



# The Future Ready Lawyer

## Przyszłość branży prawniczej na świecie

- 1 Wprowadzenie
- 4 Trendy rynkowe i gotowość na zmiany
- 5 Strategia technologiczna & inwestycje
- 8 Aktualnie stosowane technologie podstawowe
- 10 Technologie transformacyjne
- 13 Zmieniające się oczekiwania klientów
- 15 Stopień przygotowania organizacji i kadry zarządzającej
- 19 Opinie autorytetów prawniczych
- 24 Podsumowanie

### Wprowadzenie

W skali globalnej branża prawnicza przygotowuje się do znaczącej transformacji. Coraz wyższy stopień złożoności informacji, rosnące wymagania klientów, konkurencja na rynku, zmiany demograficzne, a także postęp technologiczny nabierają tempa i nie mogą pozostać bez odpowiedzi. Po dziesięciu latach debaty na temat spodziewanej transformacji sektora prawniczego – czy, jak i kiedy będzie miała miejsce – nie ma już wątpliwości, że **kluczowe przemiany branży już są w toku**, a technologia i gwałtowny rozwój stosowanych rozwiązań są siłami napędowymi zmian. Prawnicy coraz częściej sięgają po dostępne technologie, które pomagają im osiągać lepsze wyniki – zarówno dzięki analizom opartym na danych oraz wyższej efektywności pracy.

To tylko niektóre wnioski, jakie wyłaniają się z badania Future Ready Lawyer przygotowanego przez Wolters Kluwer Legal & Regulatory. To niezależne **badanie zostało przeprowadzone wśród 700 prawników z USA i Europy** pracujących w kancelariach, działach prawnych oraz w firmach świadczących usługi dla biznesu. Badanie koncentrowało się na trzech głównych obszarach, w których poproszono prawników o ocenę obecnego stanu, przyszłych priorytetów oraz o określenie, czego potrzebują, aby przygotować się na zmiany w tych obszarach:

- Narzędzia i technologia;
- Potrzeby i oczekiwania klientów
- Prowadzenie działalności i pozyskiwanie talentów.

Z badania Future Ready Lawyer wyłania się wyraźny wniosek: zarówno w Europie, jak i Stanach Zjednoczonych, w organizacjach o różnej skali działania, **technologia jest kluczowym czynnikiem rozwoju branży prawniczej**.

Badanie wykazało, że branża prawnicza wkroczyła w nowy etap rozwoju określany wręcz jako „**następna generacja**”. Jednak, choć niektórzy prawnicy start w przyszłość mają już za sobą, to inni muszą szybko nadrobić zaległości, aby utrzymać swoją pozycję i w konsekwencji nie wypaść z rynku.

Raport pokazuje, że organizacje, które już wykorzystują technologie (tzw. *Liderzy technologii*), **dzięki wczesnej adaptacji zyskują przewagę konkurencyjną** w porównaniu do innych podmiotów w swojej branży, a także zwiększają rentowność oraz wzmacniają gotowość do podejmowania kolejnych wyzwań. Organizacje te są również lepiej przygotowane do włączenia się w nowo powstający ekosystem, który składa się m.in. ze start-upów z obszaru LegalTech. Co więcej, *Liderzy technologii* planują powiększyć swoją przewagę rynkową dzięki kolejnym inwestycjom w innowacje.

Z kolei kancelarie i działy prawne, które dopiero planują wdrożenie nowych technologii, („*Organizacje w fazie transformacji*”) będą musiały przyspieszyć działania, aby dotrzymać kroku pozostałym.

#### Najważniejsze wnioski badania Future Ready Lawyer:

- Zaledwie jedna trzecia prawników (34%) uważa, że ich organizacja jest gotowa dotrzymać kroku zmianom w branży prawniczej. Organizacje będące *Liderami technologii* radzą sobie zdecydowanie lepiej, gdyż 50% z nich deklaruje bardzo dobre przygotowanie na nadchodzące zmiany. Jedynie 19% *Organizacji w fazie transformacji* uważa się za bardzo dobrze przygotowane na nadejście innowacyjnych rozwiązań.

## Gotowość na zmiany: Liderzy technologii, Organizacje w fazie transformacji oraz Pozostający w tyle.

Badanie Future Ready Lawyer objęło swoim zasięgiem 700 prawników z USA i Europy pracujących w kancelariach, działach prawnych oraz w firmach świadczących usługi doradcze.

**Badanie koncentrowało się na trzech aspektach działalności prawników:** Narzędzia i technologia, Potrzeby i oczekiwania klientów oraz Prowadzenie działalności i pozyskiwanie talentów. Na podstawie odpowiedzi z obszaru „Narzędzia i technologia” respondenci zostali zakwalifikowani do jednej z trzech kategorii: *Liderzy technologii*, *Organizacje w fazie transformacji* oraz *Pozostający w tyle*.

Wyniki badania pokazują, że organizacje zakwalifikowane jako ***Liderzy technologii* osiągają lepsze wyniki we wszystkich kategoriach** w porównaniu z *Organizacjami w fazie transformacji* oraz *Pozostającymi w tyle* (różnice te są szczegółowo omawiane w całym raporcie).

- **Liderzy technologii:** organizacje, które efektywnie wykorzystują dostępne technologie i w przeciągu najbliższych 3 lat będą nadal inwestować w nowe rozwiązania.

- **Organizacje w fazie transformacji:** organizacje, które w pewnym stopniu wykorzystują technologie oraz planują więcej inwestycji w tym zakresie (w ciągu najbliższych 3 lat)
- **Pozostający w tyle:** podmioty, które aktualnie nie korzystają z nowych technologii i nie planują inwestycji w tym zakresie.

W raporcie przedstawiamy różnice pomiędzy *Liderami technologii* a *Organizacjami w fazie transformacji*. Warto podkreślić, że 49% ankietowanych organizacji deklaruje, że efektywnie korzysta z nowych technologii, a 47% deklaruje, że mogłoby robić to lepiej i planuje poprawę w tym obszarze.

Wnioski dotyczące organizacji *Pozostających w tyle* nie są akcentowane w raporcie z powodu niewielkiej liczby zidentyfikowanych podmiotów tego typu (4%). Jak można się było domyślić, badanie potwierdziło, iż gotowość na zmiany *Pozostających w tyle* jest znacznie niższa niż u *Liderów technologii* czy *Organizacji w fazie transformacji*.

Spośród trzech typów badanych organizacji to firmy świadczące usługi doradcze najczęściej identyfikują się jako *Liderzy technologii* (56%); do tej grupy zalicza się 49% działów prawnych oraz 46% kancelarii.



- Ponad połowa (53%) ankietowanych prawników wskazuje, że inwestycje technologiczne ich organizacji wzrosną w ciągu najbliższych trzech lat. Po tym czasie *Liderzy technologii* najprawdopodobniej dokonają kolejnych inwestycji w nowe technologie.
- *Liderzy technologii wykazują wyższą rentowność.*
- Prawnicy wskazują, że głównymi przeszkodami w stosowaniu nowych technologii są: brak wiedzy oraz umiejętności korzystania z technologii (36%).
- Pomimo przeszkód, większość firm i działów prawnych planuje kontynuować wdrażanie technologii w ciągu najbliższych trzech lat. Na tym polu *Liderzy technologii* będą nadal wyprzedzać innych graczy, szczególnie w przypadku zastosowania najnowszych rozwiązań, osiągając satysfakcjonujący zwrot z inwestycji (ROI). W dłuższej perspektywie różnica pomiędzy *Liderami technologii* a innymi uczestnikami rynku będzie się pogłębiać.
- Ponad 7 na 10 prawników z USA i Europy stwierdza, że zarówno „Radzenie sobie ze zwiększoną ilością, jak i złożonością informacji” i „Nacisk na zwiększoną wydajność i produktywność” to główne trendy mające znaczący wpływ na branżę. W obu tych dziedzinach *Liderzy technologii* są zdecydowanie lepiej przygotowani.
- **Istnieje spory rozdzźwięk pomiędzy trendami w branży prawniczej a gotowością** poszczególnych organizacji do radzenia sobie z wynikającymi z nich wyzwaniami. Przykładowo, 72% respondentów uważa, iż „Radzenie sobie ze zwiększoną ilością oraz wyższym poziomem złożoności informacji” to kluczowy trend. Jednak tylko 31% spośród ankietowanych postrzega się za odpowiednio na niego przygotowanych.
- Ponad połowa prawników uważa, że wpływ technologii jest widoczny już dzisiaj, biorąc pod uwagę takie rozwiązania jak sztuczna inteligencja (AI), big data, analiza predykcyjna czy uczenie maszynowe. Jednak **mniej niż 24% z nich twierdzi, że rozumie te technologie.**
- Prawnicy w kancelariach i działach prawnych są zgodni, że dwie główne zmiany w sposobie świadczenia usług będą związane z większym wykorzystaniem technologii i wyższym poziomem specjalizacji.
- Badanie wykazało, że umiejętność zrozumienia oraz partnerskiej współpracy z klientami była jednym z kluczowych kryteriów oceny kancelarii prawnych w Europie i USA. Kolejnym istotnym czynnikiem była cena.
- **Najważniejsze wyzwania dla działów prawnych to:** presja dotycząca zmniejszenia i kontroli zewnętrznych kosztów prawnych; poprawa efektywności zarządzania sprawami i umowami; oraz automatyzacja rutynowych zadań i wykorzystanie technologii w procesach wewnętrznych.

Badanie wyraźnie wskazuje, że **transformacja branży prawniczej jest zjawiskiem globalnym**. Z tego powodu te same tendencje można zaobserwować zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i Europie – w tych samych rodzajach organizacji, czyli kancelariach prawnych, działach prawnych oraz firmach świadczących usługi doradcze. Chociaż niektóre różnice pomiędzy podmiotami były determinowane położeniem geograficznym lub typem organizacji, największe różnice odnotowano pomiędzy *Liderami technologii* a *Organizacjami w fazie transformacji* oraz *Pozostającymi w tyle*, które wciąż nie potrafią skutecznie wykorzystać technologii.

„Chcesz być gotowy na przyszłość? Zaczynaj przygotowania już dziś”

– Bob Ambrogio

## Trendy rynkowe i gotowość na zmiany

Warto odnotować, że zaledwie jedna trzecia prawników (34%) uważa, że ich organizacja jest gotowa dotrzymać kroku zmianom na rynku prawniczym. Jednak poziom gotowości znacznie się różni między tymi organizacjami, które już optymalizują swoje działania dzięki technologiom, a tymi, które tego nie robią. *Liderzy technologii* mają ponadto zdecydowanie większą zdolność adaptacji do zmian na rynku. W rzeczywistości aż **50% Liderów technologii deklaruje bardzo dobre przygotowanie do zmian** w swoim sektorze w porównaniu z zaledwie 19% prawników z *Organizacji w fazie transformacji* (wykres 1).

Prawnicy odczuwają presję wynikającą z trendów, które według nich w ciągu najbliższych trzech lat znacząco wpłyną na ich organizacje. Pięć głównych trendów, które będą miały wpływ na co najmniej 2/3 organizacji, to:

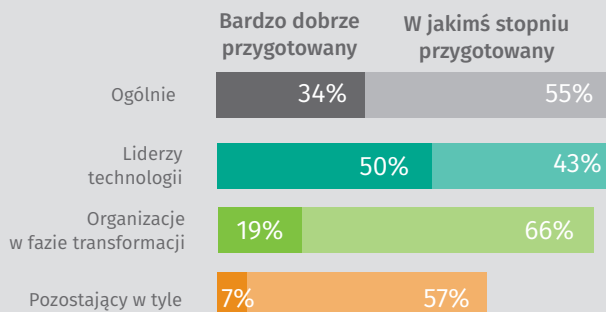
- Radzenie sobie ze zwiększoną ilością informacji przy większym stopniu ich złożoności;
- Nacisk na poprawę wydajności i produktywności;
- Zrozumienie technologii o najwyższej wartości dla branży prawniczej;
- Umiejętność sprostania zmieniającym się oczekiwaniom klienta i przywództwo w organizacji;
- Kwestie finansowe, w tym większa konkurencja cenowa, zmieniające się modele rozliczeń oraz presja redukcji kosztów.

Istnieje jednak spora rozbieżność pomiędzy spodziewanym poziomem wpływu tych trendów w najbliższej przyszłości a gotowością do radzenia sobie z nimi, ponieważ tylko jedna trzecia lub mniej spośród ankietowanych prawników deklaruje, że ich organizacje są bardzo dobrze przygotowane do zmian w każdym z tych obszarów.

W rzeczywistości, choć „Radzenie sobie ze zwiększoną ilością i złożonością informacji” jest głównym problemem dla 72% prawników, tylko 31% z nich wskazuje, że ich organizacja jest bardzo dobrze przygotowana do tego zadania. Podobnie, 71% prawników wskazuje, że „Nacisk na poprawę wydajności i produktywności pracy” będzie miał wpływ na ich organizację, ale tylko 31% twierdzi, że ich organizacje są bardzo dobrze przygotowane do tego wymagania. W sytuacji, gdy 69% organizacji spodziewa się, że „Zrozumienie technologii o najwyższej wartości dla branży prawniczej” będzie miało przynajmniej pewien wpływ na branżę, tylko 29% prawników uważa, iż ich organizacje są do tego bardzo dobrze przygotowane (wykres 2).

### Wykres 1: Gotowość na zmiany w branży prawniczej

*Liderzy technologii znacznie częściej twierdzą, że ich organizacje są dobrze przygotowane na zmiany.*



### Wykres 2: Wpływ trendów i stopień przygotowania na nie

*Ponad połowa prawników wskazuje, że te trendy będą miały wpływ na ich kancelarie/działy; ale tylko jedna trzecia lub mniej spośród nich wierzy, że ich organizacje są bardzo dobrze przygotowane do radzenia sobie z nimi.*





W związku z powyższym **kluczowym aspektem będzie usunięcie rozbieżności** pomiędzy oczekiwanym wpływem opisanych zmian a gotowością do ich wdrożenia. W wielu przypadkach dla prawników technologia będzie odgrywać kluczową rolę w radzeniu sobie ze zwiększoną ilością i złożonością informacji, poprawą wydajności i produktywności oraz rozeznaniu zmieniających się potrzeb klientów. Organizacje, które dziś zdobędą wiedzę i doświadczenie w pracy z tymi narzędziami, będą miały niekwestionowaną przewagę nad tymi, które zwlekają z wdrażaniem nowych technologii.

## Strategia technologiczna & inwestycje

Z uwagi na fakt, że technologia staje się kluczem do efektywnego działania organizacji na rynku prawnym – wywierając wpływ na to, jak kancelarie i działy prawne są zorganizowane, obsadzone i kierowane oraz w jaki sposób prawnicy pracują, doradzają i obsługują swoich klientów – zrozumienie technologii ma zasadnicze znaczenie dla ustalenia jasnej strategii i planu działania, przygotowania do zmian oraz nadania priorytetu inwestycjom.

Ilość nakładów na inwestycje technologiczne w branży prawniczej rośnie, a inwestycje w nowoczesne platformy osiągnęły według szacunków **rekordowy poziom 1 mld USD w 2018 r.** Podmioty prawnicze są coraz bardziej zainteresowane wykorzystaniem tych platform, mając na celu usprawnienie i zautomatyzowanie procesów, skuteczniejsze zarządzanie oraz lepszy poziom obsługi klientów.

## Kluczowe trendy na świecie

A jak kształtują się opinie prawników w zależności od miejsca zamieszkania? Zarówno dla Amerykanów, jak i Europejczyków „Radzenie sobie ze zwiększoną ilością i złożonością informacji” to jeden z najważniejszych trendów w ciągu najbliższych trzech lat. Potrzeba poprawy wydajności i produktywności pracy jest uznawana za główny trend zarówno w Europie, jak i w Stanach Zjednoczonych. Kolejną z kluczowych tendencji w Europie stanowi ekspansja firm świadczących usługi doradcze (w tym tzw. wielka czwórka), wraz z kwestiami finansowymi, podczas gdy w USA jest to konieczność zrozumienia, które z technologii zapewniają najwyższą wartość dla branży prawniczej.

Europa	Stany Zjednoczone
<ul style="list-style-type: none"> <li>Radzenie sobie ze zwiększoną ilością i złożonością informacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Radzenie sobie ze zwiększoną ilością i złożonością informacji</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nacisk na poprawę wydajności / produktywności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zrozumienie technologii o najwyższej wartości dla branży prawniczej</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wzrost usług biznesowych (w tym tzw. wielkiej czwórki) w usługach prawnych; względy finansowe (większa konkurencja cenowa, zmieniające się sposoby rozliczeń oraz presja na redukcję kosztów).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nacisk na poprawę wydajności / produktywności</li> </ul>



Spośród wszystkich ankietowanych aż 53% prawników wskazuje, że nakłady na inwestycje technologiczne w ich organizacjach wzrosną w przeciągu najbliższych trzech lat. Ten planowany wzrost jest najbardziej widoczny w przypadku *Liderów technologii*, bo aż 65% z nich deklaruje wzrost inwestycji na ten cel, w przypadku *Organizacji w fazie transformacji* tylko 45% (wykres 3).

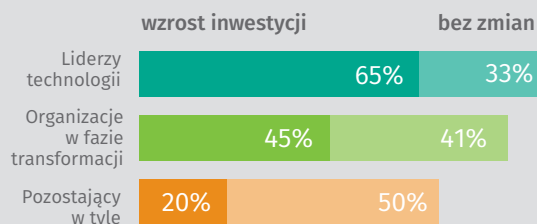
*Liderzy technologii* nie tylko inwestują bardziej agresywnie w innowacje, ale również zdają sobie sprawę z **wyższej rentowności swoich działań** (wykres 4). Zgodnie z badaniem, aż 68% *Liderów technologii* spośród kancelarii prawnych oraz firm świadczących usługi doradcze odnotowało wzrost rentowności pomiędzy 2017 i 2018 rokiem w stosunku do jedynie 52% w przypadku *Organizacji w fazie transformacji*. Raportowany poziom rentowności również był znacząco różny: *Liderzy technologii* częściej osiągnęli dwucyfrowe stopy wzrostu w porównaniu z *Organizacjami w fazie transformacji*.

Znaczenie nowych technologii oraz poziomu inwestycji w strategię technologiczną jest zrozumiałe dla większości respondentów. Jednak, podobnie jak w przypadku pozostałych czynników, *Liderzy technologii* wydają się być lepiej przygotowani do działania w tym zakresie, ponieważ znacznie lepiej rozumieją korzyści z tego wynikające. W przypadku tej grupy badanych, aż 76% deklaruje swoją gotowość do dokonywania strategicznych inwestycji w technologie, w porównaniu do zaledwie 58% *Organizacji w fazie transformacji*.

Jest to również widoczne w przypadku technologii transformacji – takich jak sztuczna inteligencja czy uczenie maszynowe, które znacząco zmienią sposób działania organizacji.

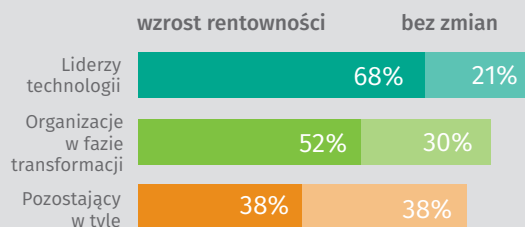
### Wykres 3: Inwestycje technologiczne

*Liderzy technologii* są już na czele, a większość z nich planuje jeszcze zwiększyć inwestycje technologiczne w ciągu najbliższych trzech lat.



### Wykres 4: Rentowność organizacji

*Liderzy technologii* spośród kancelarii prawnych i firm świadczących usługi doradcze znacznie częściej wskazywali wzrost rentowności w ciągu ostatniego roku, w porównaniu z *Organizacjami w fazie transformacji* lub *Pozostającymi w tyle*



73% *Liderów technologii* twierdzi, że przynajmniej w pewnym stopniu jest przygotowana do czerpania potencjalnych korzyści z tychże technologii. Jednakże tylko 53% *Organizacji w fazie transformacji* zgłasza podobny poziom gotowości (wykres 5a).

“Skala zmian, jakie obecnie obserwujemy w branży prawniczej i biznesie za sprawą technologii, jest podobna do transformacji, która 15 lat temu miała miejsce na rynkach finansowych. Rozwój LegalTech postępuje niezwykle dynamicznie.”

– Jeroen Zweers

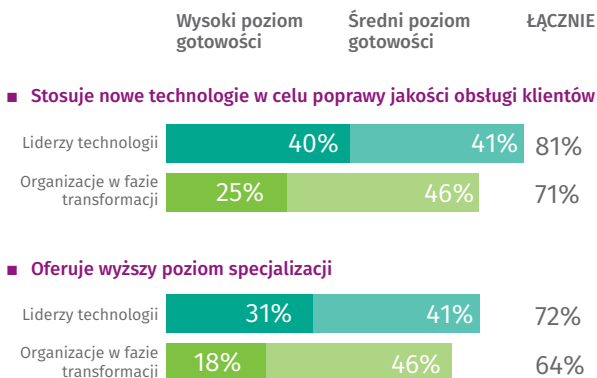
Prawnicy w przeważającej większości zdają sobie sprawę z zalet nowych technologii, postrzegając je również jako narzędzie do poprawy poziomu obsługi klienta (wykres 5b). Jednocześnie istnieje wyraźny opór przed adaptacją nowych technologii, który wynika z braku wiedzy, zrozumienia istoty tematu oraz umiejętności ich wykorzystania (36% wskazań

### Wykres 5a: Poziom gotowości - Strategia technologiczna

Poziom gotowości do wdrażania nowych technologii (z uwzględnieniem wszystkich etapów od strategii do implementacji) różni się w zależności od typu organizacji.



### Wykres 5b: Poziom gotowości - Ukierunkowanie na klienta

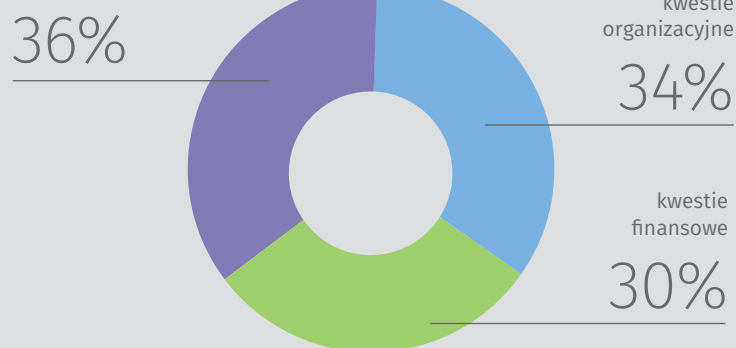


respondentów). Na drugim miejscu wskazywano kwestie organizacyjne, tj: różnice kulturowe, brak strategii i przywództwa oraz podejście do zarządzania zmianą (34%). Jako trzecią przeszkodę zdefiniowano kwestie finansowe z uwzględnieniem kosztów oraz ROI. (wykres 6).

### Wykres 6: Przyczyny oporu wobec nowych technologii

Prawnicy podali wiele powodów oporu wobec innowacji w swojej organizacji. Do głównych z nich zaliczają m.in. brak wiedzy, zrozumienia lub umiejętności ich praktycznego zastosowania.

brak wiedzy, zrozumienia lub umiejętności praktycznego zastosowania nowych technologii



#### Brak wiedzy, zrozumienia lub umiejętności praktycznego zastosowania nowych technologii

- Brak wykwalifikowanego personelu i umiejętności informatycznych
- Brak wiedzy na temat praktycznych korzyści płynących z zastosowania technologii
- Brak zrozumienia i wiedzy na temat dostępnych rozwiązań technologicznych
- Powolny proces wdrażania innowacji
- Brak świadomości w zakresie możliwości zbudowania przewagi konkurencyjnej dzięki nowym technologiom

#### Kwestie organizacyjne

- Brak ogólnej strategii technologicznej
- Kultura organizacyjna/model biznesowy, które nie wspierają innowacji
- Strach przed zmianami i nieumiejętność zarządzania nimi
- Opór kadry zarządzającej
- Konieczność wdrożenia zmian w sposobie pracy

#### Kwestie finansowe

- Koszty
- Brak możliwości wykazania zwrotu z inwestycji

## Aktualnie stosowane technologie podstawowe

Blisko połowa organizacji kwalifikowanych jako *Liderzy technologii* zainwestowała już w technologie podstawowe, które są aktualnie szeroko stosowane w branży i nie zapewniają przewagi konkurencyjnej. Pozostała większość badanych planuje to zrobić do 2022 r. Również *Organizacje w fazie transformacji* deklarują inwestycje w tym zakresie oraz spodziewają się wzrostu wykorzystania tychże technologii w przeciągu najbliższych trzech lat (wykres 7).

W przypadku wszystkich respondentów badania Future Ready Lawyer okazało się, że w ciągu najbliższych lat prawnicy deklarują wyraźny wzrost zastosowania każdego z badanych rozwiązań. Spośród podstawowych technologii przewiduje się, że **największy wzrost zostanie odnotowany przez systemy e-rozliczeń** dostarczane przez firmy zewnętrzne, szczególnie wśród *Liderów technologii*, podczas gdy systemy do obsługi klientów będą cieszyć się największym powodzeniem wśród *Organizacji w fazie transformacji*.

Adaptacja nowoczesnych rozwiązań przez organizacje przynosi korzyści już dzisiaj i stanowi podstawę do integracji z bardziej zaawansowanymi technologiami w przyszłości. Bardzo ważne jest, aby organizacje wcześniej określiły, w jaki sposób technologia ma wspierać realizację ich celów, co stanowi podstawę każdej strategii technologicznej.

Technologie wspomagające umożliwiają zwiększenie wydajności oraz produktywności pracy. Szacuje się, że *Liderzy technologii* wdrożyli już kluczowe technologie z tej grupy, a co najmniej 8 na 10 respondentów zaimplementuje wszystkie z badanych rozwiązań do 2022 r.

“ Największa dynamika dotyczy obecnie narzędzi analitycznych, które znajdują natychmiastowe i praktyczne zastosowanie wśród prawników. Szacuje się, że poziom adaptacji narzędzi analitycznych wzrośnie do tego stopnia, że każdy prawnik, który nie będzie ich stosował, znajdzie się w bardzo NIEKORZYSTNEJ sytuacji.”

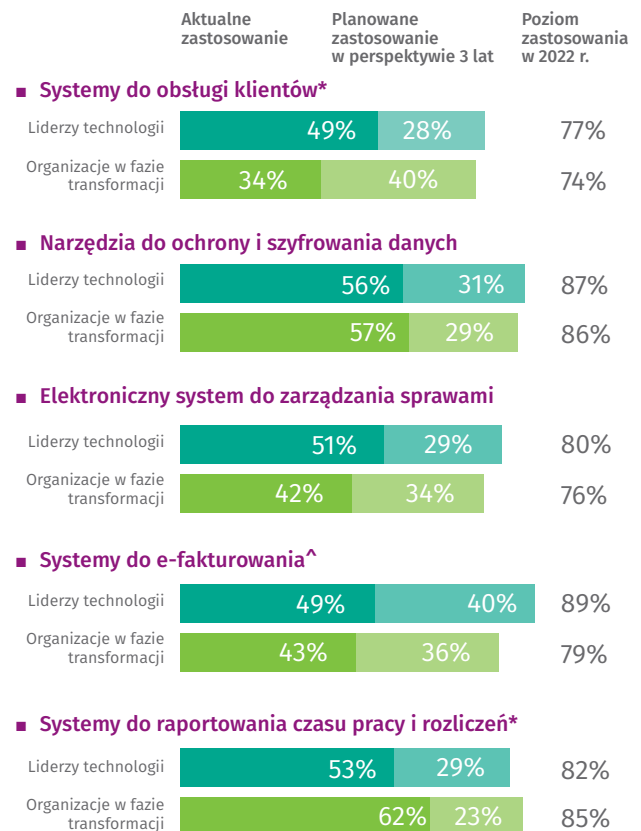
– Bob Ambrogi

Technologie wspomagające pomagają organizacjom lepiej współpracować zarówno z klientem wewnętrznym, jak i zewnętrznym. *Organizacje w fazie transformacji* znacznie wolniej wdrażają tego rodzaju rozwiązania, w związku z czym oczekuje się, że pozostaną w tyle za *Liderami technologii* w okresie najbliższych trzech lat (wykres 8).

Spośród rozwiązań wspierających, które mają szansę zyskać największe zastosowanie do 2022 r. – zarówno w przypadku *Liderów technologii*, jak i *Organizacji w fazie transformacji* – wyróżnia się systemy do wyszukiwania informacji prawnych oraz zarządzania dokumentami. Wśród *Liderów technologii* znajdują również szerokie zastosowanie m.in.: oprogramowanie do zarządzania kontraktami/analizy umów, zarządzania relacjami z klientami, zarządzania wiedzą, zarządzania praktyką kancelarii prawnej oraz narzędzia służące do analizy danych.

### Wykres 7: Aktualnie stosowane technologie

W ciągu najbliższych trzech lat większość z aktualnie stosowanych technologii będzie niemal wszechobecna w organizacjach. W tym czasie *Liderzy technologii* w dalszym ciągu pozostaną pionierami we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań



\* Kategoria badana wyłącznie wśród kancelarii prawnych i firm świadczących usługi doradcze

<sup>^</sup> Kategoria badana wyłącznie wśród działów prawnych



## Wykres 8: Technologie wspomagające

Technologie wspomagające również staną się powszechnie dostępne w branży prawniczej w ciągu najbliższych trzech lat. Liderzy technologii będą na prowadzeniu także w tej kategorii.



\* Kategoria badana wyłącznie wśród kancelarii prawnych i firm świadczących usługi doradcze

^ Kategoria badana wyłącznie wśród działów prawnych



## Technologie transformacyjne

Branża prawnicza spodziewa się wzrostu zastosowania technologii podstawowych i wspomagających, mając jednocześnie świadomość rosnącej roli technologii transformacyjnych. Wielu przedstawicieli tej branży zdaje sobie również sprawę, iż kluczowe może okazać się zrozumienie tego, w jaki sposób najefektywniej wykorzystać nowo powstające technologie oraz ich możliwości.

Większość prawników przyznaje, że technologie transformacyjne będą miały wpływ na ich organizacje

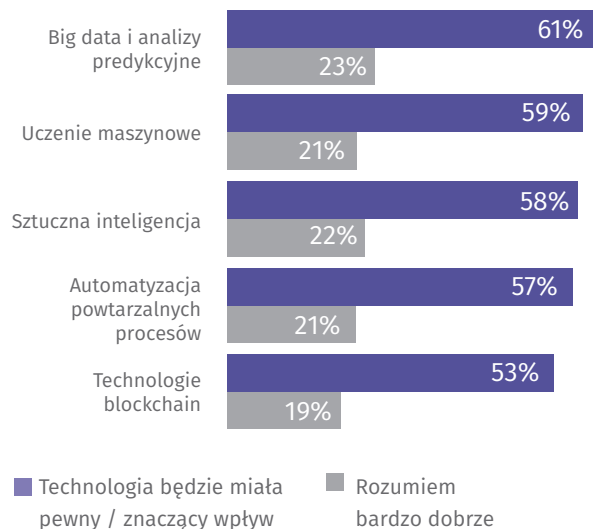
w ciągu najbliższych trzech lat. Jednocześnie przyznają, że borykają się z ich zrozumieniem. Ogółem ponad 50% respondentów uważa, że technologie transformacyjne wpłyną na funkcjonowanie ich organizacji, jednak **mniej niż 24% twierdzi, że bardzo dobrze rozumie którąkolwiek z nich** (wykres 9).

Badanie wykazało, że występują różnice w zakresie wpływu i zrozumienia technologii transformacyjnych:

- Podmioty świadczące usługi doradcze dostrzegają największy wpływ technologii transformacyjnych i najlepiej rozumieją ich zastosowanie w pracy. Pod tym względem na kolejnym miejscu plasują się działy prawne.

### Wykres 9: Wpływ i zrozumienie technologii transformacyjnych

Większość prawników spodziewa się, że ich organizacje zauważą rosnący wpływ technologii transformacyjnych w ciągu najbliższych trzech lat. Jednak obecnie niewielu prawników dobrze rozumie te technologie.



## Ewolucja technologii oraz ich rodzaje

W zakresie wdrażania nowych technologii ankietowane organizacje zostały podzielone na trzy kategorie:

- **Technologie podstawowe** – technologie służące do prowadzenia działalności. Należą do nich takie rozwiązania jak serwisy klienta, systemy elektronicznego zarządzania sprawami, narzędzia do ochrony danych i programy kadrowo-płacowe. Niemal wszystkie ankietowane organizacje posiadają większość tych rozwiązań (wykres 7).
- **Technologie wspomagające** – technologie, które poprawiają produktywność, wydajność i efektywność organizacji. Często wymagają wdrożenia pewnych zmian w procesach biznesowych. Technologie te obejmują oprogramowanie do zarządzania umowami, oprogramowanie do zarządzania relacjami z klientami, narzędzia do analizy danych oraz rozwiązania do zarządzania wiedzą i zarządzania praktyką kancelarii prawnych. Wiele organizacji posiada już takie technologie lub planuje je wdrożyć w ciągu najbliższych trzech lat (wykres 8).
- **Technologie transformacyjne** – technologie, które zapewniają zupełnie nowe efekty biznesowe. Technologie w tej kategorii obejmują m.in. sztuczną inteligencję (AI), uczenie maszynowe, analizy predykcyjne i blockchain. Do tej pory niewiele organizacji wykorzystało możliwości tych rozwiązań, jednak do 2022 r. nastąpi gwałtowny wzrost ich wdrożenia (wykres 11).

- Prawnicy w Europie przewidują, że wpływ technologii transformacyjnych na ich organizacje wzrośnie w ciągu najbliższych trzech lat. Jednocześnie – w porównaniu z prawnikami amerykańskimi – deklarują wyższy poziom zrozumienia, w jaki sposób technologie te mogą być wykorzystywane w ich codziennej pracy.
- Badanie wykazało również, że **istnieją znaczące różnice pokoleniowe**. Milenialsi częściej deklarują, że bardzo dobrze rozumieją technologie transformacyjne w porównaniu z generacją X lub baby boomers, tj. pokoleniem wyżu demograficznego (wykres 10).

Biorąc pod uwagę oczekiwany wzrost zastosowania tych technologii, prawnicy oraz ich organizacje będą musieli dołożyć wszelkich starań, aby je szybciej zrozumieć. W sytuacji, gdy ponad jedna trzecia respondentów uważa brak wiedzy, zrozumienia lub umiejętności w zakresie nowych technologii za główną barierę przed ich wdrażaniem (wykres 6), jest to znacząca luka dla wielu organizacji.



## Milenials i wymuszą wdrożenie innowacji

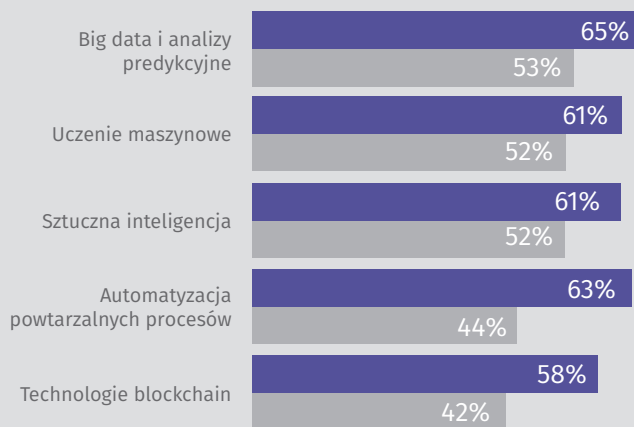
Siłą napędową rewolucji technologicznej będą zmiany na rynku pracy. Już teraz decydenci branży prawniczej powinni uświadomić sobie, że od 2025 r. milenialsi będą stanowić 75% wszystkich pracowników na świecie. A dla nich nowe technologie to codzienność.

Badanie wykazało, że prawnicy z pokolenia milenialsów zdecydowanie bardziej rozumieją znaczenie technologii transformacyjnych niż prawnicy generacji X czy baby boomers. Młodszy prawnicy wykazują się także szerszą wiedzą na temat praktycznego zastosowania tych technologii.

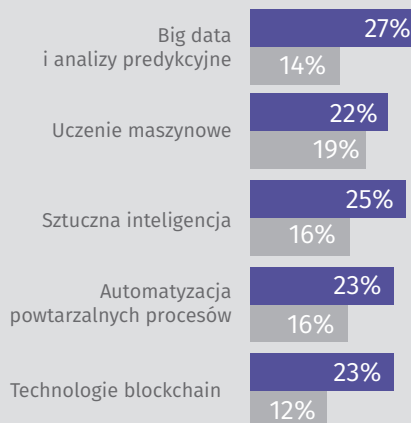
### Wykres 10: Technologie transformacyjne i kwestie pokoleniowe

*W zależności od wieku prawnicy inaczej oceniają wpływ oraz stopień znajomości technologii transformacyjnych.*

#### Spodziewają się pewnego/znaczącego wpływu technologii na organizację



#### Bardzo dobrze rozumieją, w jaki sposób technologia wpływa na ich pracę



■ Milenialsi    ■ Generacje X i baby boomers



**Poziom wdrażania technologii transformacyjnych pozostaje wciąż niski.** Jednakże w ciągu najbliższych trzech lat spodziewany jest znaczny wzrost, a do 2022 r. nawet podwojenie zastosowania tych technologii (wykres 11).

Do 2022 r. prawie 8 na 10 *Liderów technologii* wdroży kluczowe technologie transformacyjne w obszarach:

- Narzędzia wspomagające podejmowanie decyzji,
- Analizy predykcyjne,
- Inteligentne umowy (smart contracts).

Co więcej, w ciągu trzech lat ponad 2/3 *Liderów technologii* będzie wykorzystywać:

- Sztuczną inteligencję,
- Technologie blockchain,
- Uczenie maszynowe.

Szacuje się, że z 1 mld USD zainwestowanych w rozwiązania dla prawników w 2018 r., **ponad 360 mln USD** przeznaczono na narzędzia AI. Kwota ta przewyższa wartość wszystkich inwestycji branży prawniczej w technologii w 2017 r.

Wdrożenie technologii transformacyjnych przez *Organizacje w fazie transformacji* będzie się opóźniać. Osłabi to jednak ich zdolność do utrzymania pozycji na rynku.

Prawnicy, którzy korzystają lub planują korzystać z narzędzi sztucznej inteligencji i / lub uczenia maszynowego, stosują je do:

- Predykcji w zakresie orzecznictwa lub przygotowania się do sprawy (38%);
- Zarządzania umowami (36%);
- Zarządzania zadaniami dotyczącymi compliance (31%);
- „E-discovery” (rozpoznawanie dowodów elektronicznych) (27%);
- Wsparcia procesu podejmowania decyzji (26%).

Prawnicy, którzy zamierzają korzystać z technologii blockchain, będą je stosować do:

- Zarządzania zadaniami dotyczącymi compliance (55%);
- Zarządzania umowami (54%).

### Wykres 11: Zastosowanie technologii transformacyjnych

*Prawnicy spodziewają się, że tempo wdrażania technologii transformacyjnych przez ich organizacje ulegnie podwojeniu w ciągu najbliższych trzech lat. Liderzy technologii będą nadal wyprzedzać innych w tym obszarze.*



*„W ciągu najbliższych trzech lat będziemy świadkami znaczących postępów w zakresie rozwoju narzędzi wykorzystujących AI do odczytywania języka prawnego w umowach i orzeczeniach”*

– Dean Sonderegger

## Zmieniające się oczekiwania klientów

Zmienne i rosnące oczekiwania klientów odegrają decydującą rolę w transformacji zawodów prawniczych. Klienci oczekują „więcej za mniej” oraz chcą płacić za efekt zamiast za przepracowane godziny. Oczekują także szybkiego dostępu do usług i wiedzy specjalistycznej. Myśląc o przyszłości, kancelarie prawne, bardziej niż kiedykolwiek, muszą odróżniać się od konkurencji.

Prawo zawsze dotyczyło klienta, ale teraz usługi prawne będą musiały w większym stopniu bazować na danych oraz informacjach zwrotnych od klienta. Co więcej, praca prawnika powinna być oparta na współpracy i specjalizacji, a cena usługi powinna być dopasowana do tego, ile klient jest gotowy zapłacić.

### Według prawników klienci coraz częściej będą zwracali uwagę na:

- Cenę (57% respondentów postrzega ją za jedno z największych wyzwań)
- Umiejętność zrozumienia potrzeb klienta i współpracy z nim (48% postrzega te kwestie za jedno z trzech największych wyzwań)
- Specjalizację (46% ankietowanych uważa ją za jedno z trzech największych wyzwań).

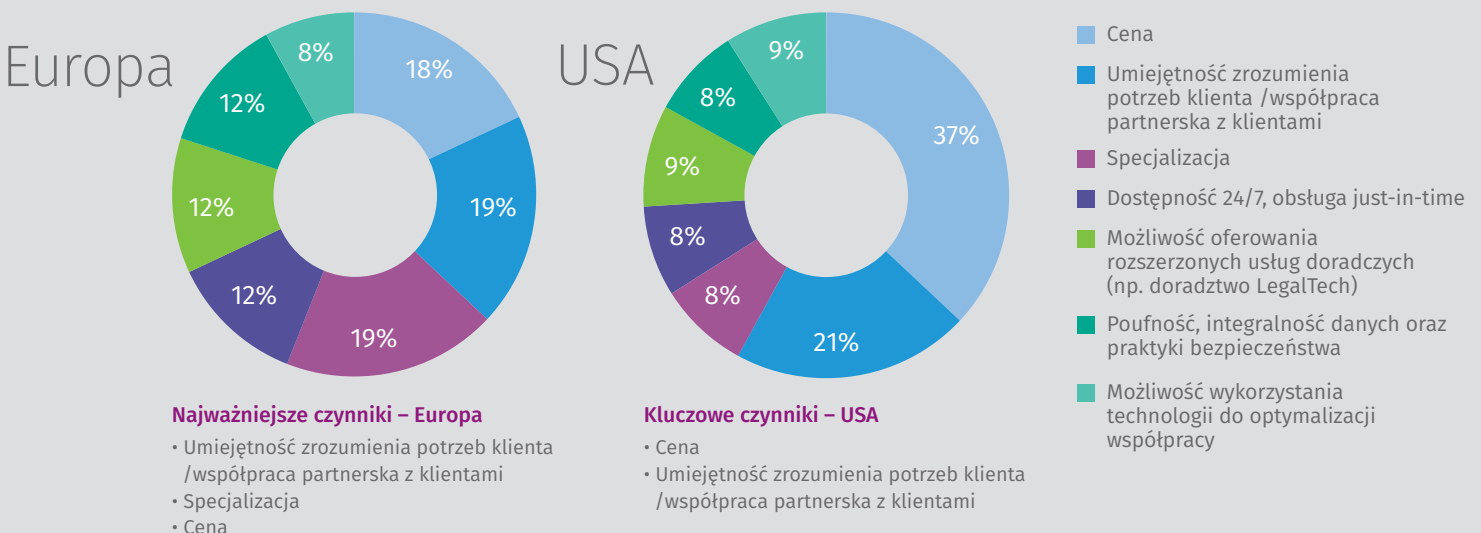
„Wdrażanie nowych technologii będzie napędzane głównie przez siły zewnętrzne. Nie istnieje jedna przyczyna lub jeden czynnik przyspieszający transformację technologiczną branży prawniczej. Kluczowe znaczenie będą miały zarówno oczekiwania klientów, jak i presja cenowa oraz konkurencja.”

– Markus Hartung

Warto zauważyć, że cena stanowi większe wyzwanie dla prawników w *Organizacjach w fazie transformacji* (22% respondentów postrzega ją jako największe wyzwanie, a 59% uważa ją za jedno z 3 największych wyzwań) w porównaniu do *Liderów technologii* (18% uważa, że jest to największe wyzwanie, a 54% za jedno z największych). Jest to także jeden z obszarów, w którym **stwierdzono większe różnice wynikające z położenia geograficznego**. Amerykańscy prawnicy częściej niż ich europejscy koledzy uważają cenę za czynnik wiodący (wykres 12). Jednak dla wszystkich otwarte pozostaje pytanie, w jaki sposób wyróżnić się w obliczu presji cenowej.

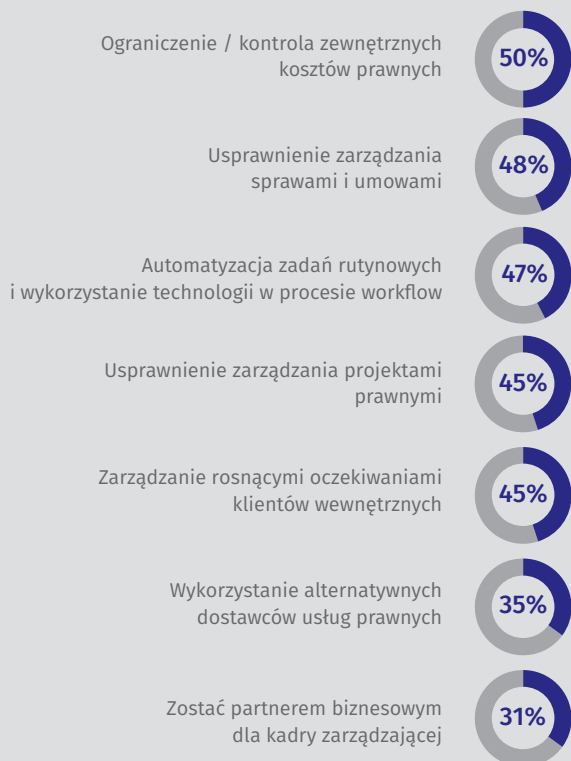
## Wykres 12: Najważniejsze czynniki oceny kancelarii prawnych – Europa i USA

Cena, współpraca partnerska z klientami oraz specjalizacja to czynniki, które najczęściej zajmują pierwsze miejsce spośród kryteriów oceny kancelarii prawnych. W Europie zaś partnerska współpraca z klientami, specjalizacja i koszty w równym stopniu stanowią najważniejsze kryteria oceny. Oczekuje się jednak, że cena będzie głównym czynnikiem w ciągu najbliższych trzech lat w USA.



### Wykres 13: Wyzwania stojące przed działami prawnymi

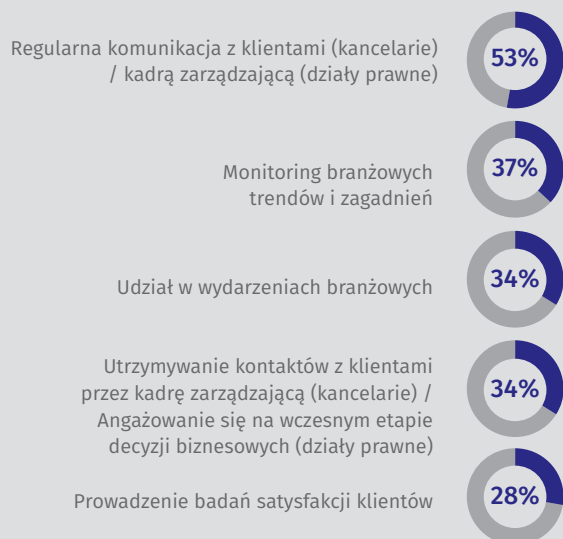
Według prawników in-house największe wyzwania stojące przed nimi to: obniżenie kosztów zarządzania, usprawnienie zarządzania sprawami i umowami oraz automatyzacja rutynowych procesów.



\* Kategoria badana wyłącznie wśród działów prawnych

### Wykres 14: Działania podejmowane w celu lepszego zrozumienia klientów

Prawnicy najczęściej wskazują regularną komunikację z klientami oraz kadra zarządzającą jako działania zapewniające dobre zrozumienie potrzeb klienta. Zaledwie mniej niż połowa ankietowanych podejmuje w tym celu inne działania.



Kancelarie, którym zależy na lepszej współpracy z klientami z działów prawnych, powinny poznać wyzwania, z jakimi aktualnie mierzą się prawnicy in-house. Powinni też zrozumieć, w jaki sposób wyzwania te przekładają się na ocenę kancelarii przez klientów.

Sytuację dobrze obrazuje fakt, że redukcja zewnętrznych kosztów prawnych stanowi dla biznesu jedno z największych wyzwań. Nie dziwi więc fakt, iż cena usług to główne kryterium oceny kancelarii stosowane przez klientów biznesowych. Do innych kluczowych wyzwań zalicza się usprawnienie zarządzania sprawami i umowami, automatyzację rutynowych zadań oraz wykorzystanie technologii w procesach workflow, co zadeklarowało odpowiednio 48% i 47% prawników z działów prawnych (wykres 13).

**Z drugiej strony prawnicy powinni zastanowić się, jak lepiej zrozumieć klientów.** Podczas gdy większość z nich wskazuje, że regularnie komunikuje się z klientami, a w przypadku działów prawnych z kadra zarządzającą danej firmy (w sumie 53% wykonuje jedną z tych czynności), znacznie mniej ankietowanych podejmuje inne kroki, aby lepiej zrozumieć klientów. Przykładowo, jedynie 37% zajmuje się monitorowaniem trendów i zagadnień panujących w branży klienta, a jedynie 34% prawników uczestniczy w wydarzeniach branżowych (wykres 14).

Jak wcześniej wspomniano, zdolność do zrozumienia i współpracy z klientami w celu jak najlepszego zaspokojenia ich potrzeb była jednym z najważniejszych kryteriów oceny kancelarii (wykres 12). Organizacje, które nie są aktywne w tym zakresie, **mogą stracić klientów** na rzecz tych, które stosują takie praktyki.

Wraz z postępującą cyfryzacją danych klientów, możliwości technologiczne mogą również stać się znaczącym wyróżnikiem na rynku. Organizacje, które wykorzystają analizę danych do uzyskania lepszych informacji o swoich klientach i ich potrzebach, zyskają przewagę konkurencyjną.

*„Rosnące wymagania klientów będą zmuszały kancelarie prawne do SZYBSZEGO wdrażania nowych technologii”.*

– Jeroen Zweers



Innym ważnym czynnikiem wpływającym na ocenę kancelarii jest ich specjalizacja. Większość organizacji deklaruje, że w umiarkowanym stopniu jest przygotowana do **zaoferowania wyższego poziomu specjalizacji**, tylko niewielu prawników twierdzi, że jest na to bardzo dobrze przygotowanych. Badanie wykazało, że 31% spośród *Liderów technologii* deklaruje, że ich kancelarie są bardzo dobrze przygotowane do zaoferowania większej specjalizacji, a jedynie 18% *Organizacji w fazie transformacji* wskazuje, że ma bardzo dobry stopień przygotowania (wykres 5b).

Wśród innych kluczowych czynników oceny kancelarii prawnych wskazywano: dostępność 24 godziny na dobę 7 dni w tygodniu, oferowanie doradztwa w zakresie technologii prawnych, jak i wykorzystywanie nowoczesnych rozwiązań do optymalizacji współpracy oraz procesów (wykres 12). Każdy z nich wymaga większego nacisku na wdrażanie nowych technologii. Jak pokazuje wykres 5b, *Liderzy technologii* są lepiej przygotowani do praktycznego zastosowania technologii w celu poprawy jakości usług dla klientów, przy czym 40% z nich twierdzi, że jest bardzo dobrze przygotowana w porównaniu do zaledwie 25% *Organizacji w fazie transformacji*.

Co więcej, prawnicy zdają sobie sprawę, że nowe technologie pomogłyby im bardziej skupić się na kliencie i jego potrzebach. W tym temacie widać jednak różnicę podczas porównania *Liderów technologii* z *Organizacjami w fazie transformacji*. Przykładowo, 37% *Liderów technologii* deklaruje, że efektywnie wykorzystuje technologie do rozszerzania swoich usług oferowanych klientom, w porównaniu do zaledwie 17% *Organizacji w fazie transformacji*.

## Stopień przygotowania organizacji i kadry zarządzające

Prawnicy ze wszystkich typów organizacji spodziewają się, że w przyszłości nastąpi wzrost wykorzystania technologii, dalsza specjalizacja oraz podniesienie efektywności współpracy z klientami, co z kolei będzie miało wpływ na strukturę i sposób zarządzania kancelariami i działami prawnymi.

Badanie wykazało, że **wszyscy prawnicy przewidują zmiany w sposobie świadczenia usług w ciągu najbliższych trzech lat**. Stopień spodziewanych zmian różni się nieznacznie wśród prawników kancelarii oraz działów prawnych.

Mimo różnic do trzech najważniejszych obszarów zmian, wspólnych dla obu grup prawników, należą:

- Szersze zastosowanie technologii;
- Wyższa specjalizacja usług oferowanych przez kancelarie;
- Ścisłsza współpraca oraz przejrzystość relacji pomiędzy kancelariami a klientami (wykres 15)

Prawnicy zwracają również uwagę na **istotne przeszkody we wprowadzaniu zmian**, w tym:

- Kadre kierowniczą odporną na zmiany oraz trudności w zarządzaniu zmianą (55%)
- Koszty zmian (49%)
- Klientów, którzy nie są gotowi na zmiany (31%).

### Wykres 15: Zmiany w usługach oferowanych przez kancelarie i działy prawne

Prawnicy wskazują na znaczne zmiany, które nastąpią w sposobie świadczenia usług przez ich organizacje.



Ankietowani prawnicy z reguły **chwalą kadrę zarządzającą** w swoich organizacjach za posiadanie wizji strategicznej oraz umiejętność wprowadzania zmian. Jednakże prawnicy pracujący dla *Liderów technologii* są bardziej skłonni do postrzegania managerów jako bardziej efektywnych niż ci pracujący dla *Organizacji w fazie transformacji*.

#### Powyższe opinie dotyczą zwłaszcza managerów, którzy:

- Rozumieją potrzebę wprowadzania zmian jako odpowiedź na zmieniające się otoczenie: 57% *Liderów technologii*, w porównaniu do 47% *Organizacji w fazie transformacji*, oceniło pracę swojej kadry zarządzającej na poziomie doskonałym lub bardzo dobrym;
- Podejmują właściwe kroki, aby przygotować organizację na przyszłość: 56% *Liderów technologii*, w porównaniu z 47% *Organizacji w fazie transformacji*, oceniło pracę swojej kadry kierowniczej na poziomie doskonałym lub bardzo dobrym;
- Wprowadzają zmiany ułatwiające wdrożenie nowych technologii: 55% *Liderów technologii*, w porównaniu z 41% *Organizacji w fazie transformacji*, określiło pracę swojej kadry kierowniczej na poziomie doskonałym lub bardzo dobrym w tym obszarze;

#### Wykres 16: Przywództwo przyszłości

Respondenci pracujący dla *Liderów technologii* częściej dawali managerom wysoką ocenę niż prawnicy z *Organizacji w fazie transformacji*



## Zarządzaj zmianą, aby przygotować się na przyszłość

Amerykański dziennikarz Will Rogers powiedział: „Nawet gdy jesteś na dobrej drodze, zostaniesz wyprzedzony, jeśli zatrzymasz się na niej zbyt długo”. To zdanie może stanowić przydatną radę dla prawników, którzy odnoszą sukcesy DZISIAJ, ale nie wprowadzają innowacji, by zadbać o PRZYSZŁOŚĆ.

Zdecydowana większość prawników spodziewa się znaczących zmian w swoich organizacjach w ciągu najbliższych trzech lat, co sygnalizuje, że **branża znajduje się w punkcie zwrotnym**. Ze zrozumiałych względów to technologia jest kluczowym czynnikiem nadchodzącej wielkimi krokami transformacji. Badanie Future Ready Lawyer nie pozostawia tu wątpliwości: 8 na 10 prawników spodziewa się częstszego korzystania z nowych technologii przed 2022 r. (wykres 15).

Prawnicy przyznają jednocześnie, że technologiczna rewolucja stanowi spore wyzwanie. Tylko ok. 1/3 uważa, że ich organizacja jest dobrze przygotowana na dotrzymanie kroku zmianom (wykres 1). Nawet wśród *Liderów technologii* tylko ok. 50% respondentów twierdzi, że ich kadra zarządzająca wykonuje bardzo dobrze swoją pracę, rozumiejąc potrzeby zmian, podejmując właściwe kroki w celu przygotowania organizacji na przyszłość lub traktując rozwiązania IT jako czynnik umożliwiający transformację (wykres 16).

Z drugiej strony ponad połowa ankietowanych stwierdziła, że **opór kadry zarządzającej wobec transformacji** i trudności w zarządzaniu zmianą stanowią przeszkodę w procesie wdrażania nowych rozwiązań.

Dobrą wiadomością jest rosnąca świadomość technologii transformacyjnych, które radykalnie zmieniają pracę prawników, zapewniając im dodatkową wartość. *Liderzy technologii* spodziewają się, że wskaźnik wdrożenia innowacyjnych rozwiązań wyniesie ok. 70-80% w ciągu następnych trzech lat (obecnie jest to mniej niż 40%). Także *Organizacje w fazie transformacji* spodziewają się szybkiego wdrożenia tych technologii (wykres 11).

Aby uświadomić sobie prawdziwy potencjał technologii transformacyjnych, **konieczne są natychmiastowe działania kadry zarządzającej**. Jej obowiązkiem powinna być m.in. ocena zmian organizacyjnych, które w związku z innowacjami czekają każdą organizację. Zadaniem managerów będzie również opracowanie odpowiedniego modelu zarządzania zmianą, organizacja szkoleń oraz podjęcie szeregu działań na polu komunikacji oraz IT, aby skutecznie wdrożyć nowe rozwiązania technologiczne.

Co więcej, choć prawnicy przewidują zmiany w zakresie swoich usług, zauważają również, że ich organizacje nie są tak dobrze przygotowane, jak powinny (wykres 17a).

**Liderzy technologii wydają się być lepiej przygotowani pod względem organizacyjnym** w porównaniu do *Organizacji w fazie transformacji*. Na przykład:

- 32% *Liderów technologii* jest bardzo dobrze przygotowanych do zastosowania nowoczesnych rozwiązań w celu zwiększenia wydajności i produktywności w porównaniu do zaledwie 16% *Organizacji w fazie transformacji*;
- 38% *Liderów technologii* jest bardzo dobrze przygotowanych w obszarze kultury organizacyjnej otwartej na zmiany w porównaniu do zaledwie 15% *Organizacji w fazie transformacji*;
- 31% *Liderów technologii* jest bardzo dobrze przygotowanych, by rozpocząć automatyzację rutynowych procesów w porównaniu do zaledwie 14% *Organizacji w fazie transformacji*.

**Liderzy technologii mają również przewagę w „wojnie” o talenty, czyli uzdolnionych pracowników** (wykres 17b):

- 35% *Liderów technologii* jest bardzo dobrze przygotowanych pod względem rekrutacji i utrzymania personelu IT w porównaniu z 19% *Organizacji w fazie transformacji*;
- 28% *Liderów Technologii* jest bardzo dobrze przygotowanych i posiada odpowiednie zasoby do kupna i wdrożenia specjalistycznych systemów HR w porównaniu do zaledwie 14% *Organizacji w fazie transformacji*.

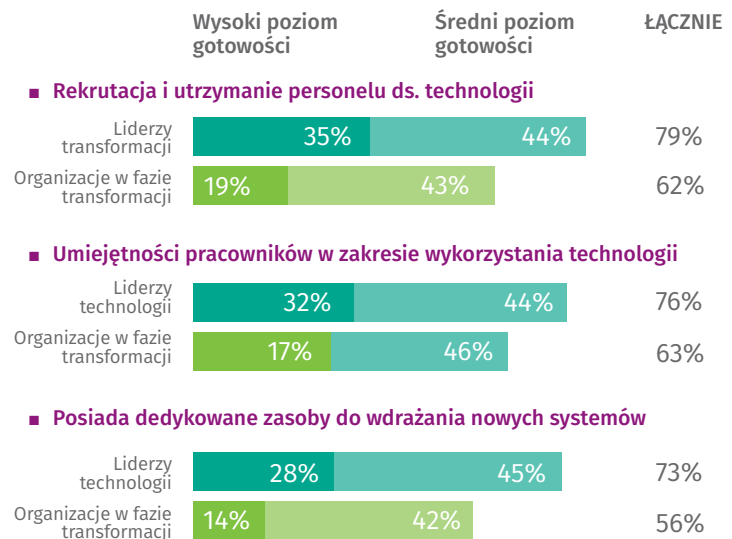
Wyniki badania Future Ready Lawyer jasno wskazują, że nie chodzi tylko o technologie, ale również o zespoły i procesy, które organizacje stworzą, aby korzystać z nowych rozwiązań wspierających procesy HR.

Większość organizacji zdaje sobie sprawę, że **dzięki technologiom zyska efektywniejsze wsparcie** dla swoich działań oraz pracowników. Różnicę widać, gdy porównujemy odpowiedzi *Liderów technologii* z odpowiedziami *Organizacji w fazie transformacji*.

### Wykres 17a: Poziom gotowości – Organizacja



### Wykres 17b: Poziom gotowości – Pozyskiwanie talentów / Utrzymanie personelu



„Najważniejszym elementem innowacji jest określenie problemu wyjściowego. Recepta na sukces polega na zadawaniu właściwych pytań i angażowaniu kluczowych interesariuszy w definiowanie problemów oraz wspólne projektowanie efektywnych rozwiązań.”

– Jean P. O’Grady



### Wniosek jest jasny: Liderzy technologii mają po raz kolejny wyraźną przewagę.

Wyniki badania wskazują, że:

- 32% Liderów technologii deklaruje, że bardzo efektywnie wykorzystuje technologie, aby lepiej zrozumieć realizowane operacje w porównaniu do zaledwie 18% Organizacji w fazie transformacji;
- 35% Liderów technologii bardzo sprawnie wykorzystuje technologie, aby precyzyjniej mierzyć wartość wykonywanych usług w porównaniu do zaledwie 16% Organizacji w fazie transformacji.

Powyższe odpowiedzi, choć pokazują dość pozytywny trend, wskazują jasno, że można w tym względzie sporo poprawić.



## Rozwój innowacji

Wiele organizacji twierdzi, że podjęło co najmniej kilka działań wspierających innowacje. Co ciekawe, prawnicy z działów prawnych i firm doradczych częściej podejmowali takie działania niż prawnicy z kancelarii: 96% firm świadczących usługi doradcze podjęło co najmniej jedno z takich działań w porównaniu do 88% działów prawnych i 68% kancelarii.

**Najczęstszym działaniem wspierającym innowacje jest zatrudnianie specjalistów ds. technologii.** Mimo tego jedynie 32% respondentów deklaruje, że ich organizacja się na to zdecydowała (wykres 18). Jak wcześniej zauważono, brak wiedzy, zrozumienia lub umiejętności z zakresu technologii to główna bariera wdrażania innowacji (wykres 6). W związku z tym organizacje, które chcą rozwijać swoje możliwości technologiczne, powinny w pierwszej kolejności podjąć działania w tych obszarach.

Co najmniej 1 na 4 prawników zgłasza również, że jego organizacja:

- Opracowała własne rozwiązania LegalTech przy wykorzystaniu posiadanych zasobów (27%);
- Wprowadziła politykę wspierania innowacji (25%).

Ponadto 25% prawników in-house twierdzi, że w ich dziale utworzono stanowisko ds. operacyjnych.

### Wykres 18: Inicjatywy na rzecz rozwoju technologii

Firmy doradcze oraz działy prawne znacznie częściej niż kancelarie prawne podejmowały przynajmniej jedno z poniższych działań.



\* Badano wyłącznie działy prawne

# Opinie ekspertów branży prawniczej

Pięciu ekspertów z USA i Europy podzieliło się swoimi spostrzeżeniami na temat LegalTech, innowacji oraz transformacji branży prawniczej

## Bob Ambrogi

Robert Ambrogi – prawnik i dziennikarz z Massachusetts od ponad 20 lat zajmujący się technologią prawną i internetową. Jest autorem bloga LawSitesBlog.com, a także podcastów LawNext.com

### Jak obszar LegalTech będzie się kształtował za trzy lata?

Wszegobecne staną się narzędzia oparte na sztucznej inteligencji. Będą one niezmiernie pomocne m.in. do analizy dokumentów, badania due diligence i **badania zgodności (compliance)**, ale także podczas prawniczego researchu. Równie popularne staną się rozwiązania analityczne wykraczające poza analizę związaną z postępowaniem sądowym – znajdą zastosowanie w szeregu zadań typu back-office jak rozliczanie i analiza efektywności. Z kolei w segmencie usług dla biznesu znaczny udział zdobędą alternatywni dostawcy usług prawnych.

### Do tej pory branża prawnicza nie była raczej kojarzona z wdrażaniem nowych technologii. Skąd ten nagły pęd do zmian? Jak można to wyjaśnić?

Największa dynamika zmian dotyczy obecnie narzędzi analitycznych, które mają praktyczne i natychmiastowe zastosowanie w pracy prawników. W chwili obecnej narzędzia analityczne zapewniają wgląd w orzeczenia, w przepływy wniosków, we wskaźniki efektywności konkurencji. Dostarczają informacji, które prawnicy mogą wykorzystać do tworzenia strategii procesowej lub nawet do rekomendowania swoich usług. Szacuje się, że poziom wdrażania narzędzi analitycznych gwałtownie wzrośnie – do tego stopnia, że każdy prawnik, który nie będzie ich stosował, znajdzie się w bardzo niekorzystnej sytuacji.

### Jakie nowe technologie polecasz kancelariom lub działom prawnym, aby mogły szybko zdobyć przewagę konkurencyjną?

To zależy od charakteru organizacji. Kancelarii specjalizującej się w procesach sądowych największe korzyści w krótkim czasie mogą przynieść narzędzia analityczne. Korzyści pojawiają się w dwóch obszarach:

- Podczas tworzenia strategii procesowej narzędzia analityczne mogą dać firmie przewagę, ujawniając zależności, wzorce zachowań, mocne i słabe strony oraz prawdopodobne terminy rozpraw.

- Z kolei w obszarach marketingu i rozwoju biznesu narzędzia analityczne – na podstawie „twardych” danych – ułatwią firmie pochwalenie się swoimi mocnymi stronami (np. biorąc pod uwagę rodzaje spraw i sądów). **Rozwiązania analityczne pomogą też firmie określić swoją pozycję na tle konkurencji**, co będzie przydatne np. podczas rywalizacji o to samo zlecenie.

Kolejnym obszarem, w którym firma może szybko zyskać przewagę, jest research. Systemy informacji prawnej zaczynają wykorzystywać zarówno sztuczną inteligencję, jak i zaawansowane narzędzia analityczne. Dzięki temu prawnik otrzymuje precyzyjniejsze wyniki zapytań niż kiedykolwiek wcześniej. Cieszę się, że twórcy tych platform nieustannie je usprawniają, aby dotarcie do ogromnej liczby informacji i dokumentów stało się jeszcze szybsze i łatwiejsze.

### Co wyróżnia kancelarię lub firmę „future ready” na tle branży?

Organizacja gotowa na przyszłość posiada odpowiednie zasoby, właściwy „mix” ludzi, procesów i technologii. O gotowości na przyszłość nie świadczą bowiem tylko nowe technologie. To ludzie w dalszym ciągu pozostają najcenniejszym zasobem. Technologia zapewnia narzędzia, które pomagają im wykonywać pracę efektywniej i wydajniej. Procesy usprawniają zaś korzystanie z technologii i pomagają zwielokrotnić ich skuteczność. Jednak tak naprawdę wszystko zależy od właściwego zespołu. Organizacje „future ready” z góry przygotowują swoich pracowników, aby nowe technologie mieli w przystosowanym małym paluszku, ale także zaszczepiają w nich silne poczucie wspólnej, zespołowej misji.

### Jakich jeszcze rad udzieliłbyś prawnikom?

Po pierwsze, NIE WOLNO czekać z założonymi rękoma, aż nadejdzie przyszłość. Ona w rzeczywistości już tu jest. Warto rozmawiać ze współpracownikami, a zwłaszcza z klientami o tym, co dla nich jest ważne. Biermy udział w konferencjach i słuchajmy uczestników. Czytajmy też jak najwięcej o wszelkich nowinkach z dziedziny LegalTech. I jeszcze raz podkreślę: **przyszłość już nadeszła i nie zamierza na nas czekać.**

## Markus Hartung

*Markus Hartung jest prawnikiem, mediatorem i dyrektorem Centrum Prawnego w Bucerius Law School w Hamburgu*

### **Jakie czynniki będą miały największy wpływ na technologiczny rozwój branży prawniczej na świecie?**

Nie istnieje jedna przyczyna lub jeden czynnik napędzający transformację technologiczną branży. Kluczowe znaczenie będą miały oczekiwania klientów, presja cenowa oraz zaostrzająca się konkurencja na rynku. Kiedy prawnicy in-house uświadomią sobie, jak bardzo świat się zmienił, zaczną na decydentach wywierać presję na szybkie wprowadzenie innowacji.

### **Czy wdrażanie nowych technologii w kancelariach prawnych będzie stymulowane głównie przez czynniki wewnętrzne czy zewnętrzne?**

Jestem przekonany, że będą to jednak czynniki zewnętrzne. To one niejako przymuszają branżę do wdrażania innowacji. **Tradycyjne kancelarie są niestety odporne na ryzyko** oraz zmiany i gdyby nie musiały, nie wprowadzałyby ich jeszcze przez długi czas. W takich organizacjach, nawet jeśli pracują w nich młodzi „spece” od LegalTech, nie mają większych szans na przebicie się ze swoimi pomysłami bez presji z rynku.

### **W jakich obszarach rozwiązania LegalTech zapewniają największą wartość?**

- W relacjach B2C nowe technologie znacznie poprawiają dostęp do wymiaru sprawiedliwości (tzw. Access to Justice – A2J). Ta tendencja zdaje się być zaniedbywana przez firmy, choć istnieje spore ryzyko, że coraz więcej roszczeń konsumenckich będzie wnoszonych przeciwko firmom (w szczególności poza USA).
- W obszarze B2B innowacje niosą nową wartość podczas weryfikacji dokumentów oraz w dostępie do lepszej jakości danych. To wszystko m.in. zasługa rozwiązań AI i big data, których celem jest skuteczniejsze zarządzanie ryzykiem.
- Z kolei kancelariom prawnym technologie umożliwiają zaoferowanie nowych rodzajów usług i produktów. Ułatwiają także ekspansję na nowe rynki i zdobycie klientów.

### **Czy nowe technologie mogą być przydatne w przyciąganiu talentów?**

Jak najbardziej. Młodzi specjaliści szukający pracy zdecydowanie wolą nowoczesne i skuteczne kancelarie ze sprawdzonym modelem biznesowym. Jest to tzw. pokolenie cyfrowych tubylców (ang. digital natives) i ono oczekuje, że nudna i żmudna praca powinna być wykonywana za pomocą nowych technologii.





## Jean P. O'Grady

*Jean P. O'Grady posiada ponad 30-letnie doświadczenie w opracowywaniu strategicznych inicjatyw informacyjnych dla kancelarii prawnych z rankingu Am Law 100. Jest członkiem palestry New York State Bar, pełniła funkcję dyrektora w wiodących kancelariach, jest także adiunktem na wydziałach Nauk Bibliotecznych i Informatycznych na St. John's University i Long Island University.*

### **Dlaczego innowacje technologiczne mają fundamentalne znaczenie dla przyszłości**

#### **Twojego wydziału?**

Technologia może być nieodłączną częścią wielu innowacji, ale nie jest warunkiem istnienia innowacji. Wiele ważnych innowacji może wynikać po prostu z pytania „W jakim jestem biznesie?” i „Jaki problem próbujemy rozwiązać?” Nasz wydział przeszedł drogę od organizowania fizycznych źródeł informacji – książek na półce – do dostarczania spostrzeżeń strategicznych i odpowiedzi. W ciągu ostatniej dekady byliśmy świadkami olbrzymiej zmiany. Jestem szczególnie podekscytowana wizją uczenia maszynowego, które optymalizuje systemy zarządzania wiedzą.

Obecnie specjaliści ds. badań nie zarządzają już lokalnymi zbiorami książek, ale aktywnie angażują się w działania grup praktyków i biznesu po to, aby dostarczać cennych informacji w takich obszarach jak: akta sprawy klienta, personalizowane alerty czy niestandardowe analizy strategii sporów sądowych. Działają także na rzecz rozwijania zasobów wiedzy i wdrażania narzędzie AI do praktyki prawnej w celu zwiększenia skuteczności działań prawników.

### **Jakie są przykłady innowacji technologii, które już wdrożyliście?**

W ciągu ostatniego roku podjęliśmy kroki, aby wprowadzić narzędzia analityczne w ramach praktyki biznesowej oraz prawnej. Przeprowadziliśmy szkolenia typu boot camps (szkolenia na świeżym powietrzu) z zakresu narzędzi analitycznych dla prawników w całym kraju. Łączymy dane zewnętrzne z danymi wewnętrznymi i dokumentami, aby naszym klientom dostarczać cenną wiedzę.

### **Czy w perspektywie nadchodzących trzech lat technologia będzie odgrywać znaczącą rolę w sposobie pracy kancelarii prawnych?**

Narzędzia analityczne będą nadal odgrywać rosnącą rolę w planowaniu biznesowym i doradztwie dla klientów. Rozwój algorytmów i uczenia maszynowego będzie redukować powtarzalną pracę.

### **Jakiej rady możesz udzielić osobom, które chcą wdrożyć innowacje we własnych firmach i przygotować się na przyszłość?**

Najważniejszym elementem innowacji jest określenie problemu wyjściowego. Czasami rozwiązanie nie obejmuje konieczności wdrożenia żadnej technologii. Efektywna praca z listami kontrolnymi i narzędziami przepływów pracy może przynieść wymierne korzyści. Po usprawnieniu i zoptymalizowaniu tych przepływów pracy można je wówczas łatwiej zautomatyzować.

Recepta na sukces polega na zadawaniu właściwych pytań i angażowaniu kluczowych interesariuszy w definiowanie problemów oraz wspólne projektowanie efektywnych rozwiązań. Uważajmy jednak, bo nie wszystko złoto, co się świeci!



## Dean Sonderegger

*Dean Sonderegger – wiceprezes i dyrektor generalny ds. rynków prawnych i innowacji w Wolters Kluwer Legal & Regulatory USA. Autor, mówca i lider biznesu, posiada ponad 20-letnie doświadczenie w zakresie najnowszych technologii w różnych branżach.*

### **Sztuczna inteligencja u niektórych osób może budzić zaniepokojenie, wręcz strach. Jednak wielu z nas nie zdaje sobie sprawy, że już stała się częścią naszego życia. Jakie są przykłady jej zastosowania w codziennym życiu?**

Mówiąc wprost, sztuczna inteligencja (AI) to połączenie różnorodnych technologii. Pozwalają one urządzeniu na wykonywanie pewnego rodzaju „zaawansowanego rozumowania”, które – w przeciwnym razie – musiałby przeprowadzić człowiek.

Z perspektywy przeciętnego konsumenta dostrzegamy wiele przykładów zastosowania sztucznej inteligencji:

- Robot do odkurzania Roomba wykorzystuje technologię AI do podejmowania decyzji dotyczących trasy sprzątania, unikania przeszkód czy przerwy na ładowanie.
- Zanim Amazon wyśle odbiorcy reklamę e-mailem, algorytm AI dokona analizy jego historii wyszukiwania oraz danych demograficznych. W ten sposób algorytm wybiera przedmioty, które mogą zainteresować potencjalnego klienta.

### **Jak dziś technologię AI stosuje się w branży prawniczej?**

Kiedy mówimy o stosowaniu sztucznej inteligencji na rynku usług prawnych, zwykle mamy na myśli zdolność maszyny/urządzenia do zrozumienia lub wyodrębnienia kluczowych informacji z dokumentów (jak orzeczenia sądowe lub umowy). Bez pomocy sztucznej inteligencji

prawnik musiałby sam przewertować te tysiące stron.

Kolejną korzyścią, jaką zapewnia AI, jest umiejętność „wyłapywania” kluczowych informacji z dokumentów (takich jak akta sprawy czy umowy), które w przeciwnym wypadku musiałby być zweryfikowane ręcznie. Ważne jest również „wyłapywanie” schematów, które z powodu stopnia swojej złożoności byłyby trudne do wychwycenia przez człowieka:

- Podczas badania due diligence w obszarze fuzji i przejęć sztuczną inteligencję wykorzystuje się do identyfikacji umów z dostawcami (spośród tysięcy kontraktów), które nie mogą ulec przeniesieniu.
- Mając do dyspozycji olbrzymią bazę orzecznictwa, sztuczna inteligencja **odnajduje odpowiednią sprawę lub orzeczenie, które warto przytoczyć w argumentacji**. Mało tego – algorytm pokazuje wyniki, filtrując orzeczenia względem okoliczności czy składu sędziowskiego.

### **A jak w ciągu najbliższych trzech lat sztuczna inteligencja rozwine się w branży prawniczej?**

W tym kontekście niezagospodarowanym obszarem pozostaje kwestia tworzenia umów. W chwili obecnej narzędzia sztucznej inteligencji mają możliwość identyfikowania typów umów i klauzul. Mogą też wyodrębniać z nich pewne pojęcia (np. nazwy stron) lub nawet zrozumieć, czy prawa wynikające z umowy mogą być przedmiotem przeniesienia. I choć postępy w tym zakresie są niezwykle, programom nadal brakuje umiejętności zrozumienia (i wyodrębnienia) podstawowych postanowień w języku umów. Jest to **najważniejsza wada istniejących rozwiązań**, ponieważ w głównej mierze opierają się na porównaniach fragmentów tekstów.

Myszę jednak, że w ciągu najbliższych trzech lat będziemy świadkami znacznych postępów AI w „rozumieniu intencji” prawnego języka umów i klauzul. Przykładowo – prawnik, gdy tylko otrzyma kolejną wersję umowy od prawnika strony przeciwnej, wgra ją do systemu, a algorytm dokładnie zdiagnozuje, co się zmieniło, i, co najważniejsze, wskaże prawne i biznesowe implikacje zmian.



## Jeroen Zweers

*Jeroen Zweers – dyrektor ds. innowacji w Kennedy Van der Laan | LegalTech w Amsterdamie; współzałożyciel firmy Dutch Legal Tech i członek zarządu European Legal Technology Association (ELTA). Został zaliczony do grona 10 najbardziej wpływowych europejskich innowatorów branży prawniczej przez Financial Times.*

### **Jakie są największe przeszkody we wdrażaniu nowych technologii w branży prawniczej i dlaczego się utrzymują?**

Po pierwsze, technologia nie jest integralną częścią edukacji większości prawników. Wiele uczelni nadal nie przekazuje studentom aktualnej i praktycznej wiedzy technologicznej, której będą potrzebować w codziennej pracy.

Kolejną przeszkodą jest stawka godzinowa, według której wielu prawników wykonuje swoje usługi. W rezultacie (jeszcze) nie odczuwają negatywnych konsekwencji braku innowacji.

Co więcej, w niektórych krajach europejskich regulacje wewnętrzne samorządów prawniczych mogą sprawić, że innowacje będą trudne do wprowadzenia, np. przy tworzeniu odrębnego podmiotu konsultingowego z zakresu LegalTech. Po prostu będzie to zakazane przez samorząd prawniczy w danym kraju.

### **Jaka technologia zapewni dzisiaj branży szczególną korzyść? Co z kolei zyska na znaczeniu za 3-5 lat?**

Zmiany, jakie dzięki innowacjom obserwujemy w branży prawniczej, są podobne do transformacji, która 15 lat temu miała miejsce w działach finansowych. Rozwój LegalTech postępuje niezwykle dynamicznie. Obecnie prawnicy używają technologii, aby m.in. zwiększyć wydajność procesów w całej firmie. Z kolei w przyszłości zaczną korzystać z większej liczby narzędzi opartych na sztucznej inteligencji.

### **Czy wdrażanie rozwiązań LegalTech w firmach i kancelariach będzie napędzane głównie przez czynniki wewnętrzne czy zewnętrzne?**

To siły zewnętrzne będą napędzać innowacje technologiczne. Ceniony profesor ze szkoły prawniczej w Chicago i zarazem mój współpracownik powiedział kiedyś, że **innowacje prawne nie będą pochodziły z kancelarii** – będą pochodzić od klientów, ponieważ to oni domagają się zmian. To jest dokładnie to, co dostrzegamy w tej chwili: klienci niejako wymuszają na prawnikach szybsze wdrażanie rozwiązań z obszaru LegalTech.

Również zaostrzająca się konkurencja na rynku odegra istotną rolę w głębokiej transformacji branży. Tradycyjne kancelarie będą musiały chociażby zareagować na pojawienie się nowych graczy, takich jak alternatywni dostawcy usług prawnych.

### **Czy kancelariom prawnym grozi utrata talentów na rzecz podmiotów, które wykorzystują nowe technologie?**

Tak, wojna o pozyskiwanie uzdolnionych pracowników na rynku prawnym już trwa, a zdobywanie talentów nie jest łatwe. Widzimy, że nowi gracze – jak start-upy LegalTech, alternatywni dostawcy usług, a nawet niektóre zespoły wewnętrzne – kładą duży nacisk na pozyskiwanie talentów. Tradycyjne kancelarie prawne muszą sobie uświadomić, że **przegrana na tym polu może je słono kosztować**.





## Podsumowanie

Wykorzystanie nowych technologii jako elementu przewagi strategicznej jest charakterystyczne dla wiodących globalnych firm i profesjonalistów.

W świecie dynamicznych zmian to samo zjawisko odnosi się do branży prawniczej. Technologie pozwalają wyróżnić się na rynku, a ich rola jeszcze wzrośnie, gdy prawnicy w pełni zdadzą sobie sprawę z ich korzyści. Ponadto nowo powstający ekosystem prawny będzie wymagał coraz szerszego zastosowania innowacji, gdyż technologicznie zaawansowani gracze spoza tradycyjnych profesji prawniczych będą odważnie wchodzić na rynek i zaburzać jego równowagę.

Badanie Future Ready Lawyer wyraźnie pokazało, że **Liderzy technologii już dzisiaj osiągają przewagę konkurencyjną dzięki innowacjom**. Mało tego – organizacje te nie spoczywają na laurach i rozwijają swoją przewagę, planując kolejne inwestycje oraz wdrożenia. *Liderzy technologii* zdają sobie sprawę, że nowoczesne rozwiązania wielokrotnie wzmacniają ich wiedzę prawniczą oraz sposób funkcjonowania. Z tego powodu coraz chętniej sięgają po narzędzia, które – bazując m.in. na analizie danych – pomagają im osiągać lepsze wyniki i efektywniej pracować.

## Wolters Kluwer Legal & Regulatory

Wolters Kluwer Legal & Regulatory, dywizja Wolters Kluwer, jest wiodącym dostawcą rozwiązań prawnych i systemów zarządzania zgodnością, które umożliwiają profesjonalistom poprawę wydajności pracy, zmniejszenie ryzyka oraz osiągnięcie lepszych wyników.

Wolters Kluwer jest globalnym liderem w dziedzinach profesjonalnej informacji, oprogramowania i usług dla branży prawniczej, biznesu, administracji publicznej, księgowości, opieki zdrowotnej oraz obszaru compliance. Pomagamy klientom w podejmowaniu codziennych decyzji poprzez eksperckie rozwiązania łączące specjalistyczną wiedzę z zaawansowanymi technologiami i usługami. W 2018 r. roczne przychody firmy wyniosły 4,3 mld euro.

Wolters Kluwer obsługuje klientów w ponad 180 krajach, a swoją działalność prowadzi w ponad 40 krajach, zatrudniając ok. 19 tys. osób na całym świecie. Centrala firmy znajduje się w Alphen aan den Rijn w Holandii.

## O badaniu Future Ready Lawyer

Wyniki badania powstały na podstawie wywiadów ilościowych online z 700 prawnikami pracującymi w kancelariach prawnych, działach prawnych i firmach doradczych w USA oraz 10 krajach europejskich: Wlk. Brytanii, Niemczech, Holandii, Włoszech, Francji, Hiszpanii, Polsce, Belgii, na Węgrzech i w Czechach.

Badanie przeprowadził wiodący międzynarodowy instytut badawczy Ipsos w okresie od 10 grudnia 2018 r. do 13 stycznia 2019 r.