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

[Logo al Societăţii de Drept]

|  |
| --- |
| **VIITORUL SERVICIILOR JURIDICE** |
| IANUARIE 2016 |
| SOCIETATEA DE DREPT DIN ANGLIA ŞI ŢARA GALILOR |

**CUPRINS**

[REZUMAT 4](#_Toc443984934)

[1. INTRODUCERE 10](#_Toc443984935)

[1.1 O imagine de ansamblu a serviciilor juridice în anul 2020 10](#_Toc443984936)

[1.2 Principalele tendinţe şi incertitudini 13](#_Toc443984937)

[2. AVOCAŢI CONSULTANŢI 21](#_Toc443984938)

[2.1 Firmele 21](#_Toc443984939)

[2.2 Persoane fizice în cabinete individuale 26](#_Toc443984940)

[2.3 In-house 27](#_Toc443984941)

[2.4 Rezumat pe scurt 29](#_Toc443984942)

[3. CARE SUNT FACTORII DETERMINANŢI PENTRU SCHIMBARE? 33](#_Toc443984943)

[4. CE SE PETRECE LA NIVELUL PRINCIPALILOR FACTORI DETERMINANŢI? 39](#_Toc443984944)

[4.1 Globalizare 39](#_Toc443984945)

[4.2 Tehnologia 41](#_Toc443984946)

[4.2.1 Tehnologie şi inovaţia sistemelor AI 41](#_Toc443984947)

[4.2.2 Drept penal, dezvăluire electronică şi instanţe virtuale 44](#_Toc443984948)

[4.2.3 Soluţionarea online a disputelor 45](#_Toc443984949)

[4.2.4 Tehnologie/comportamentul cumpărătorilor 45](#_Toc443984950)

[4.3 Comportamentul cumpărătorilor 46](#_Toc443984951)

[4.3.1 Comportamentul cumpărătorilor pe pieţele de retail (B2C) 46](#_Toc443984952)

[4.3.2 Comportamentul cumpărătorilor în pieţele de business (B2B) 50](#_Toc443984953)

[4.4 Investiţii externe şi firme de avocatură cu acţionari 51](#_Toc443984954)

[4.5 Concurenţa pentru firmele de avocaţi consultanţi 53](#_Toc443984955)

[4.5.1 Din partea Baroului 53](#_Toc443984956)

[4.5.2 Din partea clienţilor: DYI (administrarea personală)/descentralizarea 54](#_Toc443984957)

[4.5.3 Din partea SBA/firmelor de contabilitate din Big 4 56](#_Toc443984958)

[4.5.4 Pentru avocaţi consultanţi din pieţele de consum/retail 57](#_Toc443984959)

[4.5.5 Din partea furnizorilor de nişă/USP 58](#_Toc443984960)

[4.5.6 Din partea furnizorilor nereglementaţi 59](#_Toc443984961)

[5. OPORTUNITĂŢI PENTRU AVOCAŢII CONSULTANŢI 60](#_Toc443984962)

[5.1 Inovaţie 61](#_Toc443984963)

[6. OPORTUNITĂŢI PENTRU SOCIETATEA DE DREPT 64](#_Toc443984964)

[7. CONCLUZIE 66](#_Toc443984965)

[8. BIBLIOGRAFIE 67](#_Toc443984966)

[ANEXA 1: CONSULTAREA GRUPURILOR DE EXPERŢI CU PRIVIRE LA VIITOR 71](#_Toc443984967)

**LISTA TABELELOR**

[Tabelul 1: Tendinţe esenţiale 14](#_Toc443985264)

[Tabelul 2: Principalele incertitudini 15](#_Toc443985265)

[Tabelul 3: Schimbarea numărului de entităţi şi echipe in-house, dar şi creşterea previzionată 21](#_Toc443985266)

[Tabelul 4: Firme care preiau mandate B2B în april 2015 (cifre comparabile la nivelul 2012 între paranteze) 23](#_Toc443985267)

[Tabelul 5: Firme ce preiau mandate de retail B2C în aprilie 2015 (cifre comparabile la nivelul 2012 între paranteze) 24](#_Toc443985268)

[Tabelul 6: Firme ce preiau mandate de DVC şi/sau de dreptul muncii în luna aprilie 2015 (cifre comparabile la nivelul 2012 între paranteze) 25](#_Toc443985269)

[Tabelul 7: Desfăşurător al avocaţilor consultanţi şi birourilor in-house în funcţie de tipul de organizare (Tabel reprodus din Oxera 2014: 6) 29](#_Toc443985270)

[Tabelul 8: Principalii factori determinanţi care influenţează firmele/sectorul in-house 35](#_Toc443985271)

**LISTA FIGURILOR**

[Figura 1: O imagine a viitorului firmelor de avocaţi consultanţi 12](#_Toc443985438)

[Figura 2: Rata de adoptare a tehnologiei de către clienţi x nivelul investiţiilor din afară 17](#_Toc443985439)

[Figura 3: Foaia de parcurs pentru viitorul firmelor de avocaţi consultanţi 17](#_Toc443985440)

[Figura 4: Aplicabilitatea rolului avocatului consultant B2C x percepţia publică a avocaţilor consultanţi – patru lumi posibile în 2020 19](#_Toc443985441)

[Figura 5: Avocaţi consultanţi in-house în funcţie de tipul angajatorului (ASR 2014: 3) 28](#_Toc443985442)

[Figura 6: Furnizorii reglementaţi şi nereglementaţi concurează pe o piaţă din Regatul Unit în valoare de 26,8 mld GBP în 2011 32](#_Toc443985443)

[Figura 7: Suprapunerea şi interacţiunea factorilor determinanţi 34](#_Toc443985444)

[Figura 8: Modul în care se schimbă clienţii 49](#_Toc443985445)

[Figura 9: Abordarea pornind de la nevoile cumpărătorului faţă de abordarea pornind de la experienţa firmei 50](#_Toc443985446)

# REZUMAT

Modificările prin care au trecut serviciile juridice vor avea un impact inevitabil asupra profesiei de avocat consultant. Am identificat principalii factori determinanţi ai schimbării produse în peisajul actual al serviciilor juridice, şi am încercat să estimăm modul în care interesele avocaţilor consultanţi şi ale avocaţilor s-ar putea schimba în viitor, dacă se vor confrunta cu o concurenţă accentuată şi ce posibilităţi ar putea apărea într-o piaţă aflată în schimbare.

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

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

• medii de activitate economică la nivel naţional şi internaţional

• modul în care clienţii achiziţionează servicii juridice (inclusiv cumpărătorii avocaţi *in-house*, dar şi întreprinderi mici şi mijlocii şi publicul larg)

• inovaţie tehnologică şi de proces

• noii intraţi pe piaţă şi tipurile de concurenţă

• agende politice mai extinse pe subiectul finanţării, reglementării şi principiilor accesului la justiţie.

Pare inevitabil faptul că avocaţii consultanţi şi avocaţii se vor confrunta cu schimbări în viitor în mod diferit, în funcţie de domeniul de activitate şi de tipurile de clienţi. Activitatea comercială tradiţională nu este o opţiune pentru mulţi, sau mai curând pentru vreunul, dintre furnizorii tradiţionali de servicii juridice. Inovaţia la nivelul serviciilor şi al furnizării serviciilor va deveni un factor esenţial de diferenţiere.

Evoluţiile la nivelul structurilor de business alternative (SBA), „inclusiv consolidarea, specializarea, brandurile aflate în curs de dezvoltare, investiţiile în domeniul marketingului, tehnologia şi noile metode de furnizare deţin cheile pentru viitor” (LSCP 2014:7-8). Aceste chei vor avea, probabil, influenţă asupra pieţelor între întreprinderi (B2B) şi 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 piaţa serviciilor juridice sunt în sensul unei schimbări în modul de achiziţionare al serviciilor. Clienţii vor achiziţiona serviciile de care au nevoie pe măsură şi în momentul în care au nevoie de acestea. În prezent, serviciile cu onorariu fix sunt obişnuite, iar modelul tradiţional al avocatului consultant ce facturează în funcţie de un onorariu orar dispare treptat. Se manifestă un interes în creştere pentru onorarii fixe, la nivelul tuturor sectoarelor principale ale serviciilor avocaţiale de consum (Rapoartele YouGov 2015: 53).

Nevoia ca toate tipurile de avocaţi să îşi diversifice baza de competenţe dincolo de cunoştinţele de tehnică juridică, să integreze abilităţi comerciale şi de management de proiect şi o mai bună înţelegere a riscului complex, face ca avocaţii de business şi *in-house* să fie cu un pas înainte, având în vedere că aceştia lucrează deja cu clienţi şi în medii unde asemenea abilităţi reprezintă norma.

**Avocaţi consultanţi**

Combinaţia dintre un număr de factori, inclusiv recesiunea economică, liberalizarea pieţei şi reforma regimului asistenţei judiciare face extrem de dificilă estimarea modificărilor, din perspectiva dimensiunii profesiei pe termen lung. Măsura în care piaţa va continua să se bazeze pe forţă 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 mulţi avocaţi consultanţi îşi vor desfăşura activitatea *in-house*, şi mai mulţi avocaţi consultanţi specializaţi de la firmele din City (cartierul financiar al Londrei) şi din marile firme comerciale se vor transfera înspre sectorul *in-house*.
* Mai mulţi avocaţi consultanţi îşi vor desfăşura activitatea pe pieţele B2B. Există o creştere evidentă în volumul general de muncă în sectorul B2B, însă acest domeniu este pregătit să absoarbă noile intrări, pe măsură ce tot mai mulţi clienţi încearcă să găsească soluţiile cele mai eficiente din punctul de vedere al costurilor.
* Mai puţini avocaţi consultanţi îşi desfăşoară activitatea în pieţele dintre întreprinderi şi consumatori (B2C). Nevoia de servicii avocaţiale se menţine la aceleaşi niveluri, însă există tot mai puţine situaţii în care aceasta se reflectă în cererea pentru serviciile prestate de avocaţi consultanţi. Tot mai puţin consumatori îşi permit să angajeze serviciile unui avocat, să dobândească acces la asistenţă judiciară, sau se simt siguri în alegerea unui avocat consultant dintre mai multe opţiuni, una dintre opţiuni fiind pasivitatea.
* Mai mulţi avocaţi consultanţi exploatează evoluţiile pieţei B2C apărute ca urmare a concurenţei între autorităţile de reglementare, cum ar fi renunţarea la utilizarea oficială a titulaturii de avocat consultant şi înfiinţarea unei forme de exercitare fără legătură cu avocatura şi/sau furnizori nereglementaţi.

**Globalizare**

Firme de avocatură din SUA şi Regatul Unit din top 200 au beneficiat de globalizare. Firme de avocaturi bine stabilite, ce au relaţii solide cu clienţii, în principal corporaţii internaţionale, au avut posibilitatea de a-şi dezvolta rapid întinderea globală. Cu toate acestea, în anul 2015, încep să se vadă rezultatele eforturilor marilor firme de avocatură din pieţe aflate în curs de dezvoltare, ce marchează o prezenţă semnificativă în propriile ţări şi pe pieţele occidentale. Ne aşteptăm că vor evolua chiar mai mult pe această direcţie până în anul 2020, nefiind de neglijat o anumită reacţie negativă faţă de dominaţia firmelor din SUA/Regatul Unit.

Din moment ce corporaţiile vizează piaţa internaţională pentru dezvoltarea viitoare, există o nevoie tot mai mare de consilieri *in-house* ce deţin capacitatea de înţelegere a cerinţelor globale asociate activităţilor desfăşurate de acestea. Aceasta include nevoia de a asigura acoperirea globală de la firme bine cotate cu activitate internaţională, şi necesitatea ca firmele să dispună de sucursale în diferite jurisdicţii. Ţinând cont de numeroasele domenii de interes într-un număr atât de mare de peisaje legislative, întinderea responsabilităţii ce revine consultanţilor *in-house* este în continuă creştere.

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

Căutarea neîncetată de pieţe cu creştere intensivă şi eficientizarea prin valorificarea optimă a economiei globalizate vor determina firmele să îşi capitalizeze opţiunile în pieţele internaţionale. Măsura în care întreprinderile îşi extind activitatea la nivel internaţional are efecte semnificative asupra tipului de consultanţă de care au nevoie şi, într-un anumit grad, ambiţiile globale ale firmelor de avocatură vor fi determinate de nevoile clienţilor acestora. Deschiderea sau închiderea pieţelor internaţionale şi a graniţelor jurisdicţionale vor determina, de asemenea, modificări în ceea ce priveşte amplasarea, tipul de clienţi şi furnizarea serviciilor.

**Tehnologia**

Impactul tehnologiei se face simţit cu precădere în situaţiile în care firmele oferă servicii la nivel extins pentru nevoi de masă sau în funcţie de procese, şi mai puţin în cazuri specializate. Tendinţa de automatizare a rutinei se va nivela până în anul 2020, după care ne putem aştepta ca tehnologia să stimuleze modele inovatoare de furnizare a soluţiilor de servicii.

Inovaţia tehnologică a condus la mai multe soluţii standardizate de realizare a procesului juridic şi la posibilitatea de comercializare pe scară largă a multor servicii juridice. Numeroase societăţii de tehnică juridică, universităţi şi firme de avocatură explorează, în prezent, în ce măsură domeniul cognitiv al avocaturii poate fi de asemenea automatizat.

Societăţile de tehnologie juridică reprezintă unul dintre cele mai mari grupuri noi de participanţi ce agită dinamica pieţei.

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

Tehnologia joacă un rol important în ceea ce priveşte influenţarea comportamentului de cumpărare al consumatorilor într-o serie de sectoare şi în legătură cu o serie de necesităţi de achiziţie. Profesia juridică moşteneşte impactul modificărilor aduse de cele mai mari branduri de consum în ceea ce priveşte construirea cu succes a reputaţiei şi interacţiunii cu cumpărătorii în mediul online.

**Cumpărătorii de servicii juridice**

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

Există un mare grup de potenţiali clienţi care nu îşi pot permite să plătească servicii avocaţiale. Dacă, pentru o persoană, nu este posibil să obţină consultanţă din etapele incipiente ale unei probleme, acest fapt ar putea însemna, în numeroase cazuri, că problema se agravează, iar rezolvarea este mai dificilă şi posibil mai costisitoare.

Cumpărătorii de servicii avocaţiale de business (în general departamentele juridice *in-house*) dobândesc o putere de negociere mai mare. Mai mulţi factori au înclinat balanţa puterii înspre clienţii corporativi, în special: (i) un acces mai bun la informaţii, care permite clienţilor să compare cu mai mare eficienţă costurile serviciilor juridice; (ii) posibilitatea şi dorinţa tot mai mare de a diviza serviciile juridice şi a le externaliza înspre cei mai eficienţi furnizori, din perspectiva costurilor; şi (iii) disponibilitatea în creştere a variantelor alternative de a întrece firmele de avocatură, dinspre care să primească de lucru.

**Concurenţa pentru avocaţii consultanţii**

Puterea combinată a forţelor concurenţiale de pe piaţa serviciilor juridice este moderată, însă trei forţe sunt de natură a avea impact asupra profitabilităţii firmelor, în următorii 3-5 ani: (i) comportamentul în schimbare al cumpărătorilor; (ii) ameninţarea furnizorilor/serviciilor înlocuitoare şi (iii) o rivalitate în creştere între firmele din Top 200 şi marile firme corporative.

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

Cea mai importantă concurenţă pentru firmele de avocaţi consultanţi ce deservesc pieţe 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 şi obţin cea mai mare eficienţă din oferte de lucru automatizat cu volum mare şi cost scăzut.

Este important să facem diferenţa dintre concurenţa pentru firmele de avocaţi consultanţi existente şi concurenţa pentru posturile de avocaţi consultanţi. Până în anul 2020, s-ar putea produce o reducere însemnată a formelor tradiţionale viabile, însă în situaţia în care noii intraţi pe piaţă şi alţi furnizori de servicii juridice au mai mult succes în deblocarea cererii şi a accesului la consultanţă, aceasta ar putea conduce la mai multe locuri de muncă pentru avocaţii calificaţi în diverse structuri corporative.

**Oportunităţi pentru avocaţii consultanţi**

Modificările produse pe piaţa serviciilor juridice rezultă atât în provocări, cât şi în oportunităţi pentru cei ce vând servicii juridice. Cu toate acestea, oportunităţile pentru avocaţii consultanţi nu pot fi deosebite de oportunităţile ce se oferă altor tipuri de avocaţi, sau pentru firme ce nu sunt deţinute de avocaţi. Avocaţii consultanţi vor trebui să acţioneze rapid şi cu încredere pentru a ţine pasul cu concurenţii, profesionişti similari sau nu.

Numărul firmelor de nişă a crescut pe măsură ce avocaţii consultanţi au identificat o oportunitate de a furniza servicii către o anumită piaţă, în mod mai competitiv decât firmele mari, mai extinse. Practicile de nişă au adeseori tendinţa, prin prisma specializării, să fie lideri de piaţă în domeniile pe care activează, înţelegând cu claritate ceea ce face firma şi transmiţând un mesaj de brand lucid.

Avocaţii consultanţi care pot ajuta consumatorii înţeleg în mod sigur problemele şi opţiunile acestora, şi se promovează ca atare, ar trebui să se descurce, pe măsură ce tot mai mult furnizori pătrund pe piaţă, iar confuzia cu privire la selecţie creşte. Firmele de avocaţi consultanţi care nu transmit ofertele corecte consumatorilor ar putea fi ignoraţi de către cumpărătorii obişnuiţi, în defavoarea unor branduri mai familiare.

Oportunităţile ar putea apărea şi ca urmare a tipurilor de clienţi noi şi în dezvoltare şi a serviciilor pe care aceştia le necesită, inclusiv noi modalităţi de destructurare şi reformulare a ofertelor existente.

Riscul, un factor aflat în creştere în operaţiunile comerciale, nu este luat suficient în calcul de către furnizorii actuali de pe piaţă. În acest sens, există oportunităţi aflate la dispoziţia consultanţilor *in-house* şi a firmelor de avocatură pentru elaborarea de oferte şi consultanţă în legătură cu modul în care companiile ar trebui să îşi administreze riscurile şi să îşi gestioneze apetitul pentru risc.

Aceste oportunităţi permit avocaţilor *in-house* să îşi pună amprenta la nivelul contribuţiei comerciale, prin realizarea de tranzacţii strategice majore sau gestionarea impacturilor reglementărilor. Capacitatea echipelor de avocaţi de a genera venituri pentru propriile companii prin abordări inovative ale sistemelor şi administrării proceselor este evidentă la nivelul întregului clasament realizat de Financial Times pentru anul 2014.

Noile modele de afaceri reprezintă o oportunitate pentru avocaţii *in-house* de a pune bazele unor echipe juridice ca SBA pentru a oferi servicii clienţilor din afara întreprinderii. O analiză econometrică realizată de Roper şi alţii au constatat că adoptarea unui status SBA produce un efect pozitiv asupra inovaţiei: „Menţinând toţi ceilalţi 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 inovaţie strategică şi organizaţională” (Roper şi alţii 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 inovaţiei (şi aceste cinci domenii sunt valabile la nivelul întregii profesii, nu doar pentru departamentele *in-house*): analiza datelor; utilizarea intranetului; reţelele sociale; management de proiect şi colaborare.

**Oportunităţi pentru Societatea de Drept**

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

* Promovarea valorilor profesionale, a eticii, standardelor şi integrităţii juridice într-un mediu al schimbării şi al fluxului de piaţă.
* Creşterea ofertelor CPD şi asigurarea unei instruiri relevante şi de calitate.
* Creşterea gradului de conştientizare al modalităţilor inovative de funcţionare cu eficienţă crescută.
* Adoptarea unui rol de scanare a orizontului pentru poziţionarea Societăţii în prim-planul oferirii de consiliere pentru avocaţi consultanţi cu privire la modificările şi evoluţiile pieţei.
* Ajutarea avocaţilor consultanţi să se pregătească pentru schimbare şi să o gestioneze.
* Oferirea de educaţie publică pentru creşterea încrederii atât în rândul consumatorilor, cât şi al furnizorilor, pentru a deveni punctul de contact pentru consumatorii aflaţi în căutare de ajutor cu probleme juridice.

În cazul în care o firmă nu se reinventează pentru a se adapta la condiţiile pieţei 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 declaraţie nu este mai puţin adevărată pentru firme de avocatură, decât pentru orice alt domeniu.

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

Ţinând cont că în prezent unul din patru avocaţi din Anglia şi Ţara Galilor îşi desfăşoară activitatea *in-house*, această ramură a profesiei transformă contribuţia pe care avocaţii o aduc în sectorul de activitate. Avocaţii *in-house* sunt văzuţi, în prezent, în prim-planul efortului de a pune la punct soluţii legale complicate şi atrag un număr tot mai mare de specialişti dintre sectorul privat înspre acest domeniu.

Pe măsură ce pieţele şi sectoarele juridice ale profesiei, precum şi serviciile oferite de acestea, continuă să evolueze, Societatea de Drept are posibilitatea de a se impune ca punctul de contact pentru avocaţii consultanţi aflaţi în căutarea de informaţii referitoare la evoluţiile pieţei şi 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 diverşi, pentru a-i ajuta pe cei aflaţi la baza piramidei să aibă o mai bună înţelegere şi apreciere a imaginii de ansamblu.

# 1. INTRODUCERE

Schimbarea serviciilor juridice va avea un impact inevitabil asupra profesiei de avocat consultant. Am analizat formele şi natura probabile ale peisajului serviciilor juridice în anul 2020, pentru a identifica principalii factori determinanţi ai schimbării în peisajul actual al serviciilor juridice. Am folosit această analiză pentru a prognoza, pornind de la dovezile disponibile, modul în care interesele avocaţilor consultanţi şi ale avocaţilor s-ar putea modifica în viitor, unde se vor confrunta cu concurenţă şi care ar putea fi oportunităţile pentru avocaţii consultanţi pe o piaţă aflată în schimbare.

Constatările noastre sunt rezultatul analizării literaturii de specialitate, a meselor rotunde şi a întrevederilor cu o serie de practicieni de la nivelul diferitelor tipuri de activitate, dar si al rapoartelor elaborate ca urmare a vizitelor la firme, dar şi rezultatul unei serii de trei panouri referitoare la Viitor.[[1]](#footnote-1) Dat fiind obiectul prezentului raport, înseamnă că nu este posibilă o discuţie detaliată cu privire la viitorul unor domenii specifice de activitate avocaţială; informaţiile referitoare la pieţe individuale se regăsesc în *Market Assessment Report: Key Markets* (Raport de evaluare a pieţelor: pieţele principale)(Law Society 2013a). În schimb, ne vom concentra pe forţele ce determină schimbarea şi pe posibilele impacturi ale forţelor dominante ce acţionează în şi pe piaţa serviciilor juridice, pentru a obţine o imagine a peisajului juridic de ansamblu la nivelul anului 2020.

În acest raport, vom analiza activitatea avocaţilor consultanţi în raport cu pieţele 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/organizaţii, consultanţă *in-house* şi întreprinderi mici şi mijlocii (IMM-uri) mai mari. Cu amănuntul este o denumire uşor mai problematică, care are scopul de a înlocui conceptul desemnat, odată, prin firme de prestigiu şi pentru a recunoaşte evoluţia acestor firme. Astfel, vom utiliza termenii obişnuit 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 şi despăgubiri pentru vătămare corporală, şi pentru a include beneficiarii finali mai restrânşi, cumpărătorii reprezentaţi de IMM.[[2]](#footnote-2)

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

Factorii determinanţi ai schimbării pe piaţa serviciilor juridice pot fi grupaţi în cinci categorii:

* medii de activitate economică la nivel naţional şi internaţional
* modul în care clienţii achiziţionează servicii juridice (inclusiv cumpărătorii avocaţi *in-house*, dar şi IMM-urile şi publicul larg)
* inovaţie tehnologică şi de proces
* noii intraţi pe piaţă şi tipurile de concurenţă
* agende politice mai extinse pe subiectul finanţării, reglementării şi principiilor accesului la justiţie.

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

* decalajul dintre firmele de succes şi cele aflate pe linia de plutire se va adânci chiar mai mult – conducând la o mai mare consolidare, într-un ritm mai rapid.
* globalizarea activităţilor comerciale rămâne o caracteristică esenţială pentru Top 200, City, şi marile corporaţii. Pentru aceste firme, participanţii în curs de dezvoltare, precum China, vor face diferenţa.
* departamentele *in-house* furnizează asistenţă juridică cu privire la toate aspectele comerciale şi demonstrează valoarea asistenţei respective. Aceasta reprezintă o ruptură faţă 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.
* populaţia de avocaţi consultanţi tot mai îmbătrânită înseamnă că un număr mai mare de firme mici şi mijlocii ce furnizează servicii obişnuite se vor confrunta cu probleme în sensul închiderii sau finanţării asociate desfiinţării.
* firmele de avocaţi consultanţi de pe piaţa de consum resimt restrângerea din perspectiva unei combinaţii de tăieri de fonduri, automatizarea proceselor şi furnizori de volum mai mare la costuri mai mici, ceea ce conduce din nou la o mai mare consolidare.
* specializarea activităţii continuă, în încercarea de a demarca nişele profitabile.
* tehnologiile digitale continuă să pătrundă în serviciile juridice şi viaţa cotidiană. Infrastructura digitală va îmbunătăţi treptat performanţele la nivelul pieţelor B2B şi B2C.
* există o sofisticare tot mai crescută în utilizarea programelor software pentru citirea contractelor şi a altor documente juridice, existând potenţialul ca unele analize în cazuri stereotipe să fie realizate de maşini.
* există o mai mare flexibilitate a activităţii şi a contractelor de angajare pentru toţi, de la avocaţii consultanţi la personal auxiliar, ca reacţie la nevoia de adaptare la volatilitatea pieţei.
* se dezvoltă o piaţă a forţei de muncă de tip clepsidră, unde angajaţii cu competenţe restrânse şi personalul specializat/de conducere se confruntă cu concurenţă în creştere, iar la nivelul median al forţei de muncă concurenţa este la nivel minim.
* numărul modelelor de afaceri diferite este în creştere, finanţate prin investiţii externe şi folosind capital pentru promovarea inovaţiei 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 avocaţilor în numeroase sarcini care, până în prezent, au reprezentat activitatea lor de bază”. Punând accent pe pieţele de consum/de retail, consiliul LSCP are în vedere faptul că consumatorii vor căuta alternative pentru avocaţi, sau îi vor utiliza în mod diferit: „în locul avocaţilor, va exista o mai mare precădere pentru rezolvarea internă a problemelor juridice, servicii online, pătrunderea pe piaţă a unor firme nereglementate, dar şi furnizori reglementaţi, de tipul contabililor sau băncilor” (LSCP 2014: 4-5).

Raportul LSCP *2020* s-a aventurat chiar mai departe, afirmând că „piaţa serviciilor juridice va fi de nerecunoscut în anul 2020, pe măsură ce ritmul schimbării se accelerează, ca urmare a reformelor SCAŢ (LSCP 201 *4:* 7). Analiza Firmelor de avocatură în tranziţie (*Law Firms in Transition Survey*)(Altman Weil 2015) a evidenţiat că 83% dintre directorii firmelor de avocatură consideră că, pe piaţa avocaţială, concurenţa din partea furnizorilor de servicii mai puţin tradiţionali este în permanentă schimbare. Evoluţiile SBA actuale, „inclusiv consolidarea, specializarea, brandurile emergente, investiţiile în marketing, tehnologie şi noi metode de furnizare reprezintă indicii pentru viitor” (LSCP 2014: 7-8). Aceşti factori sau indicii pot, de asemenea, influenţa pieţele B2B.

Pare inevitabil ca avocaţii consultanţi şi avocaţii să se confrunte cu un viitor în schimbare în moduri diferite, în funcţie de domeniul de activitate şi de tipurile de clienţi. Derularea obişnuită a activităţii nu reprezintă o opţiune pentru mulţi, sau pentru vreunul, dintre furnizorii tradiţionali de servicii juridice. Inovaţia în servicii şi în furnizarea de servicii va reprezenta un factor de diferenţiere esenţial. Majoritatea comentariilor de specialitate cu privire la schimbările de pe piaţa serviciilor juridice evidenţiază o schimbare a modului de achiziţionare a serviciilor (Bellwether 2015; Rapoartele YouGov 2015; LSCP 2014;Maule 2013). Clienţii vor achiziţiona serviciile de care au nevoie pe măsură şi în momentul în care au nevoie de acestea. Serviciile cu onorariu fix sunt, în prezent, norma, iar modelul tradiţional de avocat consultant, ce facturează la onorariu orar dispare treptat. Există un interes în creştere pentru onorarii fixe în toate sectoarele principale beneficiare de servicii juridice (Rapoartele YouGov 2015: 53).

##### Figura 1: O imagine a viitorului firmelor de avocaţi consultanţi

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| INOVAŢIE LA NIVELUL SERVICIILOR | | NOI METODE DE FURNIZARE A SERVICIILOR | |
| SPECIALIZARE | TEHNOLOGIE | | CONSOLIDARE |
| INVESTIŢII ÎN MARKETING | | BRANDURI EMERGENTE | |

Recesiunea economică şi tăierile de fonduri dedicate serviciilor de asistenţă judiciară au intensificat instabilitatea modelului de afaceri a firmelor de avocatură tradiţionale, mai mici. Realitatea arată că anul 2020 va aduce o şi 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 tendinţă majoră de piaţă, una pe care Societatea de Drept trebuie să o recunoască.” (raportul directorului Societăţii de Drept privind raporturile interne)*

Firmele din Top 200/City şi firmele de business (mari sau specializate/nişă) care oferă servicii cumpărătorilor din domeniul business par a fi mai bine poziţionate pentru a gestiona situaţii dificile în climatul de furnizare a serviciilor. Deşi este nevoie ca toate tipurile de avocaţi să îşi extindă baza de competenţe dincolo de cunoştinţele juridice tehnice, de a integra abilităţi de management de proiect şi business şi o mai bună înţelegere a riscurilor complexe, avocaţii de business şi *in-house* sunt în avantaj, deoarece aceştia lucrează deja cu clienţi şi în medii unde asemenea competenţe sunt considerate standard. Tranziţia va fi mai dificilă pentru firmele private tradiţionale mai mici, şi pare probabil ca în firmele existente să lucreze mai puţini avocaţi consultanţi 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 şi verificare realizat de om – care să verifice că codurile automate au fost corect aplicate), supravegherea auxiliarilor paralegal şi respectarea regimurilor de reglementare aflate în schimbare.

Prezenţa asociaţilor, modele de coordonare diferite şi mai mult personal ne-avocaţial în procesul decizional şi dezvoltarea strategiei firmei, toţi aceşti 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 funcţionare mai apropiată de societăţile comerciale. Dezavantajul este că, în unele domenii ale dreptului, calitatea şi 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 îşi reformuleze ofertele şi să îşi reanalizeze baza de potenţiali clienţi. Devine vital ca firmele să introducă unelte de planificare strategice, ce incorporează nesiguranţă şi complexitate în estimarea activităţii viitoare. Nu este surprinzător faptul că există un număr de firme de consultanţă ce se oferă să le ajute în acest demers. Firmele mai mari (Top 200, City, marile corporaţii) par a fi mai bine dotate pentru a face faţă viitorului, conform unul comentariu:

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

## 1.2 Principalele tendinţe şi incertitudini

Multe dintre tendinţele la care asistăm în prezent ne pot oferi informaţii despre cumva arăta 2020 pentru avocaţii consultanţi. Însă, rămân o serie de incertitudini cu privire la importanţa şi perspectiva de durată a schimbărilor din anumite domenii.

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

#### *Tabelul 1: Tendinţe esenţiale*

|  |  |
| --- | --- |
| Tehnologie | • Creşterea ritmului schimbărilor tehnologice in toate domeniile societăţii.  • Creşterea rolului şi importanţei tehnologiei în ceea ce priveşte furnizarea de servicii juridice, inclusiv capacitatea de standardizare sau automatizare a serviciilor juridice de bază sau în funcţie de proces.  • O mai mare sofisticare în ceea ce priveşte utilizarea mijloacelor automatizate de citire a contractelor – cu potenţial în domeniul analizării cazurilor stereotipe de către acestea.  • O creştere generalizată a volumului datelor şi informaţiilor schimbate în mediul online în legătură cu dosare şi clienţi, unde este nevoie de o mai mare utilizare a infrastructurii IT şi a securităţii cibernetice.  • Aşteptări din partea clienţilor în sensul unei viteze crescute, o mai bună capacitate de comunicare şi tranzacţionare prin dispozitivele mobile. |
| Onorarii/economisiri în piaţa B2B | • Firmele din Top 200/City (B2B) vor acorda o mai mare importanţă unor rate crescute de facturare, pentru a determina profitabilitatea, în conflict cu presiunea din partea clienţilor în sensul scăderii preţurilor.  • Firmele vor fi obligate să fie mai transparente cu privire la modalitatea de calculare a onorariilor, lăsând clienţilor mai multă putere de negociere a unor costuri juridice mai mici, în special la nivelul pieţelor B2B.  • Clienţii corporativi vor face presiuni în sensul separării serviciilor juridice şi al dispersării acestora înspre furnizori mai eficienţi, din punct de vedere al costurilor (inclusiv furnizori care nu sunt avocaţi), pentru reducerea costurilor asociate cheltuielilor juridice. Această descentralizare tot mai accentuată a serviciilor juridice ar putea conduce la o creştere a segmentării pieţei. |
| Accesul consumatorilor la justiţie | • Fragmentarea accesului la justiţie pentru consumatori, în strânsă legătură cu tăieri de fonduri, cu zone ce ies din domeniul de aplicabilitate al asistenţei judiciare şi domenii neglijate de firme din cauza marjelor reduse de profitabilitate.[[3]](#footnote-3)  • Confuzia în rândul consumatorilor în legătură cu tipurile de servicii juridice, ce înseamnă cu adevărat acreditat şi reglementat. Consumatorii încearcă să afle care este furnizorul potrivit pentru ei, având la dispoziţie prea multe informaţii, adeseori contradictorii.  • Costurile şi modificările procedurale pe piaţa despăgubirilor pentru vătămare corporală (DVC) au condus la consecinţe considerabile pentru avocaţii consultanţi ce îşi desfăşoară activitatea în firme tradiţionale, ce oferă servicii DVC. Schimbările de pe această piaţă au favorizat o abordare de volum mare, care a „subminat încrederea consumatorilor şi ar putea continua să submineze reputaţia avocaţilor consultanţi în acest sector” (Bacon 2014: fără pagină). |
| Traseu în carieră | • Avocaţi cu vechime şi experienţă fac transferul de la firme de Top 200/City înspre firme mai mici din teritoriu (un mai bun echilibru între profesie şi viaţa privată şi mai multă influenţă pentru individ – peşte mare în acvariu mic). Firmele respective beneficiază de talente de top care ajută la creşterea afacerii şi concurează, prin ofertă, cu serviciile din City la costuri mai mici.  • Modificarea traseului profesional pentru profesioniştii din domeniul avocaţial. Există îngrijorarea că facultăţile de drept nu mai pregătesc absolvenţi LPC pregătiţi pentru nevoile viitoare ale domeniului, în special din perspectiva abilităţilor profesionale, a apetitului pentru risc şi a competenţelor tehnologice. |

#### *Tabelul 2: Principalele incertitudini*

|  |  |
| --- | --- |
|  | Pentru firmele din City, ritmul globalizării şi intrarea participanţilor de pe pieţele aflate în curs de dezvoltare. Vom asista la o cerere mai mare de servicii localizate, aşa cum se întâmplă în China, sau o trecere înspre un peisaj avocaţial mai uniform sau sincronizat? |
|  | Climatul de reglementare al tranzacţiilor comerciale. Vom asista în continuare la complexitatea afacerilor sau la o trecere înspre simplitate? Aceasta va însemna un volum mai mare de muncă pentru avocaţii specializaţi pe reglementare în consilierea clienţilor de business? |
|  | Dacă Regatul Unit se va retrage din UE. Dacă da, va ieşi întregul Regat Unit? Retragerea ar putea conduce la un alt scrutin privind independenţa Scoţiei, iar SNP a declarat că doreşte să rămână în UE. Chestiunea privind poziţia Irlandei de Nord ar putea apărea din nou, în cazul retragerii Regatului Unit. Şi Ţara Galilor ar putea fi favorabilă rămânerii în UE, dat fiind faptul că primeşte o sumă considerabilă în finanţări de la UE. |
|  | Rezultatele contractelor încheiate în cadrul Parteneriatului Transatlantic pentru Comerţ şi Investiţii (PTCI) în cazul în care Regatul Unit părăseşte UE şi impactul aferent asupra profesiei avocaţiale. |
|  | Consolidarea birourilor de avocaţi. Vom asista la o creştere a preluărilor sau fuziunilor care va conduce la o reducere a numărului firmelor şi posibil la câteva firme-gigant? |
|  | Ritmul/potenţialul de redresare economică. Clienţii vor continua tendinţa de dezagregare a serviciilor şi/sau solicitare de costuri mai mici din partea firmelor, în cazul în care economia îşi revine? |
|  | Numărul firmelor nou intrate. Câţi participanţi noi se vor înfiinţa în sectorul serviciilor juridice, în ce domeniu(i) şi în ce ritm? |
|  | Ritmul adoptării tehnologiei de către firme, dar şi de către clienţii actuali şi potenţiali ai acestora. |
|  | Cuantumul investiţiilor din afară ce merg înspre SBA şi furnizorii de servicii care nu sunt avocaţi consultanţi. |
|  | În ce măsură aleg firmele tradiţionale de avocatură să aibă acţiuni în tranzacţionare pe bursă. Pentru cele care au, câtă influenţă vor exercita acţionarii asupra obiectului/modului de activitate al firmei, şi anume, pentru a obţine profit?  Firmele vor alege să nu mai ofere deloc asistenţă în unele domenii ale dreptului percepute ca fiind neprofitabile, cum ar fi asigurările sociale? |
|  | Se vor organiza avocaţi consultanţi ca furnizori nereglementaţi? Vor găsi aceştia un mod de funcţionare mai de succes, fără titlul de avocat consultant şi reglementarea (Autoritatea de Reglementare a Avocaţilor Consultanţi - Autoritatea de Reglementare a Avocaţilor Consultanţi - SRA/alta) asociată acestuia? |

Două incertitudini esenţiale - şi care se intersectează în domeniile cruciale – pentru firmele mici şi mijlocii de pe pieţele B2B şi B2C sunt: (i) ritmul de adoptare a tehnologiei şi (ii) nivelul investiţiilor din afară în şi de către firmele nou intrate. Probabil cel mai dramatic viitor pentru firmele tradiţionale/obişnuite de avocaţi consultanţi este acela în care există investiţii considerabile din afară în firmele nou intrate şi adoptarea rapidă a noii tehnologii de către clienţi.

##### Figura 2: Rata de adoptare a tehnologiei de către clienţi x nivelul investiţiilor din afară

**Investiţii mari din afară**

Firmele nou intrate dispun de capital pentru a se informa în legătură cu opţiunile comerciale, însă în lipsa unei însuşiri rapide a tehnologiei, nu pot face mare lucru pentru a concura eficient

Cel mai prost scenariu pentru firmele existente de avocaţi consultanţi.

Firmele nou intrate au acces la unelte puternice pentru a oferi servicii mai ieftine, mai rapide şi diferite.

**Adoptare lentă a tehnologiei**

**Adoptare rapidă a tehnologiei**

Cel mai apropiat scenariu de realitatea existentă în 2015; favorabilă modelelor tradiţionale existente de firme de avocaţi consultanţi, însă permite persistenţa ineficienţei.

O mai mare automatizare şi transformare la nivelul firmelor de avocaţi consultanţi – pentru stimularea profitabilităţii şi pentru a satisface aşteptările clienţilor.

**Investiţii scăzute din afară**

##### Figura 3: Foaia de parcurs pentru viitorul firmelor de avocaţi consultanţi

Dovezile cumulate cu privire la peisajul viitor probabil în anul 2020 sugerează patru trasee pe care le-ar putea urma firmele de avocaţi consultanţi pentru a-şi creşte prospectele de afaceri şi profitabilitatea în continuarea activităţii: (i) continuarea în aceeaşi direcţie, dar mai bine; (ii) continuarea într-o direcţie similară, dar cu concentrare pe o nişă specializată; (iii) restrângerea activităţii şi concentrarea pe probleme incipiente sau măsuri preventive; (iv) schimbarea direcţiei– regândirea abordării din anul 2015.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Continuarea direcţiei din 2015, dar mai bine** |  | **Gândirea de cer albastru**  **Regândirea abordării din 2015** |
| • Creşterea eficienţei globale  • Îmbunătăţirea proceselor pentru eliminarea situaţiilor de irosire a resurselor  • Automatizarea, acolo unde se poate  • Îmbunătăţirea aptitudinilor tehnice ale personalului  • Reducerea cheltuielilor neprevăzute cu birourile (birouri virtuale/lucru de acasă)  • Parteneriate cu societăţi de tehnică legislativă, LPO (externalizarea serviciilor juridice) sau furnizori de servicii cu costuri mai mici  • Se va încerca adoptarea unor sisteme mai cognitive/AI |  | • Crearea de sisteme de seturi de documente  • Transformarea reglementărilor în coduri şi automatizarea contractelor  • Înlocuirea gestionării informaţiilor cu eDiscovery (identificare electronică)  • Dezvoltarea de sisteme de consiliere interactive pentru gestionarea problemelor cu volum mare  • Reunirea know-how-ului şi a documentelor ce pot fi reutilizate de la mai mulţi clienţi (în mod privat sau public, de ex.: Docracy)  • Utilizarea metodelor de soluţionare online a disputelor  • Parteneriat cu „inovatori” din toate disciplinele  • Necunoscut |
| **Continuarea direcţiei din 2015, dar cu accent pe domeniile de nişă/specializare** |  |  |
| • Rezolvarea mai eficientă a dosarelor, pentru a stabili un raport efort/recompense  • Automatizare, acolo unde este posibil  • Dezvoltarea de experienţă într-o nişă de specialitate şi construirea brandului pornind de la acea experienţă |  |  |
| **Restrângerea activităţii faţă de 2015, cu accent pe probleme în faza incipientă** |  |  |
| • Limitarea implicării în cazuri complicate, prelungite  • Punerea accentului pe aspecte incipiente ce permit gestionarea unui volum mai mare şi marje mai mari de profit  • Asigurarea de competenţe precum medierea, consiliere în etapele incipiente cu privire la opţiuni |  |  |

##### Figura 4: Aplicabilitatea rolului avocatului consultant B2C x percepţia publică a avocaţilor consultanţi – patru lumi posibile în 2020

**Deservirea clienţilor şi binelui public; raport cost-eficienţă evident. Gardienii eticii înalte şi a standardelor profesionale**

Publicul are încredere mai mare în avocaţii consultanţi decât în alţi furnizori. Firmele de avocaţi consultanţi se concentrează pe aspecte tehnice ale dreptului şi pe respectarea cerinţelor de reglementare.

Fără inovaţie sau lărgirea ariei de interes, firmele se bazează pe poziţia bună în percepţia publicului pentru a combate concurenţa din partea firmelor noi.

Firmele de avocaţi au reuşit să găsească măsura între încrederea publică şi ideile antreprenoriale pentru a-şi furniza serviciile.

Avocaţii consultanţi joacă un rol mai larg în dezvoltarea activităţii dincolo de domeniul strict al dreptului (şi anume, alte servicii, moduri de furnizare, obţinerea clienţilor).

**Restrângerea accentului pe drept şi conformitate**

**Extinderea sferelor de inovare**

**Deservirea propriile interese, onorarii mari şi procese prea complicate**

**PERCEPŢIA PUBLICĂ A AVOCATULUI CONSULTANT**

**ÎNTINDEREA ROLULUI AVOCATULUI CONSULTANT**

Publicul percepe că avocaţii consultanţi şi-au compromis etica şi calitatea serviciilor în căutarea profitului. Firmele de avocaţi consultanţi sunt percepute a avea atenţia concentrată pe profit.

Avocaţii consultanţi au un rol de jucat în construirea de valoare la nivelul firmei, dezvoltarea afacerii prin eficientizarea serviciilor noi şi oferte mai largi sau inovatoare, dar eforturile lor sunt întrucâtva zădărnicite de opinia publică nefavorabilă.

Publicul păstrează o percepţie nefavorabilă a avocaţilor consultanţi, ca deservindu-şi propriile interese şi manifestând o lipsă generală de integritate, onorarii mari şi procese prea complicate.

Firmele de avocaţi consultanţi au un domeniu de activitate restrâns şi se concentrează pe aspectele tehnice ale dreptului şi de conformitate. Firmele încearcă, însă nu prea reuşesc, să îmbunătăţească percepţia publică prin promovarea eticii şi a standardelor proprii.

Figura 4 analizează cele patru alternative viitoare posibile pentru firmele de avocaţi consultanţi ce deservesc pieţele de retail. În această situaţie, direcţiile bisectoare sunt: (i) percepţia publică a avocaţilor consultanţi, de-a lungul intervalului de la „gardienii eticii înalte şi a standardelor profesionale” la „deservirea propriilor interese, onorarii mari”; şi (ii) întinderea rolului avocatului consultant role, de-a lungul intervalului de la „accent restrâns pe aspecte tehnice ale dreptului şi conformităţii” până la o „abordare mai inovatoare în furnizarea serviciilor”.

Cel mai bun rezultat pentru firmele de avocaţi consultanţi este cuadrantul din partea dreaptă sus, în care acestea au reuşit să găsească măsura între încrederea publicului şi implementarea ideilor antreprenoriale. Există oportunităţi reale pentru firmele din acest cuadrant şi chiar mai multe într-un viitor în care adoptarea tehnologiei de către clienţi se realizează rapid, iar investiţiile în firmele nou intrate pe piaţă sunt reduse (vezi cuadrantul din partea dreaptă jos a Figurii 2, pagina 17).

# 2. AVOCAŢI CONSULTANŢI

Combinaţia unui număr de factori, inclusiv recesiunea economică, liberalizarea pieţei şi reforma asistenţei judiciare face extrem de dificilă realizarea unei prognoze cu privire la dimensiunea viitoare a profesiei, pe termen lung.

Măsura în care piaţa va continua să fie la fel de intensivă pe forţa de muncă, ca şi până acum, depinde în mare măsură de cum vor evolua o serie de factori. Prognozele privind personalul existent nu ţin seama de procentul în care inovaţia tehnologică şi de proces ar putea înlocui nevoia intervenţiei umane în furnizarea unora dintre servicii şi de potenţialul de schimbare în preferinţele de achiziţie ale cumpărătorilor.

#### *Tabelul 3: Schimbarea numărului de entităţi şi echipe in-house, dar şi creşterea previzionată*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PROFIL**  **Tip de membru** | **Nr. în 2010** | **Nr. în iulie 2014** | **% schimbare** | **Creştere previzionată** | **Cifră de afaceri în 2010/11 mld. GBP** | **Cifră 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** |
| **ENTITATE:**  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% |
| *IN-HOUSE*, INDIVIDUAL: | | | | | | | | | | |
| *In-house* (privat) | 12.592 | 16.500 | 31% | În sus | - | - | - | - | - | - |
| *In-house* (stat) | 7.494 | 7.060 | -5,8% | În jos | - | - | - | - | - | - |
| *In-house* (sector terţ) | 1.654 | 1.765 | 6,7% | În jos |  |  |  |  |  |  |

*Sursă: Societatea de Drept, Informaţii privind piaţa (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 tendinţa istorică va continua, constatăm că ar putea exista o creştere de ansamblu a numărului de firme pentru care activitatea în domeniul business, sau hibrid (de ex.: dreptul muncii şi despăgubiri pentru vătămare corporală[[4]](#footnote-4)), 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 susţine atât ideea consolidării firmelor în cadrul unor elite globale la vârful lanţului trofic, cât şi ideea mai multor firme din eşalonul doi ce deservesc clienţii business care preferă să plătească mai puţin, direcţionându-şi 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 obişnuită (potenţial nou intrată) accede în cele 200, o firmă din Top 200 este eliminată.

Numai numărul firmelor ce preiau cu precădere mandate în domeniul pieţei de retail (de ex.: testamente, succesiuni, întocmirea de documente pentru tranzacţii 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 asistenţei judiciare sau a faptului că consumatorii au găsit alţi 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 obişnuite a scăzut cu unu din 2010/11. Această categorie include, cel mai probabil, firme de mari dimensiuni şi/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 funcţionale 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 funcţionează va societăţi de finanţare fantomă. (Pagina de internet Autoritatea de Reglementare a Avocaţilor Consultanţi - Autoritatea de Reglementare a Avocaţilor Consultanţi - SRA numără 405 SBA înregistrate în august 2015 – deşi, reamintim, este puţin probabil că toate acestea sunt funcţionale).

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, şi în toate domeniile, cu excepţia unuia, numărul firmelor ce îşi desfăşoară activitatea în aceste domenii a crescut, de asemenea. Această creştere se previzionează a continua în sens ascendent şi după 2020.

#### *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** | **Soluţionarea 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 desfăşoară 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 activităţi) | 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, Informaţii privind piaţa (Unitatea de cercetare - KB)*

\*SBA acoperă un spectru larg de entităţi, 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 menţinerea tranzacţionărilor pe bursă, intrarea unor branduri de renume). Datele de care dispunem nu ne permit să facem o distincţie 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 faţă de 2012. Fenomenul scăderii numărului de firme poate fi explicat printr-un anumit grad de consolidare între firmele existente, avocaţi şi consilieri în proprietate intelectuală şi susţinerea conform căreia:

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

*(Grupul de consultare pentru Viitor - Comitete)*

În ansamblu, creşterea în Regatul Unit de activităţi 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. Şi în acest caz, cifrele comparabile din 2012 sunt menţionate. În toate domeniile, cifra de afaceri globală a crescut faţă de 2012, iar numărul firmelor ce îşi desfăşoară activitatea în aceste domenii de retail a crescut, de asemenea, în ultimii doi ani. Cu toate acestea, spre deosebire de pieţele B2B, pare puţin probabil că această creştere va continua înspre anul 2020. Mai curând, ne aşteptăm 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 avocaţi consultanţi s-ar putea închide pentru a se redeschide sub forma unui birou nereglementat sau al unui birou de consultanţă fără avocaţi consultanţi, 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 obţin peste 30% din cifra de afaceri dintr-o singură categorie a pieţei de retail au dificultăţi în a se menţine pe linia de plutire.

Niciunul dintre brandurile avocaţiale nu deţine o cotă semnificativă din piaţa serviciilor juridice la consumatori. Majoritatea acestei activităţi este în continuare desfăşurată de firme mici şi mijlocii şi de practicieni individuali. Firmele de avocatură mai mari de pe piaţă au venituri anuale cuprinse între 100 milioane GBP şi 200 milioane GBP, generate în principal, dar nu exclusiv, din activităţi avocaţiale către consumatori. Aceasta înseamnă că chiar şi cele mai mari firme de avocatură care prestează servicii către consumatori deţine numai puţin peste 10% din piaţă, majoritatea firmelor mari de avocatură deţinând în jur de 5% sau mai puţin în cotă de piaţă. (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 proprietăţi rezidenţiale** | **Succesiuni** | **Testamente şi 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 desfăşoară 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 activităţi) | 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, Informaţii privind piaţa (Unitatea de cercetare - KB)*

\* totalul este pentru toate pieţele B2C, nu doar cele incluse în tabel (printre altele se numără: imigraţie, sănătate mentală, protecţie socială, libertăţi civile, drepturile omului).

\*\* SBA acoperă un spectru larg de entităţi, 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 menţinerea tranzacţionărilor pe bursă, intrarea unor branduri de renume). Datele de care dispunem nu ne permit să facem o distincţie clară între acestea.

Multe dintre schimbările petrecute la nivelul profitabilităţii industriei avocaţiale pot fi atribuite firmelor nou intrate pe piaţă, de ex.: Riverview, Brilliant Law. Entităţi precum Parabis, Slater şi Gordon (care a cumpărat firme), Rocket Lawyer şi Legal Zoom sunt concurenţi agili care ar putea atrage clienţii de la firme tradiţionale, sau pune bazele unor pieţe cu totul noi în care firmele tradiţionale nu pot – sau nu vor dori – să concureze (Neill 2014). Procedând astfel, acestea demonstrează în mod vizibil spirit inovator în servicii şi furnizarea de servicii, ca factor esenţial de diferenţiere.

Tabelul 6, de pe pagina următoare, ilustrează o cădere a acelor firme care furnizează servicii în domeniul despăgubirilor pentru vătămare corporală şi a celor care furnizează servicii în domeniul dreptului muncii. Ca şi 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 creştere a numărului de firme care obţin 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 deţin o cotă de piaţă faţă de toate categoriile de servicii B2C şi B2B. Dintre aceste cabinete care obţin 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 mulţi asigurători apar şi desfăşoară activitate pe această piaţă. Despăgubirile pentru vătămare corporală nu reprezintă o activitate rezervată, iar litigiile şi liberalizarea au deschis semnificativ domeniul DVC. SBA ce asigură dosare cu volum mare de lucru şi parteneriatele cu asigurători, brokeri şi societăţi de administrare a cererilor de asigurare împing încet dar sigur furnizorii de servicii cu model tradiţional, mai vulnerabili, în afara pieţei.

#### *Tabelul 6: Firme ce preiau mandate de DVC şi/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 desfăşoară 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 activităţi) | 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 |

*Sursă: Societatea de Drept, Informaţii privind piaţa (Unitatea de cercetare - KB)*

\* SBA acoperă un spectru larg de entităţi, 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 menţinerea tranzacţionărilor pe bursă, intrarea unor branduri de renume). Datele de care dispunem nu ne permit să facem o distincţie clară între acestea.

Pentru firmele care îşi desfăşoară activitatea în dreptul muncii, provocările apar ca urmare a introducerii, în luna iulie 2013, a taxelor pentru introducerea cererii în sistemul tribunalelor, şi din alte schimbări propuse în sistemul tribunalelor, inclusiv introducerea unor audieri preliminare, folosirea pe scară tot mai largă a SAD şi alte schimbări la nivelul taxelor. Din moment ce dreptul muncii nu este un domeniu rezervat, firmele se confruntă, de asemenea, cu concurenţă din partea consultanţilor nou pătrunşi pe piaţă, care nu sunt avocaţi consultanţi, şi în special din partea contabililor, băncilor şi 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 populaţia avocaţilor consultanţi arată că profesia, în ansamblu, a crescut cu 34,8% între anii 2004 şi 2014. La nivelul lunii iulie 2014, 130.382 de avocaţi consultanţi deţineau certificate de funcţionare curente. În deceniul cuprins între anii 2004-2014, proporţia deţinătorilor de certificate de funcţionare femei a crescut de la 40,5% la 48,2%.

Există semne clare în sensul că proporţia reprezentată de avocaţi consultanţi femei şi cea reprezentată de avocaţi consultanţi care au ajuns sau sunt aproape de vârsta pensionării vor creşte semnificativ în următorii cinci ani. Se previzionează că femeile vor reprezenta peste jumătate din numărul total de avocaţi consultanţi până în anul 2020, deţinând pentru prima dată majoritatea de gen în profesia avocaţilor consultanţi.

Numărul de avocaţi consultanţi care se apropie de vârsta pensionării care îşi 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 confrunta cu costuri considerabile pentru închiderea cabinetului:

*„O parte a profesiei, în firmele cele mai mici, se vor menţine 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 consecinţă imposibilitatea de a beneficia de asigurare, sau stare de sănătate precară, sau un aspect de reglementare. Este dificil de estimat un sfârşit 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 dificultăţi în a-şi menţine 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 şi să o administreze timp de mulţi ani. Acest fapt este de natură a influenţa respectul acordat avocaţilor consultanţi respectivi, ce părăsesc profesia în aceste condiţii, şi percepţia de ansamblu asupra profesiei.

Proiecţiile realizate de Institutul Warwick pentru Cercetare în Domeniul Ocupării Forţei de Muncă (ce fac parte din Analiza Formării şi Educaţiei în Drept) arată că probabil va fi nevoie de un număr semnificativ de avocaţi pledanţi, avocaţi consultanţi şi alţi profesionişti din domeniul dreptului şi profesionişti asociaţi acestora între anii 2015 şi 2020. Aceştia indică, în plus, un număr de 58.000 de persoane de care va fi nevoie în sectorul activităţilor avocaţiale, concomitent cu o scădere previzionată de aproximativ 9 puncte procentuale a profesioniştilor din justiţie şi activităţi judiciare şi securitate publică/aplicarea legii (Wilson 2012: 3). Ce este neclar este câţi dintre aceştia 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 avocaţii consultanţi de retail este compensată prin creşterea unor capacităţi cu costuri reduse. Auxiliarii paralegal şi alţi specialişti care nu sunt avocaţi consultanţi-avocaţi acoperă un volum mai mare de lucru în ansamblu şi vor face din ce în ce mai mult din activitatea desfăşurată anterior de avocaţi consultanţi. Utilizarea de auxiliari paralegal scade semnificativ costurile. Pe fondul creşterii numărului de auxiliari paralegal, profesionişti în domeniul juridic şi consilieri care nu sunt avocaţi consultanţi în pieţele de retail, orice creştere în profesia avocaţilor consultanţi în următorii cinci ani va proveni, cel mai probabil, de la creşterea sectorului *in-house* şi a firmelor comerciale de tip IMM (vezi Tabelul 3, pagina 20).

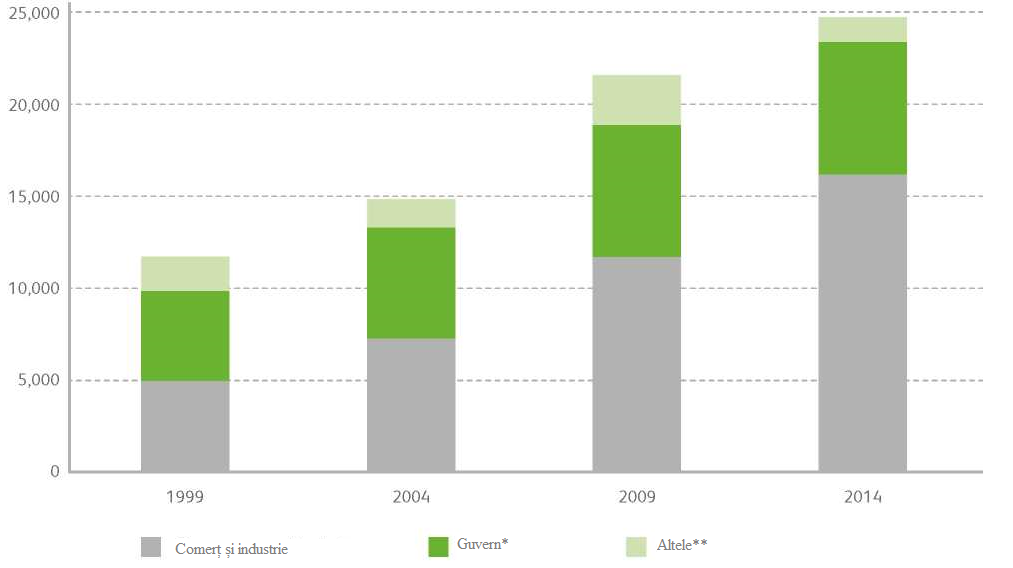
## 2.3 In-house

Între anii 2000 şi 2012, populaţia de avocaţi consultanţi *in-house* s-a dublat, ajungând la 25.600 de avocaţi consultanţi şi crescând până la 18% din totalul populaţiei de avocaţi consultanţi (Societatea de Drept, ASR, 2013c).

Majoritatea covârşitoare a avocaţilor consultanţi *in-house* (60%) îşi desfăşoară activitatea în sectorul privat, mulţi dintre aceştia fiind concentraţi în sectorul serviciilor financiare. Următorul grup, ca dimensiune, reprezentând 37%, sunt angajaţi în sectorul public, dintre care 18% în guverne locale şi 8% în Serviciul de Procuratură al Coroanei. Restul de 3% lucrează în cel de-al treilea sector, inclusiv centre de consiliere şi organizaţii de caritate înregistrate (Societatea de Drept, ASR, 2013c).

Din punct de vedere al vârstei şi a originii etnice, profilul persoanelor ce îşi desfăşoară activitatea *in-house* este similar cu cel al persoanelor din mediul privat. Media de vârstă a avocaţilor consultanţi *in-house* este de 42 ani, la fel ca media populaţiei generale de avocaţi consultanţi, iar 15% dintre avocaţii consultanţi *in-house* a căror etnie este cunoscută aparţin minorităţilor africane, asiatice, sau altor minorităţi etnice, ceea ce se apropie din nou de profilul profesiei în ansamblu.

##### Figura 5: Avocaţi consultanţi in-house în funcţie de tipul angajatorului (ASR 2014: 3)



*Sursa: Societatea de Drept, date din Rapoartele Statistice Anuale*

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

\* include deţinătorii de PC din departamentele guvernamentale, guvernele locale, instanţă, servicii finanţate de stat şi Serviciul de Procuratură al Coroanei.

\*\* include deţinătorii de PC din sindicate, industrii naţionalizate, servicii de consiliere, unităţi de învăţământ, servicii de sănătate, altele şi contabili.

Aproximativ unul dintre patru angajaţi femei deţinătoare ale PC îşi desfăşoară, în prezent, activitatea *in-house* – un procent semnificativ mai mare decât cel al avocaţilor consultanţi bărbaţi. Centrele de consiliere angajează cea mai mare proporţie de avocaţi consultanţi *in-house* femei (68%) şi de etnie africană, asiatică sau alte minorităţi etnice (28%) (Societatea de Drept, ASR, 2014).

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

#### *Tabelul 7: Desfăşurător al avocaţilor consultanţi şi birourilor in-house în funcţie de tipul de organizare (Tabel reprodus din Oxera 2014: 6)*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Număr de avocaţi consultanţi *in-house* (% din populaţia *in-house*)** | **Număr de birouri** |
| **Organizaţii din sectorul privat** |  |  |
| Comerţ şi industrie | 15.208 (59%) | 5.153 |
| Practici de contabilitate | 167 (1%) | 28 |
| **Organizaţii din sectorul public** |  |  |
| Organisme ale guvernelor locale | 4.607 (18%) | 440 |
| Serviciul de Procuratură al Coroanei | 2.145 (8%) | 54 |
| Unităţi de învăţământ | 459 (2%) | 186 |
| Instanţe | 391 (2%) | 71 |
| Organisme guvernamentale | 259 (1%) | 47 |
| Servicii finanţate de stat | 363 (1%) | 52 |
| Servicii juridice guvernamentale | 762 (3%) | 25 |
| Organisme de reglementare | 493 (2%) | 24 |
| Servicii de sănătate | 87 (0%) | 32 |
| Forţele armate | 334 (0%) | 1 |
| **Organizaţii din cel de-al treilea sector** |  |  |
| Servicii de consultanţă | 474 (2%) | 145 |
| Organizaţii de caritate înregistrate | 116 (0%) | 55 |
| Institute | 6 (0%) | 3 |
| Biserici şi alte organisme religioase | 19 (0%) | 11 |
| **Servicii de consultanţă juridică** | 12 (0%) | 18 |
| **Total** | **25.602 (99)** | **6.345** |

*Sursă: Analiză Oxera a datelor SRA*

Notă: În cazul în care avocaţii consultanţi desfăşoară activitate pentru mai multe organizaţii, aceştia au fost clasificaţi în funcţie de activitatea principală. Mai puţin 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 noştri se vor număra:

|  |
| --- |
| * mai multe femei avocaţi consultanţi în ansamblu şi mai multe femei avocaţi asociaţi. * mai mulţi avocaţi consultanţi ajunşi la vârsta pensionării; inclusiv, printre proprietarii de firme, mulţi care încearcă să finanţeze închiderea formei. * o mai mare diversitate de roluri şi titulaturi, dincolo de taxonomia pur avocaţială. * un număr tot mai mic de modele tradiţionale de firme de avocatură. * un număr în creştere de noi tipuri de modele de business, cu locuri de muncă pentru avocaţii consultanţi, adeseori cu o prezenţă pronunţată de angajaţi care nu sunt avocaţi şi cu investiţii externe – nu doar din partea SBA. * mai mulţi avocaţi consultanţi care îşi desfăşoară activitatea *in-house* (aproximativ 35% din totalul membrilor). * mai mulţi avocaţi consultanţi care îşi desfăşoară activitatea pe pieţele B2B. Deşi previzionăm o creştere a volumului de mandate B2B existente, acest domeniu este pregătit să atragă firme nou intrate pe piaţă, în special pe măsură ce tot mai mulţi clienţi îşi separă activităţile, pentru a identifica soluţiile cele mai eficiente din perspectiva costurilor şi doresc să beneficieze de o combinaţie a competenţelor juridice şi de business. * mai puţini avocaţi consultanţi care îşi desfăşoară activitatea pe pieţele B2C. Nivelurile de cerinţe juridice sunt aceleaşi, dar din ce în ce mai puţine cazuri se transformă în cerere de servicii prestate de avocaţii consultanţi, tot mai puţini consumatori permiţându-şi serviciile de consultanţă ale acestora, acces la asistenţă judiciară, sau simţindu-se încrezători în alegerea unui avocat consultant în defavoarea altor opţiuni, una dintre opţiuni fiind pasivitatea. * un număr în scădere de avocaţi consultanţi DVC – unii fiind recrutaţi în furnizorii de servicii cu volum mare, alţii fiind excluşi cu totul. * un număr în scădere de avocaţi consultanţi cu servicii integrate de elaborare a documentelor de vânzare-cumpărare, ca urmare a automatizării tot mai accentuate a acestui proces, utilizării de auxiliari paralegal şi furnizori care nu sunt avocaţi consultanţi şi creşterea specialiştilor autorizaţi în redactarea documentelor de vânzare-cumpărare.[[5]](#footnote-5) * mai mulţi avocaţi consultanţi care exploatează evoluţiile pieţei B2C apărute din concurenţa dintre autorităţile de reglementare, de ex.: renunţarea la utilizarea oficială a titulaturii de avocat consultant şi începerea unei activităţi în altă calitate decât avocat şi/sau furnizori reglementaţi. |

Figura 6 reproduce harta furnizorilor reglementaţi/nereglementaţi din raportul Societăţii de Drept *Evaluarea pieţei: Imagine de ansamblu* (2012a) subliniind diferitele forme ale concurenţei dintre avocaţi consultanţi. Aceasta este ultima dată la care au fost disponibile date comparabile în urma analizei LSB privind informaţiile de reglementare din anul 2011 (mai multe informaţii puteţi găsi în cele trei rapoarte ale Evaluării pieţei: *Imagine de ansamblu* (2012a); *Sectoare principale* (2012b); *Pieţe esenţiale* (2013a)).

Deşi aparent numărul notarilor a scăzut în ultimul deceniu, de la aproximativ 1.300 în anul 2000 (Shaw, 2000) la aproximativ 900 în anul 2012 (Federaţia Notarilor 2013),[[6]](#footnote-6) se pare că numărul total al funcţionarilor juridici (autorizaţie de tip charter sau echivalentă, şi stagiari) s-a menţinut relativ stabil în ultimii şapte-opt ani, la aproximativ 22.000 (CiLex). De cealaltă parte, previzionăm că vom asista la o creştere fie a numărului de persoane autorizate să redacteze documente de vânzare-cumpărare, fie în cota de piaţă a acestora şi/sau volumul tranzacţiilor efectuate.

##### Figura 6: Furnizorii reglementaţi şi nereglementaţi concurează pe o piaţă din Regatul Unit în valoare de 26,8 mld GBP în 2011

Practicieni în domeniul juridic:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 – avocaţi consultanţi  4 – persoane autorizate în redactarea documentelor de vânzare-cumpărare  7 – avocaţi specializaţi în mărci | 2 – avocaţi pledanţi  5 – notari  8 – avocaţi specializaţi în brevete | 3 – profesionişti în domeniul juridic  6 – avocat specializat în stabilirea cheltuielilor de judecată  9 – furnizori de servicii juridice nereglementaţi în domeniu mai larg, ce furnizează activitate nerezervată\* | Legendă:  Dimensiunea bulei indică numărul relativ de furnizori individuali de servicii |



Concurenţă între avocaţi consultanţi şi avocaţi specializaţi în brevete, de ex. pe mandate de IP

Concurenţă între avocaţi consultanţi şi avocaţi specializaţi în mărci, de ex. pe mandate de încălcare a drepturilor de autor

Concurenţă între avocaţi pledanţi şi avocaţi consultanţi

Concurenţă între avocaţi pledanţi, avocaţi consultanţi şi profesionişti în domeniul juridic cu drepturi de audienţă

Concurenţă între profesionişti în domeniul juridic, persoane autorizate să redacteze documente de vânzare-cumpărare, notari, de ex.: pentru redactarea actelor de vânzare-cumpărare

Concurenţă între notari, avocaţi consultanţi şi persoane autorizate să redacteze documente de vânare-cumpărare, de ex.: pentru redactarea actelor de vânzare-cumpărare

Avocaţi consultanţi din cel mai mare grup individual de furnizori (între 38-46% dintre toţi furnizorii de servicii juridice) care concurează cu o serie de alţi profesionişti în drept în diferite proporţii. În cadrul activităţii rezervate, printre aceştia se numără avocaţi pledanţi, notari, profesionişti în domeniul juridic, avocaţi specializaţi în stabilirea cheltuielilor de judecată, avocaţi specializaţi în mărci, persoane autorizate să redacteze acte de vânzare-cumpărare şi avocaţi specializaţi în brevete; în cadrul activităţii nerezervate, aceştia includ piaţa mai extinsă de servicii juridice furnizate de furnizori nereglementaţi, de tipul specialiştilor în redactarea testamentelor.

Piaţa mai extinsă de servicii juridice 9\* nerezervate care concurează cu unele aspecte de la toţi participanţii, dar în principal avocaţii consultanţi, directorii dept. juridice şi persoane autorizate să redacteze documente de vânzare-cumpărare

\*Nu se cunoaşte dimensiunea exactă, de aceea bula nu indică numărul de angajaţi

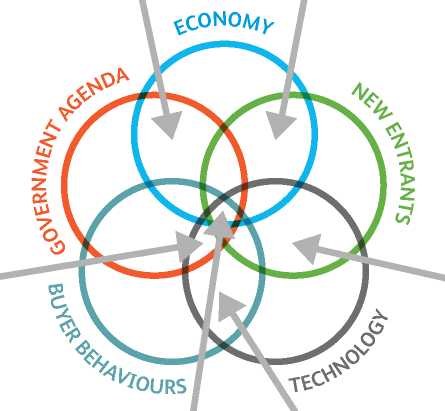
# 3. CARE SUNT FACTORII DETERMINANŢI PENTRU SCHIMBARE?

Principalii factori determinanţi pentru schimbare în piaţa serviciilor juridice pot fi grupaţi în cinci categorii:

* mediile de afaceri economice naţionale şi internaţionale (care afectează practica privată (pp) şi *in-house*)
* comportamentul cumpărătorilor (inclusiv cumpărătorii avocaţi *in-house*, dar şi IMM-uri/mediul public) (pp)
* inovaţia tehnologică şi de proces (pp şi *in-house*)
* firmele nou intrate pe piaţă şi tipurile de concurenţă (pp)
* agende politice mai extinse pe subiectul finanţării, reglementării şi a principiilor de acces la justiţie (cu precădere pp, însă unele influenţează domeniul *in-house* (de ex.: reglementare – o reglementare/complexitate va reprezenta un factor determinant pentru cererea de avocaţi *in-house*)).

Fiecare dintre aceşti factori determinanţi nu va acţiona în mod izolat, putându-se observa suprapuneri considerabile la analiza modului în care produc efecte diferiţii factori determinanţi. De exemplu, tehnologia ar putea fi privită drept un aspect care determină o schimbare în comportamentul cumpărătorilor, dar permite firmelor nou intrate pe piaţă să se diferenţieze şi să prospere. Aceste firme nou intrate pe piaţă determină, ulterior, firmele existente să îşi analizeze propriile modele de afaceri. Diferenţa, în acest caz, se face între tehnologii disruptive ce determină comportamente şi acele tehnologii care facilitează căile umblate.

##### Figura 7: Suprapunerea şi interacţiunea factorilor determinanţi



Agenda de austeritate. Tăieri din cheltuielile cu asistenţa judiciară, mărirea cheltuielilor de judecată şi revizuirea generală a bugetului justiţiei determină agenda guvernamentală în jurul accesului la justiţie, prin raportare la economie.

**AGENDA GUVERNAMENTALĂ+ ECONOMIE**

Condiţiile de piaţă favorabile fac serviciile juridice atractive pentru firmele nou intrate pe piaţă; în timp ce performanţele economice favorabile înseamnă disponibilitatea capitalului din afară pentru investiţii în firmele nou intrate.

**ECONOMIE+ FIRME NOU INTRATE**

Agenda guvernamentală de analiză a elementelor de ineficienţă ale instanţelor utilizează tehnologie pentru a determina cumpărătorii să utilizeze sistemele de soluţionare online a disoutelor (SOD).

**AGENDA GUVERNAMENTALĂ+ COMPORTAMENTELE CUMPĂRĂTORILOR +**

**TEHNOLOGIE**

Investiţiile externe în SBA şi înfiinţarea de întreprinderi influenţează inovaţia, în special în ceea ce priveşte găsirea de soluţii profitabile şi eficiente prin tehnologie.

**FIRME NOU INTRATE +**

**TEHNOLOGIE**

Agenda guvernamentală cu privire la asistenţa judiciară şi cheltuielile civile determină cumpărătorii să aleagă opţiuni de rezolvare internă sau să achiziţioneze soluţii parţiale – care conduc la oportunităţi pentru firmele nou intrate şi, în special, pentru companiile de tehnică juridică/redactarea automată a documentelor.

**AGENDA GUVERNAMENTALĂ+ COMPORTAMENTELE CUMPĂRĂTORILOR +**

**TEHNOLOGIE**

**+ ECONOMIE+ FIRME NOU INTRATE**

Tehnologia influenţează aştepările cumpărătorilor pe criterii de urgenţă, viteză de reacţie, comunicaţii; modalitatea generală de achiziţie online.

**COMPORTAMENTELE CUMPĂRĂTORILOR +**

**TEHNOLOGIE**

Nevoia sectorului *in-house* de reducere a costurilor influenţează soluţiile tehnologice să readucă activitatea la nivel intern sau să o separe.

**COMPORTAMENTELE CUMPĂRĂTORILOR +**

**TEHNOLOGIE**

#### *Tabelul 8: Principalii factori determinanţi care influenţează firmele/sectorul in-house*

|  |  |
| --- | --- |
| **GROUP** |  |
| **Firme din Top 200 care funcţionează pe pieţele B2B** | **Globalizare:** Căutarea continuă de pieţe cu creştere rapidă şi eficienţă, pe fondul economiei globalizate va determina firmele să valorifice opţiunile din pieţele internaţionale. Măsura în care întreprinderile se extind la nivel internaţional are un efect semnificativ asupra tipului de consultanţă de care au nevoie, şi într-o anumită măsură ambiţiile globale ale firmelor de avocatură vor fi influenţate de nevoile propriilor clienţi. Deschiderea/închiderea pieţelor internaţionale şi a hotarelor jurisdicţionale vor determina, de asemenea, schimbări de amplasament, tipul clienţilor şi furnizarea serviciilor.  **Investitori străini:** Transformarea la nivelul puterii economice globale a adus o nouă legiune de investitori străini în Regatul Unit din ţări precum China, Rusia şi India. Acest fapt a schimbat semnificativ peisajul de business global şi ar putea conduce la mai multe parteneriate şi/sau influenţe între ţări.  **Comportamentul cumpărătorilor:** Clienţii nu doresc să plătească resurse inutile, ceea ce înseamnă că vom asista la o utilizare din ce în ce mai mare de consilieri şi avocaţi specializaţi în contracte, sau la dezagregarea serviciilor între diferiţi furnizori, influenţând proiectul pentru oferte noi sau parţiale. Cumpărătorii vor solicita consultanţă mai multă şi mai bună la costuri mai mici şi viteze mai mari. Firmele B2B din Top 200 vor continua să asiste la influenţarea, de către clienţi, a onorariilor, termenelor şi calităţii în raporturile dintre ei. |
| **Firme din Top 200 care funcţionează pe pieţele B2C** | **Tehnologie:** Aceasta aduce un potenţial crescut pentru o mai mare eficienţă, în special pentru firmele mari care îşi ating marjele prin munca de volum mare. Probabil că grupul firmelor din Top 200 care funcţionează pe pieţele B2C conţine un mare număr de ABS care utilizează investiţii străine pentru a putea concura.  **Investiţii externe:** ABS câştigă teren şi probabil vor exista mult mai multe astfel de firme înfiinţate până în anul 2020. Investiţiile externe au permis firmelor să investească în tehnologiile de ultimă generaţie şi în sisteme de hardware şi cognitive care să le susţină proiectele ambiţioase în domeniul inovaţiei. ABS au facilitat schimbările în firmele de avocatură care sunt influenţate în principal de cererea clienţilor.  **Loialitate faţă de brand:** Acest factor determinant poate funcţiona în ambele sensuri, în special din moment ce, pentru numeroşi consumatori, achiziţiile în domeniul juridic nu sunt frecvente. Raportul YouGov *Servicii juridice* a constatat că numeroşi 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 la aceiaşi avocaţi consultanţi şi la aceleaşi 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 funcţiona cel mai probabil ca un inhibitor, şi în special brandurile de servicii financiare.  **Industria asigurărilor:** Acţiunile industriei de asigurări, în special în ceea ce priveşte cererile de DVC, determină schimbarea din punctul de vedere al modului în care pieţele funcţionează pentru firmele mai mari. Asigurătorii au influenţat, în mod tradiţional, procesul de cerere a DVC şi au făcut cu succes lobby pentru schimbările ce au influenţat forma, natura şi dimensiunea cererii şi ofertei pentru serviciile DVC (*vezi* Lewis şi Morris 2012; de asemenea, raportul SRA SBA (ICF/GHK 2014) – asigurătorii deţin multe dintre SBA în domeniul DVC, iar din 2012 acest grup a crescut). |
| **Alte firme care funcţionează pe pieţele B2B** | **Tehnologie:** Aceasta are un impact mai mare în rândul firmelor mici şi mijlocii, unde firmele se ocupă în principal de nevoi de masă/determinate de proces, iar nu de tranzacţii specializate sau cu valoare mare. Tendinţa de automatizare a rutinei se va nivela până în anul 2020, după care ne putem aştepta ca tehnologia să fie utilizată, în schimb, pentru stimularea serviciilor inovatoare sau de specialitate. Funcţionarea în sisteme eficiente din punct de vedere al costurilor ar putea fi benefică acestor firme B2B mai mici, prin atragere de cumpărători *in-house* care caută soluţii mai puţin costisitoare.  **Comportamentul cumpărătorilor:** Consilierii *in-house* care caută firme din afara Topului 200 pentru a economisi fonduri, utilizând firme doar suficient de mari, influenţează creşterea la nivelul cererii pentru servicii B2B din partea furnizorilor mai mici. De asemenea, există o oportunitate pentru aceste firme mici şi mijlocii B2B să valorifice apetitul de descentralizare a serviciilor sau soluţii de business integratoare, în care serviciile juridice reprezintă doar un element.  **Concurenţă:** Firmele mici şi mijlocii B2B se confruntă cu concurenţă acerbă din partea contabililor, a băncilor şi a societăţilor de tehnică juridică. Pentru alte firme decât cele avocaţiale, precum contabilii sau băncile, cea mai facilă tranziţie înspre furnizarea de servicii juridice este de a viza piaţa B2B, unde au mai mari şanse să ia din cotele de piaţă ale firmelor mici, decât ale firmelor din Top 200, care se confruntă cu concurenţă din partea firmelor de contabilitate din Big 4. |
| **Alte firme care funcţionează pe pieţele B2C** | **Tăieri de fonduri şi taxe:** Accesul guvernamental la agenda justiţiei (inclusiv tăierile de fonduri şi majorarea taxelor de judecată, asistenţa acordată sau nu LiP, şi finanţarea unităţilor universitare de practică judiciară) are o influenţă globală asupra fezabilităţii firmelor mai mici ce furnizează anumite servicii, dar şi asupra posibilităţii consumatorilor de a avea acces la consiliere juridică coordonată de un avocat consultant.  **Tehnologie:** La fel ca în cazul pieţelor B2B, impactul tehnologiei se face simţit în situaţiile în care firmele furnizează în principal servicii cu volum mare/determinate de proces, mai puţin decât în cazuri specializate. Tendinţa de automatizare a rutinei se va nivela până în anul 2020, după care ne putem aştepta ca tehnologia să fie utilizată, în schimb, pentru stimularea modurilor inovatoare de prestare a serviciilor sau de specialitate. De asemenea, tehnologia influenţează comportamentul cumpărătorilor prin aşteptările acestora de urgenţă, comunicare şi furnizare online, dar şi prin extinderea accesului la informaţii, deşi în detrimentul preciziei şi calităţii.  **Comportamentul cumpărătorilor:** Obiceiurile consumatorilor s-au schimbat dramatic. Clienţii, în special generaţia mai tânără, sunt mult mai la curent cu tehnologia şi mijloacele de business, fiind obişnuiţi cu accesarea şi verificarea serviciilor juridice în diferite moduri. Aşteptare cumpărătorilor din perspectiva modului în care vor comunica şi tranzacţiona cu vânzătorii vor influenţa conceptul şi furnizarea serviciilor.  **Concurenţă:** Firmele mici şi mijlocii din B2C se confruntă cu o mare varietate, şi posibil volum, a concurenţei din partea celorlalţi furnizori de servicii juridice (de ex.: Barou, profesionişti în domeniul juridic, persoane autorizate să redacteze documente de vânzare-cumpărare) şi a întreprinderilor fără legătură cu domeniul dreptului (de ex.: contabili, bănci), dar şi din partea organizaţiilor de consumatori (ex.: Citizens Advice, Advice Network, Which?) şi companiile de tehnică juridică (ex.: Legal Zoom, Rocket Lawyer). Asigurarea de consiliere de bază pentru consumatori şi/sau susţinerea acestora în parcurgerea unei soluţii de rezolvare internă reprezintă un mijloc ce implică efort potenţial scăzut/recompense mari pentru ca concurenţii avocaţilor solicitanţi să câştige o parte a acestei pieţe. |
| **Consilier *in-house*** | **Globalizare:** Pe măsură ce corporaţiile caută soluţii globale drept sursă a creşterii viitoare, există o nevoie mai mare de consilieri *in-house* pentru a înţelege cerinţele globale ale activităţii lor, inclusiv nevoia de a asigura acoperire globală din partea firmelor bine cotate cu activitate internaţională şi impune ca firmele să fie prezente în mai multe jurisdicţii. Ţinând cont de întinderea domeniului de analiză în atât de multe peisaje juridice diferite, dimensiunea responsabilităţii este extraordinară, iar consilierul *in-house* trebuie dotat pentru a răspunde rapid.  **Strategia/viziunea societăţii angajatoare:** Agenda şi motivaţiile cumpărătorilor *in-house* sunt determinate de obiectivele şi strategia întreprinderii angajatoare în ansamblu – la care contribuie, de asemenea, şi consilierul. Întreprinderea, la rândul său, se confruntă cu factori determinanţi precum agenda guvernamentală şi economia.  **Economisirea fondurilor:** Ca o prelungire la paragraful de mai sus, există o presiune asupra consilierilor *in-house* de a demonstra valoarea şi de a contribui la efortul de economisire al întreprinderii, la nivelul unităţii în ansamblu şi la nivelul cheltuielilor cu domeniul juridic.  **Tehnologie:** O componentă a factorului de economisire a fondurilor, consilierul *in-house* utilizează sisteme tehnologice ce facilitează revenirea unui volum mai mare de mandate juridice *in-house*. De asemenea, beneficiază de economiile de cost realizate prin externalizarea unei părţi a achiziţiilor în domeniul juridic către furnizori foarte tehnologizaţi şi mai eficienţi din perspectiva costurilor.  **Descentralizarea serviciilor:** În legătură cu economiile de fonduri şi tehnologia, un număr tot mai mare de consilieri *in-house* îşi descentralizează achiziţiile în domeniul juridic, plătind în plus numai pentru acele părţi ce garantează expertiză din partea firmelor de top. Pentru activităţile de rutină sau consultanţă de bază, mandatele sunt împărţite între cei mai eficienţi furnizori, din perspectiva costurilor. Pe măsură ce piaţa juridică evoluează şi apar firme nou intrate pe piaţă, consilierul *in-house* va dispune de tipuri diferite de opţiuni privind resursele. |

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

Această secţiune analizează impactul probabil al următorilor factori determinanţi asupra schimbării:

* globalizare
* tehnologie
* comportamentul cumpărătorilor
* investiţii externe
* concurenţă.

## 4.1 Globalizare

Firmele de avocatură din Top 200/City din SUA şi Regatul Unit au beneficiat de globalizare până în prezent. Firmele de avocatură bine stabilite, care au relaţii stabile cu clienţii, în principal corporaţii internaţionale, şi-au putut dezvolta rapid amprenta globală.

În anul 2015 începem să vedem marile firme de avocatură din pieţele emergente punând bazele unei prezenţe însemnate în propriile ţări, dar în pe pieţele occidentale, şi probabil că vor evolua chiar mai mult pe această direcţie până în anul 2020, nefiind de neglijat o anumită reacţie negativă faţă de dominaţia firmelor din SUA/Regatul Unit:

*„Unele pieţe se vor deschide pentru firmele de avocatură străine, iar alte pieţe probabil vor deveni mai restrictive. Există o tendinţă de protejare care se accentuează în multe ţări şi regiuni ale globului şi o reticenţă 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 tendinţe până în 2050* (2015)[[7]](#footnote-7) a constatat că există aşteptarea ca pieţele emergente să crească mai rapid decât economiile dezvoltate, şi „în consecinţă, ţările aflate în curs de dezvoltare precum China şi India vor depăşi, probabil, liderii globali actuali, cum ar fi SUA, Japonia şi Europa Occidentală”. Vor exista cu siguranţă semne puternice în acest sens până în anul 2020, dar privind mai departe, la orizontul 2050, EIU previzionează că „alte pieţe emergente, cum sunt Indonezia şi Mexic, se vor clasa între primele zece economii în ceea ce priveşte cursul de schimb pe piaţă... întrecând economii precum Italia şi Rusia” (2015:12).

Un număr tot mai mare de firme din China caută să investească şi să desfăşoare activităţi în sau prin Regatul Unit, însă pentru aceste firme, diferenţele culturale şi juridice pot reprezenta o adevărată barieră. În data de 1 iunie 2015[[8]](#footnote-8), *Legal Futures* a raportat că Autoritatea de Reglementare a Avocaţilor Consultanţi - SRA a acordat licenţă unei singure SBA cu capital chinez, ce viza societăţi din China în încercarea de a investi în străinătate. YangTze Law, cu sediul în Londra, a fost înfiinţată în asociere cu firma de avocatură cu sediul în Exeter Michelmores, şi va furniza servicii juridice de tip back-office şi de reglementare.

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

*„firmele din [Anglia şi Ţara Galilor] să găsească în continuare modalităţi de a se asocia cu firme locale din străinătate.”*

Pentru a-şi desfăşura activitatea pe pieţele închise, dar şi cu titlu de previziune ca până în anul 2020

*„să existe o cădere inexorabilă a barierelor în ţările 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 internaţional, este mult mai puţin clar dacă Rusia sau India vor mai face vreo diferenţă. Pentru un participant la grupul de consultare, 2020 a fost probabil un termen prea scurt pentru a analiza impactul complet al participanţilor internaţionali de pe pieţele emergente asupra pieţelor juridice. Alţi analişti au fost de părere că ţări precum China, unde în prezent nu funcţionează statul de drept, vor profita de următorii cinci ani pentru a-şi dezvolta cunoştinţele, dar şi că „pe măsură ce ţări precum China, Rusia, India etc. îşi modernizează sistemele juridice, dreptul lor va prelua probabil multe alte aspecte occidentale”. Ne putem aştepta a transformări serioase ale peisajului din partea jucătorilor internaţionali şi a firmelor acestora în jurul anului 2022 şi mai pe departe.

Politica guvernamentală actuală în ceea ce priveşte relaţia Regatului Unit cu UE va aduce probabil un nivel major şi îngrijorător de nesiguranţă în anumite domenii de practică, în special dacă întreprinderile globale preferă să îşi asigure accesul la pieţele din UE şi aleg mijloace ce tranzitează Regatul Unit. Firmele de IP din Anglia şi Ţara Galilor se confruntă cu concurenţă, în special, din partea practicienilor IP din Germania şi din alte state UE:

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

Locul deţinut 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 şi magnetul pe care îl reprezintă pentru investiţii străine directe (ISD) şi succesul firmelor din City. Orice schimbare la nivelul acestei relaţii ar putea şubrezi poziţia Londrei de centru financiar global esenţial şi 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 percepţiei că Londra este o poartă către UE, un loc sigur din care investitorii/clienţii din afara UE îşi pot realizare tranzacţiile în legătură cu UE, şi un loc foarte competitiv în care se fac afaceri.

Ieşirea din UE ar diminua grupul de talente pe care firmele le pot atrage şi probabil va diminua gradul de atractivitate al cartierului City din Londra, şi al profesiei juridice în întregime. Cu toate acestea, pentru firmele care au derulat deja activitate la nivel global, reechilibrarea prezenţei lor între ţări individuale face, la urma urmelor, parte din ceea ce ştiu ele să facă. Prin urmare, firmele din City au încredere în capacitatea lor de a se adapta şi, dacă este necesar, de a-şi muta operaţiunile din Regatul Unit într-un stat UE – ceea ce înseamnă că ieşirea din UE va avea un impact posibil mult mai mare asupra profesiei la scară largă şi asupra firmelor medii decât asupra firmelor de top din City. Acestea fiind zise, impactul colectiv al ieşirii din UE ar fi în mod clar dăunător situaţiei economice şi potenţialului generator de venituri al Londrei, ca punct de convergenţă comercială globală, şi ar însemna o soartă nesigură pentru avocaţi calificaţi din Anglia şi Ţara Galilor, care ar putea fi lăsaţi în urmă.

În plus, Parteneriatul Transatlantic pentru Comerţ şi Investiţii (PTCI), o convenţie pentru reducerea tarifelor şi a barierelor de reglementare în vederea stimulării comerţului dintre SUA şi ţările UE şi pentru a facilita societăţilor de pe ambele maluri ale Atlanticului accesul la pieţele celorlalte, formulează de asemenea întrebări cu privire la rezultate, în situaţia 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 şi 1,00 mld GBP la economia UE în fiecare an” (Padmanabhan 2014: fără pagină).

## 4.2 Tehnologia

Tehnologia influenţează serviciile juridice în cinci modalităţi principale:

* permite furnizorilor să devină mai eficienţi în ceea ce priveşte activitatea procedurală şi în legătură cu mărfurile.
* reducerea costurilor prin înlocuirea persoanelor salariate cu sisteme de citire automată sau inteligenţă artificială (AI).
* elaborarea de idei pentru noi modele de firmă şi inovaţie în ceea ce priveşte procesele.
* generează muncă în domeniile securităţii cibernetice, protecţiei datelor şi a noilor legi în materia tehnologiei (inclusiv utilizarea, infracţiunile, corupţia, drepturi de achiziţie online, drepturi de autor).
* susţinerea schimbărilor cu privire la comportamentele decizionale şi de achiziţie ale consumatorilor.

### 4.2.1 Tehnologie şi inovaţia sistemelor AI

Inovaţia tehnologică a condus la mai multe soluţii standardizate pentru realizarea proceselor juridice şi posibilitatea de transformare a numeroase servicii juridice în produse de larg consum. Numeroase societăţi de tehnică juridică, universităţi şi firme de avocatură explorează, în prezent, în ce măsură domeniul cognitiv al avocaţilor poate fi şi el automatizat. Conform Riverview, „un prim obiectiv constă din automatizarea unora dintre capacităţile cognitive ale persoanelor cu cunoştinţe vaste pentru a oferi organizaţiilor unelte inteligente de susţinere a procesului decizional” (Hyde 2015). Riverview colaborează în prezent cu Universitatea din Liverpool în încercarea de a aplica inteligenţa artificială (AI) în sarcinile juridice. Asocierea va demonstra cât de mult poate fi aplicată experienţa de AI a departamentului de ştiinţe informatice din cadrul Universităţii Liverpool într-o firmă de avocatură de business.

Această asociere vine ca urmare a colaborării dintre Hodge Jones & Allen şi 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 şi 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 şi ce determină nivelul daunelor şi cheltuielilor. Rezultatul a constat dintr-un dispozitiv ce poate calcula rezultatele probabile ale despăgubirilor în cazurile de vătămare corporală. Directorul echipei de despăgubirile pentru vătămare corporală din cadrul firmei afirmă că modelarea „a pus sub semnul întrebării unele dintre prejudecăţile 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 şi mai precis decât un avocat consultant în furnizarea de servicii juridice şi consultanţă cu privire la opţiunile comparabile. Încă din anii 1970 Weizenbaum (1976) a susţinut că computerele nu ar trebui să ia decizii în domeniul dreptului, deşi ar fi capabile să facă acest lucru. Berman şi Hafner (1987) a discutat un număr de motive pentru care deciziile juridice nu pot fi explicat 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 şi să creeze reguli noi (Gardner 1985). Sistemele specializate pot fi utilizate în procesul decizional algoritmic – în ce măsură această utilizare satisface interpretări etice şi de nuanţă specifice cazurilor, rămâne de văzut – însă aceste sisteme pot de asemenea fi utilizate pentru a organiza şi prezenta fapte şi aspecte relevante în procesul decizional realizat de un individ (de ex.: sistemele Watson şi ROSS ale IBM[[9]](#footnote-9)).

Grupul de consultare pentru viitor a previzionat că tendinţa 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 acelaşi motiv, nu mai folosesc o maşină de scris de şcoală veche.”*

*(Grupul de consultare pentru viitor - B2B)*

*„Consider că este inevitabil ca computerele şi 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)*

*„Sistemele cognitive precum Watson de la IBM, care au capacitate impresionantă de aproximare a inteligenţei, dacă i se furnizează în mod adecvat conţinut, este instruit şi menţinut. La început, aceste sisteme vor permite profesioniştilor din domeniul juridic să stabilească ce este legea, estimările de succes, primii cinci factori ce ar trebui avuţi 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 parcurgeţi cu uşurinţă cercetarea în domeniul dreptului”. Utilizatorul formulează întrebări în engleză simplă şi „ROSS citeşte apoi întregul text al legii şi scoate un răspuns cu citat şi extrase pe subiect din legislaţie, jurisprudenţă şi surse secundare pentru a vă pune la curent imediat... În plus, ROSS monitorizează în permanenţă legea pentru a vă anunţa cu privire la orice noi hotărâri judecătoreşti care ar putea afecta cazul Dvs.” (*vezi* 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. Avocaţii marchează informaţii relevante dintr-un subset de documente şi îl încarcă într-un program informatic ce foloseşte 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, şi 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 înţeleasă şi „probabil mai puţin 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 susţine că programele AI vor avea „în viitorul nu prea îndepărtat” capacitatea de a consilia dacă să se deschidă sau nu acţiune în justiţie, vor estima cum ar putea fi acesta soluţionat şi chiar va putea redacta secţiuni din apărările depuse. În acelaşi timp, se întreabă cine poartă responsabilitatea dacă clienţii primesc sfaturi greşite (O'Toole 2014: fără pagină) – revenind la dezbaterile privind etica, relaţia cu clientul şi reglementările apărute ca urmare a utilizării noilor tehnologii şi, 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 creştere bazată pe productivitate. De asemenea, poate degreva o parte din volumul de muncă al firmelor, aşa cum am văzut în exemplele de mai sus de trecere la automatizare. Mai mult, tehnologia poate ajuta concurenţii care au acces la investiţii externe să inoveze, îndepărtându-se de modelele tradiţionale de furnizare a serviciilor. Studiul Altman Weil din 2015 având ca obiect firmele de avocatură a constatat că a doua cea mai mare ameninţare pentru activitatea firmelor de avocatură, după noile firme intrate pe piaţă (care nu includ avocaţi), constă din utilizarea, de către clienţi, a unor instrumente tehnologice ce reduc nevoia de avocaţi şi 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 soluţiilor tehnologice ale clientului, iar alţi 42% au considerat că acesta ar putea reprezenta o potenţială ameninţare pentru activitatea firmelor lor.

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

Inovaţia, care a fost posibilă, pentru mulţi, prin investiţii externe s-a concentrat în principal pe capacitatea de utilizare a sistemelor tehnologice pentru a automatiza furnizarea de servicii juridice, şi 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 pieţe, relaţii de servicii şi chiar de a uşura comunicarea trecând peste hotare internaţionale. Cu toate acestea, numeroşi clienţi se pot baza în continuare pe marile firme de avocatură (Top 200, City, Magic Circle) pentru cazurile juridice complexe şi specializate şi sunt dispuşi să plătească un preţ mai mare pentru acestea, în ciuda faptului că sunt disponibile soluţii tehnologice pentru gestionarea unora dintre aceste aspecte juridice complexe, la un cost mult mai mic şi cu o mai mare precizie. Unii clienţi, care sunt ei înşişi avocaţi *in-house*, rămân sceptici în ceea ce priveşte capacitatea tehnologiei de a se descurca mai bine în furnizarea serviciilor juridice decât un avocat. Deşi acceptă analiza documentelor asistată de calculator, unii nu au încă încredere deplină în tehnologie pentru a analiza situaţia juridică sau pentru a oferi opţiuni juridice. Deşi ne aşteptăm să vedem o oarecare schimbare în această atitudine până în anul 2020, relaţia interumană va continua să fie preferată de multe dintre marile corporaţii.

### 4.2.2 Drept penal, dezvăluire electronică şi instanţe virtuale

Probabil că integrarea informaţiei şi a tehnologiilor digitale în practica de drept penal şi în funcţionarea instanţelor va remodela şabloanele de comportament şi procesul de gândire al factorilor interesaţi în domeniul dreptului penal, de la judecători şi avocaţi până la grefieri şi personalul din cadrul firmelor de avocatură.

Valoarea şi fezabilitatea sistemelor de instanţe virtuale din Anglia şi Ţara Galilor a fost discutată într-un număr de ocazii ca parte a strategiei digitale a Ministerului de Justiţie. O trecere înspre dezvăluire electronică şi 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 priveşte modul în care cazurile tradiţionale sunt administrate, dar şi prin noile legi în materia criminalităţii cibernetice şi tehnologiei.

|  |
| --- |
| **Studiu de caz**  Singapore a implementat deja Sistemul de Litigii Electronic, despre care s-a spus că ajută la administrarea justiţiei în mod eficient, eficace şi economicos (http://www.supcourt.gov.sg/). Încă din anul 1996, sistemul din Singapore a convins nişte „avocaţi pricepuţi la IT” să facă o încercare, folosind documente electronice în Instanţa Tehnologică, atât pentru procese penale, cât şi civile. În anul 1998, utilizarea documentelor electronice a fost extinsă la toate apelurile audiate în faţa Curţii de Apel şi Apelurile Magistraţilor (prezidate de către Preşedintele Curţii Supreme). Iar în 1999, utilizarea documentelor electronice a fost extinsă la toate procesele penale şi la anumite procese civile. Acest lucru a fost posibil după ce toate sălile de judecată şi încăperile din Clădirea Curţii Supreme au fost echipate complet pentru a susţine utilizarea documentelor electronice prin monitoare cu ecran plat pe braţe rotative, dispozitive de comutare video şi pupitre fabricate pe comandă, toate acestea făcând sălile de judecată compatibile cu documentele electronice. |

### 4.2.3 Soluţionarea online a disputelor

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

Pentru cererile cu valoare redusă, sistemul judiciar actual se poate dovedi costisitor, încet şi complex, în special dacă cele două părţi aflate în conflict se prezintă personal. Grupul de Consultanţă pentru Soluţionarea Online a Disputelor, înfiinţat de către Consiliul de Justiţie Civilă, a explorat potenţialul SOD pentru disputele în materie civilă, a căror valoare nu depăşeşte 25.000 GBP. Principala recomandare a grupului este ca Serviciul pentru Instanţe şi Tribunale din Regatul Unit (*HM Courts & Tribunals Service*) să stabilească un nou serviciu de instanţă, bazat pe internet, cunoscut drept Instanţa Online din Regatul Unit (*HM Online Court (HMOC*)): „Pe HMOC, membrii corpului judiciar se vor pronunţa în cauze în mediul online, interacţionând electronic cu părţile. Soluţionarea anterioară a disputelor pe HMOC va fi de asemenea realizată – prin efortul unor persoane denumite „facilitatori” (Grupul de Consultanţă SOD 2015: 6). Grupul propune trei nivele: evaluarea online (consiliere); facilitarea online (mediere); şi judecarea online (administrarea cauzei şi pronunţarea 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 câţiva ani” (Hodges 2015: fără pagină). Hodges (2015) observă că „s-a stabilit deja că consumatorii care au avut dispute cu comercianţii sunt mai atraşi de sistemul avocatului poporului decât de funcţiile de depunere a plângerilor în instanţă sau la organismele de reglementare”. Întrebările cu privire la viabilitatea unui sistem SOD cu sediul în instanţă arată înspre lipsa elementului uman, nevoia de discuţie şi importanţa deblocării în punctele în care condiţiile şi acordurile ar fi putut fi înţelese greşit.

Cu toate acestea, sistemul SOD de pe eBay a putea fi unul dintre cele mai de succes argumente pentru a analiza extinderea locului şi a modului în care sunt implementate aceste procese. Aproximativ 60 milioane de neînţelegeri între comercianţii de pe eBay sunt soluţionate în fiecare an cu ajutorul SOD (Grupul de Consultanţă 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 varietăţi de sectoare şi nevoi de achiziţie. Profesia juridică moşteneşte impactul schimbărilor realizate de principalele branduri de consum în construirea cu succes a reputaţiei şi interacţiunea cu cumpărătorii online. Consumatorii s-au obişnuit cu căutarea de informaţii şi păreri care să-i ajute să ia o decizie şi apoi comunică şi tranzacţionează cu vânzătorii prin tehnologii de tip ecran. Pentru mulţi consumatori, acest tip de comportament le alimentează aşteptările despre cum ar putea dobândi acces şi achiziţiona servicii juridice.

*„Cred că, în general, clienţii vor avea aşteptarea de a interacţiona în asistenţa juridică printr-un monitor de computer (dacă acesta nu a fost deja depăşit de dispozitivele mobile); că vor avea nevoie să li se furnizeze servicii la costuri mici şi preţuri fixe pentru ceea ce doresc. Una dintre probleme este, desigur, faptul că nu vor putea exprima cu siguranţă ceea ce doresc (în medicină, de exemplu, un medic generalist poate fi abordat, nu pentru că există aşteptarea că acesta va putea să realizeze ceva, ci deoarece va putea, cel puţin, 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 priveşte tipurile şi nevoile viitoare ale clienţilor. 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 secţiunea 4.3.1.

## 4.3 Comportamentul cumpărătorilor

### 4.3.1 Comportamentul cumpărătorilor pe pieţele 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 divorţa în continuare, vor comite în continuare infracţiuni, vor muri în continuare. Însă este o greşeală să presupunem că, deoarece există în continuare probleme, aceasta înseamnă că solicitările de consultanţă vor curge în continuare înspre firmele de avocaţi consultanţi. Grupul de consultare pentru viitor (B2C) a elaborat un comentariu mai complex cu privire la viitor, în ceea ce priveşte nevoia de educare a publicului în legătură cu avocaţii consultanţi şi cu achiziţia de servicii juridice:

*„Avocaţii consultanţi reprezintă un grup mare şi puternic de profesionişti în domeniul dreptului, însă nu există nimic la nivelul educaţiei, 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-şi afirma cu claritate propunerea de valoare: ce valoare primesc de la tine? (Pentru a şti acest lucru, trebuie să ştiu suficient de mult în legătură cu implicaţiile, pentru a estima diferenţa pe care o produci.) Cât mă va costa? Care sunt oamenii care se vor ocupa de această problemă pentru mine? Ce garanţii am dacă se întâmplă ceva? Cât de uşor este pentru mine să mă opresc, dacă se dovedeşte că nu este furnizorul potrivit pentru mine?”. (Grupul de consultare pentru viitor - B2C)*

Persistă un mare grad de nesiguranţă la nivelul consumatorilor cu privire la diferitele tipuri de avocaţi şi de firme de specialitate juridică. În prezent, este foarte dificil, chiar şi pentru consumatorii avizaţi, 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 diferenţa între o firmă de avocatură sau avocat consultant de renume şi altul; acest procent a crescut de la 51% în luna decembrie 2013 (Rapoartele YouGov 2015:15).

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

*”Distincţia dintre SBA/firmă convenţională este arbitrară pentru consumator şi nu cred că am asistat la vreo dovadă de îmbunătăţire la nivelul înţelegerii consumatorului în sensul dacă firmele din domeniul juridic sunt reglementate sau nu.” (Grupul de consultare pentru viitor - B2C)*

În ciuda volumului şi importanţei modificărilor din piaţa serviciilor juridice, publicul în ansamblu este în continuare confuz în ceea ce priveşte ce poate oferi un avocat consultant şi propriile drepturi, în calitate de cumpărători. Această confuzie favorizează concurenţa atât din partea altor furnizori reglementaţi, cât şi nereglementaţi.

Până în anul 2020, clienţii care vor plăti pentru servicii juridice vor avea aşteptarea ca acestea să aibă viteză mare de reacţie, să fie personalizate şi transparente – chiar mai mult decât în prezent şi posibil dintr-o mai mare selecţie de furnizori. Înţelegerea modului în care consumatorii se schimbă este esenţială pentru firme, dacă acestea vor să îndeplinească nevoile generaţiilor actuale şi viitoare de clienţi. Generaţia Y (sau Generaţia Mileniului)[[10]](#footnote-10) devine tot mai importantă pentru economie, dar cu toate acestea decalajul se lărgeşte între modul în care Generaţia Y comunică şi se conectează şi modul în care firmele de avocaţi consultanţi îi abordează, drept potenţiali clienţi.

*„Obiceiurile consumatorilor s-au schimbat semnificativ, iar firmele trebuie să se adapteze şi să inoveze pentru a rămâne în competiţie. Chiar şi ca firmă de nişă, firmele cu clienţi vârstnici, potenţialii clienţi caută servicii juridice în moduri diferite. [Firma] primeşte un număr semnificativ de solicitări de la generaţia mai tânără, prin pagina de internet şi pagina de Facebook.” (Principiul unic al nişei, firmă boutique, raport RM)*

Generaţia Y va reprezenta 75% din forţa de muncă până în anul 2025 şi modelează activ cultura corporativă şi aşteptările într-o diversitate de sectoare (Solis 2012). Şi totuşi, pentru Solis (2012), Generaţia Y este deja subsumată în ceea ce el numeşte Generaţia C – Consumatorul Conectat.

Consumatorii conectat, cărora li s-a dat putere, au ajuns să se aştepte ca firmele să îi cunoască, să îi înţeleagă şi să le livreze ceea ce îşi doresc, unde, când şi cum îşi doresc (Solis 2014). Este felul în care oamenii integrează tehnologia, de la reţelele sociale la telefoanele de tip smartphone la aplicaţii inteligente, ce contribuie la stilul de viaţă digital reprezentativ pentru Generaţia C. În timp ce Generaţia Y apelează la Google pentru informaţii cu privire la problemele lor juridice, opţiunile posibile şi dacă/cum să găsească un avocat consultant, Generaţia C îşi consultă reţelele sociale. Acest grup doreşte să ştie cine, din reţelele lor, a avut o problemă similară, ce au făcut şi ce calificativ acordă pentru ceea ce au făcut. Solis (2013) afirmă: „La sfârşitul zilei, nu concurezi doar pentru atenţie, concurezi pentru relevanţă. Pentru a obţine relevanţă, trebuie să înţelegi ce apreciază consumatorul conectat.”

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

Multe firme de avocatură pot considera că asigură servicii bune orientate spre client, pe baza cunoştinţelor juridice pe care le deţin, însă clienţii caută un nivel de valoare ce depăşeşte experienţa juridică. Aceasta a creat oportunităţi pentru firmele nou intrate pe piaţă, care au o mai bună înţelegere a modului în care clienţii definesc valoarea şi 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 ameninţare semnificativă pentru firmele mici de retail existente. Brandurile de consum cunoscute la nivel naţional 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 avocaţi consultanţi adoptă abordarea inversă: se concentrează în primul rând pe propriile domenii de expertiză şi apoi caută modalităţi de comunicare şi prin care să vândă respectiva expertiză.

##### Figura 8: Modul în care se schimbă clienţii

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **TRADIŢIONAL**  Număr în scădere  Mediul fizic  Individ  Atunci când au o problemă juridică, caută…  Un furnizor identificat care să le soluţioneze problema  Clienţii **tradiţionali** caută în felul următor:   * cer recomandări la prieteni/membrii familiei * căutare la bibliotecă * vizitează firme de avocatură * reclame în ziare, la radio, la TV   Cum transmit laude/reclamaţii:   * trimit scrisori către firmă * votează cu ajutorul picioarelor | **ONLINE**  Număr în scădere  Internet  Reţea  Atunci când au o problemă juridică, caută…  Informaţii despre problemă şi opţiuni  Clienţii **online** caută în felul următor:   * dau căutare pe Google * trimit emailuri la o firmă de avocatură * folosesc site-uri specializate (de ex.: *Find a Solicitor*/Caută un avocat consultant) * folosesc site-uri specializate unde se găsesc păreri/conţinut postate de profesionişti (de ex.: Which?)   Cum transmit laude/reclamaţii:   * trimit emailuri către firmă * postează păreri online/pe site-uri de rating | **CONECTAT**  Număr în creştere  Mediul social  Comunitate  Atunci când au o problemă juridică, caută…  Experienţe împărtăşite: ce au făcut alţii în aceeaşi situaţie  Clienţii **conectaţi** caută în felul următor:   * pun întrebări prietenilor din reţelele sociale * pun întrebări pe Twitter, Facebook * Citesc opiniile şi părerile altor consumatori   Cum transmit laude/reclamaţii:   * postează experienţa pe Twitter, Facebook; distribuie păreri prin prietenii din mediul social |

Există un mare grup de clienţi potenţiali care nu-şi pot permite să plătească pentru serviciile juridice, iar această situaţie probabil se va agrava în următorii cinci ani. În anul 2014, costul serviciilor a fost specificat de mai mulţi adulţi (75%) decât orice alt criteriu ca reprezentând un factor în alegerea consultantului juridic – dincolo de experienţa şi reputaţia consultantului, menţionate de 74% (Rapoartele YouGov 2015: 31). Dintre cei 2.097 adulţi reprezentativi la nivel naţional intervievaţi de YouGov, 4% dintre cei care aveau o problemă juridică nu îşi puteau permite să plătească pentru servicii juridice, iar încă 3% „au decis să renunţe deoarece întreaga experienţă părea prea complicată” (Rapoartele YouGov 2015: 20). O soluţie des lăudată pentru cei care nu îşi pot permite serviciile juridice prestate de avocaţii consultanţi este o abordare de tip DIY (personală), uşurată de informaţiile disponibile online şi de formularele digitale ghidate ce se completează automat. Cu toate acestea, este important să ne amintim că nu toată lumea este online şi nu toată lumea are cunoştinţe digitale:

*„Există o mare suprapunere între cei care nu îşi pot permite să plătească şi cei care fie nu au acces la servicii digitale, fie nu dispun de abilităţile necesare pentru a le explora. Ceea ce înseamnă că există o problemă legată de accesul la justiţie/accesul la lege pentru soluţionarea căreia va fi nevoie de o combinaţie de scheme pro bono, finanţare publică, instituţii unde lucrează studenţi şi 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 obţine consultanţă în cea mai incipientă etapă a unei probleme înseamnă, în multe cazuri, că problema respectivă s-ar putea agrava, necesitând o soluţionare mai serioasă şi potenţial mai costisitoare, inclusiv intervenţie pe cale oficială, la un moment ulterior. Aşa cum se arată în Figura 3 (pagina 18), unele firme au identificat o piaţă prin accentul pus pe furnizarea de consultanţă în etapa incipientă (inclusiv extinderea înspre mediere şi abilităţi de consiliere). Pentru aceste firme, capacitatea de a ajuta consumatorii să înţeleagă care sunt opţiunile de care dispun şi să întreprindă demersuri în cel mai scurt timp reprezintă combinaţia perfectă de promovare a firmei ca fiind abordabilă, atrăgând în acelaşi timp clienţi înainte ca aceştia să fie siguri dacă doresc să demareze o acţiune în justiţie şi gestionarea unor probleme care necesită un efort relativ redus din partea firmei pentru soluţionare.

##### Figura 9: Abordarea pornind de la nevoile cumpărătorului faţă de abordarea pornind de la experienţa firmei

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **FIRME NOU INTRATE PE PIAŢĂ** |  | **FIRME TRADIŢIONALE MICI ŞI MIJLOCII** |
| PORNIND DE LA CUMPĂRĂTOR  Firmele nou intrate pe piaţă (în special brandurile cunoscute de consumatori) pornesc de la zero în ceea ce doresc cumpărătorii la cel mai de bază nivel şi elaborează soluţii pentru satisfacerea nevoilor respective. |  | PORNIND DE LA CUNOŞTINŢELE JURIDICE  Firmele de avocaţi consultanţi se concentrează pe domeniile de experienţă şi găsesc soluţii pentru a vinde respectiva expertiză către cumpărători. |

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

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

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

* un mai mare acces la informaţii care permit clienţilor să compare cu mai multă eficienţă costul serviciilor juridice între furnizori.
* capacitatea şi disponibilitatea tot mai mare de descentralizare a serviciilor juridice şi de a le externaliza către furnizorul cel mai eficient, din punct de vedere al costurilor.
* creşterea disponibilităţii 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 creştere din partea propriilor consilii în sensul reducerii totalului cheltuielilor juridice, folosind puterea pe care o deţin pe piaţă pentru a obţine reduceri de preţuri 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 preţuri cu consultanţii 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 simţeau responsabile pentru mişcarea de stabilire a preţurilor service înspre Acordurile de Onorarii Alternative.

Ca mijloc de scădere a costurilor serviciilor juridice, numeroşi cumpărători business sunt din ce în ce mai dispuşi să-şi descentralizeze sau dezagrege serviciile juridice şi să transmită activităţile mai de rutină către furnizori ce practică preţuri reduse, care predau lucrări de calitate suficient de bună. Clienţii pur şi simplu nu mai sunt dispuşi să plătească onorariile mari de facturare pentru partea de rutină a muncii încredinţate. (*vezi* secţiunea 4.5.2 pentru mai multe informaţii referitoare la descentralizare).

## 4.4 Investiţii externe şi firme de avocatură cu acţionari

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

* naturii specializate a activităţii juridice
* nivelului de rivalitate dintre firmele de top
* dificultatea de înlocuire a firmelor de avocatură de top, care se bucură de reputaţii puternice, ca urmare a unor relaţii solide cu clienţii.

Cu toate acestea, factorii de mai jos fac în prezent piaţa serviciilor juridice B2B mai atractivă pentru investiţiile externe în firmele nou intrate pe piaţă:

* dimensiunea în creştere a pieţei.
* potenţialele marje de profit.
* natura fragmentată a pieţei (cea mai mare firmă deţine o cotă de piaţă de numai 3%).
* dorinţa crescută a clienţilor de a-şi dezagrega/descentraliza serviciile juridice.
* dorinţa în creştere a clienţilor de a înlocui firmele de avocatură de top cu furnizori care practică preţuri mai mici.
* extinderea oportunităţilor de utilizare a tehnologiei şi reorganizării procesului pentru a creşte eficienţa şi a standardiza furnizarea de servicii juridice.
* firmele de top care aparent doresc să cedeze ceea ce consideră mandate inferioare către ceilalţi furnizori.

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

Autoritatea de Reglementare a Avocaţilor Consultanţi - SRA s-a confruntat cu solicitări de licenţiere timpurie pentru SBA şi iar procesul îndelungat i-a întârziat pe mulţi de la îmbarcarea pe această rută. Cu toate acestea, un membru al Grupului de consultare a estimat:

*„Consider că am asistat doar la primii paşi relativ nesiguri ai investitorilor externi. Percepţia a fost în sensul că procesul de licenţiere a SBA de către Autoritatea de Reglementare a Avocaţilor Consultanţi - SRA este (sau a fost) un coşmar absolut. Sunt semne că Autoritatea de Reglementare a Avocaţilor Consultanţi - SRA este hotărâtă să depăşească această etapă şi, dacă reuşeşte astfel să convingă investitorii să nu fie descurajaţi, prevăd o creştere masivă a investiţiilor externe.” (Grupul de consultare pentru viitor - Comitete)*

În luna mai 2015, Gateley a devenit prima firmă de avocatură din Regatul Unit listată pe bursa de valori.[[11]](#footnote-11) 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 şi pleci cu nimic, dar câştigi bine între timp. Acesta este începutul unei uzanţe în care oamenii vor putea pleca cu ceva. Va reprezenta o schimbare marcantă pentru profesie.”[[12]](#footnote-12) Grupurile de consultare pentru Viitor au fost reţinute în ceea ce priveşte impactul pe care mişcarea celor de la Gateley îl va avea asupra celorlalte firme:

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

Unii avocaţi consultanţi se aşteaptă la apariţia unor probleme semnificative în legătură cu conflicte de interese între conducerea firmei şi acţionari. Pentru pieţele de retail, asemenea conflicte se pot manifesta din punctul de vedere al serviciilor pe care le oferă firma pentru a obţine un profit decent – forţând astfel unele zone deja vulnerabile ale dreptului chiar mai departe, devenind inaccesibile pentru mulţi. Pentru pieţele de business, conflictele dintre interesele acţionarilor, ale firmei şi ale clienţilor au un potenţial mult mai semnificativ.

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

*„Avocaţilor 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 direcţie.” (Grupul de consultare pentru viitor - B2B)*

*„Există o tensiune inevitabilă între priorităţile tradiţionale ale unei societăţi listate public - plc (interesele acţionarilor) şi cele ale firmei de avocatură (interesele clienţilor)... Este o greşeală (şi o insultă) să presupunem că avocaţii consultanţi sunt mai morali şi mai etici decât oamenii de afaceri care nu sunt avocaţi sau că au dreptul să fie trataţi ca şi cum ar fi mai presus decât ceilalţi.” (Grupul de consultare pentru viitor - Comitete)*

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

## 4.5 Concurenţa pentru firmele de avocaţi consultanţi

Puterea adunată a forţelor concurenţiale de pe piaţa serviciilor juridice este moderată, însă trei forţe sunt de natură a produce un impact asupra profitabilităţii firmelor în următorii trei până la cinci ani: (i) schimbarea comportamentului cumpărătorilor; (ii) ameninţarea de înlocuire a furnizorilor/serviciilor; şi (iii) o mai mare rivalitate între grupul firmelor din Top 200 şi marile firme corporative.

### 4.5.1 Din partea Baroului

Firmele mici şi mijlocii care oferă servicii clienţilor privaţi în domenii precum Dreptul Familiei, Dreptul Muncii, Despăgubiri pentru Vătămare Corporală, SAD şi Proprietate Intelectuală se confruntă cu cea mai acerbă concurenţă din partea Baroului – mai ales din moment ce clientul profan nu mai trebuie să apeleze la un avocat consultant pentru a obţine acces la un avocat pledant. Drept consecinţă a retragerii asistenţei judiciare acordate pentru majoritatea chestiunilor de dreptul familiei, avocaţi consultanţi apelează din ce în ce mai puţin la avocaţii pledanţi pentru a reprezenta clienţi finanţaţi din fonduri publice în instanţă. În primul an în care au fost tăiate fondurile pentru asistenţă judiciară, avocaţii pledanţi specializaţi în dreptul familiei din întreg teritoriul Regatului Unit au suferit o scădere a veniturilor din asistenţă juridică de la 38 mil GBP la 15 mil GBP (BSB 2014). Avocaţii pledanţi afectaţi încep să profite de schimbările recent adoptate în regulamentul privind Accesul Direct, care le permite să ofere aceleaşi servicii ca avocaţi consultanţi specializaţi pe dreptul familiei. În luna septembrie 2014, DivorcePuzzle, o echipă de avocaţi pledanţi specializaţi pe dreptul familiei din Middlesbrough, au devenit primii avocaţi pledanţi care au oferit publicului un serviciu de divorţ cu onorariu fix, menit a ţine clienţii departe de sala de judecată.[[13]](#footnote-13)

Avocaţii pledanţi sunt supuşi unor restricţii din punctul de vedere al serviciilor pe care le pot oferi publicului şi, conform metodologiei Consiliului de Standarde al Baroului (*Bar Standards Board (BSB*)), un avocat pledant nu poate: formula acţiuni, cereri sau notificări de apel; confirma primirea actelor de procedură; semna o declaraţie de conformitate în numele clientului; solicita un martor expert; depune rezumatul cazului; găsi martori; sau primi sau administra bani de la clienţi, inclusiv pentru plata cheltuielilor de judecată. Cu toate că avocaţii pledanţi nu au voie să se ocupe de fonduri de la clienţi, în conformitate cu Regulamentul C73 din Codul de Conduită, BARCO (o terţă societate, deţinută şi administrată de Consiliul Baroului) furnizează un serviciu de escrow care respectă această interdicţie, dar în acelaşi timp permite Baroului să îşi ofere serviciile persoanelor care au nevoie de ele - şi extinzând astfel domeniul în care avocaţii pledanţi pot concura cu avocaţii consultanţi.

Accesul public direct va conduce la o concurenţă şi mai mare între avocaţii consultanţi şi avocaţii pledanţi, dar ar putea, de asemenea, permite şi o mai bună colaborare între aceştia. Colaborarea dintre avocaţii consultanţi şi avocaţii pledanţi (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 doreşte, atunci când doreşte, la un preţ fix clar. Vor exista şi situaţii în care un client a abordat mai întâi avocatul pledant, iar avocat pledant îl îndrumă către un avocat consultant pentru o anumită parte din cauză – prin urmare, accesul public la avocaţii pledanţi poate să asigure un flux diferit de venituri pentru avocaţii consultanţi, constând din mandate provenind de la Barou.

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

Firmele de avocatură (mari sau mici) care furnizează servicii în domeniile SAD, IP, drept societar/comercial, dreptul muncii şi proprietate comercială se confruntă cu concurenţă de la echipele *in-house* ale întreprinderilor pe care le deservesc. Studiul realizat de Altman Weil în anul 2015 *Firme de avocatură în tranziţie* 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 potenţială ameninţare care va continua.

Un studiu realizat de AdvanceLaw[[14]](#footnote-14) cu privire la GC din 88 societăţi importante a relevat că aproximativ 75% ar fi dispuşi să îşi schimbe furnizorul de servicii juridice dinspre firmele din Magic Circle sau Top 50, dacă există o diferenţă de 30% a costurilor totale. 57% au remarcat, de asemenea, că sunt de părere cp avocaţii din firmele de top răspund mai greu la mesaje decât colegii lor din eşalonul doi.

Mai mult decât achiziţionarea unei soluţii de servicii integrate, probabil că până în anul 2020 un număr tot mai mare de avocaţi *in-house* vor fi adus înapoi activitatea juridică *in-house* sau vor opta pentru servicii descentralizate, caz în care vor cumpăra consultanţă şi asistenţă de specialitate în momentele-cheie, dar se vor ocupa de derularea efectivă a propriilor dosare. Şi 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 soluţii interne, ocupându-se singuri de toate aspectele decizionale este probabil nefondată. Realitatea este că foarte puţini clienţi capabili vor desfăşura procedura juridică complet singuri: majoritatea nu dispun nici de timpul, nici de experienţa necesare pentru a se simţi în siguranţă 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, şi vor contracta servicii de la instalatori şi electricieni, însă se vor ocupa de munca necalificată sau de sarcinile mai puţin dificile ei înşişi.

Cu toate acestea, mecanismul de gestionare a proceselor de descentralizare şi apoi reintegrare a serviciilor va aduce ineficienţe la pieţei? Aici intervine rolul coordonatorilor ce nu sunt avocaţi (furnizori în stilul planificatorilor de nunţi) de a coordona funcţiile unei firme tradiţionale obişnuite să furnizeze, să lucreze cu o diversitate de furnizori de servicii şi preluând comanda pentru a asigura coordonarea tuturor serviciilor furnizate.

Scott-Moncrieff explică: „esenţa 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 corespondenţă în numele firmei şi nu comunică în alt fel cu terţe părţi, nu suportă nici un alt cost suplimentar în legătură cu dosarul şi nu este menţionat în documentele instanţei” (în Societatea de Drept, *comunicat de presă,* 2013: fără pagină). Îndatoririle etice de competenţă şi diligenţă ridică probleme dificile pentru un avocat consultant care furnizează servicii juridice descentralizate şi reprezintă un pericol practic efectiv în cazul în care, aşa cum explică un membru:

Pretenţiile împotriva avocaţilor consultanţi 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 acţiona în legătură cu chestiunile a, b şi c”. Cu toate acestea, clienţii au în continuare aşteptarea ca avocaţii consultanţi să fie oameni inteligenţi şi atotvăzători de afaceri şi, din păcate, de aceeaşi opinie sunt şi judecătorii. (Grupul de consultare pentru viitor -Comitete).

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

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

Grupul de consultare pentru viitor (B2B) nu a estimat că SBA sau alte tipuri de furnizori care nu sunt avocaţi reprezintă o concurenţă serioasă pentru marile firme corporative. Mai curând, s-a estimat că concurenţa va rămâne mai ales la vârful clasamentului firmelor din City şi a firmelor internaţionale. Dacă ar pierde volum de muncă, acesta s-ar duce înspre avocaţii *in-house*, iar firmele de contabilitate Big 4vor 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 consultanţei de specialitate de calitate va proteja firmele de avocatură împotriva concurenţei, singura concurenţă care se va manifesta va fi între respectivele firme.” (Grupul de consultare pentru viitor* - *B2B)*

Cu toate acestea, implicaţiile oferirii de servicii juridice de către firmele de contabilitate din Big 4nu ar trebui subestimate. Aceste patru firme câştigă teren în pieţele internaţionale şi probabil se pregătesc pentru schimbările ce se vor produse în reglementarea SBA în alte regimuri, pentru a putea oferi servicii juridice în pieţele care în prezent sunt închise. Ritmul expansiunii globale a firmelor din pieţele dezvoltate şi în curs de dezvoltare pune accentul pe posibilitatea firmelor de contabilitate de a depăşi dificultăţile tehnice, de limbă şi culturale ale tranzacţiilor transfrontaliere. Pe măsură ce întreprinderile se adaptează la un mediu turbulent, apar oportunităţi pentru firmele de contabilitate, pentru a-şi asuma sarcini organizaţionale mult mai importante. Există potenţial de valorificare a capacităţilor 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 avocaţi în anul 2013, crescându-şi numărul total de avocaţi cu aproximativ 30% ajungând la 1.100. De asemenea în 2013, a lansat servicii juridice în 29 de ţări din toată lumea, inclusiv Australia, China, Japan, Mexico, şi 14 ţări diferite din Africa. Serviciile juridice oferite acoperă practici de tranzacţii, comerciale şi ocuparea forţei de muncă, cu un puternic accent pe serviciile financiare şi industriile bancare. În plus, KPMG foloseşte modelul SBA pentru a-şi restructura activitatea juridică din Regatul Unit.

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

În luna februarie 2014, PricewaterhouseCoopers a obţinut o licenţă SBA în Regatul Unit, care a permis PwC Legal să ofere servicii juridice în Regatul Unit. Atât Deloitte, cât şi KPMG şi-au extins recent oferta de servicii juridice, angajând mai mulţi avocaţi în Regatul Unit, Germania şi Asia.

### 4.5.4 Pentru avocaţi consultanţi din pieţele de consum/retail

Cea mai importantă concurenţă pentru firmele de avocaţi consultanţi 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 şi vor câştiga cea mai mare eficientizare din oferte automatizate cu volum mare şi costuri mici. Probabil că acestea vor contracta servicii juridice de specialitate de la furnizori de nişă în cazuri particulare, la nevoie.

Este important de făcut diferenţa dintre concurenţa cu care se confruntă firmele de avocaţi consultanţi existente de cea cu care se vor confrunta locurile de muncă ale avocaţilor consultanţi. Până în anul 2020, s-ar putea manifesta o reducere semnificativă a firmelor tradiţionale viabile, însă în cazul în care firmele nou intrate pe piaţă şi alţi furnizori de servicii juridice au mai mult succes în blocarea cererii şi accesului la consultanţă, acest demers ar putea avea drept consecinţă mai multe locuri de muncă pentru avocaţi calificaţi în structuri corporative diferite.

Principala concurenţă pe pieţele B2C se va manifesta din partea:

* Firmelor generaliste din domeniul juridic (inclusiv toate cele de mai jos)
* SBA (firme nou intrate pe piaţă şi firme care au trecut prin tranziţie)
* Societăţi de tehnică juridică
* Alte firme reglementate din afara domeniului dreptului (şi anume, firme de contabilitate, bănci)
* Alte firme reglementate din domeniul dreptului (avocaţi pledanţi, funcţionari din domeniul juridic, persoane autorizate să redacteze acte de vânzare-cumpărare care îşi extind ofertele.
* Furnizori nereglementaţi.

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

*„Poate că Co-op Legal s-a confruntat cu o serie de dificultăţi în ultimii ani, însă cu investiţii suficiente în triaj şi 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 şi-ar putea recupera credibilitatea.” (Grupul de consultare pentru viitor - B2C)*

*„Ameninţările previzionate din partea firmelor ABS sau a celor de contabilitate sunt, după părerea mea, supraestimate. Concurenţa reală este cea din partea firmelor (birourile de avocaţi consultanţi sau altele) care sunt mai eficace/eficiente, din punct de vedere al costurilor, profesionişti, şi care reuşesc să îşi mulţumească clienţii.” (Grupul de consultare pentru viitor - Comitete)*

Modelul SBA a atras atenţia firmelor internaţionale. Dimensiunea actuală a pieţei sectorului serviciilor juridice şi marjele potenţiale de profit fac din aceasta o ţintă atractivă pentru firmele nou intrate pe piaţă capabile să valorifice o tendinţă de creştere pentru serviciile juridice descentralizate sau grupate diferit.

La începutul anului 2015, firma internaţională 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 licenţa SBA din partea Autorităţii de Reglementare a Avocaţilor Consultanţi - SRA - în luna mai 2015 – a fost Foran Glennon (Regatul Unit) LLP, specializaţi în reprezentare juridică şi consultanţă pentru societăţi comerciale, companii de asigurare, organizaţii din domeniul sănătăţii şi guvernamental. Pentru cea de a doua firmă, statutul SBA a „declanşat o întreagă serie de idei”, iar în prezent avocaţii asociaţi şi cabinetul are în vedere o fuziune cu o firmă de contabilitate criminalistă (Hilborne 2015, Legal Futures iunie 12). Unul dintre avocaţii asociaţi din cadrul Foran Glennon a declarat că firma are „idei cu caracter antreprenorial puţin mai accentuat decât o firmă de avocatură standard din Regatul Unit. Ne preocupă modalităţi de atragere a altor capacităţi, ca o structură alternativă de afaceri, cum ar fi o unitate *in-house* de contabilitate criminalistă” (în Hilborne 2015). Cu toate că şi Cahill,Gordon & Reindel şi Foran Glennon sunt firme din City, ce funcţionează pe pieţele B2B – nefiind astfel în concurenţă directă cu firmele B2C sau pieţele 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 nişă/USP

|  |
| --- |
| **Studiu de caz**  Cordell & Cordell, „o firmă de familie specializată în reprezentarea bărbaţilor, având peste 100 de birouri în tot teritoriul SUA” a deschis un birou în Londra, previzionând că va putea „domina foarte repede piaţa din Regatul Unit” (Rose 2015: fără pagină). Londra a fost prima locaţie internaţională, scopul declarat fiind că „vom putea domina foarte repede piaţa din Regatul Unit” dacă Regatul Unit acceptă conceptul unei firme specializate în divorţuri, ce reprezintă bărbaţii. |

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

Numărul firmelor de nişă a crescut pe măsură ce avocaţii consultanţi au identificat o oportunitate de a activa pe o anumită piaţă în mod mai competitiv decât firmele mai mari, cu sedii în mai multe locaţii. Un fost avocat coordonator al unei firme din Londra şi Europa afirmă că „firmele de nişă, dar specializate, sunt adeseori lideri de piaţă în domeniul lor – obţinerea statutului de lider de piaţă înseamnă câştigarea unui avantaj competitiv asupra concurenţilor” (în Bentley 2015). Un avantaj principal al deschiderii unui cabinet de nişă constă din perspectiva clară a ceea ce face firma şi un mesaj de brand clar.

Însă, Autoritatea de Reglementare a Avocaţilor Consultanţi - SRA atrage atenţia că firmele mai mici ce furnizează servicii specializate sau de nişă ar putea să îşi asume „riscuri deosebite, în cazul în care obiectul lor principal de activitate, cum ar fi asistenţa judiciară sau despăgubiri pentru vătămare corporală, începe să dispară” (în Bentley 2015) – iar aceasta ar putea reprezenta şi o explicaţie pentru creşterea companiilor IMM pe B2B (*vezi* secţiunea 2.1).

### 4.5.6 Din partea furnizorilor nereglementaţi

Furnizorii nereglementaţi şi persoanele neautorizate pot furniza servicii direct publicului şi societăţilor comerciale, în cadrul unui birou privat sau lucrând ca funcţionari *in-house* în firme din alte domenii decât domeniul juridic (LSB 2011:99, *vezi* şi Figura 6 de la pagina 29). Informaţiile 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 entităţi, 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 concurenţă din partea furnizorilor nereglementaţi de servicii juridice. Abrogarea propusă (din toate motivele practice) a regulii de separare a activităţii[[15]](#footnote-15) va permite avocaţilor consultanţi să pătrundă ei înşişi pe această piaţă sub formă de furnizori nereglementaţi. Nu cred că au fost pe deplin înţelese consecinţele acestui fapt.” (Grupul de consultare pentru viitor - Comitete)*

Chiar şi avocaţii consultanţi ar putea alege să renunţe la constrângerile reglementării şi să îşi valorifice cunoştinţele juridice pentru a lucra în cadrul sau sub formă de furnizări nereglementaţi. Încă nu este clar care sunt toate implicaţiile acestei posibilităţi, în afară de faptul că persoana respectivă nu va putea folosi titulatura de avocat consultant sau să practice activităţi rezervate conform cadrului de reglementare actual.

# 5. OPORTUNITĂŢI PENTRU AVOCAŢII CONSULTANŢI

Schimbările produse pe piaţa serviciilor juridice aduc atât provocări, cât şi oportunităţi pentru vânzătorii de servicii juridice. Cu toate acestea, oportunităţile pentru avocaţi consultanţi nu pot fi diferenţiate uşor de oportunităţile oferite celorlalte tipuri de avocaţi, sau firmelor nedeţinute de avocaţi. Ar putea fi rolul Societăţii de Drept să ajute avocaţii consultanţi să identifice şi să profite de oportunităţi. În orice situaţie, avocaţii consultanţi vor trebui să acţioneze imediat şi cu încredere, pentru a ţine pasul cu concurenţii, indiferent dacă ne referim la alţi avocaţi consultanţi sau alte profesii.

Rămâne oportunitatea de a utiliza tehnologia în vederea creşterii eficienţei şi a experienţei utilizatorilor în mandatele cu volum mare, cu toate că este posibil ca impactul produs în prezent de tehnologie în activităţile determinate de proces să se aplaneze până în anul 2020.

Pe piaţa de retail, oportunităţile se referă la identificarea modurilor de a informa şi asigura consumatorii în aspecte precum sfera de întindere, preţ, echipă şi garanţii. Avocaţii consultanţi care pot ajuta consumatorii înţeleg cu siguranţă aceste aspecte şi opţiuni, promovându-se ca atare, ar trebui să se descurce în contextul pătrunderii tot mai multor furnizori pe piaţă şi a accentuării confuziei în ceea ce priveşte alegerea. Eşecul în a elabora oferte potrivite pentru consumatori ar putea face ca aceşti cumpărători retail să treacă pe lângă firmele de avocaţi consultanţi şi să-şi caute refugiul în branduri cunoscute.

Folosirea tot mai răspândită a formularelor de diagnosticare pentru colectarea de informaţii de la un potenţial client poate accelera foarte mult interacţiunea dintre avocatul consultant şi client, şi de asemenea asigura că de la început clientul înţelege mai mult despre complexitatea cazului, prin urmare valoarea adăugată de avocatul consultant.

În timp ce factorii determinanţi şi modelatori ai pieţei, din perspectiva onorariilor şi tehnologiei produc efecte, membrii Grupului de Consultare pentru Viitor au considerat că adevăratele oportunităţi vor consta din tipurile noi de clienţi, în continuă schimbare şi serviciile pe care aceştia le solicită, inclusiv noile modalităţi de dezagregare şi reorganizare a ofertelor actuale:

*„Vor exista oportunităţi mai mari pentru firmele de avocatură care elaborează o modalitate mai eficientă de furnizare a serviciilor de consultanţă clienţilor proprii, inclusiv prin tehnologie, descentralizare, externalizare etc. Structura preţurilor va fi esenţială.” (Grupul de consultare pentru viitor -B2B)*

*„Oferirea unei combinaţii de soluţii adaptate şi prestabilite la diferite puncte de preţ.” (Grupul de consultare pentru viitor - B2C)*

Avocaţii care îşi desfăşoară activitatea pe pieţele B2B vor trebui să facă faţă unui viitor piramidal, care aduce oportunităţi pentru specializare la vârf şi inovaţie/eficienţă la bază:

*„Oportunităţile există la vârful şi la baza piramidei, drept consultant capabil de a rezolva cele mai complexe aspecte juridice şi de a dezvolta strategii juridice, iar la bază prin aducerea de soluţii inovatoare şi eficiente pentru industria serviciilor juridice, de care să poată beneficia populaţia slab reprezentată.” (Grupul de consultare pentru viitor-B2B)*

Riscul, un factor tot mai prezent în tranzacţiile comerciale, nu este suficient avut în vedere de furnizorii actuali de pe piaţă. Există oportunităţi pentru ca consilierii *in-house* şi firmele de avocatură să elaboreze oferte şi să ofere consultanţă cu privire la modalitatea în care societăţile pot gestiona riscurile şi jongla cu apetitul lor pentru risc:

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

Acestea reprezintă oportunităţi pentru ca avocaţii *in-house* să producă un impact în ceea ce priveşte contribuţia comercială, gestionarea unor tranzacţii strategice majore, cum ar fi fuziuni şi achiziţii, sau fluidizarea impacturilor aferente reglementării. Mai mult, noile modele de afaceri aduc oportunităţi avocaţilor *in-house* – înfiinţarea de echipe juridice sub formă de SBA le-ar putea permite să ofere servicii clienţilor din afara companiei.

## 5.1 Inovaţie

Orice discuţie pe subiectul oportunităţilor de care beneficiază avocaţii consultanţi va ajunge inevitabil la cuvântul inovaţie. Deşi o mare parte din inovaţia cu privire la furnizarea de servicii juridice se concentrează pe tehnologie, ar fi greşit să ne gândim la inovaţie numai în acest sens.

Rezultatul principal al inovaţiei în servicii juridice a constat din extinderea ofertei de servicii, creşterea calităţii serviciilor şi atragerea de noi clienţi prin oferte superioare sau diferite. Un raport având ca obiect inovaţia în servicii juridice, comandat în comun de Autoritatea de Reglementare a Avocaţilor Consultanţi - SRA şi LSB, a ajuns la concluzia că „avocaţii consultanţi sunt, în medie, mai inovatori decât alte organizaţii reglementate de servicii juridice, atât din perspectiva schimbărilor manageriale, cât şi organizaţionale” (Roper, Love, Rieger and Bourke 2015:4).

Raportul comandat de Autoritatea de Reglementare a Avocaţilor Consultanţi - SRA/LSB a identificat şapte măsuri standard ale activităţii de inovare folosite în general în literatura inovatoare:

* + Inovaţia în legătură cu serviciile – furnizarea de servicii noi sau semnificativ îmbunătăţite către clienţi.
  + Inovaţie în legătură cu serviciile – servicii noi pe piaţă şi introduse înaintea concurenţilor.
  + Inovaţie în legătură cu furnizarea serviciilor – schimbări esenţiale în ceea ce priveşte modalitatea de furnizare a serviciilor către clienţi.
  + Inovaţie strategică – o strategie corporativă nouă sau semnificativ modificată.
  + Inovaţie în legătură cu TAM – orice tehnici avansate de management (TAM) cum ar fi sistemul de management al cunoştinţelor sau programul *Investors in People*.
  + Inovaţie la nivel organizaţional – schimbări majore în structura organizaţională, cum ar fi introducerea lucrului în echipă sau externalizarea unor funcţii esenţiale de business.
  + Inovaţie la nivel de marketing – schimbări în strategiile sau canalele de marketing (Roper şi alţii 2015: 28).

Cu toate că rezultatele au evidenţiat faptul „în rândul avocaţilor consultanţi, schimbarea predominantă a constat din utilizarea mijloacelor de comunicare electronică cu clienţii, inclusiv utilizarea de formulare electronice şi sisteme îmbunătăţire de management al cazurilor” (Roper şi alţii 2015: 6), există oportunităţi pentru avocaţii consultanţi în cele şapte categorii de mai sus, care depăşesc domeniul tehnologic.

O analiză econometrică realizată de Roper şi alţii a relevat faptul că adoptarea statutului de SBA are un efect pozitiv asupra inovaţiei: „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 inovaţie strategică şi organizaţională” (Roper şi alţii 2015:8).

Raportul comandat de Autoritatea de Reglementare a Avocaţilor Consultanţi - SRA/LSB a constatat faptul că reglementarea a acţionat ca o barieră, dar şi ca un factor determinant pentru inovaţie, însă că „în general, avocaţii consultanţi au o impresie mai pozitivă în ceea ce priveşte rolul reglementării şi legislaţiei în inovaţie decât alţi furnizori de servicii juridice” (Roper şi alţii 2015: 73).

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

Tharmaraj (2015) identifică cinci domenii ce merită atenţia oricărui departament *in-house,* care se află la începutul curbei inovaţiei (şi 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 tendinţe prin adoptarea analizei datelor prin intermediul sistemelor de facturare electronică şi 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 instanţă, costisitoare şi de durată sau pot ajunge la o înţelegere rapidă.
  + **Intranet:** echipele*in-house* pot folosi intranetul pentru a oferi răspunsuri la întrebări de rutină sau care apar frecvent şi ajută clienţii să genereze automat documente precum acorduri de confidenţialitate şi modele de contracte, incluzând de asemenea link-uri către alte pagini de internet, ghiduri de guvernanţă, ghiduri de etică şi conformitate.
  + **Mediile sociale:** mediile sociale pot ajuta consilierul *in-house* să-şi îmbunătăţească comunicarea cu clienţii 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 şi avantajul stilului informal.
  + **Management de proiect:** una dintre cele mai însemnate schimbări ce vor afecta funcţia *in-house* în următorii cinci ani va consta probabil din adoptarea managementului de proiect drept competenţă esenţială în rândul avocaţilor. Managementul de proiect este o funcţie comună în societăţile comerciale şi unele companii mari cer deja această competenţă din partea avocaţilor proprii; vor facilita instruirea pentru a asigura existenţa acestei competenţe.
  + **colaborare:** Colaborarea dintre diferite echipe din cadrul departamentului juridic şi colaborarea încrucişată între domenii diferite de activitate, strânge la un loc toate echipele pentru a împărtăşi cele mai bune practici şi cunoştinţe. Aceasta poate permite echipelor *in-house* să aplice respectivele cunoştinţe într-un anumit proces sau metodă într-o modalitate nouă.

# 6. OPORTUNITĂŢI PENTRU SOCIETATEA DE DREPT

În funcţie de peisajul probabil al domeniului juridic în anul 2020, există o serie de oportunităţi unde Societatea de Drept ar putea face o mare diferenţă pentru avocaţii consultanţi. Printre acestea se numără:

* + promovarea valorilor profesionale, a eticii, standardelor şi integrităţii juridice într-un context în schimbare şi flux de piaţă.
  + Preluarea conducerii cu privire la CPD şi asigurarea de instruire pertinentă şi de calitate.
  + Creşterea gradului de conştientizare în legătură cu modalităţi inovatoare de funcţionare, ce sunt mai eficiente în prezent.
  + Adoptarea unui rol de scrutare a orizontului pentru ca Societatea să se poziţioneze în avangarda consilierii avocaţilor consultanţi în ceea ce priveşte schimbările şi evoluţiile pieţei.
  + Ajutarea avocaţilor consultanţi pentru a se pregăti şi a îmbrăţişa schimbarea.
  + Oferirea de educaţie publică pentru creşterea încrederii la nivelul consumatorilor şi furnizorilor, devenind punctul de contact pentru consumatorii aflaţi în căutare de ajutor pentru problemele juridice cu care se confruntă.

În timpul consultărilor Grupurilor de experţi pentru Viitor, participanţii au întrevăzut un rol pentru Societatea de Drept în promovarea valorilor profesionale, standardelor etice şi integrităţii juridice. Participanţii 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 şi să asigure acces la instruire de cea mai bună calitate.

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

*„Creşterea calităţii persoanelor admise în profesia de avocaţi consultanţi; reducerea numărului acestora.” (Grupul de consultare pentru viitor - B2C)*

S-a făcut referire la rolul Societăţii de Drept de a coordona proiecte care să vină în ajutorul firmelor de avocatură (indiferent de tip/dimensiune/clienţi) 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 menţionat rolul Societăţii în instruirea avocaţilor consultanţi şi creşterea gradului de conştientizare cu privire la metode inovatoare de funcţionare care sunt la fel de eficiente ca cele din prezent, sau chiar mai eficiente.

Pe măsură ce pieţele şi sectoarele juridice ale profesiei (şi serviciile oferite) continuă să evolueze, Societatea de Drept are posibilitatea de a se remarca drept punctul de contact pentru avocaţii consultanţi care caută informaţii despre evoluţiile pieţei şi despre modul în care pot valorifica schimbarea în propriul avantaj. Există o oportunitate, în acest sens, ca Societatea să profite de imaginea de ansamblu pe care o deţine asupra diverşilor membri, pentru a-i ajuta pe cei aflaţi la baza structurii să înţeleagă mai bine contextul mai larg. Un rol crescut de scrutare a orizontului, bazat pe constatările esenţiale şi adaptate ale studiilor Societăţii, împreună cu datele Societăţii şi cunoaşterea tendinţelor externe de cercetare şi de piaţă, vor poziţiona Societatea în avangarda efortului de ajutare a avocaţilor consultanţi să înţeleagă şi să acţioneze eficient în contextele mai largi în care aceştia îşi desfăşoară activitatea.

Grupul de consultare B2C a propus, de asemenea, extinderea angajamentului faţă de consumatori şi oferirea de educaţie publică pentru a creşte încrederea în rândul consumatorilor şi furnizorilor. Internetul a condus la o creştere a volumului de informaţii gratuite în domeniul juridic în mod exponenţial, până la punctul în care este posibil să nu mai fie util şi să nu facă altceva decât să producă confuzie în rândul consumatori cu privire la ce se aplică în situaţia lor şi care sunt opţiunile de care dispun:

*„Există un exces de informaţii care ajută consumatorii să înţeleagă aspectele juridice cu care se confruntă şi să ia deciziile corecte cu privire la furnizorii de servicii juridice. Întrebarea dacă aceste informaţii fac cea mai mică diferenţă nu are un răspuns clar, cel puţin nu în opinia mea, deoarece acest conţinut vine la pachet cu duplicarea, contrazicerea, complexitatea, motivaţia neclară şi incertitudine jurisdicţională, toate promovate drept „ghiduri pe înţelesul tuturor care vă vor ajuta.” (Grupul de consultare pentru viitor* - *B2C)*

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

Există o oportunitate reală pentru ca Societatea de Drept să preia un rol principal în această situaţie şi să valorifice autoritatea pe care consumatorii deja o asociază brandului Societăţii 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 şi ca Societatea să explice consumatorilor opţiunile care nu sunt reprezentate de avocaţi consultanţi. Există posibilitatea pierderii din clienţi prin lărgirea accesului şi creşterea cererii generalizate, ţinând cont de posibilitatea ca o parte dintre mandate să nu ajungă la avocaţii consultanţi.

# 7. CONCLUZIE

În situaţia în care o societate nu se reinventează pentru a se adapta la condiţiile schimbătoare de piaţă, atunci aceasta va intra probabil în decline sau va fi preluată de societăţile adaptate mai bine la noul mediu. Această afirmaţie este la fel de adevărată în cazul firmelor de avocatură, ca pentru orice altă societate.

O majoritate substanţială a avocaţilor coordonatori şi preşedinţilor celor 304 firme de avocatură care au transmis răspunsuri la chestionarul *Firme de avocatură în tranziţie* (Altman Weil 2014) au confirmat că piaţa serviciilor juridice s-a schimbat în permanenţă în moduri fundamentale şi aproape 67% au prevăzut că acest ritm al schimbării va creşte în viitor. În acelaşi timp, numai aproximativ 13% dintre respondenţi au afirmat că sunt foarte încrezători în capacitatea firmelor lor de a ţine pasul cu schimbările produse în piaţă (în coborâre de la aproximativ 24%în anul 2011).

Diversitatea de cerinţe şi impacturi asupra profesiei obligă la o regândire a tuturor elementelor, de la instruire şi dezvoltare până la tipul de persoane recrutate. Caracteristici precum curiozitatea, creativitatea şi abilităţi de gândire strategică ar putea conta mult mai mult în selectarea avocaţilor de mâine decât cunoştinţele pur tehnice în domeniul juridic. În prezent, unul din patru avocaţi din Anglia şi Ţara Galilor îşi desfăşoară activitatea *in-house*, ceea ce înseamnă că această ramură a profesiei transformă contribuţia adusă de avocaţi în mediul de business. Avocaţii *in-house* sunt priviţi, în prezent, ca promotorii elaborării de soluţii juridice complicate şi continuă să atragă un număr tot mai mare de specialişti 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.allenovery.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>

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

Bacon, Alan (2014) „The new personal injury industry” *Gazeta* *Societăţii 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. şi Hafner. C.D. (1987) *Indeterminacy: A challenge to logic-based models of legal reasoning.* Raport de cercetare NUCCS-87-l. Boston, MA: Facultatea de Ştiinţe 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>

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 GrupulArk.

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

Hodges, Christopher (2015) Online dispute resolution: answers? *Gazeta Societăţii 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 Societăţii 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 Societăţii 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 şi publicat de Autoritatea de Reglementare a Avocaţilor Consultanţi - 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 Societăţii 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 pieţei: imagine de ansamblu.* Unitatea de Cercetare, Societatea de Drept.

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

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

Societatea de Drept (2013b) Lawyers respond to legal aid crisis by unbundling legals ervices 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. şi Morris, A. (2012) „Tort Law Culture in the United Kingdom: Image and Reality in Personal Injury”, *Jurnalul de Drept şi 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 Consultanţă pentru Soluţionarea 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 Avocaţilor Consultanţi. Birmingham: Autoritatea de Reglementare a Avocaţilor Consultanţi - 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., şi Bourke, J. (2015) *Innovation in Legal Services.* Raport elaborat pentru Autoritatea de Reglementare a Avocaţilor Consultanţi şi Consiliul 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 abonaţi).*

Simons, Laurence (2013) *EMEA Legal Department Benchmarking Survey.* În asociere cu Asociaţia Avocaţilor 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 adersa: <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](https://www.linkedin.com/pulse/knowledge-management-innovation-in-house-counsel-charlotte-smith)

Weizenhaum, 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 Forţei de Muncă (activitate desfăşurată în cadrul LETR)

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

# ANEXA 1: CONSULTAREA GRUPURILOR DE EXPERŢI 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 experţi bazate pe metoda Delphi, pentru a creşte nivelul de înţelegere şi încredere în previziunile referitoare la modificările ce se vor produce în viitor pe piaţă.

Metoda Delphi

Tehnica Delphi a fost elaborată de Universitatea Harvard şi este folosită pe scară largă în activităţile de specialitate. Tehnica vizează un grup de persoane care pot aduce informaţii solide şi cunoştinţe, în încercarea de a creiona imaginea viitorului printr-o serie de chestionare iterative. Delphi se bazează pe presupunerea că prognozele obţinute de la aceste grupuri de experţi aleşi cu mare atenţie reprezintă o mai bună indicaţie a tendinţelor viitoare decât prognozele provenind de la un eşantion aleatoriu de persoane. Participarea este anonimă – participanţii nu ştiu cine sunt ceilalţi membri ai grupului şi toate comentariile sunt distribuite în mod anonim – astfel, încurajăm participanţii să răspundă cât mai sincer.

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

**Grupurile noastre de experţi consultaţi cu privire la viitor**

Pentru a reflecta întinderea mare a pieţei serviciilor juridice şi experienţele practicienilor, an organizat trei grupuri paralele de experţi: unul a analizat aspectele pieţei B2B, unul piaţa B2C, iar cel de-al treilea pe baza experienţei preşedinţilor Comitetelor Societăţii de Drept. Deşi în aceste trei grupuri s-a utilizat metoda Delphi a întrebărilor cu răspuns liber şi, în cazurile grupurilor B2B şi B2C, două runde de chestionare iterative, diversitatea profesiei şi 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 şi contribuţia lor nu este apreciată – astfel am dobândit înţelegere de o profunzime incomparabilă în legătură cu această activitate – ci doar dorim să evităm orice distragere inutilă a atenţiei, pe care denumirea Delphi ar putea-o sugera.

**Grupul de consultare B2B** a fost gândit pentru a analiza factorii determinanţi, impactul şi oportunităţile într-o piaţă în care avocaţii se confruntă cu cumpărători avizaţi şi furnizează servicii către societăţi comerciale sau consultanţi. Participanţii au fost recrutaţi astfel încât să reflecte contextul acestei pieţe, având parametri precum business, internaţional, gestionarea de tranzacţii de magnitudine/de mare valoare, achiziţii repetate adeseori şi inclusiv avocaţii înşişi drept cumpărători de servicii juridice. Participanţii la acest grup au inclus: avocaţi seniori şi coordonatori din cadrul unor firme din City şi Top 200; avocaţi internaţionali care îşi desfăşoară activitatea în sediile din Londra; GC350; membri ai Baroului American - ABA; şi fondatorul SBA.

**Grupul de consultare B2C** a fost gândit pentru analiza factorilor determinanţi, a impactului şi oportunităţilor existente într-o piaţă unde avocaţii consultanţi au de a face cu cumpărători neavizaţi şi furnizează servicii publicului în general sau companiilor mici. Participanţii au fost recrutaţi pentru a reflecta contextul acestei pieţe, un sector juridic predominant de retail, inclusiv cazuri de dreptul familiei, despăgubiri pentru vătămare corporală, redactarea de acte de vânzare-cumpărare imobiliare şi tranzacţii unice în, situaţii adeseori stresante pentru cumpărători. Participanţii la acest grup au inclus: membri ai Consiliului privind servicii juridice de consum (*Legal Services Consumer Panel*); experţi în tehnologie juridică; avocaţi seniori ai cabinetelor de lux; persoane din SBA şi din agenţiile de consiliere.

**Grupul membrilor Comitetelor** a căutat să obţină o înţelegere aprofundată din partea preşedinţilor Comitetelor Societăţii de Drept şi, unde a fost posibil, o imagine a viitorului în contextul propriilor zone sau puncte de atenţie 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**

Twitter @TheLawSociety

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

1. 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 pieţele B2B, unul pentru pieţele B2C, iar al treilea bazat pe experienţa Comitetului nostru Director. Mai multe informaţii puteţi găsi în anexă [↑](#footnote-ref-1)
2. Există, în mod inevitabil, unele domenii care se suprapun sau pieţe „hibride” ce acoperă, de exemplu, activitatea în domeniul dreptului muncii şi al despăgubirilor personale. Pentru informaţii cu privire la toate aceste trei denumiri: „business”, „retail/obişnuite” şi „hibrid”, vă rugăm consultaţi *Raportul de evaluare a pieţelor: pieţele principale* întocmit de Societatea de Drept (2013a). [↑](#footnote-ref-2)
3. 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 modalităţi 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. [↑](#footnote-ref-3)
4. Pentru care nu putem diferenţia firme reclamante de firme pârâte. [↑](#footnote-ref-4)
5. Numai transferul de titlu reprezintă o practică rezervată şi, în acest domeniu, entităţile autorizate să redacteze documente de vânzare-cumpărare concurează cu avocaţii consultanţi. Dovezi (Societatea de Drept 2013a) arată că entităţile autorizate să redacteze documente de vânzare-cumpărare deţin o cotă din ce în ce mai mare din piaţa redactării documentelor de vânzare-cumpărare. [↑](#footnote-ref-5)
6. http://www.facultyoffice.org.uk/Notaries1.html [↑](#footnote-ref-6)
7. The Economist Intelligence Unit (EIU) (2015) *Principalele tendinţe 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 [↑](#footnote-ref-7)
8. http://www.legalfutures.co.uk/latest-news/unique-abs-aims-to-capitalise-on-push-by-chinese-companies-to-invest- overseas [↑](#footnote-ref-8)
9. Watson preia date din toate tipurile de surse, de la rapoarte de verificare până la mesaje de pe Tweeter, şi poate citi milioane de documente nestructurate în câteva secunde. Interpretează datele pentru a expune tipare, legături şi aspecte de profunzime, realizând o pre-prelucrare şi organizare a informaţiilor pentru a creşte eficienţa lucrului cu conţinutul. Watson învaţă din felul în care oamenii interacţionează cu sistemele sale, adaptându-şi în permanenţă acţiunile. http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/ibmwatson/ ROSS aplică funcţionalitatea Watson la cercetarea juridică. [↑](#footnote-ref-9)
10. După Generaţia X, Generaţia Y sunt persoanele născute în perioada cuprinsă între începutul anilor 1980 şi începutul anilor 2000. [↑](#footnote-ref-10)
11. Legal Futures a raportat că „având o capitalizare de piaţă în valoare de 100 mil GBP, calculată la preţul de pornire, SBA a obţinut 30 mil GBP de la investitori instituţionali şi de la alţi investitori, cu venituri brute de 5 mil GBP care s-au întors în societate şi 25 mil GBP către acţionarii care şi-au vândut participaţiile. Aproximativ 10% din venituri sunt investiţii ale clienţilor Gateley, şi şi-au propus să distribuie până la 70% din profitul rămas după impozitare către acţionari” [↑](#footnote-ref-11)
12. http://www.legalfutures.co.uk/latest-news/a-moment-of-legal-history-as-investors-start-trading-law-firms-shares [↑](#footnote-ref-12)
13. http://www.familylaw.co.uk/news\_and\_comment/barristers-take-on-solicitors-in-battle-for-survival-cost-of-divorce-to-fall#.VXcEqFVVhBc [↑](#footnote-ref-13)
14. Studiul realizat de AdvanceLaw „votează firmele de avocatură pe criterii de calitate, eficienţă şi servicii oferite clienţilor şi împărtăşeşte informaţii privind performanţele cu membrii săi, constând din aproximativ 80 GC au unor societăţi globale majore, inclusiv societăţi precum Google, Panasonic, Nike, eBay, Oracle, Deutsche Bank, Kellogg, Yahoo, 3M, ConAgra, Nestle şi Unilever”. [↑](#footnote-ref-14)
15. Prin abrogarea acestei reglementări, avocaţii consultanţi şi firmele de avocatură vor avea dreptul de a deţine 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, „clienţii trebuie informaţi în mod clar ce servicii sunt oferite de firmă şi ce servicii sunt oferite de către alte firme. Cealaltă firmă nu poate desfăşura activităţi juridice rezervate sau în legătură cu imigranţi, iar clienţii pot fi preluaţi de cealaltă firmă numai după ce şi-au exprimat consimţământul. Firmele separate nu vor fi descrise ca fiind reglementate de Autoritatea de Reglementare a Avocaţilor Consultanţi - SRA.” (Hyde 201 5b)s [↑](#footnote-ref-15)
16. Realizat în lunile martie şi aprilie 2015, Chestionarul Firme de avocatură în tranziţie a intervievat Avocaţi Coordonatori şi Preşedinţi din 797 firme de avocatură din SUA, cu 50 sau mai mulţi avocaţi. Chestionare completate au fost primite de la 320 de firme (40%), inclusiv 47% dintre cele mai mari 350 de firme de avocatură din SUA. [↑](#footnote-ref-16)