toate acestea, există posibilitatea stabilirii unui cost minim de furnizare care, indiferent cât de ieftin sau de inovator este modelul de afaceri, se va dovedi în continuare prea mare pentru unii.

## Viitorul Serviciilor Juridice

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confuzia în rândul consumatorilor în legătură cu tipurile de servicii juridice, ce înseamnă cu adevărat acreditat și reglementat. Consumatorii încearcă să afle care este furnizorul potrivit pentru ei, având la dispoziție prea multe informații, adeseori contradictorii.</li> <li>• Costurile și modificările procedurale pe piața despăgubirilor pentru vătămare corporală (DVC) au condus la consecințe considerabile pentru avocații consultanți ce își desfășoară activitatea în firme tradiționale, ce oferă servicii DVC. Schimbările de pe această piață au favorizat o abordare de volum mare, care a „subminat încrederea consumatorilor și ar putea continua să submineze reputația avocaților consultanți în acest sector” (Bacon 2014: fără pagină).</li> </ul>
Traseu în carieră	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avocați cu vechime și experiență fac transferul de la firme de Top 200/City înspre firme mai mici din teritoriu (un mai bun echilibru între profesie și viața privată și mai multă influență pentru individ – pește mare în acvariu mic). Firmele respective beneficiază de talente de top care ajută la creșterea afacerii și concurează, prin ofertă, cu serviciile din City la costuri mai mici.</li> <li>• Modificarea traseului profesional pentru profesioniștii din domeniul avocațial. Există îngrijorarea că facultățile de drept nu mai pregătesc absolvenți LPC pregătiți pentru nevoile viitoare ale domeniului, în special din perspectiva abilităților profesionale, a apetitului pentru risc și a competențelor tehnologice.</li> </ul>

Tabelul 2: Principalele incertitudini

	Pentru firmele din City, ritmul globalizării și intrarea participanților de pe piețele aflate în curs de dezvoltare. Vom asista la o cerere mai mare de servicii localizate, așa cum se întâmplă în China, sau o trecere înspre un peisaj avocațial mai uniform sau sincronizat?
	Climatul de reglementare al tranzacțiilor comerciale. Vom asista în continuare la complexitatea afacerilor sau la o trecere înspre simplitate? Aceasta va însemna un volum mai mare de muncă pentru avocații specializați pe reglementare în consilierea clienților de business?
	Dacă Regatul Unit se va retrage din UE. Dacă da, va ieși întregul Regat Unit? Retragera ar putea conduce la un alt scrutin privind independența Scoției, iar SNP a declarat că dorește să rămână în UE. Chestiunea privind poziția Irlandei de Nord ar putea apărea din nou, în cazul retragerii Regatului Unit. Și Țara Galilor ar putea fi favorabilă rămânerii în UE, dat fiind faptul că primește o sumă considerabilă în finanțări de la UE.



## Viitorul Serviciilor Juridice

	Rezultatele contractelor încheiate în cadrul Parteneriatului Transatlantic pentru Comerț și Investiții (PTCI) în cazul în care Regatul Unit părăsește UE și impactul aferent asupra profesiei avocațiale.
	Consolidarea birourilor de avocați. Vom asista la o creștere a preluărilor sau fuziunilor care va conduce la o reducere a numărului firmelor și posibil la câteva firme-gigant?
	Ritmul/potențialul de redresare economică. Clienții vor continua tendința de dezagregare a serviciilor și/sau solicitare de costuri mai mici din partea firmelor, în cazul în care economia își revine?
	Numărul firmelor nou intrate. Câți participanți noi se vor înființa în sectorul serviciilor juridice, în ce domeniu(i) și în ce ritm?
	Ritmul adoptării tehnologiei de către firme, dar și de către clienții actuali și potențiali ai acestora.
	Cuquantumul investițiilor din afară ce merg înspre SBA și furnizorii de servicii care nu sunt avocați consultanți.
	În ce măsură aleg firmele tradiționale de avocatură să aibă acțiuni în tranzacționare pe bursă. Pentru cele care au, câtă influență vor exercita acționarii asupra obiectului/modului de activitate al firmei, și anume, pentru a obține profit?  Firmele vor alege să nu mai ofere deloc asistență în unele domenii ale dreptului percepute ca fiind neprofitabile, cum ar fi asigurările sociale?
	Se vor organiza avocați consultanți ca furnizori nereglementați? Vor găsi aceștia un mod de funcționare mai de succes, fără titlul de avocat consultant și reglementarea (Autoritatea de Reglementare a Avocaților Consultanți - Autoritatea de Reglementare a Avocaților Consultanți - SRA/alta) asociată acestuia?

Două incertitudini esențiale - și care se intersectează în domeniile cruciale – pentru firmele mici și mijlocii de pe piețele B2B și B2C sunt: (i) ritmul de adoptare a tehnologiei și (ii) nivelul investițiilor din afară în și de către firmele nou intrate. Probabil cel mai dramatic viitor pentru firmele tradiționale/obișnuite de avocați consultanți este acela în care există investiții considerabile din afară în firmele nou intrate și adoptarea rapidă a noii tehnologii de către clienți.



## Viitorul Serviciilor Juridice

Figura 2: Rata de adoptare a tehnologiei de către clienți x nivelul investițiilor din afară

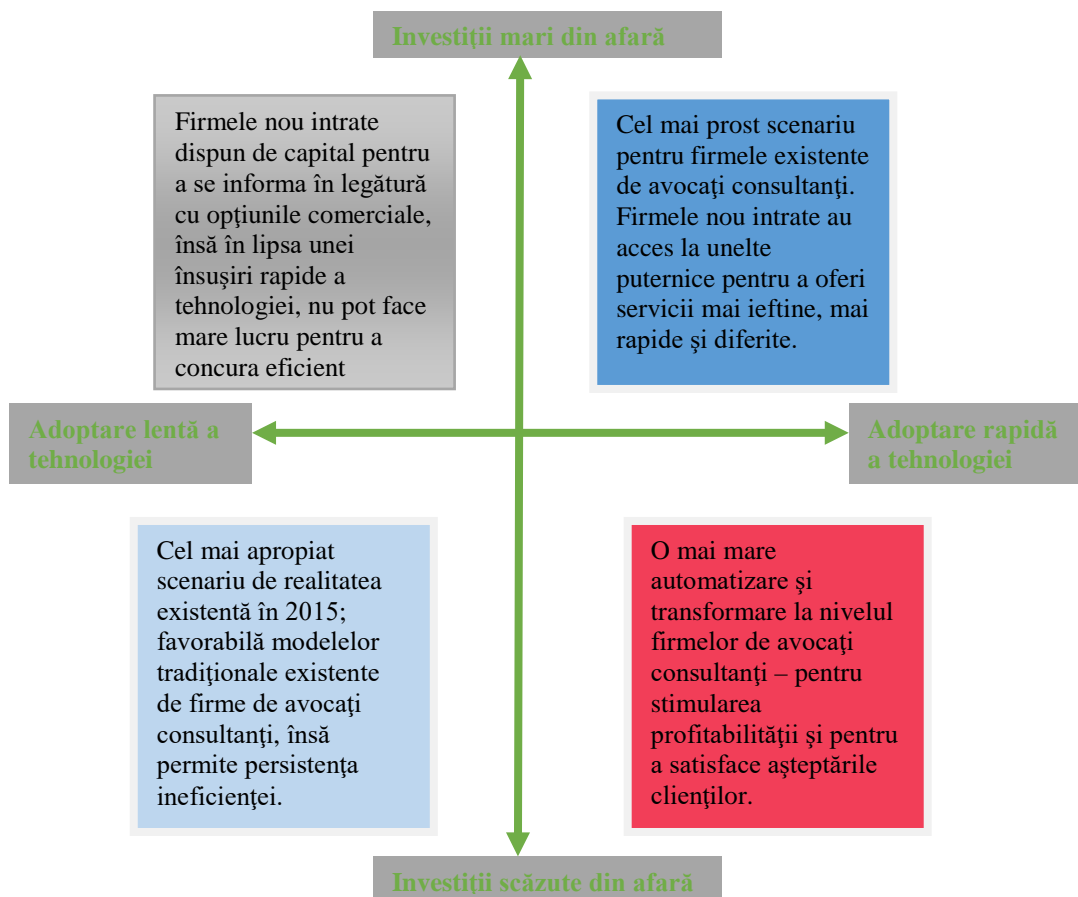


Figura 3: Foaia de parcurs pentru viitorul firmelor de avocați consultanți

Dovezile cumulate cu privire la peisajul viitor probabil în anul 2020 sugerează patru trasee pe care le-ar putea urma firmele de avocați consultanți pentru a-și crește prospectele de afaceri și profitabilitatea în continuarea activității: (i) continuarea în aceeași direcție, dar mai bine; (ii) continuarea într-o direcție similară, dar cu concentrare pe o nișă specializată; (iii) restrângerea activității și concentrarea pe probleme incipiente sau măsuri preventive; (iv) schimbarea direcției—regândirea abordării din anul 2015.

<p><b>Continuarea direcției din 2015, dar mai bine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea eficienței globale</li> <li>• Îmbunătățirea proceselor pentru eliminarea situațiilor de irosire a resurselor</li> <li>• Automatizarea, acolo unde se poate</li> <li>• Îmbunătățirea aptitudinilor tehnice ale personalului</li> <li>• Reducerea cheltuielilor neprevăzute cu birourile (birouri virtuale/lucru de</li> </ul>	<p><b>Gândirea de cer albastru Regândirea abordării din 2015</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crearea de sisteme de seturi de documente</li> <li>• Transformarea reglementărilor în coduri și automatizarea contractelor</li> <li>• Înlocuirea gestionării informațiilor cu eDiscovery (identificare electronică)</li> <li>• Dezvoltarea de sisteme de consiliere interactive pentru gestionarea problemelor cu volum mare</li> <li>• Reunirea know-how-ului și a documentelor</li> </ul>
--	---

## Viitorul Serviciilor Juridice

acasă) • Parteneriate cu societăți de tehnică legislativă, LPO (externalizarea serviciilor juridice) sau furnizori de servicii cu costuri mai mici • Se va încerca adoptarea unor sisteme mai cognitive/AI
<b>Continuarea direcției din 2015, dar cu accent pe domeniile de nișă/specializare</b>
• Rezolvarea mai eficientă a dosarelor, pentru a stabili un raport efort/recompense • Automatizare, acolo unde este posibil • Dezvoltarea de experiență într-o nișă de specialitate și construirea brandului pornind de la acea experiență
<b>Restrângerea activității față de 2015, cu accent pe probleme în faza incipientă</b>
• Limitarea implicării în cazuri complicate, prelungite • Punerea accentului pe aspecte incipiente ce permit gestionarea unui volum mai mare și marje mai mari de profit • Asigurarea de competențe precum medierea, consiliere în etapele incipiente cu privire la opțiuni

ce pot fi reutilizate de la mai mulți clienți (în mod privat sau public, de ex.: Docracy) • Utilizarea metodelor de soluționare online a disputelor • Parteneriat cu „inovatori” din toate disciplinele • Necunoscut
---

## Viitorul Serviciilor Juridice

Figura 4: Aplicabilitatea rolului avocatului consultant B2C x percepția publică a avocaților consultanți – patru lumi posibile în 2020

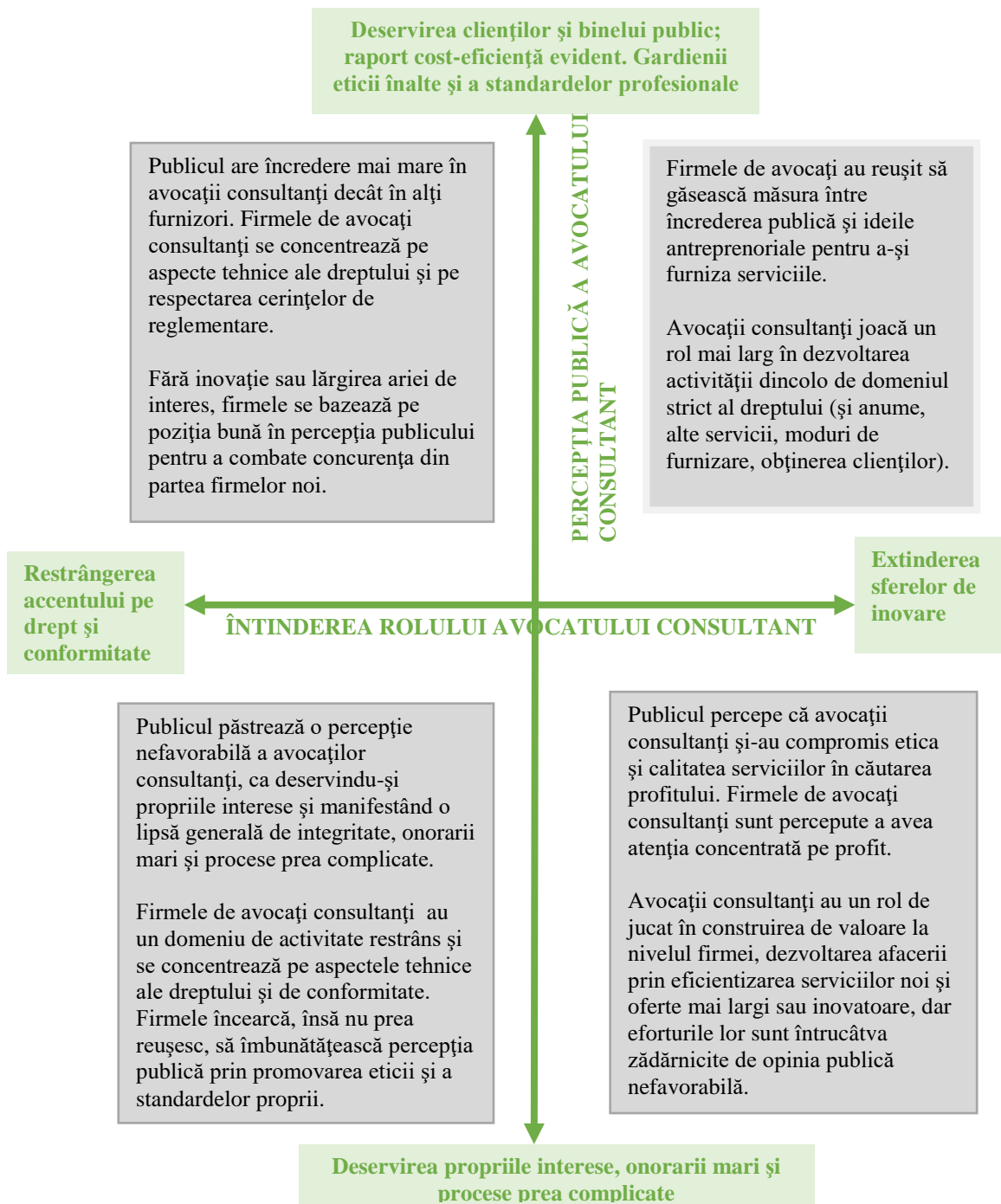


Figura 4 analizează cele patru alternative viitoare posibile pentru firmele de avocați consultanți ce deservește piețele de retail. În această situație, direcțiile bisectoare sunt: (i) percepția publică a avocaților consultanți, de-a lungul intervalului de la „gardienii eticii înalte și a standardelor profesionale” la „deservirea propriilor interese, onorarii mari”; și (ii) întinderea rolului avocatului consultant role, de-a lungul intervalului de la „accent restrâns pe aspecte tehnice ale dreptului și conformității” până la o „abordare mai inovatoare în furnizarea serviciilor”.

## Viitorul Serviciilor Juridice

Cel mai bun rezultat pentru firmele de avocați consultanți este cuadrantul din partea dreaptă sus, în care acestea au reușit să găsească măsura între încrederea publicului și implementarea ideilor antreprenoriale. Există oportunități reale pentru firmele din acest cuadrant și chiar mai multe într-un viitor în care adoptarea tehnologiei de către clienți se realizează rapid, iar investițiile în firmele nou intrate pe piață sunt reduse (vezi cuadrantul din partea dreaptă jos a Figurii 2, pagina 17).

## Viitorul Serviciilor Juridice

**2. AVOCAȚI CONSULTANȚI**

Combinăția unui număr de factori, inclusiv recesiunea economică, liberalizarea pieței și reforma asistenței judiciare face extrem de dificilă realizarea unei prognoze cu privire la dimensiunea viitoare a profesiei, pe termen lung.

Măsura în care piața va continua să fie la fel de intensivă pe forța de muncă, ca și până acum, depinde în mare măsură de cum vor evolua o serie de factori. Prognozele privind personalul existent nu țin seama de procentul în care inovația tehnologică și de proces ar putea înlocui nevoia intervenției umane în furnizarea unora dintre servicii și de potențialul de schimbare în preferințele de achiziție ale cumpărătorilor.

*Tabelul 3: Schimbarea numărului de entități și echipe in-house, dar și creșterea previzionată*

PROFIL Tip de membru	Nr. în 2010	Nr. în iulie 2014	% schimbare	Creștere previzionată	Cifra de afaceri în 2010/11 mld. GBP	Cifra de afaceri în 2012/13 mld. GBP	% schimbare	Nr. de av. cons. în firme 2010/11	Nr. de av. cons. în firme 2012/13	% schimbare
<b>ENTITATE:</b> Top 200 (B2B)	157	148	-5,7%	În sus	9,97	10,94	10%	33.157	33.403	0,7%
Top 200 (B2C)	11	10	-6,1%	În sus	0,20	0,22	9%	1.085	1.131	4,2%
Top 200 (hibridă)	32	42	31,5%	În sus	0,79	1,69	113%	3.374	5.305	57,2%
IMM (B2B)	1.760	1.813	3,0%	În sus	1,56	1,88	21%	10.289	13.255	28,8%
IMM (B2C)	6.584	5.965	-9,4%	În jos	4,04	3,84	5%	33.107	30.768	-6,8
IMM (hibridă)	1.432	1.518	6,1 %	În sus	1,48	1,24	19%	6.837	6.780	-0,8%
<b>IN-HOUSE, INDIVIDUAL:</b>										
<i>In-house</i> (privat)	12.592	16.500	31%	În sus	-	-	-	-	-	-
<i>In-house</i> (stat)	7.494	7.060	-5,8%	În jos	-	-	-	-	-	-
<i>In-house</i> (sector tert)	1.654	1.765	6,7%	În jos						

Sursă: Societatea de Drept, Informații privind piața (Unitatea de cercetare - KB)

**2.1 Firmele**

La o analiză a schimbărilor trecute pe termen scurt, prin raportare la datele furnizate de Societatea de Drept, presupunând că tendința istorică va continua, constatăm că ar putea exista o creștere de

## Viitorul Serviciilor Juridice

ansamblu a numărului de firme pentru care activitatea în domeniul business, sau hibrid (de ex.: dreptul muncii și despăgubiri pentru vătămare corporală<sup>4</sup>), reprezintă principala sursă de venit.

Faptul că numărul firmelor din Top 200 care preiau cu precădere mandate în domeniul de business a scăzut începând din 2010/11, în timp ce firmele IMM ce preiau cu precădere mandate în domeniul de business a crescut semnificativ susține atât ideea consolidării firmelor în cadrul unor elite globale la vârful lanțului trofic, cât și ideea mai multor firme din eșalonul doi ce deservește clienții business care preferă să plătească mai puțin, direcționându-și proiectele către firme care au dimensiunea exactă pentru satisfacerea nevoilor lor. În timp ce Top 200 este un număr fix, stratul inferior este permeabil. De fiecare dată când o firmă obișnuită (potențial nou intrată) accede în cele 200, o firmă din Top 200 este eliminată.

Numai numărul firmelor ce preiau cu precădere mandate în domeniul pieței de retail (de ex.: testamente, succesiuni, întocmirea de documente pentru tranzacții de vânzare-cumpărare, dreptul familiei, despăgubiri pentru vătămare corporală) a scăzut începând cu 2010/11. Acest fapt este legat de declinul cererii din partea consumatorilor, fie ca urmare a schimbărilor la nivelul domeniului de întindere a asistenței judiciare sau a faptului că consumatorii au găsit alți furnizori sau alte mijloace pentru rezolvarea problemelor proprii, sau au ales să le ignore cu totul.

Numărul firmelor din Top 200 care preiau cu precădere mandate obișnuite a scăzut cu unu din 2010/11. Această categorie include, cel mai probabil, firme de mari dimensiuni și/sau SBA. Faptul că cele mai recente date disponibile sunt din 2012/13 (tabelul are la bază cifra de afaceri, nu conturile ASR) înseamnă că volumul preluat recent de SBA nu va fi reflectat în prezenta analiză. Pe baza celui mai recent extras de date de la Societatea de Drept, dintre cele 372 SBA înregistrate, numai 282 (aproximativ 75%) par a fi funcționale ca firme, ceea ce înseamnă că aproximativ 25% dintre înregistrările de SBA au fost realizate, însă fie nu s-a lucrat nimic pe ele în prezent, fie funcționează ca societăți de finanțare fantomă. (Pagina de internet Autoritatea de Reglementare a Avocaților Consultanți - Autoritatea de Reglementare a Avocaților Consultanți - SRA numără 405 SBA înregistrate în august 2015 – deși, reamintim, este puțin probabil că toate acestea sunt funcționale).

Tabelul 4, de pe pagina următoare, arată o cădere a firmelor ce preiau mandate B2B, inclusiv cele pentru care acest timp de activitate constituie mai mult de 30% din cifra de afaceri. Acolo unde există cifre comparabile din 2012, acestea au fost incluse. La nivelul tuturor domeniilor, cifra de afaceri a crescut din 2012, și în toate domeniile, cu excepția unuia, numărul firmelor ce își desfășoară activitatea în aceste domenii a crescut, de asemenea. Această creștere se previzionează a continua în sens ascendent și după 2020.

---

<sup>4</sup> Pentru care nu putem diferenția firme reclamante de firme pârâte.

## Viitorul Serviciilor Juridice

Tabelul 4: Firme care preiau mandate B2B în april 2015 (cifre comparabile la nivelul 2012 între paranteze)

	Drept societar/comercial	Proprietate comercială/planificare	Proprietate intelectuală	Soluționarea alternativă a disputelor/alte ligii	Altă activitate de business	Toate mandatele B2B
Cifra de afaceri globală în această categorie de activitate (toate firmele)	4.876 mil GBP (4.472 mil GBP)	1.576 mil GBP (1.291 mil GBP)	406 mil GBP (346 mil GBP)	3.364 mil GBP	719 mil GBP	10.941 mil GBP
Numărul total de firme ce desfășoară această activitate	2.830 (2.618)	4.390 (4.166)	470 (496)	4.500	159	6.396
Numărul de firme unde cifra de afaceri din această categorie >30%	617 (517)	292 (213)	55 (60)	686	10	2.224
Cifra de afaceri globală a acestor firme în această categorie de activitate	3.792 mil GBP (3.406 mil GBP)	228 mil GBP	60 mil GBP (53 mil GBP)	1.371 mil GBP	294 mil GBP	10.374 mil GBP
Cifra de afaceri globală a acestor firme (la nivelul întregii activități)	6.976 mil GBP (6.178 mil GBP)	638 mil GBP	80 mil GBP (76 mil GBP)	2.607 mil GBP	798 mil GBP	13.586 mil GBP
Numărul firmelor care sunt firme din City	34	7	0	33	1	75
Numărul firmelor care sunt SBA*	25	4	1	26	0	84

Sursă: Societatea de Drept, Informații privind piața (Unitatea de cercetare - KB)

\*SBA acoperă un spectru larg de entități, de la firme care au promovat un specialist care nu este avocat în structura de conducere, până la modele cu totul noi de afaceri (inclusiv menținerea tranzacționărilor pe bursă, intrarea unor branduri de renume). Datele de care dispunem nu ne permit să facem o distincție clară între acestea.

Cu toate că cifra de afaceri din mandatele de Proprietate Intelectuală (IP) a crescut, acesta este singurul domeniu B2B unde numărul firmelor a scăzut față de 2012. Fenomenul scăderii numărului de firme poate fi explicat printr-un anumit grad de consolidare între firmele existente, avocați și consilieri în proprietate intelectuală și susținerea conform căreia:

*„Majoritatea firmelor din City și-ar putea pierde interesul în domeniul IP deoarece nu este la fel de profitabil ca mandatele din domeniul Fuziuni și Achiziții.”*

(Grupul de consultare pentru Viitor - Comitete)

În ansamblu, creșterea în Regatul Unit de activități legate de IP va continua probabil până în anul 2020.

Tabelul 5, pe pagina următoare, arată o cădere a firmelor ce preiau mandate B2C, inclusiv a celor pentru care acest tip de activitate constituie mai mult de 30% din cifra de afaceri. Și în acest caz, cifrele comparabile din 2012 sunt menționate. În toate domeniile, cifra de afaceri globală a crescut față de 2012, iar numărul firmelor ce își desfășoară activitatea în aceste domenii de retail a crescut, de asemenea, în ultimii doi ani. Cu toate acestea, spre deosebire de piețele B2B, pare puțin probabil

## Viitorul Serviciilor Juridice

că această creștere va continua înspre anul 2020. Mai curând, ne așteptăm să vedem o scădere de marjă în numărul firmelor ca urmare a consolidării sau închiderii acestora. Nu ar trebui să excludem ideea că o firmă de avocați consultanți s-ar putea închide pentru a se redeschide sub forma unui birou nereglementat sau al unui birou de consultanță fără avocați consultanți, în cazul în care consideră că acest demers este mai profitabil.

Dintre domeniile detaliate în Tabelul 5, succesiunile par a fi principalul domeniu în care firmele ce obțin peste 30% din cifra de afaceri dintr-o singură categorie a pieței de retail au dificultăți în a se menține pe linia de plutire.

Niciunul dintre brandurile avocațiale nu deține o cotă semnificativă din piața serviciilor juridice la consumatori. Majoritatea acestei activități este în continuare desfășurată de firme mici și mijlocii și de practicieni individuali. Firmele de avocatură mai mari de pe piață au venituri anuale cuprinse între 100 milioane GBP și 200 milioane GBP, generate în principal, dar nu exclusiv, din activități avocațiale către consumatori. Aceasta înseamnă că chiar și cele mai mari firme de avocatură care prestează servicii către consumatori deține numai puțin peste 10% din piață, majoritatea firmelor mari de avocatură deținând în jur de 5% sau mai puțin în cotă de piață. (Rapoartele YouGov 2015:18).

*Tabelul 5: Firme ce preiau mandate de retail B2C în aprilie 2015 (cifre comparabile la nivelul 2012 între paranteze)*

	Dreptul familiei/ copilului	Drept penal	Acte de vânzare- cumpărare proprietăți rezidențiale	Succesiuni	Testamente și custodii	Alte mandate de retail	Întreaga activitate B2C*
Cifra de afaceri globală în această categorie de activitate (toate firmele)	944 mil GBP (821 mil GBP)	746 mil GBP (701 mil GBP)	1.033 mil GBP (830 mil GBP)	531 mil GBP (512 mil GBP)	553 mil GBP (468 mil GBP)	17 mil GBP	4.073 mil GBP
Numărul total de firme ce desfășoară această activitate	4.408 (3.985)	2.171 (2.128)	4.751 (4.651)	3.782 (3.514)	4.398 (4.014)	295	7.276
Numărul de firme unde cifra de afaceri din această categorie >30%	1.109 (978)	1.080 (1.098)	1.536 (1.378)	482 (481)	213 (171)	9	5.992
Cifra de afaceri globală a acestor firme în această categorie de activitate	398 mil GBP (319 mil GBP)	566 mil GBP (556 mil GBP)	433 mil GBP (295 mil GBP)	67 mil GBP (85 mil GBP)	55 mil GBP (46 mil GBP)	5 mil GBP	3.286 mil GBP
Cifra de afaceri globală a acestor firme (la nivelul întregii activități)	684 mil GBP (583 mil GBP)	771 mil GBP (774 mil GBP)	944 mil GBP (625 mil GBP)	167 mil GBP (220 mil GBP)	112 mil GBP (101 mil GBP)	7 mil GBP	4.866 mil GBP
Numărul firmelor care sunt firme din City	2	5	3	0	2	0	25
Numărul firmelor care sunt SBA**	14	11	16	7	10	0	96

Sursă: *Societatea de Drept, Informații privind piața (Unitatea de cercetare - KB)*

\* totalul este pentru toate piețele B2C, nu doar cele incluse în tabel (printre altele se numără: imigrație, sănătate mentală, protecție socială, libertăți civile, drepturile omului).



## Viitorul Serviciilor Juridice

\*\* SBA acoperă un spectru larg de entități, de la firme care au promovat un specialist care nu este avocat în structura de conducere, până la modele cu totul noi de afaceri (inclusiv menținerea tranzacționărilor pe bursă, intrarea unor branduri de renume). Datele de care dispunem nu ne permit să facem o distincție clară între acestea.

Multe dintre schimbările petrecute la nivelul profitabilității industriei avocațiale pot fi atribuite firmelor nou intrate pe piață, de ex.: Riverview, Brilliant Law. Entități precum Parabis, Slater și Gordon (care a cumpărat firme), Rocket Lawyer și Legal Zoom sunt concurenți agili care ar putea atrage clienții de la firme tradiționale, sau pune bazele unor piețe cu totul noi în care firmele tradiționale nu pot – sau nu vor dori – să concureze (Neill 2014). Procedând astfel, acestea demonstrează în mod vizibil spirit inovator în servicii și furnizarea de servicii, ca factor esențial de diferențiere.

Tabelul 6, de pe pagina următoare, ilustrează o cădere a acelor firme care furnizează servicii în domeniul despăgubirilor pentru vătămare corporală și a celor care furnizează servicii în domeniul dreptului muncii. Ca și până acum, am inclus firmele pentru care aceste mandate constituie mai mult de 30% din cifra de afaceri, împreună cu cifrele anterioare, (unde au fost disponibile).

Începând cu anul 2012, a existat o creștere a numărului de firme care obțin peste 30% din cifra de afaceri din mandate privind despăgubirile pentru vătămare corporală sau de dreptul muncii. Despăgubirile pentru vătămare corporală reprezintă cel mai mare număr de SBA ce dețin o cotă de piață față de toate categoriile de servicii B2C și B2B. Dintre aceste cabinete care obțin 30% sau mai mult din cifra de afaceri provenind din DVC, 6,5% sunt SBA. Vedem în aceasta un semn al celor ce vor urma, pe măsură ce tot mai mulți asigurători apar și desfășoară activitate pe această piață. Despăgubirile pentru vătămare corporală nu reprezintă o activitate rezervată, iar litigiile și liberalizarea au deschis semnificativ domeniul DVC. SBA ce asigură dosare cu volum mare de lucru și parteneriatele cu asigurători, brokeri și societăți de administrare a cererilor de asigurare împing încet dar sigur furnizorii de servicii cu model tradițional, mai vulnerabili, în afara pieței.

*Tabelul 6: Firme ce preiau mandate de DVC și/sau de dreptul muncii în luna aprilie 2015 (cifre comparabile la nivelul 2012 între paranteze)*

	Despăgubiri pentru vătămare corporală	Dreptul muncii
Cifra de afaceri globală în această categorie de activitate (toate firmele)	2.494 mil GBP (1.487 mil GBP)	886 mil GBP (765 mil GBP)
Numărul total de firme ce desfășoară această activitate	2.713 (2.519)	3.625 (3.309)
Numărul de firme unde cifra de afaceri din această categorie >30%	962 (716)	331 (258)
Cifra de afaceri globală a acestor firme în această categorie de activitate	2.418 mil GBP (1.175 mil GBP)	107 mil GBP (76 mil GBP)
Cifra de afaceri globală a acestor firme (la nivelul întregii activități)	3.094 mil GBP (1.653 mil GBP)	160 mil GBP (103 mil GBP)
Numărul firmelor care sunt firme din City	5	1
Numărul firmelor care sunt SBA*	63	13

## Viitorul Serviciilor Juridice

Sursă: *Societatea de Drept, Informații privind piața (Unitatea de cercetare - KB)*

\* SBA acoperă un spectru larg de entități, de la firme care au promovat un specialist care nu este avocat în structura de conducere, până la modele cu totul noi de afaceri (inclusiv menținerea tranzacționărilor pe bursă, intrarea unor branduri de renume). Datele de care dispunem nu ne permit să facem o distincție clară între acestea.

Pentru firmele care își desfășoară activitatea în dreptul muncii, provocările apar ca urmare a introducerii, în luna iulie 2013, a taxelor pentru introducerea cererii în sistemul tribunalelor, și din alte schimbări propuse în sistemul tribunalelor, inclusiv introducerea unor audieri preliminare, folosirea pe scară tot mai largă a SAD și alte schimbări la nivelul taxelor. Din moment ce dreptul muncii nu este un domeniu rezervat, firmele se confruntă, de asemenea, cu concurență din partea consultantilor nou pătrunși pe piață, care nu sunt avocați consultanți, și în special din partea contabililor, băncilor și consilierilor în afaceri, care ar putea vedea modalitate facilă de a pătrunde în acest domeniu al serviciilor juridice.

### 2.2 Persoane fizice în cabinete individuale

Datele rezultate din Rapoartele noastre Statistice Anuale cu privire la populația avocaților consultanți arată că profesia, în ansamblu, a crescut cu 34,8% între anii 2004 și 2014. La nivelul lunii iulie 2014, 130.382 de avocați consultanți dețineau certificate de funcționare curente. În deceniul cuprins între anii 2004-2014, proporția deținătorilor de certificate de funcționare femei a crescut de la 40,5% la 48,2%.

Există semne clare în sensul că proporția reprezentată de avocați consultanți femei și cea reprezentată de avocați consultanți care au ajuns sau sunt aproape de vârsta pensionării vor crește semnificativ în următorii cinci ani. Se previzionează că femeile vor reprezenta peste jumătate din numărul total de avocați consultanți până în anul 2020, deținând pentru prima dată majoritatea de gen în profesia avocaților consultanți.

Numărul de avocați consultanți care se apropie de vârsta pensionării care își pot permite efectiv să se pensioneze a devenit o cauză severă de îngrijorare la nivelul profesiei. Unii proprietari de firme, în special firmele mici de retail, s-ar putea confrunța cu costuri considerabile pentru închiderea cabinetului:

*„O parte a profesiei, în firmele cele mai mici, se vor menține cu greu pe linia de plutire atunci când sunt insuficient dotate în acest sens, până când se întâmplă ceva cu adevărat grav, cum ar fi o eroare având drept consecință imposibilitatea de a beneficia de asigurare, sau stare de sănătate precară, sau un aspect de reglementare. Este dificil de estimat un sfârșit al acestui fenomen sau cum ar putea fi acesta realizat.”*

*(Grupul de consultare pentru viitor - Comitete)*

Din ce în ce mai mult, proprietarii care ajung la vârsta pensionării sau care au dificultăți în a-și menține afacerea viabilă se întâlnesc cu cumpărători abili, care se oferă să plătească numai costul pentru cumpărarea riscului. Astfel, se ignoră complet valoarea afacerii în sine, pentru care poate un avocat consultant a muncit mult să o construiască și să o administreze timp de mulți ani. Acest fapt

## Viitorul Serviciilor Juridice

este de natură a influența respectul acordat avocaților consultanți respectivi, ce părăsesc profesia în aceste condiții, și percepția de ansamblu asupra profesiei.

Proiecțiile realizate de Institutul Warwick pentru Cercetare în Domeniul Ocupării Forței de Muncă (ce fac parte din Analiza Formării și Educației în Drept) arată că probabil va fi nevoie de un număr semnificativ de avocați pledanți, avocați consultanți și alți profesioniști din domeniul dreptului și profesioniști asociați acestora între anii 2015 și 2020. Aceștia indică, în plus, un număr de 58.000 de persoane de care va fi nevoie în sectorul activităților avocațiale, concomitent cu o scădere previzionată de aproximativ 9 puncte procentuale a profesioniștilor din justiție și activități judiciare și securitate publică/aplicarea legii (Wilson 2012: 3). Ce este neclar este câți dintre aceștia vor fi auxiliari paralegal, sau câte roluri ar putea fi înlocuite în acest timp de tehnologie. În realitate, se dezvoltă un nou model – unul în care scăderea volumului de muncă pentru avocații consultanți de retail este compensată prin creșterea unor capacități cu costuri reduse. Auxiliarii paralegal și alți specialiști care nu sunt avocați consultanți-avocați acoperă un volum mai mare de lucru în ansamblu și vor face din ce în ce mai mult din activitatea desfășurată anterior de avocați consultanți. Utilizarea de auxiliari paralegal scade semnificativ costurile. Pe fondul creșterii numărului de auxiliari paralegal, profesioniști în domeniul juridic și consilieri care nu sunt avocați consultanți în piețele de retail, orice creștere în profesia avocaților consultanți în următorii cinci ani va proveni, cel mai probabil, de la creșterea sectorului *in-house* și a firmelor comerciale de tip IMM (vezi Tabelul 3, pagina 20).

### 2.3 *In-house*

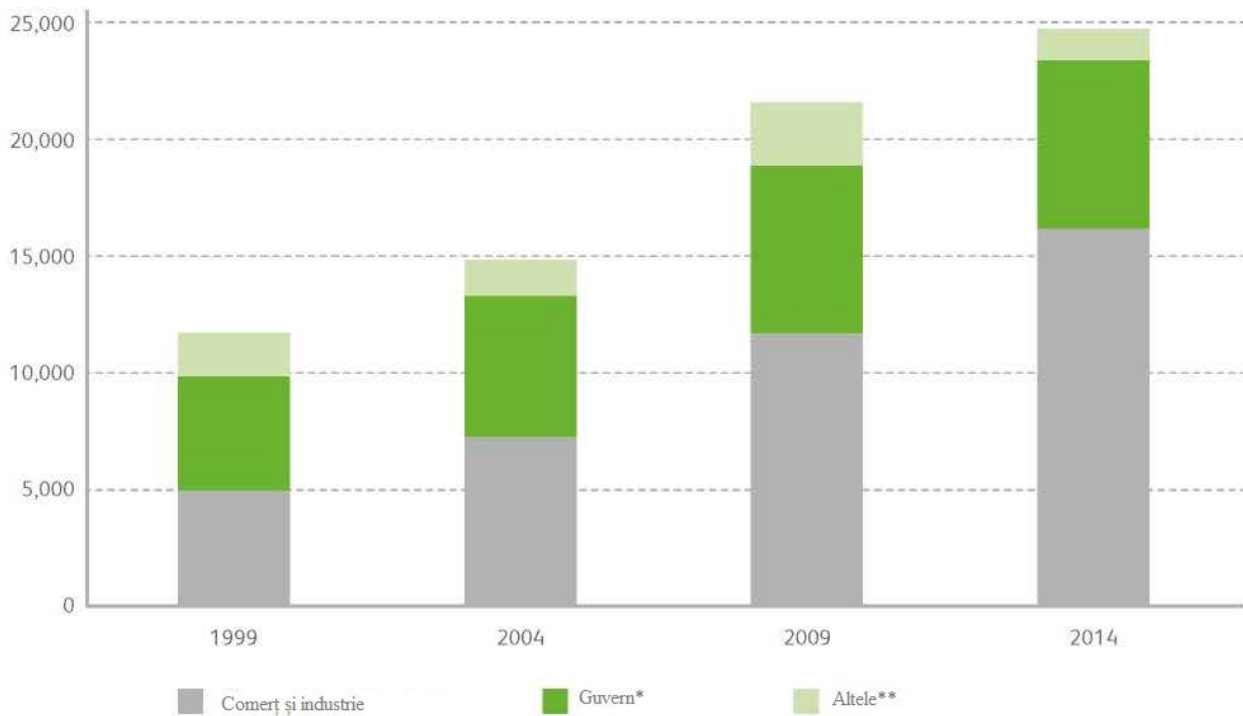
Între anii 2000 și 2012, populația de avocați consultanți *in-house* s-a dublat, ajungând la 25.600 de avocați consultanți și crescând până la 18% din totalul populației de avocați consultanți (Societatea de Drept, ASR, 2013c).

Majoritatea covârșitoare a avocaților consultanți *in-house* (60%) își desfășoară activitatea în sectorul privat, mulți dintre aceștia fiind concentrați în sectorul serviciilor financiare. Următorul grup, ca dimensiune, reprezentând 37%, sunt angajați în sectorul public, dintre care 18% în guverne locale și 8% în Serviciul de Procuratură al Coroanei. Restul de 3% lucrează în cel de-al treilea sector, inclusiv centre de consiliere și organizații de caritate înregistrate (Societatea de Drept, ASR, 2013c).

Din punct de vedere al vârstei și a originii etnice, profilul persoanelor ce își desfășoară activitatea *in-house* este similar cu cel al persoanelor din mediul privat. Media de vârstă a avocaților consultanți *in-house* este de 42 ani, la fel ca media populației generale de avocați consultanți, iar 15% dintre avocații consultanți *in-house* a căror etnie este cunoscută aparțin minorităților africane, asiatice, sau altor minorități etnice, ceea ce se apropie din nou de profilul profesiei în ansamblu.

## Viitorul Serviciilor Juridice

Figura 5: Avocați consultanți in-house în funcție de tipul angajatorului (ASR 2014: 3)



Sursa: Societatea de Drept, date din Rapoartele Statistice Anuale

Notă: În acest caz, există o mică diferență a valorii totale, din cauza evidenței diferite a tipurilor de angajatori.

\* include deținătorii de PC din departamentele guvernamentale, guvernele locale, instanță, servicii finanțate de stat și Serviciul de Procuratură al Coroanei.

\*\* include deținătorii de PC din sindicate, industrii naționalizate, servicii de consiliere, unități de învățământ, servicii de sănătate, altele și contabili.

Aproximativ unul dintre patru angajați femei deținătoare ale PC își desfășoară, în prezent, activitatea *in-house* – un procent semnificativ mai mare decât cel al avocaților consultanți bărbați. Centrele de consiliere angajează cea mai mare proporție de avocați consultanți *in-house* femei (68%) și de etnie africană, asiatică sau alte minorități etnice (28%) (Societatea de Drept, ASR, 2014).

În ultimii cinci ani, barierele dintre departamentele juridice și întreprinderi au fost doborâte: Ideea că o echipă de avocați *in-house* ar trebui să funcționeze ca o firmă de avocatură internă a fost abandonată, făcând loc unei viziuni a departamentului juridic cu funcție comercială, care poate și într-adevăr influențează valorile economice pentru întreprindere” (Consultanță RSG 2012: 8).

## Viitorul Serviciilor Juridice

Tabelul 7: Desfășurător al avocaților consultanți și birourilor in-house în funcție de tipul de organizare (Tabel reprodus din Oxera 2014: 6)

	Număr de avocați consultanți in-house (% din populația in-house)	Număr de birouri
<b>Organizații din sectorul privat</b>		
Comerț și industrie	15.208 (59%)	5.153
Practici de contabilitate	167 (1%)	28
<b>Organizații din sectorul public</b>		
Organisme ale guvernelor locale	4.607 (18%)	440
Serviciul de Procuratură al Coroanei	2.145 (8%)	54
Unități de învățământ	459 (2%)	186
Instanțe	391 (2%)	71
Organisme guvernamentale	259 (1%)	47
Servicii finanțate de stat	363 (1%)	52
Servicii juridice guvernamentale	762 (3%)	25
Organisme de reglementare	493 (2%)	24
Servicii de sănătate	87 (0%)	32
Forțele armate	334 (0%)	1
<b>Organizații din cel de-al treilea sector</b>		
Servicii de consultanță	474 (2%)	145
Organizații de caritate înregistrate	116 (0%)	55
Institute	6 (0%)	3
Biserici și alte organisme religioase	19 (0%)	11
<b>Servicii de consultanță juridică</b>	12 (0%)	18
<b>Total</b>	<b>25.602 (99)</b>	<b>6.345</b>

Sursă: Analiză Oxera a datelor SRA

Notă: În cazul în care avocații consultanți desfășoară activitate pentru mai multe organizații, aceștia au fost clasificați în funcție de activitatea principală. Mai puțin de 0,5% a fost rotunjit la 0%; prin urmare, suma numerelor de pe coloana de total nu ajunge la 100%.

## 2.4 Rezumat pe scurt

Până în anul 2020, previzionăm că printre membrii noștri se vor număra:

- mai multe femei avocați consultanți în ansamblu și mai multe femei avocați asociați.
- mai mulți avocați consultanți ajunși la vârsta pensionării; inclusiv, printre proprietarii de firme, mulți care încearcă să finanțeze închiderea firmei.

## Viitorul Serviciilor Juridice

- o mai mare diversitate de roluri și titulaturi, dincolo de taxonomia pur avocațială.
- un număr tot mai mic de modele tradiționale de firme de avocatură.
- un număr în creștere de noi tipuri de modele de business, cu locuri de muncă pentru avocații consultanți, adeseori cu o prezență pronunțată de angajați care nu sunt avocați și cu investiții externe – nu doar din partea SBA.
- mai mulți avocați consultanți care își desfășoară activitatea *in-house* (aproximativ 35% din totalul membrilor).
- mai mulți avocați consultanți care își desfășoară activitatea pe piețele B2B. Deși previzionăm o creștere a volumului de mandate B2B existente, acest domeniu este pregătit să atragă firme nou intrate pe piață, în special pe măsură ce tot mai mulți clienți își separă activitățile, pentru a identifica soluțiile cele mai eficiente din perspectiva costurilor și doresc să beneficieze de o combinație a competențelor juridice și de business.
- mai puțini avocați consultanți care își desfășoară activitatea pe piețele B2C. Nivelurile de cerințe juridice sunt aceleași, dar din ce în ce mai puține cazuri se transformă în cerere de servicii prestate de avocații consultanți, tot mai puțini consumatori permițându-și serviciile de consultanță ale acestora, acces la asistență judiciară, sau simțindu-se încrezători în alegerea unui avocat consultant în defavoarea altor opțiuni, una dintre opțiuni fiind pasivitatea.
- un număr în scădere de avocați consultanți DVC – unii fiind recrutați în furnizorii de servicii cu volum mare, alții fiind excluși cu totul.
- un număr în scădere de avocați consultanți cu servicii integrate de elaborare a documentelor de vânzare-cumpărare, ca urmare a automatizării tot mai accentuate a acestui proces, utilizării de auxiliari paralegal și furnizori care nu sunt avocați consultanți și creșterea specialiștilor autorizați în redactarea documentelor de vânzare-cumpărare.<sup>5</sup>
- mai mulți avocați consultanți care exploatează evoluțiile pieței B2C apărute din concurența dintre autoritățile de reglementare, de ex.: renunțarea la utilizarea oficială a titlaturii de avocat consultant și începerea unei activități în altă calitate decât avocat și/sau furnizori reglementați.

Figura 6 reproduce harta furnizorilor reglementați/nereglementați din raportul Societății de Drept *Evaluarea pieței: Imagine de ansamblu* (2012a) subliniind diferitele forme ale concurenței dintre avocați consultanți. Aceasta este ultima dată la care au fost disponibile date comparabile în urma analizei LSB privind informațiile de reglementare din anul 2011 (mai multe informații puteți găsi în

<sup>5</sup> Numai transferul de titlu reprezintă o practică rezervată și, în acest domeniu, entitățile autorizate să redacteze documente de vânzare-cumpărare concurează cu avocații consultanți. Dovezi (Societatea de Drept 2013a) arată că entitățile autorizate să redacteze documente de vânzare-cumpărare dețin o cotă din ce în ce mai mare din piața redactării documentelor de vânzare-cumpărare.

## Viitorul Serviciilor Juridice

cele trei rapoarte ale Evaluării pieței: *Imagine de ansamblu* (2012a); *Sectoare principale* (2012b); *Piețe esențiale* (2013a)).

Deși aparent numărul notarilor a scăzut în ultimul deceniu, de la aproximativ 1.300 în anul 2000 (Shaw, 2000) la aproximativ 900 în anul 2012 (Federația Notarilor 2013),<sup>6</sup> se pare că numărul total al funcționarilor juridici (autorizație de tip charter sau echivalentă, și stagiari) s-a menținut relativ stabil în ultimii șapte-opt ani, la aproximativ 22.000 (CiLex). De cealaltă parte, previzionăm că vom asista la o creștere fie a numărului de persoane autorizate să redacteze documente de vânzare-cumpărare, fie în cota de piață a acestora și/sau volumul tranzacțiilor efectuate.

---

<sup>6</sup> <http://www.facultyoffice.org.uk/Notaries1.html>



## Viitorul Serviciilor Juridice

Figura 6: Furnizorii reglementați și nereglementați concurează pe o piață din Regatul Unit în valoare de 26,8 mld GBP în 2011

## Practicieni în domeniul juridic:

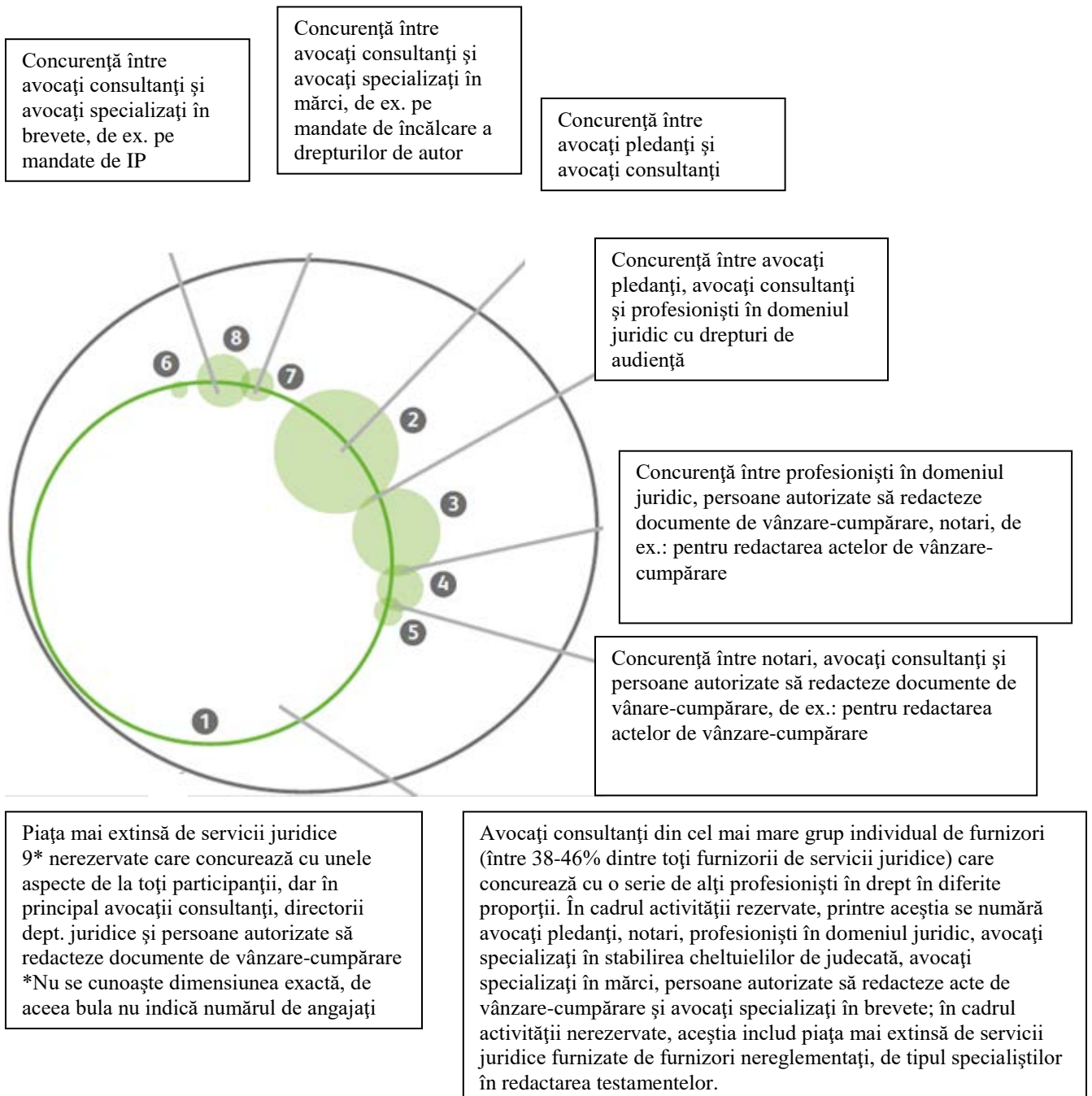
1 – avocați consultanți  
4 – persoane autorizate în redactarea documentelor de vânzare-cumpărare  
7 – avocați specializați în mărci

2 – avocați pledanți  
5 – notari  
8 – avocați specializați în brevete

3 – profesioniști în domeniul juridic  
6 – avocat specializat în stabilirea cheltuielilor de judecată  
9 – furnizori de servicii juridice nereglementați în domeniu mai larg, ce furnizează activitate nerezervată\*

## Legendă:

Dimensiunea bulei indică numărul relativ de furnizori individuali de servicii





### 3. CARE SUNT FACTORII DETERMINANȚI PENTRU SCHIMBARE?

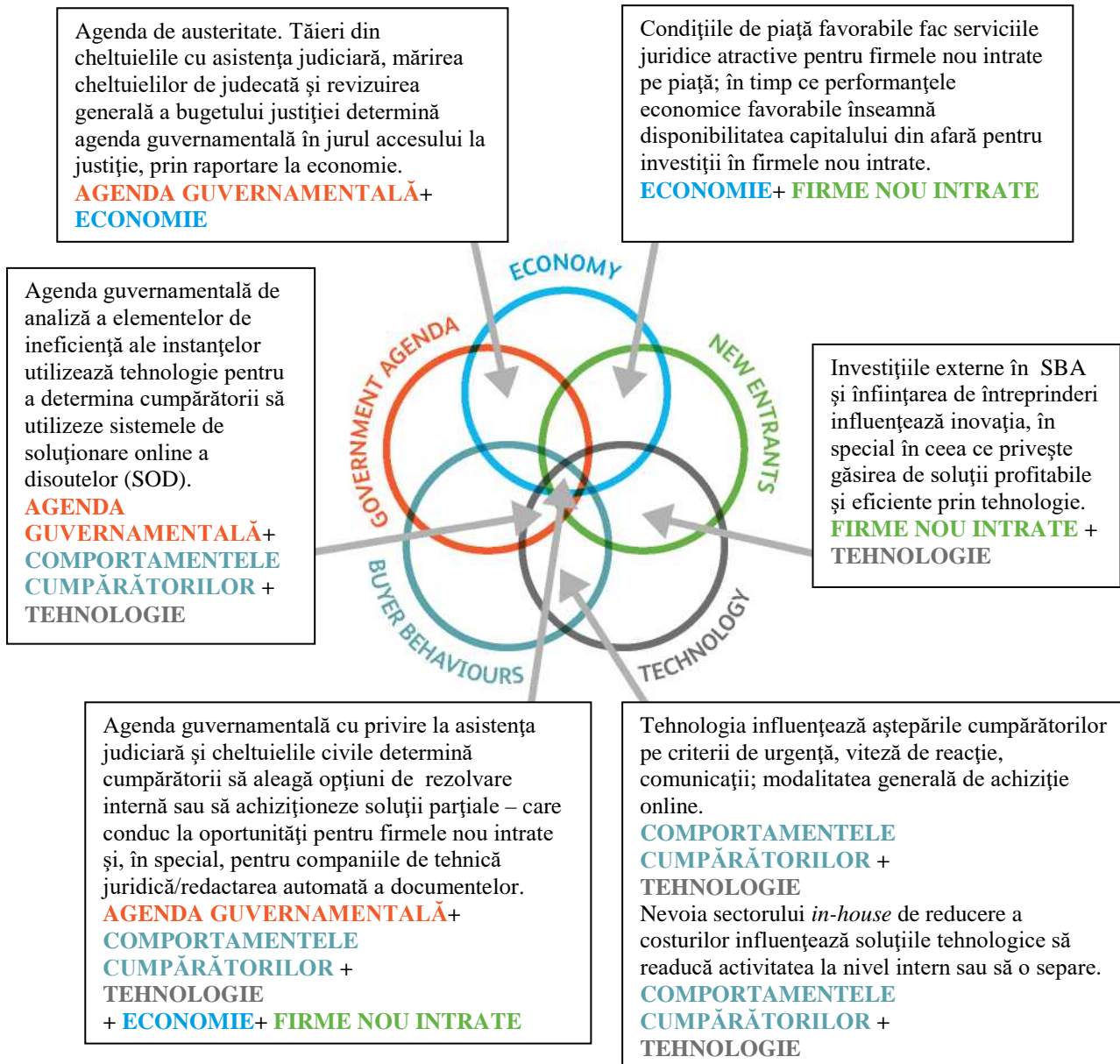
Principalii factori determinanți pentru schimbare în piața serviciilor juridice pot fi grupați în cinci categorii:

- mediile de afaceri economice naționale și internaționale (care afectează practica privată (pp) și *in-house*)
- comportamentul cumpărătorilor (inclusiv cumpărătorii avocați *in-house*, dar și IMM-uri/mediul public) (pp)
- inovația tehnologică și de proces (pp și *in-house*)
- firmele nou intrate pe piață și tipurile de concurență (pp)
- agende politice mai extinse pe subiectul finanțării, reglementării și a principiilor de acces la justiție (cu precădere pp, însă unele influențează domeniul *in-house* (de ex.: reglementare – o reglementare/complexitate va reprezenta un factor determinant pentru cererea de avocați *in-house*)).

Fiecare dintre acești factori determinanți nu va acționa în mod izolat, putându-se observa suprapuneri considerabile la analiza modului în care produc efecte diferiții factori determinanți. De exemplu, tehnologia ar putea fi privită drept un aspect care determină o schimbare în comportamentul cumpărătorilor, dar permite firmelor nou intrate pe piață să se diferențieze și să prospere. Aceste firme nou intrate pe piață determină, ulterior, firmele existente să își analizeze propriile modele de afaceri. Diferența, în acest caz, se face între tehnologii disruptive ce determină comportamente și acele tehnologii care facilitează căile umblate.

## Viitorul Serviciilor Juridice

Figura 7: Suprapunerea și interacțiunea factorilor determinanți



Tabelul 8: Principalii factori determinanți care influențează firmele/sectorul in-house

GROUP	
<b>Firme din Top 200 care funcționează pe piețele B2B</b>	<p><b>Globalizare:</b> Căutarea continuă de piețe cu creștere rapidă și eficiență, pe fondul economiei globalizate va determina firmele să valorifice opțiunile din piețele internaționale. Măsura în care întreprinderile se extind la nivel internațional are un efect semnificativ asupra tipului de consultanță de care au nevoie, și într-o anumită măsură ambițiile globale ale firmelor de avocatură vor fi influențate de nevoile propriilor clienți. Deschiderea/închiderea piețelor internaționale și a hotarelor jurisdicționale vor determina, de asemenea, schimbări de amplasament, tipul clienților și furnizarea serviciilor.</p> <p><b>Investitori străini:</b> Transformarea la nivelul puterii economice globale a adus o nouă legiune de investitori străini în Regatul Unit din țări precum China, Rusia și India. Acest fapt a schimbat semnificativ peisajul de business global și ar putea conduce la mai multe parteneriate și/sau influențe între țări.</p> <p><b>Comportamentul cumpărătorilor:</b> Clienții nu doresc să plătească resurse inutile, ceea ce înseamnă că vom asista la o utilizare din ce în ce mai mare de consilieri și avocați specializați în contracte, sau la dezagregarea serviciilor între diferiți furnizori, influențând proiectul pentru oferte noi sau parțiale. Cumpărătorii vor solicita consultanță mai multă și mai bună la costuri mai mici și viteze mai mari. Firmele B2B din Top 200 vor continua să asiste la influențarea, de către clienți, a onorariilor, termenelor și calității în raporturile dintre ei.</p>
<b>Firme din Top 200 care funcționează pe piețele B2C</b>	<p><b>Tehnologie:</b> Aceasta aduce un potențial crescut pentru o mai mare eficiență, în special pentru firmele mari care își ating marjele prin munca de volum mare. Probabil că grupul firmelor din Top 200 care funcționează pe piețele B2C conține un mare număr de ABS care utilizează investiții străine pentru a putea concura.</p> <p><b>Investiții externe:</b> ABS câștigă teren și probabil vor exista mult mai multe astfel de firme înființate până în anul 2020. Investițiile externe au permis firmelor să investească în tehnologiile de ultimă generație și în sisteme de hardware și cognitive care să le susțină proiectele ambițioase în domeniul inovației. ABS au facilitat schimbările în firmele de avocatură care sunt influențate în principal de cererea clienților.</p> <p><b>Loialitate față de brand:</b> Acest factor determinant poate funcționa în ambele sensuri, în special din moment ce, pentru numeroși consumatori, achizițiile în domeniul juridic nu sunt frecvente. Raportul YouGov <i>Servicii juridice</i> a constatat că numeroși consumatori sunt loiali firmelor, iar 31% dintre cei care au utilizat o firmă de avocatură sau un avocat consultant în ultimii trei ani au revenit</p>

## Viitorul Serviciilor Juridice

	<p>la aceiași avocați consultanți și la aceleași firme de avocatură la care au apelat anterior (Rapoartele YouGov 2015: 11). Cu toate acestea, pentru persoanele care nu au apelat în trecut la un avocat consultant (clientela mai nouă), familiaritatea principalelor brandurilor cunoscute va funcționa cel mai probabil ca un inhibitor, și în special brandurile de servicii financiare.</p> <p><b>Industria asigurărilor:</b> Acțiunile industriei de asigurări, în special în ceea ce privește cererile de DVC, determină schimbarea din punctul de vedere al modului în care piețele funcționează pentru firmele mai mari. Asigurătorii au influențat, în mod tradițional, procesul de cerere a DVC și au făcut cu succes lobby pentru schimbările ce au influențat forma, natura și dimensiunea cererii și ofertei pentru serviciile DVC (vezi Lewis și Morris 2012; de asemenea, raportul SRA SBA (ICF/GHK 2014) – asigurătorii dețin multe dintre SBA în domeniul DVC, iar din 2012 acest grup a crescut).</p>
<p><b>Alte firme care funcționează pe piețele B2B</b></p>	<p><b>Tehnologie:</b> Aceasta are un impact mai mare în rândul firmelor mici și mijlocii, unde firmele se ocupă în principal de nevoi de masă/determinate de proces, iar nu de tranzacții specializate sau cu valoare mare. Tendința de automatizare a rutinei se va nivela până în anul 2020, după care ne putem aștepta ca tehnologia să fie utilizată, în schimb, pentru stimularea serviciilor inovatoare sau de specialitate. Funcționarea în sisteme eficiente din punct de vedere al costurilor ar putea fi benefică acestor firme B2B mai mici, prin atragere de cumpărători <i>in-house</i> care caută soluții mai puțin costisitoare.</p> <p><b>Comportamentul cumpărătorilor:</b> Consilierii <i>in-house</i> care caută firme din afara Topului 200 pentru a economisi fonduri, utilizând firme doar suficient de mari, influențează creșterea la nivelul cererii pentru servicii B2B din partea furnizorilor mai mici. De asemenea, există o oportunitate pentru aceste firme mici și mijlocii B2B să valorifice apetitul de descentralizare a serviciilor sau soluții de business integrate, în care serviciile juridice reprezintă doar un element.</p> <p><b>Concurență:</b> Firmele mici și mijlocii B2B se confruntă cu concurență acerbă din partea contabililor, a băncilor și a societăților de tehnică juridică. Pentru alte firme decât cele avocațiale, precum contabilii sau băncile, cea mai facilă tranziție înspre furnizarea de servicii juridice este de a viza piața B2B, unde au mai mari șanse să ia din cotele de piață ale firmelor mici, decât ale firmelor din Top 200, care se confruntă cu concurență din partea firmelor de contabilitate din Big 4.</p>
<p><b>Alte firme care funcționează pe piețele B2C</b></p>	<p><b>Tăieri de fonduri și taxe:</b> Accesul guvernamental la agenda justiției (inclusiv tăierile de fonduri și majorarea taxelor de judecată, asistența acordată sau nu LiP, și finanțarea unităților universitare de practică judiciară) are o influență globală asupra fezabilității firmelor mai mici ce furnizează anumite servicii, dar și asupra posibilității consumatorilor de a avea acces la consiliere juridică coordonată de un avocat consultant.</p>

## Viitorul Serviciilor Juridice

	<p><b>Tehnologie:</b> La fel ca în cazul piețelor B2B, impactul tehnologiei se face simțit în situațiile în care firmele furnizează în principal servicii cu volum mare/determinate de proces, mai puțin decât în cazuri specializate. Tendința de automatizare a rutinei se va nivela până în anul 2020, după care ne putem aștepta ca tehnologia să fie utilizată, în schimb, pentru stimularea modurilor inovatoare de prestare a serviciilor sau de specialitate. De asemenea, tehnologia influențează comportamentul cumpărătorilor prin așteptările acestora de urgență, comunicare și furnizare online, dar și prin extinderea accesului la informații, deși în detrimentul preciziei și calității.</p> <p><b>Comportamentul cumpărătorilor:</b> Obiceiurile consumatorilor s-au schimbat dramatic. Clienții, în special generația mai tânără, sunt mult mai la curent cu tehnologia și mijloacele de business, fiind obișnuiți cu accesarea și verificarea serviciilor juridice în diferite moduri. Așteptare cumpărătorilor din perspectiva modului în care vor comunica și tranzacționa cu vânzătorii vor influența conceptul și furnizarea serviciilor.</p> <p><b>Concurență:</b> Firmele mici și mijlocii din B2C se confruntă cu o mare varietate, și posibil volum, a concurenței din partea celorlalți furnizori de servicii juridice (de ex.: Barou, profesioniști în domeniul juridic, persoane autorizate să redacteze documente de vânzare-cumpărare) și a întreprinderilor fără legătură cu domeniul dreptului (de ex.: contabili, bănci), dar și din partea organizațiilor de consumatori (ex.: Citizens Advice, Advice Network, Which?) și companiile de tehnică juridică (ex.: Legal Zoom, Rocket Lawyer). Asigurarea de consiliere de bază pentru consumatori și/sau susținerea acestora în parcurgerea unei soluții de rezolvare internă reprezintă un mijloc ce implică efort potențial scăzut/recompense mari pentru ca concurenții avocaților solicitanți să câștige o parte a acestei piețe.</p>
<p><b>Consilier <i>in-house</i></b></p>	<p><b>Globalizare:</b> Pe măsură ce corporațiile caută soluții globale drept sursă a creșterii viitoare, există o nevoie mai mare de consilieri <i>in-house</i> pentru a înțelege cerințele globale ale activității lor, inclusiv nevoia de a asigura acoperire globală din partea firmelor bine cotate cu activitate internațională și impune ca firmele să fie prezente în mai multe jurisdicții. Ținând cont de întinderea domeniului de analiză în atât de multe peisaje juridice diferite, dimensiunea responsabilității este extraordinară, iar consilierul <i>in-house</i> trebuie dotat pentru a răspunde rapid.</p> <p><b>Strategia/viziunea societății angajatoare:</b> Agenda și motivațiile cumpărătorilor <i>in-house</i> sunt determinate de obiectivele și strategia întreprinderii angajatoare în ansamblu – la care contribuie, de asemenea, și consilierul. Întreprinderea, la rândul său, se confruntă cu factori determinanți precum agenda guvernamentală și economia.</p> <p><b>Economisirea fondurilor:</b> Ca o prelungire la paragraful de mai sus, există o</p>

## Viitorul Serviciilor Juridice

	<p>presiune asupra consilierilor <i>in-house</i> de a demonstra valoarea și de a contribui la efortul de economisire al întreprinderii, la nivelul unității în ansamblu și la nivelul cheltuielilor cu domeniul juridic.</p> <p><b>Tehnologie:</b> O componentă a factorului de economisire a fondurilor, consilierul <i>in-house</i> utilizează sisteme tehnologice ce facilitează revenirea unui volum mai mare de mandate juridice <i>in-house</i>. De asemenea, beneficiază de economiile de cost realizate prin externalizarea unei părți a achizițiilor în domeniul juridic către furnizori foarte tehnologizați și mai eficienți din perspectiva costurilor.</p> <p><b>Descentralizarea serviciilor:</b> În legătură cu economiile de fonduri și tehnologia, un număr tot mai mare de consilieri <i>in-house</i> își descentralizează achizițiile în domeniul juridic, plătind în plus numai pentru acele părți ce garantează expertiză din partea firmelor de top. Pentru activitățile de rutină sau consultanță de bază, mandatele sunt împărțite între cei mai eficienți furnizori, din perspectiva costurilor. Pe măsură ce piața juridică evoluează și apar firme nou intrate pe piață, consilierul <i>in-house</i> va dispune de tipuri diferite de opțiuni privind resursele.</p>
--	---

Viitorul Serviciilor Juridice

#### 4. CE SE PETRECE LA NIVELUL PRINCIPALILOR FACTORI DETERMINANȚI?

Această secțiune analizează impactul probabil al următorilor factori determinanți asupra schimbării:

- globalizare
- tehnologie
- comportamentul cumpărătorilor
- investiții externe
- concurență.

##### 4.1 Globalizare

Firmele de avocatură din Top 200/City din SUA și Regatul Unit au beneficiat de globalizare până în prezent. Firmele de avocatură bine stabilite, care au relații stabile cu clienții, în principal corporații internaționale, și-au putut dezvolta rapid amprenta globală.

În anul 2015 începem să vedem marile firme de avocatură din piețele emergente punând bazele unei prezențe însemnate în propriile țări, dar în pe piețele occidentale, și probabil că vor evolua chiar mai mult pe această direcție până în anul 2020, nefiind de neglijat o anumită reacție negativă față de dominația firmelor din SUA/Regatul Unit:

*„Unele piețe se vor deschide pentru firmele de avocatură străine, iar alte piețe probabil vor deveni mai restrictive. Există o tendință de protejare care se accentuează în multe țări și regiuni ale globului și o reticență în asistarea la extinderea dreptului englez/din New York.” (Grupul de consultare pentru viitor - B2B)*

Prognoza macroeconomică pe termen lung realizată de Economist Intelligence Unit (EIU), *Principalele tendințe până în 2050* (2015)<sup>7</sup> a constatat că există așteptarea ca piețele emergente să crească mai rapid decât economiile dezvoltate, și „în consecință, țările aflate în curs de dezvoltare precum China și India vor depăși, probabil, liderii globali actuali, cum ar fi SUA, Japonia și Europa Occidentală”. Vor exista cu siguranță semne puternice în acest sens până în anul 2020, dar privind mai departe, la orizontul 2050, EIU previzionează că „alte piețe emergente, cum sunt Indonezia și Mexic, se vor clasa între primele zece economii în ceea ce privește cursul de schimb pe piață... întrecând economii precum Italia și Rusia” (2015:12).

Un număr tot mai mare de firme din China caută să investească și să desfășoare activități în sau prin Regatul Unit, însă pentru aceste firme, diferențele culturale și juridice pot reprezenta o adevărată barieră. În data de 1 iunie 2015<sup>8</sup>, *Legal Futures* a raportat că Autoritatea de Reglementare a

<sup>7</sup> The Economist Intelligence Unit (EIU) (2015) *Principalele tendințe până în 2050*. The Economist Intelligence Unit Ltd. Descărcat în data de 17 noiembrie 2015 de la adresa de internet: [http://pages.eiu.com/rs/783-XMC-194/images/Long-termMacroeconomicForecasts\\_Key\\_Trends.pdf](http://pages.eiu.com/rs/783-XMC-194/images/Long-termMacroeconomicForecasts_Key_Trends.pdf)

<sup>8</sup> <http://www.legalfutures.co.uk/latest-news/unique-abs-aims-to-capitalise-on-push-by-chinese-companies-to-invest-overseas>

## Viitorul Serviciilor Juridice

Avocaților Consultanți - SRA a acordat licență unei singure SBA cu capital chinez, ce viza societăți din China în încercarea de a investi în străinătate. YangTze Law, cu sediul în Londra, a fost înființată în asociere cu firma de avocatură cu sediul în Exeter Michelmores, și va furniza servicii juridice de tip back-office și de reglementare.

A existat așteptarea din partea Grupul de consultare pentru viitor în sensul că:

*„firmele din [Anglia și Țara Galilor] să găsească în continuare modalități de a se asocia cu firme locale din străinătate.”*

Pentru a-și desfășura activitatea pe piețele închise, dar și cu titlu de previziune ca până în anul 2020

*„să existe o cădere inexorabilă a barierelor în țările cu cele mai multe încălcări (de ex.: Brazilia, India).” (Grupul de consultare pentru viitor - B2B)*

În timp ce China va fi în continuare un participant financiar masiv la nivel internațional, este mult mai puțin clar dacă Rusia sau India vor mai face vreo diferență. Pentru un participant la grupul de consultare, 2020 a fost probabil un termen prea scurt pentru a analiza impactul complet al participanților internaționali de pe piețele emergente asupra piețelor juridice. Alți analiști au fost de părere că țări precum China, unde în prezent nu funcționează statul de drept, vor profita de următorii cinci ani pentru a-și dezvolta cunoștințele, dar și că „pe măsură ce țări precum China, Rusia, India etc. își modernizează sistemele juridice, dreptul lor va prelua probabil multe alte aspecte occidentale”. Ne putem aștepta a transformări serioase ale peisajului din partea jucătorilor internaționali și a firmelor acestora în jurul anului 2022 și mai pe departe.

Politica guvernamentală actuală în ceea ce privește relația Regatului Unit cu UE va aduce probabil un nivel major și îngrijorător de nesiguranță în anumite domenii de practică, în special dacă întreprinderile globale preferă să își asigure accesul la piețele din UE și aleg mijloace ce tranzitează Regatul Unit. Firmele de IP din Anglia și Țara Galilor se confruntă cu concurență, în special, din partea practicienilor IP din Germania și din alte state UE:

*„O mai mare internaționalizare a dreptului IP înseamnă că activitatea se desfășoară la nivel european. Dacă ieșim din UE, am putea avea de luptat cu un impact major negativ.” (Grupul de consultare pentru viitor - Comitete)*

Locul deținut de Londra, ca centru financiar dominant este legat de calitatea Regatului Unit de membru al UE. Există o legătură clară între Londra, ca centru al serviciilor financiare și magnetul pe care îl reprezintă pentru investiții străine directe (ISD) și succesul firmelor din City. Orice schimbare la nivelul acestei relații ar putea șubrezi poziția Londrei de centru financiar global esențial și ar avea un efect de undă negativ asupra economiei la scară mai largă, inclusiv asupra serviciilor juridice. Cu ocazia întrevederilor cu Societatea de Drept, firmele au considerat că este crucială păstrarea percepției că Londra este o poartă către UE, un loc sigur din care investitorii/clientii din afara UE își pot realiza tranzacțiile în legătură cu UE, și un loc foarte competitiv în care se fac afaceri.



## Viitorul Serviciilor Juridice

Ieșirea din UE ar diminua grupul de talente pe care firmele le pot atrage și probabil va diminua gradul de atractivitate al cartierului City din Londra, și al profesiei juridice în întregime. Cu toate acestea, pentru firmele care au derulat deja activitate la nivel global, reechilibrarea prezenței lor între țări individuale face, la urma urmelor, parte din ceea ce știu ele să facă. Prin urmare, firmele din City au încredere în capacitatea lor de a se adapta și, dacă este necesar, de a-și muta operațiunile din Regatul Unit într-un stat UE – ceea ce înseamnă că ieșirea din UE va avea un impact posibil mult mai mare asupra profesiei la scară largă și asupra firmelor medii decât asupra firmelor de top din City. Acestea fiind zise, impactul colectiv al ieșirii din UE ar fi în mod clar dăunător situației economice și potențialului generator de venituri al Londrei, ca punct de convergență comercială globală, și ar însemna o soartă nesigură pentru avocați calificați din Anglia și Țara Galilor, care ar putea fi lăsați în urmă.

În plus, Parteneriatul Transatlantic pentru Comerț și Investiții (PTCI), o convenție pentru reducerea tarifelor și a barierelor de reglementare în vederea stimulării comerțului dintre SUA și țările UE și pentru a facilita societăților de pe ambele maluri ale Atlanticului accesul la piețele celorlalte, formulează de asemenea întrebări cu privire la rezultate, în situația în care Regatul Unit iese din UE. În prezent, guvernul afirmă că „PTCI ar putea adăuga 1,0 mld GBP la economia Regatului Unit, 80 mld GBP la cel al SUA și 1,00 mld GBP la economia UE în fiecare an” (Padmanabhan 2014: fără pagină).

## 4.2 Tehnologia

### Tehnologia influențează serviciile juridice în cinci modalități principale:

- permite furnizorilor să devină mai eficienți în ceea ce privește activitatea procedurală și în legătură cu mărfurile.
- reducerea costurilor prin înlocuirea persoanelor salariate cu sisteme de citire automată sau inteligență artificială (AI).
- elaborarea de idei pentru noi modele de firmă și inovație în ceea ce privește procesele.
- generează muncă în domeniile securității cibernetice, protecției datelor și a noilor legi în materia tehnologiei (inclusiv utilizarea, infracțiunile, corupția, drepturi de achiziție online, drepturi de autor).
- susținerea schimbărilor cu privire la comportamentele decizionale și de achiziție ale consumatorilor.

### 4.2.1 Tehnologie și inovația sistemelor AI

Inovația tehnologică a condus la mai multe soluții standardizate pentru realizarea proceselor juridice și posibilitatea de transformare a numeroase servicii juridice în produse de larg consum. Numeroase societăți de tehnică juridică, universități și firme de avocatură explorează, în prezent, în ce măsură domeniul cognitiv al avocaților poate fi și el automatizat. Conform Riverview, „un prim obiectiv constă din automatizarea unora dintre capacitățile cognitive ale persoanelor cu cunoștințe vaste

## Viitorul Serviciilor Juridice

pentru a oferi organizațiilor unelte inteligente de susținere a procesului decizional” (Hyde 2015). Riverview colaborează în prezent cu Universitatea din Liverpool în încercarea de a aplica inteligența artificială (AI) în sarcinile juridice. Asocierea va demonstra cât de mult poate fi aplicată experiența de AI a departamentului de științe informatice din cadrul Universității Liverpool într-o firmă de avocatură de business.

Această asociere vine ca urmare a colaborării dintre Hodge Jones & Allen și personalul academic din cadrul University College Londra (UCL) pentru a elabora un software ce evaluează temeiul cazurilor de despăgubiri pentru vătămare corporală. Un profesor de economie și măsurători economice din cadrul UCL a analizat 600 de cazuri încheiate într-o perioadă de 12 luni, folosind tehnici statistice pentru a stabili factorii ce contribuie la succesul sau insuccesul și ce determină nivelul daunelor și cheltuielilor. Rezultatul a constatat dintr-un dispozitiv ce poate calcula rezultatele probabile ale despăgubirilor în cazurile de vătămare corporală. Directorul echipei de despăgubiri pentru vătămare corporală din cadrul firmei afirmă că modelarea „a pus sub semnul întrebării unele dintre prejudecățile noastre cu privire la cazurile pe care ar trebui să le acceptăm” (New Law Journal 2014: online).

S-a demonstrat că un software sofisticat de citire automată este mai rapid și mai precis decât un avocat consultant în furnizarea de servicii juridice și consultanță cu privire la opțiunile comparabile. Încă din anii 1970 Weizenbaum (1976) a susținut că computerele nu ar trebui să ia decizii în domeniul dreptului, deși ar fi capabile să facă acest lucru. Berman și Hafner (1987) a discutat un număr de motive pentru care deciziile juridice nu pot fi explicate prin niciun model bazat pe o normă, oricât de complex. Factorul de decizie juridic nu aplică numai reglementările existente, ci este adeseori investit să modifice în mod creativ reglementările, să aleagă dintre norme conflictuale și să creeze reguli noi (Gardner 1985). Sistemele specializate pot fi utilizate în procesul decizional algoritmic – în ce măsură această utilizare satisface interpretări etice și de nuanță specifice cazurilor, rămâne de văzut – însă aceste sisteme pot de asemenea fi utilizate pentru a organiza și prezenta fapte și aspecte relevante în procesul decizional realizat de un individ (de ex.: sistemele Watson și ROSS ale IBM<sup>9</sup>).

Grupul de consultare pentru viitor a previzionat că tendința de utilizare a sistemelor cognitive va continua, mai mult de un participant făcând trimitere la sistemul Watson al IBM.

*„Sunt încântat să văd că activitatea orientată spre procese poate fi realizată mai eficient, din același motiv, nu mai folosesc o mașină de scris de școală veche.”*

*(Grupul de consultare pentru viitor - B2B)*

*„Consider că este inevitabil ca computerele și sistemele inteligente să preia un volum tot mai mare de muncă în viitor, de ex.: computerul Watson al IBM.”*

*(Grupul de consultare pentru viitor - B2B)*

---

<sup>9</sup> Watson preia date din toate tipurile de surse, de la rapoarte de verificare până la mesaje de pe Tweeter, și poate citi milioane de documente nestructurate în câteva secunde. Interpretează datele pentru a expune tipare, legături și aspecte de profunzime, realizând o pre-prelucrare și organizare a informațiilor pentru a crește eficiența lucrului cu conținutul. Watson învață din felul în care oamenii interacționează cu sistemele sale, adaptându-și în permanență acțiunile.

## Viitorul Serviciilor Juridice

*„Sistemele cognitive precum Watson de la IBM, care au capacitate impresionantă de aproximare a inteligenței, dacă i se furnizează în mod adecvat conținut, este instruit și menținut. La început, aceste sisteme vor permite profesioniștilor din domeniul juridic să stabilească ce este legea, estimările de succes, primii cinci factori ce ar trebui avuți în vedere într-un anumit tip de caz etc.”*

*(Grupul de consultare pentru viitor - B2C)*

Construit pe baza Watson, computerul cognitiv ROSS de la IBM este un „expert juridic digital care vă ajută să parcurgeți cu ușurință cercetarea în domeniul dreptului”. Utilizatorul formulează întrebări în engleză simplă și „ROSS citește apoi întregul text al legii și scoate un răspuns cu citat și extrase pe subiect din legislație, jurisprudență și surse secundare pentru a vă pune la curent imediat... În plus, ROSS monitorizează în permanență legea pentru a vă anunța cu privire la orice noi hotărâri judecătorești care ar putea afecta cazul Dvs.” (vezi [www.rossintelligence.com](http://www.rossintelligence.com)).

Într-un alt exemplu, firma de avocatură Winston & Strawn din SUA a adoptat o tehnologie de analiză legislativă cunoscută drept codificare predictivă. Avocații marchează informații relevante dintr-un subset de documente și îl încarcă într-un program informatic ce folosește respectivul subset drept bază pentru analizarea întregului set de documente. Firma a constatat că software-ul este mult mai eficient decât oamenii care realizau cercetarea în identificarea de documente relevante, și i-a ajutat să finalizeze procesul de analiză în aproximativ o treime din timp. Un avocat asociat din cadrul firmei considera că adevărata însemnătate a acestor tehnologii nu a fost încă înțeleasă și „probabil mai puțin de 5% dintre cazurile complexe din sistemul civil le utilizează” (O'Toole 2014: fără pagină).

Un profesor asistent de la Colegiul de Drept South Texas susține că programele AI vor avea „în viitorul nu prea îndepărtat” capacitatea de a consilia dacă să se deschidă sau nu acțiune în justiție, vor estima cum ar putea fi acesta soluționat și chiar va putea redacta secțiuni din apărările depuse. În același timp, se întreabă cine poartă responsabilitatea dacă clienții primesc sfaturi greșite (O'Toole 2014: fără pagină) – revenind la dezbaterile privind etica, relația cu clientul și reglementările apărute ca urmare a utilizării noilor tehnologii și, în particular, a automatizării: de aici rezultă numărul tot mai mare de roluri pe care omul trebuie să le îndeplinească în supravegherea aplicării codurilor automate în firmele de avocatură.

Tehnologia poate juca un rol de facilitare, ajutând firmele de avocatură să realizeze creștere bazată pe productivitate. De asemenea, poate degreva o parte din volumul de muncă al firmelor, așa cum am văzut în exemplele de mai sus de trecere la automatizare. Mai mult, tehnologia poate ajuta concurenții care au acces la investiții externe să inoveze, îndepărtându-se de modelele tradiționale de furnizare a serviciilor. Studiul Altman Weil din 2015 având ca obiect firmele de avocatură a constatat că a doua cea mai mare amenințare pentru activitatea firmelor de avocatură, după noile firme intrate pe piață (care nu includ avocați), constă din utilizarea, de către clienți, a unor instrumente tehnologice ce reduc nevoia de avocați și auxiliari paralegal. Acest fapt a fost cu precădere valabil pentru firmele din Top 200/City. 24% dintre firmele de avocatură analizate pierdeau mandate, în prezent, în favoarea soluțiilor tehnologice ale clientului, iar alți 42% au considerat că acesta ar putea reprezenta o potențială amenințare pentru activitatea firmelor lor.

## Viitorul Serviciilor Juridice

Companiile de tehnologie juridică reprezintă unul dintre cele mai mari grupuri noi de jucători, care combină dinamica pieței. Aceste companii se bazează pe tehnologie pentru a realiza o parte din aceeași activitate ca și LPO (societățile la care se externalizează procesele juridice) și avocații specializați în contracte, oferind analiza unui mare volum de documente, cu marjă redusă, asistată de computer, și creând astfel un model de firmă construit în jurul managementului profesionist, al tehnologiei și al reorganizării de proiect (de ex.: Riverview Law, Clearspire).

Inovația, care a fost posibilă, pentru mulți, prin investiții externe s-a concentrat în principal pe capacitatea de utilizare a sistemelor tehnologice pentru a automatiza furnizarea de servicii juridice, și de asemenea pe analiza aspectelor juridice în timp real pentru cumpărătorii de business. Tehnologiile de business nu afectează numai modul în care poate fi realizată activitatea. Acestea au, de asemenea, capacitatea de a remodela piețe, relații de servicii și chiar de a ușura comunicarea trecând peste hotare internaționale. Cu toate acestea, numeroși clienți se pot baza în continuare pe marile firme de avocatură (Top 200, City, Magic Circle) pentru cazurile juridice complexe și specializate și sunt dispuși să plătească un preț mai mare pentru acestea, în ciuda faptului că sunt disponibile soluții tehnologice pentru gestionarea unora dintre aceste aspecte juridice complexe, la un cost mult mai mic și cu o mai mare precizie. Unii clienți, care sunt ei înșiși avocați *in-house*, rămân sceptici în ceea ce privește capacitatea tehnologiei de a se descurca mai bine în furnizarea serviciilor juridice decât un avocat. Deși acceptă analiza documentelor asistată de calculator, unii nu au încă încredere deplină în tehnologie pentru a analiza situația juridică sau pentru a oferi opțiuni juridice. Deși ne așteptăm să vedem o oarecare schimbare în această atitudine până în anul 2020, relația interumană va continua să fie preferată de multe dintre marile corporații.

### 4.2.2 Drept penal, dezvăluire electronică și instanțe virtuale

Probabil că integrarea informației și a tehnologiilor digitale în practica de drept penal și în funcționarea instanțelor va remodela șabloanele de comportament și procesul de gândire al factorilor interesați în domeniul dreptului penal, de la judecători și avocați până la greșieri și personalul din cadrul firmelor de avocatură.

Valoarea și fezabilitatea sistemelor de instanțe virtuale din Anglia și Țara Galilor a fost discutată într-un număr de ocazii ca parte a strategiei digitale a Ministerului de Justiție. O trecere înspre dezvăluire electronică și procese digitalizate ale Serviciului de Procuratură al Coroanei/dosarelor penale a schimbat deja practica de drept penal. Până în anul 2020, se pare că digitalizarea va avea un impact chiar mai mare asupra practicienilor de drept penal – atât în ceea ce privește modul în care cazurile tradiționale sunt administrate, dar și prin noile legi în materia criminalității cibernetice și tehnologiei.

#### Studiu de caz

Singapore a implementat deja Sistemul de Litigii Electronic, despre care s-a spus că ajută la administrarea justiției în mod eficient, eficace și economicos (<http://www.supcourt.gov.sg/>). Încă din anul 1996, sistemul din Singapore a convins niște „avocați pricepuți la IT” să facă o încercare, folosind documente electronice în Instanța Tehnologică, atât pentru procese penale, cât și civile. În anul 1998, utilizarea documentelor electronice a fost extinsă la toate apelurile audiate în fața Curții de Apel și Apelurile Magistraților (prezidate de către Președintele Curții Supreme). Iar în 1999,

## Viitorul Serviciilor Juridice

utilizarea documentelor electronice a fost extinsă la toate procesele penale și la anumite procese civile. Acest lucru a fost posibil după ce toate sălile de judecată și încăperile din Clădirea Curții Supreme au fost echipate complet pentru a susține utilizarea documentelor electronice prin monitoare cu ecran plat pe brațe rotative, dispozitive de comutare video și pupitre fabricate pe comandă, toate acestea făcând sălile de judecată compatibile cu documentele electronice.

### 4.2.3 Soluționarea online a disputelor

Soluționarea online a disputelor (SOD) este proclamată drept un domeniu cu potențial enorm de satisfacere a nevoilor sistemului juridic și al utilizatorilor acestuia. Scopul său de a oferi un acces mai extins la justiție și de a soluționa disputele mai ușor, rapid și mai ieftin este deja pus cu succes în practică pe portaluri precum eBay, Cybersettle și *Canadian Civil Resolution Tribunal* (Tribunalul Civil din Canada).

Pentru cererile cu valoare redusă, sistemul judiciar actual se poate dovedi costisitor, încet și complex, în special dacă cele două părți aflate în conflict se prezintă personal. Grupul de Consultanță pentru Soluționarea Online a Disputelor, înființat de către Consiliul de Justiție Civilă, a explorat potențialul SOD pentru disputele în materie civilă, a căror valoare nu depășește 25.000 GBP. Principala recomandare a grupului este ca Serviciul pentru Instanțe și Tribunale din Regatul Unit (*HM Courts & Tribunals Service*) să stabilească un nou serviciu de instanță, bazat pe internet, cunoscut drept Instanța Online din Regatul Unit (*HM Online Court (HMOC)*): „Pe HMOC, membrii corpului judiciar se vor pronunța în cauze în mediul online, interacționând electronic cu părțile. Soluționarea anterioară a disputelor pe HMOC va fi de asemenea realizată – prin efortul unor persoane denumite „facilitatori” (Grupul de Consultanță SOD 2015: 6). Grupul propune trei nivele: evaluarea online (consiliere); facilitarea online (mediere); și judecarea online (administrarea cauzei și pronunțarea deciziei) (Hodges 2015: fără pagină).

Valoarea cererilor mici actuale a fost redusă de la 60.000 în anul 2001 la nu mai mult de 25.000 în 2014. Această utilizare este „minimizată de cele 500.000 de dispute prelucrate în anul 2014 în sistemul avocatului poporului, care au continuat timp de câțiva ani” (Hodges 2015: fără pagină). Hodges (2015) observă că „s-a stabilit deja că consumatorii care au avut dispute cu comercianții sunt mai atrași de sistemul avocatului poporului decât de funcțiile de depunere a plângerilor în instanță sau la organismele de reglementare”. Întrebările cu privire la viabilitatea unui sistem SOD cu sediul în instanță arată înspre lipsa elementului uman, nevoia de discuție și importanța deblocării în punctele în care condițiile și acordurile ar fi putut fi înțelese greșit.

Cu toate acestea, sistemul SOD de pe eBay a putea fi unul dintre cele mai de succes argumente pentru a analiza extinderea locului și a modului în care sunt implementate aceste procese. Aproximativ 60 milioane de neînțelegeri între comercianții de pe eBay sunt soluționate în fiecare an cu ajutorul SOD (Grupul de Consultanță pentru SOD 2015:11 -12).

### 4.2.4 Tehnologie/comportamentul cumpărătorilor

Tehnologia exercită un efect semnificativ asupra comportamentului de cumpărare al consumatorilor la nivelul unei întregi varietăți de sectoare și nevoi de achiziție. Profesia juridică moștenește impactul schimbărilor realizate de principalele branduri de consum în construirea cu succes a



## Viitorul Serviciilor Juridice

reputației și interacțiunea cu cumpărătorii online. Consumatorii s-au obișnuit cu căutarea de informații și păreri care să-i ajute să ia o decizie și apoi comunică și tranzacționează cu vânzătorii prin tehnologii de tip ecran. Pentru mulți consumatori, acest tip de comportament le alimentează așteptările despre cum ar putea dobândi acces și achiziționa servicii juridice.

*„Cred că, în general, clienții vor avea așteptarea de a interacționa în asistența juridică printr-un monitor de computer (dacă acesta nu a fost deja depășit de dispozitivele mobile); că vor avea nevoie să li se furnizeze servicii la costuri mici și prețuri fixe pentru ceea ce doresc. Una dintre probleme este, desigur, faptul că nu vor putea exprima cu siguranță ceea ce doresc (în medicină, de exemplu, un medic generalist poate fi abordat, nu pentru că există așteptarea că acesta va putea să realizeze ceva, ci deoarece va putea, cel puțin, identifica, probabil, specialistul corect la care să trimită pacientul).” (Grupul de consultare pentru viitor - Comitete)*

Modurile în care tehnologia informează comportamentul cumpărătorilor nu este decât o undă într-o mare de schimbări în ceea ce privește tipurile și nevoile viitoare ale clienților. Prin urmare, această temă este abordată mai bine în contextul comportamentului cumpărătorilor ca tot, mai curând decât în izolare tehnologică, fiind analizată în mai mare detaliu în secțiunea 4.3.1.

### 4.3 Comportamentul cumpărătorilor

#### 4.3.1 Comportamentul cumpărătorilor pe piețele de retail (B2C)

În general, există o mică probabilitate ca ratele de aplicabilitate ale nevoilor juridice să se schimbe prea mult în următorii cinci ani – oamenii vor divorța în continuare, vor comite în continuare infracțiuni, vor muri în continuare. Însă este o greșeală să presupunem că, deoarece există în continuare probleme, aceasta înseamnă că solicitările de consultanță vor curge în continuare înspre firmele de avocați consultanți. Grupul de consultare pentru viitor (B2C) a elaborat un comentariu mai complex cu privire la viitor, în ceea ce privește nevoia de educare a publicului în legătură cu avocații consultanți și cu achiziția de servicii juridice:

*„Avocații consultanți reprezintă un grup mare și puternic de profesioniști în domeniul dreptului, însă nu există nimic la nivelul educației, admiterii, standardelor etice sau proceselor de reglementare ale acestora care să îi izoleze de nevoia pe care o are orice furnizor de servicii de a-și afirma cu claritate propunerea de valoare: ce valoare primesc de la tine? (Pentru a ști acest lucru, trebuie să știi suficient de mult în legătură cu implicațiile, pentru a estima diferența pe care o produci.) Cât mă va costa? Care sunt oamenii care se vor ocupa de această problemă pentru mine? Ce garanții am dacă se întâmplă ceva? Cât de ușor este pentru mine să mă opresc, dacă se dovedește că nu este furnizorul potrivit pentru mine?”. (Grupul de consultare pentru viitor - B2C)*

Persistă un mare grad de nesiguranță la nivelul consumatorilor cu privire la diferitele tipuri de avocați și de firme de specialitate juridică. În prezent, este foarte dificil, chiar și pentru consumatorii avizați, să determine care furnizor este cel mai adecvat pentru o anumită problemă; iar pe Internet, majoritatea firmelor seamănă. Raportul *YouGov Servicii Juridice* a constatat că 60% dintre consumatori sunt de acord sau sunt profund de acord că nu pot face diferența între o firmă de avocatură sau avocat consultant de renume și altul; acest procent a crescut de la 51% în luna decembrie 2013 (Rapoartele YouGov 2015:15).

## Viitorul Serviciilor Juridice

*„Oamenii constată că este dificil de știut cum să compare diferiți furnizori...consumatorilor le place cum sună sintagmele reglementat de și acreditat de și membru, fără a avea o idee clară de ce acestea sunt neapărat bune.” (Grupul de consultare pentru viitor - B2C)*

*”Distincția dintre SBA/firmă convențională este arbitrară pentru consumator și nu cred că am asistat la vreo dovadă de îmbunătățire la nivelul înțelegerii consumatorului în sensul dacă firmele din domeniul juridic sunt reglementate sau nu.” (Grupul de consultare pentru viitor - B2C)*

În ciuda volumului și importanței modificărilor din piața serviciilor juridice, publicul în ansamblu este în continuare confuz în ceea ce privește ce poate oferi un avocat consultant și propriile drepturi, în calitate de cumpărători. Această confuzie favorizează concurența atât din partea altor furnizori reglementați, cât și nereglementați.

Până în anul 2020, clienții care vor plăti pentru servicii juridice vor avea așteptarea ca acestea să aibă viteză mare de reacție, să fie personalizate și transparente – chiar mai mult decât în prezent și posibil dintr-o mai mare selecție de furnizori. Înțelegerea modului în care consumatorii se schimbă este esențială pentru firme, dacă acestea vor să îndeplinească nevoile generațiilor actuale și viitoare de clienți. Generația Y (sau Generația Mileniului)<sup>10</sup> devine tot mai importantă pentru economie, dar cu toate acestea decalajul se lărgeste între modul în care Generația Y comunică și se conectează și modul în care firmele de avocați consultanți îi abordează, drept potențiali clienți.

*„Obiceiurile consumatorilor s-au schimbat semnificativ, iar firmele trebuie să se adapteze și să inoveze pentru a rămâne în competiție. Chiar și ca firmă de nișă, firmele cu clienți vârstnici, potențialii clienți caută servicii juridice în moduri diferite. [Firma] primește un număr semnificativ de solicitări de la generația mai tânără, prin pagina de internet și pagina de Facebook.” (Principiul unic al nișei, firmă boutique, raport RM)*

Generația Y va reprezenta 75% din forța de muncă până în anul 2025 și modelează activ cultura corporativă și așteptările într-o diversitate de sectoare (Solis 2012). Și totuși, pentru Solis (2012), Generația Y este deja subsumată în ceea ce el numește Generația C – Consumatorul Conectat.

Consumatorii conectat, cărora li s-a dat putere, au ajuns să se aștepte ca firmele să îi cunoască, să îi înțeleagă și să le livreze ceea ce își doresc, unde, când și cum își doresc (Solis 2014). Este felul în care oamenii integrează tehnologia, de la rețelele sociale la telefoanele de tip smartphone la aplicații inteligente, ce contribuie la stilul de viață digital reprezentativ pentru Generația C. În timp ce Generația Y apelează la Google pentru informații cu privire la problemele lor juridice, opțiunile posibile și dacă/cum să găsească un avocat consultant, Generația C își consultă rețelele sociale. Acest grup dorește să știe cine, din rețelele lor, a avut o problemă similară, ce au făcut și ce calificativ acordă pentru ceea ce au făcut. Solis (2013) afirmă: „La sfârșitul zilei, nu concurezi doar pentru atenție, concurezi pentru relevanță. Pentru a obține relevanță, trebuie să înțelegi ce apreciază consumatorul conectat.”

---

<sup>10</sup> După Generația X, Generația Y sunt persoanele născute în perioada cuprinsă între începutul anilor 1980 și începutul anilor 2000.

## Viitorul Serviciilor Juridice

Figura 8 de pe pagina următoare ilustrează modalitatea în care clienții (și comportamentele lor de cumpărare) se schimbă.

Multe firme de avocatură pot considera că asigură servicii bune orientate spre client, pe baza cunoștințelor juridice pe care le dețin, însă clienții caută un nivel de valoare ce depășește experiența juridică. Aceasta a creat oportunități pentru firmele nou intrate pe piață, care au o mai bună înțelegere a modului în care clienții definesc valoarea și care procedează apoi la umplerea acestui decalaj de valoare (*ALM Legal Intelligence 2012*). Strategiile orientate spre client adoptate de către brandurile de renume reprezintă o amenințare semnificativă pentru firmele mici de retail existente. Brandurile de consum cunoscute la nivel național profită de loialitatea existentă pentru brand, concomitent cu dezvoltarea unor servicii pornind de la ceea ce spun cumpărătorii că au nevoie (*Hedley 2011*). Numeroase firme de avocați consultanți adoptă abordarea inversă: se concentrează în primul rând pe propriile domenii de expertiză și apoi caută modalități de comunicare și prin care să vândă respectiva expertiză.



## Viitorul Serviciilor Juridice

Figura 8: Modul în care se schimbă clienții

<b>TRADIȚIONAL</b>	<b>ONLINE</b>	<b>CONECTAT</b>
Număr în scădere Mediul fizic Individ	Număr în scădere Internet Rețea	Număr în creștere Mediul social Comunitate
Atunci când au o problemă juridică, caută...	Atunci când au o problemă juridică, caută...	Atunci când au o problemă juridică, caută...
Un furnizor identificat care să le soluționeze problema	Informații despre problemă și opțiuni	Experiențe împărtășite: ce au făcut alții în aceeași situație
Clienții <b>tradiționali</b> caută în felul următor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• cer recomandări la prieteni/membrii familiei</li> <li>• căutare la bibliotecă</li> <li>• vizitează firme de avocatură</li> <li>• reclame în ziare, la radio, la TV</li> </ul>	Clienții <b>online</b> caută în felul următor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• dau căutare pe Google</li> <li>• trimit emailuri la o firmă de avocatură</li> <li>• folosesc site-uri specializate (de ex.: <i>Find a Solicitor/Caută un avocat consultant</i>)</li> <li>• folosesc site-uri specializate unde se găsesc păreri/conținut postate de profesioniști (de ex.: Which?)</li> </ul>	Clienții <b>conectați</b> caută în felul următor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• pun întrebări prietenilor din rețelele sociale</li> <li>• pun întrebări pe Twitter, Facebook</li> <li>• Citesc opiniile și părerile altor consumatori</li> </ul>
Cum transmit laude/reclamații: <ul style="list-style-type: none"> <li>• trimit scrisori către firmă</li> <li>• votează cu ajutorul picioarelor</li> </ul>	Cum transmit laude/reclamații: <ul style="list-style-type: none"> <li>• trimit emailuri către firmă</li> <li>• postează păreri online/pe site-uri de rating</li> </ul>	Cum transmit laude/reclamații: <ul style="list-style-type: none"> <li>• postează experiența pe Twitter, Facebook; distribuie păreri prin prietenii din mediul social</li> </ul>

Există un mare grup de clienți potențiali care nu-și pot permite să plătească pentru serviciile juridice, iar această situație probabil se va agrava în următorii cinci ani. În anul 2014, costul serviciilor a fost specificat de mai mulți adulți (75%) decât orice alt criteriu ca reprezentând un factor în alegerea consultantului juridic – dincolo de experiența și reputația consultantului, menționate de 74% (Rapoartele YouGov 2015: 31). Dintre cei 2.097 adulți reprezentativi la nivel național intervievați de YouGov, 4% dintre cei care aveau o problemă juridică nu își puteau permite să plătească pentru servicii juridice, iar încă 3% „au decis să renunțe deoarece întreaga experiență părea prea complicată” (Rapoartele YouGov 2015: 20). O soluție des lăudată pentru cei care nu își pot permite serviciile juridice prestate de avocații consultanți este o abordare de tip DIY (personală), ușurată de informațiile disponibile online și de formularele digitale ghidate ce se

## Viitorul Serviciilor Juridice

completează automat. Cu toate acestea, este important să ne amintim că nu toată lumea este online și nu toată lumea are cunoștințe digitale:

*„Există o mare suprapunere între cei care nu își pot permite să plătească și cei care fie nu au acces la servicii digitale, fie nu dispun de abilitățile necesare pentru a le explora. Ceea ce înseamnă că există o problemă legată de accesul la justiție/accesul la lege pentru soluționarea căreia va fi nevoie de o combinație de scheme pro bono, finanțare publică, instituții unde lucrează studenți și servicii pe bază de tehnologie.” (Grupul de consultare pentru viitor - B2C)*

Grupul de consultare pentru viitor a avertizat în legătură cu faptul că imposibilitatea de a obține consultanță în cea mai incipientă etapă a unei probleme înseamnă, în multe cazuri, că problema respectivă s-ar putea agrava, necesitând o soluționare mai serioasă și potențial mai costisitoare, inclusiv intervenție pe cale oficială, la un moment ulterior. Așa cum se arată în Figura 3 (pagina 18), unele firme au identificat o piață prin accentul pus pe furnizarea de consultanță în etapa incipientă (inclusiv extinderea înspre mediere și abilități de consiliere). Pentru aceste firme, capacitatea de a ajuta consumatorii să înțeleagă care sunt opțiunile de care dispun și să întreprindă demersuri în cel mai scurt timp reprezintă combinația perfectă de promovare a firmei ca fiind abordabilă, atrăgând în același timp clienți înainte ca aceștia să fie siguri dacă doresc să demareze o acțiune în justiție și gestionarea unor probleme care necesită un efort relativ redus din partea firmei pentru soluționare.

*Figura 9: Abordarea pornind de la nevoile cumpărătorului față de abordarea pornind de la experiența firmei*

FIRME NOU INTRATE PE PIAȚĂ	FIRME TRADIȚIONALE MICI ȘI MIJLOCII
<p>PORNIND DE LA CUMPĂRĂTOR</p> <p>Firmele nou intrate pe piață (în special brandurile cunoscute de consumatori) pornesc de la zero în ceea ce doresc cumpărătorii la cel mai de bază nivel și elaborează soluții pentru satisfacerea nevoilor respective.</p>	<p>PORNIND DE LA CUNOȘTINȚELE JURIDICE</p> <p>Firmele de avocați consultanți se concentrează pe domeniile de experiență și găsesc soluții pentru a vinde respectiva expertiză către cumpărători.</p>

### 4.3.2 Comportamentul cumpărătorilor în piețele de business (B2B)

Pentru Grupul de consultare pentru viitor (B2B), s-a considerat că cererea clienților de servicii juridice în următorii cinci ani va crește, pe măsura dezvoltării și complicării mediului mai cuprinzător în care funcționează întreprinderile. Membrii Grupului de consultare previzionează că negocierea onorariilor va continua să reprezinte aspectul principal al discuțiilor cu clienții și va deveni cu atât mai critică dacă jucători precum China și India încep să cumpere servicii juridice din Regatul Unit.

## Viitorul Serviciilor Juridice

Cumpărătorii de servicii juridice business (în general, departamentele juridice *in-house*) capătă o mai mare putere de negociere în relația client-furnizor. O serie de factori au înclinat balanța puterii înspre clienți corporativi, în special:

- un mai mare acces la informații care permit clienților să compare cu mai multă eficiență costul serviciilor juridice între furnizori.
- capacitatea și disponibilitatea tot mai mare de descentralizare a serviciilor juridice și de a le externaliza către furnizorul cel mai eficient, din punct de vedere al costurilor.
- creșterea disponibilității de variante alternative pentru firmele de avocatură de top de la care să provină serviciile externalizate.

Departamentele juridice *in-house* se confruntă cu o presiune în creștere din partea propriilor consilii în sensul reducerii totalului cheltuielilor juridice, folosind puterea pe care o dețin pe piață pentru a obține reduceri de prețuri de la furnizori (Laurence Simons 2013; Nabarro 2010). Într-un studiu din anul 2014 realizat de Altman Weil, având ca obiect Directorii Departamentelor Juridice, aproximativ 80% dintre persoanele intervievate au afirmat că negociază reduceri de prețuri cu consultanții externi, pentru a controla cheltuielile. Studiul realizat de ALM *Legal Intelligence* cu privire la consilierii *in-house* (2013) a arătat că 60% dintre persoanele intervievate se simțeau responsabile pentru mișcarea de stabilire a prețurilor service înspre Acordurile de Onorarii Alternative.

Ca mijloc de scădere a costurilor serviciilor juridice, numeroși cumpărători business sunt din ce în ce mai dispuși să-și descentralizeze sau dezagrege serviciile juridice și să transmită activitățile mai de rutină către furnizori ce practică prețuri reduse, care predau lucrări de calitate suficient de bună. Clienții pur și simplu nu mai sunt dispuși să plătească onorariile mari de facturare pentru partea de rutină a muncii încredințate. (vezi secțiunea 4.5.2 pentru mai multe informații referitoare la descentralizare).

### 4.4 Investiții externe și firme de avocatură cu acționari

Cercetarea noastră arată că investițiile externe vor fi, cel mai probabil, cele mai predominante în domeniul precum accidente și asigurări, asistență judiciară și alte domenii de practică transformate în bunuri de consum. Avocații din City nu estimează că firmele din Magic Circle vor căuta investiții externe în viitorul apropiat. La fel, niciuna dintre cele patru firme majore de contabilitate nu au căutat investiții externe de la Bursă sau din alte surse. Top 100 (B2B, business) au fost protejate, în mod tradițional, de firmele nou intrate pe piața serviciilor juridice, prin prisma:

- naturii specializate a activității juridice
- nivelului de rivalitate dintre firmele de top
- dificultatea de înlocuire a firmelor de avocatură de top, care se bucură de reputații puternice, ca urmare a unor relații solide cu clienții.

## Viitorul Serviciilor Juridice

Cu toate acestea, factorii de mai jos fac în prezent piața serviciilor juridice B2B mai atractivă pentru investițiile externe în firmele nou intrate pe piață:

- dimensiunea în creștere a pieței.
- potențialele marje de profit.
- natura fragmentată a pieței (cea mai mare firmă deține o cotă de piață de numai 3%).
- dorința crescută a clienților de a-și dezagrega/descentraliza serviciile juridice.
- dorința în creștere a clienților de a înlocui firmele de avocatură de top cu furnizori care practică prețuri mai mici.
- extinderea oportunităților de utilizare a tehnologiei și reorganizării procesului pentru a crește eficiența și a standardiza furnizarea de servicii juridice.
- firmele de top care aparent doresc să cedeze ceea ce consideră mandate inferioare către ceilalți furnizori.

Există două grupuri principale de firme nou intrate pe piața serviciilor juridice corporative, aflate în dezvoltare, care ar putea consolidate până în anul 2020. Acestea sunt societățile de tehnologie juridică și firmele de contabilitate.

Autoritatea de Reglementare a Avocaților Consultanți - SRA s-a confruntat cu solicitări de licențiere timpurie pentru SBA și iar procesul îndelungat i-a întârziat pe mulți de la îmbarcarea pe această rută. Cu toate acestea, un membru al Grupului de consultare a estimat:

*„Consider că am asistat doar la primii pași relativ nesiguri ai investitorilor externi. Percepția a fost în sensul că procesul de licențiere a SBA de către Autoritatea de Reglementare a Avocaților Consultanți - SRA este (sau a fost) un coșmar absolut. Sunt semne că Autoritatea de Reglementare a Avocaților Consultanți - SRA este hotărâtă să depășească această etapă și, dacă reușește astfel să convingă investitorii să nu fie descurajați, prevăd o creștere masivă a investițiilor externe.”*  
(Grupul de consultare pentru viitor - Comitate)

În luna mai 2015, Gateley a devenit prima firmă de avocatură din Regatul Unit listată pe bursa de valori.<sup>11</sup> Capacitatea de a încasa bani la momentul pensionării a reprezentat un factor important în plasarea firmei pe bursa de valori: „În firmele de avocatură, de obicei vii cu nimic și pleci cu nimic, dar câștigi bine între timp. Acesta este începutul unei uzanțe în care oamenii vor putea pleca cu ceva. Va reprezenta o schimbare marcantă pentru profesie.”<sup>12</sup> Grupurile de consultare pentru Viitor

<sup>11</sup> Legal Futures a raportat că „având o capitalizare de piață în valoare de 100 mil GBP, calculată la prețul de pornire, SBA a obținut 30 mil GBP de la investitori instituționali și de la alți investitori, cu venituri brute de 5 mil GBP care s-au întors în societate și 25 mil GBP către acționarii care și-au vândut participațiile. Aproximativ 10% din venituri sunt investiții ale clienților Gateley, și și-au propus să distribuie până la 70% din profitul rămas după impozitare către acționari”

<sup>12</sup> <http://www.legalfutures.co.uk/latest-news/a-moment-of-legal-history-as-investors-start-trading-law-firms-shares>

## Viitorul Serviciilor Juridice

au fost reținute în ceea ce privește impactul pe care mișcarea celor de la Gateley îl va avea asupra celorlalte firme:

*„Cred că unii vor urma exemplul dat de Gateley, dar nu mă aștept la o tendință masivă. Tranzacționarea pe bursă este mult mai complexă decât atragerea de capital privat, de exemplu. Ar putea exista și un efect de recul pe baza faptului că de o mare parte din prețul de vânzare al firmei beneficiază proprietarii existenți, în loc să fie investită în societate.” (Grupul de consultare pentru viitor - Comitete)*

Unii avocați consultanți se așteaptă la apariția unor probleme semnificative în legătură cu conflicte de interese între conducerea firmei și acționari. Pentru piețele de retail, asemenea conflicte se pot manifesta din punctul de vedere al serviciilor pe care le oferă firma pentru a obține un profit decent – forțând astfel unele zone deja vulnerabile ale dreptului chiar mai departe, devenind inaccesibile pentru mulți. Pentru piețele de business, conflictele dintre interesele acționarilor, ale firmei și ale clienților au un potențial mult mai semnificativ.

*„Acționarii vor exercita orice influență de care dispun pentru a majora profiturile. Orice pretenție în sensul că firmele listate sunt o profesie, iar nu o afacere, va dispărea.” (Grupul de consultare pentru viitor - B2B)*

*„Avocaților nu le place să li se spună ce să facă, în special nu de către străini de profesie. Cred că este imposibil de conceput ca o firmă cu o profitabilitate de top 20% să meargă în această direcție.” (Grupul de consultare pentru viitor - B2B)*

*„Există o tensiune inevitabilă între prioritățile tradiționale ale unei societăți listate public - plc (interesele acționarilor) și cele ale firmei de avocatură (interesele clienților)... Este o greșeală (și o insultă) să presupunem că avocații consultanți sunt mai morali și mai etici decât oamenii de afaceri care nu sunt avocați sau că au dreptul să fie tratați ca și cum ar fi mai presus decât ceilalți.” (Grupul de consultare pentru viitor - Comitete)*

*„În contextul firmelor majore, va reprezenta o anomalie. Clienții corporativi nu doresc ca avocații lor să aibă acest conflict” (Grupul de consultare pentru viitor-B2B)*

### 4.5 Concurența pentru firmele de avocați consultanți

Puterea adunată a forțelor concurențiale de pe piața serviciilor juridice este moderată, însă trei forțe sunt de natură a produce un impact asupra profitabilității firmelor în următorii trei până la cinci ani: (i) schimbarea comportamentului cumpărătorilor; (ii) amenințarea de înlocuire a furnizorilor/serviciilor; și (iii) o mai mare rivalitate între grupul firmelor din Top 200 și marile firme corporative.

#### 4.5.1 Din partea Baroului

Firmele mici și mijlocii care oferă servicii clienților privați în domenii precum Dreptul Familiei, Dreptul Muncii, Despăgubiri pentru Vătămare Corporală, SAD și Proprietate Intelectuală se confruntă cu cea mai acerbă concurență din partea Baroului – mai ales din moment ce clientul profan nu mai trebuie să apeleze la un avocat consultant pentru a obține acces la un avocat pledant.

## Viitorul Serviciilor Juridice

Drept consecință a retragerii asistenței judiciare acordate pentru majoritatea chestiunilor de dreptul familiei, avocați consultanți apelează din ce în ce mai puțin la avocații pledanți pentru a reprezenta clienți finanțați din fonduri publice în instanță. În primul an în care au fost tăiate fondurile pentru asistență judiciară, avocații pledanți specializați în dreptul familiei din întreg teritoriul Regatului Unit au suferit o scădere a veniturilor din asistență juridică de la 38 mil GBP la 15 mil GBP (BSB 2014). Avocații pledanți afectați încep să profite de schimbările recent adoptate în regulamentul privind Accesul Direct, care le permite să ofere aceleași servicii ca avocați consultanți specializați pe dreptul familiei. În luna septembrie 2014, DivorcePuzzle, o echipă de avocați pledanți specializați pe dreptul familiei din Middlesbrough, au devenit primii avocați pledanți care au oferit publicului un serviciu de divorț cu onorariu fix, menit a ține clienții departe de sala de judecată.<sup>13</sup>

Avocații pledanți sunt supuși unor restricții din punctul de vedere al serviciilor pe care le pot oferi publicului și, conform metodologiei Consiliului de Standarde al Baroului (*Bar Standards Board (BSB)*), un avocat pledant nu poate: formula acțiuni, cereri sau notificări de apel; confirma primirea actelor de procedură; semna o declarație de conformitate în numele clientului; solicita un martor expert; depune rezumatul cazului; găsi martori; sau primi sau administra bani de la clienți, inclusiv pentru plata cheltuielilor de judecată. Cu toate că avocații pledanți nu au voie să se ocupe de fonduri de la clienți, în conformitate cu Regulamentul C73 din Codul de Conduită, BARCO (o terță societate, deținută și administrată de Consiliul Baroului) furnizează un serviciu de escrow care respectă această interdicție, dar în același timp permite Baroului să își ofere serviciile persoanelor care au nevoie de ele - și extinzând astfel domeniul în care avocații pledanți pot concura cu avocații consultanți.

Accesul public direct va conduce la o concurență și mai mare între avocații consultanți și avocații pledanți, dar ar putea, de asemenea, permite și o mai bună colaborare între aceștia. Colaborarea dintre avocații consultanți și avocații pledanți (de ex.: modelul Riverview Law) poate asigura o ofertă mai mare de servicii decât cea furnizată de fiecare grup, pe cont propriu. Clientul poate cumpăra serviciile pe care le dorește, atunci când dorește, la un preț fix clar. Vor exista și situații în care un client a abordat mai întâi avocatul pledant, iar avocatul pledant îl îndrumă către un avocat consultant pentru o anumită parte din cauză – prin urmare, accesul public la avocații pledanți poate să asigure un flux diferit de venituri pentru avocații consultanți, constând din mandate provenind de la Barou.

### 4.5.2 Din partea clienților: DYI (administrarea personală)/descentralizarea

Firmele de avocatură (mari sau mici) care furnizează servicii în domeniile SAD, IP, drept societar/comercial, dreptul muncii și proprietate comercială se confruntă cu concurență de la echipele *in-house* ale întreprinderilor pe care le deservește. Studiul realizat de Altman Weil în anul 2015 *Firme de avocatură în tranziție* a arătat că 67% dintre firmele de avocatură pierd, în prezent, mandate în favoarea departamentelor juridice corporative, care internalizează servicii juridice, iar alte 24% dintre firme văd în aceasta o potențială amenințare care va continua.

<sup>13</sup> [http://www.familylaw.co.uk/news\\_and\\_comment/barristers-take-on-solicitors-in-battle-for-survival-cost-of-divorce-to-fall#.VXcEqFVvBc](http://www.familylaw.co.uk/news_and_comment/barristers-take-on-solicitors-in-battle-for-survival-cost-of-divorce-to-fall#.VXcEqFVvBc)

## Viitorul Serviciilor Juridice

Un studiu realizat de AdvanceLaw<sup>14</sup> cu privire la GC din 88 societăți importante a relevat că aproximativ 75% ar fi dispuși să își schimbe furnizorul de servicii juridice dinspre firmele din Magic Circle sau Top 50, dacă există o diferență de 30% a costurilor totale. 57% au remarcat, de asemenea, că sunt de părere că avocații din firmele de top răspund mai greu la mesaje decât colegii lor din eșalonul doi.

Mai mult decât achiziționarea unei soluții de servicii integrate, probabil că până în anul 2020 un număr tot mai mare de avocați *in-house* vor fi adus înapoi activitatea juridică *in-house* sau vor opta pentru servicii descentralizate, caz în care vor cumpăra consultanță și asistență de specialitate în momentele-cheie, dar se vor ocupa de derularea efectivă a propriilor dosare. Și până în anul 2020, probabil vom asista la cumpărători din rândul publicului larg care vor urma acest exemplu. Pentru unii, astfel se va atenua în principal un serviciu care altfel ar fi fost inaccesibil. Se pare că frica în sensul că cumpărători vor recurge cu totul la soluții interne, ocupându-se singuri de toate aspectele decizionale este probabil nefondată. Realitatea este că foarte puțini clienți capabili vor desfășura procedura juridică complet singuri: majoritatea nu dispun nici de timpul, nici de experiența necesare pentru a se simți în siguranță în rolul de propriu avocat. Cu toate acestea, analogia DIY este una utilă. Marea majoritatea a oamenilor nu vor încerca să renoveze singuri o proprietate întreagă, și vor contracta servicii de la instalatori și electricieni, însă se vor ocupa de munca necalificată sau de sarcinile mai puțin dificile ei înșiși.

Cu toate acestea, mecanismul de gestionare a proceselor de descentralizare și apoi reintegrare a serviciilor va aduce ineficiențe la pieței? Aici intervine rolul coordonatorilor ce nu sunt avocați (furnizori în stilul planificatorilor de nunți) de a coordona funcțiile unei firme tradiționale obișnuite să furnizeze, să lucreze cu o diversitate de furnizori de servicii și preluând comanda pentru a asigura coordonarea tuturor serviciilor furnizate.

Scott-Moncrieff explică: „esența descentralizării în cea mai pură formă a acesteia este că dosarul este în continuare coordonat de client, astfel încât avocatul consultant nu acceptă comunicarea documentelor, nu trimite corespondență în numele firmei și nu comunică în alt fel cu terțe părți, nu suportă nici un alt cost suplimentar în legătură cu dosarul și nu este menționat în documentele instanței” (în *Societatea de Drept, comunicat de presă, 2013: fără pagină*). Îndatoririle etice de competență și diligență ridică probleme dificile pentru un avocat consultant care furnizează servicii juridice descentralizate și reprezintă un pericol practic efectiv în cazul în care, așa cum explică un membru:

Pretențiile împotriva avocaților consultanți rezultă din împrejurări în care un client afirmă – „Ar fi trebuit să mă informezi că x, y sau z era o idee foarte rea”. Avocatul consultant întreabă „De ce? Serviciile mele au fost contractate numai pentru a acționa în legătură cu chestiunile a, b și c”. Cu toate acestea, clienții au în continuare așteptarea ca avocații consultanți să fie oameni inteligenți și atotvăzători de afaceri și, din păcate, de aceeași opinie sunt și judecătorii. (Grupul de consultare pentru viitor -Comitete).

---

<sup>14</sup> Studiul realizat de AdvanceLaw „votează firmele de avocatură pe criterii de calitate, eficiență și servicii oferite clienților și împărtășește informații privind performanțele cu membrii săi, constând din aproximativ 80 GC au unor societăți globale majore, inclusiv societăți precum Google, Panasonic, Nike, eBay, Oracle, Deutsche Bank, Kellogg, Yahoo, 3M, ConAgra, Nestle și Unilever”.



## Viitorul Serviciilor Juridice

### 4.5.3 Din partea SBA/firmelor de contabilitate din Big 4

Până în anul 2020, concurența la vârful clasamentului firmelor de avocatură de business va fi în continuare, într-o oarecare măsură, restrânsă. Cu toate acestea, posibilitatea deschiderii de noi piețe (în special Brazilia și India) și a mai multor jurisdicții care permit SBA este iminentă, deși membrii Grupul de consultare pentru viitor nu au ajuns la un consens în ceea ce privește a doua ipoteză. Pe moment, numeroase firme se concentrează mai mult pe atragerea de cote de piață de la firmele de avocatură concurente, decât pe gestionarea concurenței din partea firmelor nou intrate pe piață.

Grupul de consultare pentru viitor (B2B) nu a estimat că SBA sau alte tipuri de furnizori care nu sunt avocați reprezintă o concurență serioasă pentru marile firme corporative. Mai curând, s-a estimat că concurența va rămâne mai ales la vârful clasamentului firmelor din City și a firmelor internaționale. Dacă ar pierde volum de muncă, acesta s-ar duce înspre avocații *in-house*, iar firmele de contabilitate Big 4 vor avea un anumit efect, însă în general firmele de avocatură vor acapara servicii juridice de valoare mai mică oferite întreprinderilor:

*„Din perspectiva cumpărătorului de business, sunt de părere că necesitatea consultanței de specialitate de calitate va proteja firmele de avocatură împotriva concurenței, singura concurență care se va manifesta va fi între respectivele firme.” (Grupul de consultare pentru viitor - B2B)*

Cu toate acestea, implicațiile oferirii de servicii juridice de către firmele de contabilitate din Big 4 nu ar trebui subestimate. Aceste patru firme câștigă teren în piețele internaționale și probabil se pregătesc pentru schimbările ce se vor produce în reglementarea SBA în alte regimuri, pentru a putea oferi servicii juridice în piețele care în prezent sunt închise. Ritmul expansiunii globale a firmelor din piețele dezvoltate și în curs de dezvoltare pune accentul pe posibilitatea firmelor de contabilitate de a depăși dificultățile tehnice, de limbă și culturale ale tranzacțiilor transfrontaliere. Pe măsură ce întreprinderile se adaptează la un mediu turbulent, apar oportunități pentru firmele de contabilitate, pentru a-și asuma sarcini organizaționale mult mai importante. Există potențial de valorificare a capacităților firmelor de avocatură la nivelul tuturor aspectelor procesului decizional corporativ, de la elaborarea strategiei până la definirea de noi modele de business.

Ernst & Young (prin divizia sa juridică EY Law) a angajat peste 250 avocați în anul 2013, crescându-și numărul total de avocați cu aproximativ 30% ajungând la 1.100. De asemenea în 2013, a lansat servicii juridice în 29 de țări din toată lumea, inclusiv Australia, China, Japan, Mexico, și 14 țări diferite din Africa. Serviciile juridice oferite acoperă practici de tranzacții, comerciale și ocuparea forței de muncă, cu un puternic accent pe serviciile financiare și industriile bancare. În plus, KPMG folosește modelul SBA pentru a-și restructura activitatea juridică din Regatul Unit.

În anul 2013, Deloitte Legal și-a deschis prima firmă de avocatură locală în Shanghai, aparent profitând de o idiosincrazie din reglementările chineze, ce permite firmelor internaționale de contabilitate, dar nu firmelor internaționale de avocatură, să ofere servicii juridice locale în China. Firmele de avocatură din Anglia și Țara Galilor, dar și din SUA nu au în prezent posibilitatea de a desfășura servicii juridice în China, decât în parteneriat cu o firmă locală din China. Beneficiază firmele de contabilitate de un avans în Asia, obținând licențe SBA în Regatul Unit și apoi înființând firme de contabilitate/avocatură în China? Cum se va schimba această dinamică, dacă și în momentul în care piețele se vor deschide pentru firmele internaționale de avocatură?



## Viitorul Serviciilor Juridice

În luna februarie 2014, PricewaterhouseCoopers a obținut o licență SBA în Regatul Unit, care a permis PwC Legal să ofere servicii juridice în Regatul Unit. Atât Deloitte, cât și KPMG și-au extins recent oferta de servicii juridice, angajând mai mulți avocați în Regatul Unit, Germania și Asia.

### 4.5.4 Pentru avocați consultanți din piețele de consum/retail

Cea mai importantă concurență pentru firmele de avocați consultanți de retail va proveni de la companiile generaliste din domeniul juridic, care au un obiect de activitate mai extins. Aceste companii vor oferi o gamă de servicii și vor câștiga cea mai mare eficiență din oferte automatizate cu volum mare și costuri mici. Probabil că acestea vor contracta servicii juridice de specialitate de la furnizori de nișă în cazuri particulare, la nevoie.

Este important de făcut diferența dintre concurența cu care se confruntă firmele de avocați consultanți existente de cea cu care se vor confrunta locurile de muncă ale avocaților consultanți. Până în anul 2020, s-ar putea manifesta o reducere semnificativă a firmelor tradiționale viabile, însă în cazul în care firmele nou intrate pe piață și alți furnizori de servicii juridice au mai mult succes în blocarea cererii și accesului la consultanță, acest demers ar putea avea drept consecință mai multe locuri de muncă pentru avocați calificați în structuri corporative diferite.

Principala concurență pe piețele B2C se va manifesta din partea:

- Firmelor generaliste din domeniul juridic (inclusiv toate cele de mai jos)
- SBA (firme nou intrate pe piață și firme care au trecut prin tranziție)
- Societăți de tehnică juridică
- Alte firme reglementate din afara domeniului dreptului (și anume, firme de contabilitate, bănci)
- Alte firme reglementate din domeniul dreptului (avocați pledanți, funcționari din domeniul juridic, persoane autorizate să redacteze acte de vânzare-cumpărare care își extind ofertele.
- Furnizori nereglementați.

Activitatea inițială a SBA a fost relativ lentă, însă dovezile indică faptul că acest model câștigă teren pe măsură ce entitățile atrag capital suplimentar pentru a investi în tehnologie sau procese care să crească profitabilitatea. În Anglia și Țara Galilor, în 2020 SBA vor fi probabil o parte pe deplin integrată a profesiei și vor face concurență serioasă firmelor B2C mici și mijlocii.

*„Poate că Co-op Legal s-a confruntat cu o serie de dificultăți în ultimii ani, însă cu investiții suficiente în triaj și servicii la nivelul de bază, este tipul de brand care ar putea atrage consumatorii nesiguri de ce ar trebui să facă mai departe. Which? este un alt exemplu evident, iar băncile de retail și-ar putea recupera credibilitatea.” (Grupul de consultare pentru viitor - B2C)*

*„Amenințările previzionate din partea firmelor ABS sau a celor de contabilitate sunt, după părerea mea, supraestimate. Concurența reală este cea din partea firmelor (birourile de avocați consultanți*

## Viitorul Serviciilor Juridice

*sau altele) care sunt mai eficace/eficiente, din punct de vedere al costurilor, profesioniști, și care reușesc să își mulțumească clienții.” (Grupul de consultare pentru viitor - Comitete)*

Modelul SBA a atras atenția firmelor internaționale. Dimensiunea actuală a pieței sectorului serviciilor juridice și marjele potențiale de profit fac din aceasta o țintă atractivă pentru firmele nou intrate pe piață capabile să valorifice o tendință de creștere pentru serviciile juridice descentralizate sau grupate diferit.

La începutul anului 2015, firma internațională Cahill Gordon & Reindel a devenit prima firmă din SUA care a deschis o subsidiară în Regatul Unit în regim SBA. Urmându-le exemplul, cea de a doua firmă din SUA care a primit licența SBA din partea Autorității de Reglementare a Avocaților Consultanți - SRA - în luna mai 2015 – a fost Foran Glennon (Regatul Unit) LLP, specializați în reprezentare juridică și consultanță pentru societăți comerciale, companii de asigurare, organizații din domeniul sănătății și guvernamental. Pentru cea de a doua firmă, statutul SBA a „declanșat o întreagă serie de idei”, iar în prezent avocații asociați și cabinetul are în vedere o fuziune cu o firmă de contabilitate criminalistă (Hilborne 2015, Legal Futures iunie 12). Unul dintre avocații asociați din cadrul Foran Glennon a declarat că firma are „idei cu caracter antreprenorial puțin mai accentuat decât o firmă de avocatură standard din Regatul Unit. Ne preocupă modalități de atragere a altor capacități, ca o structură alternativă de afaceri, cum ar fi o unitate *in-house* de contabilitate criminalistă” (în Hilborne 2015). Cu toate că și Cahill, Gordon & Reindel și Foran Glennon sunt firme din City, ce funcționează pe piețele B2B – nefiind astfel în concurență directă cu firmele B2C sau piețele de retail – s-ar putea să fie doar o chestiune de timp până când este elaborată o strategie în sectorul de retail (vezi Cordell & Cordell mai jos).

### 4.5.5 Din partea furnizorilor de nișă/USP

#### Studiu de caz

Cordell & Cordell, „o firmă de familie specializată în reprezentarea bărbaților, având peste 100 de birouri în tot teritoriul SUA” a deschis un birou în Londra, previzionând că va putea „domina foarte repede piața din Regatul Unit” (Rose 2015: fără pagină). Londra a fost prima locație internațională, scopul declarat fiind că „vom putea domina foarte repede piața din Regatul Unit” dacă Regatul Unit acceptă conceptul unei firme specializate în divorțuri, ce reprezintă bărbații.

Mai multe firme de IP și boutique au apărut în diverse locații în ultimii cinci ani în domenii de practică precum proprietatea intelectuală (de ex.: Deeth Williams Wall), dreptul muncii (de ex.: Kuretzky Vassos Henderson LLP) și fiscalitate (de ex.: Millar Kreklewetz LLP). Firmele de nișă au în general costuri neprevăzute mai mici și pot oferi servicii la nivel local și național, deoarece își valorifică specialitatea, nu locația (Khan 2014). Deschiderea unui cabinet de nișă poate fi și o posibilitate pentru avocații consultanți de a-și dezvolta propria afacere fără structura corporativă a firmelor mari.

Numărul firmelor de nișă a crescut pe măsură ce avocații consultanți au identificat o oportunitate de a activa pe o anumită piață în mod mai competitiv decât firmele mai mari, cu sedii în mai multe locații. Un fost avocat coordonator al unei firme din Londra și Europa afirmă că „firmele de nișă, dar specializate, sunt adeseori lideri de piață în domeniul lor – obținerea statutului de lider de piață

## Viitorul Serviciilor Juridice

înseamnă câștigarea unui avantaj competitiv asupra concurenților” (în Bentley 2015). Un avantaj principal al deschiderii unui cabinet de nișă constă din perspectiva clară a ceea ce face firma și un mesaj de brand clar.

Însă, Autoritatea de Reglementare a Avocaților Consultanți - SRA atrage atenția că firmele mai mici ce furnizează servicii specializate sau de nișă ar putea să își asume „riscuri deosebite, în cazul în care obiectul lor principal de activitate, cum ar fi asistența judiciară sau despăgubiri pentru vătămare corporală, începe să dispară” (în Bentley 2015) – iar aceasta ar putea reprezenta și o explicație pentru creșterea companiilor IMM pe B2B (vezi secțiunea 2.1).

### 4.5.6 Din partea furnizorilor nereglementați

Furnizorii nereglementați și persoanele neautorizate pot furniza servicii direct publicului și societăților comerciale, în cadrul unui birou privat sau lucrând ca funcționari *in-house* în firme din alte domenii decât domeniul juridic (LSB 2011:99, vezi și Figura 6 de la pagina 29). Informațiile cu privire la firme nereglementate ce oferă servicii juridice cu scop lucrativ sunt limitate. Cu toate acestea, în această zonă sunt incluse o serie întreagă de entități, de la firme mici specializate în întocmirea de testamente, până la branduri de renume, precum CPP.

Un participant la Grupul de consultare pentru viitor a atins un punct important:

*„Există concurență din partea furnizorilor nereglementați de servicii juridice. Abrogarea propusă (din toate motivele practice) a regulii de separare a activității<sup>15</sup> va permite avocaților consultanți să pătrundă ei înșiși pe această piață sub formă de furnizori nereglementați. Nu cred că au fost pe deplin înțelese consecințele acestui fapt.” (Grupul de consultare pentru viitor - Comitete)*

Chiar și avocații consultanți ar putea alege să renunțe la constrângerile reglementării și să își valorifice cunoștințele juridice pentru a lucra în cadrul sau sub formă de furnizori nereglementați. Încă nu este clar care sunt toate implicațiile acestei posibilități, în afară de faptul că persoana respectivă nu va putea folosi titulatura de avocat consultant sau să practice activități rezervate conform cadrului de reglementare actual.

---

<sup>15</sup> Prin abrogarea acestei reglementări, avocații consultanți și firmele de avocatură vor avea dreptul de a deține sau administra firme în alte profesii, care nu fac obiectul reglementărilor în materia serviciilor juridice. În conformitate cu noile reglementări, care încă nu au fost emise oficial, „clienții trebuie informați în mod clar ce servicii sunt oferite de firmă și ce servicii sunt oferite de către alte firme. Cealaltă firmă nu poate desfășura activități juridice rezervate sau în legătură cu imigranți, iar clienții pot fi preluați de cealaltă firmă numai după ce și-au exprimat consimțământul. Firmele separate nu vor fi descrise ca fiind reglementate de Autoritatea de Reglementare a Avocaților Consultanți - SRA.” (Hyde 201 5b)s

## 5. OPORTUNITĂȚI PENTRU AVOCAȚII CONSULTANȚI

Schimbările produse pe piața serviciilor juridice aduc atât provocări, cât și oportunități pentru vânzătorii de servicii juridice. Cu toate acestea, oportunitățile pentru avocați consultanți nu pot fi diferențiate ușor de oportunitățile oferite celorlalte tipuri de avocați, sau firmelor nedeținute de avocați. Ar putea fi rolul Societății de Drept să ajute avocații consultanți să identifice și să profite de oportunități. În orice situație, avocații consultanți vor trebui să acționeze imediat și cu încredere, pentru a ține pasul cu concurenții, indiferent dacă ne referim la alți avocați consultanți sau alte profesii.

Rămâne oportunitatea de a utiliza tehnologia în vederea creșterii eficienței și a experienței utilizatorilor în mandatele cu volum mare, cu toate că este posibil ca impactul produs în prezent de tehnologie în activitățile determinate de proces să se aplaneze până în anul 2020.

Pe piața de retail, oportunitățile se referă la identificarea modurilor de a informa și asigura consumatorii în aspecte precum sfera de întindere, preț, echipă și garanții. Avocații consultanți care pot ajuta consumatorii înțeleg cu siguranță aceste aspecte și opțiuni, promovându-se ca atare, ar trebui să se descurce în contextul pătrunderii tot mai multor furnizori pe piață și a accentuării confuziei în ceea ce privește alegerea. Eșecul în a elabora oferte potrivite pentru consumatori ar putea face ca acești cumpărători retail să treacă pe lângă firmele de avocați consultanți și să-și caute refugiul în branduri cunoscute.

Folosirea tot mai răspândită a formularelor de diagnosticare pentru colectarea de informații de la un potențial client poate accelera foarte mult interacțiunea dintre avocatul consultant și client, și de asemenea asigura că de la început clientul înțelege mai mult despre complexitatea cazului, prin urmare valoarea adăugată de avocatul consultant.

În timp ce factorii determinanți și modelatori ai pieței, din perspectiva onorariilor și tehnologiei produc efecte, membrii Grupului de Consultare pentru Viitor au considerat că adevăratele oportunități vor consta din tipurile noi de clienți, în continuă schimbare și serviciile pe care aceștia le solicită, inclusiv noile modalități de dezagregare și reorganizare a ofertelor actuale:

*„Vor exista oportunități mai mari pentru firmele de avocatură care elaborează o modalitate mai eficientă de furnizare a serviciilor de consultanță clienților proprii, inclusiv prin tehnologie, descentralizare, externalizare etc. Structura prețurilor va fi esențială.” (Grupul de consultare pentru viitor -B2B)*

*„Oferirea unei combinații de soluții adaptate și prestabilite la diferite puncte de preț.” (Grupul de consultare pentru viitor - B2C)*

Avocații care își desfășoară activitatea pe piețele B2B vor trebui să facă față unui viitor piramidal, care aduce oportunități pentru specializare la vârf și inovație/eficiență la bază:

*„Oportunitățile există la vârful și la baza piramidei, drept consultant capabil de a rezolva cele mai complexe aspecte juridice și de a dezvolta strategii juridice, iar la bază prin aducerea de soluții*

## Viitorul Serviciilor Juridice

*inovatoare și eficiente pentru industria serviciilor juridice, de care să poată beneficia populația slab reprezentată.” (Grupul de consultare pentru viitor-B2B)*

Riscul, un factor tot mai prezent în tranzacțiile comerciale, nu este suficient avut în vedere de furnizorii actuali de pe piață. Există oportunități pentru ca consilierii *in-house* și firmele de avocatură să elaboreze oferte și să ofere consultanță cu privire la modalitatea în care societățile pot gestiona riscurile și jongla cu apetitul lor pentru risc:

*„Zona riscurilor – identificarea riscurilor; evitarea riscurilor; gestionarea riscurilor atunci când acestea se produc; soluții pentru probleme legate de riscuri. Aceasta va necesita un amalgam de servicii – consultanță strategică în legătură cu procesul – intersecția informațiilor juridice și de altă natură.” (Grupul de consultare pentru viitor - B2B)*

Acestea reprezintă oportunități pentru ca avocații *in-house* să producă un impact în ceea ce privește contribuția comercială, gestionarea unor tranzacții strategice majore, cum ar fi fuziuni și achiziții, sau fluidizarea impacturilor aferente reglementării. Mai mult, noile modele de afaceri aduc oportunități avocaților *in-house* – înființarea de echipe juridice sub formă de SBA le-ar putea permite să ofere servicii clienților din afara companiei.

### 5.1 Inovație

Orice discuție pe subiectul oportunităților de care beneficiază avocații consultanți va ajunge inevitabil la cuvântul inovație. Deși o mare parte din inovația cu privire la furnizarea de servicii juridice se concentrează pe tehnologie, ar fi greșit să ne gândim la inovație numai în acest sens.

Rezultatul principal al inovației în servicii juridice a constat din extinderea ofertei de servicii, creșterea calității serviciilor și atragerea de noi clienți prin oferte superioare sau diferite. Un raport având ca obiect inovația în servicii juridice, comandat în comun de Autoritatea de Reglementare a Avocaților Consultanți - SRA și LSB, a ajuns la concluzia că „avocații consultanți sunt, în medie, mai inovatori decât alte organizații reglementate de servicii juridice, atât din perspectiva schimbărilor manageriale, cât și organizaționale” (Roper, Love, Rieger and Bourke 2015:4).

Raportul comandat de Autoritatea de Reglementare a Avocaților Consultanți - SRA/LSB a identificat șapte măsuri standard ale activității de inovare folosite în general în literatura inovatoare:

- Inovația în legătură cu serviciile – furnizarea de servicii noi sau semnificativ îmbunătățite către clienți.
- Inovație în legătură cu serviciile – servicii noi pe piață și introduse înaintea concurenților.
- Inovație în legătură cu furnizarea serviciilor – schimbări esențiale în ceea ce privește modalitatea de furnizare a serviciilor către clienți.
- Inovație strategică – o strategie corporativă nouă sau semnificativ modificată.
- Inovație în legătură cu TAM – orice tehnici avansate de management (TAM) cum ar fi sistemul de management al cunoștințelor sau programul *Investors in People*.

## Viitorul Serviciilor Juridice

- Inovație la nivel organizațional – schimbări majore în structura organizațională, cum ar fi introducerea lucrului în echipă sau externalizarea unor funcții esențiale de business.
- Inovație la nivel de marketing – schimbări în strategiile sau canalele de marketing (Roper și alții 2015: 28).

Cu toate că rezultatele au evidențiat faptul „în rândul avocaților consultanți, schimbarea predominantă a constat din utilizarea mijloacelor de comunicare electronică cu clienții, inclusiv utilizarea de formulare electronice și sisteme îmbunătățite de management al cazurilor” (Roper și alții 2015: 6), există oportunități pentru avocații consultanți în cele șapte categorii de mai sus, care depășesc domeniul tehnologic.

O analiză econometrică realizată de Roper și alții a relevat faptul că adoptarea statutului de SBA are un efect pozitiv asupra inovației: „dacă toate celelalte elemente sunt egale, există o probabilitate cu 13-15% mai mare ca SBA să introducă noi servicii juridice. De asemenea, au o mai mare probabilitate de a se angaja în inovație strategică și organizațională” (Roper și alții 2015:8).

Raportul comandat de Autoritatea de Reglementare a Avocaților Consultanți - SRA/LSB a constatat faptul că reglementarea a acționat ca o barieră, dar și ca un factor determinant pentru inovație, însă că „în general, avocații consultanți au o impresie mai pozitivă în ceea ce privește rolul reglementării și legislației în inovație decât alți furnizori de servicii juridice” (Roper și alții 2015: 73).

Echipele juridice *in-house* vizate de raportul FT Innovative Lawyers (2014) arată că inovația nu este apanajul echipelor mari, ce dispun de resurse nelimitate. Două dintre cele clasate în primele cinci au doar cinci avocați în domeniile analizate (SenGupta 2014: fără pagină). Capacitatea echipei juridice de a genera venituri pentru propriile companii prin abordări inovatoare față de managementul de sistem și de proces este evident la nivelul întregului clasament 2014 FT. SenGupta arată că „zilele funcțiilor juridice reactive au trecut, iar echipele *in-house* clasate în tabelul schimbărilor operaționale FT au demonstrat capacitatea de realizare a unei transformări rapide în funcțiile acestora” (2014: fără pagină).

Tharmaraj (2015) identifică cinci domenii ce merită atenția oricărui departament *in-house*, care se află la începutul curbei inovației (și se pare că aceste cinci domenii se aplică la nivelul întregii profesii, nu doar pentru departamentele *in-house*):

- **Analiza datelor:** echipele *in-house* stabilesc noi tendințe prin adoptarea analizei datelor prin intermediul sistemelor de facturare electronică și a instrumentelor de identificare electronică. Datele ajută echipele să adopte o abordare informată pentru a evalua rezultatele posibile sau probabile ale unei dispute sau litigiu, astfel încât să poată evita războaie în instanță, costisitoare și de durată sau pot ajunge la o înțelegere rapidă.
- **Intranet:** echipele *in-house* pot folosi intranetul pentru a oferi răspunsuri la întrebări de rutină sau care apar frecvent și ajută clienții să genereze automat documente precum acorduri de confidențialitate și modele de contracte, incluzând de asemenea link-uri către alte pagini de internet, ghiduri de guvernare, ghiduri de etică și conformitate.

## Viitorul Serviciilor Juridice

- **Mediile sociale:** mediile sociale pot ajuta consilierul *in-house* să-și îmbunătățească comunicarea cu clienții interni. Astfel de unelte ajută la amplificarea mesajelor printr-un canal de difuzare de la o persoană la mai multe, ceea ce va dărâma bariere de comunicare, având și avantajul stilului informal.
- **Management de proiect:** una dintre cele mai însemnate schimbări ce vor afecta funcția *in-house* în următorii cinci ani va consta probabil din adoptarea managementului de proiect drept competență esențială în rândul avocaților. Managementul de proiect este o funcție comună în societățile comerciale și unele companii mari cer deja această competență din partea avocaților proprii; vor facilita instruirea pentru a asigura existența acestei competențe.
- **colaborare:** Colaborarea dintre diferite echipe din cadrul departamentului juridic și colaborarea încrucișată între domenii diferite de activitate, strânge la un loc toate echipele pentru a împărtăși cele mai bune practici și cunoștințe. Aceasta poate permite echipelor *in-house* să aplice respectivele cunoștințe într-un anumit proces sau metodă într-o modalitate nouă.



Viitorul Serviciilor Juridice

## 6. OPORTUNITĂȚI PENTRU SOCIETATEA DE DREPT

În funcție de peisajul probabil al domeniului juridic în anul 2020, există o serie de oportunități unde Societatea de Drept ar putea face o mare diferență pentru avocații consultanți. Printre acestea se numără:

- promovarea valorilor profesionale, a eticii, standardelor și integrității juridice într-un context în schimbare și flux de piață.
- Preluarea conducerii cu privire la CPD și asigurarea de instruire pertinentă și de calitate.
- Creșterea gradului de conștientizare în legătură cu modalități inovatoare de funcționare, ce sunt mai eficiente în prezent.
- Adoptarea unui rol de scrutare a orizontului pentru ca Societatea să se poziționeze în avangarda consilierii avocaților consultanți în ceea ce privește schimbările și evoluțiile pieței.
- Ajutarea avocaților consultanți pentru a se pregăti și a îmbrățișa schimbarea.
- Oferirea de educație publică pentru creșterea încrederii la nivelul consumatorilor și furnizorilor, devenind punctul de contact pentru consumatorii aflați în căutare de ajutor pentru problemele juridice cu care se confruntă.

În timpul consultărilor Grupurilor de experți pentru Viitor, participanții au întrevăzut un rol pentru Societatea de Drept în promovarea valorilor profesionale, standardelor etice și integrității juridice. Participanții s-au referit la protejarea acestor valori într-un mediu aflat în permanentă schimbare. A fost de asemenea formulată propunerea ca Societatea de Drept să preia conducerea în legătură cu CPD și să asigure acces la instruire de cea mai bună calitate.

*„Ca susținător al principiilor ce stau la baza integrității juridice și a sistemului juridic.” (Grupul de consultare pentru viitor - B2B)*

*„Creșterea calității persoanelor admise în profesia de avocați consultanți; reducerea numărului acestora.” (Grupul de consultare pentru viitor - B2C)*

S-a făcut referire la rolul Societății de Drept de a coordona proiecte care să vină în ajutorul firmelor de avocatură (indiferent de tip/dimensiune/clienți) în pregătirea acestora pentru provocările cu care se vor confrunta în viitor, ajutându-le să integreze, mai mult decât să reziste schimbării. Grupul de consultare B2C a menționat rolul Societății în instruirea avocaților consultanți și creșterea gradului de conștientizare cu privire la metode inovatoare de funcționare care sunt la fel de eficiente ca cele din prezent, sau chiar mai eficiente.

Pe măsură ce piețele și sectoarele juridice ale profesiei (și serviciile oferite) continuă să evolueze, Societatea de Drept are posibilitatea de a se remarca drept punctul de contact pentru avocații consultanți care caută informații despre evoluțiile pieței și despre modul în care pot valorifica schimbarea în propriul avantaj. Există o oportunitate, în acest sens, ca Societatea să profite de



## Viitorul Serviciilor Juridice

imaginea de ansamblu pe care o deține asupra diverșilor membri, pentru a-i ajuta pe cei aflați la baza structurii să înțeleagă mai bine contextul mai larg. Un rol crescut de scrutare a orizontului, bazat pe constatările esențiale și adaptate ale studiilor Societății, împreună cu datele Societății și cunoașterea tendințelor externe de cercetare și de piață, vor poziționa Societatea în avangarda efortului de ajutorare a avocaților consultanți să înțeleagă și să acționeze eficient în contextele mai largi în care aceștia își desfășoară activitatea.

Grupul de consultare B2C a propus, de asemenea, extinderea angajamentului față de consumatori și oferirea de educație publică pentru a crește încrederea în rândul consumatorilor și furnizorilor. Internetul a condus la o creștere a volumului de informații gratuite în domeniul juridic în mod exponențial, până la punctul în care este posibil să nu mai fie util și să nu facă altceva decât să producă confuzie în rândul consumatorilor cu privire la ce se aplică în situația lor și care sunt opțiunile de care dispun:

*„Există un exces de informații care ajută consumatorii să înțeleagă aspectele juridice cu care se confruntă și să ia deciziile corecte cu privire la furnizorii de servicii juridice. Întrebarea dacă aceste informații fac cea mai mică diferență nu are un răspuns clar, cel puțin nu în opinia mea, deoarece acest conținut vine la pachet cu duplicarea, contradicția, complexitatea, motivația neclară și incertitudine juridicțională, toate promovate drept „ghiduri pe înțelesul tuturor care vă vor ajuta.” (Grupul de consultare pentru viitor - B2C)*

*„Cred că este necesară consolidarea surselor, servicii de comparație de încredere și standardizare, nu doar mai mult conținut.” (Grupul de consultare pentru viitor - B2C)*

Există o oportunitate reală pentru ca Societatea de Drept să preia un rol principal în această situație și să valorifice autoritatea pe care consumatorii deja o asociază brandului Societății de Drept, pentru a deveni punctul de contact pentru orice aspect legat de probleme juridice; însă, pentru a fi credibilă în acest demers, va fi necesar și ca Societatea să explice consumatorilor opțiunile care nu sunt reprezentate de avocați consultanți. Există posibilitatea pierderii din clienți prin lărgirea accesului și creșterea cererii generalizate, ținând cont de posibilitatea ca o parte dintre mandate să nu ajungă la avocații consultanți.

## 7. CONCLUZIE

În situația în care o societate nu se reinventează pentru a se adapta la condițiile schimbătoare de piață, atunci aceasta va intra probabil în declin sau va fi preluată de societățile adaptate mai bine la noul mediu. Această afirmație este la fel de adevărată în cazul firmelor de avocatură, ca pentru orice altă societate.

O majoritate substanțială a avocaților coordonatori și președinților celor 304 firme de avocatură care au transmis răspunsuri la chestionarul *Firme de avocatură în tranziție* (Altman Weil 2014) au confirmat că piața serviciilor juridice s-a schimbat în permanență în moduri fundamentale și aproape 67% au prevăzut că acest ritm al schimbării va crește în viitor. În același timp, numai aproximativ 13% dintre respondenți au afirmat că sunt foarte încrezători în capacitatea firmelor lor de a ține pasul cu schimbările produse în piață (în coborâre de la aproximativ 24% în anul 2011).

Diversitatea de cerințe și impacturi asupra profesiei obligă la o regândire a tuturor elementelor, de la instruire și dezvoltare până la tipul de persoane recrutate. Caracteristici precum curiozitatea, creativitatea și abilități de gândire strategică ar putea conta mult mai mult în selectarea avocaților de mâine decât cunoștințele pur tehnice în domeniul juridic. În prezent, unul din patru avocați din Anglia și Țara Galilor își desfășoară activitatea *in-house*, ceea ce înseamnă că această ramură a profesiei transformă contribuția adusă de avocați în mediul de business. Avocații *in-house* sunt priviți, în prezent, ca promotorii elaborării de soluții juridice complicate și continuă să atragă un număr tot mai mare de specialiști din cabinete individuale înspre acest sector (SenGupta 2014: fără pagină).

## 8. BIBLIOGRAFIE

Allen & Overy (2014) *Unbundling a market: the appetite for new servicii juridice models*. Tipărit în data de 2 mai 2015, de la adresa: <http://www.allenoverly.com/SiteCollectionDocuments/global-survey-lsm.pdf>

ALM (2014) *Thinking Like Your Client: Strategic Planning in Law Firms*. LexisNexis. Tipărit în data de 3 august 2015, de la adresa: <http://www.lexisnexis.com/pdf/intelligence/ALM-Report-Strategic-Planning-în-Law-Firms.pdf>

ALM (2013) *Legal Intelligence Survey*. Tipărit în data de 15 mai 2015, de la adresa: <http://almlegalintel.com/Surveys/LDCBS>

Baroul American - *American Bar Association* (ABA) (2014) *Commission on the Future of Legal Services. Issues Paper on the Future of Legal Services*. Tipărit în data de 12 mai 2015, de la adresa: [http://www.americanbar.org/content/dam/aba/images/office\\_president/issues\\_paper.pdf](http://www.americanbar.org/content/dam/aba/images/office_president/issues_paper.pdf)

Altman Weil (2015) *Chestionarul Firme de avocatură în tranziție (Law Firms in Transition Survey)*.<sup>16</sup> Tipărit în data de 11 mai 2015, de la adresa: [http://www.altmanweil.com/dir\\_docs/resource/1c789ef2-5cff-463a-863a-2248d23882a7\\_document.pdf](http://www.altmanweil.com/dir_docs/resource/1c789ef2-5cff-463a-863a-2248d23882a7_document.pdf)

Bacon, Alan (2014) „The new personal injury industry” *Gazeta Societății de Drept*, august. Tipărit în data de 6 iulie 2015, de la adresa: <http://www.lawgazette.co.uk/the-new-personal-injury-industry/5042590.fullarticle>

Bentley, Diana (2015) „What are the risks and rewards of setting up a niche legal practice?” LexisNexis blog, 17 februarie 2015. Tipărit în data de 23 iulie 2015, de la adresa: <http://blogs.lexisnexis.co.uk/wipit/what-are-the-risks-and-rewards-of-setting-up-a-niche-legal-practice/>

Raportul Bellwether 2015: *The Age of the Client*. LexisNexis. Tipărit în data de 19 iulie 2015, de la adresa: [http://www.lexisnexis-es.co.uk/assets/files/LexisNexis\\_Bellwether2015\\_Age\\_of\\_the\\_Client.pdf](http://www.lexisnexis-es.co.uk/assets/files/LexisNexis_Bellwether2015_Age_of_the_Client.pdf)

Berman, D.H. și Hafner. C.D. (1987) *Indeterminacy: A challenge to logic-based models of legal reasoning*. Raport de cercetare NUCCS-87-1. Boston, MA: Facultatea de Științe Informatice, Universitatea Northeastern.

Baroul Canadian - *Canadian Bar Association* (CBA) (2013) *Futures: Transforming the Delivery of Legal Services in Canada*. Tipărit în data de 11 aprilie 2015, de la adresa: <http://www.cbafutures.org/The-Reports/Futures-Transforming-the-Delivery-of-Legal-Service>

---

<sup>16</sup> Realizat în lunile martie și aprilie 2015, Chestionarul Firme de avocatură în tranziție a interviat Avocați Coordonatori și Președinți din 797 firme de avocatură din SUA, cu 50 sau mai mulți avocați. Chestionare completate au fost primite de la 320 de firme (40%), inclusiv 47% dintre cele mai mari 350 de firme de avocatură din SUA.

Viitorul Serviciilor Juridice

Corcoran, Timothy (2015) „Do Less Law - Redefining Value in the Delivery of Legal Services”. Tipărit în data de 16 iulie 2015, de la adresa: <http://www.corcoranlawbizblog.com/2015/06/do-less-law/>

Gardner, A.L. (1985) „Overview of an artificial intelligence approach to legal reasoning”. În: C. Walter (ed) *Computer Power and Legal Reasoning* (paginile 247-74). St Paul, MN: editura West Publishing Co.

Hedley, S. (2011) *Client Strategy in a Changing Legal Market*. Editura Grupul Ark.

Hodgart Associates (2014) *Key Challenges Facing the UK Legal Market*. Hodgart Associates.

Hodges, Christopher (2015) Online dispute resolution: answers? *Gazeta Societății de Drept*. Tipărit în data de 20 iulie 2015, de la adresa: <http://www.lawgazette.co.uk/law/practice-points/online-dispute-resolutionanswers/5048289.fullarticle>

Hyde, John (2015) „Robot brain could cut turnaround time”. *Gazeta Societății de Drept*. Tipărit în data de 21 iulie 2015, de la adresa: <http://www.lawgazette.co.uk/practice/robot-brain-could-cut-turnaround-time/5045799.fullarticle>

Hyde, John (2015b) SRA „loosens the grip” on separate business rule. *Gazeta Societății de Drept*. Tipărit în data de 3 august 2015, de la adresa: <http://www.lawgazette.co.uk/practice/sra-loosens-the-grip-on-separate-businessrule/5049200.fullarticle>

ICF/GHK (2014) *Qualitative Research into Alternative Business Structures (ABSs)*. Comandat și publicat de Autoritatea de Reglementare a Avocaților Consultanți - SRA. Tipărit în data de 3 august 2015, de la adresa: <http://www.sra.org.uk/sra/how-we-work/reports/research-abs-executive-report.page>

Kemp, Richard (2015) „LFaaS (Law Firm as a Service) III - AI and the shape of law to come”. Tipărit în data de 15 iulie 2015, de la adresa: <http://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=a3fe63d4-427f-4827-92b4-38ffaf631db4>

Khan, Sophie (2014) Rise of specialist law firms. *Gazeta Societății de Drept*, 2 iunie 2014. Tipărit în data de 23 iulie 2015, de la adresa: <http://www.lawgazette.co.uk/analysis/comment-and-opinion/rise-of-specialist-law-firms/5041463.fullarticle>

Societatea de Drept (2004) *Raport statistic anual*. Unitatea de Cercetare, Societatea de Drept.

Societatea de Drept (2012a) *Raport de evaluare a pieței: imagine de ansamblu*. Unitatea de Cercetare, Societatea de Drept.

Societatea de Drept (2012b) *Raport de evaluare a pieței: Principalele sectoare*. Unitatea de Cercetare, Societatea de Drept.

Societatea de Drept (2013a) *Raport de evaluare a pieței: Piețe principale*. Unitatea de Cercetare, Societatea de Drept.

## Viitorul Serviciilor Juridice

Societatea de Drept (2013b) Lawyers respond to legal aid crisis by unbundling legal services for clients. <http://www.lawsociety.org.uk/news/press-releases/lawyers-respond-to-legal-aid-crisis-by-unbundling-legal-services-for-clients/>

Societatea de Drept (2014) *Raport statistic anual*. Unitatea de Cercetare, Societatea de Drept.

Societatea de Drept (2015) *Raport statistic anual*. Unitatea de Cercetare, the Societatea de Drept.

Legal Services Board (2011) *Map of the Legal Services Market. Part 1: Supply*. Tipărit în data de 12 septembrie 2015 de la adresa: <http://research.legalservicesboard.org.uk/wp-content/media/RIR-Map-of-Legal-Services-Supply-October-2011v2.pdf>

Legal Services Consumer Panel (LSCP) (2014) *2020 Legal Services: How regulators should prepare for the future*. Londra: Legal Services Consumer Panel.

Lewis, R. și Morris, A. (2012) „Tort Law Culture in the United Kingdom: Image and Reality in Personal Injury”, *Jurnalul de Drept și Societate*, 39(4): 562-592.

Maule, J. (2013) *Understanding Decision Making in Legal Services: Lessons from Behavioural Economics*. Linstock Communications. Londra: Legal Services Board.

Nabarro (2010) *From in-house lawyer to business counsel*. Londra: Nabarro LLP.

Neill, A. (2014) „Can your law firm survive the changing legal ecosystem?” Tipărit în data de 20 iulie 2015, de la adresa: <http://blogs.lexisnexis.co.uk/futureoflaw/2014/01/can-your-law-firm-survive-the-changing-legal-ecosystem/>

New Law Journal (2014) New device predicts personal injury outcomes. *New Law Journal*. Tipărit în data de 21 iulie 2015, de la adresa: <http://www.newlawjournal.co.uk/nlj/content/new-device-predicts-personal-injury-outcomes>

Grupul de Consultanță pentru Soluționarea Online a Disputelor (2015) *Online Dispute Resolution for Low Value Claims*. Civil Justice Council.

O'Toole, James (2014) 'Here come the robot lawyers'. CNN Money. Tipărit în data de 21 iulie 2015, de la adresa: <http://money.cnn.com/2014/03/28/tehnologie/innovation/robot-lawyers/>

Oxera Consulting Ltd. (2014) *The Role of In-house Solicitors*. Elaborat pentru Autoritatea de Reglementare a Avocaților Consultanți. Birmingham: Autoritatea de Reglementare a Avocaților Consultanți - SRA.

Padmanabhan, Leala (2014) „PTCI: The UE-SUA trade deal explained”. *BBC News*. Tipărit în data de 21 iulie 2015, de la adresa: <http://www.bbc.co.uk/news/uk-politics-30493297>

Roper, S., Love, J., Rieger, P., și Bourke, J. (2015) *Innovation in Legal Services*. Raport elaborat pentru Autoritatea de Reglementare a Avocaților Consultanți și Consiliul Serviciilor Juridice.

## Viitorul Serviciilor Juridice

Rose, Neil (2015) „Major SUA divorce firm lands in Regatul Unit with ambitions to dominate the market”. *Legal Futures*. Tipărit în data de 1 iunie 2015, de la adresa: <http://www.legalfutures.co.uk/latest-news/major-us-divorce-firm-lands-în-uk-with-ambitions-to-dominate-the-market>

RSG Consulting (2012) *Innovation in-house: a five year retrospective*. Elaborat pentru Allen & Overy.

SenGupta, Reena (2014) „The best in-house legal teams are coming up with revenue-generating ideas”. *Financial Times*, 9 octombrie 2014. Tipărit în data de 29 iulie 2015, de la adresa: <http://www.ft.com/cms/s/0/b5dd468c-4dbb-11e4-9683-00144feab7de.html#axzz3hT0JLPfg> (material disponibil numai pentru abonați).

Simons, Laurence (2013) *EMEA Legal Department Benchmarking Survey*. În asociere cu Asociația Avocaților de Business

Solis, Brian (2014) *The Connected Consumer and the New Decision-Making Cycle*. IBM.

Solis, Brian (2013) 7 Insights on marketing to the new connected consumer. Tipărit în data de 3 iulie 2015, de la adresa: <http://www.briansolis.com/2013/11/7-insights-from-brian-solis-on-marketing-to-the-new-connected-consumer/>

Solis, Brian (2011) *The End of Business as Usual*. Editura Wiley.

Strong, Frank (2014) „25-Plus Predictions for the Legal Industry in 2015”. *Business of Law Blog*. Tipărit în data de 30 martie 2015, de la adresa: <http://businessoflawblog.com/2014/12/predictions-legal-2015/>

Tharmaraj, Deepa (2015) „Knowledge management, innovation and in-house counsel”. Tipărit în data de 12 iulie 2015, de la adresa: <https://www.linkedin.com/pulse/knowledge-management-innovation-in-house-counsel-charlotte-smith>

Weizenbaum, J. (1976) *Computer Power and Human Reason*. San Francisco: W. H. Freeman and Co.

Wilson, Rob (2012) Notă de informare 2/2012: Future workforce demand in the Legal Services. Institutul Warwick pentru Cercetare în Domeniul Ocupării Forței de Muncă (activitate desfășurată în cadrul LETR)

YouGov (2015) *Legal Services 2015*. Londra: YouGov plc.



## Viitorul Serviciilor Juridice

### **ANEXA 1: CONSULTAREA GRUPURILOR DE EXPERȚI CU PRIVIRE LA VIITOR**

În cadrul eforturilor sale de colectare de dovezi, echipa care a elaborat *Future of Legal Services* (Viitorul Serviciilor Juridice) a organizat o serie de trei grupuri de experți bazate pe metoda Delphi, pentru a crește nivelul de înțelegere și încredere în previziunile referitoare la modificările ce se vor produce în viitor pe piață.

#### Metoda Delphi

Tehnica Delphi a fost elaborată de Universitatea Harvard și este folosită pe scară largă în activitățile de specialitate. Tehnica vizează un grup de persoane care pot aduce informații solide și cunoștințe, în încercarea de a creiona imaginea viitorului printr-o serie de chestionare iterative. Delphi se bazează pe presupunerea că prognozele obținute de la aceste grupuri de experți aleși cu mare atenție reprezintă o mai bună indicație a tendințelor viitoare decât prognozele provenind de la un eșantion aleatoriu de persoane. Participarea este anonimă – participanții nu știu cine sunt ceilalți membri ai grupului și toate comentariile sunt distribuite în mod anonim – astfel, încurajăm participanții să răspundă cât mai sincer.

În prima rundă, participanții primesc un număr de întrebări cu răspuns liber și sunt rugați să ofere feedback prin orice comentarii, gânduri și păreri, acolo unde pot. Aceste comentarii sunt adunate și distribuite anonim tuturor celorlalți participanți la grup, împreună cu întrebări suplimentare sau aspecte aprofundate, în runda a doua. În runda a doua, participanții au posibilitatea de a răspunde atât la aspectele aprofundate, cât și la părerile exprimate de ceilalți participanți. Toate comentariile sunt strânse pentru a fi analizate în raportul final.

#### Grupurile noastre de experți consultați cu privire la viitor

Pentru a reflecta întinderea mare a pieței serviciilor juridice și experiențele practicienilor, am organizat trei grupuri paralele de experți: unul a analizat aspectele pieței B2B, unul piața B2C, iar cel de-al treilea pe baza experienței președinților Comitetelor Societății de Drept. Deși în aceste trei grupuri s-a utilizat metoda Delphi a întrebărilor cu răspuns liber și, în cazurile grupurilor B2B și B2C, două runde de chestionare iterative, diversitatea profesiei și numărul mare de aspecte ce au putut fi explorate în mare detaliu în cadrul acestor grupuri sugerează că acestea sunt grupuri consultate cu privire la viitor, mai mult decât metoda Delphi în sensul strict în care a fost creată de Universitatea Harvard. Acest fapt nu înseamnă că grupurile și contribuția lor nu este apreciată – astfel am dobândit înțelegere de o profunzime incomparabilă în legătură cu această activitate – ci doar dorim să evităm orice distragere inutilă a atenției, pe care denumirea Delphi ar putea-o sugera.

**Grupul de consultare B2B** a fost gândit pentru a analiza factorii determinanți, impactul și oportunitățile într-o piață în care avocații se confruntă cu cumpărători avizați și furnizează servicii către societăți comerciale sau consultanți. Participanții au fost recrutați astfel încât să reflecte contextul acestei piețe, având parametri precum business, internațional, gestionarea de tranzacții de magnitudine/de mare valoare, achiziții repetate adeseori și inclusiv avocații înșiși drept cumpărători de servicii juridice. Participanții la acest grup au inclus: avocați seniori și coordonatori din cadrul unor firme din City și Top 200; avocați internaționali care își desfășoară activitatea în sediile din Londra; GC350; membri ai Baroului American - ABA; și fondatorul SBA.

## Viitorul Serviciilor Juridice

**Grupul de consultare B2C** a fost gândit pentru analiza factorilor determinanți, a impactului și oportunităților existente într-o piață unde avocații consultanți au de a face cu cumpărători neavizați și furnizează servicii publicului în general sau companiilor mici. Participanții au fost recrutați pentru a reflecta contextul acestei piețe, un sector juridic predominant de retail, inclusiv cazuri de dreptul familiei, despăgubiri pentru vătămare corporală, redactarea de acte de vânzare-cumpărare imobiliare și tranzacții unice în situații adeseori stresante pentru cumpărători. Participanții la acest grup au inclus: membri ai Consiliului privind servicii juridice de consum (*Legal Services Consumer Panel*); experți în tehnologie juridică; avocați seniori ai cabinetelor de lux; persoane din SBA și din agențiile de consiliere.

**Grupul membrilor Comitetelor** a căutat să obțină o înțelegere aprofundată din partea președinților Comitetelor Societății de Drept și, unde a fost posibil, o imagine a viitorului în contextul propriilor zone sau puncte de atenție ale Comitetului.

### **Societatea de Drept**

113 Chancery Lane  
Londra WC2A1 PL

Tel: 020 7242 1222

Fax: 020 7831 0344

DX: DX 56 Londra/Chancery Lane

[www.lawsociety.org.uk](http://www.lawsociety.org.uk)

Twitter @TheLawSociety

© 2016 Societatea de Drept. Toate drepturile rezervate. Ianuarie 2016. Editare DTW