

ADVOKATEN I INFORMATIONSSAMFUNDET



”PÅ BESØG HOS FREMTIDENS ADVOKAT”

BIDRAG TIL DET DANSKE ADVOKATSAMFUNDS INTERNATIONALE KONKURRENCE OM
ADVOKATENS VIRKE I FREMTIDENS INFORMATIONSTEKNOLOGISKE SAMFUND

INDHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	1
KAPITEL 1 - SAMMENFATNING	2
1.1 VIDENSDELING, SELVBETJENING OG TEKNOLOGIUDBREDELSE	2
1.2 NICHER, NETVÆRK OG PRODUKTUDVIKLING	2
KAPITEL 2 - PÅ BESØG HOS FREMTIDENS ADVOKAT	4
KAPITEL 3 - TEKNOLOGISTØTTET VIDENSDELING	9
3.1 PARADIGMESKIFT I IT-ANVENDELSEN ER PÅ VEJ.....	10
3.2 VIDENSDELING BLIVER KRUMTAPPEN I UDVIKLINGEN.....	11
3.3 UDNYTTELSE AF VIDENDELING TIL SELVBETJENING.....	13
3.4 DATAKOMMUNIKATIONEN VIL FJERNE FYSISKE BARRIERER	14
3.5 IGANGSÆTTERE AF IT-ANVENDELSEN I ADVOKATKONTORERNE.....	15
KAPITEL 4 - NICHER, NETVÆRK OG PRODUKTUDVIKLING	17
4.1 ADVOKATEN.....	17
4.2 SPECIALISERING.....	17
4.3 ETABLERING OG UDNYTTELSE AF FAGLIGE NETVÆRK	18
4.4 PRODUKTUDVIKLING.....	20
4.5 INDTJENINGSGRUNDLAGET.....	21

Forord

Opgavens mål er at fremskaffe visioner for det informationsteknologiske samfunds indflydelse på advokaters virksomhedsudøvelse og stilling i retssamfundet inden for de næste 10-20 år. I løsningen af opgaven er der sat fokus på advokatens virke i fremtidens informationsteknologiske samfund ud fra et teknologisk og forretningsmæssigt perspektiv.

Internettets kommerialisering og udbredelse har i stor grad præget den teknologiske dagsorden i de sidste 10 år. Selv om Internettet i forbindelse med det kommercielle gennembrud i forrige årtusinde blev spået lyse fremtidsudsigter, ville kun ganske få have troet på den indtil videre realiserede udvikling. I det lys synes 10-20 år at være uendeligt langt ude i fremtiden i en verden, hvor nye teknologier og trends præsenteres dagligt.

Netværksøkonomien er en konsekvens af informationssamfundet, som igen er en konsekvens af den teknologiske udvikling. I netværksøkonomien ændres også traditionelle værdier, herunder måder at drive virksomhed på, hvilket også har betydning for advokatbranchen. Netværksøkonomien er kendetegnet ved øget værdiskabelse, rationaliseringer og effektivisering, som bl.a. fører til bedre opfyldelse af kundernes behov og større prisgennemsigtighed. Advokaten i netværksøkonomien er således ikke et alternativ til det traditionelle advokatkontor, men dækker over en nødvendig og uundgåelig omstilling i den eksisterende advokatstand, selvom der dog givet vil være en forskel i teknologianvendelsen på de forskellige kontorer.

Netværksøkonomien vil sammen med bl.a. den truende advokatmangel fordrer mere smidighed i advokatsektoren. Der bliver behov for mere moderne forretningsmetoder, bedre konkurrence og større krav til teknologianvendelse. Denne smidighed forudsætter ændringer af bl.a. lovgivning, holdninger og uddannelser – dog uden at gå på kompromis med etikken i og tilliden til advokatstanden.

Kapitel 1 - Sammenfatning

På baggrund af rapporten konkluderes det, at nøgleordene for advokaten i informationsområdet er vidensdeling, specialisering og netværk. Desuden vil advokatens evne til at omstille sig til netværksøkonomien være afgørende for advokatens rolle på fremtidens konsulentmarked.

1.1 Vidensdeling, selvbetjening og teknologiudbredelse

Informationsteknologien vil åbne mulighed for langt bedre vidensdeling inden for advokatbranchen. Advokaten vil bruge de nye teknologiske muligheder til at opbygge en stærk videnkultur internt i organisationen. Alle erfaringer, og ikke kun de ”nøgne” informationer, er tilgængelige for alle i advokatkontoret.

Udviklingen inden for teknologien betyder endvidere, at mere standardiserede opgaver kan løses hurtigere, billigere og bedre af computerprogrammer. Kunderne vil således i langt højere grad kunne betjene sig selv uafhængigt af tid og sted.

Informationsteknologien bliver lettere at anvende, og sikkerhedssystemerne sikrer tilliden til systemerne. Samtidig bliver informationsteknologien alment udbredt, og det er derfor muligt for alle at få optimal udnyttelse af informationsteknologien.

1.2 Nicher, netværk og produktudvikling

For at advokaten skal kunne klare sig på fremtidens konsulentmarked, vil advokatens arbejde effektiviseres og standarden højnes. Advokaten vil specialisere sig, og vil gennem faglige netværk sikre optimal udnyttelse af advokatens specialkompetencer. Advokaten vil indgå i nationale og internationale netværk både i og uden for advokatbranchen. Der vil derfor ske en udvikling fra geografisk monopol til kompetence monopol.

Advokaten vil blive bedre til at forstå kundens behov, og vil i langt højere grad tilpasse sin rådgivning til kunderne. Advokaten bliver mere kreativ i udviklingen af produkter, og vil bl.a. anvende teknologien effektivt til at tilbyde automatiseret rådgivning, som et supplement til den aktive rådgivning.

Ti bud til nutidens advokat

For at sikre advokatens position på et mere gennemsigtigt og konkurrencepræget konsulentmarked, må nutidens advokat:

1. Omstille sig til netværksøkonomien, og bl.a. adoptere mere moderne ledelses- og incitamentsstrukturer, der bl.a. belønner videndeling.
2. Fokuserer på mere værdiskabende rådgivning, der baseres på spidskompetencer og kreativ produktudvikling,
3. Gøre sig klart, hvilke kundesegmenter advokaten vil fokusere på, og specialisere sig inden for den pågældende niche.
4. Etablere stærke faglige netværk både i og uden for advokatstanden, som understøtter den niche, som advokaten fokuserer på.
5. Anvende nutidens teknik til at sikre effektive og fleksible arbejdsmetoder, der stiller færre krav til tid og sted, samt understøtter kommunikationen i de faglige netværk og med kunderne.
6. Sikre en effektiv vidensdeling i organisationen således at alle medarbejdere og derved også kunderne får adgang til og glæde af al viden i organisationen.
7. Udnytte de teknologiske muligheder til at effektivisere og forbedre rådgivningen af kunderne fx gennem selvbetjening og øget anvendelse af extranet.
8. Revurdere indtjeningsgrundlaget med henblik på at finde det optimale mix af rådgivningsydelser, som vil være en blanding af gratis ydelser, samt automatiseret og konkret rådgivning.
9. Indse advokatmonopolets decimering, og være åben over for gennemsigtighed og konkurrence på markedet.
10. Deltage aktivt i arbejdet med og debatten om gennemførelse af de nødvendige ændringer i bl.a. advokatstanden, lovgivningen og uddannelserne.

Kapitel 2 - På besøg hos fremtidens advokat

For at eksemplificere fremtidsscenariet for advokaten, beskrives i dette kapitel et typisk advokatkontor, som det kan tages sig ud i fremtiden. Advokatkontoret, Fremtidsadvokaten, er specialiseret i at rådgive virksomheder, der driver e-handel.

Advokatkontoret består af 18 advokater og jurister. Udover juristerne er der ansat to sekretærer, en bibliotekar, to økonomer (cand.merc.) og en journalist. Bibliotekaren har det overordnede ansvar for den interne vidensdeling og ajourføring. Journalisten har ansvaret for kontorets elektroniske nyhedsbrev og hjemmeside. Økonomerne står for drift samt forretnings- og produktudvikling i samarbejde med advokaterne. Desuden fungerer økonomerne som projektledere for advokatens kunder.

Kontorets advokater indgår i 5 enheder inden for selskabs- og finansieringsret, skatteret, kontraktret, immaterialret og markedsret. Der findes naturligvis fagligt overlap i de forskellige enheder, herunder advokater med specialkompetencer inden for fx internationale spørgsmål, fællesskabsret og procesret. For at sikre det generelle faglige niveau afholdes ugentlige møder, hvor hver enhed beretter om nyheder mv. på de enkelte områder, således at alle advokater har en overordnet forståelse for de relevante problemstillinger. Disse møder suppleres af en effektiv elektronisk vidensdeling.

Teknikanvendelsen på kontoret er forholdsvis høj, men omkostningerne til teknikken er hurtigt tjent hjem gennem besparelserne ved den øgede effektivisering. Al relevant kommunikation uanset medium bliver automatisk lagret, systematiseret og indekseret i kontorets videndelingssystem. Det er fx muligt at søge efter alle videokonferencer, hvor ordet ”beslutningsstøttesystem” er nævnt under samtalen. Journaliseringen foregår ved at advokaten i forbindelse med den pågældende kommunikation i tale giver systemet ganske få grundlæggende informationer og instruktioner. Systemet gør det muligt for både kunden og advokaten at søge i den forudgående kommunikation for at fastslå, hvad der fx blev aftalt på et møde.

Videndelingssystemet bruges også til at lagre alle notater, afgørelser etc. Disse oplysninger indgår i den generelle vidensbase, som alle medarbejderne kan trække på. Også eksterne brugere kan få adgang til dele af den information, der er lagret i vidensbasen. Når der fx er lavet en række notater og kontrakter på et område, kan advokaten forholdsvis simpelt samle de forskellige informationer til et program, der fx kan give svar på

spørgsmål eller udarbejde dokumenter. Kunderne betaler separat for at benytte disse programmer.

I forbindelse med fx en telefonsamtale kan advokaten vælge, hvilket sprog samtalen skal foregå på. Systemet oversætter al tale i realtid, og advokaten kan således kommunikere direkte med fx en hollandsk advokat, hvor begge parter taler deres modersmål. I det omfang advokaten ikke selv skriver sine breve, dikterer advokaten teksten til sin mobiltelefon, der straks oversætter talen til tekst, og advokaten fortæller den digitale assistent, hvad der skal ske med teksten.

Alle enheder til systemet, herunder mobiltelefoner og bærbare computer har trådløse forbindelser, hvilket betyder at advokaten har lige adgang til hele kommunikationsnetværket uanset, hvor advokaten befinder sig. Det betyder også, at det ikke flyder med ledninger på kontoret.

...men det hele bør jo ses fra kundens synsvinkel!

Kunden, Fremtidssport A/S, er en nystartet virksomhed, der sælger sportsartikler på Internettet. Virksomheden arbejder desuden med at tilbyde rådgivning og kurser i forbindelse med sport, ernæring mv. Virksomheden har 12 ansatte og er i fortsat vækst.

Da de to grundlæggere påbegyndte overvejelser om at starte virksomheden, gik de på Internettet for at finde hjælp. På en stor iværksætterportal fandt de to stiftere oplysninger om en række virksomheder, der kunne hjælpe dem. Under juridisk rådgivning fandt de to stiftere en række advokatkontorer, der tilbød assistance til iværksættere. På portalen kunne der endvidere indhentes en evaluering af de forskellige advokaters rådgivning baseret på andre kunders erfaringer.

Det viste sig, at Fremtidsadvokatens kunder havde været yderst tilfredse med den rådgivning de havde fået. Sammenlignet med andre konsulenter, der på portalen blev evalueret efter samme principper, lå evalueringerne langt over gennemsnittet for hele konsulentbranchen. På Fremtidsadvokatens hjemmeside kunne der hentes mere detaljerede evalueringer, som var udfyldt af advokatens kunder i forbindelse med projektafslutninger. På hjemmesiden kunne de to stiftere endvidere finde en masse relevant information om advokatkontorets produkter.

De to stiftere arrangerede et indledende møde med Fremtidsadvokaten, som blev registreret i advokatens kalender direkte via Internettet og uden menneskelig indblanding. Fremtidsadvokaten var den første konsulent, som stifterne kontaktede, og på mødet vidste de to stiftere en masse om Fremtidsadvokaten ydelser, og hvilke juridiske opgaver, der skulle løses. Da de to stiftere ønskede at fremskaffe kapital til projektet, var de meget interesseret i Fremtidsadvokatens venturekapitalpakke.

Som en del af venturekapitalpakken gennemgik advokaten stifternes forretningsplan for at vurdere om der kunne være juridiske problemer i konceptet. Desuden bidrog Fremtidsadvokatens økonom med forretningsmæssige bemærkninger. Herefter fremsendte advokaten forretningsplanen til et par venturekapitaliser fra advokatens netværk, som advokaten vidste havde interesse i sådanne projekter. På baggrund af forretningsplanen og den juridiske vurdering opnåede stifterne den nødvendige finansiering til projektet.

I forbindelse med oprettelsen af kundeforholdet blev der på Fremtidsadvokatens hjemmeside etableret et privat extranet til Fremtidssport, hvor alle dokumenter og korrespondance med advokatkontoret automatisk blev lagret. Fx kunne stifterne her læse den juridiske vurdering af forretningsplanen og al kommunikation til og fra advokaten vedrørende Fremtidssport. Stifterne kunne også på extranettet få indblik i de tilknyttede advokaters kalendere og derved få et overblik over advokaternes arbejdspress, samt hvor langt i systemet forskellige opgaver var kommet.

De to stifter var nu klar til at igangsætte projektet og dermed stifte Fremtidssport A/S. På Fremtidsadvokatens hjemmeside brugte stifterne gratis et lille intelligent program, der fandt den optimale etableringsform, og ved at svare på et par yderligere spørgsmål udarbejdede programmet et stiftelsesdokument. Stifterne afsendte stiftelsesdokumentet til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen direkte fra advokatens hjemmeside og fik straks oplysning om at selskabet var registreret.

De to stiftere havde også på advokatens hjemmeside læst om fordelene ved en aktionæroverenskomst, og de besluttede sig for at få lavet en sådan. Aktionæroverenskomsten kunne dog ikke laves gratis på hjemmesiden, så stifterne måtte vælge mellem at betale et beskedent beløb for at få adgang til det relevante dokumentprogram i 24 timer eller betale lidt mere for et års adgang til advokatkontorets selskabspakke. Stifterne valgte kontorets selskabspakke, og betalte direkte via Internettet. Herefter fik stifterne via extranettet adgang til en masse relevant materiale om sel-

skabsdrift, herunder programmet, der kunne lave aktionæroverenskomster.

Nu hvor forretningsplan, kapital og selskab var på plads, skulle stifterne i gang med den store iværksættelse. I den forbindelse afholdtes et møde med advokaten, hvor økonomen endvidere deltog. Under mødet blev der lagt en slagplan for realiseringen af forretningsplanen. Advokaten havde et godt netværk i konsulentbranchen og hjalp stifterne med at finde nogle dygtige eksterne konsulenter.

De to stiftere havde ikke megen forstand på teknik og det blev derfor aftalt, at Fremtidsadvokatens økonom skulle indgå som projektleder på det tekniske setup. Økonomen kontaktede et IT konsulentfirma, som advokatkontoret tidligere havde arbejdet sammen med. Advokaten udarbejdede en kontrakt vedrørende arbejdsopgaven. Da advokaten fungerede som mægler mellem de to parter, var det ikke svært for parterne at blive enige om en velafbalanceret kontrakt.

Efter at stifterne havde accepteret IT-konsulenternes oplæg, blev konceptet sendt til markedsretsenheden hos Fremtidsadvokaten, der foretog en juridisk vurdering af markedsføringsmaterialet. Efter at advokaten havde foreslået nogle rettelser, gik konsulenterne i gang med at realisere konceptet, og der gik ikke lang tid før Fremtidssports forretning på Internettet var en realitet.

Efterhånden som virksomheden voksede måtte der ansættes personale. Hver gang stifterne skulle ansætte en ny medarbejder, brugte stifterne funktionerne i selskabspakken, hvor der hurtigt kunne udarbejdes en ansættelseskontrakt, der passede til det konkrete ansættelsesforhold. Via extranettet kunne stifterne altid få en kopi af de kontrakter, der var udarbejdet, og stifterne slap for selv at skulle lagre og systematisere de juridiske dokumenter.

Fremtidssport blev hurtigt en stor succes på nettet, hvilket betød, at stifterne fik travlt med administration og forretningsudvikling. For at aflaste sig selv, valgte stifterne at tegne abonnement på Fremtidsadvokatens selskabsservice, hvilket indebar, at Fremtidsadvokatens medarbejdere påtog sig ansvaret for alt det praktiske i forbindelse med selskabet, herunder at sikre overholdelse af frister, og udarbejdelse af de fornødne mødeindkaldelser, mødereferater mv.

På et tidspunkt læste en af stifterne i Fremtidsadvokatens elektroniske nyhedsbrev, at der var kommet nye regler i forbindelse med salg af tekstiler

på Internettet. Stifteren kontaktede advokaten, der forklarede stifteren om de nye regler. På advokaten foranledning aftalte advokaten og stifteren, at der skulle afholdes en workshop for medarbejderne, og at der samtidig skulle udarbejdes en let forståelig juridisk manual. På baggrund af workshoppen og manualen, blev den generelle juridiske viden hos medarbejderne øget, og medarbejderne reagerede herefter mere korrekt, når der var juridiske problemer under opsejling.

Stifterne er stadig glade for den hjælp og rådgivning de får hos Fremtidsadvokaten. Det har kostet en del penge at bruge Fremtidsadvokaten, men til gengæld har udgiften på grund af de mange standardydelser været rimelig forudsigelig, og kvaliteten har været i top på grund af spidskompetencen. Desuden har advokaten været en stor administrativ lettelse og en god sparing. Stifterne har været meget tilfredse med, at de fx selv kunne sidde om aftenen og udarbejde ansættelseskontrakter, anmeldelser til de offentlige myndigheder mv. uden at skulle forstyrre advokaten.

Nu, hvor Fremtidssport er blevet en succes med 12 ansatte, er stifterne begyndt at gøre sig overvejelser om, hvordan forretningen kan udvides. For stifterne er det naturligt at tage advokaten med på råd. Advokaten har alle de netværk, som stifterne ikke selv har. Desuden har advokaten et rigtig godt overblik over, hvad der sker på det pågældende marked. Advokaten har endvidere gode kontakter til kapital dels gennem netværket, og dels gennem de øvrige kunder, advokaten har.

Fremtidssport overvejer for tiden at leje en af Fremtidsadvokatens husjurister. Fordelen ved denne løsning er, at Fremtidssport ikke selv skal ud og finde en jurist, som måske forsvinder eller bliver syg efter kort tid. Desuden har den lejede husjurist direkte adgang til alle de specialkompetencer, der er hos Fremtidsadvokaten. Fremtidssport betaler en fast pris, og Fremtidsadvokaten sørger for alle udgifter vedrørende uddannelse mv.

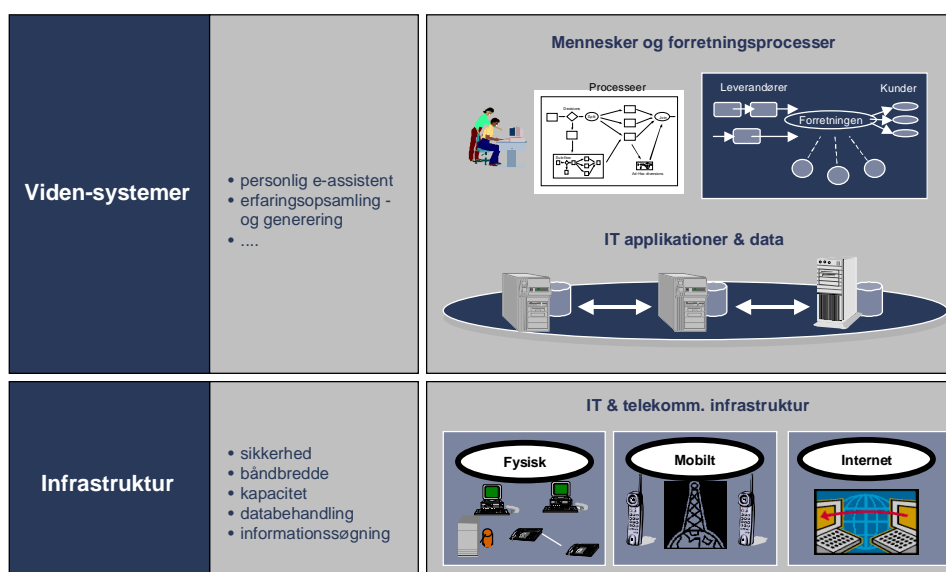
I eksemplet ovenfor, er der forsøgt at give et overblik over nogle af Fremtidsadvokatens produkter og ydelser. Fremtidsadvokaten har naturligvis flere ydelser og produkter end dem, der er nævnt ovenfor – og der er flere på vej. Fælles for alle produkterne og ydelserne er, at de tager udgangspunkt i kundens behov. Fremtidsadvokaten bruger sine specialkompetencer til at udvikle nye forretningsområder, der effektivt hjælper kunden, og som samtidig sikrer en stabil indtjening til advokaterne.

Kapitel 3 - Teknologistøttet vidensdeling

Inden for de sidste ti år er der sket en eksplosiv vækst inden for mulighederne i og anvendelse af informationsteknologien (IT). Store dele af væksten er båret af Internettet, der i midten af 1990'erne opnåede sit egentlige kommercielle gennembrud, og som hurtigt blev en nødvendig facet af enhver seriøs forretning. Som en tommelfingerregel siges det om IT udviklingen, at kapaciteten bliver fordoblet og prisen halveret for hver 18. måneder der går. IT-udvikling kan grupperes i to hovedkategorier:

1. *IT-infrastruktur*, som i bred forstand omfatter datakommunikation, sikkerhedsløsninger, kapacitet til databehandling, nye apparater og brugergrænseflader mv. Komponenterne i IT-infrastrukturen er i sig selv ganske uinteressante, men de er alle forudsætninger for at kunne tilvejebringe de egentlige løsninger, som vil ændre advokatkontorernes arbejdsform og arbejdsområder. Specielt vil udviklingen inden for mobilteknologien give helt nye dimensioner i spørgsmålet om fysisk/geografisk placering – og så vil fremtidens IT være langt mere brugervenligt og tilpasset brugerens behov. De venlige IT-løsninger kombineret med udbredte og anerkendte sikkerhedsløsninger, vil medføre en eksplosion i IT-anvendelsen.
2. Nye intelligente *IT-værktøjer*, der er målrettet til advokatens virke. Disse værktøjer omfatter bl.a. løsninger til vidensdeling og selvbetjeningssystemer for kunder. Det er disse værktøjer, som advokatkontorerne skal forholde sig til.

Følgende figur illustrerer hovedkategorierne i IT-udviklingen:



3.1 Paradigmeskift i IT-anvendelsen er på vej

På trods af den hastige udvikling på IT området og de stadig mere interessante fremtidsperspektiver i teknologien, må det fastslås, at der inden for den eksisterende teknologi fortsat er store muligheder for effektivisering. Det er fx tankevækkende, at der i forbindelse med opsendelse af en mand til månen blev anvendt mindre datakraft end der i dag findes i en almindelig elektronisk kalender. Fremtidens teknologi må derfor ikke være en undskyldning for ikke at udnytte mulighederne i dagens teknologi.

Meget IT er på trods af den kraftige vækst inden for datakommunikation og databehandling, stadig imponerende lidt intelligent. Det er fx ikke i tilstrækkelig grad muligt at genbruge oplysninger i forskellige systemer, og brugeren skal selv tage stilling til hvor dokumenter, e-post mv. skal gemmes. Mobile IT-værktøjer gør det endnu ikke muligt at udnytte fx småpauser under rejser til effektivt arbejde. Der opnås sjældent nogen form for aktiv/intelligent hjælp fra IT.

Der er således langt igen, før vi kan sige at vi har opnået det egentlige gennembrud og reelle udbytte ved IT. Men i den kommende fremtid vil der ske et sandt gennembrud for videnbaserede virksomheder og rådgivere, og ikke mindst for advokaten. En række interessante teknologier, som er på vej vil få afgørende betydning for advokatens virke. Det være sig både direkte på den enkelte og indirekte gennem samfundets og kundernes generelle udvikling sammen med teknologien.

Udviklingen inden for "videnbehandlingsteknologier" vil medføre en langt bedre teknologisk vidensdeling end vi kender i dag. Den IT, der er udviklet gennem de sidste 20 år hjælper os med at gemme, strukturere og fremfinde relevant information. Disse teknologier er blevet meget sofistikerede og kan lynhurtigt gennemsøge store informationsmængder. Kendetegnet ved disse teknologier er dog, at de i princippet kun passivt hjælper os med at håndtere informationerne. Nytteværdien af informationerne skal stadig omsættes ved "håndkraft".

Det er således stadig erfaringerne i vores hoveder, der er afgørende for at kunne omsætte information og oplysninger til beslutninger. Så længe dette er situationen, vil de nuværende strukturer i advokatstanden bestå, men så snart advokatens erfaringerne kan flyttes ind i IT-systemerne, vil beslutningskompetencen flytte med, og det vil åbne en helt ny verden for de advokatkontorer, der udnytter dette potentiale.

Advokaten skal bruge de nye IT-muligheder til to ting:

1. Opnå intern effektivisering og rationalisering af en lang række manuelle opgaver.
2. Supplere de eksisterende ydelser og tilvejebringe helt nye produkter.

3.2 Vidensdeling bliver krumtappen i udviklingen

Noget af det væsentligste informationsteknologien kan gøre for vidensbaserede konsulenter, som advokaten, er at understøtte den interne og eksterne vidensdeling. Den kraftigere teknologi vil gøre det muligt at bearbejde enorme datamængder på ganske kort tid, og ofte i realtid. Vidensdelingen består grundlæggende af en dataindsamlings- og systematiseringsproces og en søge- og præsentations proces.

I dataindsamlings processen vil der blive opsamlet og systematiseret informationer fra mange kilder og medier. Al e-post, egen producerede elektroniske dokumenter, elektroniske dokumenter fra eksterne parter og oplysninger fra intranet/internet, vil blive samlet under et. Erfaringerne bliver tilgængelige i systemet - ikke kun hos den enkelte.

Vidensdelingssystemerne vil give mulighed for at få stillet alle relevante oplysninger til rådighed i et "holistisk perspektiv". Søgnesystemerne vil gøre information tilgængelige for alle efter behov. Sammenstilling af informationer bliver baseret på simple søgninger. IT-systemerne vil være i stand til at forstå i hvilken sammenhæng og kontekst, informationerne skal bruges.

Når vi i dag skal søge eller producere informationer, skal vi tænke over hvilke værktøjer, vi skal bruge (informationerne er nemlig bundet til specifikke medier). Vi vil i de kommende år gå fra en "værktøjsorienteret" adgang til en "informationsorienteret" adgang. Fremtidens elektroniske skrivebord vil indeholde nyttige og personificerede informationer – fremfor nutidens elektroniske skrivebord, som består af ikoner til programmer og værktøjer.

Den interne vidensdeling dækker over den information, der deles internt i en organisation. Informationsteknologien vil dog også bidrage til en bedre ekstern vidensdeling. Det bliver i langt højere grad muligt at gøre den oparbejdede viden tilgængelig for eksterne ukyndige brugere. For advokatens vedkommende vil den eksterne vidensdeling være en del af indtjeningsgrundlaget.

Der vil ske et grundlæggende holdningsskifte til autenticitet af information, idet den elektroniske information vil være den autentiske udgave, som hvor det er relevant naturligvis vil være dynamisk. Udprint på papir vil blive reduceret til et arbejdsredskab, som er forældet på det tidspunkt dokumentet udskrives. Papiret vil alene bestå som medie fordi det har nogle fænomenele egenskaber, som elektronikken ikke erstatter.

Det bliver en udfordring, når erfaring ikke er noget man nødvendigvis opnår ved at praktisere som advokat i en årrække - men i mindst lige så høj grad er evnen til at betjene sig af de teknologiske hjælpemidler. Derfor vil en stor del af det "faglige monopol" forsvinde fra de erfarne advokater og blive til rådighed på "nettet". De advokater som ser mulighederne i dette og udnytter dem i deres advokatkontor, vil opnå en stor konkurrencefordel. Det gælder om at få flyttet de erfarne advokaters viden ind i systemerne, så den bliver til rådighed for yngre kolleger. De advokater, som ikke vil afgive deres viden, erfaring og "magt" går en krank skæbne i møde.

Figuren illustrerer de ændringer, der er på vej for advokatkontorerens arbejdsform.

Nutid	Den nære fremtid (overgangsfase)	Det digitale kontor om 5-10 år
Arbejds gange og arbejdsdeling		
Arkiv:	<ul style="list-style-type: none"> • Papir 	<ul style="list-style-type: none"> • Dobbelt - Både papir og elektronisk
Proces:	<ul style="list-style-type: none"> • Papir 	<ul style="list-style-type: none"> • Mest papir med lidt elektronisk støtte
Personer:	<ul style="list-style-type: none"> • Mange involveret 	<ul style="list-style-type: none"> • Færre involveret
Videnbase:	<ul style="list-style-type: none"> • Arkivet 	<ul style="list-style-type: none"> • Spredt på personer og lidt i arkivet
Fysiske og tidsmæssige rammer		
Arbejdssted:	<ul style="list-style-type: none"> • Alt udføres på kontoret 	<ul style="list-style-type: none"> • Det meste udføres på kontoret
Arbejdstid:	<ul style="list-style-type: none"> • Fast 	<ul style="list-style-type: none"> • Mødetider med lidt fleksibilitet
Kontoret:	<ul style="list-style-type: none"> • Cellekontorer og storrum 	<ul style="list-style-type: none"> • Cellekontorer
Organisation og ledelse		
	<ul style="list-style-type: none"> • Klassisk hierarki 	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarki med visse opblødnin-ger
		<ul style="list-style-type: none"> • Flad, åben, fleksibel og projektorienteret

Advokatkontorerne står netop nu overfor et skift fra fortidens papirbase-rede arbejds gange og beslutningsprocesser til fremtidens digitale kontor. Erfaringer fra den offentlige sektor viser at overgangsfasen mellem de to

tilstande er besværlig og dyr. Det skyldes at man i overgangsfasen parallelt skal opbygge og vedligeholde både manuelle og elektroniske arbejdsformer – derfor er overgangsfasen den mest ineffektive periode. Det er derfor vigtigt at gennemføre transaktionen hurtigt og målrettet.

3.3 Udnyttelse af videndeling til selvbetjening

Samspillet og dialogen med kunderne vil ændre sig markant i takt med at advokatkontoret indfører IT og videndelingssystemer. Kunderne vil forvente adgang til deres rådgiveres viden, og advokatkontorerne vil tilbyde dette i form af selvbetjeningssystemer. Samtidig vil disse systemer reducere en række administrative omkostninger for advokatkontorerne og kunderne.

Selvbetjening vil finde sted på en række forskellige måder, fire muligheder er:

1. *Automatisk svar på standard spørgsmål.* Kunder, der har konkrete spørgsmål og en given problemstilling kan få hjælp af fuldautomatiske services via advokatkontorets videnssystem. Dette system kan fortolke spørgsmålet, relatere det til den rette sammenhæng og ud fra dette give svaret. Det vil aflaste advokaten og fjerne mange ”standard” og trivielle spørgsmål.
2. *Fuld elektronisk adgang til egne sager hos advokaten.* Kunden kan selv søge efter dokumenter og oplysninger i deres egne sager. Sagerne er placeret i advokatkontorets elektroniske arkiv og stilles til rådighed for kunderne. Kunderne identificerer sig via fx kodeord og opnår adgang til sagsoplysninger i forhold til deres sikkerhedsprofil.
3. *Fuldautomatisk produktion af juridiske dokumenter.* Kunden kan selv producere visse juridiske dokumenter via advokatkontorets automatiske dokumentprogrammer. Kunden bliver af systemet stillet alle relevante spørgsmål. Systemet bruger svarene til at producere det pågældende juridiske dokument.
4. *Advokaten som bibliotekar.* Kunden kan abonnere på givne typer information og oplysninger. Advokaten påtager sig at følge med udviklingen inden for det pågældende område, at udpege de relevante oplysninger og sende dem til kunden. Advokaten kan også kvalificere oplysningerne yderligere ved at supplere dem med egne vurderinger og anbefalinger.

I det hele taget vil det elektroniske rum – i form af extranet - mellem advokaten og kunden blive brugt til at opbygge stærke kunderelationer. Extranettet vil blive anvendt af både advokaten og kunden som den fælles platform for at opbygge viden, udveksle erfaringer og ajourføre hinanden. Det vil med tiden skabe grundlag for tætte kunderelationer, hvor parterne fx udveksler gensidig viden om deres fælles styrker og svagheder.

3.4 Datakommunikationen vil fjerne fysiske barrierer

I de kommende år vil den ekspanderende datakommunikation reducere tidligere tiders begrænsninger i form af faste mødetider og -steder. Den mobile datakommunikation vil give os den ønskede fysiske frihed, samtidig med at nærheden til informations- og beslutningssystemer opretholdes. Det giver helt nye muligheder for at arbejde helt uafhængig af tid og sted. Arbejdet vil blive mere fleksibelt, og arbejdet vil i endnu større grad kunne tilpasses individuelle behov, uden at skulle koordinere mødesteder med andre.

Uafhængigheden af tid og geografi vil ændre vores adfærd og samarbejde på mindst fire områder:

1. Internt på advokatkontoret bruge uafhængigheden til at planlægge og udføre arbejdet langt mere fleksibelt. De ti minutters tidslommer (ved transport, mellem møder osv.), vil blive brugt til nyttigt arbejde. Grænsen mellem arbejde og fritid vil endelig helt forsvinde (som det allerede er sket i andre sektorer).
2. Kunderne vil kræve deres andel af denne fordel – de vil forvente adgang til deres rådgivere døgnet rundt.
3. Udviklingen vil også medføre at advokatkontorerne vil opbygge stærke netværk og relationer med andre samarbejdspartnere på tværs af landet - og på tværs af landegrænser.
4. Datakommunikationen vil give os mulighed for at gennemføre virtuelle retsmøder, hvor parterne fremlægger deres sag i et virtuelt retslokale, som kun findes på nettet. Det vil lette os for mange af nutidens kvaler med at samstemme tidspunkter for retsmøder - og dermed kan retssager gennemføres på brøkdele af den kalender-tid, vi typisk bruger i dag.

3.5 Igangsættere af IT-anvendelsen i advokatkontorerne

De sidste stopklodser, for at IT-udviklingen for alvor sætter ind i advokatbranchen, er ved at blive fjernet. Et bud på væsentlige "igangsættere" er:

1. Der vil blive udviklet langt mere brugervenlige interfaces, som bedre kan sætte den teknisk ukyndige i kontakt med informationsteknologien. Man vil ikke længere være bundet af rigide styresystemer og programmer. Brugerinterfacet vil være tilpasset brugeren og ikke omvendt. Det vil gøre anvendelsen af IT meget lettere for os alle og det vil fjerne en stor del af forskellen mellem de tidligere novicer og "eksperter".
2. Det vil blive almindeligt at anvende avancerede elektroniske assistenter, som man fx kan tale eller skrive til. De elektroniske assistenter vil kunne udføre målrettede opgaver hurtigt når som helst. Hvis man fx sidder til et møde med en kunde, og der er behov for at indhente information (fx ajourføre nyeste fortolkning af loven), kan man kontakte assistenten. Assistenten kan på få sekunder sammenstille de nødvendige informationer og sende svaret i løbet af ganske få sekunder. Det betyder, at man kun i yderst sjældne tilfælde har brug for at undersøge forholdene nærmere efter mødet. Det betyder også at tiden, der medgår til at sætte sig ind i sagen og undersøge omstændighederne i lovgivning, tidligere sager og andre erfaringskilder bliver marginaliseret.
3. Om få år bliver al materiale og dokumentation formidlet af elektronisk vej. Procedurerne i både den offentlige og private sektor vil blive tilrettelagt i forhold til elektroniske formidling. Samfundet vil i den forbindelse opleve store rationaliseringsgevinster. Derfor vil hele strukturen og de tilhørende procedurer i samfundet meget snart blive total afhængige af de elektroniske kommunikationsveje. En vigtig forudsætning er, at vi opbygger total tillid til IT-systemernes sikkerhed og kommunikationsvejene. Digital signatur vil blive almindeligt anerkendt, og gyldigheden af elektroniske dokumenter vil ikke være til diskussion - heller ikke i retslokalet. IT-systemerne vil i fremtiden løbende foretage sikkerhedscheck af brugeren. Det vil fx ske ved at systemet (skærmen) løbende skanner øjets iris og dermed identificerer brugeren. Det vil både fjerne en masse af det besvær, vi i dag har med at identificere os, huske kodeord og validere kommunikationen med eksterne parter. Når tilliden til IT-systemernes sikkerhed er på plads, vil den fortrolige dialog og korrespondance gribe om sig. Det vil bl.a.

medføre at advokaten og klienten kan etablere fælles elektroniske rum, der indeholder fortrolige informationer og viden.

Kapitel 4 - Nicher, netværk og produktudvikling

4.1 Advokaten

Advokatens kerneydelse er uafhængig juridisk rådgivning i konkrete sager. Det være sig forebyggende eller konfliktløsende rådgivning. Advokaten er en konsulent med speciale inden for jura og relaterede opgaver. Advokaten adskiller sig dog fra den øvrige konsulentstand ved at have monopol på dele af den juridiske rådgivning og på det at møde i retten.

Når en virksomhed eller en privatperson vælger at engagere en konsulent sker dette typisk ud fra et ønske om at trække på konsulentens ekspertise og for at spare tid og penge ved at "outsourcé" problemløsningen. Kunden har behov for hjælp til at træffe effektive og rigtige beslutninger eller på anden måde at få varetaget sine interesser.

Ved at foretage de nødvendige generaliseringer, må det konstateres, at advokaten ofte er fokuseret på at løse juridiske problemer på juraens præmisser og ikke nødvendigvis på kundens præmisser. Desuden er advokaten alt for ofte ikke tilstrækkeligt specialiseret i de områder, der rådgives om, og endeligt er det sjældent hurtighed der præger advokatens opgaveløsning.

I informationssamfundet bliver kunderne mere oplyste, og vil bedre kunne gennemskue kvaliteten af advokatens rådgivning. Der vil opstå portaler, hvor kvaliteten af og erfaringer med advokatens rådgivning kan sammenlignes med den øvrige konsulentstand. Det vil sige, at hvis advokaten ikke yder tilstrækkelig god service, vil dette blive eksponeret og sammenholdt med andre konsulenter.

Advokaten presses endvidere af andre konsulenter på både nationalt og internationalt niveau. Advokatstanden kan derfor ikke blot hvile på monopol, men må nødvendigvis tilpasse sig fremtidens konkurrencesituation for ikke at blive et ubetydelig fragment i konsulentstanden. Hvis ikke advokaten udvikler sig i takt med markedet, vil andre konsulenter løbende gnave sig ind på advokatens domæne.

4.2 Specialisering

Advokaten er uddannet som generalist, og har ofte et meget bredt arbejdsområde. Dette er især kendetegnet ved mindre advokatkontorer. Juraen er et dynamisk område, der ofte stiller store krav til løbende ajourfø-

ring for at kunne yde optimal rådgivning. For at kunne tilbyde den fornødne kvalitet i rådgivningen, må advokaten og advokatkontorerne specialisere sig.

På kontorniveau (5-20 advokater) vil der være behov for at etablere en niche. Nichen bør ikke defineres ud fra de juridiske discipliner, men ud fra en bestemt kundegruppe. Formålet med en kundebestemt niche er, at kunderne som udgangspunkt vil kunne få løst sine problemer et sted. Kontorer vil dog også med held kunne specialisere sig inden for de juridiske discipliner. Disse kontorer vil bl.a. kunne fungere i netværk med kontorer med en kundebestemt niche.

Den enkelte advokat må endvidere specialisere i en eller flere juridiske discipliner inden for kontorets niche. Advokatens rådgivning vil dog stadig være baseret på en række grundlæggende juridiske færdigheder, men tanken om at advokaten kan løse alle juridiske opgaver er en illusion. Ved at etablere niche kontorer sikres en automatisk vedligeholdelse af advokatens specialkompetence da advokaten konstant vil blive konfronteret med den seneste udvikling inden for nichen.

4.3 Etablering og udnyttelse af faglige netværk

Der vil til tider opstå spørgsmål og problemer, der ligger uden for advokatens specialisering. Advokaten skal her udnytte sine netværk. Gennem effektive netværk kan advokaterne hjælpe hinanden og hinandens kunder effektivt og med en høj kvalitet. Den effektive udnyttelse af netværkene stiller bl.a. krav til advokaten evner som projektleder. Advokaten skal være en serviceminded totalentreprenør for kunden.

For at supplere advokatens specialisering, er der behov for netværk i fire niveauer:

- Advokatniveau
- Kontorniveau
- Internationalt niveau
- Strategisk niveau

På advokatniveauet stilles der krav til det interne samarbejde på kontoret. På kontorniveauet stilles der krav til effektivt samarbejde med advokatkontorer, der supplerer kontorets niche. Der kan fx være tale om kontorer, der er specialiseret inden for bestemte juridiske discipliner eller specialiseret i andre målgrupper.

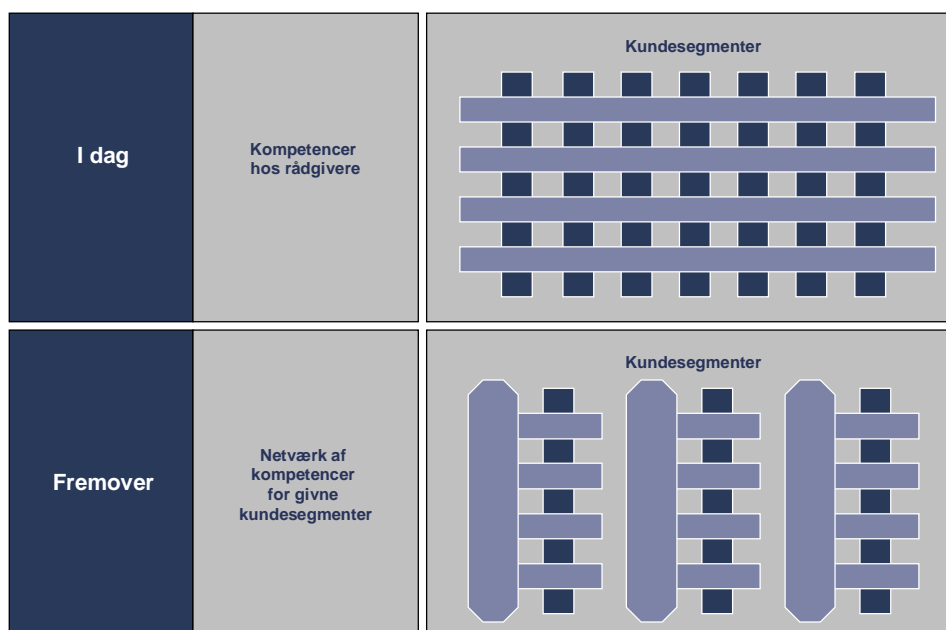
En dansk niche er automatisk også en international niche inden for dansk og eventuelt fællesskabsret. Advokaten skal have effektivt samarbejde med tilsvarende udenlandske nicheadvokater, hvis kontorets niche har en international dimension. Herved sikres et bredere rådgivningsområde og en mere effektiv udnyttelse af specialkompetencen.

På det strategiske niveau skal der kunne samarbejdes med andre konsulentbrancher i forbindelse med løsning af opgaver, der kræver forskellige sagkundskaber. Hvis advokaten skal være en effektiv problemløser, for de problemer, der opstår inden for nichen, må advokaten have samarbejde med andre sagkyndige med tilknytning til nichen. Det kan i nogle tilfælde være hensigtsmæssigt, hvis advokatkontoret selv ansætter folk med mere teknisk eller strategisk baggrund.

Samarbejdet med andre typer af rådgivere rejser bl.a. spørgsmål vedrørende uafhængighed, administrationsbidrag/salærdeling og ”kundejerskab”. Kravet til uafhængigheden vil kunne begrænse karakteren af de netværk, som advokaten indgår i, idet objektiviteten i forhold til kunden under alle omstændigheder skal fastholdes. Det udelukker dog ikke effektivt netværkssamarbejde.

Kvaliteten og effektiviteten i de netværk, som advokaten indgår i er af afgørende betydning for den rådgivning, advokaten kan yde. Med informationsteknologien åbnes der mulighed for bedre kommunikation, og derved også mulighed for at etablere effektive netværk uden hensyn til geografisk placering, hvilket kan være en væsentlig forudsætning for provinsadvokatens overlevelse.

Figuren viser overgangen fra generalister til specialister i rådgivningsbranchen, samt den øgede anvendelse af faglige netværk.



4.4 Produktudvikling

En stor del af de mere eller mindre standardiserede ydelser, som advokaten yder kan ved hjælp af informationsteknologien i et vist omfang leveres uden advokatens indblanding. Advokaten må fokusere på at udnytte advokatens ekspertise og erfaring mere effektivt. Det er afgørende, at advokaten kan sætte sig i kundens sted og supplere denne indsigt med en grundlæggende forretningsmæssig forståelse.

For at sikre den fornødne effektivisering og udnyttelse af advokatens ekspertise, vil der være behov for produktudvikling. Formålet med produktudviklingen er, at udvikle en værdiskabende rådgivning, hvor advokatens erfaring, ekspertise og specialisering udnyttes bedst muligt. Ved at udvikle produkter, vil der kunne ske genbrug af ydelserne på et kvalificeret niveau, der således bliver billigere for kunderne og mere profitabelt for advokaten. Den konkrete rådgivning vil dog fortsat være et væsentligt supplement til produkterne.

Produkterne skal udvikles således, at kunderne i højest mulig grad vil kunne betjene sig selv. Ved at automatisere en del af rådgivningen, får kunderne glæde af at få hurtigere svar, og advokaten skal således kun bruge sin erfaring og ekspertise på at udvikle og vedligeholde sine produkter, og yde konkret rådgivning i de situationer, hvor det ikke er rentabelt eller muligt at standardisere rådgivningen.

4.5 Indtjeningsgrundlaget

Den rådgivning, som advokaten yder kan indeles i tre kategorier (her suppleret med eksempler på rådgivningsydelse):

1) Passiv rådgivning	2) Automatiseret rådgivning	3) Aktiv rådgivning
<ul style="list-style-type: none"> • Nyhedsbreve, der sendes til kunder, journalister og andre interesserede. • Artikler vedrørende relevante emner inden for nichen. • Vejledninger af praktisk karakter. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentprogrammer, der ved at stille spørgsmål kan udarbejde diverse dokumenter. • "Intelligente" spørgesystemer, der ved at stille spørgsmål kan give svar på juridiske spørgsmål. • Dynamiske manualer, der giver kunden og dens medarbejder overblik over juridiske forhold. 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkret rådgivning, som er den traditionelle juridiske rådgivning. • Procesførelse, som er den traditionelle procedurering af sager for domstolene. • Projektledelse, hvor advokaten påtager sig at styre en opgave og koordinere med andre konsulenter.

Der vil i væsentlig større grad blive adgang til passiv rådgivning på Internettet. Det være sig fra offentlige myndigheder, juraportaler, brugergrupper og advokater. Den passive rådgivning vil typisk være gratis eller ganske billigt tilgængelig. Advokaten vil have en naturlig interesse i at publicere den passive information for at profilere sig inden for en bestemt niche, og derved skabe trafik til den indtægtsgivende rådgivning.

Den automatiserede rådgivning stiller krav til effektiv systematisering og implementering af juridisk erfaring og ekspertise. En del af den tid, advokaten i dag bruger på konkret rådgivning vil blive overført til arbejdet med udvikling og ajourføring af den automatiserede rådgivning. Til gengæld vil flere kunder kunne drage nytte af denne rådgivning. Størstedelen af den automatiserede rådgivning vil ske til en standardiseret pris, hvor der fx betales en fast abonnementspris eller eventuelt betales efter hvor meget produktet anvendes.

Den konkrete rådgivning vil fortsat blive debiteret efter medgået tid. En stor del af den mere rutineprægede rådgivning, der i dag foregår ved "håndkraft" (fx skødeskrivning), vil blive automatiseret og solgt til standardiserede priser. Advokaten vil derved bedre kunne forsvare sit honorar, idet den konkrete rådgivning reelt er konkret rådgivning og ikke blot tilretning af en standard.

Ved at advokaten spiller en mere aktiv rolle gennem levering af gratis rådgivning, og ved at tilbyde standardiserede produkter til en lavere pris, vil indtjeningsgrundlaget forbedres. For advokaten gælder det om at finde det optimale mix mellem gratis ydelser, standardiserede priser og time-

betaling. Gratisydelser vil kunne profilere advokaten, og vil sammen med de standardiserede ydelser bidrage til en øget omsætning af den timebetalte rådgivning. Produktkategorierne kan opdeles således:

	<i>Passiv rådgivning</i>	<i>Automatiseret rådgivning</i>	<i>Aktiv rådgivning</i>
Gratis ydelser	<p>Profilerer advokaten inden for nichen og skaber større trafik til den indtægtsgivende rådgivning.</p> <p><i>Fx gratis nyhedsbreve, artikler og vejledninger.</i></p>	<p>Profilerer advokaten og demonstrerer sam-tidig produkterne med henblik på salg af betalingsprodukterne.</p> <p><i>Fx adgang til få simple dokumentprogrammer.</i></p> <p>.</p>	<p>Profilerer advokaten og skaber trafik til den indtægtsgivende og mere fyldestgørende rådgivning.</p> <p><i>Fx deltagelse i ekspert-paneler, kurser eller konferencer.</i></p>
Standardiseret pris (abonnementsordning eller efter forbrug)	<p>Skaber ekstra værdi ved at være fast kunde (abonnent).</p> <p><i>Fx eksklusiv adgang til udvalgte artikler, eller hurtigere adgang til artikler mv.</i></p>	<p>Sikrer en solid indtjening på god og billig rådgivning, der skaber glade kunder. Skaber endvidere trafik til den aktive rådgivning.</p> <p><i>Fx adgang til manualer og mere komplicerede intelligente systemer.</i></p>	<p>Sikrer en fast indtægt på baggrund af en forudsigelig arbejdsindsats.</p> <p><i>Fx kursusvirksomhed og levering af standardiserede ydelser, som ikke er automatiserede.</i></p>
Timebetaling (betaling efter medgået tid)	-	-	<p>Almindelig timebetalt rådgivningsarbejde.</p> <p><i>Fx løsning af konkrete problemer eller procedering af sager for retten.</i></p>

Internettet vil være fundamentet for alle kategorier af rådgivning. De gratis ydelser vil være tilgængelige fra hjemmesiden eller udsendes som e-mails. De ydelser, der indgår i en abonnementsordning, vil blive placeret på et ekstranet, hvortil det kun er de betalende kunder, der har adgang. Endelig vil størstedelen af kommunikationen vedrørende den konkrete rådgivning ske ved anvendelse af e-mails, telefoni, videokonferencer etc. Eventuel betaling for ydelser kan naturligvis ske via hjemmesiden uden advokatens indblanding.

Uanset, hvordan og hvor hurtigt den teknologiske og samfundsmæssige udvikling vil gå, vil evnen til at omstille sig være advokatens bedste våben i den forestående kamp for overlevelse på et konsulentmarked, der er præget af stadig stigende gennemsigtighed og konkurrence.