



Disruptiv digitalisering inom marknaden för juridiska tjänster

Snabb evolution eller teknisk revolution?

Av Christian Sandström på uppdrag av Konkurrensverket

UPPDRAGSFORSKNINGSRAPPORT 2017:4



KONKURRENSVERKET
Swedish Competition Authority

Konkurrensverket uppdragsforskningsrapport 2017:4
Utredare: Christian Sandström
ISSN-nr 1652-8069
Foto: Matton Images

Förord

I Konkurrensverkets uppdrag ingår att främja forskning på konkurrens- och upphandlingsområdet.

Konkurrensverket har gett docent Christian Sandström vid Chalmers Tekniska Högskola och forskningsinstitutet Ratio i uppdrag att, inom ramen för Konkurrensverkets uppdragsforskning, undersöka i vilken utsträckning digitala lösningar används inom marknaden för juridiska tjänster.

Rapporten ger ett viktigt bidrag till en ökad förståelse för hur digitaliseringen påverkar marknaden för juridiska tjänster. Den delar upp digitaliseringen av juridiken i tre olika steg. I steg ett har moderna arbetsverktyg introducerats och information som tidigare fanns i tryckt format finns nu digitalt. I steg två har mallhantering och produktion av juridiska dokument automatiserats och med hjälp av ny programvara har man skapat en väsentligt högre produktivitet. I det tredje steget introduceras så kallad Artificiell Intelligens (AI) där tekniken blir alltmer intelligent och kan både analysera stora mängder material samt dra egna slutsatser.

Författaren menar att marknaden för juridiska tjänster i Sverige redan passerat steg ett och befinner sig i en stark tillväxt i steg två. Introduktionen av intelligenta AI-system har redan tagit fart inom internationell juridik medan den största delen av den svenska marknaden fortfarande befinner sig i någon form av utvärderingsfas. Dock har redan ett antal större byråer aviserat att de tänker implementera AI-system under 2018. Rapportförfattaren pekar dessutom på möjligheten att mindre byråer i framtiden kan ta på sig större och mer dataintensiva uppdrag. Detta kan bidra till att det blir lättare för nya byråer att ta sig in på marknaden och för de befintliga mindre företagen att växa sig större.

Till projektet har knutits en referensgrupp bestående av Johan Sangborn (Advokat-samfundet), Johan Persson (Tidningen Advokaten), Helena Hallgarn (VQ AB), Hans Hedkvist (MAQS), Jens Bengtsson (Roschier), Susanne Bonnier (Synchlaw) samt Jim Runsten (Synchlaw). Från Konkurrensverket har Johan Adamsson, Björn Axelsson, Per Karlsson samt Joakim Wallenklint deltagit.

Författaren ansvarar själv för alla slutsatser och bedömningar i rapporten.

Stockholm, april 2017

Karin Lunning
Tf. generaldirektör

Innehåll

Sammanfattning	7
Summary	8
1 Inledning	9
2 Introduktion till digitaliseringen av branscher	10
2.1 Digital teknik och tilltagande skalavkastning	11
2.2 Digitaliseringen och arbetsmarknaden	13
2.3 Moores lag och Artificiell Intelligens	14
2.4 Digitaliseringen och transaktionskostnaderna	15
2.4.1 Spridning av digital teknik	15
2.4.2 Marknaders effektivitet	16
2.4.3 Transaktionskostnaderna och branschstrukturen	18
3 Teoretisk referensram	21
3.1 Grundläggande begrepp	21
3.2 Spridningen av innovationer	22
3.3 Faktorer som påverkar spridningen av innovationer	23
3.4 Disruptiva innovationer och kreativ förstörelse	25
3.4.1 Inverkan på tekniska kompetenser	25
3.4.2 Inverkan på icke-tekniska tillgångar	26
3.4.3 Incitament att investera i innovation	26
3.4.4 Inverkan på affärsmodell	27
3.4.5 Teknologins tillgänglighet	27
3.4.6 Teknikens inverkan på rådande institutioner	28
3.4.7 Teorin om disruptiva innovationer	28
3.4.8 Syntes och analytiskt ramverk	31
4 Metod och tillvägagångssätt	37
5 Internationell utblick	40
5.1 Artificiell intelligens	40
5.2 Digitaliseringen och relation till kund	44
5.3 Framväxten av Legal Process Outsourcing	44
5.4 Intäktsmodeller	45
5.5 Ny kompetensförsörjning	45
5.6 Institutionella förändringar	46
5.7 Digitaliseringens inverkan på branschen	46

6	Den svenska marknaden.....	48
6.1	Advokatbranschen	48
6.1.1	Framväxten av stora advokatbyråer	49
6.1.2	Internationalisering av juridiken.....	54
6.1.3	Advokatyrbudet	55
6.2	Leverantörer av digital juridik i Sverige	56
6.2.1	Karnov Group	56
6.2.2	Wolters Kluwer	57
6.2.3	Seal Software	58
6.2.4	Avtal 24	59
6.2.5	VQ Legal	60
6.2.6	JP Infonet	61
6.3	Digitaliseringen av advokatbyråerna	62
6.3.1	Tidiga versioner av artificiell intelligens.....	65
6.3.2	Digitaliseringens konsekvenser för byråerna.....	66
6.3.3	Stora byråer och internationell juridik	68
6.3.4	Medelstora byråer	70
6.3.5	Små byråer.....	71
6.3.6	Relationen till bolagsjuridiken.....	71
6.4	Nya affärsmodeller inom juridiken	73
6.4.1	Fondia	74
6.4.2	Legal Works	75
6.4.3	Synch Advokat.....	76
6.5	Digitalisering av privatjuridik och enklare företagsjuridik	77
6.5.1	Lagerbolag och företagsavveckling	82
6.6	Digitaliseringen av annan juridik	85
6.6.1	Juridik hos revisionsbyråerna.....	85
6.6.2	Bolagsjuristernas digitalisering	86
7	Analys.....	88
7.1	Digitaliseringens spridning: hinder och möjligheter	88
7.1.1	Teknikens utbud	88
7.1.2	Efterfrågan.....	89
7.1.3	Institutioner.....	90
7.1.4	Sammanfattning: spridning och utmaningar	91
7.2	Digitaliseringens inverkan på branschen.....	95
7.2.1	Inverkan på lönsamhet och branschstruktur	98
7.2.2	Strategiska implikationer för byråer	99

7.3	Disruption inom marknaden för juridiska tjänster?.....	99
7.3.1	Tekniska kompetenser	100
7.3.2	Processinnovation med oförändrad affärsmodell	100
7.3.3	Nya affärsmodeller inom den enklare juridiken.....	101
7.3.4	Incitament för digitalisering	104
7.3.5	Branschstrukturen	106
7.3.6	Är tekniken tillgänglig på marknaden?	107
7.3.7	Tekniken och dagens institutioner	108
7.4	Syntes: snabb evolution snarare än revolution	108
7.4.1	En utvärdering av disruptiva scenarier	110
7.5	Advokaten och digitaliseringen i Sverige - the end of lawyers?	112
8	Slutsatser	114
	Referenser	118

Sammanfattning

Den här rapporten utreder hur digitaliseringen påverkar marknaden för juridiska tjänster. Studien vänder sig främst till branschens aktörer och andra som är intresserade av hur digital teknik påverkar etablerade branscher och i synnerhet tjänstesektorer. Med vägledning från relevant teori om innovationers spridning och effekter på branscher har författaren genomfört ett femtiotal intervjuer med branschföreträdare samt använt sig av sekundära källor för att utreda 1) digitaliseringens spridning och 2) dess konsekvenser för sektorn.

Digitaliseringen av juridiken kan delas in i tre faser. I den första fasen introducerades moderna arbetsverktyg och tidigare analog information såsom mallar gjordes tillgängliga elektroniskt. I nästa fas automatiseras skapandet av dokument vilket innebär att en större del av juristens arbete digitaliseras. Den digitala automationen befinner sig för närvarande i en tillväxtfas. I det tredje steget introduceras så kallad Artificiell Intelligens (AI), dvs teknik som även analyserar och ger rekommendationer. Den tredje fasen har under 2017 nått experimentstadiet hos de större svenska byråerna.

Digitaliseringen medför produktivitetssökningar, prispress och en rörelse mot mer av fasta priser. En viktig slutsats från studien är dock att digitaliseringen får olika effekter i olika delar av branschen. AI-lösningar har redan fått fäste inom den internationella juridiken där svenska byråer konkurrerar med exempelvis stora brittiska byråer. I dessa höglönsamma segment tilltar omvandlingstrycket som en följd av digitaliseringen. Den överväldigande delen av affärsjuridiken är emellertid nationell, vilket medför en lägre förändringstakt. Här finns potential för dramatiska produktivitetssökningar, med samtidigt behöver byråer också organisera sig annorlunda samt vidareutveckla kompetenser inom IT.

Branschen är fragmenterad och majoriteten av advokatbyråerna består av ett fåtal anställda. Inom en fåmansbyrå finns inte samma behov av digitalisering. Tillgången till moderna databaser och mjukvaror har dock medfört att även mer komplex affärsjuridik kan utföras av mindre byråer. Framväxten av AI kan på sikt bidra till att mindre byråer tar sig an större, dataintensiva ärenden. Inom enklare privatjuridik och företagsjuridik har nya aktörer skapat press på advokatbyråerna. Med hjälp av digitaliseringen sänks kostnaderna och råd-givningen standardiseras, vilket medför tilltagande pristransparens och pris-konkurrens som konsumenterna. Advokat- och juristbyråer kontrollerar idag majoriteten av marknaden, men står inför utmaningar framöver.

Med utgångspunkt i teorier om tekniksiftens inverkan på etablerade branscher argumenterar författaren att digitaliseringen kommer medföra en snabb evolution de kommande åren. Teknikens tillgänglighet på marknaden och faktumet att värdet av juridisk sakkunskap kommer bestå är faktorer som talar för snabb evolution snarare än disruptiv omvälvning.

Summary

This report investigates how digitalization affects the legal services industry in Sweden. The study is directed towards industry representatives and others who are interested in how technological change affects service industries more generally. Drawing upon relevant theory regarding the diffusion of innovations and their effects on established industries, the author has gathered secondary data and conducted approximately 50 interviews across the sector.

Regarding adoption of digital solutions, the study concludes that the first wave of digitalization took off in the 1990s and concerned previously analogue information along with the introduction of electronic office equipment. In the next phase, parts of the lawyer's work is automated using software. The second wave has entered a growth phase in recent years and will continue to expand. The first wave led to considerable productivity improvements and it is clear that the second one has similar effects. In order to benefit from technological advances, law firms need to be organized in novel ways and renew parts of their skill sets.

The third wave is frequently referred to as Artificial Intelligence (AI), and implies that technology can analyze vast amounts of documents and may help the lawyer to draw conclusions. AI solutions are currently in the trial phase among Sweden's larger law firms and implementation will start to take place later this year.

While the general trends towards productivity improvements, increased price transparency and more price competition run across the entire sector, the impact of digitalization will differ across various segments of the legal market. Within the highly profitable segment of international M&A, AI is increasingly required. British law firms with larger development budgets are ramping up investments, imposing competitive pressures on Swedish firms. The effects are less dramatic within the domestic market, which remains highly fragmented. The majority of law firms are small enterprises who are less incentivized to adapt AI at the moment.

The consumer market is subject to increased competition from new players, who use a combination of digital technology and standardized services to cut costs, offer lower prices and more transparency. This shift is beneficial for consumers, and lawyers in this segment are likely to experience increased competitive pressure.

Drawing upon theory concerning disruptive technological change, the report argues that the legal sector will in the coming few years be subject to a swift evolution rather than a revolutionary transformation. Digital solutions are primarily developed by specialized suppliers, meaning that they are available for anyone on the market, which in turn lowers their impact on competition. Second, while digitalization requires new skill sets, knowledge concerning legal matters remains intact and for most clients, this expertise remains the most important selling point.

1 Inledning

Ny teknik kan stöpa om hela branscher. Digitaliseringen har fått genomgripande effekter i många sektorer av samhället. Under en längre tid skedde detta främst genom att digital teknik ersatte finmekanik eller analoga lösningar, främst avseende produkter och processer. Under de senaste åren har emellertid även ett flertal tjänstesektorer utsatts för ett betydande omvandlingstryck. Så kallad big data och tillgång till ständigt billigare och bättre beräkningskapacitet har i kombination med alltmer intelligent mjukvara omdefinierat flera tjänstemarknader. Det finns dock tecken på att vi bara är i början av en större omvälvning.

Introduktionen av ny teknik beskrivs ofta som en revolution, någonting som med hög hastighet sveper in över en bransch och kullkastar etablerade strukturer. I verkligheten finns det dock flera olika utfall. Ofta sker adoptionen av ny teknik inledningsvis väldigt långsamt, ibland stannar den av helt och i andra fall skapas ett momentum som gör att förändringarna sker på mycket kort tid.

Diskussionen om digitaliseringens inverkan på juridiken började på allvar med Richard Susskinds bok, *The end of Lawyers* (2009). Susskind har skrivit om så kallad legal tech i mer än 25 år, men det var först 2010 hans idéer fick genomslag på bredare front. Klart är att digitaliseringen skapar nya förutsättningar, men frågan är i vilken utsträckning tekniken har spridit sig idag, hur spridningsförloppet kan förklaras och vilka hinder som finns för fortsatt spridning.

Vidare spekuleras det idag kring huruvida advokatbranschen kommer att kullkastas av den nya tekniken i en process av skapande förstörelse som kan leda till både ökad konkurrens och att andra aktörer tar över ledarskapet i branschen. Flera andra branscher har blivit föremål för industriell turbulens när de har digitaliserats och det är än så länge oklart hur olika delar av marknaden för juridiska tjänster kommer att påverkas.

Syftet med den här studien är att beskriva och förklara i vilken utsträckning digitala lösningar används inom marknaden för juridiska tjänster, samt peka ut eventuella blockeringar för teknikens fortsatta spridning. Teknikens inverkan på konkurrensen och relation till kund ägnas särskild uppmärksamhet.

Rapporten inleds med en övergripande beskrivning av digitaliseringen som förändringskraft och följs av en genomgång av relevant innovationsteori. Därefter ges en kort redogörelse för metod och datainsamling. Kapitel 5 innehåller en internationell utblick och kapitel 6 går igenom både historisk utveckling och dagsaktuella trender på den svenska marknaden. Kapitel 7 analyserar resultaten och i kapitel 8 avslutas rapporten med några sammanfattande slutsatser.

2 Introduktion till digitaliseringen av branscher

“It has often been said that just as the industrial revolution enabled man to apply and control greater physical power than his own muscle could provide, so electronics has extended his intellectual power.”

Robert Noyce, grundare av Intel och uppfinnare av den integrerade kretsen, 1977

Digitaliseringen har som samhällsfenomen fått mycket uppmärksamhet de senaste åren. Fenomenet – definierat som att digital teknik används på allt bredare front i samhället – är ingalunda nytt. Transistorn kan sägas vara den minsta byggstenen för all digital teknik. Transistorn är en elektronisk komponent som kan skifta mellan två olika lägen och därmed lagra information. Tekniken uppfanns av William Shockley m.fl. vid det anrika Bell Labs under 1940-talet. Redan 1956 fick Shockley nobelpriset för sin uppfinning. På Bell Labs var man dock inte intresserade av tekniken utan tyckte att Shockley skulle fortsätta utveckla vakuumrör som var dåtidens dominerande teknik.

Shockley flyttade därför till Silicon Valley, dit han lyckades rekrytera flera av de främsta ingenjörerna inom mikroelektronik. Shockley Semiconductor startades så, men upplöstes ganska snabbt, bland annat på grund av Shockleys ledarstil. I kölvattnet av detta fortsatte utvecklingen av mikroelektroniken i andra organisationer, främst Fairchild Semiconductor där två av Shockleys lärjungar arbetade: Robert Noyce och Gordon Moore. På Fairchild uppfann Noyce den integrerade kretsen år 1959. En integrerad krets kan förstås som en samling transistorer som sitter ihop, vilket leder till en väsentligt högre beräkningskapacitet. Flera steg i tillverkningsprocessen kunde nu elimineras, istället för att producera enskilda transistorer som sedan monterades ihop var transistorerna integrerade från början, vilket medförde industrialisering av produktionen och sjunkande kostnader.

I och med övergången från enskilda transistorer till integrerade kretsar kunde utvecklingen sätta fart på allvar. I en artikel författad av Gordon Moore 1965 i tidskriften *Electronics* ser Moore tillbaka på utvecklingen sedan 1959. Han konstaterar att utvecklingen har varit enastående och påtalar att elektroniken redan då användes i väldigt krävande applikationer såsom rymdprogrammet Apollo. I artikeln observerar Moore att priset på ett givet antal transistorer hade halverats var 18:e månad under perioden 1959-1965. På bara 1,5 år var det alltså möjligt att antingen få samma prestanda till halva priset eller dubbelt så mycket beräkningskapacitet till samma pris. Mot slutet av artikeln argumenterade Moore att Fairchild och övriga bolag i halvledarbranschen skulle kunna bibehålla detta utvecklings-tempo de kommande åren. Moores förutsägelse var med andra ord en produktions-teknisk observation som grundade sig i erfarenheter av att utveckla elektroniken.

Mönstret som Moore beskrev har i stort sett gällt fram till dags datum och går som en följd av detta ofta under benämningen Moores lag. Den som sett hur exponentialfunktioner beter sig inser snabbt att en fördubbling var 18:e månad över en 50-årsperiod utgör en utmärkt sammanfattning av informationssamhällets framväxt. Moderna telefoner innehåller idag mer beräkningskapacitet än hela det amerikanska försvaret under 60-talet. En smartphone har mer datorkraft än världens snabbaste dator under 80-talet.

Moores lag medför att teknik som varit dyr, klumpig och undermålig kan bli billig, smidig och lättanvänd inom loppet av bara några år. Lagen innebär också att mikroelektroniken ständigt skapat och tagit sig in i nya marknader och användningsområden. Det har beskrivits i efterhand hur Noyce och Moore vid ett tillfälle fick idén att sänka priserna på sina integrerade kretsar med 99 procent. I en konventionell och statisk ekonomi talar allting för att detta är företagsekonomiskt självmord. I det här fallet ledde det emellertid till en strålande tillväxt, såväl i sålda enheter som i total omsättning och vinst. Marknaden för digital teknik har varit väldigt elastisk och har kunnat svälja ett ständigt ökande tekniskt utbud under 50 års tid.

2.1 Digital teknik och tilltagande skalavkastning

Fenomenet som beskrevs ovan antyder att digitaliseringen har egenskaper som gör den speciell i relation till andra stora tekniska omvälvningar. Det unika med digitaliseringen kan förstås med utgångspunkt i begreppet *avtagande avkastning*. Enligt gängse nationalekonomisk teori kommer produktionskostnaderna att stiga bortom ett visst antal tillverkade enheter. Initialt kommer stordriftsfördelar medföra att kostnaden per tillverkad vara minskar. Så småningom blir det dock allt svårare att få ut fler enheter ur en given produktionsenhet. Det kan röra sig om att öka skörden på en given åker, att borra djupare i ett hål efter olja eller tillverkning av lastbilar i en fabrik.

Den avtagande avkastningen är problematisk för varje samhälle och för varje företag. För det enskilda företaget växer inget träd till himlen, bortom någon punkt krävs större och större insatser för att öka sina marknadsandelar eller öka antalet producerade enheter. På samhällsnivå handlar det om hur man kan upprätthålla tillväxt i en värld av begränsade resurser. Framtidsscenarioer där allt fler människor skall leva på samma jordklot och därmed hamnar i fattigdom och misär baserar sig i allt väsentligt på ett resonemang om avtagande avkastning.

Innovation skapar en möjlig väg ut ur den avtagande avkastningen. Levnadsstandarden utan att det sker på någons bekostnad. Den österrikiske ekonomen Joseph Schumpeter var den förste samhällsvetaren som systematiskt analyserade innovationers påverkan på ekonomin. Följande citat ger en god illustration av Schumpeters idé (1942):

“The increase in population can be an incentive to reshape the economy, and this new form of the economy could lead to an improvement for the increased number of people in comparison with the lower level enjoyed by the former smaller number. This is exactly what we observe in reality.”

Digitaliseringen kan förstås med utgångspunkt i ovanstående eftersom den är en innovation som skapat precis raka motsatsen till *avtagande avkastning*, det vill säga *tilltagande skalavkastning*. Med tilltagande skalavkastning menas att en produktionsenhet eller en ekonomi aldrig hamnar i den avtagande avkastningens återvändsgränd, utan att styckkostnaderna fortsätter att sjunka. Ekonomen Brian Arthur skriver (1996):

“Increasing returns are the tendency for that which is ahead to get farther ahead, for that which loses advantage to lose further advantage. They are mechanisms of positive feedback that operate—within markets, businesses, and industries—to reinforce that, which gains success or aggravate that which suffers loss.”

För många ekonomer har tilltagande avkastning varit en anomali, eller ett så ovanligt och isolerat fenomen att teorin inte har någon bärkraft i det verkliga livet. Den brittiske ekonomen John Hicks skrev 1939 att introduktionen av teorier om tilltagande avkastning skulle leda till *“the wreckage of the greater part of economic theory.”*

Digitaliseringen innebär tilltagande avkastning i flera bemärkelser, bland annat genom 1) *återanvändning av information* och 2) *nätverkseffekter*.

1. Information och kunskap kan användas och återanvändas till en i stort sett obefintlig kostnad. När kunskap finns kodifierad som en mjukvara kan den kopieras och användas av flera aktörer samtidigt. Thomas Jefferson sade vid ett tillfälle: *“He who receives an idea from me, receives instruction himself without lessening mine.”* Återanvändningen av kunskap genererar stordrift som i förlängningen leder till att styckkostnaden rör sig mot noll.
2. Nätverkseffekter innebär att värdet av en vara ökar när fler använder sig av den. Om fler personer skaffar en Iphone, kommer fler app-utvecklare söka sig till Apple, vilket i sin tur attraherar fler användare till Apple. Nätverkseffekter är således självförstärkande och leder till tilltagande skalavkastning.

Om Moores lag kombineras med de två punkterna ovan blir det möjligt att systematiskt analysera och förstå vad som gör digitaliseringen till en unik kraft i samhället:

- Moores lag innebär att digital teknik blir billigare och bättre i hög exponentiell takt.
- Information och kunskap som kodifieras kan användas och återanvändas ett oändligt antal gånger, den initiala utvecklingskostnaden kan slås ut väldigt många enheter och produktionskostnaden går mot noll.
- Nätverkseffekter höjer värde av tekniken, värdet av en produkt ökar ju fler som använder den (Sandström & Karlson, 2016).

2.2 Digitaliseringen och arbetsmarknaden

Digitaliseringens inverkan på arbetsmarknaden har fått mycket uppmärksamhet på senare tid. I rapport från Stiftelsen för strategisk forskning argumenterar Stefan Fölster (2014) att nästan hälften av alla arbetstillfällen kan komma att ersättas av digital teknik de kommande två decennierna. Författaren poängterar vidare att en avgörande fråga blir i vilken utsträckning nya arbeten kan skapas.

En forskargrupp som leddes av historikern Joel Mokyr beskrev hur samhällsdebatten kring teknikens inverkan på arbetsmarknaden har skett genom åren. Forskarna visade att fokus ofta har legat på hur existerande arbetstillfällen har påverkats medan teknikens förmåga att skapa nya jobb eller omdefiniera existerande arbeten ofta har underskattats (Mokyr mfl, 2015). Det är enkelt att se hur ett arbete kommer bli överflödigt, men mindre intuitivt att förutspå vilka arbetsuppgifter som kommer att skapas. Diskussionen om huruvida maskinerna tar våra jobb är därför på inget sätt ny, och vi ska vara medvetna om att den destruktiva sidan ofta har överskattats genom historien.

Enligt TCO (2005) omsätts 20 procent av jobben i svensk ekonomi på ett år. De nya arbetstillfällena tenderar att skapas inom små och medelstora företag, främst i tjänstesektorn. Under perioden 1990-2009 skapades 300 000 nya arbeten i småföretag medan sysselsättningen i de största företagen minskade (Heyman, Norbäck och Persson, 2013).

Alltsedan industrialismen har ny teknik påverkat arbetsmarknaden. Skillnaden mellan digitaliseringen och den industriella revolutionen handlar nog främst om att den senare rörde sig om människans förmåga att ta kontroll över stora krafter. Digitaliseringen handlar snarare om att höja eller komplettera människans intellektuella kapacitet. Därmed kommer tekniken också att påverka yrken som företrädesvis har haft ett intellektuellt innehåll.

I vilken utsträckning kommer nya arbetstillfällen att skapas och i vilken grad kommer arbeten att förstöras? I en inflytelserik artikel från 2015 argumenterar forskaren David Autor att den förhöjda produktiviteten kommer leda till att efterfrågan på arbete ökar. Rutinjobb och kodifierbara arbetsuppgifter kommer försvinna, medan efterfrågan på problemlösning och kreativitet ökar.

Faktum är att vi redan ser detta mönster på den svenska arbetsmarknaden. Sysselsättningen ökar och allt fler arbetar inom yrken med höga eller låga löner alltmedan mellanskiktet tunnas ut (Heyman, Norbäck och Persson 2016). Digitaliseringen innebär med andra ord en polarisering av arbetsmarknaden.

Ett sätt att förstå teknikens inverkan på arbetsmarknaden är att som Acemoglu göra en distinktion mellan teknik som är deskilling och inte. Tekniken kan medföra att ett arbete kräver mindre mänskliga färdigheter, det vill säga att själva arbetet blir en kommoditet. Ett exempel på detta är hur industrialismen kom att standardisera det som tidigare var mänskliga hantverk. Skräddare ersattes av vävmaskiner. Operatörerna av vävmaskiner var relativt okvalificerade. Alternativt kan tekniken skapa ett behov av kvalificerad arbetskraft (Acemoglu, 2002; Acemoglu & Autor, 2011). Ovanstående teori är särskilt viktig för att analysera hur juristernas arbetsmarknad kommer påverkas av digitaliseringen.

2.3 Moores lag och Artificiell Intelligens

Ofta talar man om tre nivåer av artificiell intelligens (AI). Den första nivån Artificial Narrow Intelligence (ANI) och är specialiserad inom ett visst område, till exempel en dator som kan spela schack. Nästa nivå handlar om Artificial General Intelligence (AGI) och innebär att en dator kan röra sig mellan många olika domäner. I detta ingår förmågan att resonera, planera, lösa problem, tänka abstrakt, förstå komplexitet och kontext samt lära sig från erfarenhet. Den tredje nivån brukar kallas Artificial Superintelligence (ASI), som också involverar kreativitet, sociala färdigheter och en väsentligt bättre intellektuell kapacitet än människor. ANI finns idag överallt, såväl i mobiltelefonen som på olika hemsidor såsom Facebook och Google till datorer som vinner över människor i Jeopardy.

Vad krävs då för att sofistikerad artificiell intelligens skall få mer genomslag? Till att börja med krävs bättre hårdvara. Idag har en dator som kostar 1000 dollar aningen bättre beräkningskapacitet än en mus, vilket motsvarar en tusendel av människans kapacitet. Förändringarna har skett exponentiellt, 1985 hade en dator för 1000 dollar en del av en triljon i prestanda jämfört med människor. 1995 var den mänskliga hjärnan en miljard gånger bättre. Givet att Moores lag fortsätter att gälla kommer tekniken att ha skapat datorer som kostar 1000 dollar och har samma beräkningskapacitet som den mänskliga hjärnan år 2025. AGI kommer då vara både billig och tillgänglig alltmedan ASI blir mer av en reell möjlighet.

Att spekulera i framtiden för artificiell intelligens ligger bortom syftet med den här rapporten. Det räcker dock att konstatera följande: det sker en exponentiell utveckling inom digital teknik och i takt med att den fortsätter kommer den ta över mer av det arbete människor gör idag.

2.4 Digitaliseringen och transaktionskostnaderna

I en mogen bransch uppstår med tiden en tydlig rollfördelning där olika aktörer utför olika moment. Arbetsdelningen mellan leverantörer, företag och slutkunder styrs i hög grad av transaktionskostnaderna kring en given teknologi.

Transaktionskostnaden definieras normalt som kostnaden för att använda marknaden. Teorin om transaktionskostnader utvecklades av Ronald Coase (1937). En hög transaktionskostnad innebär att utbud och efterfrågan har svårt att mötas och komma överens. Höga transaktionskostnader medför att företag gör saker själva istället för att använda marknaden. På samma sätt leder låga transaktionskostnader till outsourcing, det vill säga att exempelvis tillverkning, distribution och utveckling av komponenter läggs ut på tredje part.

Branschstrukturen bestäms således i viss utsträckning av transaktionskostnaderna. Då olika teknologier är förknippade med olika grader av transaktionskostnader leder teknisk förändring som regel också till förändrade transaktionskostnader, vilket innebär att branschstrukturen brukar förändras. Digitaliseringen tenderar att sänka transaktionskostnaderna, vilket påverkar teknikens spridningsförlopp, marknadernas effektivitet och branschstrukturen. Dessa tre aspekter behandlas mer ingående i delkapitel nedan.

2.4.1 Spridning av digital teknik

Begreppet transaktionskostnad kan användas för att förstå graden av mänsklig interaktion som är nödvändig för att två parter skall utbyta en vara eller en tjänst. Beträffande aktiviteter som är relativt triviala, säkra och kodifierbara krävs lite mänsklig interaktion, vilket i sin tur innebär att det blir enklare för tekniken att ta över en arbetsuppgift från människan. För uppgifter som är komplexa, kontextberoende och präglade av osäkerheter eller risker krävs mer mänsklig interaktion. Det blir därmed viktigare att människor interagerar för att skapa tillit och hantera den omvärld som är under ständig förändring.

Olika arbetsuppgifter och produkter är förenliga med olika nivåer av transaktionskostnader och olika behov av mänsklig interaktion. Som exempel kan nämnas hur e-handeln initialt växte inom områden som böcker och CD-skivor, produkter som är förknippade med låg osäkerhet och därmed små transaktionskostnader. Den som väl bestämt sig för att köpa en viss bok eller en CD behöver inte ägna så mycket tid åt att reducera osäkerheter eller specificera mer i detalj vad som

efterfrågas. Kläder, skor och liknande produkter kräver att fler faktorer tas i beaktande, varans utseende kan skilja sig i verkliga livet, det gäller att hitta rätt storlek osv.

Transaktionskostnadsbegreppet kan därmed användas för att förstå i vilka applikationer e-handeln började vinna mark under slutet av 90-talet. Med långsamma 56-modem, rudimentära hemsidor och teknikovana användare kunde inte tekniken sänka transaktionskostnaderna tillräckligt för att möjliggöra försäljning av mer komplexa produkter. Enklare varor som böcker och CD-skivor var däremot ideala produkter när tekniken befann sig i sin linda. I takt med att uppkopplingarna blev snabbare, hemsidorna mer avancerade och användarna bättre på att använda datorer minskade transaktionskostnaderna. E-handeln rör sig därmed in i nya applikationer såsom kläder, mat, sportartiklar m.m.

Digitaliseringen är med andra ord förknippad med kraftigt sjunkande transaktionskostnader, vilket medför att tekniken initialt växer till sig i enklare applikationer som präglas av lägre komplexitet. I takt med Moore's lag kommer den sedan att ta sig in i alltmer sofistikerade användningsområden där transaktionskostnaderna är högre.

Bild 2.1 Digitaliseringens spridningsförlopp

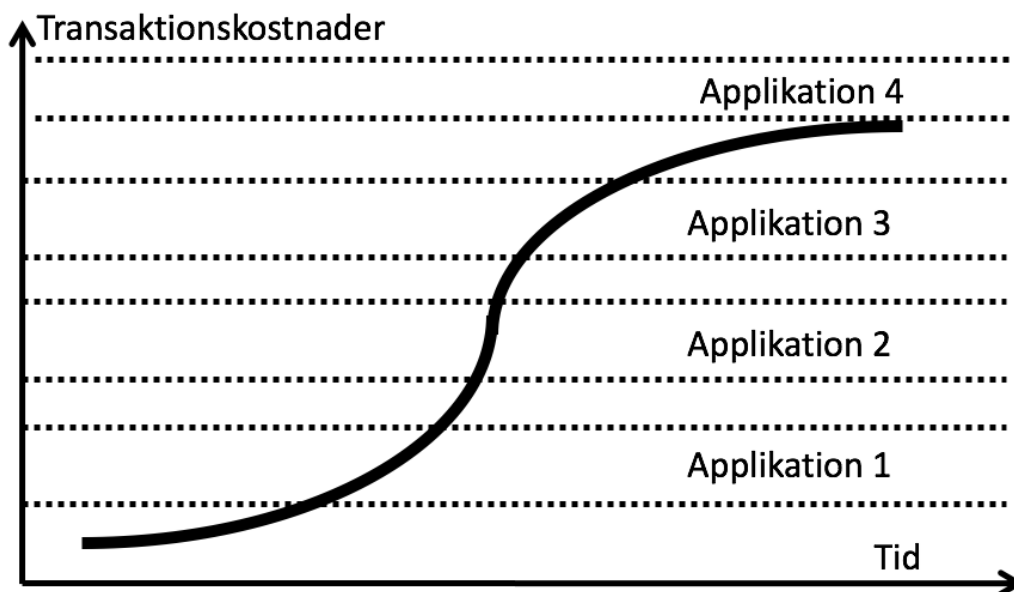


Bild 2.1 illustrerar det förlopp som beskrivits i texten ovan om hur digital teknik med tiden blir bättre på att hantera transaktionskostnader.

2.4.2 Marknaders effektivitet

De sjunkande transaktionskostnaderna som digitaliseringen medför innebär också att marknader blir mer effektiva. Med effektiv menas att det är enklare för utbud

och efterfrågan att mötas, att köpare och säljare har tillgång till mer information, att prisbilden blir mer transparent samt att felprissättningar elimineras.

Tre exempel kan användas för att illustrera hur digitaliseringen påverkar marknadens funktionssätt. Bostadsmarknaden var innan internets spridning präglad av begränsad pristransparens. Det var svårt att hitta rätt objekt, och i nästa skede krävdes mycket arbete för att säkerställa att bostaden var i gott skick. Tillgång till data om jämförbara bostäder var knapphändig, framför allt fanns det inte aggregerad information som alla hade tillgång till. Annorlunda uttryckt var transaktionskostnaderna höga och marknaden ineffektiv. Detta fick i sin tur ett antal konsekvenser. Till att börja med hade mäklaren ett stort inflytande över transaktionen eftersom mäklaren satt inne på information som inte var tillgänglig för köpare eller säljare. I nästa läge är det tydligt att felprissättningar blev vanliga. Det kunde förekomma betydande prisskillnader mellan objekt som var identiska beträffande storlek, läge och skick. Med nätets intåg i branschen förändrades situationen. Mäklarnas informationsövertag reducerades väsentligt, information fanns nu tillgänglig för alla vilket medförde att prissättningen blev mer korrekt och fluktuationerna minskade. Fastighetsmäklarna har ingalunda blivit arbetslösa på grund av teknikens intåg, men deras roll har omdefinierats och potentiellt också decimerats.

Marknaden för samlarobjekt kan användas för att ytterligare illustrera hur digitaliseringen effektiviserar marknader. Priset på samlarobjekt (tavlor, baseboll-bilder eller olika former av rariteter) styrs inte nödvändigtvis av kvalitén på en artefakt utan mer av dess relativa knapphet. Marknaden för samlarobjekt var föremål för oerhört höga transaktionskostnader innan nätets intåg. En raritet kunde ligga i en hylla på ett avlägset antikvariat som ingen hade möjlighet att besöka. Som en följd av detta ägde många transaktioner aldrig rum eftersom transaktionskostnaderna var för höga för att utbud och efterfrågan skulle kunna hitta varandra. I andra fall förekom enorma felprissättningar. En marknadsplats som ebay eller Amazon har kopplat ihop alla världens köpare och säljare av samlarobjekt så att de enkelt kan mötas. Konsekvenserna blir genomgripande: betydligt fler transaktioner kommer att äga rum och prisbilden kommer att bli mer korrekt, vilket betyder att verkligt ovanliga objekt blir väldigt dyra eftersom det finns fler spekulanter samt att mindre ovanliga saker kommer utsättas för prispress. En mer effektiv marknad medför därmed att marknader skiftas: verkligt unika varor och tjänster kommer öka i pris, kommoditeter kommer däremot utsättas för prispress. Studier utförda av Svensk Handel och HUI Research (2014) har visat att en av fyra konsumenter har jämfört priser online. Andra studier har visat hur digitaliseringen medfört tilltagande transparens beträffande både prisbildning och konsumentbeteende (Lindbeck & Wikström, 2000).

Exemplena ovan handlar om konsumentprodukter som är relativt enkla till sin karaktär. Liknande mönster kan emellertid också skönjas i interaktionerna mellan företag i industriella sammanhang. Säkerhetsbranschens digitalisering tjänar som ett utmärkt illustrativt exempel. Videoövervakningsutrustning har digitaliserats

under de senaste 15 åren, svenska Axis Communications har haft en instrumentell roll i detta händelseförlopp. Tidigare präglades branschen av analoga teknologier som CCTV, en standard från 1950-talet. Kring den analoga tekniken fanns det också en analog kompetens där installationer av utrustning utfördes av elektriker eller personer som behärskar andra delar av säkerhet såsom lås m.m. Säkerhetschefer på företag var i regel personer med en bakgrund inom exempelvis militären eller polisen. Så länge tekniken var analog skedde försäljningen genom starka och nära relationer mellan köpare och säljare. Pristransparensen var begränsad, det gick inte att utröna på en faktura vilken kostnad som kunde härledas till produkterna, installationen eller rådgivningen. Det kom istället en slutfaktura med ett belopp, som kunden snällt betalade.

Med digitaliseringens intåg i branschen ändrades spelreglerna markant. Även om produkterna fortfarande säljs genom relationer blev det ett helt annat fokus på transparens. Fakturorna innehöll plötsligt tydliga specifikationer och det fanns inte längre stora kuddar inbakade i prissättningen. Det finns generellt en kultur inom IT av att man är tydlig med priserna på olika saker, delvis eftersom informationen är tillgänglig för fler personer (Sandström & Berglund, 2016).

Sammanfattningsvis kan sägas att de sjunkande transaktionskostnaderna som digitaliseringen skapar också resulterar i att marknader effektiviseras. Med effektivisering menas att köpare och säljare har tillgång till mer information, vilket också medför en mer transparent och effektiv prisbildning.

2.4.3 Transaktionskostnaderna och branschstrukturen

Som tidigare poängterats är olika varor och tjänster förknippade med olika nivåer av transaktionskostnader, vilket också gör att de blir mer eller mindre sannolika att ersättas av digital teknik. Produkters egenskaper med tillhörande transaktionskostnader påverkar också branschstrukturen runt en given produkt. Om digitaliseringen påverkar transaktionskostnaderna innebär detta ytterst att digitaliseringen kan påverka branschstrukturen.

Den gamla kalkylmaskinstillverkaren Facit kan användas som ett illustrativt exempel på samspelet mellan digitaliseringen och branschstrukturen. Facit var en av världens främsta tillverkare av mekaniska kalkylmaskiner under perioden 1930-1970. En mekanisk kalkylmaskin byggdes med hjälp av omkring 2500 diskreta komponenter – fjädrar och kugghjul som massproducerades enligt specifika mått för ändamålet att finnas inuti en kalkylmaskin. Då alla dessa komponenter är väldigt specifika och skall användas i samma konstruktion följer av transaktionskostnadslogiken att det blir mer rationellt för ett företag som Facit att vara vertikalt integrerat, det vill säga man tillverkar det mesta själv istället för att förlita sig på leverantörer.

Facit sålde dessutom kalkylmaskinerna till andra organisationer, produkterna kostade flera tusen kronor vilket i dåtidens penningvärde innebar att de inte var tillgängliga för konsumentmarknaden. Istället såldes de till företag och myndigheter som hade behov av dessa produkter. Användningen av en kalkylmaskin var inte helt trivial, följaktligen krävdes också att en del av försäljningen sköttes av företaget Facit. Med 90 egna säljkontor bara i Sverige skapade Facit starka relationer till slutkunden, som också var nödvändiga på grund av de höga transaktionskostnaderna kring produktens användning.

Beskrivningen ovan illustrerar hur den finmekaniska tekniken resulterade i höga transaktionskostnader som i sin tur påverkade branschstrukturen. Facit gjorde allting in-house, såväl tillverkning av komponenter som montering, logistik och kontakt med slutkund. De andra tillverkarna av mekaniska kalkylmaskiner var likaledes vertikalt integrerade, vilket stödjer tesen att branschstrukturen kan ses som en funktion av den underliggande teknologin.

En konsekvens av den vertikala integration var att det blev praktiskt taget omöjligt att konkurrera mot ett bolag som Facit så länge teknologin var mekanisk. För att ta sig in i branschen hade nya aktörer behövt tillgång till maskiner och utrustning för att tillverka 2500 diskreta komponenter, samt ett 100-tal säljkontor enbart på den lilla svenska marknaden.

I övergången till elektronik sjönk emellertid transaktionskostnaderna drastiskt. Plötsligt behövdes inte 2500 olika komponenter, det enda som krävdes var en liten integrerad krets. Denna enskilda komponent kunde utföra massor av beräkningsfunktioner, med tillgång till en liten elektronisk skärm och ett plasthölje kunde nu en kalkylmaskin enkelt skapas. Dessa komponenter fanns tillgängliga på marknaden, vilket innebar att vem som helst kunde ge sig in i branschen. I takt med att elektroniken blev billigare och billigare enligt Moore's lag började många kalkylmaskinstillverkare att sänka priserna för att nå konsumentmarknaderna. Försäljningen skedde då inte längre i egen regi utan gick via varuhus där stora volymer och låga priser var viktigt. Facit hade byggt en säljmodell baserad på mekanikens transaktionskostnader, vilket handlade om små volymer och höga priser per enhet. Säljmodellen blev nu en hämsko.

Med elektronikens intåg i kalkylmaskinsbranschen sjönk transaktionskostnaderna drastiskt vilket också innebar att branschen spjälkades upp. Desintegreringen medförde lägre inträdesbarriärer, tilltagande konkurrens och omvandlingstryck vilket var en starkt bidragande orsak till det priskrig som utbröt och gjorde processen kort med Facit (Sandström, 2013).

Andra branscher har utsatts för digitaliseringen utan att det medfört några förändringar i branschstrukturen. En viktig orsak till detta står också att finna i transaktionskostnadsresonemanget ovan. I de fall tekniken inte påverkar transaktionskostnaderna och produkten eller tjänsten med tillhörande säljmodell förblir intakt kommer heller inte branschstrukturen att kullkastas.

Sammanfattningsvis kan sägas att en bransch på många vis är strukturerad i enlighet med de transaktionskostnader som branschens teknologi förknippas med. Förändringar i den underliggande teknologin kan därmed analyseras med utgångspunkt i hur sådana förändringar påverkar transaktionskostnaderna.

3 Teoretisk referensram

I detta kapitel beskrivs teori som är relevant för att studera hur digitaliseringen påverkar marknaden för juridiska tjänster. Inledningsvis avhandlas viktiga definitioner och centrala begrepp, varpå nästföljande avsnitt går igenom vilka faktorer som påverkar spridningen av innovationer, samt under vilka förutsättningar ny teknik resulterar i disruptiva förändringar där etablerade aktörer kullkastas.

3.1 Grundläggande begrepp

Inom innovationsforskningen görs en distinktion mellan å ena sidan forskning och uppfinningar och å andra sidan innovationer. Forskning kan förstås som ny vetenskaplig kunskap, uppfinningar däremot handlar om nya tekniska koncept som ännu inte nått marknaden. Innovation kan definieras som kommersialiseringen av forskningsresultat, uppfinningar eller andra idéer. Även om det förekommer olika definitioner råder det konsensus inom forskningen att innovation handlar om någonting nytt som sedan sprids, oftast på en marknad (Schumpeter, 1911; Lafley & Charan, 2008).

Innovation behöver inte nödvändigtvis handla om ny teknologi, det kan även handla om processer, tjänster eller nya affärsmodeller, det vill säga nya sätt att tjäna pengar (Chesbrough & Rosenbloom, 2001). Innovationer kan klassificeras på följande vis:

- Produktinnovationer avser introduktionen av nya produkter, ofta baserade på nya teknologier.
- Processinnovationer – nya sätt att tillverka eller tillhandahålla en vara eller tjänst (Utterback, 1994).
- Tjänsteinnovation – introduktionen av nya tjänster
- Affärsmodellsinnovation handlar om nya sätt att tjäna pengar. Som exempel kan nämnas Dell under 90-talet. Företaget sålde persondatorer, det vill säga en befintlig och definierad produkt, men gjorde detta på ett nytt sätt. Produkterna anpassades efter användarens önskemål och sattes samman först när en betalning hade skett. På så vis kunde företaget erbjuda en högre grad av flexibilitet samtidigt som man fick betalt innan produkten faktiskt var levererad.

3.2 Spridningen av innovationer

Innovationers utbredning i en befolkningsgrupp antas ofta följa ett epidemiskt mönster (Rogers, 2003) i bemärkelsen att användare följer och imiterar varandra. Vidare brukar en grupp användares inställning till en innovation kunna klassificeras enligt en normalfördelning (se bild 3.1 nedan). Den första gruppen användare (*innovators*) är tidigast med att ta till sig någonting nytt. För den här gruppen är det ett självändamål att testa nya lösningar, de tillhör ofta en egen subkultur och kallas ibland för *techies* eller liknande. Nästföljande kategori (*early adopters*) är också positivt inställd till innovationer men har en mer pragmatisk inställning där funktion är viktigare än finess. När dessa två grupper har övertygats följer majoriteten av användarna efter (*early majority* och *late majority*). I den sista kategorin återfinns skeptikerna som endast motvilligt tar till sig någonting nytt (*laggards*).

Ett centralt antagande om innovationers spridningsförlopp är därför att diffusionen i hög grad bör ses som en social process. Människor har en grupptillhörighet, som i sin tur påverkar deras inställning och benägenhet att tillägna sig någonting nytt. Kategorin *innovators* går i bräschen, *early adopters* följer efter, varpå den stora majoriteten imiterar pionjärerna. Spridningen har därmed tydliga tendenser av ett flockbeteende (Rogers, 2003).

Adoptionen av en innovation kan för var och en av dessa användare sägas följa ett flertal olika steg. I det första steget skapas en *kännedom* om innovationen, nästa fas innehåller någon form av *utvärdering* vilket följs av ett *beslut* att ta till sig innovationen något som i sin tur resulterar i en *implementering*. Först efter det sista steget har en innovation tagits i bruk och adoptionen kan hindras i var och en av dessa faser. *Kännedom* leder inte per automatik till *utvärdering* och *implementering* osv.

Bild 3.1 Adoption av en ny teknik



Bild 3.1 ger en schematisk bild av de olika stegen i när en användare tar till sig en innovation (Rogers, 2003).

Ovanstående modell utvecklades av sociologen *Everett M. Rogers* och tillämpas väldigt ofta för att analysera innovationers spridningsförlopp. Den är något förenklad främst eftersom den antar att varje användare är en homogen entitet, vilket inte nödvändigtvis är fallet när en organisation utvärderar en innovation. Modellen fungerar dock i sammanhanget väl för att beskriva hur långt digitaliseringen har spridit sig inom juridiken i dagsläget (Rogers, 2003).

3.3 Faktorer som påverkar spridningen av innovationer

För att innovationer skall vara just innovationer och inte uppfinningar krävs det att de får en spridning och börjar användas i praktiken. Hastigheten i sådana spridningsförlopp tenderar att överskattas i tidiga skeden vilket kan ge upphov till överinvesteringar och bubblor. IT-bubblan kan ses som ett exempel på detta mönster (Jörnmark, 2004).

Ett flertal faktorer avgör tillsammans huruvida en innovation accepteras på marknaden. Till att börja med behöver det *tekniska utbudet* vara tillfredsställande och skapa tillräckligt stor nytta för att användaren skall ha incitament att byta (Lindmark, 2006). Om teknikens prestanda inte är tillräckligt bra ännu behöver utvecklarna av tekniken incitament att göra de investeringar som krävs. Investeringsviljan kan antas bero på marknads storlek och den potentiella lönsamheten.

Även förekomsten av komplementära teknologier påverkar spridningen av en innovation. Som exempel kan nämnas hur spridningen av digitala kameror tog fart på allvar när den tekniska prestandan nådde rimliga nivåer, vilket i kombination med komplementära teknologier såsom billigare datorer, internet och skrivare medförde att den fotokemiska filmen försvann på bara några år i början av 2000-talet.

Spridningen av en innovation påverkas också av omställningskostnader. Det finns flera former av omställningskostnader, till exempel kan användningen av en ny teknologi kräva en annan uppsättning kompetenser. Förekomsten av alternativkostnader kopplat till existerande kompetenser kan också medföra en obenägenhet att ta till sig innovationer. Kring en viss uppsättning kompetenser finns det i regel också sätt att organisera en verksamhet, inarbetade arbetssätt, som i kombination med mjukare attribut såsom normer m.m. påverkar benägenheten att ta till sig innovationer.

I mer komplexa branscher introduceras innovationer i en kontext där flera olika aktörer påverkas. I en sådan kontext behöver samtliga aktörer kartläggas i termer av deras kompetenser och incitament (Afuah & Bahram, 1995). En aktör kan här ses som en individ, ett företag eller en grupp människor. Sannolikheten att en innovation tas i bruk blir då en multipel av riskerna att någon av aktörerna undviker innovationen. Om spridningen av en innovation beror av tre aktörer som var och en har 50 procent sannolikhet att acceptera innovationen kommer den totala sannolikheten att innovationen sprids att bli $0,5^3 = 0,125$, det vill säga 12,5 procents sannolikhet (Adner, 2005). I ett nätverk av aktörer kan därför risken att en innovation sprids bli väldigt hög, men den kan förstås också förbättras i snabb takt om alla aktörer samtidigt blir mer benägna att ta till sig en innovation.

Interaktionen mellan teknikens utbud och efterfrågan på marknaden tenderar att bortom en viss kritisk punkt bli föremål för självförstärkande effekter. En växande

marknad skapar större investeringar i FoU, vilket leder till en bättre prestanda, som i sin tur ökar benägenheten att ta till sig innovationen (Jacobsson & Bergek, 2004). De självförstärkande effekterna innebär också att ett tekniskt system kan fastna i något av ett moment 22. Ingen vidareutvecklar tekniken eftersom den inte efterfrågas av marknaden, och den efterfrågas inte av marknaden eftersom den inte har utvecklats till en kritisk nivå ännu.

Utvecklingen och spridningen av digital teknik kan därför under vissa omständigheter bli nästintill binär. Initialt sker spridningen väldigt långsamt eftersom tekniken är undermålig. Med exponentiellt bättre beräkningskapacitet till lägre priser på kort tid når tekniken dock snabbt en kritisk punkt där den bryter igenom allt motstånd. En försumbar andel av kamerabranschen var digital innan millennieskiftet, detta trots att digital fotografi varit föremål för omfattande investeringar alltsedan sent 70-tal.

Teknikens utbud och marknadens efterfrågan styrs av de institutioner som finns i en bransch. Institutioner kan definieras som formella och icke-formella lagar och regler (North, 1995). Ibland är innovationer inte fullt kompatibla med existerande institutionell ordning, vilket kan innebära ett omfattande motstånd mot deras spridning. Innovationer som är oförenliga med institutioner blir föremål för omfattande motstånd. I vissa fall förskjuts spridningen, i andra fall kan den avta helt och i vissa fall skapas ett momentum som gör att institutionerna anpassas till innovationerna (Ernkvist, 2015). I det kortare perspektivet är det inte ovanligt att rådande institutionell ordning utgör ett hinder för innovationer att spridas.

Tabell 3.1 Spridning av ny teknik

Faktorer som påverkar spridningen av ny teknik	
Teknikens utbud	Uppnår tekniken den prestanda som krävs i en given applikation? Finns tillräckliga incitament att investera i tekniken? Krävs komplementära teknologier och har de tillräckligt hög prestanda?
Efterfrågan	Hur höga är omställningskostnaderna? Tjänar de olika aktörerna på att ta till sig den nya tekniken? Krävs nya kompetenser?
Institutioner	Är tekniken förenlig med rådande institutionell ordning?

Tabell 3.1 ger en översikt över de faktorer som påverkar introduktionen och spridningen av ny teknik. De olika faktorerna kan antas förstärka varandra över tiden

3.4 Disruptiva innovationer och kreativ förstörelse

“Time and time again the rapid growth of the market has found existing companies too busy expanding markets or product lines to which they were already committed to explore some of the more speculative new markets or technologies”

Robert Noyce, (1978)

Det finns åtskilliga exempel på hur introduktionen av radikalt annorlunda innovationer också förändrar konkurrensen i en bransch. Exempel såsom Nokias fall i övergången till smartphones är som regel dramatiska och fångar medias uppmärksamhet. Det finns emellertid många andra exempel på branscher där etablerade företag inte tappar några marknadsandelar (Tripsas, 1997) och där konkurrensen ökar på ett dramatiskt vis, vilket kan medföra att även nya bolag slås ut (Utterback, 1994).

Radikalt nya innovationer behöver inte leda till en process av kreativ förstörelse där konkurrensen ökar och etablerade aktörer kollapsar. Forskning på området har visat att ett flertal faktorer styr huruvida nya eller etablerade aktörer tar överhanden. Några av dessa återges nedan.

3.4.1 Inverkan på tekniska kompetenser

Inverkan på *etablerade tekniska kompetenser* påverkar utfallet. I vissa fall kräver radikalt annorlunda innovationer en helt annan kompetensbas, vilket medför att branschens giganter får problem (Tushman & Anderson, 1986). Kärnkompetensen förvandlas till en hämsko. Som exempel kan nämnas hur tillverkare av mekaniska klockor kollapsade under 70- och 80-talet när billigare elektroniska klockor introducerades (Glasmeier, 1991). Finmekanisk kompetens tappade i värde i övergången till elektronik vilket medförde att de Schweiziska klocktillverkarnas tekniska kompetens förvandlades till en kvarnsten.

På ett år producerade Kodaks fabriker i Rochester film som nådde upp till månen och tillbaka. Maskinparken hade förädlats i uppåt hundra år. Alla de tekniska kompetenser som förfinats tappade i värde. Såväl maskinerna som det mänskliga kunnandet blir nära på oanvändbart för bolaget. Mot bakgrund av ovanstående inser vi redan nu att ett teknikskifte ofta innebär formidabla utmaningar för ett företag.

3.4.2 Inverkan på icke-tekniska tillgångar

Kompetenser behöver inte nödvändigtvis vara kopplade specifikt till tekniken. *Strategiskt viktiga tillgångar* såsom varumärken, säljorganisationer, tillverknings-teknik och avtal med viktiga leverantörer kan fungera som en buffert för etablerade företag. I vissa fall har etablerade aktörer kunnat överleva ett teknikskifte trots att de utvecklar sämre produkter, detta eftersom de kontrollerar tillgångar som är nödvändiga för att hävda sig i en bransch (Tripsas, 1997). Utgivare av vetenskapliga tidskrifter kan ses som ett illustrativt exempel på detta mönster. I en tid då dagstidningar får problem på grund av internet och den tilltagande konkurrensen tjänar utgivare av vetenskapliga journaler mer pengar än någonsin. Förklaringen är enkel – digitaliseringen har sänkt förlagens kostnader eftersom tidskrifterna inte längre behöver tryckas. Då förlagen kontrollerar journalerna som är oerhört starka varumärken och säljmodellen där universitetsbibliotek är köparen så är intäkterna intakta. I detta fall ledda alltså digitaliseringen enbart till mer pengar på sista raden.

3.4.3 Incitament att investera i innovation

Etablerade företag har också en etablerad marknad, vilket medför ett flertal utmaningar. Storleken på den befintliga marknaden gör att mogna företag får svårt att prioritera det som ännu inte förtjänar all uppmärksamhet. Allt nytt börjar som någonting litet, när det lilla väl har blivit stort är det som regel för sent för ett företag att reagera. Nokia hade varit tvungna att reagera med full kraft redan 2007 när Apple lanserade sin smartphone, men då hade väldigt lite skett och det var oklart huruvida Apple skulle lyckas eller inte. Två år senare har hela branschen förändrats och då är det tydligt att Nokia måste svara - men nu är det redan för sent.

Vidare fastnar framgångsrika företag ibland i sina egna höga alternativkostnader. Den som vet med all säkerhet att en investerad krona i kärnaffären leder till en hög avkastning blir mindre benägen att utforska mer osäkra idéer. Företag blir konservativa av den enkla anledningen att det kan vara väldigt lönsamt i det korta perspektivet att vara konservativ. Bill Loyd, tidigare teknikchef på Kodak, sade vid ett tillfälle: *"I've been here five years and I'm still learning about all the things they already have... it seems Kodak had developed antibodies against anything that might compete with film."*

Det finns också ett institutionellt tryck på företag att fortsätta fokusera på det som ger stora vinster på kort sikt. Den amerikanska forskaren Mary Benner visade att finansmarknaden brukar jubla över investeringar i befintlig teknik och mestadels ignorera nya satsningar. Polaroid lanserade 20 digitala kameror, som totalt nämndes 13 gånger av finansanalytiker under 1990-talet. Analoga kameror nämndes totalt 610 gånger under samma tidsperiod. Grovt uttryckt jublar finansmarknaden när snabbare hästar introduceras strax före att bilarna revolutionerar mänsklig transport (Benner, 2012).

3.4.4 Inverkan på affärsmodell

Ett företags affärsmodell kan definieras som hur bolaget skapar värde, samt med vilken intäktsmodell detta värde sedan fångas. En framgångsrik affärsmodell innebär således en form av symbiotisk relation mellan ett företag och dess etablerade marknad. En etablerad affärsmodell är ytterst en källa till konkurrenskraft, men kan också skapa inlåsnings effekter där bolag fastnar i existerande relationer. Filmtillverkaren Polaroid hade byggt upp en razor-blade modell där vinsterna främst tjänades på försäljning av film istället för på kameror. Med en sådan intäktsmodell blir det svårt att realisera digital teknik som ytterst gör filmen överflödig (Tripsas & Gavetti, 2000).

Den digitala tekniken kräver ofta en annan affärsmodell, både avseende intäkter, men också beträffande hur och till vem en särskild produkt säljs. Svenska Axis Communications omvandlade säkerhetsbranschen genom att introducera IT-logik i en gammal och konservativ sektor. När videoövervakning och säkerhet blir till IT behöver kunderna som regel inte bara förändra sina kompetenser utan också organisera sin verksamhet annorlunda. Etablerade företag tenderar att bli fastlåsta i existerande relationer och ofta är det enklare för nya aktörer att introducera den affärsmodell som är mer optimal för den nya tekniken. Detta är en viktig orsak till att Axis kunde bli världens största kameratillverkare och kullkasta de etablerade spelarna (Sandström & Berglund, 2017). Generellt har forskning om teknologiskiften påtalat att det är svårare för företag att förändra sina länkar till omvärlden än vad det är att utveckla nya tekniska kompetenser internt (Abernathy & Clark, 1985).

3.4.5 Teknologins tillgänglighet

En annan viktig parameter för att analysera digitaliseringens inverkan på konkurrensen i branscher är teknikens tillgänglighet. Vissa teknologier utvecklas in-house av enskilda bolag medan andra teknologier skapas av specialiserade företag. På senare tid har 3D Printing lyfts fram som en potentiellt disruptiv teknologi som kommer att omvälvla ett flertal branscher. Om så är fallet eller inte kan diskuteras, tekniken utgör emellertid ett utmärkt exempel på någonting som finns tillgängligt på marknaden. Biltillverkare eller tillverkare av komponenter till flygindustrin utvecklar inte egna 3D skrivare, utan köper dessa av specialiserade företag som 3D Systems, Stratasys eller EOS. Om tekniken enbart hade funnits in-house hos vissa aktörer hade konkurrenssituationen förändrats, åtminstone i de applikationer där tekniken utgör majoriteten av de värdeadderande aktiviteterna.

Inverkan på konkurrensen styrs därför delvis av hur stor del av det tekno-ekonomiska systemets aktiviteter som hamnar hos leverantörerna. I det ena extremfallet försöker alla bolag utveckla tekniken in-house, då kan man anta att utfallet kommer skilja sig åt mellan dessa aktörer, samt att det påverkar konkurrenssituationen. I det andra extremfallet tas branschen över av leverantörer och bolagen i

branschen reduceras nästan till återförsäljare. Persondatorbranschen kan här ses som ett illustrativt exempel. Även om branschen åtnjötit väldigt hög tillväxt från början av 80-talet och fram till 2000-talet var det få aktörer som tjänade några pengar. En stor del av förklaringen kan härledas till att de värdeadderande aktiviteterna genomfördes av komponentleverantörer såsom Intel och AMD samt mjukvaruutecklare som Microsoft. Själva PC-tillverkaren stod till slut inte för mycket mer än plasthöljet under vilket den avancerade tekniken och mjukvaran skapade allt värde. Följden blev låga inträdesbarriärer och låga marginaler. En teknisk förändring kan således resultera i att branschstrukturen förändrar sig och branschen skiftar från att exempelvis ha varit föremål för monopolistiska intäkter på grund av höga inträdesbarriärer till ett scenario som mer påminner om nationalekonomins scenario om perfekt konkurrens (Porter, 1980).

3.4.6 Teknikens inverkan på rådande institutioner

Såväl samtida som historiska exempel tyder på att digitaliseringen kan skapa en kombination av kommersiella och politiska förändringar (Ernkqvist, 2015; Jacobsson och Bergek 2004). Tjänsten Uber Pop tvingades stänga i maj 2016 efter en tid av uppsplitande konflikter. Storbankerna spekulerar i dag i hur digitaliseringen kommer att påverka finansbranschens struktur och regleringar.

Ett teknologiskiftes inverkan på en bransch behöver därför även analyseras med utgångspunkt i dess inverkan på rådande institutioner. Institutioner definieras här som samhällets formella och icke-formella regler (North 1990).

Dynamiken i ett tekniskifte behöver analyseras som ett samspel mellan handlingar på marknaden och ageranden med syfte att påverka den institutionella miljön. I interaktionen mellan teknisk och institutionell förändring kan det skapas tomrum där nya aktörer utvecklas och gradvis omdefinierar branschlogiken. När ny teknik skapar ett behov av nya institutioner tycks entreprenöriella företag ibland leda den experimentella sökprocessen, delvis eftersom etablerade aktörer har anpassat sina verksamheter efter rådande ordning. De har därmed ibland begränsade både kompetenser och incitament att driva de institutionella förändringsprocesser som kan vara nödvändiga vid ett tekniskifte.

3.4.7 Teorin om disruptiva innovationer

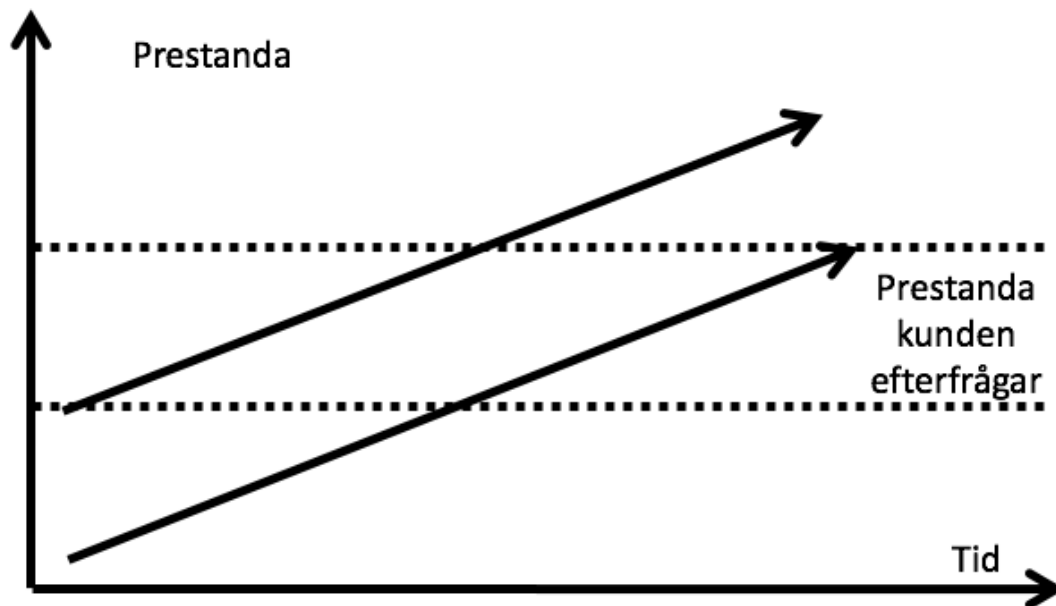
Gällande teknologiskiftens inverkan på etablerade och nya företag används ofta begreppet disruptiv innovation eller disruption. Termerna åsyftar som regel processer av skapande förstörelse, det vill säga att ny teknik medför omvälvningar, företrädesvis genom att existerande aktörer kullkastas av nya företag. Begreppet myntades och populariserades av Harvardprofessorn Clayton Christensen, som använde termen för att lyfta fram en mycket *specifik* förklaring till varför tekniskiften får omvälvande effekter. Termen disruptiv innovation har sedan

blivit så populär att den idag används mer generellt för att beskriva processer av skapande förstörelse. Akademiskt är detta inkorrekt och leder till en begrepps-förvirring. Som synes i litteraturgenomgången ovan finns det ett flertal faktorer som påverkar huruvida etablerade företag får problem eller inte i ett teknologiskifte. Christensens ursprungliga forskning handlade om en specifik förklaring som beskrivs nedan. Ytterst handlar den om incitament och det som beskrevs i avsnitt 2.3.3. Då teorin är väldigt populär förtjänar den särskilt uppmärksamhet nedan, om inte annat för att reda ut eventuell begrepps-förvirring.

Christensens ursprungliga studier handlade om hur introduktionen av nya teknologier inom hårddiskindustrin påverkade dynamiken mellan etablerade och nya företag. Enligt Christensen klarade etablerade bolag av att förnya sina kompetenser, utmaningen var istället att hantera framväxten av nya, mindre och enklare hårddiskar. Hur kom det sig att etablerade företag inte förmådde utveckla samma version av en hårddisk, blott i ett lite mindre format? Christensens förklaring handlade om hur företag styrs i sin resursallokering av den etablerade, lönsamma marknaden. De klarar därför av att ge prioritet till teknikutveckling som deras kunder efterfrågar. De mindre hårddiskarna erbjöd dock en sämre lagringskapacitet, vilket innebar att kunderna inledningsvis inte var betjänta av tekniken. Med en hög alternativkostnad på grund av en etablerad och lönsam marknad klarar de etablerade företagen inte av att prioritera de mindre hårddiskarna.

Den nya generationen hårddiskar utvecklades därför istället av nya företag. Ofta växte dessa produkter till sig i de lägre segmenten av marknaden, alternativt i en helt ny applikation. Nya företag som är mindre och inte är kontrollerade av en befintlig marknad ger den nya tekniken högsta prioritet. I takt med att de mindre och initialt sämre hårddiskarna blir bättre och bättre ersätter de så småningom den föregående generationen hårddiskar, och de bolagen som blivit vilseledda av att lyssna på sin existerande, lönsamma marknad. Förloppet illustreras schematiskt i bild 3.2. nedan.

Bild 3.2 Ramverk för disruptiva innovationer



Källa: Christensen (1997)

Med utgångspunkt i ovan kom Christensen att definiera disruptiva innovationer som innovationer med följande egenskaper: initialt lägre prestanda enligt branschens konventioner, nya egenskaper såsom billigare, enklare och med ett lägre pris, vilket sammantaget leder till att tekniken inte inledningsvis efterfrågas av den etablerade marknaden.

Ytterst handlar Christensens förklaring om en incitaments-asymmetri mellan nya företag och etablerade aktörer, där Christensen menar att de etablerade aktörerna går under eftersom de inte har tillräckliga incitament att prioritera vissa former av ny teknik. Resultaten publicerades i ett antal vetenskapliga artiklar under 90-talet (Christensen & Rosenbloom, 1995; Bower & Christensen, 1996; Christensen & Bower, 1995) och populariserades senare i boken *The Innovator's dilemma* (Christensen, 1997). Boken blev en internationell bestseller och innehöll utöver hårddiskexemplet ett antal historier om likartade händelseförlopp i andra branscher såsom stålindustrin och grävmaskinsbranschen. Det fanns dock i allt väsentligt inga nya vetenskapliga belägg presenterade i boken utan den kan sägas innehålla ett flertal historier som är lärorika och retoriskt övertygande.

Sedan bokens publicering har begreppet disruptiv innovation spridits och populariserats, främst genom ett flertal böcker där Christensen i olika författar-konstellationer tillämpar sin teori på en allt större mängd empiriska fenomen såsom sjukvården (Christensen m.fl. 2014) och den högre utbildningen (Christensen m.fl. 2015). Begreppet har spridits med sådan framgång att allt färre känner till Christensens ursprungliga forskning och definition. Istället används termen och det tillhörande uttrycket *Disruption* som ett sätt att tala om skapande förstörelse i en vidare bemärkelse. Detta är inkorrekt och leder till en begreppsförvirring som det sällan finns utrymme att reda ut.

Parallellt med att begreppet disruptiv innovation har blivit utspädd och spritt har forskningen på området i allt högre utsträckning vederlagt Christensens teorier. I en artikel som publicerades redan år 2002 argumenterade Andrew King och Chris Tucci att Christensen analyserat sin på fel sätt och att inte ens den ursprungliga och enda vetenskapliga studien av Christensen kunde tas som intäkt för hans teorier. Artikeln är publicerad i den erkända tidskriften *Management Science* och fick stor påverkan på den vetenskapliga diskursen, men spriddes aldrig utanför forskningen. Sedan mitten av 00-talet har allt färre forskare tagit Christensens teorier på allvar. I en artikel från 2015 analyserade två forskare alla de exempel på disruptiva innovationer som Christensen använt sig av i de olika böcker som han skrivit (King and Baatartogtokh, 2015). Genom expertintervjuer kunde de visa att en majoritet av de 77 exempel Christensen använt genom åren var inkorrekta representationer av verkligheten. Andra forskare har kritiserat Christensens forskning för att innehålla orealistiska antaganden (Sandström m.fl., 2014) och för att vara anekdotisk (Danneels, 2004).

Utläggningen ovan förtjänar sin plats eftersom begreppet disruptiv innovation i dagsläget är behäftat med stor förvirring. Även om teorin inte har validerats och inom vissa tillämpningsområden varit direkt felaktig kan resonemanget om incitamentsasymmetrier och hur dessa relaterar till grafen ovan fortfarande ha ett förklaringsvärde, inte minst avseende digital teknik som initialt ofta har en undermålig prestanda, för att sedan utvecklas i rask takt.

3.4.8 Syntes och analytiskt ramverk

Genomgången ovan visar att teknikens inverkan på en bransch behöver analyseras på ett flerdimensionellt vis. Exempelvis skulle den som enbart förlitar sig på Clayton Christensens teorier om disruptiva innovationer att missa många viktiga parametrar. På samma vis skulle den som enbart studerar affärsmodellen eller de tekniska kompetenserna riskera att få rätt i sin analys men dra fel slutsatser eftersom den analytiska ansatsen har varit för snäv. Ett tekniskskiftes inverkan på en bransch styrs av samspelet mellan ett flertal olika parametrar som behöver analyseras var och en för sig, varpå en sammanvägd bedömning därefter kan göras.

Tabell 3.2 nedan sammanfattar de faktorer som avhandlats i avsnitten 3.4.1-3.4.7 och som tillsammans utgör grunden för det analytiska ramverket som sedan förklarar hur digitaliseringen påverkar marknaden för juridiska tjänster. För att skapa överskådlighet har faktorerna delats in i *interna* och *externa*. Med interna menas parametrar som finns inom de enskilda företagen. Externa åsyftar att tekniken förändrar omvärlden (branschen eller dess institutioner) på ett sätt som påverkar företagets konkurrenskraft.

Tabell 3.2 Faktorer som påverkar utfallet i ett teknikskifte

Faktorer som påverkar spridningen av ny teknik	
Interna faktorer	Krävs nya tekniska kompetenser för att utveckla tekniken? I vilken utsträckning påverkas företagens icke-tekniska tillgångar? Kan tekniken realiseras utan att affärsmodellen behöver förändras? Har de etablerade aktörerna incitament att investera i den nya tekniken?
Externa faktorer	Hur påverkas branschstrukturen? I vilken utsträckning är tekniken tillgänglig på marknaden? Hur påverkar tekniken rådande institutionell ordning?

Tabell 3.2 ger en översikt över de faktorer som styr hur digitaliseringen påverkar konkurrensen i en given bransch.

Tabellen ovan illustreras konceptuellt som en figur nedan.

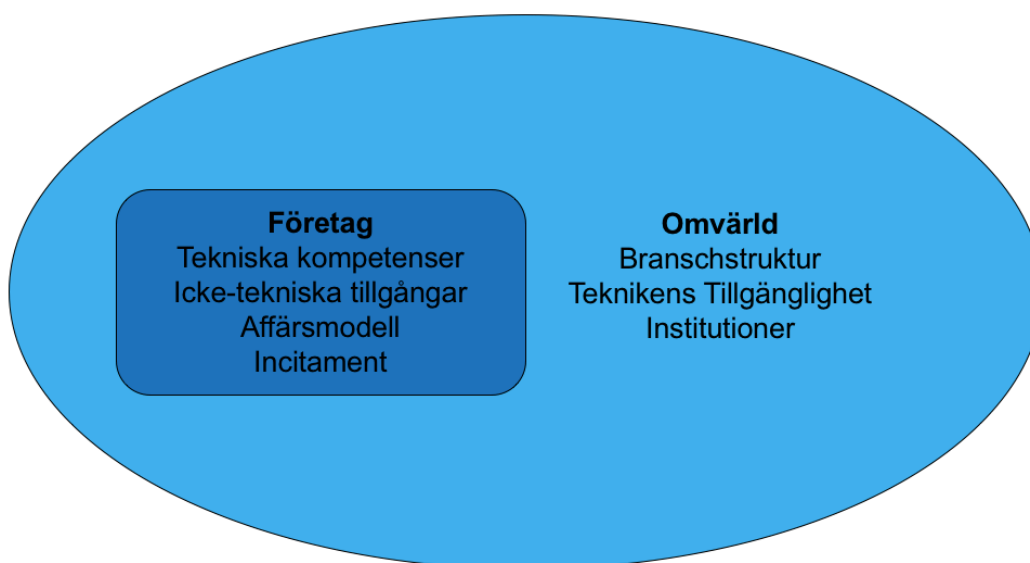
Bild 3.3 Ramverk för analys av teknikskiftens inverkan på branscher

Bild 3.3 illustrerar vilka faktorer som påverkar ett teknologiskiftes inverkan på konkurrensen i en given bransch.

Digitalisering och skapande förstörelse

En viktig slutsats från ovanstående ramverk är att det inte är självklart att introduktionen av ny teknik kommer påverka branschen, konkurrensen eller dynamiken mellan nya och etablerade aktörer. Magnituden på förändringarna är inte heller binär så till vida att ny teknik antingen resulterar i en fullständig process av skapande förstörelse eller ingen omvälvning alls. Nedan beskrivs tre exempel som på olika vis illustrerar hur teknikskiftens inverkan på konkurrensen kan förstås.

Kodak var ett globalt monopol på fotokemisk film i nästan ett århundrade. Från 80-talets början och framåt kom detta monopol att nedmonteras successivt.

Övergången till digital fotografi var till sist det som fick bolaget att falla samman och man gick formellt i konkurs år 2012. Hur var det möjligt att ett företag med tusentals disputerade ingenjörer, som dessutom utvecklade mängder av digital teknologi kunde kollapsa? Genom att studera faktorerna i tabell 3.2 ovan blir det tydligt att ett företag som Kodak på många vis var dömt att gå under.

Interna faktorer:

- All teknisk kompetens kring fotokemisk film blev värdelös i och med övergången till digital fotografi. Den här kompetensen hade utvecklats och förfinats under mer än 100 år.
- Icke-tekniska tillgångar såsom sofistikerad tillverkningsteknik och hela fabriker, framkallningscenter och distribution av film förlorade nu i värde.
- Kodak hade tjänat pengar på försäljning av film enligt en razor-blade modell. Ständig konsumtion av film hade skapat en stabil ström av höglönsamma intäkter. Bolaget hade inte tjänat några pengar på kameror sedan mitten av 1900-talet. När filmen försvann förstördes också Kodaks affärsmodell.
- Även om det var tydligt för många på Kodak att digital teknik kunde skapa stort värde för kunderna var det inte självklart att man skulle prioritera tekniken, särskilt i dess tidiga skeden. Marginalerna på film var skyhöga, vinsten på digital teknik var osäker och förmodligen inte i närheten av den lönsamhet som filmen kunde erbjuda. Som en följd av detta blev det svårt för Kodak att allokerade tillräckliga resurser till digital fotografi, inte minst när man också behövde investera i sin kärnaffär på grund av hotet från Fujifilm.

Externa faktorer:

- I takt med att fotografin digitaliserades blev branschen också attraktiv för konsumentelektronikföretag. Bolag som Sony, Casio, HP men även Samsung med flera började se fotografin som sin hemmaplan eftersom teknikbasen skiftade till elektronik. Detta innebar i kombination med faktumet att de japanska kameratillverkarna (exempelvis Canon och Nikon) nu också var konkurrenter att Kodak aldrig kunde dominera marknaden för kameror på samma sätt som man hade dominerat marknaden för film.
- Faktumet att halvledare i form av bildsensorer, LCD-skärmar, minneskort m.m. nu fanns tillgängligt på marknaden medförde förstås också att konkurrensen ökade markant. Inträdesbarriärerna var nu väsentligt lägre än tidigare.
- Digitaliseringen påverkade inte de formella institutionerna kring fotografi på något nämnvärt vis. Konsumenternas beteende har dock ändrats i och med övergången till digital fotografi. Hur detta påverkade Kodak under själva teknologiskiftet är det dock svårt att uttala sig om.

- Analysen ovan illustrerar vikten av att studera teknologiskiftens inverkan på konkurrensen med en flerdimensionell ansats. Den sammanvägda bedömningen visar här att Kodak mötte en utmaning som var praktiskt taget ohanterlig eftersom digitaliseringen kullkastade nästan allting som tidigare hade gett bolaget en källa till konkurrenskraft. Kalkylmaskin-tillverkaren Facits öde är på många vis snarlikt Kodaks problem när man möttes av digitaliseringen. Hela teknikbasen eroderades, kompetenser tappade i värde, men även icke-tekniska tillgångar såsom säljmodellen förvandlades till en hämsko. Vidare hade man begränsade incitament att investera i tekniken i dess tidiga skeden.

Digitalisering utan skapande förstörelse

Digitaliseringen medför dock inte alltid en process av skapande förstörelse eller någon inverkan på konkurrensen. Två kontrasterande exempel används nedan. Det första handlar om hur banker har digitaliserats, nästa exempel handlar om hur 3D Printing har påverkat hörapparatsindustrin.

Banksektorns digitalisering

Bankverksamheten är idag väsentligt mer digital än under slutet av 90-talet. Kunder har allt mindre kontakt med sin bank, de flesta ärenden utförs på egen hand av kunderna. Digitaliseringen har förenklat hanteringen av olika aktiviteter, men har ännu inte resulterat i någon process av skapande förstörelse eller inverkan på konkurrensen, åtminstone i de viktigaste segmenten av marknaden. Ett flertal orsaker till detta kan identifieras. Till att börja med har bankerna haft goda incitament att investera i digitaliseringen av sin verksamhet. Utvecklingen av internetbank, appar med mera har ytterst inneburit att banker kunnat skära ner på både personal och kundsupport. När det finns en tydlig och predikterbart positiv inverkan på lönsamheten går det anta att etablerade bolag kommer allokera tillräckliga resurser till den nya tekniken.

Man kan anta att en del av bankens tekniska kompetenser tappar i värde. När bankverksamheten kommer att handla allt mer om IT behöver banker utveckla nya förmågor. En stor del av detta arbete verkar dock ha ägt rum i samarbete med olika konsultföretag och man kan anta att den erfordrade IT-kompetensen finns att tillgå på marknaden.

En stor del av bankens icke-tekniska tillgångar verkar dessutom ha förblivit intakta i övergången till en alltmer digitaliserad verksamhet. Kontorsrörelsen har trots nedskärningar fortfarande kunnat fungera som en betydande inträdesbarriär. Varumärken och kundrelationer har hittills varit mer eller mindre oförändrade. Avseende upplåningen har bankerna dessutom betydande stordriftsfördelar i relation till en mindre aktör. Den mängd regleringar som finns kring bankverksamhet har i många länder också resulterat i en formidabel inträdesbarriär. Sedan finanskrisen har sektorn blivit föremål för omfattande regleringar

exempelvis kring kapitaltäckningskrav, något som verkar ha drivit på konsolideringen av branschen och försvårat för uppstickare.

Det finns emellertid segment av marknaden där uppstickare har vuxit fram tack vare digitaliseringen. Det främsta exemplet torde vara aktiehandel, där online-aktörer som Avanza och Nordnet tagit betydande marknadsandelar från storbankerna. Handel med aktier är på många vis en applikation som är förknippade med låga transaktionskostnader. Samtliga system är idag digitaliserade, objektet som skall byta ägare är föremål för väldigt lite osäkerhet eller tvetydigheter då en aktie inte skiljer sig från en annan aktie. I den här nischen av marknaden behövs med andra ord väldigt lite mänsklig kontakt, vilket innebär att det fanns ett fönster för helt digitala aktörer som Avanza och Nordnet, som inte har någon kontorsrörelse alls. Inom exempelvis bolån hade detta inte varit möjligt då en sådan tjänst är föremål för mer transaktionskostnader där det under en längre tid varit nödvändigt för banken att träffa bolånetagaren, säkerställa dess kreditvärdighet etc.

Inom aktiehandel var detta dock inte fallet. Inga kontor och ingen mänsklig kontakt krävdes för att etablera sig på marknaden. Detta innebar att frånvaron av kontor kunde översättas i en kostnadsfördel gentemot storbankerna. Då en enkel tjänst som handel med aktier ytterst handlar om vilket pris som kan erbjudas blev det relativt enkelt att ta marknadsandelar för de nya aktörerna eftersom priset var den viktigaste parametern. Förmodligen var detta dessutom en affär med relativt låga marginaler för storbankerna varför de inte var särskilt bekymrade när Avanza och Nordnet började ta marknadsandelar.

Processer av skapande förstörelse kan med andra ord äga rum i en del av en sektor, medan en annan del av branschen förblir relativt opåverkad. Om så är fallet eller inte även framgent återstår dock att se.

3D Printing och hörapparatsindustrins digitalisering

3D Printing har på senare år lyfts fram som en av framtidens stora disruptiva krafter (Manyika et al., 2013). Tekniken är unik på det sättet att tillverkning sker genom att en fil "skrivs ut", vilket sker genom så kallad additiv tillverkning. Konventionell tillverkning bygger på att man subtraherar material genom att exempelvis skära. 3D Printing skiljer sig i bemärkelse att material adderas lager för lager, vilket ger upphov till en rad intressanta egenskaper. Då produktion nu sker från en fil där produkten är modellerad med 3D mjukvara till en skrivare går detta att betrakta som en form av digital tillverkning.

Det finns än så länge få exempel på hela branscher som ställt om till tillverkning med hjälp av printers. Hörapparatsindustrin är dock ett sådant exempel. I den här branschen medförde inte 3D Printing någon inverkan alls på konkurrenssituationen. Den påverkade inte marknadsandelarna mellan de etablerade aktörerna, och tekniken ledde heller inte till att några nya aktörer tog sig in i branschen. Ett antal orsaker till detta beskrivs nedan.

Även om 3D Printing är en radikalt annorlunda tillverkningsteknik utgör den i fallet hörapparatsindustrin en väldigt liten del i ett större tekniskt och ekonomiskt system, som förblir opåverkat. 3D Printing är i det här fallet en processinnovation, det vill säga en ny tillverkningsmetod, för att skapa en enskild komponent, det vill säga hörsnäckan som skall sitta i örat. Den överväldigande majoriteten av FoU och andra värdeadderande aktiviteter handlar inte om själva snäckan utan om de elektroniska komponenter och den mjukvara som finns inuti hörapparaten. Dessa, liksom säljmodellen och de icke-tekniska tillgångarna var helt intakta i övergången från formgjutning av hörsnäckor till produktion med hjälp av 3D Printers. Även om 3D Printing kan tyckas vara en radikal innovation innebar tekniken på många vis en relativt liten förändring för tillverkarnas verksamhet.

Det är dock tydligt att en viss kompetensförstörelse ägde rum i skiftet till att använda 3D printers. De hantverkare som tidigare arbetat manuellt med formgjutning skulle nu lära sig att verka i en mjukvarumiljö samt hantera utskriften av dessa produkter. Detta ställde helt nya krav på dem, men utmaningarna kunde hanteras relativt friktionsfritt av ett flertal orsaker. Till att börja med hade både företaget och den enskilda individen starka incitament till förändring. Hörapparattillverkaren kunde räkna hem investeringen i printers på bara 1-2 år. Hantverkarna fick nya verktyg för att utföra det arbete de är utbildade till, tekniken tog med andra ord inte bort deras yrkeskunnande utan hjälpte dem att utföra sitt jobb med ökad precision, och under renligare omständigheter. Vidare fanns såväl printers som mjukvara tillgängliga på marknaden, de stora hörapparattillverkarna hade knappt några egna utvecklingsprojekt. Då tekniken fanns på marknaden var det relativt enkelt att ta igen ett eventuellt försprång.

Givet beskrivningen ovan hade det varit konstigt om introduktionen av 3D Printing hade lett till någon omfattande process av skapande förstörelse. Det bör dock understrykas att produktivetsförbättringarna var högst ansevärda. I vissa fall kunde hälften så många personer skapa dubbelt så många hörsnäckor på samma tid, detta till en bättre kvalitet och med en högre tillförlitlighet. 3D Printing kom i hörapparatsindustrin att fungera som en första industriell revolution. Manuellt arbete ersattes delvis med teknologi, vilket fick ett flertal positiva effekter. En tidigare oförutsägbar process som ytterst baserade sig på mänskligt hantverk och omdöme kunde standardiseras och kontrolleras, vilket gav upphov till replikerbarhet, kvalitetsförbättringar och ansevärda produktivitetshöjningar (Sandström, 2016).

Exemplena ovan illustrerar hur digitaliseringens inverkan på en mogen bransch behöver analyseras med en flerdimensionell ansats. En kombination av företagsinterna och branschrelaterade faktorer styr ytterst huruvida digitaliseringen leder till någon process av skapande förstörelse. Genom att utreda hur dessa faktorer påverkas går det att förstå hur digitaliseringen kommer förändra marknaden för juridiska tjänster.

4 Metod och tillvägagångssätt

Studien är kvalitativ och baserar sig på en kombination av primärdata och sekundärdata. Gällande den internationella utblicken har några intervjuer genomförts men den baseras främst på sekundärdata.

Analysen av Sverige baseras på primärdata och sekundärdata. Beträffande primärdatan har ett frågeformulär byggts med utgångspunkt i de teorier som behandlats ovan. Följande aktörer har intervjuats:

- Advokatfirmor
- Utvecklare av programvaror
- Slutkunder

Advokatfirmor har kontaktats dels för att förstå i vilken utsträckning tekniken används idag, men också för att utröna vilka barriärer som finns hos advokatfirmorna. Särskilt fokus har också lagts vid de nya byråer som använder sig av tekniken på ett annorlunda sätt. Författaren har försökt att täcka in de flesta av de stora advokatbyråerna i studien, men även komplettera med att studera en del små- och medelstora byråer, främst i syfte att utreda om det föreligger någon skillnad i förhållningssätt till tekniken.

Utvecklare av programvaror och olika gränssnitt bidrar med information gällande teknikens utveckling och vilka hinder som finns avseende dess spridning. De slutkunder som har intervjuats är i regel bolagsjurister. Intervjuerna har främst fokuserat på personer som arbetar strategiskt eller operativt med frågor om digitalisering.

Intervjuerna har kombinerats med sekundärdata, både i form av branschstatistik och årsredovisningar. Statistik kring användning av IT, investeringar i IT, marknadsandelar, tillväxt och lönsamhet bland juristfirmor har varit av särskilt intresse.

Resultaten struktureras med utgångspunkt i ramverken i kapitel 3, vilket betyder att slutsatser kommer dras angående i vilken utsträckning tekniken används idag, barriärer för fortsatt spridning och teknikens inverkan på konkurrensen.

Totalt har omkring 50 intervjuer genomförts, företrädesvis med personer som har insikt i hur advokatbyråerna har arbetat med digitaliseringen under det senaste decenniet samt hur konkurrensen och relationen till kunder har påverkats. Genom att studera såväl leverantörer som byråer och slutkunder blir det möjligt att dra slutsatser om hur och var digitaliseringen förändrar marknaden för juridiska tjänster.

Tabell 4.1 nedan ger en sammanställning över de personer som har bidragit med fakta och erfarenheter som legat till grund för rapporten. De flesta har blivit intervjuade, andra har bidragit med sekundärdata och givande diskussioner.

Rapportens slutsatser har seminariebehandlats internt på Konkurrensverket. Under seminariet deltog representanter från advokatbyråer, Advokatsamfundet och mjukvaruutvecklare. De övergripande slutsatserna har presenterats och validerats hos flera byråer under våren 2017. Flera av de som bidragit med material har också hjälpt till att faktagranska olika delar av rapporten. Författaren tackar var och en av de personer som generöst delat med sig av både tid och kunskap, men ansvarar naturligtvis själv för innehållet i rapporten och eventuella misstag.

Tabell 4.1 Personer som bidragit till rapporten

Namn	Organisation	Befattning
André, Jens	MAQS	Partner
Ausems, Dries	Ravn	Försäljningsansvarig, Europa
Bengtsson, Jens	Roschier	Partner
Ben Salem, Patrik	Lindahl	IT chef
Blomkvist, Christina	Folksam	Head of M&A
Broman, Håkan	NCC	Chefsjurist
Canning, Hanna	Baker Mckenzie	Knowledge Manager
Christian, Charles	Legal Tech Insider	Grundare
Danowsky, Peter	Danowsky & Partners	Grundare
Ebbinghaus, Karin	EY Law	Executive Director
Edoff, Joakim	Setterwalls	Managing Partner
Ericzon, Mårten	JAMEC	Grundare
Flodgren Isaksson, Tove	Fondia	Managing Director
Hallgarn, Helena	VQ AB	Grundare
Hedkvist, Hans	MAQS	Knowledge Manager
Hope, Maria-Pia	Vinge	Managing Partner
Georgsson, Carl	Familjens Jurist	VD
Kahn, Johan	Kahn Pedersen	Partner
Lindahl, Marcus	Wolters Kluwer	Produktchef
Lindén, Ulf	Legalworks	VD
Lindquist, Ylva	Xylem	Vice VD och chefsjurist
Lundberg, Morgan	Klarna	Chefsjurist
Magunsson, Annette	Stockholms Skiljedomsinstitut (SCC)	Generalsekreterare
Ovin, Ann-Marie	Vinge	CIO
Palmberg, Kajsa	JP Infonet	Marknadschef
Perméus, Anders	Avtal24	Grundare
Persson, Johan	Tidningen Advokaten	Journalist

Ramberg, Anne	Advokatsamfundet	Generalsekreterare
Rothstein, Helene	Affärsvärlden	Redaktör
Runsten, Jim	Synch Advokat	Grundare
Rutgersson, Joakim	Karnov Group	Marknadschef
Rönnheden, Andreas	Wistrand	Partner
Röttorp, Paula	Hannes Snellman	Partner
Sallnäs, Ulf	Advokatfirman Sallnäs	Advokat
Steen, Magnus	CBI Contracts	Grundare
Ståhl, Fredrik	Servando	VD
Svedjemark, Victoria	Björn Borg	Chefsjurist
Thorlin, Helena	Skandia	Chefsjurist
Tångby, Karl-Johan	Bolagspartner	Grundare
Wallén, Elizabeth	Vinge	HR chef
Zetterberg, Henrik	Securitas	Chefsjurist
Östring, Carl	Traction	Chefsjurist

5 Internationell utblick

Juridiken har länge varit särpräglad beroende på nationell kontext. Många mindre länder påminner därför om Sverige i sin grad av digitalisering. En liten marknad och språkbarriärer skapar en tröskel för ny teknik att sprida sig. På flera av de svenska byråerna följer man systematiskt det som sker i de anglosaxiska länderna avseende ny teknik. Det som händer i utlandet brukar ske i Sverige några år senare. De engelska byråerna var flera år före de svenska med Knowledge Management. Även om Sverige ligger långt fram i jämförelse med kontinental-Europa är England mer utvecklat i sin användning av digital teknik. En studie om digitaliseringens inverkan på juridiken i Sverige kan därför hämta viktiga lärdomar från en kortare internationell utblick.

5.1 Artificiell intelligens

Det talas alltmer om robotar och artificiell intelligens inom juridiken. Dessa termer skapar vissa sinnebilder och kan få fantasin att skena för en läsare. Annorlunda uttryckt har kombinationen av datorkraft och programvara blivit tillräckligt sofistikerad för att själv kunna både söka igenom information på ett systematiskt vis och därefter dra slutsatser. I detta avseende kan mjukvaran betraktas som intelligent eftersom den inte bara ordnar och standardiserar information utan också gör om den till kunskap och rekommendationer på det sätt som en intelligent människa hade gjort.

Artificiell intelligens (AI) finns redan och har börjat användas i exempelvis England, där man ligger före Sverige i många avseenden. I England har det uppstått ett community av så kallade Legal Tech företag, start-ups som utvecklar olika typer av mjukvara för användning inom juridiken. Ofta består bolagen av före detta advokater eller personer som lyckats kombinera juridiskt kunnande med IT. Flera av de större revisionsbyråerna har dessutom bidragit till utvecklingen. Det finns flera exempel på hur AI har utvecklats och börjat användas systematiskt. Drivkrafterna bakom har blivit starkare sedan finanskrisen. Fram till krisen saknades ofta kostnadsmedvetenhet hos de som köpte in advokattjänster. Ett skifte ägde rum avseende betalningsvilja i och med Lehman-kraschen.

Efter 2008 skapades också en allt större regulatorisk börda. Högre krav på dokumentation hos banker och försäkringsbolag medförde att mängden tillgänglig data ökade explosionsartat och uppgår på många bolag till flera Petabyte. Det ställs i allt högre grad krav på exempelvis banker och försäkringsbolag att gå igenom och hålla koll på stora mängder dokument. Parallellt med den här utvecklingen har datorkraften blivit billigare i takt med Moores lag. Kombinationen av Moores lag och omvärldsförändringarna ovan har skapat både ett tilltagande utbud av AI-lösningar och en ökande efterfrågan.

Det finns idag ett flertal leverantörer av så kallad artificiell intelligens inom juridiken, exempelvis Ravn, Luminance och Kira Systems. AI system tillgodoser behovet av att till en lägre kostnad effektivt kunna gå igenom och kontrollera stora mängder dokument. En byrå som behöver gå igenom och granska 1000 IT-kontrakt åt en klient kan spara 800 timmar av arbete. Det arbete som tidigare krävdes för att gå igenom tusentals anställningskontrakt och foga in dem i ett excel-ark kan göras snabbare, enklare och billigare med hjälp av mjukvara. Arbetsintensiva och standardiserade arbetsuppgifter lämpar sig väl för AI. Vid företagsaffärer ökar komplexiteten då två olika bolag förmodligen har strukturerat sin data på olika sätt och det blir svårare för mjukvaran att känna igen dokument och hitta vad den söker efter. Inom internationell juridik som behandlar flera jurisdiktioner ökar komplexiteten ännu mer. Ju mer unikt och komplext ett fall eller en transaktion kan anses vara, desto svårare blir det att tillämpa AI och machine learning.

Då advokater är vana att debitera per timme finns det ett inbyggt motstånd mot tekniken. Enligt en representant för Ravn finns det tre huvudsakliga kategorier av motstånd mot AI-lösningar:

1. Generell skepticism kring användningen av någonting som ännu inte är helt beprövat
2. Tekniken tar bort arbete för juniora jurister
3. Oklart vem som tar ansvar för resultatet. Bär advokaten ansvaret för att en mjukvara har gjort ett misstag hos klienten?

Mot bakgrund av ovanstående är det inte självklart vilken intäktsmodell som skall tillämpas av de aktörer som utvecklar AI-lösningar. Ravns VD sade vid ett tillfälle att prissättning är mer komplext än utvecklingen av själva mjukvaran. Bolaget har än så länge experimenterat med årsavgifter som varierar beroende på antalet användare.

Termen 'machine learning' som är nära sammankopplad med AI och åsyftar teknikens förmåga att lära sig mönster och kunna följa instruktioner. Programmet kan med andra ord utveckla nya förmågor i takt med att det utsätts för ny data. Inläringstiden har förändrats på senare tiden, det finns exempel på mjukvaror som bara behöver 30 fall för att lära sig ett visst mönster. Tidigare krävdes ofta tusentals exempel för att tekniken skulle se mönstret. Det finns andra exempel på när tekniken utan någon inläring halverar kostnaden i relation till en mänsklig arbetskraft för att vid nästa körning sänka kostnaden med upp till 80 procent. Upplärningen görs i regel av den mest seniora personen inom ett visst område, varpå tekniken kan användas av mer juniora jurister.

En representant för en större advokatbyrå i Storbritannien uttrycker sig på följande vis om machine learning:

'The chances of missing something are I think almost zero. The risk of misinterpreting something is pretty much zero.' (The Law Society, 2017, s. 36)

Investeringar i automatisering av enklare arbetsintensiva uppgifter har blivit en hög prioritet för engelska byråer eftersom de både kan spara arbetstid och minska risken för fel i sin verksamhet (KPMG, 2015).

Under 2016 blev det lite av en hype kring AI. Plötsligt var alla advokater medvetna om tekniken och dess potentiella konsekvenser. Detta har förstås öppnat många dörrar för utvecklare av AI-lösningar. Idag arbetar bolag som Kira med flera av de största globala byråerna med att implementera machine learning för att gå igenom tusentals dokument och plocka ut den relevanta informationen.

Tillämpningarna görs ofta i DD-processer. År 2015 användes Kira Systems i DD-processer som totalt motsvarade omkring 100 miljarder dollar i transaktionsbelopp. Kostnadsbesparingarna varierar, men uppgår enligt Kira till mellan 20 och 60 procent (Kirasystems.com).

Intressant nog blir flera av AI-företagen mer uppvaktade av storföretag än av advokatbyråer. Stora bolag har enorma mängder dokument som behöver granskas och analyseras. Ett av Ravens största projekt är för närvarande med British Telecom. Större bolag kan sitta på hundratusentals kontrakt som de måste säkerställa följer vissa regleringar. Den potentiella kostnadsbesparingen blir stor och därmed ökar också betalningsviljan avsevärt. Även bolag som JP Morgan investerar nu en hel del i AI-lösningar för att hantera DD-processer. Enligt Bloomberg (2017) har banken utvecklat en mjukvara som på några sekunder kan göra vad som tog hundratusentals timmar att göra för advokater.

Initiativ på advokatbyråer

I England och USA har medvetenheten om artificiell intelligens och dess potential spridit sig. Flera av de stora byråerna i landet får frågor av sina klienter angående vad dom gör på området artificiell intelligens, något som skapar ett tilltagande omvandlingstryck i sektorn. Flera byråer har sjuksatt egna initiativ på området, nedan återges några exempel.

Advokatbyrån Linklaters har utvecklat ett program vid namn Verifi som kan gå igenom 14 europeiska register och hitta kundnamn. Programmet kan processa tusentals namn på en natt och en biträdande jurist kan utföra en sökning på omkring tolv minuter.

En annan firma vid namn Allen & Overly, har tillsammans med revisionsfirman Deloitte skapat en tjänst som hjälper banker att hantera de regleringar som införts efter finanskrisen. Programmet MarginMatrix kodifierar lagen i olika jurisdiktioner

och automatiserar produktionen av vissa dokument. Tiden för att skapa ett dokument minskar från tre timmar till tre minuter.

Artificiell intelligens används ofta till just större sökningar genom stora mängder dokument. Den amerikanska advokatfirman Cooley använde nyligen AI i en rättsprocess för att kunna söka efter relevanta ord och sammansättningar av ord i totalt 29 miljoner dokument. Som en följd av den här sökningen blev det en kraftig reduktion i antalet dokument som juristerna behövde gå igenom manuellt, vilket i sin tur medförde en skarp produktivitetsökning. En viktig orsak till att byrån kunde tillämpa AI var att kunden återfanns inom IT och var van vid att använda teknik på ett sofistikerat vis.

En brittisk byrå vid namn Riverview Law har via ett samarbete med datavetenskapliga institutionen vid Liverpools universitet utvecklat en virtuell assistent som hjälper jurister att fatta beslut.

Det brittiska bolaget Thoughtriver har skapat en mjukvara som hjälper klienter att scanna och tolka information om alla deras kontrakt samt göra bedömningar av riskerna. Informationen aggregeras och presenteras på ett sådant sätt att klienten enkelt kan göra en bedömning av olika risker. Digitaliseringen verkar med andra ord möjliggöra för kunder att arbeta med juridik på ett förebyggande vis.

Advokatsamfundets tidning Advokaten (2017) rapporterar om att större byråer som Baker och Hostetler och Dentons använder en form av virtuell bolagsjurist. Lösningen kallas för Ross intelligence och kan förstås som en assistent till advokaterna. Den går igenom data och kan svara på frågor.

AI kan dessutom användas för att förutsäga utfallet i legala processer. En amerikansk professor vid namn Daniel Martin Katz skapade år 2014 tillsammans med några kollegor en algoritm med målet att förutsäga utfallet i domar i högsta domstolen. Algoritmen gick igenom 7700 fall under perioden 1953 till 2013 och gissade rätt i 70 procent av fallen. En utmaning för dessa algoritmer har ofta varit att tillgången till data har varit undermålig. Enligt den tidigare CTO:n på Kira Systems, Jay Leib är omkring 80 procent av all företagsintern data ostrukturerad. I takt med att bolag blir bättre på att ordna sin data kommer olika analytics-verktyg att bli betydligt enklare att använda.

Även om Storbritannien har kommit långt i sin digitalisering jämfört med andra länder återstår en lång utvecklingsresa och juridiken präglas även här av viss konservatism. I en studie genomförd av The Law Society publicerad år 2017 framgick att 64 procent av juristerna inte hade hört talas om IBM Watson, 38 procent kände inte till big data analytics som term och 75 procent hade inte hört talas om Ravn (The Law Society, 2017).

I en studie av Deloitte argumenterar man att omkring 114 000 arbetstillfällen inom juridiken i Storbritannien kommer att försvinna de kommande 20 åren. Den brittiska utvecklingen sammanfattas i en intervju i Financial Times med Richard Susskind:

“One question lurking in all this is whether someone can come in and do to law what Amazon did to bookselling. We won’t see anything as dramatic, but we will see incremental transformations in areas like the way documents are reviewed and the way legal risk is assessed.”
(Financial Times, 2016)

Susskind förutspår vidare att IT i tilltagande grad kommer att styra juridiken:

“In 10 years’ time if you were to look at the top 20 legal providers by revenue, half will be non-lawyers.”

5.2 Digitaliseringen och relation till kund

I England finns det byråer som försökt använda den digitala tekniken till att utveckla nya kundrelationer, exempelvis genom att skapa olika former av intranät. Tanken är att erbjuda kunderna tillgång till material såsom video, utbildning, PM m.m. Engelska byråer har i jämförelse med svenska betydligt större samlingar att dela med sig av. Enligt respondenter i den här studien har dylika initiativ inte blivit några jättesuccéer eller någonting som påverkat konkurrenssituationen i branschen. Om detta inte har fungerat för större aktörer med tillgång till andra resurser finns det skäl att fråga sig varför mindre byråer i Sverige skulle klara av att skapa värde på det här sättet.

I Storbritannien har det också växt fram en typ av bemanningsmodeller för bolagsjuridik, BLPs *Lawyers on Demand* gör det möjligt för bolagsjurister att sourca bolagsjurister (The Law Society, 2017), en modell som påminner om Legal Works i Sverige.

5.3 Framväxten av Legal Process Outsourcing

Förändringar i omvärlden såsom finanskrisen och teknikutvecklingen skapade en ny typ av juridik kallad Legal Process Outsourcing (LPO). Termen har sitt ursprung i den engelska förkortningen BPO, som står för Business Process Outsourcing. Enkelt uttryckt handlar det om att advokatbyråer använder sig av leverantörer för en del av det arbete de gör för en klient. Exempelvis kan amerikanska byråer lägga ut arbete till Indien, alltmedan de fortsatt tar ansvar för helheten i relation till klienten. Kostnaden för indiska juridiska tjänster uppgår till cirka 20 procent av kostnaden i USA.

Digitaliseringen har möjliggjort den här formen av outsourcing som är väldigt lönsam. Lägre kostnader kan kombineras med stordrift samtidigt som seniora advokater kan lägga tid på de arbetsuppgifter som är verkligt sofistikerade. Digitaliseringen har med andra ord resulterat i sänkta transaktionskostnader, som i sin tur har möjliggjort att advokattjänster kan spjälkas upp på det vis som illustrerats ovan. Tekniken har därmed öppnat upp en ny marknad för arbetskraft och vissa byråer har kunnat skapa god lönsamhet genom att utnyttja denna möjlighet. På senare tid har LPO emellertid utsatts för ett omvandlingstryck i och med framväxten av machine learning och teknik som kan användas istället för mänsklig arbetskraft.

5.4 Intäktsmodeller

Timdebiteringen har varit föremål för en hel del kritik och i allt högre grad erbjuder brittiska advokatbyråer fasta priser. Om tekniken medför ansemliga kostnadsbesparingar infinner sig förstås frågan hur den här kostnadsbesparingen skall fördelas mellan byrån och klienten. Man kan tänka sig ett scenario där de lägre kostnaderna inledningsvis leder till högre lönsamhet för byrån. I takt med att tekniken sprider sig liksom klientens medvetenhet om kostnadsbesparingarna så borde det rimligen infinna sig en viss prispres. Det är än så länge för tid att uttala sig om huruvida detta kommer bli fallet eller inte, men det står klart att digitaliseringen ställer ökade krav på pristransparens och gör det svårare att debitera per timme.

Tidningen Advokaten rapporterar att knappt en femtedel av de 100 största brittiska advokatbyråerna använder verktyg som ger klienterna löpande uppdateringar om debiteringen (Advokaten, 2017). Ökad transparens avseende prissättning verkar således vara en trend.

5.5 Ny kompetensförsörjning

I den anglosaxiska delen av världen går det också skönja förändringar i kompetensförsörjningen. Amerikanska juristutbildningar innehåller i tilltagande utsträckning kurser i exempelvis rättsinformatik, där studenter lär sig att arbeta systematiskt med sökningar i databaser. Även i Australien har man kommit långt med att utbilda jurister för den nya verkligheten. Studenter introduceras till digitala verktyg under sin utbildning på ett annat sätt än tidigare.

5.6 Institutionella förändringar

Digitaliseringen har skapat ett visst tryck på rådande lagar och regler kring advokat-professionen. I de allra flesta länder har det funnits regler eller normer som bara tillåtit advokater att också vara VD och/eller delägare. Vidare har det i många länder funnits restriktioner avseende tillförsel av externt kapital.

På det här området har det skett en del förändringar inom den anglosaxiska juridiken. I England tog man bort kravet på att VD också måste vara advokat samtidigt som man öppnat upp för externa investeringar. På engelska byråer är det numera också tillåtet att bli delägare utan att själv vara jurist. I England är det dessutom tillåtet för bolagsjuristavdelningar att sälja tjänster externt. I Sverige är reglerna striktare, här får bolagsjurister inte vara advokater.

Med digitaliseringen har juridiken blivit mer kapitalintensiv, vilket ställt krav på nya organisatoriska former. I Australien finns det exempel på en byrå som är börsnoterad, främst på grund av behov av kapitaltillförsel då målet var att utveckla konsumenttjänster med hjälp av IT-stöd. USAs motsvarighet till Advokatsamfundet har infört ett krav på att advokater måste vidareutveckla sig och lära sig mer om tekniken.

5.7 Digitaliseringens inverkan på branschen

Det har alltsedan Susskinds bok skrevs funnits en oro för att advokatbyråerna ska bli ersatta av alternativa leverantörer, exempelvis IT-företag. Några sådana tecken kan dock inte skönjas i USA. Bild 5.1 nedan visar hur mycket resurser bolagsjuristfunktionen allokerar till icke-advokatbyråer. Som synes är siffran låg och det finns i dagsläget inga tecken på en snabb ökning. Andelen som läggs på advokatbyråer har legat stabilt runt 50 procent och resterande andel läggs på interna jurister. Även om det skedde en markant ökning från 2012 till 2013 är det tydligt att andelen har legat på ungefär samma nivå de senaste åren med ett medelvärde på 6,5 procent (Altman Weil, 2016). Det är med andra ord svårt att hävda att digitaliseringen hittills har tagit bort advokaten.

Bild 5.1 Andelen av bolagsjuristernas budget som går till icke-advokatbyråer

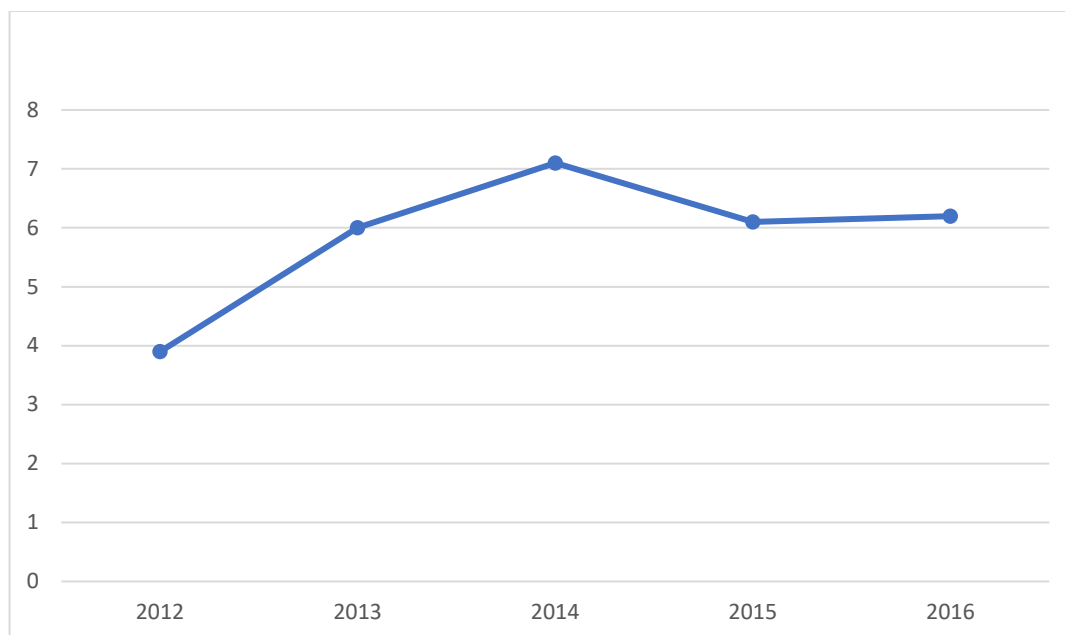


Bild 5.1 visar andelen av bolagsjuristernas resurser som läggs på inköp av tjänster från icke-advokatbyråer. Siffrorna gäller för USA och antyder att det inte har skett någon större förändring samt att andelen är förhållandevis låg (Altman Weil, 2016).

I England har byråerna i mellanskiktet haft problem att hitta en lönsam position på marknaden. Vidare verkar det uppstå en struktur där nya bolag utvecklar teknologi som i tilltagande grad används av byråerna. Det bör dock poängteras att advokatbyråerna i England är väsentligt större än sina svenska motsvarigheter och har därmed betydligt större budgetar för sådant som AI.

6 Den svenska marknaden

I det här kapitlet behandlas den svenska marknaden för juridiska tjänster och hur den har påverkats av digitaliseringen. Inledningsvis ges en introduktion och historisk återblick beträffande advokatbranschen. I kommande avsnitt beskrivs några av de aktörer som levererar digitala lösningar. I kapitel 6.3 beskrivs hur digitaliseringen påverkar stora, medelstora och små advokatbyråer, samt hur relationen till bolagsjurister fungerar i dagsläget. Avsnitt 6.4 går igenom några av de mer digitala affärsmodeller som har växt fram på senare tid. 6.5 behandlar hur privatjuridiken har påverkats av digitaliseringen. Avslutningsvis beskriver kapitel 6.6 hur digitaliseringen påverkar andra delar av juridiken såsom domstolar, revisionsbyråer och produkter såsom lagerbolag.

6.1 Advokatbranschen

Advokatbranschen har upplevt både god lönsamhet och tillväxt under flera decennier (Affärsvärlden, 2008). I Konsultguidens sammanställning över olika sektors lönsamhet kommer advokatbyråer på första plats med en rörelsemarginal på 28 procent år 2016. På andra plats hamnar revisorer med en marginal på 11 procent. Året innan låg marginalerna i advokatsektorn på 17 procent. I ett försök att ta reda på lönsamheten hos byråerna hämtade Konsultguiden hem årsredovisningar för de byråer där rätt information var tillgänglig hos Bolagsverket. Med data från omkring hälften av de 40 största byråerna blev det tydligt att byråer igenomsnitt har marginaler på omkring 25 procent och att de mest lönsamma ligger på drygt 30 procent.

Branschen har växt snabbare än svensk ekonomi alltsedan mitten av 90-talet, tillväxten har i genomsnitt legat på höga ensiffriga tal. Sedan 1995 har branschen nära nog femfaldigats i omsättning och mer än fördubblats i antalet anställda. Debiteringen per anställd har således också ökat, enligt vissa uppgifter har den nära på fördubblats (Affärsvärlden, 2010).

Det finns ett flertal orsaker till att timdebiteringen har stigit. Den främsta är förmodligen att kostnaden för advokater är liten i förhållande till de summor som ofta står på spel. Förluster i skadeståndsmål eller misslyckade bolagssammanslagningar får konsekvenser som vida överstiger kostnaderna för den bästa advokaten (Affärsvärlden, 2005). Det finns därför rationalitet i den historiska prisökansligheten hos köpare av advokattjänster.

Intäkten per jurist kan ses som ett bra mått på hur högt profilerad en juristbyrå är.

I affärsvärldens sammanställning över byråerna 2015 framgår att de verkligt lönsamma byråerna återfinns bland såväl stora som små byråer. Siffrorna antyder att det råder begränsade skalfördelar, det som istället styr debiteringsnivån är i

högre utsträckning expertis, det vill säga den juridiska ämneskunskapen. Det är också värt att notera att de utländska byråerna är kraftigt överrepresenterade bland de mest lönsamma byråerna år 2011. Även om svensk juridik i hög grad domineras av svenska byråer står de utländska för en oproportionerligt stor andel av den mer exklusiva timdebiteringen.

I en artikel i Svenska Dagbladet från 2005 rapporteras hur alltfler blir kritiska till de arvoden som de affärsjuridiska byråerna fakturerar. Man konstaterar samtidigt att behovet ökar, inte minst på grund av de alltmer internationella transaktionerna som också medför en högre grad av komplexitet (Svenska Dagbladet, 2005).

6.1.1 Framväxten av stora advokatbyråer

Idag finns ett flertal större byråer med mer än 100 anställda. Så sent som på 70-talet var Mannheimer den största byrån med omkring 15 anställda. Även i början av 90-talet var advokatbyråer relativt småskaliga och pyramidstrukturen inte särskilt etablerad. Det fanns som regel en biträdande jurist per delägare, och varje delägare hade dessutom en sekreterare.

Bild 6.1 Marknadsandelar i advokatbranschen år 2015

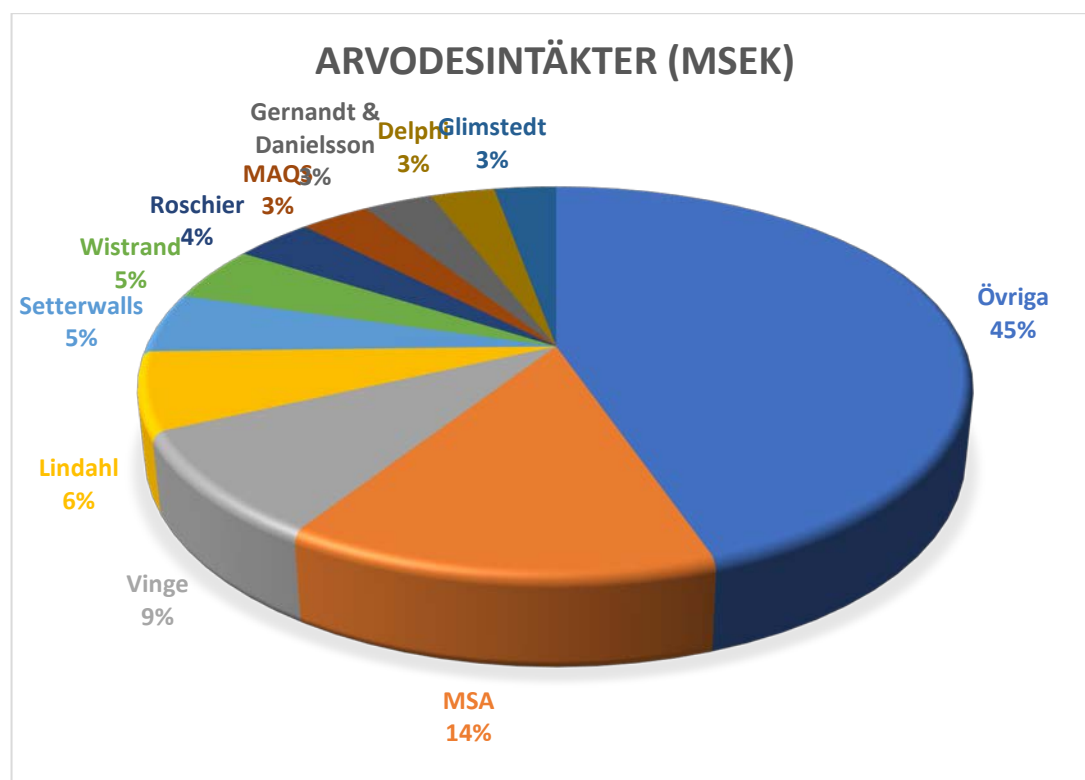


Bild 6.1 anger advokatbyråernas marknadsandelar 2015. Siffrorna baseras på en total marknad bestående av de 50 största byråerna (Affärsvärlden 2016).

Ett antal förändringar ägde rum under 80- och 90-talen som medförde framväxten av större byråer för affärsjuridisk rådgivning. En våg av avregleringar öppnade upp den oexploaterade svenska marknaden för förvärv, sammanslagningar och utländskt kapital. Avregleringarna av kapitalmarknaden, i kombination med att utlänningar nu fick äga både fastigheter och bolag öppnade upp en marknad för strukturaffärer. Inträdet i EU och IT-bubblans framväxt under 90-talets andra hälft innebar också att marknaden för affärsjuridisk rådgivning med fokus på transaktioner växte kraftigt. Framväxten av Private Equity och bolag som EQT och Industrikapital drev också på transaktionsmarknaden från 1995 och framåt.

Tillväxten skedde enligt en anglosaxisk modell där så kallade Due Diligence (DD) processer började genomföras systematiskt i anslutning till olika bolagsaffärer. En DD kan ses som en typ av företagsbesiktning. Vid ett förvärv har köparen undersökningsplikt, vilket medför att stora mängder dokument behöver granskas ingående. Fenomenet var nästan nytt i Sverige tidigt 1990-tal. En respondent berättade att han så sent som 1991-1992 talade med en delägare som frågade honom om han visste vad en "due diligence process" är för något.

DD processer är arbetsintensiva, vilket innebar en ökad efterfrågan på biträdande jurister och större team av advokater som skärskådar olika delar av ett företag. En pyramidstruktur växte fram där yngre jurister sattes i arbete på ett mer strukturerat vis. Antalet biträdande jurister per delägare femfaldigades inom loppet av drygt ett decennium. Ett flertal byråer blev nu väsentligt större och delar av branschen började konsolideras.

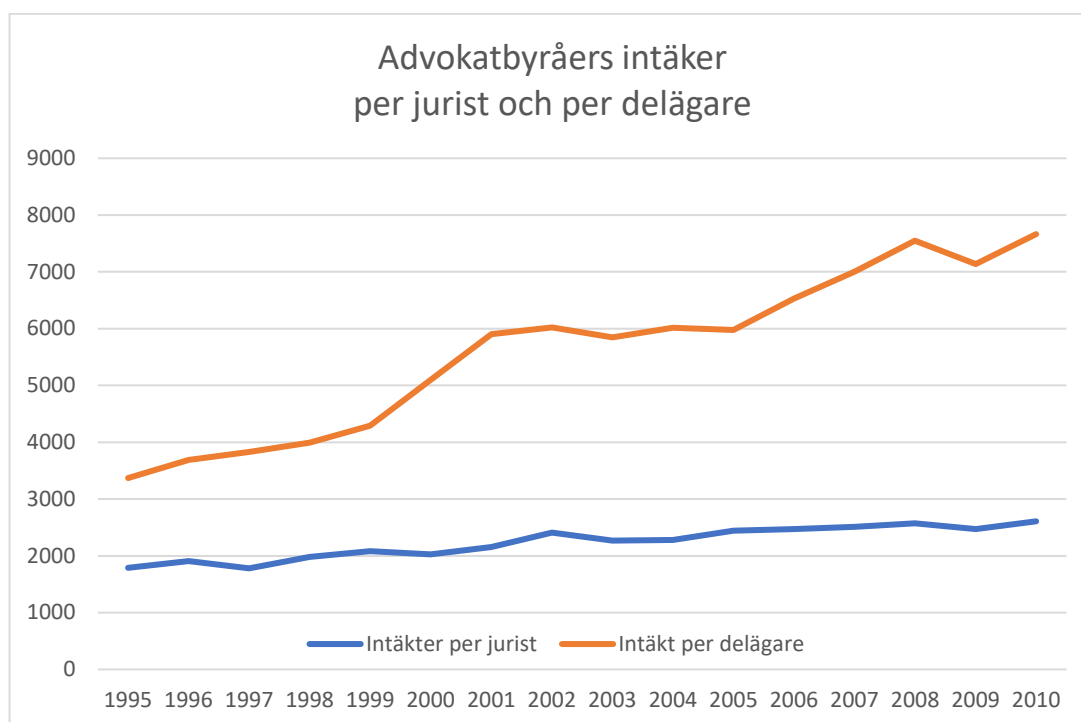
Förloppet började under slutet av 80-talet när Mannheimer och Swartling slogs samman 1989 till Mannheimer & Swartling. Nästa stora sammanslagning skedde 1991 när Lagerlöf och Lehman fusionerades 1991. Lagerlöf var då den största byrån med 150 anställda. En byrå med 20 anställda var att betrakta som relativt stor så sent som under tidigt 90-tal.

Vågen av konsolidering svepte vidare under 90-talet. Lindahl gick samman med Chrysander i Uppsala 1996. I början av 1997 skedde en fusion mellan Göteborgsbaserade Glimstedt och åtta andra byråer som var utspridda på totalt 11 orter, vilket medförde att Glimstedt blev den fjärde största byrån i Sverige. Samma år hamnade Landahl & Wistrand på femte plats i termer av storlek efter en sammanslagning. Ett flertal andra större fusioner ägde rum under den här perioden.

En konsekvens av konsolideringsvågen blev att antalet byråer med mer än 100 anställda på bara något år ökade från två till sex. Konsolideringen fortsatte under de kommande åren (Synovate, 2006). År 2015 fanns det nio byråer med mer än 100 jurister, varav fyra hade mer än 150 jurister. 1997 var Vinge störst med omkring 160 jurister, vilket kan jämföras med 213 jurister idag för Vinge och 325 för MSA, som är störst. Givet en signifikant tillväxt i den totala marknaden pekar ovanstående siffror på att konsolideringsvågen verkar ha avstannat.

Ett antal faktorer drev 90-talets våg av konsolidering. En del i rörelsen mot större enheter har varit breddning av verksamheten där det blev viktigare att kunna erbjuda en portfölj av kompetenser gentemot klienten. Intressant nog lyfte Affärsvärlden (1997) också fram kostnader för digitalisering som en orsak till sammanslagningarna. Med ett ökande antal rättskällor, mer sofistikerade interna system och en kvalificerad informationssökning ställs ökade krav på stordrift för att nå bättre lönsamhet. En tredje faktor som drivit konsolidering har varit offentliga upphandlingar av tjänster. För att vinna en upphandling måste byråer ha en viss storlek och bredd i sin verksamhet, något som drivit utvecklingen. Konsolideringsvågen illustreras i bild 6.2 nedan, som visar hur byråerna blev mer pyramidformade under en längre period och följaktligen steg intäkterna per delägare fortare än intäkterna per biträdande jurist.

Bild 6.2 Advokatbyråers intäkter per jurist och per delägare



I bild 6.2 anges de femtio största advokatbyråernas intäkter per delägare och per jurist. Grafen indikerar att partners har fått en mer framträdande roll i relation till klienten. Siffrorna visar också framväxten av en pyramidstruktur där delägare har fler underställda jurister. Grafen baseras på Affärsvärldens data (källa: Affärsvärlden, 2010).

Det finns även ett antal krafter som påverkar den juridiska sektorn i motsatt riktning, det vill säga mot mer av fragmentering. Till att börja med påminner sektorn om Management Consulting i bemärkelsen att humankapitalet dominerar leveransen mot kund och att det i regel inte finns så mycket strukturkapital. Humankapitalet återfinns dels i form av konkret expertis inom särskilda områden, men också i form av upparbetade relationer till klienter. En följd av detta är att anställda med jämna mellanrum hoppar av större byråer, utnyttjar sitt upparbetade humankapital och bygger en egen verksamhet istället. Det händer med jämna

mellanrum att delägare hoppar av byråer för att starta egna verksamheter, inte sällan inom specifika områden där de upparbetat en tydlig expertroll. Dessa spin-outs undergräver förstås storleken på de större byråerna och detta sker kontinuerligt.

Ett antal andra faktorer håller nere den bortre gränsen för vilken konsolidering som är möjlig. Ändringar i fåmans-skattebolagsreglerna innebär att förmånliga skattesatser kan erhållas om man äger minst 4 procent av ett företag, vilket innebär att ett företag kunde ha max 25 delägare. Vidare kräver advokatycket ett oberoende, vilket innebär att i de fall tio personer är åtalade krävs det också tio olika byråer. Som en följd av detta finns det en övre gräns för hur långt advokatbranschen kan konsolideras. I de fall en större byrå måste säga nej till för många uppdrag på grund av dylika konflikter blir det naturligt att spinna ut en del av verksamheten som får bli en ny organisation.

En stor konflikt kring tolkningen av dessa riktlinjer dök upp under tidigt 2000-tal avseende marknaden för företagsöverlåtelser. Med utvecklingen av så kallade controlled auctions blev det möjligt för de större byråerna att representera flera budgivare samtidigt. Enligt Advokatsamfundet stred detta mot advokatens oberoende, vilket ledde till en uppsplitande konflikt. I slutändan försvann den här möjligheten vilket förändrade konkurrenssituationen i branschen och öppnade upp för nya aktörer.

Detta verkar dock i dagsläget kompenseras av de större byråernas organiska och förvärvsbaserade tillväxt och det finns varken tecken på snabb fragmentering eller fortsatt konsolidering. I sammanhanget bör det också tilläggas att byråerna har ett visst strukturkapital i form av varumärken, kundrelationer, interna IT-system, en upparbetad kultur, etc.

Enligt Jan Dernestam, delägare på MSA, rör sig sektorn i två riktningar:

"De större byråerna stärker sin ställning. Även mindre boutiquebyråer klarar sig bra. Mellanstora byråer utan tydlig nisch och strategi ställs dock inför större utmaningar."
(Konsultguiden, 2016)

Joakim Edoff, partner på Setterwalls Advokatbyrå, ger en liknande bild av branschens utveckling de senaste åren:

"Idag är det upp till 40-50 byråer som i olika grad aspirerar på snarlika ärenden. Vi ser hur marknaden dras isär, vissa nischer in sig på en särskild domän av juridiken, andra siktar på de högre segmenten. Dom som varken är stora eller nischade eller high-end kommer få svårt att hänga med."

Redan 2005 påtalades att kraven på advokatbyråerna är högre nu än tidigare. I en artikel från Svenska Dagbladet ser delägaren Maria Eiderholm tillbaka på när hon började arbeta som jurist i slutet av 90-talet:

”Det var fascinerande. Jag var nästan förvånad över hur det var, det var bara att skicka fakturan, säger hon och pekar på att sättet att ta betalt har förändrats.” (Svenska Dagbladet, 2005)

Sedan dess har trenden fortsatt i samma riktning, mycket på grund av de makroekonomiska förändringar som ägt rum under de senaste tio åren. I och med Lehman Brothers kollaps och finanskrisen förändrades efterfrågan i grunden. I tilltagande grad säger större klienter att de inte vill betala för biträdande jurister. Vidare medförde finanskrisen att nya regleringar skapades, vilket i sin tur bidrog till att juridiken blev alltmer komplex.

En följd av detta är att pyramiden inte är lika mycket av en pyramid längre. Senior närvaro blir allt viktigare, vilket medfört minskad stordrift. Även tabell 6.1 nedan antyder att byråer har blivit mindre pyramidliknande till sin struktur. Att det år 2015 i genomsnitt fanns ungefär 1 biträdande jurist per delägare visar att pyramidstrukturen för advokatbyråerna i genomsnitt har upphört att gälla. Det bör dock understrykas att dessa siffror baseras på data från Affärsvärlden för de 50 största byråerna. Snittet i tabell 6.1 är därför inte representativt för de största byråerna, vilket också visas i tabell 6.2.

Tabell 6.1 Antal biträdande jurister per delägare

År	Biträdande jurist per delägare
2011	1,25
2015	1,05

Tabell 6.1 antalet jurister per delägare. Siffrorna baseras på data från Affärsvärlden (2016; 2011).

Tabell 6.2 Antal biträdande jurister per delägare

Byrå	Antal jurister per delägare	
	2015	2011
MSA	2,8	3,5
Vinge	2,9	3,2
Cederquist	3,8	3,3
Roschier	4,6	3,1

Tabell 6.2 antalet jurister per delägare för fyra byråer. Siffrorna baseras på data från Affärsvärlden (2016; 2011) samt vissa uppgifter från advokatbyråer.

Det råder skillnad mellan de olika byråerna, vilket ses i tabell 6.2 ovan, som visar att större byråer i genomsnitt fungerar mer enligt pyramidmodellen. Som synes i tabell 6.2 ovan har några byråer rört sig mot mer av en pyramidstruktur medan exempelvis MSA och Vinge verkar ha blivit plattare under perioden 2011-2015. Tabell 6.3 nedan ger ytterligare information om branschens relativa konsolidering.

Tabell 6.3 Advokatbranschens relativa konsolidering

Byråstorlek	2015		2011	
	Antal advokater	Procent	Antal advokater	Procent
Mer än 100	589	30%	846	43%
51-100	543	28%	221	11%
21-50	483	25%	674	35%
1-20	333	17%	209	11%
Totalt	1948	34%	1950	38%
Totalt antal advokater	5681		5063	

Tabell 6.3: antalet advokater per storlekssegment av marknaden för de 50 största advokatbyråerna. Siffrorna för topp 50 kommer från Affärsvärldens sammanställningar och siffrorna för det totala antalet advokater kommer från Advokatsamfundet (2015; 2011). 34 procent av advokaterna arbetade på någon av de 50 största byråerna 2015, en minskning från 2011 då 38 procent arbetade på de största byråerna.

Som synes i bild 6.1 ovan är branschen trots en våg av konsolidering relativt fragmenterad. År 2015 kontrollerade de tio största aktörerna endast 55 procent av marknaden som tillsammans utgörs av de 50 största byråerna i Sverige. Även på listan över de 50 största byråerna finns det flera företag som bara har omkring tio anställda, vilket också antyder att branschen är fragmenterad. Enligt Advokatsamfundets verksamhetsberättelse från 2015 var 1157 av landets 1827 advokatbyråer enmansbyråer (63 procent). 625 byråer hade 2-18 jurister och 13 byråer hade fler än 70 jurister. De tretton största står för omkring 23 procent av advokaterna och ca 40 procent av de biträdande juristerna (Advokatsamfundet, 2015). Detta gör gällande att de 13 största byråerna (de med fler än 70 jurister) tillsammans anställer 27 procent av de biträdande jurister eller advokater som arbetar på byråer. Marknaden är med andra ord ännu mer fragmenterad än vad som syns i Affärsvärldens uppställningar eftersom en stor andel befinner sig utanför listan över de 50 största byråerna. Omkring en tredjedel av branschen är att betrakta som kontrollerad av större byråer.

6.1.2 Internationalisering av juridiken

Under sent 90-tal var juridiken påtagligt nationell. Det fanns endast två utländska byråer bland de 50 största aktörerna 1997: Baker & McKenzie och White & Case. Idag, 20 år senare är det ett tiotal utländska byråer bland de 50 största byråerna. Ingen av dessa är idag någon av de fem största byråerna, mätt i antalet anställda. Störst av de utländska byråerna är finska Roschier med 101 anställda. I skiktet topp 20 återfinns dock många medelstora utländska byråer såsom Hannes Snellman, Linklaters, Baker & McKenzie och Bird & Bird. Det har med andra ord skett en

betydande internationalisering över en 20-årsperiod, men den överväldigande majoriteten av den svenska juridiken domineras alltså av svenska byråer.

Av andra liknande yrken toppade advokater länge listan över intäkter per anställd (Affärsvärlden, 1997). I konsolideringen mot större byråer medförde detta en del utmaningar. Atomistiskt agerande kan bli till ett problem för en byrå, inte minst om prestationsmått är individuella. Under sent 90-tal började byråer skifta till "true partnership" vilket betyder att bonusar inte är relaterade till den individuella prestationen utan till företagets. Systemet sjösattes både för att undvika internkonkurrens och för att främja informationsdelning (Affärsvärlden, 1997).

Undantaget de största aktörerna har inte de svenska advokatbyråerna i någon större utsträckning etablerat sig utomlands. Viss verksamhet finns emellertid i Baltikum och Ryssland, men bara fyra procent av de svenska affärsjuristerna är verksamma utomlands.

6.1.3 Advokatycket

Som ovan beskrivits arbetade advokater länge i enmansbyråer. Som en följd av detta har advokaten ofta fått lite av en expertroll och varit en person som är relativt oberoende. Yrket har således en tradition av individualism. Detta speglar sig också hos klienter, som i flera fall påtalar att de inte främst är intresserade av att anlita en viss byrå utan snarare vill arbeta med en viss advokat.

Advokat är en skyddad titel som styrs av ett särskilt regelverk, detta för att säkerställa exempelvis oberoende och att advokaten företräder sina klienter enligt vissa principer. Advokatsamfundet har till uppgift att se till så dessa regler efterföljs. För att bli invald i samfundet måste en jurist uppfylla ett antal kriterier. Det finns också vissa krav på kontinuerlig vidareutbildning för att få fortsätta vara med i Samfundet. Den som inte uppfyller de uppsatta reglerna kan uteslutas ur samfundet.

Även om det råder konkurrens på marknaden för advokattjänster finns det i regel en känsla av tillhörighet inom professionen. Advokater och jurister har i regel ett rykte om sig att arbeta långa timmar och i en konkurrensutsatt miljö. Arbetet som advokat är krävande, både i termer av mängden arbetstid som man förväntas lägga och förväntan på resultat.

6.2 Leverantörer av digital juridik i Sverige

Nedan beskrivs några av de aktörer som levererar viktiga digitala lösningar till den svenska juridiken. Inledningsvis behandlas de bolag som erbjuder mer av informationstjänster, varpå de lösningar som handlar mer om automatisering presenteras.

6.2.1 Karnov Group

Karnov Group är ett danskt bolag som startades som ett juridiskt bokförlag och som idag främst tillhandahåller en juridisk onlinetjänst. Tjänsten består bland annat av en omfattande juridisk databas med lagtext, praxis, kommenterad lagtext och verktyg för avtalsmallar.

Man ger även ut lagböcker, främst i form av kommenterad lagtext. Det finns tillgång till alla lagar, som sedan tolkas av experter på de olika juridiska områdena. Kommentarer finns dels i enklare form, så kallad lagkommentar, men även hela avhandlingar finns i vissa fall, vilka definieras som djup lagkommentar.

Karnovs verksamhet i Sverige innehåller även utbildningsverksamhet. Detta marknadsförs under namnet VJS/Karnov, vilket utgör omkring 20 procent av bolaget. Resterande del kommer från onlinetjänsterna. Advokater har ett fortbildningskrav på sig, detta behov tillgodoses bland annat av Karnovs utbildningsverksamhet. Man har 120-130 kursdagar per år med omkring 2500 kursdeltagare per år. Föreläsarna är experter inom sitt område och är ofta också författare till lagkommentarerna i Karnov.

I Danmark har man en mycket stark marknadsposition och än så länge har ingen spelare kunnat mäta sig med Karnov. I Sverige finns även Norstedts juridik, som såldes till holländska Wolters Kluwer. Större byråer använder ofta både Karnov och Wolters Kluwer. De 50 största har som regel båda då det finns viss komplementaritet och tillgång till detta material är helt nödvändigt för byråerna.

Hela Karnovs lösning är digital. Man trycker några böcker och ger ut till fackbokhandlare, men allting är även tillgängligt digitalt, både som kommenterad lagtext och som e-böcker. Försäljningen sker främst till yrkesverksamma jurister som advokatbyråer, juristbyråer men också till bolagsjurister och offentlig sektor. Karnov satsar också på en ny produkt som vänder sig till handläggare på kommunal förvaltning för att tillgodose behovet av juridisk information på tex socialförvaltningar, skolor och andra delar av offentlig sektor.

Karnov växer med ungefär tio procent om året. Marknaden har varit ganska stabil, segmentet advokater och yrkesverksamma jurister är konstant. Tillväxten kommer förmodligen främst från andra segment. Det finns potential i att sälja mer till icke-jurister, exempelvis marknadschefer, IT-chefer och offentlig sektor. För att göra

detta behöver emellertid tjänsten modulariseras och anpassas, något som idag är under utveckling.

Karnov har även ett arbetsflödesverktyg som skapar avtalsmallar. Det finns drag and drop funktioner och olika fält som man fyller i och detta fungerar som en tillvalstjänst till den juridiska databasen.

På Karnov har man märkt att det finns stora skillnader hos kunderna avseende teknikmognad och vilja att använda ny teknik. Vid lanseringen av nya produkter får man ibland väldigt höga utvärderingar av de yngre medan de äldre är mer kritiska. Yngre personer är mer vana vid fritexts-sökningar medan äldre personer tenderar att vara mer vana vid att klicka sig fram. Trenden går generellt mot mer fritexts-sökningar.

6.2.2 Wolters Kluwer

Wolters Kluwer tillhandahåller informationstjänster, främst för advokatbyråer. Bolaget hette tidigare Norstedts Juridik och är Sveriges största utgivare av juridisk information, både digitalt och tryckt, i form av böcker och lagkommentarer.

Vid sidan av att erbjuda juridisk information säljer Wolters Kluwer ett ärendehanteringssystem vid namn Kleos. Företaget är en holländsk koncern och säljer den här programvaran med tillhörande system på flera olika marknader. Sverige är, i relation till många andra europeiska länder, en ganska liten marknad för företaget, i dagsläget rör det sig om snabb tillväxt från låga nivåer. En advokatbyrå behöver vissa digitala verktyg för att utföra sina uppdrag, dela information och dokumentera sitt arbete. Kleos är en av de största produkterna på området och finns för närvarande på nio marknader runtom i Europa. Det görs lokala anpassningar till olika marknader, omkring 20-30 procent av koden är unik för Sverige. Enligt produktchefen Marcus Lindahl skulle bolaget inte mäkta med att utveckla en specifik programvara på den svenska marknaden då det hade varit svårt att räkna hem en så stor investering på en mindre marknad.

Kleos lanserades i begränsad skala på den svenska marknaden under 2011. Detta var då den femte marknaden och man har gradvis tillfört mer funktionalitet. Tillväxten har varit hög i Sverige, men det tar tid då omställningskostnaderna är relativt höga och byråer inte byter system särskilt ofta.

Det finns ett antal andra konkurrerande produkter på marknaden, exempelvis Klartext (från Softit SK AB), Saturnus (Saturnus Advokatsystem AB) och Kats från Kats Center. Klartext är nog den största aktören men bolagen riktar sig till olika segment inom byråvärlden och därför är det inte självklart att man är konkurrenter. Totalt är detta en marknad som inte uppgår till särskilt många miljoner kronor.

Kleos är en helhetslösning för små och medelstora advokatbyråer, det vill säga byråer med upp till cirka 20 anställda. Hos en större byrå är det i regel större system som behöver fungera tillsammans med andra system. Kleos är främst en helhetslösning för små och medelstora byråer, men används även hos större organisationer. 20 procent av försäljningen går till legal departments.

Försäljningen tar sin utgångspunkt i ett effektivitetsargument. Förhoppningen är att kunder kan minska sin tidsåtgång genom att använda Wolters Kluwers tjänst. Även säkerhet är en viktig aspekt.

6.2.3 Seal Software

Seal Software är en tjänst som möjliggör systematisk hantering av contract management. Mjukvaran säljs av Magnus Steen. Steen hade en bakgrund som chefsjurist på Sony Ericsson under perioden 2002-2010. Han satt i produktledningen när Sony Ericsson drabbades av Apples lansering av iphone och valde därför att återgå till juristbranschen. Efter att ha varit borta från sektorn i 15 års tid häpnade Steen över faktumet att ingenting hade hänt på 15 år och på frånvaron av förändringsbenägenhet.

Steen ansåg att läsandet av avtal var en onödig process som kunde förenklas och standardiseras med hjälp av mjukvara. De kom i kontakt med Seal Software, en mjukvara för avtalshantering, såg potentialen och intog en återförsäljarroll runt år 2013. På den tiden var det dock ingen som riktigt lyssnade eller förstod potentialen och det var svårt att få gehör. Steen var tre år före marknaden och övertygad om att omställningen skulle gå väldigt fort, men det är först nu som marknaden börjar bli redo.

Under tiden har de försörjt sig på management consulting gällande avtalshantering. Många företag har ingen systematisk hantering av sina avtal utan det är ofta en hög med papper som sitter i en pärm. Tekniken kan ge systematik och ordning, men också göra det möjligt att arbeta mer strategiskt med sina avtal. Konsultverksamhet avseende avtalshantering blev ett sätt att bygga en verksamhet innan marknaden varit mogen att ta till sig digitala arbetsverktyg.

Företagssegmentet ligger i många avseenden efter konsumentmarknaden. Konsumentmarknaden är praktiskt taget helt digitaliserad redan idag. På Facebook och runtom på nätet arbetar man med digitala dosor, bank id och kreditkort. Det finns idag mängder av avtal som skrivs och det är långt ifrån alltid som advokater är involverade. Många arbetar i den större kretsen runt den legala marknaden, exempelvis inom inköp och försäljning ingår företag avtal hela tiden. Arbetsuppgifterna kring att skriva avtal är således inte skyddade i Sverige, utan får utföras av vem som helst. Dessa delar av marknaden är ännu inte digitaliserade och det finns inga tendenser till att advokatbyråer skulle driva den här processen.

6.2.4 Avtal 24

Avtal 24 har utvecklats och växt sedan 2004. Anders Perméus är en advokat som specialiserat sig inom IT-rätt; IT-avtal och IT-tvister. Perméus hade alltsedan IT-bubblans början rört sig inom IT-branschen och där utvecklat standardiserade avtalsverktyg för säljare för att göra dessa mer oberoende av jurister. År 2004 kom Anders i kontakt med Magnus Stein som hade en bakgrund inom bankvärlden. Stein hade arbetat med produktutveckling och noterat ett tomrum när bankerna gjorde sig av med sina jurister. De båda började diskutera möjligheterna att standardisera och digitalisera juridiken, så att arbetet kunde utföras av andra än jurister. En del bakgrundsmaterial skrevs och skickades till en programmerare.

Bland det första som digitaliserades och gjordes tillgängligt på webben var äktenskapsförord. I detta tidiga skede kontaktades ett antal potentiella investerare men ingen fattade riktigt tycke för idén om webbhandel med juridiska, skräddarsydda dokument. Anders och Stein fortsatte att ta fram bakgrundsmaterial till Avtal24 på kvällar och helger.

Så småningom inser grundarna att de behöver engagera sig helhjärtat för att det skall uppstå en möjlighet att växa. Ett antal banker, försäkringsbolag och fackförbund kontaktas för att potentiellt kunna fungera som säljkanaler. År 2010 får man in pengar från bland andra Sven Hagströmer efter att ha varit med i Draknästet. Företaget började ta in en del jurister för att jobba med support. Man började erbjuda fasta priser både på webben och via jurister per telefon.

Under 2012 tog man in 10-12 miljoner kronor från Industrifonden och familjen Wilkne (grundaren av WM Data). Ett år senare går man in på den tyska marknaden, bildade bolag, anställde tyska jurister och utvecklade en webbsida där avtal för framförallt småföretagare såldes. Bolaget börjar nu arbeta mer systematiskt med en partnerstrategi. SEB blir samarbetspartner och Avtal24 tar nu hand om SEBs privatkunder i bolåneprocessen. Avtal24 kunde erbjuda en snabb och enkel hantering avseende kunders behov av avtal. SEB valde senare att fördjupa samarbetet med Avtal24. Senare har man även blivit partner med både SBAB, Avanza och Länsförsäkringar. Man finns även som ett medlemserbjudande via flera fackförbund. Målet är att finnas hos samtliga banker och hos fler försäkringsbolag.

En del affärsutvecklingsarbete har också riktats mot licensiering av teknikplattformen. Plattformen kan anpassas till olika språk. Avtal24 har hittills gjort detta i tre länder men har fått propåer från ca. 50 länder på fem år.

Avtal24 har också arbetat mot det så kallade enterprise-segmentet, främst med contract automation. Tanken är att konfigurera in avtal i ett flöde som även icke-jurister kan använda, liknande det verktyg Anders som advokat utvecklade hos sina klientbolag. Erbjudandet riktas till stora och medelstora bolag med egna bolagsjurister, men som köper in mycket advokathjälp och vill kunna sänka sina

kostnader för juridiska tjänster, korta ned ledtiderna och öka kontrollen. Man vill erbjuda en plattform så att juristerna kan ta fram avtal, icke-jurister kan skapa utkast och advokater bara behöver användas i enskilda fall. Avtal24 har påbörjat en pilot i januari 2016 med en koncern i Berlin. 20 olika avtalstyper har konfigurerats. Målet för denna kund är att frigöra tid från bolagsjuristerna och minska sin användning av advokater. I större projekt kan bolagsjuristerna ofta vara flaskhalsen. Tanken är att göra juridiken så enkel att säljare eller inköpare skall kunna ta fram avtalet. Verksamheten kommer att bedrivas i ett separat bolag.

Intäktsmodellen i Avtal24 handlar i hög utsträckning om att sälja via andra aktörer. Exempelvis banker kan skicka en lead till Avtal24. Istället för att ha jurister in-house så kan banken skicka vidare kundens behov av kontrakt till Avtal24. Kunden betalar då till Avtal24 men får i regel rabatt.

Avtal24 har upplevt en brant tillväxt under de senaste åren. Man har befunnit sig i en expansionsfas där omsättningen har ökat från 420 KSEK 2011 till 7,87 MSEK 2015. Förlusterna har dock ökat under tiden, man bedömer att 2017 blir ett år då företaget går med vinst.

6.2.5 VQ Legal

Både Karnov och Kluwer erbjuder mallar för att snabbt kunna skapa dokument på ett standardiserat vis. VQ Legal skiljer sig från dessa tjänster i bemärkelsen att den är mer dynamisk. Det finns ett gränssnitt i vilket man besvarar ett antal frågor, något som sedan resulterar i den kombination av dokument och information som efterfrågas. Det föreligger med andra ord en skillnad mellan statiska mallar och så kallade dokumentautomatisering.

Vid exempelvis en nyemission kan mjukvaran med utgångspunkt i några instruktioner i ett emissionspaket skapa samtliga dokument: kallelse, styrelseprotokoll, teckningslistor, registreringshandlingar till Bolagsverket, osv.

Det arbete med dokumentsammanställning som tidigare krävde att en biträdande jurist arbetade 5-10 timmar kan idag göras på 15 minuter. På så vis höjer programvaran produktiviteten hos juristerna. Den som behöver en viss kombination av dokument besvarar ett elektroniskt formulär. Med utgångspunkt i dessa svar skapas sedan de dokument som behövs. Juristen behöver därmed inte skapa de olika dokumenten, och behöver inte heller säkerställa att inte någonting fattas. Arbetet har förenklats, standardiserats och utrymmet för mänskliga fel reduceras.

Företaget grundades av Helena Hallgarn och Ann Björk, båda jurister med erfarenhet från flera större byråer. På Vinge arbetade de med knowledge management och utvecklade visst stöd för produktion av dokument. Potentialen bedömdes som större genom att fortsätta arbetet inom ramen för ett eget bolag. En av VQs delägare är IT-konsult och har ansvarat för utvecklingen av själva programvaran. Företaget

består med andra ord av en kombination av juridisk expertis och IT-kompetens. VQs tjänst är en kombination av IT-plattform och juridiska texter sammankopplad med avancerad juridisk logik som standardiserar arbetet.

Tjänsten VQ Legal består av ett antal olika moduler, som används beroende på vilken typ av ärende advokaten vill genomföra. En nyemission kräver en viss kombination av dokument, medan en företagsfusion kräver en annan kombination. VQ arbetar nära advokater som hjälper bolaget att uppdatera de texterna och den juridiska logiken för att säkerställa att allt fungerar i enlighet med lagändringar.

Försäljningen har tagit fart de senaste åren. Så sent som 2014 möttes säljarbetet av skepticism och få kände till tjänsten. Under 2015 blev produkten mer känd och kan idag ses som ett etablerat varumärke. 7 av de 10 största byråerna använder idag tjänsten VQ Legal. Enligt representanter för VQ kan det arbete som tidigare krävde en dags arbete med olika ärenden såsom nyemissioner, styrelseändringar i bolag med mera reduceras till mindre än en timmes arbete.

VQ säljer tjänsten genom att argumentera att den leder till produktivitetsförbättringar och möjliggör för byrån att fokusera på juridiken istället för pappersarbetet. Vid säljarbetet har VQ noterat att de byråer som ser digitaliseringen enbart som ett sätt att sänka kostnaderna ofta är svårare att övertyga. Små byråer på mindre orter är som regel också mindre benägna att köpa tjänsten då deras möjliga besparing ofta är mindre. Ingen kund använder i dagsläget någon konkurrerande lösning.

VQ började sälja sin mjukvara paketerad och med abonnemangsavgifter först under 2013. Sedan dess har bolaget upplevt en stadig ökning av omsättningen. 2015 omsatte man 4240 tkr och 2016 landar på 5 632 tkr, vilket motsvarar en tillväxt på 33 procent. Från 2013 till 2016 är tillväxten 255 procent.

6.2.6 JP Infonet

JPinfonet kan ses som hybrid aktör, ett bolag som inte är en advokatbyrå men tillhandahåller juridiska tjänster som kombineras med mjukvara och olika digitala erbjudanden. Bolaget beskriver sig som ett juridiskt kunskaps- och informationsföretag. Målet är att tillhandahålla både information, juridisk kompetens och de tekniska lösningarna. Majoriteten av bolagets anställda är jurister som behandlar information och gör den tillgänglig för användarna.

Kunderna finns främst inom offentlig sektor, ofta är det kommuner som köper tjänsterna. Ambitionen är att kunderna skall kunna hitta all information inom sitt specifika rättsområde. Man finns idag inom i stort sett alla delar av juridiken.

JPinfonet erbjuder ett flertal digitala tjänster såsom laglistor, informationstjänster, webkurser och ett stort antal digitaliserade domar, som kompletteras med viss rådgivning. I händelse av att en kund vill initiera en process anlitar dom istället en

advokatbyrå. Företaget skall med andra ord betraktas som ett komplement till advokatbyråerna, som också kan fungera som experter hos företaget. JPinfonet har upplevt stabil och lönsam tillväxt under flera år.

6.3 Digitaliseringen av advokatbyråerna

Byråerna får ibland kritik för att vara för långsamma med sin digitalisering. I Konsultguidens enkätundersökning om proaktivitet beträffande digitaliseringen ger 54 procent av deltagarna ett värde mellan 1 och 4 på en tiogradig skala. I en undersökning av Synovate på uppdrag av Advokatsamfundet framgick bland annat att 65 procent av byråerna förde klientregister med hjälp av datorer år 2006. Samma år hade 48 procent en egen hemsida, 20 procent använde digitala dokumenthanteringssystem och 8 procent krypterade sin email (Synovate, 2006).

Diskussioner om hur tekniken kan hjälpa advokater att höja effektiviteten är inte på något sätt nya. I Advokatsamfundets tidning Advokaten beskrevs redan 2002 hur kunskapshantering, IT och dokumenthantering höjde byråernas produktivitet (Advokaten, 2002). Anders Nauclér, dåvarande know how manager på Delphi & Co, skriver:

"Huvudsaken är att arbetet levereras i rätt tid med maximal kvalitet. Konkurrensmedlet kommer därför att förbli kunskap och ingenting annat – men för att i dag kanalisera denna kunskap på effektivaste sätt krävs IT-stöd. Valet är dock givetvis fritt; 60000 man grävde Göta Kanal på 22 år. I dag finns det grävsopor."

I en artikel i Affärsvärlden från 2005, beskriver Robert Fröman, dåvarande delägare på Advokatbyrån Baker & McKenzie hur tekniken har höjt produktiviteten hos advokaterna:

"Vi har blivit bättre på att utnyttja tekniken. Vi kommer åt kunskap betydligt snabbare genom att leta i databaser. Och för tio år sen lyfte advokaten en diktafon och dikterade ett avtal, sen skrev sekreteraren ut ett manuskript och advokaten rättade det. I dag kan man dela dokument och lätt göra ändringar tillsammans med kunden. För en riktig it-människa verkar det som rena rama stenåldern det jag säger, men det här är advokatbranschen." (Affärsvärlden, 2005)

Ny teknik har under en längre tid påverkat advokatbranschen. Den som drar ut tidslinjen ser att ett flertal betydande förändringar redan har ägt rum gällande advokatens arbetssätt.

En viktig förändring är storleken på advokatbyråer och den interna arbetsdelningen. Under 70- och 80-talet hade advokatsekreteraren en viktig roll. På 80- och 90-talet hade i stort sett varje advokat en egen advokatsekreterare. En bra sekreterare fungerade inte bara som support vid renskrivning, utan fungerade även ofta som ett bollplank.

Peter Danowsky vid Danowsky & Partners ser rationaliseringen som både bra och dålig:

"Det var en stor förändring. En bra sekreterare hjälpte till att höja kvalitén bland annat genom att ifrågasätta. På dagens byråer har de yngre juristerna mycket begränsad tillgång till sekreterare och det kan påverka finishen negativt. När man fick hjälp att bearbeta sitt manus undveks en del misstag och oklarheter som nu kanske hänger med. Men kostnaden för sekreterare var förstås förhållandevis hög"

Digitaliseringen har under flera decenniers tid förenklat advokatens arbete, vilket medfört att advokaten gör alltmer själv istället för att förlita sig på en sekreterare. I det första steget kunde ordbehandlare (en form av elektroniska skrivmaskiner) göra det möjligt för två advokater att dela på en advokatsekreterare. Runt år 2000 gick det som regel 2,5 advokater på en sekreterare, sen dess har det varit en svagt lutande kurva nedåt och idag är yrkeskategorin näst intill eliminerad.

Förändringen kan ses i bild 6.3 nedan, som beskriver förhållandet mellan antalet icke-jurister och antalet jurister på advokatbyråer. Måttet ger en god bild av hur stor del av en byrås aktiviteter som utförs av icke-jurister såsom advokatsekreterare, IT-funktioner, HR m.m. Om kvoten hade varit ett så skulle samtliga anställda på en advokatbyrå också arbeta som jurister. En kvot 0,5 skulle säga att det finns lika många icke-jurister som jurister på en byrå. Som synes i figuren skedde en nedgång i andelen icke-jurister under perioden 1995-2010. Under mitten av 90-talet var förhållandet mellan jurister och icke-jurister nästan 1:1. År 2010 hade ration skiftat så att det nästan går två jurister på varje icke-jurist, vilket kan tolkas som en produktivitetsförbättring. I sammanhanget bör det tilläggas att moderna KM-funktioner och tilltagande IT-support växte fram parallellt med den här nedgången, vilket antyder att nedgången i antalet advokatsekreterare och övrig support har varit dramatisk.

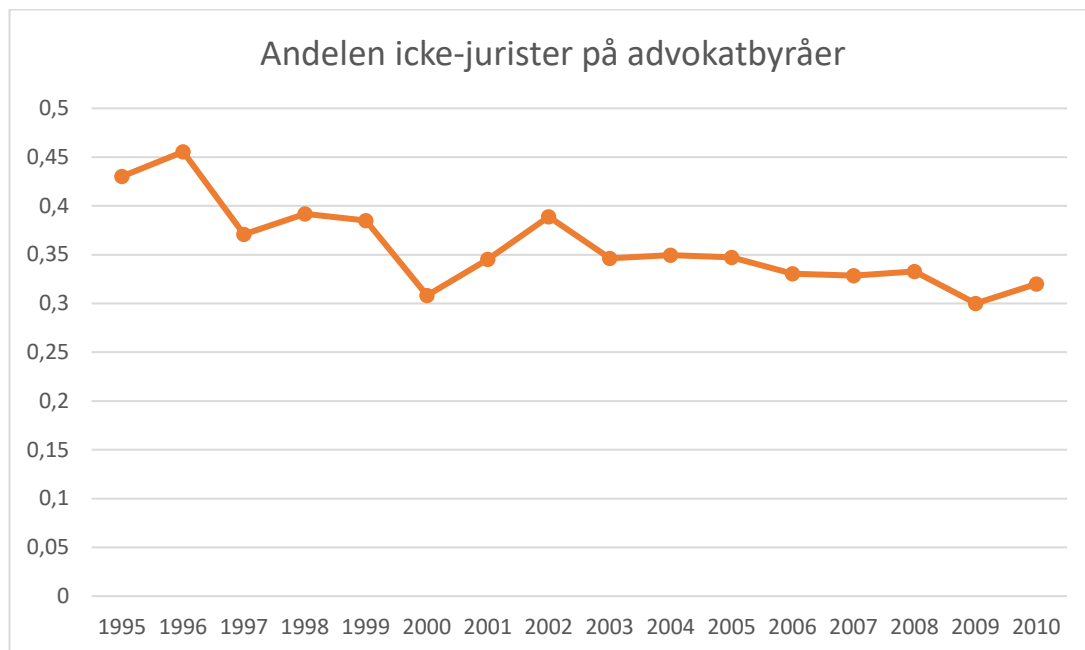
Bild 6.3 Icke-jurister på advokatbyråer 1995-2010

Bild 6.3 visar andelen icke-jurister som i genomsnitt arbetar på advokatbyråer. Siffrorna har tagits fram med utgångspunkt i Affärsvärldens sammanställning för år 2010.

Digitaliseringen av juridiken har fått mer uppmärksamhet under de senaste två åren. Resultaten ovan visar emellertid att den redan har pågått under en längre period. Flera respondenter pekar på ett antal förändringar under de senaste tio åren. Dessa återges i korthet nedan, främst i kronologisk ordning.

I det första skedet har information som tidigare var analog blivit digital. Detta gäller en stor del av de förändringar som började under tidigt 2000-tal:

- Advokatbyråer arbetar numera systematiskt med dokumenthanterings-system. Tidigare fanns mappar och dokument i Microsoft Word, nu är tillgången bättre och mer standardiserad. Advokaten utgår från mallar och förlagor, vilket skapar kvalitet och sänker kostnaderna. Vid tidigt 2000-tal var mallar med mera utspritt på en byrå och ofta fick man som biträdande jurist återuppfinna hjulet.
- Rättskällor och rättsfall finns numera i digitalt format. I det första skiftet användes CD-Rom, numera används olika webblösningar där litteraturen gjorts åtkomlig. Det som tidigare fanns i advokatbyråns bibliotek finns nu på varje persons skrivbord.
- Dokument levereras numera digitalt till klienter. Tidigare innebar ett avslutat projekt att ett antal pärmar lämnades över, numera sker någon form av digital överlämning.
- Interaktionen med klienter är betydligt mer digital idag. Inom M&A-projekt sker så kallade Due Diligence processer numera i virtuella datarum. Bolag

och klienter är inne samtidigt i dokumenten, det har också blivit enklare att se och följa vem som tittar på olika dokument.

- Flödet av juridisk information är mer omfattande och sker med en högre hastighet. I mitten av 90-talet fick advokater en fax någon gång i veckan, idag sker kommunikationen mycket snabbare och är mer omfattande.
- Digitala signaturer finns idag på experimentstadiet. Då båda parter måste använda sig av digital signatur för att systemet skall fungera har det funnits visst motstånd inom branschen, själva tekniken är dock mogen.

Byråerna har idag i stort sett tillägnat sig den statiska delen av digitaliseringen. Med statisk menas här den delen av tekniken som i allt väsentligt innebär att information inte längre finns i tryckt format, utan är digital, både i form av lagböcker, mallar och olika supportsystem.

I nästa steg finns dynamiska versioner av digital teknik, vilket innebär att programkoden utför en del av sammanställningen och gör en del av den gallring och sortering som tidigare krävde mänsklig intelligens. Detta kallas ofta för document automation eller document assembly.

I dagsläget arbetar alltfler byråer dessutom med mer dynamiska dokumenthanteringssystem. 7 av de 10 största byråerna använder idag tjänsten VQ Legal. Flera undersöker i dagsläget möjligheterna att implementera digitala signaturer.

6.3.1 Tidiga versioner av artificiell intelligens

Det är i dagsläget ett antal byråer som testar så kallad artificiell intelligens. Ytterst är graden av intelligens relativ men det som åsyftas är att tekniken både kan söka på ett systematiskt vis i stora mängder dokument och potentiellt också tolka materialet. Det är nog ingen byrå i Sverige som idag vågar göra detta gentemot kund annat än på prov, men det finns en del amerikanska byråer som arbetar med liknande upplägg. Vissa respondenter pekar på vad som händer med ansvarsförsäkringen om och när maskinerna gör fel. Andra menar att det nästan känns tryggare när människor gör fel än när maskiner gör fel.

Charlotta Kronblad, doktorand på Chalmers med fokus på juridikens digitalisering och med ett förflutet på bland annat MSA, säger till tidningen Advokaten (2017) att mycket har hänt inom DD-processerna:

"På de svenska byråerna finns i dag också mycket mer avancerade verktyg för att utföra exempelvis due diligence-processer än när jag arbetade med företagsförvärv. Från att ett team av biträdande jurister ägnade veckor åt att leta bland fysiska dokument efter vissa juridiska klausuler, till programvaror som söker upp relevanta klausuler på några minuter" (s. 34)

Både MSA och Vinge har minskat andelen biträdande jurister under de senaste fem åren. Enligt Jan Dernestam, delägare på MSA, har bolaget rört sig bort från den enklare juridiken under en längre tid:

"Vi har redan övergivit bulkjuridiken. Vår organisation är riggad för de största transaktionerna, tvisterna och specialistärendena." (Advokaten, 2016, s. 40)

På MSA testkör man i dagsläget ett antal olika system från exempelvis från Kira Systems och Luminance. På båda MSA och Hannes Snellman förväntar man sig att AI får fäste i de applikationer där stora mängder dokument behöver granskas på ett ganska standardiserat vis. M&A, fastighetsrätt och tvistlösning utgör exempel på sådana applikationer.

6.3.2 Digitaliseringens konsekvenser för byråerna

Konsekvenserna av att tidigare analog information digitaliserats är omfattande. Digitaliseringen innebär ytterst att information kan standardiseras (kodifieras) och återanvändas. Detta har medfört avsevärda produktivitetshöjningar. Det har blivit möjligt att skapa och hantera betydligt större mängder dokument. Flera respondenter beskriver tempot som väldigt uppskruvat, en advokat kan ha 50 olästa mail efter bara en halvtimme och utbrändhet är inget ovanligt fenomen.

Tekniken har också medfört kvalitetsförbättringar, en mindre duktig advokat löper mindre risk att göra fel. Under tidspress och i stressade situationer kan tekniken delvis fungera som en säkring, som minskar risken att saker blir fel.

En följd av ovanstående produktivetsförbättringar är också att tempot blir uppskruvat. Den som skall motivera en hög timdebitering måste också vara väldigt produktiv. En konsekvens av detta är att det inte alltid finns tid till reflektion. Som Ulf Sallnäs, advokat, uttrycker saken: *"att skriva avtal är att förutse situationer som skulle kunna inträffa. Varje klient är unik och man måste ta sig tid att diskutera, och förstå, komplexa sammanhang; det finns en risk att snabbheten får högre prioritet än kvaliteten"*.

Nya arbetssätt har också medfört att byråerna har förändrats, både avseende struktur och kultur. Större byråer har sedan cirka 10 år tillbaka särskilda Knowledge Management (KM) funktioner som arbetar med introduktionen av digitala arbetssätt och en systematisk hantering och kodifiering av den kunskap som finns på en byrå. Även om advokatrollen fortfarande är ganska individualistisk till sin natur har det också skett en viss kulturförändring. Joakim Edoff, delägare på Setterwalls, erinrar om hur kulturen på en byrå ofta såg ut under 90-talet:

"Om jag jobbade med delägare X, och behövde använda ett avtal som delägare Y hade utvecklat så var det inte säkert att delägare Y gav mig ett sådant avtal. Så är det inte längre."

Enligt flera delägare, bland annat Jens André på MAQS, har digitaliseringen medfört en viss press på ökad transparens avseende prissättning. Även om bulken av ärenden sker enligt konventionell timdebitering har det blivit vanligare med fasta priser eller paketpriser, inte minst för de tjänster som är enklare och mer jämförbara. I tilltagande grad säljs delar av projekt till fasta priser medan annat sker på löpande räkning. Enklare saker som sekretessavtal, bolagsbildningar och varumärkeshantering görs nu oftare enligt fasta priser. Klienter är idag bättre informerade om vad olika tjänster skall kosta. Många byråer har inte riktigt kommit hela vägen till fasta priser och produktifiering, men det blir vanligare att exempelvis ett emissionspaket erbjuds till fast pris.

Andra delar av juridiken har varit föremål för prispress. Då handläggningstiden har förkortats väsentligt kan exempelvis sekretessavtal idag kosta 5 000-10 000 kronor. För 10 år sedan kostade motsvarande tjänst upp till 15 000 kronor. Enligt vissa respondenter har det skett ungefär en halvering av priserna på sekretessavtal. Andra delar av juridiken har byråerna övergett helt eftersom de inte motiverar en hög timdebitering. MSA har introducerat en form av startavgift på 20 000 kr, delvis för att man behöver granska klienter enligt penningtvättslagar, men kanske också som ett sätt att fokusera verksamheten på större ärenden.

Förändringar av arbetssätt medför alltid utmaningar. I och med juristernas höga alternativkostnad är det ofta svårt att genomdriva förändringar som inte efterfrågas av såväl juristerna som klienterna. En ytterligare utmaning är kopplad till de investeringar som kan behöva göras. Byråer baseras i allt väsentligt på att delägare tar pengar i utdelning snarare än att återinvestera i verksamheten.

Internt har digitaliseringen redan medfört en hel del förändringar hos advokatbyråerna. I bild 6.2 visas hur andelen juniora jurister på advokatbyråer ökade under 1990- och 2000-talet, tabell 6.1 illustrerade sedan att det skett förändring sedan 2011 och att advokatbyråer i mindre utsträckning än tidigare fungerar som pyramider. En del av detta kan förmodligen härledas till digitaliseringen, och sannolikt kommer trenden att fortsätta i takt med att alltmer av juridiken automatiseras. I tidningen Advokaten (2017) sammanfattar Charlotta Kronblad delar av sin studie om hur advokatbyråerna påverkas av digitaliseringen:

”Min studie visar att det redan sker eller har skett en omställning till att byråerna inte har lika många biträdande jurister i dag som tidigare. Jag tror att många av dem på sikt kommer att effektiviseras bort. Behovet av erfarna jurister som kan tolka och processa kommer däremot att finnas kvar. Och det kommer antagligen också att ställas lite andra kompetenskrav inom organisationen, en arbetskategori som blir en typ av it-stöd. Om juristerna stannar kvar på toppen så kan man få in it-kunniga para-legals längre ner i värdekedjan” (s.37)

I samma tidning ger Advokat Racine Ashjari på Morris Law uttryck för liknande tankar. Siffrorna i tabell 6.1 ger stöd för denna tes då de indikerar att advokatbyråer i genomsnitt inte längre är att betrakta som pyramider.

6.3.3 Stora byråer och internationell juridik

I dagsläget finns det ett tiotal byråer med mer än 100 anställda. Det är främst inom M&A och på finansieringssidan som dessa byråer i tilltagande utsträckning möter konkurrens från de engelska byråerna. Om en svensk byrå kan fakturera omkring 5000 kronor per timme tar de engelska ibland snarare 10 000 kronor per timme. De har stordriftsfördelar avseende IT och har som regel tillgång till specialistkompetens. Faktumet att fyra av de tio med högst timdebitering i Sverige redan år 2010 var utländska byråer antyder också att den internationella konkurrensen är betydande i detta segment. Enligt Jens Bengtsson, VD i Sverige för finska Roschier, är AI idag ett krav inom den internationella juridiken. Detta segment är utsatt för ett annat omvandlingstryck än den nationella affärsjuridiken, främst eftersom konkurrensen i regel sker med stora internationella byråer.

Framväxten av Knowledge Management

Större advokatbyråer har idag så kallade knowledge management funktioner (KM). Mannheimer Swartling (MSA) var först med att skapa motsvarigheten till en KM-funktion 1994. Jan Frykman på MSA kallade då detta för informationsavdelning. Nästa företag som började med systematiskt KM-arbete var Gernant och Danielsson år 2000 (G&D). Vinge initierade också KM-arbete runt år 2000 där även VQs grundare arbetade med KM en tid. I början var det bara de största byråerna såsom Vinge, MSA och G&D som arbetade systematiskt med KM. Inledningsvis handlade arbetet mest om mallar.

I takt med att möjligheterna och behoven av digitala lösningar ökade kom KM-arbetet att systematiseras. De större byråernas tillväxt skapade med tiden också ett behov av att kodifiera och dokumentera upparbetad kunskap. I dagsläget är det omkring tio byråer som har KM-funktioner och det finns ett tydligt mönster i att främst de större byråerna har råd och behov av sådan verksamhet. Man har idag stora kunskapsbanker internt, vilket gör det möjligt att hämta och återanvända erfarenhet från tidigare projekt. Även om också mindre byråer har en del KM-arbete är detta i regel mindre omfattande.

Personer som arbetar med KM har ofta en jur kand examen, de flesta kommer med andra ord från juridiken men det finns även exempel på personer som har en bakgrund inom IT eller kommit från någon större leverantör såsom Karnov eller Infotorg.

Vissa byråer har försökt att skapa en KM-funktion som ägnar sig mer systematiskt åt affärsutveckling. Andra kombinerar KM och IT-funktionen. På många byråer fungerar dock KM som en typ av supportfunktion med begränsat inflytande över den strategiska riktningen för en byrå.

KM funktionen har endast sporadiskt fungerat som en affärs- eller teknikutvecklande funktion. På de flesta byråer har den snarare ansvarat för att inköp och

implementering av olika system för att dokumentera och hantera kunskap. Det finns dock några exempel under 2000-talet på byråer som i perioder har ägnat sig åt teknisk utveckling.

På en byrå utvecklades ett webbformulär under 2007-2008 där man genom att svara på ett antal frågor kunde skapa rapporter, vilket medförde omfattande tidsbesparingar. Man tog även fram ett contract management verktyg där klienten kunde scanna in sina avtal. Under några år investerade byrån en hel del i digitalisering, insatserna minskade dock med tiden då det inte riktigt fanns incitament att göra stora investeringar. Fokus låg för det mesta istället på debiterad tid.

KM funktionen varierar således i både omfång och befogenheter mellan olika byråer. Fluktuationer sker också över tiden där KM-arbetet blir mer eller mindre omfattande och ambitiöst beroende på vilka som är delägare och KM-chefer på byråerna. Omvärldsbevakning och visst utvecklingsarbete ligger ofta också i KM-funktionens uppdrag. Det bör dock understrykas att delägarna bestämmer på en advokatbyrå och att KM för det mesta är att betrakta som en supportfunktion. Vissa beskriver det som att KM rollen är "satt på undantag mest hela tiden". En del i detta mönster handlar om att klienten och debitering mot kund alltid har högsta prioritet hos en byrå. En ytterligare utmaning för KM-funktionen är att resultatet ofta är svårt att mäta, när man inte mäter avkastningen på investeringarna blir det också svårare att motivera dem.

KM-funktionen är idag mer uppvaktad av olika leverantörer av mjukvaror. Sourcing har generellt sett blivit en viktigare del av KM-arbetet. Systematisk kunskapshantering ställer också andra krav på hur en byrå organiserar sig. Ärenden behöver lämnas in centralt för att också kunna bli tillgängliga för hela organisationen. Vidare finns det ibland många parallella system på större byråer, vilket ökar komplexiteten.

De senaste åren har det talats en del om så kallad klient-KM. Detta innebär i korthet att klienter erbjuds ett gränssnitt från vilket de kan logga in och ta del av mallar. Flera av de större internationella byråerna har utvecklat liknande system, där det finns videos, PM, mallar med mera. Trots att dessa byråer är väsentligt större än sina svenska motsvarigheter har detta inte blivit någon jättesuccé ännu. De senaste åren har den relativt nystartade byrån Morris Law lanserat en typ av kundplattform där kunderna ser dokumentation, kan kommunicera med byrån och se hur kostnaderna utvecklas (Advokaten, 2017). Några av de större byråerna har lanserat liknande lösningar.

Många byråer i Sverige upplever dock att detta inte efterfrågas riktigt av kunder, och flera bolagsjurister anlitar advokater för specifika uppdrag snarare än med syftet att bygga långsiktiga relationer. Det är idag praxis på många byråer att KM-funktionen inte har någon reell kontakt med.

KM-chefer upplever idag att de i tilltagande utsträckning blir uppvaktade av mjukvaruleverantörer. Marknaden har blivit mer internationell och det händer allt oftare att mjukvarubolag från Amsterdam eller New York ringer och vill sälja avancerad mjukvara som kan kallas för robotar eller artificiell intelligens. Det är i dagsläget ofta svårt att motivera inköp av dessa system. En sofistikerad mjukvara från Manhattan kan kosta 50 000 kronor i månaden för tre personer. För en byrå med 60 anställda blir det en oerhörd kostnad och det krävs sofistikerad och frekvent användning av en sådan mjukvara för att en sådan investering skall bli lönsam. Givet att en modern advokatbyrå behöver 10-15 olika mjukvaror för sin dagliga verksamhet blir det tydligt att investeringarna i flera fall är alltför stora.

Den svenska marknadens ringa storlek blir också kännbar när den här sortens system utvärderas. På de stora byråerna i den anglosaxiska världen är 100 personer knappt en halv avdelning. Vissa av de stora internationella byråerna har KM avdelningar som är större än de största svenska byråerna i antalet anställda. Ibland är inte ens de största byråerna i Sverige tillräckligt stora för att kunna ta de investeringar som krävs i sofistikerad mjukvara. Svenska medelstora byråer och små firmor kan därmed sällan uppbåda de finansiella resurser som krävs för en verklig digitalisering av sin verksamhet.

6.3.4 Medelstora byråer

Byråer med mellan 15 och 40 anställda kan betraktas som medelstora. Bolag av den här storleken har nästan ingen budget för internt utvecklingsarbete avseende digitalisering och de har sällan någon egen KM-funktion. Arbete med digitalisering och inköp av olika lösningar sköts i regel av en administrativ resurs.

Byråer av den här storleken är ofta nischade mot något särskilt område av juridiken. Nischade företag har projekt som är ganska unika och där det inte går att standardisera så mycket av arbetet, vilket delvis talar mot digitala lösningar.

Digitaliseringen har i viss mån också möjliggjort för medelstora byråer att tillhandahålla mer komplexa tjänster eftersom tekniken gör en större del av jobbet. En børsintroduktion var väldigt komplex för tio år sedan och på den tiden var det bara de större byråerna som kunde genomföra ett sådant projekt. Idag kan även mindre byråer erbjuda dessa tjänster, och det finns tecken på att fler delar av juridiken rör sig i den här riktningen. Samma sak gäller exempelvis området M&A, som tidigare krävde jättestora team och företrädesvis biträdande jurister. I takt med att DD-processerna har standardiserats har det uppstått mer nischade M&A byråer, som inte existerade för 20 år sedan.

6.3.5 Små byråer

En betydande andel av juristerna arbetar på mindre byråer med upp till tio anställda. 1157 av landets 1827 byråer är enligt Advokatsamfundet (2016) enmansbyråer. Små byråer kan generellt sett sägas vara mindre benägna att ta till sig digital teknik. En orsak till detta är att behovet är lägre. På en byrå med upp till tio jurister har man ganska god koll på varandras kunskap och kan dela erfarenheter med varandra vid behov. Vad gäller mer omfattande investeringar finns inte heller de stordriftsfördelar som motiverar en stor kostnad, vilket ofta är fallet med IT. Mindre byråer kan därför antas påverkas i väsentligt lägre utsträckning av digitaliseringen. Det bör dock understrykas att även dessa byråer tagit till sig en stor del av digitaliseringen av information. System såsom Karnov, Kluwer mm används, spridningen av dynamiska system såsom VQ Legal är dock mer begränsad. Större investeringar i exempelvis artificiell intelligens är en ekonomisk omöjlighet, åtminstone i närtid.

Digitaliseringen verkar ha medfört att det numera även finns enmansbyråer som arbetar med relativt komplex juridik såsom M&A, dessutom utan hjälp från sekreterare, biträdande jurister eller annan backup. För 15 år sedan var detta en omöjlighet, enmansbyråer fanns då endast inom humanjuridik, brottmål, familjejuridik och liknande områden. Utan digitaliseringen hade detta inte varit möjligt. Det arbete som tidigare krävde flera advokater och support i form av antingen advokatsekreterare eller biträdande jurister kan nu göras av en person tack vare digitaliseringen. Mindre byråer pratar idag med viss stolthet om hur få sekreterare man har för att visa för klienten att man inte har några onödiga kostnader.

6.3.6 Relationen till bolagsjuridiken

I en artikel från 2005 påtalades att det nu började bli mer press på advokatbyråerna, både i termer av prissättning och krav på ökad transparens i prissättningen. Idag, mer än 10 år senare, låter det ungefär likadant när bolagsjurister beskriver advokatbyråers funktionssätt. Uttalandena nedan kommer från såväl tidigare som nuvarande bolagsjurister. Ett flertal respondenter understryker att advokatbyråernas affärsmodeller ännu inte har förändrats.

"Ibland ger man ett fast pris på en DD process, men det tillhör undantagen."

"De byråer som förstår att de bör känna sin aklienters verksamheter bättre kommer bli mer eftertraktade och därmed mer lönsamma. De som istället endast försöker sälja fler timmar kommer inte att lyckas i det långa loppet."

Andra menar att det inte har hänt så mycket varken på sälj-sidan eller hos bolagsjuristerna:

"Utvecklingen har inte gått så fort som jag trodde för 6-7 år sedan. Men det känns självklart att många yrken kommer försvinna på 20-25 års sikt."

Köpare av juridiska tjänster poängterar gärna att advokatbyråer fortfarande har en bit kvar gällande att arbeta enhetligt. En chefsjurist uttrycker saken på följande vis:

"Det är ett skrå som ligger långt efter i att dra nytta av den kollektiva kunskapen."

I sammanhanget kan det dock konstateras att såväl framväxten av KM-funktioner som kulturförändringar på byråer innebär tydliga förändringar i riktning mot mer av samarbete. Många respondenter anser också att betalningsmodellen är omodern, inte minst eftersom kostnaden för en feluppskattning uteslutande hamnar hos klienten:

"Kan man uppskatta ett pris för att laga en oljeläcka under Atlanten då kan man förutsäga vad juridiska tjänster ska kosta."

Andra menar att klienterna inte ställer tillräckligt höga krav på sina byråer:

"En orsak till att många byråer inte är särskilt digitala är att vi som köper tjänsterna inte har ställt tillräckligt höga krav. Därmed har de inte haft tillräckligt starka incitament."

Vissa bolagsjurister har bytt byråer som en följd av ovanstående, men det är än så länge ovanligt att detta sker:

"Vi bytte till en helt annan byrå, som jobbar mer effektivt, med ett helt annat kundfokus. Dom är smidiga, snabba och sätter oss i centrum. Än så länge har dom inget digitalt gränssnitt, men detta är förmodligen nästa steg".

På frågan om bolagsjuristerna upplever att byråerna har ett mer digitalt erbjudande än tidigare svarar de nästan uteslutande att de inte ser någon större förändring:

"Skillnaden idag gentemot för fyra år sedan är att det pratas väsentligt mer i sektorn om digitalisering nu, men i termer av konkreta erbjudanden är det liten skillnad."

"Det finns en hel del IT-stöd för juridiken, men det kombineras aldrig med själva juridiken. Jag skulle gärna se att byråer erbjuder detta, att de till exempel frågade oss om vi var intresserade av contract management- eller case-management system och att de kan erbjuda en molntjänst för detta, kombinerat med valfria tillval som contract templates eller rådgivning genom systemet. Men man ser väldigt sällan att IT och juridik kombineras."

"Byråerna borde kunna erbjuda oss förbättrad mjukvara exempelvis för hantering av tvister. Enskilda bolagsjuristavdelningar är för små för att bli prioriterade av de stora IT-bolagen. Advokater skulle kunna bli mer mjuvaruorienterade. Det finns idag analytiska mjukvaror som hjälper till med beslutsfattande, här finns det möjligheter för byråerna att utnyttja IT för att snabbare analysera exempelvis avtalsförslag."

I dagsläget är klienter främst intresserade av kompetensen hos en enskild advokat, snarare än en viss byrå. Vissa chefsjurister ser möjligheter för byråer eller motsvarande aktörer att tillhandahålla en kombination av IT och juridik. Det verkar dock vara viktigt att dessa lösningar är standardiserade och bolagsjurister verkar inte vilja låsa in sig i en viss lösning.

En viktig orsak till ovanstående kan också vara att beställarsidan ofta består av personer som tidigare arbetat på byrå. Andra uttrycker att de hellre blir uppvaktade av mjukvarubolagen direkt eftersom detta är någonting väsentligt annorlunda från att anlita en advokat.

Beställarsidan har blivit mer krävande, delvis eftersom man är betydligt mer välinformerade idag än förr. Klienter har tillgång till mer information, exempelvis via lagkommentarer och avtalsmallar, men också via Domstolsverket och Skatteverket. Därmed har klienterna också höjt förväntningarna på vad advokaterna bör bidra med. Carl Östring, chefsjurist på Traction och tidigare delägare på en byrå menar att det sker en gradvis förändring:

"Fler och fler chefsjurister ställer krav på byråerna. Man har bakgrund som advokater, har jobbat med advokater och går inte automatiskt med på att betala på löpande räkning."

Enligt vissa bolagsjurister upplever de inte att svenska byråer har kommit lika långt på det här området. I den mån de större byråerna utvecklar databaser används dessa för internt bruk snarare än i direkt interaktion med klienten. Vissa respondenter upplever att gemensamma datarum hade kunnat höja produktiviteten exempelvis vid större bolagsöverlåtelser. Ett flertal av de chefsjurister som intervjuats inom ramen för den här studien anser att byråer med ett mer digitalt erbjudande skulle göra dem mer uppmärksammade. Nina Macpherson, chefsjurist på Ericsson, säger att:

"Det vore intressant om en byrå till exempel skulle erbjuda mig ett analytiskt verktyg för att hantera flera avtal på kortare tid och sänka riskerna."

Sammantaget illustrerar citaten ovan att bilden än så länge är splittrad avseende hur digitaliseringen påverkar relationen mellan bolagsjurister och byråer, samt att det återstår en hel del potential avseende digitaliseringen av advokatbyråer, främst i relation till klienten. Advokatbyråer har i hög utsträckning tagit till sig digitaliseringen som ett sätt att effektivisera sina arbetsmetoder, men relationen till slutkund är än så länge relativt oförändrad.

6.4 Nya affärsmodeller inom juridiken

Nedan beskrivs ett antal juristfirmor som klassificerats som innovativa. Med innovativ menas att de försöker skapa värde och tjäna pengar på nya sätt. Någon värdering av huruvida en viss affärsmodell är önskvärd eller mer lönsam görs

således inte i detta sammanhang. Särskilt fokus läggs nedan på i vilken utsträckning digitaliseringen har medfört att nya affärsmodeller har växt fram.

6.4.1 Fondia

Fondia är från början ett finskt bolag, med affärsidén att erbjuda sina kunder en outsourcad bolagsjuristfunktion. Annorlunda uttryckt köper man bolagsjuridiken som en tjänst, vilket skiljer sig från den konventionella logiken där företag antingen har egna bolagsjurister eller anlitar en advokatbyrå. I Sverige har Fondia funnits i 5 år. Bolaget startade i Finland för 13 år sedan och har idag totalt cirka 120 anställda, med merparten i Finland. Bolaget har också verksamhet i Estland. Inom bolaget arbetar man sömlöst över landsgränserna för att hjälpa åt att ge sina kunder support, vidare har bolaget ett flertal samarbetspartners och underleverantörer.

Vid möte med en ny kund görs en så kallad legal review, dvs en gemensam genomgång där kundens behov kartläggs, både i termer av tidsåtgång och av vilka ämneskompetenser som efterfrågas. Utifrån denna genomgång skapas sedan ett dedikerat team för kunden, men kunden har vid behov tillgång till samtliga Fondias jurister. En jurist fungerar som key account manager och ansvarar för den primära kundkontakten. Det finns ett digitalt gränssnitt vid namn MyFondia som stödjer affärsmodellen och som gör det enkelt för kunden att följa sina ärenden och arbeta tillsammans med Fondias jurister. Den största delen av Fondias verksamhet handlar om att proaktivt tillgodose det kontinuerliga behovet av juridik för en kund genom tjänsten Legal Department as a Service ("LDaaS"), men även annan juridisk rådgivning förekommer, exempelvis enskilda ärenden eller transaktioner. Företagets erbjudande är med andra ord positionerat mitt emellan en advokatbyrås tjänster och ett företags interna bolagsjuristavdelning. I överenskommelsen med en ny kund väljer kunden att abonnera på ett visst antal timmar per månad, som erhålls i utbyte mot en på förhand fastställd avgift. Outnyttjade timmar kan sparas framåt i tiden. Tanken är att skapa en lägre tröskel och en mer förutsägbar kostnad för att kontakta sin jurist än vad som ofta är fallet när man anlitar en advokatbyrå. Fondia har ambitionen att gå mer mot fasta priser snarare än timdebitering, än så länge är det dock företrädesvis per timme som bolaget tar betalt i Sverige.

Fondia skiljer sig från konventionella advokatbyråer i ett flertal avseenden. Den person som är VD för företaget är inte nödvändigtvis jurist. Till skillnad från en advokatbyrå är organisationen helt platt. Bolagets grundare har också varit angelägna om att skapa en kultur som skiljer sig från advokatbyråns sätt att fungera. Man har reglerad arbetstid, det finns ingen overhead i form av en delägarkrets enligt modellen för advokatbyråer. Det finns också ett mål om att ha en låg personalomsättning.

Det finns än så länge inga tydliga mönster i Fondias kundbas. I kundportföljen finns allt ifrån större organisationer som Semantix och Blueair till små konsultföretag. Fondia har en mer upparbetad position i Finland, även där är det stor

skillnad mellan olika kunder. Ett större energibolag har valt att använda Fondia och andra kunder abonnerar på bara fem timmar i månaden.

Fondia genomför regelbundet kundundersökningar och har en hög kundnöjdhet på 97 procent. Vid införsäljning mot nya kunder i Sverige möter Fondia ibland en del frågor. Till att börja med är många kunder inte vana vid bolagets erbjudande, och man måste bygga en långsiktig relation. Det kräver en del mod att ta det första steget, särskilt på den svenska marknaden där företaget inte har funnits så länge. Vissa potentiella kunder upplever att de vill behålla juristfunktionen internt, medan andra känner sig tryggare med en mer konventionell advokatbyrå.

Som relativt nytt bolag på den svenska marknaden har Fondia växt från låga nivåer och under perioden 2012-2015 mer än dubblade man omsättningen. Fondia är ännu så länge väsentligt större i Finland, där man dessutom överväger att notera företaget på marknadsplatsen First North Finland under 2017.

6.4.2 Legal Works

LegalWorks påminner om Fondia i ett flertal avseenden, främst i bemärkelsen att man erbjuder ett alternativ till den traditionella distinktionen mellan in-house juridik och advokatbyrå. Bolaget grundades år 2013 efter att Ulf Lindén och ett antal andra erfarna bolagsjurister hade börjat ifrågasätta prisbildningen och leveranserna från advokatbyråerna och framförallt att det fanns så få alternativ på marknaden för affärsjuridik. Som bolagsjurister hade man köpt in stora mängder advokattjänster under en längre tid. Upplevelsen bland många bolagsjurister var att advokaterna ofta levererade tjänster som var alltför teoretiska och svåra att direkt omsätta i verksamheten. Gällande juridik som stödjer den dagliga verksamheten var det särskilt svårt att få advokatbyråer att skapa värde för pengarna. Priset för en advokat var dessutom ofta 5-6 gånger så högt, ofta lägger de mer tid för att skapa en perfekt leverans som kunden i vissa fall inte behöver.

Med utgångspunkt i detta upplevda gap mellan byråernas erbjudande och företagens efterfrågan skapades en ny verksamhet i augusti 2013. Tanken är att erbjuda bolagsjurister i långa uppdrag mot företag som har ett regelbundet behov av juridik men inte har tillräcklig juridikstöd in-house och därigenom fungera som bolagets externa juristavdelning, men också att stötta i ett visst projekt eller inom ett särskilt affärsområde. En bolagsjurist kan exempelvis arbeta två dagar i veckan hos en kund, för att sedan arbeta resten av vecka hos en eller flera andra kunder.

Ca 25 procent av omsättningen är rådgivning till små och medelstora företag, där man fungerar mer som en konventionell advokatbyrå. Man är dock något billigare, delvis eftersom man har en helt annan infrastruktur. Organisationen är i stor utsträckning virtuell, internt arbetar man företrädesvis digitalt vilket innebär ett litet fysiskt kontor, för endast 0,4 kvadratmeter per jurist. Konsulterna är främst ute

hos kund och vid behov av möten träffas man, det finns dessutom en yta i ett så kallat co-working space.

Den digitala infrastrukturen möjliggör också en liten overheadkostnad. Material delas i molnet via en säker fildelningslösning, tidredovisning görs i ett system som heter 24seven office där juristen registrerar tiden i en app i mobilen. Övriga verktyg finns tillgängliga digitalt och man har inget behov av det fysiska bibliotek som förr var en av advokatbyråns främsta tillgångar.

Idag har företaget 25 konsulter och omsätter totalt tio miljoner om året. Verksamheten drivs av Ulf Lindén och Leif Frykman. Ca en halv tjänst läggs på att hålla ihop ekonomin, IT-systemet m.m. Den totala kostnaden för administration, support och lokaler är därmed väsentligt lägre än för konventionella advokatbyråer.

Företaget har upplevt en snabb tillväxt sedan det grundades. Första året omsatte man 300 000 kronor, 2014 var man uppe i 3,5 miljoner, 2015 nådde man 8 miljoner och 2016 omsätter företaget tio miljoner. En viktig orsak till detta är skalbarheten i affärsmodellen. LegalWorks har skapat en plattform för ett antal individer med erfarenhet från att jobba som bolagsjurister, ett visst strukturkapital och en marknadsföringskanal. Företaget har fortsatta tillväxtambitioner och ser en stor marknad och fortsatt utrymme att växa.

LegalWorks kan inte vara med i Advokatsamfundet, eftersom ett krav är att man är oberoende gentemot sin klient. Detta är själva motsatsen till företagets affärsidé, där tanken är att arbeta integrerat med kunder i längre projekt.

6.4.3 Synch Advokat

Synch Advokat kan beskrivas som en mer konventionell byrå än exempelvis Legal works och Fondia. Företaget har dock rönt internationell uppmärksamhet med sin annorlunda kultur och sitt funktionssätt, varför bolaget förtjänar att lyftas fram i detta sammanhang.

Synch Advokat grundades med en idé om att omdefiniera advokatens roll. Många kunder drar sig för att kontakta advokater, delvis på grund av kostnaden, delvis på grund av att de ofta uppfattas som starka och kritiska individer. Vidare får advokater ofta en ganska passiv roll, där man kallas in först när problemen har uppstått, något som i sig varit förenligt med den rådande ersättningsmodellen.

Synch Advokat är inte en partnerdriven organisation, vilket betyder att företaget är mindre hierarkiskt. Företagets grundare menar efter mer än 15 år på byrå att byråmodellen många gånger är gjord för att gynna ett fåtal personer på toppen. Synch Advokat är med i Advokatsamfundet, men skiljer sig från traditionella byråer i ett antal avseenden.

Enligt egen utsago har bolaget kommit längre än många andra avseende användandet av digital teknik. Från starten skaffade man en plattform med ett antal digitala grundtjänster som hänger ihop med rådgivningsfunktionen. Dessa inkluderar bland annat contract management tjänster, deal room, know how databaser och en rådgivningstjänst online. Man tar betalt för dessa tjänster och kan därmed ses som en blandning mellan en byrå och en leverantör av IT-baserade juridiska tjänster. Det råder emellertid än så länge en kraftig överbalans för tjänster, 80-90 procent av omsättningen kommer från traditionell rådgivning. Dock är det inget annat företag i Sverige som gör detta i dagsläget.

Bolaget har hittills genomfört ett antal projekt i gränslandet mellan IT och juridik. Tillsammans med en IT-leverantör skapade man en samarbetsplattform för ett stort svenskt industriföretag så att bolaget kan få en överblick beträffande alla sina tvister. Tvister runtom i världen rapporteras in i plattformen, vilket ger en bättre kontroll och översyn. I anslutning till detta har man också skapat ett visualiseringsverktyg där man med hjälp av pie charts och andra diagram kan se hur antalet tvister och deras utfall förändrar sig.

Synch Advokat har viss mjukvarukompetens internt, men samarbetar framförallt med olika IT-leverantörer. Företagets grundare Jim Runsten tror att digitaliseringen av branschen kommer att ske i en symbios mellan IT-branschen och advokat-branschen. Han är själv tveksam till så kallade legal tech bolag som själva saknar ämneskunskap. Runsten påtalar också att tekniken inte kan fånga upp det som ingen har tänkt på och det som man inte vet. Detta åstadkoms med hjälp av dialog och djup kunskap.

På Synch Advokat ser man digitaliseringen som en möjlighet att komma närmare kunden och få en djupare förståelse. Genom att låta tekniken göra en större del av jobbet blir det möjligt att fokusera på den delen som handlar om interaktion, problemanalys och diskussion.

Det finns i dagsläget ingen byrå i Sverige som riktigt liknar Synch Advokat. Man är idag drygt 20 jurister. De fyra grundarna kom från samma byrå och hade arbetat ihop i mer än ett decennium. Företaget drivs som ett vanligt aktiebolag med styrelse och ledning som involverar andra än grundarna av företaget. Bonussystemet innefattar samtliga anställda, normalt är det bara jurister som omfattas av ett incitaments-program. Det har varit en medveten strategi i syfte att skapa samhörighet mellan jurister och icke-jurister samt delaktighet i byråns utveckling.

6.5 Digitalisering av privatjuridik och enklare företagsjuridik

En väsentlig del av rapporten har hittills ägnats åt affärsjuridiken. I det här kapitlet skiftar fokus istället till privatjuridiken och främst familjejuridiken. En del av den enklare företagsjuridiken som är föremål för liknande omvandlingstryck beskrivs

också. Med familjejuridik avses sådan juridik som arvsrätt, skilsmässor, samboavtal m.m.

Det är svårt att uppskatta hur stor andel av marknaden för juridiska tjänster som utgörs av konsumentledet. Branschen är starkt fragmenterad och består av väldigt många enmansbyråer eller motsvarande, exakt inriktning för dessa går det inte att uttala sig om. Även om det är tydligt att advokatbyråerna främst fokuserar på företagsjuridik erbjuds också tjänster till konsumenter, men det är svårt att uttala sig om den relativa andelen. Marknaden för exempelvis familjejuridik uppskattas av sektorns företrädare till omkring 2 miljarder kronor.

Generellt kan sägas att det i relationen mellan jurist och konsument föreligger en informationsasymmetri till förmån för juristen. Juristen kan av naturliga skäl sitt ämne bättre än konsumenten varför konsumenten kan tänkas vara i ett underläge avseende uppfattning om pris, kvalitet på tjänsten m.m.

Exemplet Familjens jurist kan ses som en illustration av hur digitaliseringen påverkar konsumentmarknaden. Med en bakgrund inom dödsfallsjuridiken har Familjens jurist utvecklats genom åren till att bli den enskilt största aktören på området familjejuridik. Det första kontoret startades i maj 2002 i Göteborg. Målet har varit att hjälpa privatpersoner med juridiken i vardagen, exempelvis avseende bouppteckning, skilsmässor, vårdnadstvister m.m. Företaget ägs av Fonus, som är en ekonomisk förening, har 33 kontor och totalt 240 medarbetare. Familjens jurist har haft en grundtillströmning av kunder via Fonus, men också i allt högre grad från andra samarbetspartners som banker, försäkringsbolag samt via aktiv marknadsföring över digitala kanaler. I koncernen ingår sedan 2015 franchisekedjan Juristbyrå, som tidigare ägdes av Swedbank. Med Juristbyrå tillkom omkring 130 anställda ute hos franchisetagare. Juristbyråns volymer kommer alltjämt i stor utsträckning från Swedbank men har utvecklats på ett liknande sätt som Familjens jurist.

Familjens jurist drivs mer som ett konventionellt bolag än som en advokatbyrå. Både marknadsföringen och de interna arbetsprocesserna har varit föremål för digitalisering. Omsättningstillväxten har varit stabil under de senaste åren och ökat från 155 MSEK 2012 till 195 MSEK 2015.

Familjejuridiken betraktas ofta som mindre komplex än affärsjuridiken och därmed kan man tänka sig att den i högre grad skulle tas över av digitala lösningar. Även om Familjens Jurist upplever en viss kannibalisering är man angelägna om att kunna tillhandahålla digitala lösningar i form av dokumentmallar med mera. Carl Georgsson på Familjens Jurist menar att de digitala verktygen har sina begränsningar när man står inför en livskris. Företaget är snarare på väg mot en så kallad freemium modell där man knappt tar betalt för att erbjuda mallar med mera, utan ser detta som ett sätt att sälja rörlig tid. Georgsson menar att den digitala delen kommer att gå ner i pris på sikt. Genom att få ut digitala produkter till självkostnadspris eller gratis till breda målgrupper blir det möjligt att nå en större

potentiell marknad. För konsumenter är det svårt att skapa värde från en hemsida där det finns ett antal mallar. Familjejuridik är en sällanköpsvara och många människor köper bara dessa tjänster vid några få tillfällen i livet.

En stor del av försäljningen sker via större organisationer som vill kunna erbjuda en viss mängd juridisk rådgivning, exempelvis genom medlemserbjudanden via olika fackförbund. Omkring 50-60 procent av omsättningen kommer från olika samarbeten medan resterande uppdrag kommer direkt från hemsidan.

Avtal24 är den främsta aktören som drivit digitaliseringen i konsumentledet. Efter att ha tagit in 10-12 miljoner kronor från Industrifonden och familjen Wilkne (grundaren av WM Data) har bolaget befunnit sig i en expansionsfas, med bland annat ett inträde på den tyska marknaden. Bolaget började nu arbeta mer systematiskt med en partnerstrategi. SEB blir samarbetspartner och Avtal24 tar hand om SEBs privatkunder i bolåneprocessen. Avtal24 kunde erbjuda en snabb och enkel hantering och SEB valde senare att fördjupa samarbetet med Avtal24. Senare har man även blivit partner med både SBAB och Avanza, men även med länsförsäkringar. Man finns också som ett medlemserbjudande via fackförbund. Målet är att finnas hos samtliga banker och hos fler försäkringsbolag. Redan 2010 började Avtal24 ta in egna jurister som erbjuder fasta priser och tillgänglighet via telefon. Tabell 6.4 nedan ger exempel på några produkter som erbjuds till fasta priser inom företagsjuridiken.

I tabell 6.4 jämförs de specificerade priserna för ett antal privatjuridiska tjänster hos Avtal24 med ett vägt genomsnitt av priserna hos advokatbyråer. Det bör i sammanhanget understrykas att det tillhört undantagen att advokatbyråer specificerat fasta priser för de tjänster som jämförts i tabell 6.4 och 6.6 nedan. Den bristfälliga pristransparensen hos advokatbyråer gör det naturligt svårt att jämföra dem med en aktör som Avtal24. Nedanstående tabeller ger ändå en uppskattning av proportionerna.

Tabell 6.4 Prisjämförelse mellan Avtal24 och advokatbyråer

	Avtal24	Pris hos advokat			Skillnad %
		Version 1	Version 2	Snitt	
Fullmakt	495 kr	1 500 kr	1 800 kr	1 650 kr	30 %
Testamente	1 495 kr	4 500 kr	3 500 kr	4 000 kr	37 %
Äktenskapsförord	995 kr	4 000 kr	3 500 kr	3 750 kr	26 %
Bodelning under äktenskap	1 495 kr	6 000 kr	3 000 kr	4 500 kr	33 %
Samboavtal	695 kr	3 500 kr	1 980 kr	2 740 kr	25 %
Gåvobrev	995 kr	4 000 kr	2 750 kr	3 375 kr	29 %
Skillnad genomsnitt					30 %

Tabell 6.4: ett antal exempel på de priser som Avtal24 erbjuder för olika privatjuridiska tjänster, samt vad dessa tjänster kan antas kosta hos en advokatbyrå. Priserna hos advokatbyråer baseras på sökningar online där olika byråer specificerat priser.

Priserna hos byråer baseras på två fall av priser som angivits online, medelvärdet av dessa har sedan jämförts med priserna hos Avtal24. I genomsnitt är det cirka tre gånger så dyrt att anlita en advokatbyrå i jämförelse med att använda sig av

Avtal24. Medelvärde av priserna hos Avtal24 utgör endast 30 procent av medelvärdet hos advokatbyråer. Det bör i sammanhanget påpekas att de priser som anges för advokatbyråer ovan gäller det minimipriset. I verkligheten är skillnaden därför förmodligen ännu större.

Vid en jämförelse mellan Avtal24 och Juristjouren syns att priserna konvergerar. Juristjouren framstår som en likartad leverantör inom ett antal områden, men verkar kombinera detta med andra juridiska tjänster. Testamente kostar 1490 kr på Juristjouren, vilket kan jämföras med 1 495 kr hos Avtal24. Gällande Gåvobrev är prisbilden också snarlik, 995 kronor i jämförelse med 990 kronor hos Juristjouren. Detta antyder att digitaliseringen skapar en mer transparent prisbild.

Familjens jurist har nyligen skapat en hemsida vid namn webbjuristen.se där fasta priser anges för flera erbjudanden. Priserna är i de flesta fall lägre än de siffror advokatbyråer angivit som minimipriser, men högre än de som finns på Avtal24. Då Familjens jurist, advokatbyråer och Avtal24 skiljer sig åt i termer av nivå av rådgivning, andel rörliga kostnader och intäktsmodell råder aldrig fullständig jämförbarhet. Klart är dock att det sker en rörelse mot mer transparens avseende prisbilden samt att advokatbyråerna står inför ett tilltagande omvandlingstryck.

Tabell 6.5 Fasta priser hos webbjuristen.se

Tjänst	Pris
Samboavtal	2 495 kr
Testamente	3 495 kr
Äktenskapsförord	2 495 kr
Gåvobrev	2 495 kr
Fullmakt	2 495 kr

Tabell 6.5 anger de priser som Familjens Jurist erbjuder på sin hemsida webbjuristen.se

I en jämförelse mellan företagsjuridiken hos Avtal24 och advokatbyråer framgår att den genomsnittliga skillnaden uppgå till 55 procentenheter. Annorlunda uttryckt kostar tjänsterna hos Avtal24 45 procent av priset man kan vänta sig hos en advokatbyrå. Även i det här fallet har det varit en utmaning att hitta priser angivna hos advokatbyråer.

Tabell 6.6 Prisjämförelse mellan Avtal24 och advokatbyråer

	Avtal24	Pris hos advokat	Skillnad %
Anställningsavtal	995 kr	2 350 kr	42 %
Konsultavtal	1995 kr	3 600 kr	55 %
Sekretessavtal	0 kr (op 1495 kr)	2 700 kr	55 %
Aktieägaravtal	2 495 kr	5 500 kr	45 %
Bolagsstämprotokoll	995 kr	2 750 kr	36 %
Fullmakt	695 kr	1 800 kr	38 %
Skillnad genomsnitt			45 %

Tabell 6.6: ger några exempel på de priser som Avtal24 erbjuder för tjänster inom företagsjuridiken, samt vad dessa tjänster kan kosta hos en advokatbyrå (källa: Avtal24.se). Priserna hos advokatbyråer baseras på sökningar online där olika byråer specificerat priser.

Tabellerna ovan visar att prispressen verkar mer framträdande inom privatjuridiken än inom företagsjuridiken. Inom företagsjuridiken är byråerna mer än dubbelt så dyra, inom privatjuridiken är byråerna emellertid mer än tre gånger dyrare än Avtal24. Avtal24 har växt från 1,8 miljoner kronor i omsättning år 2012 till 7,8 år 2015.

Det finns några aktörer på marknaden som påminner om Avtal24, om än med lite olika affärsmodeller. Avtalscentralen är en sådan aktör. Fasta priser på olika sorters avtal specificeras i kategorierna Företag och Privatperson. Från hemsidan är det dock oklart vem som står bakom sidan och vilka tjänster som erbjuds i anslutning till mallarna (Avtalscentralen.se).

HELP Försäkring är en annan aktör som erbjuder tillgång till jurist inom privatjuridiken, i det här fallet till en månadsavgift. Detta är med andra ord att betrakta som en typ av försäkring, eller prenumeration, där avgiften är densamma oavsett vilka behov som skulle dyka upp. Tjänsten erbjuds dels till privatpersoner, men också via samarbetspartners som i sin tur tillhandahåller detta som en förmån till medlemmar. Samarbetspartners inkluderar exempelvis Seko och Elektrikerförbundet. Bolaget tillhör en tysk koncern vid namn ARAG som erbjudit juristförsäkringar i mer än 80 år. HELP Försäkring hade vid slutet av 2016 157 anställda i Skandinavien och är relativt nyetablerade i Sverige. På hemsidan positionerar man sig tydligt i relation till advokatbyråer och hur jurister uppfattas av många *'Din egen jurist. Minus krångel och högt arvode'*.

Det finns även andra aktörer som erbjuder enklare juridiska tjänster över nätet till fast pris. Virmeda.se är ett mindre bolag som har virtuella medarbetare inom ett antal områden, och man säljer bland annat enklare avtal såsom Anställningsavtal, sekretessavtal, distributionsavtal, återförsäljaravtal m.m. (Virmeda.se).

En annan online-aktör vid namn Lawline.se använder sig av plattformen från Avtal24 med tillhörande prisbild. Organisationen är en plattform från vilken juriststudenter erbjuder inledande juridisk rådgivning. Man samarbetar dessutom med ett flertal organisationer inom juridiksektorn. Organisationen kan ses som ännu en illustration av hur juridiken blir mer distribuerad och förenklad.

Sammantaget kan sägas att digitaliseringen skapat ett tilltagande omvandlingstryck inom privatjuridiken. I *Legally Yours* undersökning Familjebarmetern 2016 svarade 176 advokater inom familjerätt på hur de upplever att marknaden har utvecklats. Undersökningen pekar på en viss press på familjejuridiken. 38,4 procent av de svarande säger att de möter en ökande konkurrens från nya aktörer. I undersökningen för 2016 anser 49,7 procent att familjerättsliga ärenden blivit vanligare, vilket kan jämföras med 54,8 procent år 2015. Om en sådan förändring skett till följd av att nya aktörer tagit kunder eller inte är det förstås svårt att bedöma. Det är också svårt att säga vilken aktör som har tagit mest marknadsandelar. Det är tydligt att Familjens Jurist har växt en hel del, och att även Avtal24 blivit större samt skapat prispress, men det är svårt att uppskatta de relativa förändringarna.

I undersökningen från *Legally Yours* anges också hur advokaterna försöker hantera den tilltagande konkurrensen. Här anges att advokattiteln är viktig, samt kompetensutveckling på området (Dagens Juridik, 2016).

6.5.1 Lagerbolag och företagsavveckling

Lagerbolag är en juridisk produkt som gör det snabbt och enkelt att skaffa sig ett aktiebolag. Istället för att starta ett bolag så köper man ett tomt företag som redan är registrerat hos Bolagsverket, vilket sparar tid och arbete. Lagerbolag har funnits sedan 50-talet, affären dominerades länge av en ensam aktör, Svenska Standardbolag.

Vid sidan av Svenska Standardbolag har även advokatbyråerna haft egna lagerbolag. Bolagen fanns internt på byrån, hade ett visst namn följt av ett nummer. På Vinge hette bolagen exempelvis Lagerboken. Vissa personer som har intervjuats inom ramen för den här studien har beskrivit hur biträdande jurister så sent som på 90-talet satt och höll årsstämmor i byråns lagerbolag. Advokatbyråerna sålde liksom Svenska Standardbolag lagerbolag som en del av sitt erbjudande mot företag och privatpersoner, men kunde också ha dessa enkelt tillhanda i de fall företagsöverlåtelser, förvärv eller fusioner krävde tillgång till tomma bolag.

Digitaliseringen kom sedan att påverka lagerbolagen som produkt, men även tjänsten företagsavveckling. Svenska Standardbolag fick mer konkurrens under 2000-talet, men tjänsten var i allt väsentligt densamma. Längre fram grundades Bolagspartner av två personer med ett förflutet inom IT: Karl-Johan Tångby och Henrik Svensson. De hade varit med om ett antal bolagsbildningar tidigare och uppfattade processen som onödigt komplex, dyr och tidskrävande. Framåt 2010 skedde ett antal förändringar i aktiebolagslagen som pekade mot att marknaden för lagerbolag skulle växa. Våren 2010 försvann kravet på revisor för aktiebolag och på hösten samma år minskade kravet på aktiekapital från 100 000 kronor till 50 000 kronor. Samtidigt släppte Bolagsverket ett antal elektroniska tjänster som gjorde att en hel del hantering blev betydligt enklare.

Svensson och Tångby såg att detta borde skapa en större marknad och bedömde det dessutom som tekniskt möjligt att automatisera hela processen med köp av lagerbolag. Lösningen utvecklades på relativt kort tid och Bolagspartner tog de första beställningarna i slutet av sommaren 2010. Det finns idag vissa konkurrerande lösningar, men man är nu störst på bolagsbildning i Sverige. Totalt existerar ett 80-tal ombud till Bolagsverket som kan skapa lagerbolag, många av dessa har mycket begränsade volymer och det kan röra sig om ett tiotal bolagsbildningar per år. Andra aktörer såsom Bolagsrätt Sundsvall, Servando eller revisionsbyråernas bolagsavdelningar har större volymer, arbetar liksom Bolagspartner med en digital lösning, men har en delvis annorlunda affärsmodell som kan baseras på mer skräddarsydda tjänster.

Med hjälp av IT kunde de nya aktörerna automatisera hela processen, vilket innebar att man kunde ge fullständig service till ett väsentligt lägre pris eftersom personalkostnaden hade ersatts av billig mjukvara som gjorde jobbet. Från början sålde Bolagspartner enbart på att man var väsentligt billigare. Hela fakturan inklusive avgifter till Bolagsverket m.m. låg på omkring 5000 kronor för Bolagspartner år 2010. Svenska Standardbolag tog mer betalt och en advokatbyrå som hade gjort allting på egen hand hade förmodligen behövt ta mellan 15 000 och 20 000 kronor eftersom de behöver fakturera en högre timpenning. För advokatbyrån har det därmed blivit rationellt att överge lagerbolagen som produktkategori och istället fokusera på aktiviteter som adderar mer värde till klienten. Det finns flera aktörer som erbjuder lagerbolag till jämförelsevis låga priser. Bolagsrätt Sundsvall tar idag 3900 kronor, medan Bolagsstiftarna tar 4420 kronor. Graden av service varierar och pris är inte den enda parametern ens för dessa relativt enkla tjänster.

Advokatbyråer har dock ett kontinuerligt behov av lagerbolag som i hög grad tillgodoses av de aktörer som beskrivits ovan. Vid en företagsaffär kan det behövas ett antal nya bolag, byrån kan då enkelt köpa dessa och få all dokumentation, organisationsnummer med mera på några minuter. Mer än hälften av Bolagspartners kunder är idag företagskunder i form av advokatbyråer, revisionsbyråer och redovisningsfirmor, som köper in tjänsten till sina kunder. Resterande kundbas är privatpersoner som har ett behov av att sätta upp bolag.

Inledningsvis märkte Bolagspartner att många kunder ringde upp dem under processen för att fråga om saker. Efter ett tag insåg de att den främsta orsaken till detta var att kunderna ville säkerställa att det fanns en människa i andra änden som översåg processen. De såg därför till att telefonnumret var synligt och tillgängligt på hemsidan. Gradvis har dock kunderna vant sig, det finns dessutom massor av referenser idag och sammantaget har telefonsamtalen minskat avsevärt över tiden.

Marknaden för lagerbolag har dubblats sedan 2010. Tillväxten har dock stannat av för flera företag, vilket delvis förklaras av att det har uppstått alternativa lösningar som är helt gratis. Bolagsverkets egen webbplats, verksamt.se, har fått pris för sin enkelhet och användarvänlighet. Verksamt.se har tagit en del marknadsandelar från exempelvis Bolagspartner då lösningen skapat en sådan nivå av enkelhet att många personer klarar av att göra allting själva och därmed inte behöver ens en automatiserad lösning. Detta är idag Bolagspartners främsta konkurrent, Karl-Johan Tångby på Bolagspartner är övertygad om att verksamt.se på sikt kan ta hela affärsområdet, men det kan dröja.

I takt med att digitaliseringen har medfört ökad konkurrens och sänkt priserna har flera aktörer försökt styra mot mer av en nisch-strategi. Tanken är att det fysiska mötet och relationerna till kunden skall skapa flexibilitet och anpassning till kundens behov, vilket i sin tur kan motivera ett lite högre pris. Det standardiserade arbetet tas alltmer över av datorer och fokus kan därför istället läggas på kvalificerad rådgivning.

Disruptionen inom marknaden för lagerbolag illustrerar ett antal mönster som är symptomatiska för digitaliseringen, och som förmodligen kommer kunna observeras inom andra områden av juridiken framöver:

- Det är på många vis naturligt att personer med en bakgrund inom IT ser affärsmöjligheterna runt digitaliseringen av juridiken. De har viktig teknisk kompetens samt en kognitiv förmåga att se möjligheterna.
- Digitaliseringen leder till lägre priser, en initial utvecklingskostnad kan slå ut på väldigt många enheter vilket både skapar utrymme för lägre priser och högre lönsamhet. En personalintensiv modell innebär rörliga kostnader som aldrig kan konkurrera med de priser och den kostnadsnivå som digitaliseringen innebär i takt med de stigande volymerna. Den stora och växande marknaden för lagerbolag är därför en viktig orsak till att de nya aktörerna lyckades.
- Med digitaliseringen blir det möjligt att hantera betydligt större volymer, till en väsentligt lägre kostnad. Detta innebär att nya, mer priskänsliga marknadssegment skapas. Övergången från småskalighet till stora volymer är i hög grad en funktion av de lägre priserna.
- Digitaliseringen sänker transaktionskostnaderna, vilket annorlunda uttryckt innebär att en advokatbyrå inte behöver tillhandahålla lagerbolag in-house, utan enkelt kan köpa dessa i efterfrågad kvantitet när behov uppstår. Detta, i kombination med stordriftsfördelarna gör att det blir naturligt för byråerna att inte själva utveckla dessa lösningar utan istället förlita sig på externa parter.
- Digitaliseringen är en process där allt enklare och billigare lösningar ersätter varandra. Slutpunkten för denna utveckling är att priset är noll och att tjänster knappt existerar längre. I de fall tjänsten är relativt trivial som exemplet lagerbolag kommer slutpunkten att nås tidigare och snabbare. I andra fall kanske den aldrig nås.
- I takt med övergången till enklare lösningar sker också en amatörisering. Det som en gång krävde en välutbildad biträdande jurist kan nu göras av icke-jurister som har tillgång till en teknisk lösning och viss service via telefon. I den påbörjade övergången till verksamt.se sker nu en ytterligare amatörisering och privatpersoner kan sköta det allra mesta helt på egen hand.
- Advokatbyråerna har förlorat ett mindre nisch-erbjudande över de senaste decennierna. Detta var aldrig någon särskilt lönsam eller sofistikerad tjänst, tekniken har gjort det möjligt för byråerna att röra sig uppåt i värdekedjan och addera mer värde, något som rimligen också förklarar varför timdebiteringen har gått upp under en längre tid.

Bolagsavveckling

Det går att se flera illustrativa likheter och skillnader mellan hur tjänsten lagerbolag och tjänsten bolagsavveckling har utvecklats över tiden. Även i den här kategorin var dominansen stor för Svenska Standardbolag, för att sedan förändras i övergången till digitala lösningar.

Den som vill avveckla ett bolag måste anmäla ett sådant ärende till Bolagsverket. Vid en fullständig avveckling måste den här perioden existera eftersom aktiebolaget kan ha olika åtaganden, skulder och fordringar. Det måste finnas en möjlighet för olika borgenärer att ge sig till känna och avkräva företaget eventuella fordringar. För den som är i behov av en snabb avveckling och inte kan/vill genomgå den här processen är det möjligt att sälja sitt företag till någon som sköter hela processen. Den som köper ett bolag för att genomföra avvecklingen tar således en risk, som styrs av bolagets risk. En advokatbyrå har inte möjlighet att gå in och ta dessa risker utan genomför istället en traditionell likvidation. Priset för detta varierar, men kan ligga på omkring 20 000 kronor.

Marknaden för bolagsavveckling illustrerar ett antal av digitaliseringens konsekvenser:

- Tekniken leder till att tjänster standardiseras, vilket också medför mer transparens avseende priserna på marknaden. Annorlunda uttryckt sjunker transaktionskostnaderna, det blir enklare att köpa tjänsten, vilket rimligen skapar en större marknad.
- Transaktionskostnaderna för tjänsten bolagsavveckling är emellertid väsentligt högre än för lagerbolag, som en följd av detta krävs ett större moment av mänsklig inblandning. I fallet bolagsavveckling innebär detta att priset inte blir lika brant som för lagerbolagen samt att rörelsen mot priset noll inte kommer att ske på samma vis. Det hade blivit rättsosäkert att ta över bolag för avveckling utan att det finns någon mänsklig inblandning.

6.6 Digitaliseringen av annan juridik

Nedan beskrivs i korthet hur andra aktörer inom juridiken påverkas av digitaliseringen.

6.6.1 Juridik hos revisionsbyråerna

På global nivå har det ånyo uppstått en trend där de fyra stora revisionsfirmorna nu rör sig in i juridiken. Även om det finns omfattande synergier, exempelvis avseende revision och skattejuridik har det också funnits utmaningar med att ha dessa funktioner inom samma bolag. Då advokater och revisorer faller under olika

former av lagstiftning och det ställs strikta krav på oberoende måste dessa bolag hålla skarpa gränser mellan advokater och revisorer.

I Sverige var EY först med en rörelse in i juridiken och har rekryterat ett antal seniora advokater från byråer under 2015-2016. Idag har EY Law omkring 20 anställda. Bolaget har som ambition att framöver rekrytera en person arbetar med hälften KM och hälften juridik eller andra arbetsuppgifter vilket är att betrakta som ambitiöst givet att man i dagsläget är 20 anställda. De flesta byråer med omkring 20 anställda investerar inte systematiskt i KM arbete.

I dagsläget jobbar EY Law mycket med digitalisering av material och kvalitets-säkring genom mall-arbete och försöker ta sig an KM på ett systematiskt vis. Enligt respondenter på bolaget ligger svenska byråer efter i förhållande till utländska aktörer, exempelvis konkurrenterna i London eller NYC. I takt med att juridiken blir alltmer internationell kan detta bli en utmaning för svenska byråer.

6.6.2 Bolagsjuristernas digitalisering

Företagens egna funktioner för hantering av juridik har upplevt en betydande tillväxt under 2000-talet. Enligt vissa respondenter har den här marknaden växt mer än advokatbyråernas marknad de senaste 15 åren. I början av 90-talet fanns det knappt några bolagsjurister internt på företag.

Bolagsjuristernas funktion och arbetssätt varierar beroende på företagets verksamhet, dess storlek och globala närvaro. Ett större, globalt företag kan ha processer i många jurisdiktioner samtidigt. Flera av dessa bolag såsom har implementerat sofistikerade digitala ärendehanteringssystem där det går att följa tvister på ett överskådligt vis. I USA har man kommit väldigt långt med att skapa databaser där olika dokument är sökbara och kan tillgängliggöras.

Även bolagsjuristerna står inför ett antal utmaningar och förändringar i takt med att juridiken digitaliseras. Bolagsjuristerna betraktas på många företag som en supportfunktion. Därmed befinner man sig delvis i periferin av verksamheten och kostar pengar. Enligt en respondent har digitaliseringen gått väldigt fort i allting som rör relationer till konsumenten, men juridiken ses mest som en kostnad och en stödfunktion varför det blir väldigt svårt att motivera större investeringar. Sedan finanskrisen finns det ett generellt tryck på bolagsjuristerna att de måste hålla i pengarna. På många företag får inköpsavdelningarna allt mer att säga till om avseende köpandet av juridik.

Det finns en stor potential i att standardisera och tillgängliggöra information internt, exempelvis avtalsmallar med mera. Vissa bolag har skaffat sig samarbets- och dokumenthanteringssystem där allting finns digitalt. Utkast till avtal görs i allt högre grad i molntjänster. LCs blir alltmer uppvaktade av mjukvaruleverantörer i jämförelse med för några år sedan.

Vidare är en stor del av juridiken i större företag distribuerad. Kring digitaliseringen av juridiken finns det sällan någon samordnande kraft. Det finns också viss inneboende rädsla att dela med sig av information. Som en följd av detta finns det exempel på företag som skapat positionen legal technology director, som har till uppgift att hålla samman alla digitala system för juridiken och samordna de initiativ som finns. Digitaliseringen används alltmer som ett sätt att tillhandahålla mer juridik till företaget. Avtalsmoduler byggs i alltmer in i bolagens kundhanterings- och inköpssystem, vilket innebär att juridiken potentiellt blir mer distribuerad.

Ett logiskt steg i digitaliseringen av bolagsjuridiken kunde vara att släppa in advokatbyråerna i de interna systemen. Större företag samarbetar redan med andra tjänsteleverantörer via molnlösningar, en respondent frågade sin advokatbyrå om de kunde tänka sig detta. De var lite fundersamma och i slutändan blev det ingenting av detta initiativ.

7 Analys

I det här kapitlet görs en analytisk syntes där observationer från den empiriska delen tolkas med utgångspunkt i de teoretiska ramverk som behandlades i kapitel 2 om digitaliseringen och i kapitel 3 om teknisk och industriell omvandling.

I avsnitt 7.1 behandlas spridningen av digitala lösningar, därefter beskrivs inverkan på konkurrensen och sedan utreds huruvida digitaliseringen kommer leda till disruptiva omvälvningar. I detta avsnitt förs även resonemang kring olika tänkbara scenarier. Avslutningsvis diskuteras i korthet teknikens inverkan på advokatyrket.

7.1 Digitaliseringens spridning: hinder och möjligheter

Nedan beskrivs de faktorer som påverkar spridningen (adoptionen) av digital teknik. Tabellen finns också i kapitel 3 där teorin bakom har beskrivits mer ingående.

Tabell 7.1 Spridning av ny teknik

	Faktorer som påverkar spridningen av ny teknik
Teknikens utbud	Uppnår tekniken den prestanda som krävs i en given applikation? Finns tillräckliga incitament att investera i tekniken? Krävs komplementära teknologier och har de tillräckligt hög prestanda?
Efterfrågan	Hur höga är omställningskostnaderna? Tjänar de olika aktörerna på att ta till sig den nya tekniken? Krävs nya kompetenser?
Institutioner	Är tekniken förenlig med rådande institutionell ordning?

Tabell 7.1 ger en översikt över de faktorer som påverkar introduktionen och spridningen av ny teknik. De olika faktorerna kan antas förstärka varandra över tiden

7.1.1 Teknikens utbud

Digitaliseringen har idag nått en sådan prestanda att den klarar av vissa delar av det juridiska arbetet. Tidigare analog information är nu tillgänglig digitalt istället. Kontorsarbetet har digitaliserats, vilket också medfört produktivitetsvinster. Den första vågen av digitalisering kan därmed sägas vara i stort sett fullgjord. Leverantörer såsom Wolters Kluwer, Karnov, m.fl. har utvecklat digitala lösningar för information och dessa används genomgående i branschen. Skiftet till digitalt tillgänglig information vid så kallade DD processer kan också sägas vara del av den här utvecklingen.

I nästa skede har tekniken blivit tillräckligt bra för att genomföra mer dynamiska arbetsuppgifter, såsom att skapa och generera dokument eller mallar på ett systematiskt vis. Här verkar tekniken ha uppnått en prestanda som i dagsläget medför omfattande produktivitetsvinster.

Digitaliseringen har ännu inte medfört att så kallad artificiell intelligens tar över advokaternas arbete. I takt med Moores lag verkar det inte orimligt att tekniken på sikt blir mer självstyrande och kapabel att lösa problem. I de anglosaxiska länderna görs redan ett visst arbete på området och utvecklingen går fort. Det finns dock ett antal barriärer för att sådana lösningar skall få fäste på den svenska marknaden. Dessa, och andra hinder beskrivs mer ingående nedan.

Incitamenten att investera i utveckling av sofistikerade digitala lösningar har varit ganska begränsade. Orsaken till detta är främst att Sverige är en liten jurisdiktion. Utveckling av mjukvara sker enligt en logik som handlar om stordriftsfördelar där en initial kostnad för att skapa ett program sedan slås ut på fler enheter. Sverige är en liten marknad, vilket innebär begränsade möjligheter att uppnå stordriftsfördelar och tillräcklig lönsamhet. En klar implikation av detta är att de enskilda byråerna i Sverige sannolikt inte kommer göra några egna satsningar på digitalisering. Inga tendenser till detta har observerats inom ramen för den här studien. I empirin visades det också hur det tar tid för aktörer som Avtal24 att nå lönsamhet. Detta indikerar också att lönsamhetspotentialen i den svenska marknaden är ganska begränsad för den som vill utveckla och anpassa digitala lösningar. Givet att artificiell intelligens är väsentligt dyrare att utveckla finns förmodligen inte tillräckliga incitament för att en omfattande spridning skall komma till stånd de kommande åren.

En central fråga är därför i vilken utsträckning internationellt tillgängliga lösningar behöver anpassas för den svenska marknaden. Enligt representanter från bland annat Ravn arbetar program med ettor och nollor varför det inte bör vara någon väsentlig skillnad mellan språk. Vidare handlar så kallad machine learning om att program kan sätta sig in i en ny kontext och börja arbeta på egen hand, exempelvis med att söka igenom mängder av kontrakt. Sammantaget befinner sig den svenska marknaden på experimentstadiet i dagsläget och det återstår att de i vilken utsträckning utländska lösningar kan anpassas till den svenska marknaden.

7.1.2 Efterfrågan

Den första vågen av digitalisering krävde egentligen relativt små omställningar. Digitaliseringen av information var relativt smärtfri, åtminstone gällande det material som tidigare fanns i fysisk form. DD processernas digitalisering var desto mer omfattande och krävde exempelvis ett annat säkerhetsarbete. Enligt flera respondenter är jurister ett konservativt släkte och professionen har högre status än det tekniska kunnandet. Den första vågen av digitalisering har dock på många vis varit förenlig med advokaternas arbete och möjliggjort produktivitetssökningar.

Den gradvisa övergången till mer dynamiska system för avtalshantering, document automation och mer systematiskt KM-arbete har dock medfört en del omställningskostnader. En kultur där dokument delas internt fanns inte tidigare på många byråer. Denna omställningsprocess fortgår alltså.

Gällande incitamenten att ta till sig tekniken är det inte självklart att alla aktörer tjänar på att använda sig av mer sofistikerade digitala lösningar. Tjänster som gör att en jurist kan lägga två timmar på ett ärende istället för tio upplevs bitvis som hotfulla, inte minst i en kultur där det legat fokus på timdebitering. Det bör dock understrykas att effekterna är olika för olika aktörer. Givet att investeringskostnaderna inte är för höga borde delägare tjäna på att advokaternas produktivitet ökar, åtminstone om detta kan leda till högre eller bibehållen debitering. Vidare kan man tänka sig att olika delar av juridiken påverkas olika. Enklare arbeten såsom digital generering av kontrakt kan ersätta mänskligt arbete, vilket innebär att de jurister som försörjt sig på detta inte kan ta lika mycket betalt. För dessa aktörer finns det ett uppenbart problem och motståndet blir här delvis rationellt eftersom det ytterst handlar om att deras arbete kan utföras till en lägre kostnad än tidigare och de riskerar att bli arbetslösa. Det bör dock poängteras att dessa lösningar inte är oförenliga med advokatens roll utan snarare möjliggör mer kvalificerat arbete. De aktörer som rör sig uppåt i segmenten kommer inte att vara hotade, ej heller de som utvecklar olika nischstrategier. Följden av ovanstående resonemang är att motståndet mot digitala lösningar är delvis rationellt, men att såväl delägare som mer profilerade byråer kommer ta till sig tekniken och därmed skapa ett tryck på de aktörer som finns i mellansegmentet. Tekniken får därför fotfäste i branschen och det finns flera tecken på ett tilltagande momentum i adoptionen av digitala lösningar.

En ytterligare aspekt av efterfrågan är behovet av nya kompetenser. I takt med att juridiken blir mer digital krävs också ny kompetens och potentiellt även förändringar i utbildningssystemet, något som bland annat påtalades av Vinges managing partner Maria-Pia Hope.

7.1.3 Institutioner

Den första vågen av digitalisering (digital information) var helt förenlig med de institutioner som är förknippade med juridiken och advokatsektorn. En advokat kunde arbeta mer produktivt tack vare tekniken, vilket möjliggjorde en högre timdebitering som ytterst kan ses som en indikation på att advokater skapar ett större värde idag än för tio år sedan.

Även om den andra vågen (digital automation) kan ge upphov till ett visst motstånd då en del av sektorn känner sig hotad finns det mycket som tyder på att det kan ske en omfattande spridning av digitala lösningar utan att det påverkar advokatycket eller att de regleringar som finns runt yrkets utövande hamnar i konflikt med teknikens spridning. Advokatycket handlar ytterst om oberoende och

om att värna sin klients intressen, runt yrket finns det också en tradition av att inta en expertroll där pålitlighet och integritet är värdeorden. Teknik som hjälper advokaten att lägga mer tid på verkligt värdeskapande aktiviteter för sin klient och som medför mindre tidsåtgång för triviala aktiviteter såsom sammanställning av dokument, pappersarbete m.m. är därför att betrakta som förenlig med advokatyrkets institutioner. Detta utesluter dock inte att det finns personer i yrkeskategorin som känner sig trängda av den nya tekniken.

Beträffande det sista steget, det vill säga artificiell intelligens är det inte lika tydligt att sådana lösningar är förenliga med reglerna för att vara advokat. Hur stor del av en tjänst kan levereras av teknik utan att advokaten förlorar sin roll och sitt ansvar? Var utkrävs ansvar om en mjukvara gör fel?

7.1.4 Sammanfattning: spridning och utmaningar

Digitaliseringens spridningsförlopp kan sammanfattas i en adoptions-kurva enligt bild 7.1 nedan. Ofta delas en marknad in i olika användarkategorier för att analysera en innovations spridning. Mönstret följer en normalfördelningskurva där de första 2,5 procenten brukar kallas för *innovators*. Dessa har gemensamt att de använder teknik för sakens skull och är passionerade över dess potential. Kategorin *early adopters* består av nästföljande 12,5 procent och karakteriseras av en nyfikenhet och vilja att följa med i trenderna. Nästföljande 25 procent kan ses som *early majority* vilket innebär att de tillhör den tidiga delen av genomsnittet. Därefter följer *late majority* och *laggards*, de som är allra sist och endast motvilligt tar till sig den nya tekniken. Ovanpå varandra skapar dessa användarkategorier en S-kurva som beskriver spridningsförloppet för olika innovationer. Detta innebär att spridningen inledningsvis går långsamt, i takt med att fler känner till tekniken skapas dock ett momentum och S-kurvan går in i en brantare fas. Så småningom mätas marknaden och S-kurvan planar ut.

Bild 7.1 Användarkategorier

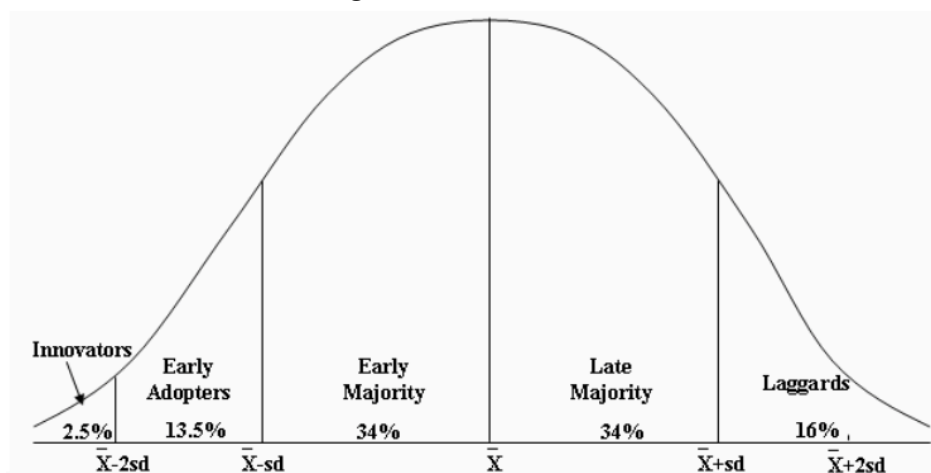


Bild 7.1 beskriver hur användare kan delas in i olika kategorier baserat på deras benägenhet att ta till sig innovationer.

Adoptionen av digital teknik inom juridiken kan sammanfattas med utgångspunkt i ovanstående modell för spridning av innovationer. Den första vågen av digitalisering där juridisk information upphör att finnas som fysiska böcker och där en stor del av kontorsarbetet digitaliseras har i stort sett nått den övre delen av S-kurvan där endast ett fåtal inte använder sig av digitaliserat material. Ett tecken på sådan mognad är att leverantörerna av dessa lösningar upplever en stabil, men relativt måttlig tillväxt.

Tabell 7.2 Drivkrafter och spridning av digital teknik

	Digital information	Digital automation	Digital intelligens
Teknikens utbud och prestanda	Har ersatt analog information.	Flera lösningar som nått tillräckligt god prestanda för att spridas.	Specifika lösningar för den svenska marknaden finns inte i dagsläget.
Efterfrågan	Relativt enkel omställning där advokatyrets produktivitet höjdes. Påverkade mest advokatsekreterare.	Mer kontroversiell men förenlig med advokatyret. Påverkar biträdande jurister och mindre kvalificerade advokater. Kostnadsbesparingar ger incitament.	Dyrt även för stora byråer, inget alternativ för små byråer.
Institutioner	Inga konflikter	Viss friktion, men förenligt med advokatyrets roll.	Oklart, men det finns en bortre gräns.
Spridning	Nått hela marknaden	Inne i tillväxtfasen	Fortfarande på experimentstadiet

Tabell 7.2 beskriver drivkrafter och spridning av olika former av digital teknik i Sverige.

De mer dynamiska systemen, systematiskt KM-arbete, digitaliserade DD-processer, dokument automatisering m.m. verkar befinna sig i brytningen mellan *early adopters* och *early majority*, det vill säga vid botten av S-kurvan innan den är på väg att ta fart. I det här fallet kan de stora byråerna ses som en kombination av *early adopters* och *early majority*. De har budgetar för systematiskt KM-arbete och kan räkna hem IT-investeringar på ett annat vis än mindre aktörer. Faktumet att 7 av de 10 största byråerna använder VQ Legal idag kan också tas som intäkt för att en stor del av den här kategorin har tagit till sig mer dynamiska arbetssätt. Tillväxtsiffrorna för exempelvis VQ talar också för att spridningen börjat ta fart på allvar.

Även om Avtal24 kanske inte bör betraktas som ett helt dynamiskt system har denna lösning också växt snabbt omsättningsmässigt de senaste åren. Nästa steg i spridningsförloppet är därför rimligen att andra mjukvaror utvecklas och att en allt större del av sektorn bestående av mindre byråer börjar ta till sig och tillämpa systematiskt KM-arbete och dynamiska verktyg. Det finns dock betydande hinder här i termer av storleken på byråerna. Byråer med 10-20 anställda har ofta inte

resurser att investera i den här sortens system. Då dessa i kombination med enmansbyråer upptar en väsentlig andel av branschen kan det antas att en del av sektorn kommer vara relativt opåverkade i närtid.

Argumentationen ovan kan förstås med utgångspunkt i transaktionskostnadsbegreppet, som beskrivits tidigare. I teoriavsnittet behandlades hur digitaliseringen medför kraftigt sjunkande transaktionskostnader. Transaktionskostnaden definieras som kostnaden för att använda marknaden, det vill säga för att genomföra ett utbyte av en vara eller en tjänst. I denna term brukar normalt ingå kostnaden för att *söka* efter rätt lösning, kostnaden för att skaffa sig *rätt information*, kostnader för att *förhandla* samt eventuella kostnader för att hantera en eventuell *konflikt*. Moores lag innebär att tekniken blir mer intelligent med exponentiell hastighet. De tjänster som är förknippade med låga transaktionskostnader är relativt enkla, och kräver inte så stora mängder mänskligt arbete för att nå en överenskommelse. Därmed behöver inte tekniken vara särskilt sofistikerad för att kunna ta över enklare funktioner. Spridningen av digital teknik kommer därför att följa ett spridningsförlopp där de enklare tjänsterna initialt ersätts av digital teknik. I takt med att tekniken blir mer intelligent kommer den att ta över allt fler domäner. Mönstret liknar på många vis det som beskrevs i teoriavsnittet angående e-handeln. Inledningsvis får tekniken fäste i de applikationer som kräver relativt lite mänsklig interaktion och som inte är föremål för tvetydigheter, till exempel böcker och CD-skivor. I takt med att hemsidor blivit mer sofistikerade, betalningslösningarna säkrare och internet alltmer tillgängligt kan e-handeln ta sig in i produktkategorier som är föremål för högre transaktionskostnader såsom kläder och vitvaror.

Gällande robotar och artificiell intelligens befinner sig dessa i dagsläget i den tidiga fasen av kategorin *innovators*. Byråer som företrädesvis ägnar sig åt internationell juridik kan i det här sammanhanget klassificeras som *innovators*, det vill säga de som tar till sig tekniken allra först och utvärderar den. Skälet till detta är att inom internationell juridik konkurrerar svenska byråer med större brittiska aktörer. Omvandlingstrycket är väsentligt högre och det börjar ställas krav på användning av artificiell intelligens vid större företagstransaktioner.

Bild 7.2 Stegen i en adoptionsprocess



Bild 7.2 illustrerar de olika stegen i en adoptionsprocess. Digital intelligens tog sig in i fasen Kännedom under 2015-2016 och befinner sig under 2017 i fasen Utvärdering. Vissa byråer fattar beslut under andra halvan av året för att sedan sätta igång implementeringsarbetet. Det bör i sammanhanget understrykas att detta endast gäller kategorin *Innovators*, den överväldigande majoriteten av mindre byråer har inte kommit lika långt.

Ett flertal stora svenska byråer experimenterar med tekniken i dagsläget, men det rör sig inte om någon kommersiell användning än så länge. Digital intelligens kan därmed sägas ha gått från fasen *kännedom* till *utvärdering* i bild 7.2 ovan (se avsnitt 3.3) för de verkligt tidiga aktörerna. I teoriavsnittet om diffusion av innovationer (avsnitt 3.3) påtalades att medvetenheten om en innovation kan ses som en social process. Användare kommunicerar med varandra, får höra om saker och inte sällan rör dom sig i grupp i sin adoption av nya idéer. Det är tydligt att digital intelligens har befunnit sig i en sådan fas under 2016. Paula Röttorp, partner på den nordiska advokatbyrån Hannes Snellman, bekräftar att kännedomen ökade markant under 2016:

"År 2015 var den här diskussionen ett litet pikant inslag som ett fåtal ägnade sig åt. Nu är det vad man pratar om i branschen. Det har hänt jättemycket på ett år och ännu mer kommer hända inom ett år."

Plötsligt har digitaliseringen hamnat på allas läppar och det talas mer om att artificiell intelligens kommer ersätta advokater framöver. Med utgångspunkt i den här hypen är det därför klagande att se på modellerna i bild 7.1 och bild 7.2 ovan då de antyder att det kommer ta ytterligare tid.

Under första halvan av 2017 kommer de stora byråerna att fortsätta utvärdera tekniken. Först därefter kan tekniken hamna i fasen där *beslut* fattas och i det sista skedet nå *implementering*. Det kan naturligtvis hända mycket på vägen och tekniken kan stoppas, men det bör understrykas här att den digitala intelligensen i dagsläget befinner sig i de första kategorierna *innovators* och *early adopters* i modellen ovan samt att dessa aktörer än så länge endast ägnar sig åt utvärderingar av tekniken snarare än fullskalig tillämpning. Denna observation ger perspektiv på den hype som i dagsläget präglar digitaliseringen och artificiell intelligens.

En teknologi kan dessutom befinna sig i utvärderingsfasen under en mycket lång period och ibland stanna där för alltid. Digital fotografi uppfanns 1975 men nådde inte omfattande spridning förrän 20 år senare, då S-kurvan började ta fart. Som betonats ovan finns det ett antal potentiella hinder för omfattande spridning av artificiell intelligens på den svenska marknaden, främst gäller det marknadens storlek och de språkliga barriärerna. Inget vet vad som kommer att ske om fem år, den som vill förstå vad som kommer hända de kommande åren bör dock med utgångspunkt i resonemanget ovan inte primärt fokusera på artificiell intelligens. Digitaliseringen revolutionerade marknaden för fotografi, men revolutionen kom långt efter den initiala hype som faktiskt ägde rum redan på 80-talet när tekniken var undermålig. Resonemanget om S-kurvor och olika användarkategorier ovan antyder att artificiell intelligens kanske bryter igenom på allvar i Sverige om några år. Digitaliseringen kommer i närtid att ske med tilltagande momentum inom de mer dynamiska systemen som hjälper advokaterna att utföra sitt arbete.

Ovanstående resonemang är en förenkling i ett flertal avseenden. Till att börja med är det svårt att göra rätt avgränsningar avseende användarkategorier. Större juristbyråer kan potentiellt ses som en enskild marknad som skiljer sig från de mindre

byråerna i så stor utsträckning att de inte skall tillhöra samma S-kurva utan snarare betraktas som två olika S-kurvor. Som tidigare påtalats kanske en stor del av marknaden förblir relativt opåverkad eftersom det stora antalet små byråer inte kan göra de investeringar som krävs. Därmed kan det finnas en övre gräns för hur långt digitaliseringen kan spridas. Slutsatsen att tillväxt i närtid kommer drivas av digital automation snarare än digital intelligens bör dock inte påverkas av en sådan begränsning.

7.2 Digitaliseringens inverkan på branschen

Som tidigare påtalats medför digital teknik kraftigt sjunkande transaktionskostnader i de branscher där den tas i bruk. I kapitel 2 beskrevs hur sjunkande transaktionskostnader innebär att:

- Marknader blir mer effektiva
- Branscher spjälkas upp (desintegreras)
- Prissättningen blir mer transparent
- Priskonkurrens på enklare tjänster

Ett antal exempel på detta togs upp i ett flertal olika branscher där digitaliseringen har slagit igenom med full kraft. Implikationerna av juridikens digitalisering behandlas i mer detalj nedan.

När informationen digitaliseras och skapandet av avtal och andra dokument automatiseras med hjälp av mjukvara blir också tjänsteinnehållet i juridiken mer standardiserat. Kodifieringen av juridik i form av programvara som dessutom finns att tillgå för alla aktörer på marknaden gör att transparensen ökar. När sekretessavtal kan genereras med hjälp av mjukvara eller genom en mallbank som är tillgänglig online ökar standardiseringen, vilket rimligen bör skapa en rörelse mot mer transparent prissättning. Med transparensen och kodifieringen bör det även bli tuffare priskonkurrens, inte minst på enklare juridiska tjänster. Den informationsasymmetri som tidigare gagnat advokater i relationen med sina kunder är därför i många applikationer på väg bort. Användare blir mer medvetna om vad olika tjänster borde kosta och det blir svårare för jurister att ägna sig åt överprissättning.

Flera exempel i empirin illustrerar tendenserna till ökad pristransparens, samt konkurrens på enklare tjänster:

- Prisbilden har blivit mer transparent inom bolagsavveckling
- Prisfallet på lagerbolag möjliggjordes av digitaliseringen
- Priset på sekretessavtal har i vissa fall mer än halverats samt blivit mer standardiserat
- DD-processer har standardiserats och prisbilden blir alltmer tydlig
- Aktörer som Avtal24 och Familjens jurist erbjuder fasta priser, som är lägre än advokaternas priser

Juridikens tilltagande kodifiering innebär också att den modulariseras och finns tillgänglig i paketform på ett sätt som tidigare inte var fallet. Avtal24 och olika mallbanker finns tillgängliga på nätet, och de kan integreras i olika erbjudanden gentemot andra kunder. Digitaliseringen medför därmed att juridiken blir mer tillgänglig i samhället. Enklare juridik kommer i högre grad att vara distribuerad, det vill säga att den inte tillhandahålls av advokatbyråer utan istället finns i de sektorer som berörs av juridiken. Aktörer som Bolagspartner, Avtal24, VQ, JPInfonet m.fl. bidrar till en sådan utveckling där exempelvis begravningsbyrån tillhandahåller enklare juridiska tjänster som ett komplement till sina övriga tjänster istället för att en separat advokatbyrå erbjuder detta:

"Du kommer inte kunna sitta och ta betalt för en bouppteckning om ett par år. Utan det kommer kosta 500 kronor och göras av begravningsentreprenören."

Håkan Broman, Legal Counsel på NCC

Banker och försäkringsbolag har i flera fall redan avskaffat sina interna juristfunktioner och istället skapat ett partnerskap med exempelvis Avtal24. Konceptuellt illustreras förloppet ovan i bild 7.3. När en ökande grad av det juridiska innehållet produceras av mjukvara som sedan används av byråer så kommer också byråernas relativa andel av de värdeadderande aktiviteterna att minska.

Bild 7.3 Framväxten av mjukvaruleverantörer

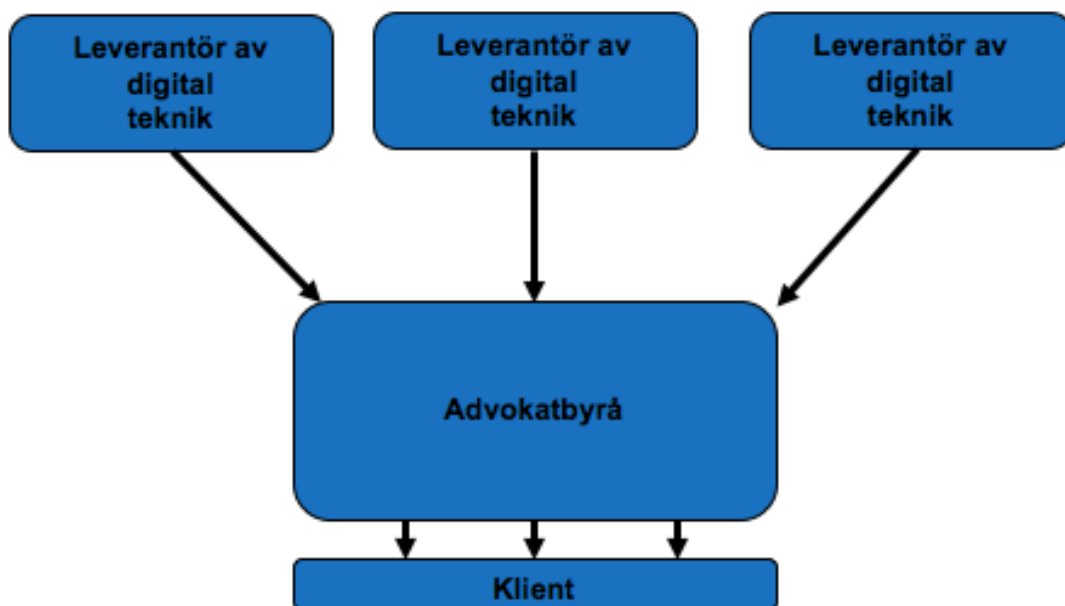


Bild 7.3 illustrerar hur advokatbyråer potentiellt kan bli mer slimmade då en större del av de värdeadderande aktiviteterna kommer från utvecklare av mjukvara.

Bild 7.4 Framväxten av mjukvaruleverantörer

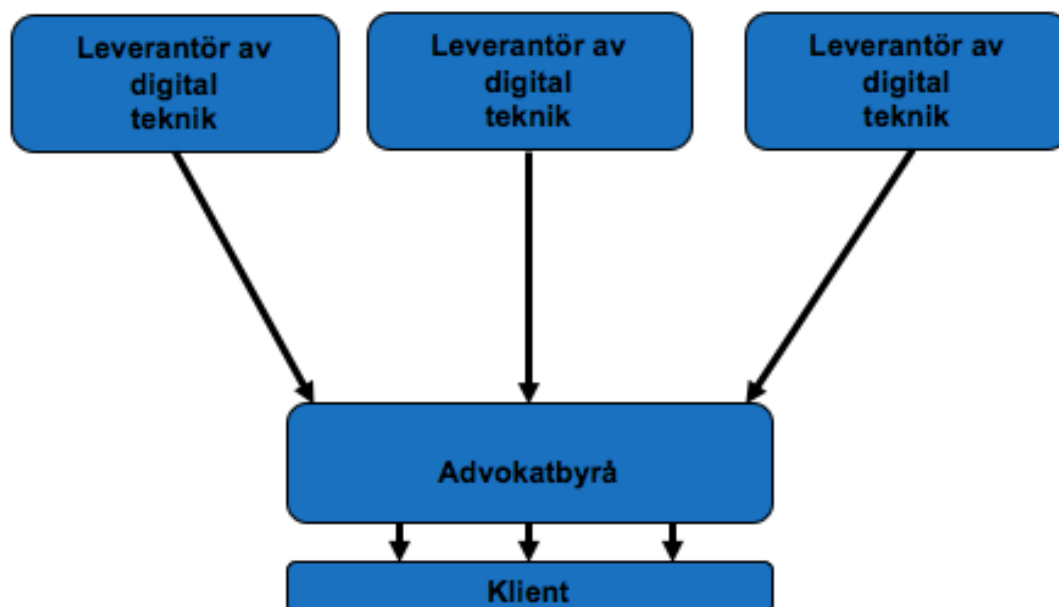


Bild 7.4 illustrerar hur advokatbyråer potentiellt kan bli mer slimmade då en större del av de värdeadderande aktiviteterna kommer från utvecklare av mjukvara.

Förändringen som beskrivs i bilderna ovan kan tyckas dramatisk. Det bör i sammanhanget understrykas att detta är en konceptuell bild som inte säger någonting om den relativa magnituden på dessa förestående omvälvningar. Hur kan då omfånget på dessa förändringar uppskattas? Flera IT-chefer på branschens större advokatbyråer har uppskattat IT-budgeten till 4-5 procent av byråernas omsättning under det senaste decenniet, detta utan någon större förändring över tiden. Denna siffra inkluderade ej datarum, en kostnad som i regel förs vidare direkt till klienten. Uppgiften kan ses som en indikation om i vilken utsträckning externa leverantörer i dagsläget står för värdeskapandet gentemot kund. Även om den här andelen skulle fördubblas rör det sig endast om cirka tio procent av omsättningen, vilket antyder att omfånget på förändringen inte bör överskattas. Resonemanget ovan handlar väsentligen om större advokatbyråer. För byråer med upp till 20 anställda är betalningsviljan ännu lägre beträffande IT.

Så länge transaktionskostnaderna är tillräckligt höga för att motivera juristens roll kommer professionen att bestå. En tillräckligt hög grad av komplexitet i de tjänster som efterfrågas innebär att advokaten fortfarande är efterfrågad. För enklare juridik såsom lagerbolag blir behovet av advokater nära på obefintligt och i takt med att Moores lag arbetare vidare kommer fler tjänster att möta motsvarande utveckling.

7.2.1 Inverkan på lönsamhet och branschstruktur

Digitaliseringens effekter på branschen kan också förstås med utgångspunkt i hur transaktionskostnaderna påverkar branschstrukturen. Lönsamheten i en bransch analyseras ofta med utgångspunkt i Michael Porters femkraftsmodell (Porter, 1980), som beskrevs i avsnitt 3 där frågor om konkurrens, inträdesbarriärer och leverantörer behandlades.

Med digitaliseringen har det växt fram fler specialiserade bolag som levererar digitala lösningar till byråerna. I femkraftsmodellen kan detta förstås som att byråerna blir alltmer beroende av IT-leverantörer för att leverera sina tjänster. En större del av de värde-adderande aktiviteterna utförs av leverantörer, vilket delvis kan förstås som en desintegrering av branschen. Det arbete som tidigare genomfördes in-house av en biträdande jurist eller advokatsekreterare köps nu in som mjukvara från specialiserade aktörer. Leverantörerna blir därmed fler och starkare i relation till advokatbyråerna än vad som tidigare var fallet. Kostnadsbesparingarna som möjliggörs kan kompensera detta beroende, åtminstone under förutsättningen att byrån tillför ett eget värde. Som beskrivits i föregående avsnitt kommer den tilltagande pristransparensen också att försätta kunderna i en bättre förhandlings-situation. Detta gäller såväl privatjuridiken som företagsjuridiken.

Den enklare juridiken bör dessutom i tilltagande utsträckning röra sig ut ur sektorn och in i andra branscher. Digitaliseringen av kamerabranschen innebar en amatörisering av fotografin som medförde att en femåring kan ta lika bra bilder som en fotograf kunde ta med hjälp av film för 40 år sedan. Tekniken har förenklat hantverket i en sådan utsträckning att hantverket förvandlats till en fullständig kommoditet. Jämförelsen med juridiken håller i bemärkelsen att den enklare juridiken kan utföras av andra än advokater och att den kommer röra sig in i andra sektorer av samhället och levereras på andra vis.

Följden av ovanstående är att enklare juridik blir föremål för prispress både från kunderna på grund av den ökande transparensen och från nya konkurrenter som ökar utbudet på marknaden. Segmentet kan växa i antalet producerade enheter, men prispressen gör förmodligen att den här delen av marknaden blir alltmer oattraktiv. Att byråerna dessutom förlitar sig på IT-leverantörer innebär också att någon annan än byrån står för en allt större del av de värdeadderande aktiviteterna. Den enkla juridiken bör minska i omfång och det som återstår blir därmed också föremål för ökad priskonkurrens.

Slutsatsen av ovan är att digitaliseringen skapar en tilltagande konkurrens och lägre priser främst inom enklare juridik. Ju enklare juridiken är, desto större andel av värdet kommer att skapas av mjukvaruleverantörer och icke-advokater, vilket leder till prispress och tilltagande transparens.

7.2.2 Strategiska implikationer för byråer

De strategiska implikationerna av ovanstående kan diskuteras. Advokatbyråer som fokuserar på att leverera avancerade juridiska tjänster med ett högt förädlingsvärde kommer tjäna på digitaliseringen. De byråer som har en tydlig nisch-strategi och specialisering lär förmodligen också skyddas från ett tilltagande omvandlingstryck. För dessa aktörer blir digitaliseringen en kostnadsbesparing och en möjlighet att skapa större värde för slutkunden till en lägre kostnad. Andra byråer är så små att deras verksamhet kommer vara relativt skyddad, givet att de har ett högt kunskapsinnehåll. För övriga byråer i mellansegmentet skapas en uppenbar risk att hamna i en kommoditets-fälla där konkurrensen tilltar och de höga arvoden inte längre kan motiveras. Detta gäller inte minst inom privatjuridiken, men också den enklare företagsjuridiken.

Under de senaste fem åren har det redan funnits tendenser till en sådan utveckling. Redan 2011 var utländska byråer kraftigt överrepresenterade bland de mest lönsamma firmorna i Sverige. Sedan dess har bland annat Linklaters övergett den enklare juridiken och blivit alltmer fokuserade på de uppdrag som medför högre debitering. MSA har under perioden 2011-2015 gått från 207 till 146 biträdande jurister, en minskning med 30 procent, samtidigt som man upplevt en viss omsättningstillväxt. Detta indikerar en strategisk rörelse in i mer av premium-segmentet av juridiken. Här återfinns digitaliseringen som ett hot i form av utländska byråer, inte minst inom den höglönsamma internationella juridiken. Stora brittiska byråer har helt andra finansiella muskler att investera i exempelvis artificiell intelligens.

7.3 Disruption inom marknaden för juridiska tjänster?

Tabell 3.2 i det teoretiska ramverket på sidan 32 tar upp de faktorer som påverkar huruvida en ny teknik leder till skapande förstörelse och att etablerade aktörer blir omsprungna av nya spelare. För överskådlighet återges tabellen nedan också som tabell 7.3. I kommande underkapitel utreds hur dessa olika faktorer verkar påverka juridiken, varpå en sammanvägd bedömning görs.

Faktorer som påverkar spridningen av ny teknik	
Interna faktorer	Krävs nya tekniska kompetenser för att utveckla tekniken? I vilken utsträckning påverkas företagens icke-tekniska tillgångar? Kan tekniken realiseras utan att affärsmodellen behöver förändras? Har de etablerade aktörerna incitament att investera i den nya tekniken?
Externa faktorer	Hur påverkas branschstrukturen? I vilken utsträckning är tekniken tillgänglig på marknaden? Hur påverkar tekniken rådande institutionell ordning?

Tabell 7.3 ger en översikt över de faktorer som styr hur digitaliseringen påverkar konkurrensen i en given bransch.

7.3.1 Tekniska kompetenser

Det framgår i rapportens empiriska avsnitt att digitaliseringen i viss mån kräver nya kompetenser. Byråer behöver i ökande utsträckning bemästra IT, både i termer av inköp och i sina arbetsmetoder. Det verkar också som om digitaliseringen medfört att byråerna organiserar sig annorlunda, dels i form av moderna KM-funktioner, men också i form av ett annat förhållande mellan biträdande jurister och advokater, där antalet biträdande jurister minskar. Digitaliseringen har också krävt en kulturell förändring, där man i tilltagande grad delar med sig av information internt och standardiserar kunskapen för att kunna återanvända den. Den nya tekniken har därmed redan medfört omfattande förändringar för byråerna, men det finns inga tydliga tecken på att dessa förändringar har varit dem övermäktiga. Tvärtom verkar sektorn ha genomgått många större förändringar under det senaste decenniet utan att ha påverkats i nämnvärd utsträckning.

En viktig orsak till att de tekniska kompetenserna har kunnat förnyas är att en stor del av de icke-tekniska tillgångarna har förblivit intakta. I det här fallet kan juridisk expertis uppfattas som den kanske främsta icke-tekniska tillgången. Såväl klienter som respondenter på byråer vittnar om att advokatens yrkesskicklighet är den främsta orsaken till att advokaten anlitas. Även om teknikvana är viktigt och kan leda till högre produktivitet utgör det juridiska hantverket den avgörande konkurrensfördelen för en advokat eller en byrå. Varumärken, relationer och rykte är andra viktiga tillgångar som hittills verkar vara opåverkade av digitaliseringen. I de segment där specifika kompetenser, relationer och rykte spelar mindre roll kommer också digitaliseringen att medföra ett större hot.

7.3.2 Processinnovation med oförändrad affärsmodell

Det är tydligt att tekniken hittills har kunnat realiseras utan några nämnvärda förändringar i affärsmodellen inom företagsjuridiken. Digital teknik har fungerat som en processinnovation, den har hjälpt advokaten att utföra sitt arbete på ett mer effektivt sätt. Hantverket är dock detsamma, timdebiteringen är intakt som intäktsmodell och relationerna till kunden har inte förändrats nämnvärt. Även om några byråer har försökt skapa klientportaler har inget försök hittills fått något genomslag.

Även om det inte skett några större förändringar ännu verkar digitaliseringen och de sjunkande transaktionskostnaderna ha skapat utrymme för nya affärsmodeller. Detta syns kanske främst i form av de nya byråerna som växt fram under de senaste åren, exempelvis Fondia, Synch Law, North Law, men även bolagsjurister som Legal Works. Fondia och Legal Works fungerar som olika versioner av outsourcad juridik, i det ena fallet outsourcas bolagsjuridiken, i det andra fallet hyrs bolagsjurister in på kontraktbasis. Båda varianterna är en följd av sjunkande transaktionskostnader – digitaliseringen gör det enklare att sätta upp avtal och

anlita någon på kontraktsbasis. Synch Law och Morris Law har börjat experimentera med en blandning av juridik och IT i vissa projekt.

Gemensamt för de alternativa affärsmodellerna ovan är att de växer från låga nivåer. I omsättning utgör de tillsammans omkring 100 miljoner kronor, vilket är omkring en procent i jämförelse med den totala marknaden för advokatbyråerna. Även om det föreligger vissa skillnader avseende intäktsmodell m.m. i relation till de mogna byråerna, men det är inte frågan om några exceptionella kontraster. Timdebiteringen kvarstår på många vis som norm även hos dessa aktörer.

Även om digitaliseringen medfört en del nya affärsmodeller är det än så länge oklart hur stor inverkan detta kommer få på branschen. Hittills har förändringarna knappt varit märkbara.

7.3.3 Nya affärsmodeller inom den enklare juridiken

Det framgår ovan att advokatbyråerna i stort sett har anammat tekniken utan att ändra sin affärsmodell. Inom den enklare juridiken förekommer emellertid ett antal undantag. Avtal24, Juristjouren, Avtalscentralen och ett antal andra aktörer erbjuder avtal till fasta priser med utgångspunkt i en teknisk plattform. Den tekniska plattformen kombineras med rådgivning och hjälp i den mån detta krävs. Tidsåtgången är i flera fall specificerad.

Bild 7.5 Jämförelse mellan Avtal24 och advokatbyråer

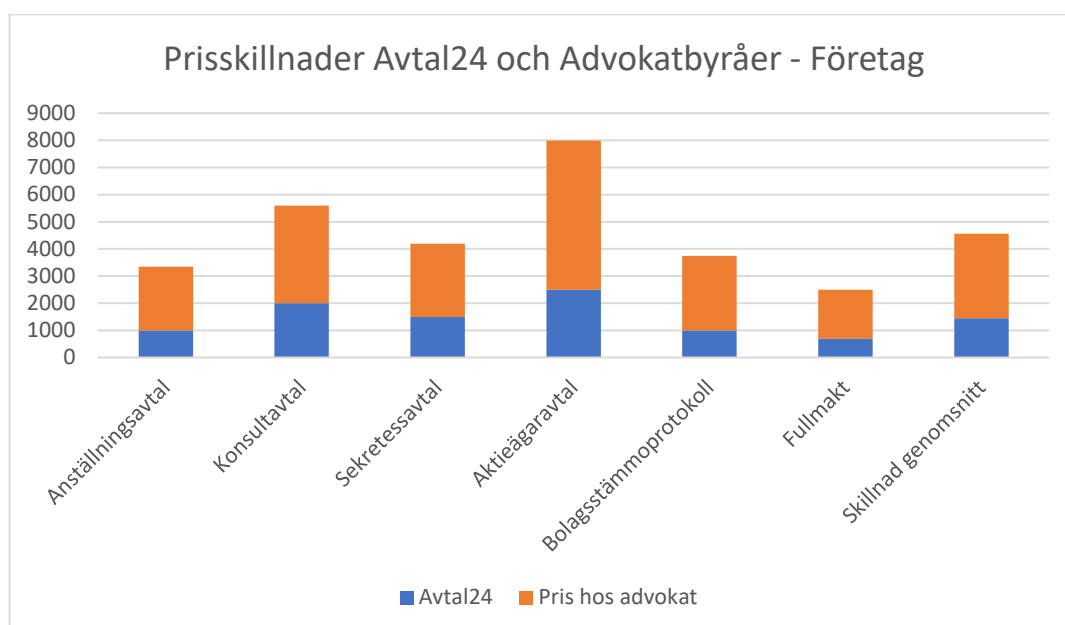


Bild 7.5 jämför priserna hos Avtal24 med uppskattade priser för motsvarande tjänst hos en advokatbyrå. Siffrorna kommer från tabell 6.6 på sidan 79.

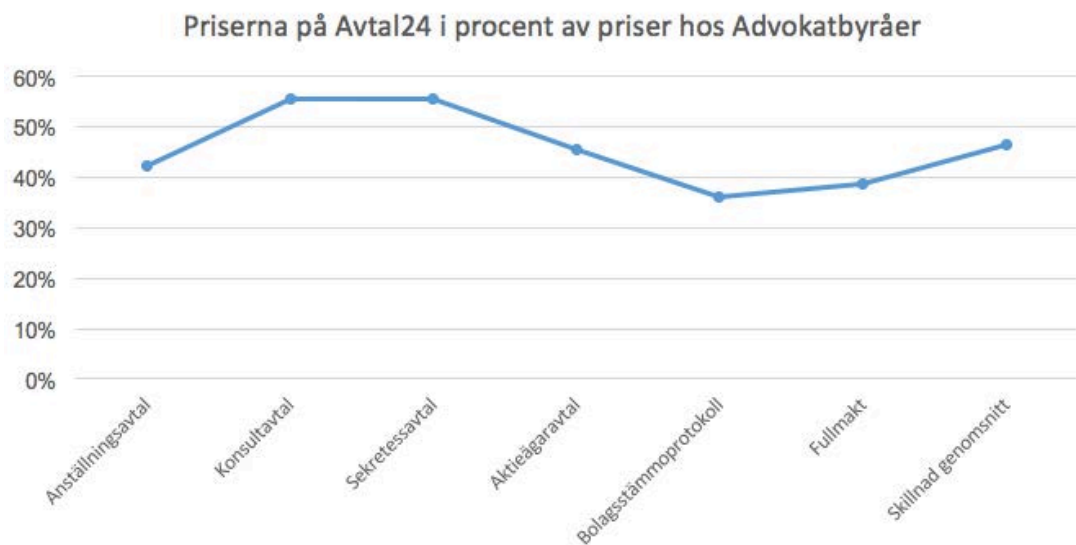
Bild 7.6 Jämförelse mellan Avtal24 och advokatbyråer

Bild 7.6 anger priserna hos Avtal24 i procent av de uppskattade priserna för motsvarande tjänst inom företagsjuridik hos advokatbyråer. I genomsnitt kostar ett avtal mindre än hälften hos Avtal24 i jämförelse med motsvarande hos en advokatbyrå. Siffrorna kommer från tabell 6.6 på sidan 79.

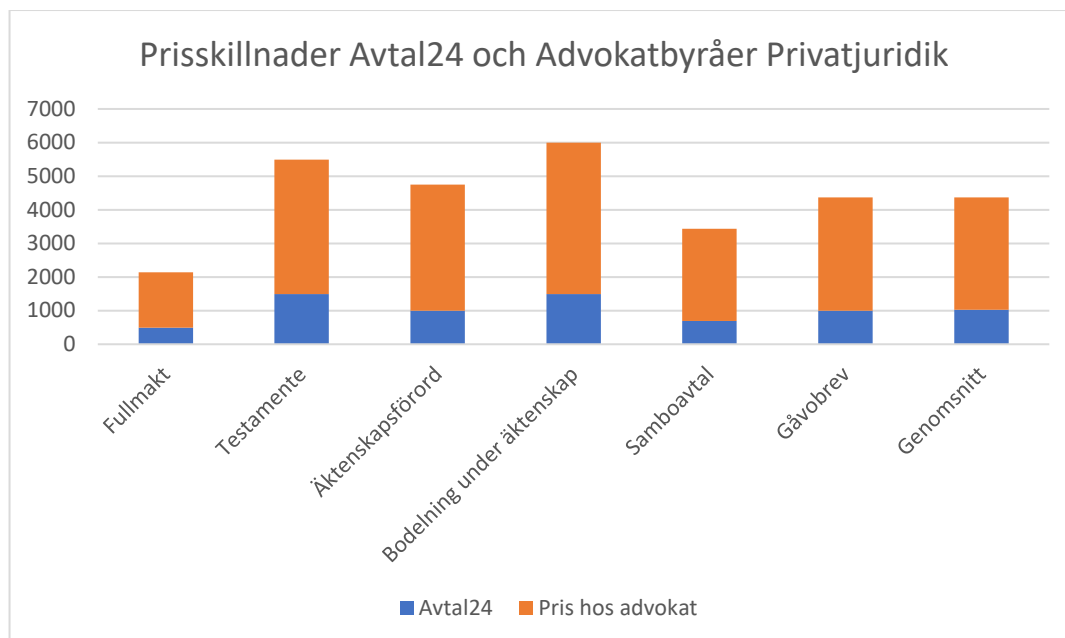
Bild 7.7 Jämförelse mellan Avtal24 och advokatbyråer - Privatjuridik

Bild 7.7 jämför priserna hos Avtal24 med uppskattade priser för motsvarande tjänst hos en advokatbyrå inom privatjuridiken. Siffrorna kommer från tabell 6.4 på sidan 80.

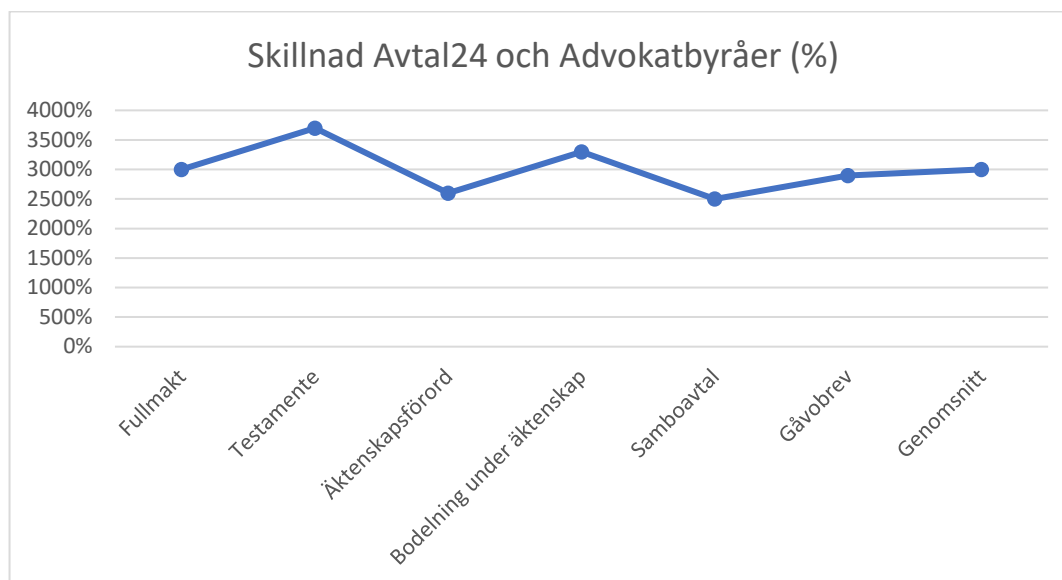
Bild 7.8 Jämförelse mellan Avtal24 och advokatbyråer - Privatjuridik

Bild 7.8 anger priserna hos Avtal24 i procent av de uppskattade priserna för motsvarande tjänst inom privatjuridik hos advokatbyråer. I genomsnitt kostar ett avtal ungefär en tredjedel hos Avtal24 i jämförelse med motsvarande hos en advokatbyrå. Siffrorna kommer från tabell 6.4 på sidan 80.

De lägre och mer transparenta priserna som beskrivits i graferna ovan kan bara förklaras med att den här affärsmodellen är förknippad med väsentligt lägre kostnader, någonting som i sin tur möjliggörs av digitaliseringen. En teknisk plattform innehållandes mängder av avtal och ett gränssnitt för att generera dessa är en initial fast kostnad som kan slås ut på ett stort antal enheter, vilket medför väsentligt lägre styckkostnader. Detta i kombinationen med hjälp och rådgivning som görs på ett standardiserat vis över telefon eller internet innebär också att de rörliga kostnaderna kan sänkas drastiskt. Många advokatbyråer har dessutom höga lokalkostnader då de hyr kontor på fashionabla adresser.

Avtal24 fokuserade inledningsvis mest på den tekniska plattformen och avtalen men har med tiden rekryterat mer jurister och hittat synergier mellan den tekniska plattformen och tillgången till jurister som hjälper till vid behov. Familjens jurist och liknande aktörer kommer från en annan position där man har en bakgrund inom timdebitering och gradvis rör sig in i digitaliseringen som ett sätt att debitera timmar. I en intervju från juni 2016 säger Carl Georgsson, VD på Familjens Jurist att de tittar på möjligheten till digitala leveranser via telefon eller internet (Dagensjuridik.se, 2016).

Digitaliseringen har i det här fallet skapat möjligheter att ta ut lägre priser för enklare juridik. Faktumet att Avtal24 finns tillgängligt via många olika organisationer såsom SEB, Avanza, försäkringsbolag eller Lawline.se pekar också mot att den enklare juridiken blir alltmer distribuerad. Det är också tydligt att prisbilden har blivit betydligt mer transparent inom den enklare juridiken, både inom företagssegmentet och inom privatjuridiken. Sammantaget kan sägas att en ny

affärsmodell är på väg att växa fram inom den enklare juridiken. Modellen innebär en hög grad av digitalisering av såväl innehåll som leverans, som kombineras med en standardisering. Dessa komponenter leder sammantaget till lägre kostnader, en tydligare prisbild och en skalbarhet som gör att det borde växa fram större bolag som tillhandahåller juridiska tjänster på det här viset. Tillväxttakten hos Avtal24 och Familjens jurist pekar på att så är fallet. De advokatbyråer och små juristbyråer som befinner sig i dessa segment och tar mer betalt utan att leverera ett högre värde som kunden är beredd att betala för kommer nog att få problem framöver.

7.3.4 Incitament för digitalisering

Gällande incitament att investera i den digitala tekniken finns det både faktorer som talar för och mot att byråernas incitament. Det är tydligt att digitaliseringen har varit produktivitetshöjande för advokaterna. Genom att investera i en tjänst från exempelvis VQ, utveckla moderna KM-system, köpa in digital juridik och skapa virtuella datarum för DD processer har byråerna möjliggjort högre timdebitering och ytterst blivit mer lönsamma som organisationer.

Å andra sidan medför den höga timdebiteringen en alternativkostnad som i sin tur kan försvåra en omställning till mer digitala arbetssätt. Om tid ägnas åt interna utvecklingsprojekt förgås en stor intäkt, vilket inte sällan kan förlama företag och hindra dem från att utvecklas (Christensen, 1997). KM-arbete och digitala initiativ kan därmed riskera att få andra prioritet, något flera respondenter också intygar bitvis är fallet på byråerna.

Vidare skapar modellen med advokater som delägare en incitamentsstruktur som inte alltid främjar långsiktiga satsningar. Affärslogiken baseras på att delägare får utdelning. I de fall digitaliseringen kräver omfattande investeringar är det tveksamt om delägare skulle vara beredda att avstå kapital under några år, inte minst när de som regel har möjligheten att starta en egen byrå och ta med sig eventuella klienter. Juridiken har aldrig varit en kapitalintensiv verksamhet. Carl Östring, chefsjurist på Traction och tidigare delägare på en byrå säger:

”Byråerna är fångade i sina affärsmodeller. Det är dom äldre som styr och har arbetat sig fram till köttgrytorna. Varför skulle dom investera 15-20 miljoner i någonting som dom inte säkert kommer gagnas av? I ett vanligt aktiebolag finns det möjligheter att återinvestera och till sist sälja sina aktier. Så länge den enda köparsidan utgörs av unga biträdande jurister saknas det incitamentsstrukturer som premierar långsiktiga investeringar”

Affärsmodellen som beskrevs i föregående avsnitt är nära på omöjlig för en advokatbyrå att anamma. Orsaken till detta är inte att man saknar de tekniska kompetenserna eller inte har tillräckliga resurser. Det rör sig istället om en betydande incitamentsasymmetri där en advokatbyrå helt enkelt inte har finansiella skäl att genomföra en sådan förändring. Med dyra kontor och en stor rörlig kostnad i form av advokater som debiterar höga timtaxor finns lite incitament att ändra

affärsmodellen till att med teknikens hjälp standardisera och minimera tidsåtgången och erbjuda avtal till fasta priser. Om advokatbyråer skulle debitera samma priser som exempelvis Avtal24 eller Familjens Jurist hade man gått med förlust eller tvingats sänka sina löner, något som inte skulle var populärt. Det naturliga blir därför att i tilltagande utsträckning lämna dessa segment av marknaden och röra sig mot mer komplex juridik.

Mönstret liknar på många sätt den modell för disruptiva tekniksiften som beskrevs i avsnitt 3.4.7 (se även bild 7.9 nedan) och baseras på forskning genomförd av Harvardprofessorn Clayton Christensen (1997). Enligt Christensen kan ny teknik skapa billigare och enklare lösningar som erbjuder lägre marginaler men en potential att skapa nya marknader eller ta över de lägre segmenten. De lägre marginalerna och en rädsla för kannibalisering gör att det blir rationellt för de etablerade aktörerna att inte investera i den nya tekniken i ett tidigt skede. Istället fokuserar de på sina mest lönsamma kunder och rör sig uppåt i marknaden. Inte sällan är de tacksamma att slippa de segmenten som ändå aldrig var särskilt lönsamma. I takt med att den nya tekniken växer till sig blir den snart tillräckligt bra men är väsentligt billigare och enklare, då sker en disruption eftersom de etablerade aktörerna har målat in sig i ett hörn.

Bild 7.9 Modell för disruptiv innovation

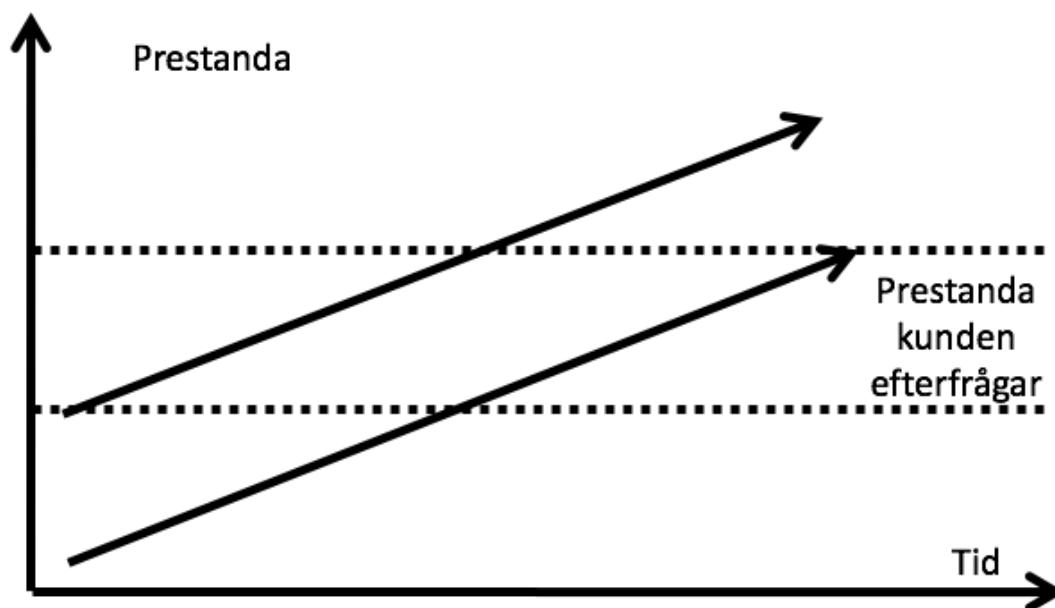


Bild 7.9 ger en konceptuell beskrivning av hur en disruptiv innovation växer till sig i de lägre segmenten för att gradvis ta över hela marknaden.

Även modellen ovan är en förenkling är den i viss mån tillämplig på marknaden för juridiska tjänster, inte minst inom den enklare juridiken. Här kan digitaliseringen i kombination med en ny affärsmodell initialt ta över de segmenten av marknaden som ändå aldrig varit särskilt lönsamma. I det här skedet märks ett tilltagande omvandlingstryck inom exempelvis familjejuridiken och enligt Dagens Juridik (2016) framgår att mer än en tredjedel av advokaterna upplever en ökad konkurrens från nya aktörer. Förmodligen kommer det ske en viss substitution i det här segmentet i bemärkelsen att advokater som ägnar sig åt enklare juridik möter en minskad efterfrågan. Många av advokaterna lär göra som Christensen beskriver i sin modell röra sig uppåt i segmenten och lämna den enklare juridiken.

Det är naturligtvis svårt att uppskatta i vilken utsträckning en disruption redan har skett. Med utgångspunkt i omsättningen för Avtal24 går det dock att göra vissa enklare beräkningar som ger en idé om teknikens inverkan. Givet att Avtal24 omsätter cirka 15 miljoner under 2016 och priserna i snitt är drygt 30 procent av priserna hos en advokatbyrå hade den totala omsättningen för Avtal24s tjänster varit omkring tre gånger större om den varit hos en advokatbyrå. Under 2016 har Avtal24 med andra ord tagit bort omkring 45 miljoner kronor i omsättning från advokatbyråer. I takt med att tjänsten växer och används av fler aktörer kommer den här andelen att växa.

Huruvida utvecklingen framgent medför en tilltagande substitution inom mer sofistikerad juridik återstår att se. Det bör dock inte uteslutas att en disruption sker i ett segment men inte rör sig uppåt i marknaden utan stannar kvar.

7.3.5 Branschstrukturen

Även om omvandlingstrycket har ökat verkar inte digitaliseringen i nämnvärd utsträckning ha påverkat branschstrukturen. Inträdesbarriärerna är ungefär lika höga som tidigare, det har förvisso växt fram fler leverantörer av mjukvara, men konkurrensen är inte nämnvärt annorlunda. Som tidigare poängteras utgör inköp av IT en liten del av byråernas omsättning. Även en fördubbling av IT-kostnaderna skulle innebära att endast omkring 10 procent av byråernas omsättning är relaterad till IT. Även om trenden går mot mer kapitalintensiv juridik är huvudparten av verksamheten fortfarande personalintensiv.

Det finns heller inga tecken på att tekniken har skapat konsolidering i branschen. Digitaliseringen har medfört att även mindre byråer kan utföra tjänster som tidigare var ganska komplexa och betungande (t.ex. en börsintroduktion). I den mån digitaliseringen resulterar i att branschen blir mer kapitalintensiv och standardiserad kan det skapas mer konsolidering, detta är dock inte fallet i någon betydande utsträckning i dagsläget. Ärenden har vandrat neråt i värdekedjan och blivit mindre komplexa. Delar av juridiken har blivit mer standardiserad och man kan ta tillvara tidigare dokument och arbetssätt.

Privatjuridiken kan komma att konsolideras framöver, inte minst med tanke på att affärsmodellen som tillämpas av Avtal24 och Familjens Jurist är föremål för stordriftsfördelar och standardisering. Detta kan även gälla enklare företagsjuridik i viss mån. Avancerad affärsjuridik lär förbli ganska opåverkad, det finns krafter som talar för både fragmentering och konsolidering.

7.3.6 Är tekniken tillgänglig på marknaden?

Det framgår i den empiriska delen att digital teknik nästan uteslutande utvecklas av specialiserade aktörer. Det har gjorts sporadiska försök av byråerna att utveckla mjukvaror, men mönstret är tydligt – digitala lagtexter, informationskällor, dokumenthanteringssystem och dynamiska programvaror utvecklas av företag som säljer dessa lösningar, företrädesvis till advokatbyråerna.

Det finns flera orsaker till att ett leverantörsled har växt fram istället för att byråerna utvecklar sina egna lösningar. Till att börja med saknar byråerna den kompetens inom IT som hade varit nödvändig för att utveckla digitala juridiska lösningar. Ingen byrå har heller systematiskt satsat på att försöka utveckla dessa lösningar.

Vidare skulle en byrå som utvecklade digital teknik aldrig kunna skapa de stordriftsfördelar som behövs för att motivera den ursprungliga investeringen. Sverige är en relativt liten marknad, vilket innebär begränsade skalfördelar. Om en byrå skulle utveckla någonting in-house till en kostnad av flera miljoner kronor skulle ett sådant projekt aldrig bli lönsamt. I Storbritannien har en del utveckling skett i samarbete mellan byråer och mjukvarubolag. Här är dock både marknaden och byråerna väsentligt större.

Mot bakgrund av ovanstående finns det ingen anledning att tro att advokatbyråerna plötsligt skulle integrera sig bakåt och börja konkurrera med varandra genom att utveckla mjukvaror. Trenden är snarare att det växer fram fler leverantörer av mjukvara, som byråerna sedan anlitar för att på ett bättre sätt utföra sitt juridiska arbete.

Om tekniken finns nästan helt tillgänglig på marknaden borde den inte heller leda till att konkurrenssituationen förändras mellan byråerna. Den byrå som ligger efter i övergången till digitala arbetssätt kan relativt smärtfritt tillägna sig tekniken genom att köpa in de lösningar som finns på marknaden. I detta avseende påminner juridiken om hörapparatsindustrin som beskrevs i kapitel 3 (Sandström, 2016). Tekniken kan ses som en processinnovation, som påverkar en liten del av ett större tekno-ekonomiskt system. Att tekniken dessutom finns på marknaden innebär att det blir enklare för branschens aktörer att ta till sig den utan några större utmaningar eller risker.

7.3.7 Tekniken och dagens institutioner

Det finns förmodligen en borte gräns för hur långt digitaliseringen kan drivas inom ramen för rådande institutionell ordning där advokater har en viss roll. Kan arbetet utföras helt och hållet av mjukvara som blir instruerad av en människa? Om även tolkning av information och analys görs av artificiell intelligens, vilken roll får då advokaterna? Blir de, och hela advokatycket förbisprungna av tekniken?

Det finns i dagsläget inga tecken på att detta skulle ske. Artificiell intelligens är än så länge i sin linda, den första vågen av digitalisering var relativt simpel i bemärkelserna att det som tidigare fanns på papper nu började existera i digitalt format. I nästa våg höjs produktiviteten ytterligare när mer dynamiska verktyg används för att skapa dokument och stora portföljer av dokument. Den här vågen verkar inte heller påverka institutionerna i någon nämnvärd utsträckning. Advokatens roll förblir densamma, tekniken höjer produktiviteten och medför ytterligare en rörelse uppåt i segmenten för många aktörer, rollen blir mer kvalificerad, men i övrigt oförändrad. I närtid kommer den här processen att fortsätta, vad som sker bortom detta skifte är det svårt att uttala sig om.

Naturligtvis kan en orsak till att digitaliseringen ännu inte skapat så stora förändringar i affärsmodellerna vara att detta vore oförenligt med rådande institutioner. Advokatbyråer kanske helt enkelt inte kan bli leverantörer av juridisk expertis samtidigt som de utvecklar en klient-portal eller skapar kompletta lösningar som innehåller en kombination av IT och juridik. Det skulle potentiellt strida mot Advokatsamfundets krav på oberoende.

7.4 Syntes: snabb evolution snarare än revolution

Som tidigare beskrivits styrs ett teknikskiftes inverkan på en given bransch av ett flertal olika faktorer. Digitaliseringen medför inte alltid en process av skapande förstörelse eller tilltagande konkurrens. Genom att göra en sammanvägd bedömning av hur tekniken påverkar ett antal parametrar går det att uttala sig om huruvida tekniken kommer leda till en process av skapande förstörelse eller inte. Tabell 7.3 nedan ger en sammanfattande analys.

Tabell 7.3 Digitaliseringens inverkan på advokatbyråer

Inverkan på advokatbyråer	
Interna faktorer	
Tekniska kompetenser	Byråer och enskilda advokater behöver tillägna sig digitala kompetenser.
Icke-tekniska tillgångar	Juridiken som hantverk utgör den främsta icke-tekniska tillgången, den liksom varumärken och relationer verkar förbli oförändrade.
Ändrad affärsmodell	En del experiment, men tillväxt från låga nivåer. Nya affärsmodeller inom den enklare juridiken.
Incitament att investera	Byråer har incitament att investera i produktivitetssökningar, men fungerar inte som kapitalintensiva verksamheter
Externa faktorer	
Hur påverkas branschstrukturen?	Inträdesbarriärerna är i stort sett intakta och relativt låga.
Finns tekniken på marknaden?	De allra flesta digitala lösningar finns att tillgå på marknaden. Specialisering och marknadens storlek är två faktorer som pekar på att detta kommer vara fallet även framöver.
Hur påverkas institutionerna?	På sikt kan de påverkas och organisationer som anpassat sig till rådande ordning kan möta utmaningar, i dagsläget är detta inte fallet.

Tabell 7.3 sammanfattar de faktorer som styr huruvida digitaliseringen leder till disruptiva omvälvningar eller inte.

En sammanvägd bedömning av ovanstående faktorer ger att digitaliseringen inte i närtid kommer att leda till någon omvälvande process av skapande förstörelse. En sådan process hade hypotetiskt kunnat se ut på flera olika sett. Det juridiska hantverket är det som klienterna ytterst bryr sig om, detta är relativt opåverkat i närtid. Produktiviteten höjs inom juridiken tack vare digitaliseringen, men ämneskunskapen påverkas inte i nämnvärd utsträckning. Detta, i kombination med att tekniken finns på marknaden för alla att tillgå samt att värdet av socialt kapital består skulle tala för att det inte blir några alltför stora omvälvningar.

De som påverkas mest är förmodligen mindre advokatbyråer inom familjejuridik och enklare företagsjuridik. Tilltagande prispress och ökad transparens avseende priserna talar för bolag som kombinerar digitaliseringen med standardiserade erbjudanden.

Sammanfattningsvis kan sägas att digitaliseringen kommer medföra en snabb och dramatisk evolution i närtid enligt vad som beskrivits ovan. Någon revolution i bemärkelsen att det blir en omvälvande process av skapande förstörelse som får etablerade bolag att kollapsa på löpande band verkar dock i dagsläget osannolik. Men osvuret är bäst.

7.4.1 En utvärdering av disruptiva scenarier

Nedan utvärderas och diskuteras några av de disruptiva scenarier som det går att spekulera i.

Scenario 1: Bäst på digitalisering vinner

Det är svårt att tänka sig att exempelvis Vinge skulle ta marknadsandelar från MSA som en följd av digitaliseringen, eller vice versa. Klienterna efterfrågar först och främst juridisk expertis och i detta avseende är konkurrensen intakt. Om någon av de stora aktörerna skulle hamna efter i sitt digitaliseringsarbete bör det dock vara möjligt att relativt snabbt ta igen konkurrentens försprång då i stort sett alla digitala lösningar finns att tillgå på marknaden. Det skulle förvisso krävas ett förändringsarbete internt, men det är väsentligt enklare att ta till sig en teknik om allting är tillgängligt på marknaden. Det finns begränsade ekonomiska motiv i dagsläget för dessa aktörer att göra omfattande egna investeringar i att utveckla proprietära program. De kan aldrig uppnå nödvändiga stordriftsfördelar och har i dagsläget inte de interna kompetenser som krävs.

Scenario 2: David vinner över Goliat

Ett annat disruptivt scenario vore att nya byråer tar sig in i branschen varpå de etablerade bolagen tappar i marknadsandelar. Ett sådant utfall kan ses i flera branscher historiskt, men det är långt ifrån alltid som nya, entreprenöriella företag tar överhanden. Inträdesbarriärerna är redan i dagsläget låga inom juridiken. Då humankapitalet alltså ger den främsta konkurrensfördelen snarare än ekonomiskt kapital eller strukturkapital förekommer hela tiden en kontinuerlig avknoppning från de större byråerna. Den här processen har på ett sätt underlättats av digitaliseringen eftersom även mindre byråer kan utföra mer avancerade tjänster med hjälp av tekniken. Samtidigt är det tydligt att större byråer har andra möjligheter att skapa de stordriftsfördelar som är nödvändiga för att IT ofta ska bli lönsamt. Det är svårt att avgöra hur dessa faktorer kommer att påverka branschen. Men om inträdesbarriärerna är intakta samtidigt som kompetensbasen förblir i stort sett densamma och såväl stora som små företag har tillgång till alla digitala lösningar på marknaden verkar det osannolikt att ett fåtal nya företag plötsligt skulle kullkasta marknads största aktörer.

Scenario 3: IT-företag tar över juridiken

Ett tredje tänkbart scenario vore att mjukvarubolag och IT-företag tar över en stor del av marknaden från advokatbyråerna och blir till leverantörer av både IT och juridik, på bekostnad av advokatbyråerna. I ett sådant fall skulle institutionerna runt själva juridiken att förändras i grunden. Hittills återfinns inga tecken på detta i Sverige, inte ens med de enkla tjänster där tekniken helt och fullt har ersatt det mänskliga arbetet. Det främsta exemplet på detta är lagerbolag och bolags-avveckling. Försäljningen av automatiserade lagerbolag såsom den utförs av Bolagspartner har tagit bort ett arbete som tidigare utfördes av biträdande jurister.

Även om detta underlättat för privatpersoner att skaffa sig bolag sker mer än 50 procent av försäljningen till advokatbyråer, som behöver lagerbolag för strukturaffärer. Bolagspartner har i allt väsentligt inte tagit marknadsandelar från advokatbyråerna. Snarare har man gjort det möjligt för byråerna att fokusera på mer värdeskapande aktiviteter, vilket medför högre timdebitering. Samma sak gäller förstås med de andra digitala tjänsterna som har beskrivits i den empiriska delen. Ansenliga produktivitetsökningar sker, men juridiken är alltså fortfarande föremål för höga transaktionskostnader, den innehåller en hög grad av komplexitet och osäkerhet. Advokatens roll är att hantera dessa faktorer på ett pålitligt vis åt sin klient. Tekniken hjälper advokaten att göra detta men då den inte i närtid kommer ersätta advokaten så kommer inte de stora byråerna bli uppätta av IT-företag.

I utlandet finns det vissa exempel på hur exempelvis banker och försäkringsbolag börjat interagera med AI-bolag såsom Ravn. Större företag sitter ibland på tiotusentals kontrakt som behöver granskas på ett standardiserat vis. Vidare har exempelvis JPMorgan investerat ansevärt belopp i teknikutveckling. Om samma trend kommer till Sverige och påverkar marknaden eller inte återstår att se.

Scenario 4: Internationella jättar tar över den svenska marknaden

Som beskrivits i empiridelen är flera internationella jättar inom revision återigen på väg in i juridiken. Dessa organisationer har utvecklingsbudgetar som vida överstiger vad en svensk byrå kan uppbåda. Det finns också potentiella synergieffekter mellan revision och juridik, även om dessa ämnen måste hållas isär strukturellt på grund av oberoende.

Vidare kan man tänka sig ett scenario där internationella advokatbyråer tar marknadsandelar från de svenska företagen. Antalet utländska byråer förblev konstant på listan över de 20 största byråerna under perioden 2011-2015 (Affärsvärlden, 2011; 2016). Det är dock tydligt att den internationella juridiken präglas av tilltagande omvandlingstryck och potentiellt ökad konkurrens från exempelvis brittiska byråer. De har väsentligt större utvecklingsbudgetar och är redan överrepresenterade i de exklusiva segmenten som kommer att bli alltmer attraktiva framöver.

Det är emellertid inte självklart att det råder ett konkurrensförhållande mellan svenska och internationella byråer. Tvärtom kan det vid större företagsaffärer finnas synergier mellan byråer som hör hemma i olika jurisdiktioner. Den juridik som berör den svenska kontexten är inte föremål för samma tryck från omvärlden.

Flera respondenter i den här studien uttrycker en större oro inför Scenario 4 än för de andra scenarierna som beskrivits ovan.

7.5 Advokaten och digitaliseringen i Sverige - the end of lawyers?

Beskrivningen av digitaliseringen i England gör gällande att advokaten ännu inte förlorat sitt jobb på grund av tekniken. Då England ligger väsentligt längre fram än Sverige kommer inte advokaterna att förlora jobbet i närtid. Vidare bör det poängteras att många professioner förändras snarare än försvinner.

På många vis kan digitaliseringen ses som en process när den första industriella revolutionen kommer till advokatbranschen. Industriella revolutionen medförde enorma stordriftsfördelar samt att arbete kunde standardiseras, vilket betydde att det blev enklare att utföra och att tillförlitligheten ökade. Digitaliseringen medför detta och skapar en möjlighet för advokaten att fokusera på de verkligt produktiva delarna av marknaden. Förändringen liknar på många vis det skifte som ägde rum i hörapparatsindustrin när branschen gick över till att använda 3D printers. Ett oförutsägbart hantverk som baserade sig på icke-standardiserad kunskap blev alltmer kodifierat och kapitalintensiv, vilket medförde omställningskostnader, produktivitetshöjningar och kvalitetsförbättringar (Sandström, 2016).

I teoriavsnittet om digitaliseringens inverkan på arbetsmarknaden (avsnitt 2.3) gjordes en distinktion mellan teknisk förändring som tar bort mänskliga färdigheter eller inte. Ny teknik kan skapa ett lägre behov av kvalificerad arbetskraft, men kan också leda till en högre efterfrågan (Acemoglu, 2002; Acemoglu & Autor, 2011). Industrialismen ledde i många fall till att arbete standardiserades och förenklades så att arbetet blev en kommoditet som inte krävde någon utbildning. Fotografien har också varit föremål för amatörisering i takt att sektorn har digitaliserats.

Som visades i avsnittet om den internationella juridiken ser vi inga tecken på att advokaten har försvunnit i varken USA eller Sverige. Digital information och digital automation har i hög utsträckning ökat efterfrågan på kvalificerade advokattjänster. Tekniken har skapat ett utrymme för advokaten att fokusera på det som yrket egentligen handlar om i form av kvalificerad analys och rådgivning. De versioner av artificiell intelligens som finns tillgängliga idag verkar få liknande konsekvenser. Sannolikt minskar efterfrågan på biträdande jurister i takt med digitaliseringen. Det bör dock understrykas att humankapitalet alltså utför majoriteten av de värdeskapande resurserna. Idag utgör IT cirka fem procent av advokatbyråernas budgetar.

Efterfrågan kommer även att förändras och morgondagens jurist behöver på ett annat vis än tidigare behärska IT. I flera anglosaxiska länder har juristutbildningarna genomgått förändringar i den här riktningen och innehåller ofta kurser i exempelvis rättsinformatik. Kompetensförsörjningen kommer sannolikt behöva förändras i Sverige under de kommande åren.

Den teoretiske fysikern och tänkaren Michio Kaku uttryckte sig på följande vis angående framtidens arbetsmarknad *"The job market of the future will consist of those jobs that robots cannot perform"* (Forbes, 2016). Detta är en bra sammanfattning av hur digitaliseringen påverkar advokatbranschen. I takt med att Moores lag fortsätter att skapa bättre, billigare och mer intelligent teknik kommer den här frågan öka i aktualitet för varje år som går.

8 Slutsatser

Syftet med den här rapporten har varit att utreda hur digitaliseringen påverkar marknaden för juridiska tjänster. Ett antal mer specifika frågeställningar har väglett studien. Svaren på dessa frågor summeras i korthet nedan.

I vilken utsträckning används digitala lösningar inom den svenska marknaden för juridiska tjänster?

Digitaliseringen kan delas in i tre vågor, där den *första vågen* handlar om digitaliseringen av information. Information som tidigare fanns i tryckt format finns nu digitalt. Advokatbyråns bibliotek digitaliserades liksom DD-processerna och andra fysiska källor. Den här vågen av digitalisering har redan svept genom stora delar av marknaden.

I den *andra vågen* började även kunskap att digitaliseras. Mallhantering och produktion av juridiska dokument började automatiseras och så småningom kunde programvara skapa en väsentligt högre produktivitet. I den här vågen ersätter eller adderar digital teknik till den mänskliga kapaciteten. Uppskattningar gör gällande att den här vågen gått in i en tillväxtfas och spridningen accelererar i dagsläget.

Den *tredje vågen* handlar om hur tekniken blir alltmer intelligent och kan både analysera stora mängder material samt dra egna slutsatser. Denna fas befinner sig än så länge på experimentstadiet hos en liten andel av marknaden. Den svenska marknaden blev medveten om digital intelligens 2015-2016, befinner sig nu i utvärderingsfasen under 2017 och implementering kan tänkas ske 2018, men endast hos de större byråerna. Givet en starkt fragmenterad marknad kommer en ansevärd del av marknaden inte beröras av digital intelligens de kommande 1-2 åren. Inom den höglönsamma internationella juridiken är dock omvandlingstrycket väsentligt högre och här är det idag nödvändigt att ha använda någon form av digital intelligens.

Slutsatsen av ovan är därför att de kommande 1-2 år kommer innebära en snabb evolution i bemärkelsen att digital automation av juridiken upplever en brantare tillväxt. Den första vågen är redan över och den tredje vågen har tagit fart inom internationell juridik, utvärderas av de större byråerna med kommer inte påverka den långa svansen av mindre byråer de kommande åren.

Hur skiljer sig Sverige från utlandet?

Marknaden är mindre, vilket medför lägre stordriftsfördelar och en minskad exponering för internationell konkurrens inom en stor andel av juridiken.

På kort sikt medför språket ett visst skydd mot disruptiv digitalisering. Flera av de stora aktörerna som arbetar med juridiska informationslösningar såsom Thomson Reuters prioriterar inte den svenska marknaden. AI lösningar som Watson finns

inte på svenska språket och det verkar inte i dagsläget finnas några planer på sådana försök. Machine learning talar dock för att tekniken kan anpassas till svenska förhållanden relativt enkelt.

Sverige skiljer sig från exempelvis USA och Storbritannien avseende reglerna kring advokat-titeln och advokatbyråerna.

Hur skiljer sig digitala lösningar från det traditionella erbjudandet hos advokatbyråer?

Digital teknik används idag som en processinnovation, vilket betyder att den används som ett sätt att rationalisera interna processer. Nya affärsmodeller förekommer endast i begränsad utsträckning inom affärsjuridiken.

I dagsläget är det väldigt liten skillnad avseende erbjudandet mot kund. Några aktörer har byggt närmare relationer med hjälp av tekniken, erbjudit outsourcad juridik eller försöker ta betalt för en kombination av mjukvara och tjänster. Dessa koncept har haft blandad framgång och även dessa aktörer arbetar företrädesvis på timtaxa. Totalt utgör de nya aktörernas omsättning endast någon procent av marknaden.

Alternativa erbjudanden är dock på tydlig frammarsch inom privatjuridiken, främst familjejuridiken. Kombinationer av digitala dokument och standardiserad rådgivning växer i dagsläget på bekostnad av konventionella advokatbyråer.

Vilka är de främsta hindren för en ökad spridning av digitala lösningar inom marknaden för juridiska tjänster?

Advokatbyråer består företrädesvis av människor som kan och högaktar juridik snarare än IT och digital teknik. Professionen är stark och debiterbar tid har hög prioritet.

Det krävs ofta omfattande investeringar. En AI-lösning som är utvecklad för den svenska marknaden kostar och för många bolag är det svårt att räkna hem en sådan investering givet storleken på den svenska marknaden.

Det finns institutionella spelregler avseende definitionen av en advokat och vem som har rätt att äga och leda en byrå, som ytterligare stärker professionens inflytande över juridiken. Detta medför inget hinder avseende digital automation och digitaliseringen av kunskap, avseende mer avancerad form av artificiell intelligens är det oklart huruvida sådana lösningar är förenliga med nuvarande regler.

Hur har digitaliseringen påverkat advokatbyråernas arbete?

Digitaliseringen har ställt krav på nya kompetenser inom IT, krävt nya arbetssätt och medfört framväxten av moderna KM-funktioner på större byråer.

Den första vågen av digitalisering medförde att andelen advokatsekreterare har minskat väsentligt över en längre tid eftersom advokaten utför en större del av sitt arbete själv. Fysiska bibliotek är inte längre en tillgång då informationen nu är digitaliserad.

Byråerna är i lägre utsträckning än tidigare organiserade som pyramider. Digitaliseringen har bidragit till den här utvecklingen, men är inte den enda orsaken till denna förändring. Omvärldsförändringar såsom finanskrisen har också bidragit till andra krav.

Hur påverkar digitaliseringen advokatbranschen?

Den delen av juridiken som är internationell präglas av tilltagande omvandlingstryck och potentiellt ökad konkurrens från exempelvis brittiska byråer, med väsentligt större utvecklingsbudgetar. Den juridik som berör den svenska kontexten är inte föremål för samma tryck från omvärlden.

Det finns inga tecken på att tekniken har skapat konsolidering i branschen. Digitaliseringen har medfört att även mindre byråer kan utföra tjänster som tidigare var ganska komplexa och betungande (tex en börsintroduktion). I den mån digitaliseringen medför att branschen blir mer kapitalintensiv kan det skapas mer konsolidering, detta är dock inte fallet i någon betydande utsträckning i dagsläget.

Det finns exempel på hur digital teknik ersatt enklare juridik, exempelvis inom områden som lagerbolag och bolagsnedläggning. Introduktionen av dynamiska mjukvarulösningar har också medfört att manuellt arbete har effektiviserats. I dessa fall sker dock en naturlig rörelse mot mer kvalificerad rådgivning där många byråer har följt med. Den här trenden lär fortsätta och den kommer medföra att byråernas produktivitet ökar. Den som inte följer med i den här utvecklingen går därmed miste om både besparingar och möjligheter att skapa värde för kund.

Digitaliseringen innebär en kodifiering av kunskap, vilket medför ökad transparens i prisbilden, något som i sin tur gynnar kundernas förhandlingsposition. Att mjukvarubolag dessutom står för en större andel av de värdeadderande aktiviteterna talar också för ett tilltagande tryck på advokatbyråerna. Digitaliseringen medför att juridiken blir mer kodifierad och därmed mer tillgänglig. Enklare juridik kommer i högre grad att vara distribuerad i samhället, det vill säga att den inte tillhandahålls av advokatbyråer utan istället finns i de sektorer som berörs av juridiken. Aktörer som Bolagspartner, Avtal24, Familjens Juridik, VQ m.fl. bidrar till en sådan utveckling. Det har länge funnits en informationsasymmetri till förmån för advokaterna i relationen med. De fallande transaktionskostnaderna innebär att informationsasymmetrin minskar. Annorlunda uttryckt blir det svårare för advokater att ta ut

överpriser. Sammantaget kommer förmodligen konkurrensen att öka i mellansegmenten och prisfallet att fortsätta exempelvis inom familjejuridiken och enklare företagsjuridik. Tillväxten för dessa aktörer sker dock från tidigare låga nivåer och det kan dröja innan effekterna blir påtagliga.

En strategisk implikation av digitaliseringen är därför att mellansegmentet blir alltmer oattraktivt såväl för den enskilde advokaten/juristen som för byråer med den här positionen. Nischade byråer med högt kunskapsinnehåll och byråer som fokuserar på de övre segmenten lär prestera bättre än den övriga marknaden framöver. Underifrån ersätts advokatbyråer av billigare och enklare lösningar. Digitaliseringen kombineras med standardiserad rådgivning vilket skapar ett erbjudande som verkar vara mer prisvärt inom exempelvis segmenten familjejuridik och enklare affärsjuridik. De advokatbyråer och små juristbyråer som befinner sig i dessa segment och tar mer betalt utan att leverera ett högre värde utmanas av digitaliseringen.

Leder digitaliseringen till disruptiva omvälvningar?

Digitaliseringen lär inte i närtid kullkasta advokatbyråerna. Det finns ett flertal orsaker till detta 1) tekniken finns tillgänglig på marknaden från olika utvecklare, då den inte kontrolleras av någon enskild byrå lär den heller inte ge någon en konkurrensfördel framför en annan aktör 2) tekniken ställer vissa krav på nya kompetenser och arbetssätt, men en stor del av det juridiska hantverket förblir intakt, om än med tillgång till andra verktyg 3) byråerna kontrollerar viktiga icke-tekniska tillgångar som förblir intakta, exempelvis varumärken, kundrelationer, ackumulerad erfarenhet och 4) byråerna har relativt goda incitament att allokera tid och kraft till den nya tekniken eftersom den som regel innebär tydliga kostnadsbesparingar. Samtidigt har de inte incitament att göra stora egna investeringar. Det är för dyrt, delägarmodellen bygger på utdelning snarare än återinvesteringar och det skulle krävas åtskilliga miljoner kronor i flera år för att ta fram en AI-lösning. Därutöver skulle det dyka upp hinder beträffande betalningsmodellen.

Det finns dock tecken på att vissa delar av juridiken kommer utföras av andra aktörer än advokatbyråer framöver. Den enklare juridiken blir med digitaliseringen billigare och advokatbyråernas kostnadsstruktur lämpar sig illa för detta segment.

Referenser

Sekundärdata

Advokaten (2017), Är din nästa kollega en robot? Reportage av Johan Persson och Tom Knutson, Årgång 83, Nr 1,
https://www.advokaten.se/globalassets/advokaten/1/advokaten2017_1.pdf.

Advokaten (2002) Det talas om Knowledge Management i branschen och det gör branschen rätt i, Nr. 6, 2002, hämtad 3:e januari 2017
<https://www.advokaten.se/Tidningsnummer/2002/Nr-6-2002-Argang-68/Det-talas-om-Knowledge-Management-i-branschen---och-det-gor-branschen-ratt-i/>

Affärsvärlden (2010), Unik juristranking, hämtad 7 januari 2017
<http://www.affarsvarlden.se/affarsjuridik/unik-juristranking-sa-har-mycket-drog-de-in-2010-6669972>

Affärsvärlden (2008), Växer och frodas, hämtad 7:e januari 2017
<http://www.affarsvarlden.se/konsultguiden/vaxer-och-frodas-6722309>

Affärsvärlden (2005) Priskrig i branschen, *Affärsvärlden*, artikel hämtad 3:e januari 2017 <http://www.affarsvarlden.se/bors-ekonominyheter/priskrig-i-branschen-6748723>

Affärsvärlden (1997) Affärsjuridik: Sveriges största advokatbyråer – Juristernas affärer, hämtad 7:e januari 2017 <http://www.affarsvarlden.se/bors-ekonominyheter/affarsjuridik-sveriges-storsta-advokatbyraer-juristernasaffarer-6758954>

Altman Weil Inc (2016) 2016 Legal Officer Survey,
<http://www.altmanweil.com/CLO2016/>

Avtalscentralen.se (2017), hämtad 11 mars 2017 <https://www.avtalscentralen.se/>

Avtal24.se (2017), hämtad 11 mars 2017 <http://www.avtal24.se/>

Bloomberg Markets (2017), JPMorgan marshals an army of developers to automate high finance, hämtad 27 februari 2017
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-02-28/jpmorgan-marshals-an-army-of-developers-to-automate-high-finance>

Dagens Juridik (2016) Var tredje advokat upplever tuffare konkurrens inom familjerätten, hämtad 20 februari 2017, 29:e juni 2016
<http://www.dagensjuridik.se/2016/06/var-tredje-advokat-upplever-tuffare-konkurrens-inom-familjeratten-familjens-jurist-expandera>

Financial Times (2016) Artificial intelligence disrupting the business of law, 6:e oktober 2016, <https://www.ft.com/content/5d96dd72-83eb-11e6-8897-2359a58ac7a5>

Forbes (2017) Artificial Intelligence and legal delivery, hämtad 10 mars 2017, <https://www.forbes.com/sites/markcohen1/2016/09/06/artificial-intelligence-and-legal-delivery/>

HELP Försäkring (2017), hämtad 11 mars 2017 <http://www.helpforsakring.se/>

Kira Systems (2017), www.kirasystems.com.

Konsultguiden (2016) En bransch som mår bra när det händer mycket, text av Tomas Nilsson, 6:e december, text av Tomas Nilsson, hämtad 7:e januari 2017 <http://www.konsultguiden.se/konsultomraden/affarsjuridik/artiklar/2016/december/en-bransch-som-mar-bra-nar-det-hander-mycket7%20januari>

KPMG (2015) *Robotic Revolution – separating hype from reality*. KPMG.

Svenska Dagbladet (2005) Juristlönerna ifrågasätts, hämtad 7:e januari, 2017 <http://www.svd.se/juristlonerna-ifragasatts>

Synovate (2006), Advokatbyråer 2006, hämtad 2:e januari 2017 https://www.advokatsamfundet.se/globalassets/advokatsamfundet_sv/nyheter/temo_byraer.pdf

Sveriges Advokatsamfund (2015) Verksamhetsberättelse, hämtad 4 februari 2017 https://www.advokatsamfundet.se/globalassets/advokatsamfundet_sv/advokatsamfundet/verksamhetsberattelse_2015.pdf

The Law Society (2017) Capturing Technological innovation in legal services.

Webbjuristen.se (2017), hämtad 11 mars 2017 <https://www.webbjuristen.se/vara-tjanster/>

Virmeda.se (2017), hämtad 11 mars 2017 <http://www.virmeda.se/>

Vetenskapliga referenser

Abernathy, W.A., Clark, K.B. (1985) Innovation: Mapping the winds of creative destruction, *Research Policy*, Vol. 14, pp. 3-22.

Acemoglu, D. (2002). Technical change, inequality, and the labor market. *Journal of economic literature*, 40(1), 7-72.

Acemoglu, D., Autor, D. (2011) "Skills, tasks and technologies: Implications for employment and earnings." *Handbook of labor economics* 4 (2011): 1043-1171.

Adner, R. (2002). When Are Technologies Disruptive? A Demand-Based View of the Emergence of Competition. *Strategic Management Journal* 23(8):667-88.

Afuah, A.N., Bahram, N. (1995) The hypercube of innovation, *Research Policy*, Vol 24(1), pp. 51-76.

Arthur, B.W. (1996). Increasing Returns and the New World of Business, *Harvard Business Review*, July-Aug.

Autor, D. (2015). Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3): 3-30.

Benner, M. J., & Ranganathan, R. (2012). Offsetting illegitimacy? How pressures from securities analysts influence incumbents in the face of new technologies. *Academy of Management Journal*, 55(1), 213-233.

Blix, M. (2015). The economy and digitalization – opportunities and challenges, *Svenskt Näringsliv*, December 2015.

Bower, J.L., Christensen, C.M. (1995) Disruptive Technologies: Catching the Wave, *Harvard Business Review*, Vol. 73(1), pp. 43-53.

Brynjolfsson, E., & McAfee A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company: New York.

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.

Christensen, C.M., Bower, J.L. (1996) Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms, *Strategic Management Journal*, Vol. 17(3), pp. 197-218.

Christensen, C.M. (1997) *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, Cambridge, Massachusetts.

Christensen, Clayton M., Grossman, J.H., Hwang, J. *The Innovator's Prescription: A Disruptive Solution for Health Care*, McGraw-Hill, 2009.

Christensen, Clayton M., Horn, M.B., Johnson, C.W. (2008) *Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns*. McGraw-Hill.

Christensen, C., Rosenbloom, R.S. (1995) Technological discontinuities, Organisational Capabilities and strategic commitments, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, No. 3.

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *economica*, 4(16), 386-405.

Cooper, A., Schendel, D. (1976) Strategic Responses to Technological Threats, *Business Horizons*. Vol. 19(1), pp. 61-69.

Cowen, T. (2015). *Average is over*. New York: Penguin Group.

Danneels, E. (2004) Disruptive Technology Reconsidered: A Critique and Research Agenda, *Journal of Product and Innovation Management*, 21, pp. 246-258.

Ernkvist, M (2015). The double knot of technology and business-model innovation in the era of ferment of digital exchanges: The case of OM, a pioneer in electronic options exchanges. *Technological Forecasting and Social Change*, 99, 285-299.

Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2013) *The Future Of Employment: How Susceptible Are Jobs To Computerisation?*, September 17, 2013. University of Oxford.

Fölster, S. (2014). *Stiftelsen för Strategisk Forskning*. Stockholm.

Glasmeier, A. (1991) Technological discontinuities and flexible production networks: The case of Switzerland and the world watch industry," *Research. Policy*, vol. 20(5), pp. 469-485.

Henderson, R. (1993) Underinvestment and incompetence as responses to radical innovation: Evidence from the photolithographic alignment equipment industry, *Rand Journal of Economics*, 24: 248-270.

Heyman, F., Norbäck, P-J., & Persson, L. (2013). *Var skapas jobben? En ESO-rapport om dynamiken i svenskt näringsliv 1990 till 2009*. 2013:3.

Heyman, F., Norbäck, P-J., & Persson, L. (2016). *Digitaliseringens dynamik – en ESO-rapport om strukturomvandlingen i svenskt näringsliv*, 2016:4.

Jacobsson, S, Bergek, A. (2004). Transforming the energy sector: The evolution of technological systems in renewable energy technology. *Industrial and Corporate Change*, 13(5), 815-849.

- Jörnmark, J., & Ramberg, L. (2004). Globala förkastningar. En historia om råolja, mikrochips och bolaget Altitun. Studentlitteratur,
- King, A. A., & Baatartogtokh, B. (2015). How useful is the theory of disruptive innovation?. *MIT Sloan Management Review*, 57(1), 77.
- King, A.A., Tucci, C.L. (2002) Incumbent entry into new market niches: the role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capabilities. *Management Science*, Vol. 48(2), pp. 171–186.
- Lafley, A.G., & Charan, R. (2008). *The game-changer: How you can drive revenue and profit growth with innovation*. New York: Crown Business.
- Laurell, C., Sandström, C. (2016) Analysing Uber in Social Media – Disruptive Technology or Institutional Disruption? *International Journal of Innovation Management*, Vol. 20(7), DOI: 10.1142/S1363919616400132. Knut Holt Best paper award vid ISPIIM Innovation Summit, 5-7 December in Brisbane, Australia.
- Lindbeck, A., & Wikström, S. (2003). E-exchange and the Boundary between Households and Organizations. *Kyklos*, 56(3), 315-340.
- Lindmark, S. (2006), *Techno-economic analysis – an introduction*, Chalmers University of Technology, Göteborg, Sweden.
- Manyika, J., Chui, M., Bughin, J., Dobbs, R., Bisson, P., Marrs, A., 2013. Disruptive technologies: advances that will transform life, business, and the global economy. McKinsey Global Institute Report, May 2013.
- Mokyr, J., Vickers, C., & Ziebarth, N. L. (2015). The History of Technological Anxiety and the Future of Economic Growth: Is This Time Different? *Journal of Economic Perspectives*, 29(3): 31-50.
- Moore, G. (1965) Moore, Gordon. "Moore's law." *Electronics Magazine* 38.8 (1965): 114.
- North, D. C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge university press.
- Noyce, R.N. "Microelectronics," *Scientific American* (September 1977), 63-6.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. (1978): *The External Control of Organizations*. New York: Harper and Row.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*.
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York: Free Press.

- Sandström, C. (2016) The non-disruptive emergence of an Ecosystem for 3D Printing – Insights from the Hearing aid industry's transition 1989-2008, *Technological Forecasting & Social Change*, Vol 102, pp. 160-168.
- Sandström, C., Karlson, N. (2016) Digital Disruption – Konsekvenser för företagande, individer och samhälle. <http://ratio.se/app/uploads/2016/12/digital-disruption.pdf>
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*, NY: Harper.
- Schumpeter, J. (1912, 1936) *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press).
- Susskind, R. E. (2010). *The end of lawyers?: rethinking the nature of legal services*. Oxford University Press.
- TCO (2005). *Fler och bättre jobb? Nya och försvinnande jobb i Sverige 1987-2003*. TCO granskar 2005:9.
- Tillväxtverket (2014). *Förutsättningar för konkurrenskraftiga företag – Företagens villkor och verklighet 2014*. Tillväxtverket. Stockholm.
- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic management journal*, 1147-1161.
- Sandström, C., Berglund, H. (2017) A New Perspective on the Innovator's Dilemma – Exploring the Role of Entrepreneurial Incentives, forthcoming in *International Journal of Technology Management*.
- Sandström, C., Berglund, H., Magnusson, M. (2014). Symmetric assumptions in the theory of disruptive innovation – Theoretical and Managerial implications, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 23(4), pp. 472-483.
- Sandström, C. (2013) Facit and the displacement of mechanical calculators, *IEEE Annals of the History of Computing*, Vol 35(3), pp. 20-31.
- Schumpeter, Joseph A. (1939), *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process* (New York: McGraw-Hill).
- Schumpeter, J. (1912, 1936) *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press).
- Schumpeter, J. (1942) *Capitalism, Socialism and Democracy*, NY: Harper.

Tripsas, M. (1997) Unraveling the process of creative destruction: complementary assets and incumbent survival in the typesetter industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 18(S1), pp. 119-142.

Tripsas, M., Gavetti, G. (2000). Cognition, Capabilities and Inertia: Evidence from digital imaging, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10/11, Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities (Oct. - Nov., 2000), pp. 1147-1161.

Tushman, M., Anderson, P. (1986) Technological discontinuities and organisational environments, *Administrative Science Quarterly*, 31, pp. 439-465.

Utterback, J. (1994) Mastering the dynamics of innovation - How companies can seize opportunities in the face of technological change, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Williamson, O.E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.



Adress 103 85 Stockholm

Telefon 08-700 16 00

Fax 08-24 55 43

konkurrensverket@kkv.se

www.konkurrensverket.se