

Szakdolgozat

dr. Hám Balázs

2021

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdaságtudományi Kar
Vezetéstudományi Intézet
Vezetés és Kontroll Tanszék

Ügyvédek a fejlődés küszöbén
Három kisméretű magyar ügyvédi iroda
digitális átalakulási hajlandóságának vizsgálata

Készítette: Hám Balázs
Vezetés és szervezés mesterszak
Szervezetalkítás és folyamatszervezés szakirány
2021

Konzulens: Dr. Móricz Péter

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	1
2. Az ügyvédi irodák bemutatása.....	2
2.1. Az ügyvédi szolgáltatások piaca.....	2
2.2. Ügyvédi irodák szabályozása és formái.....	5
2.3. A technológiák alkalmazásának mozgatórugói az ügyvédi irodák esetén.....	7
2.4. Szervezetelméleti megközelítések	11
3. A kutatás során alkalmazott elméleti keret	14
3.1. Folyamatok, folyamatcélok és folyamatinnováció	14
3.2. Ügyvédi irodák stratégiája	15
3.2.1. VRIO-elemzés.....	16
3.2.2. Stratégiai tervezés	17
3.3. Üzleti modell vászon és üzletimodell-innováció	19
3.4. Változásvezetés, innovációmenedzsment és tudásmenedzsment	20
3.5. Az ügyvédi irodák elemzésének összefoglalása	22
4. A jogi szolgáltatásokat támogató technológiák és rendszerek.....	24
4.1. Feltörekvő technológiák.....	25
4.1.1. Robotizált folyamatautomatizálás (RPA)	25
4.1.2. Mesterséges intelligencia és gépi tanulás	25
4.1.3. Természeti nyelv feldolgozása (NLP)	29
4.1.4. Prediktív elemzés	29
4.1.5. Blokklánc	29
4.2. Rendszerek és szoftverek.....	30
4.2.1. Közigazgatási rendszerek.....	30
4.2.2. Jogtárak és jogi elemzőszoftverek	32
4.2.3. Szerződésmenedzsment	33

4.2.4. Ügyvédi iroda menedzsment és folyamatvezérlő rendszerek	34
4.2.5. B2C rendszerek és egyéb rendszerek.....	34
5. A kutatás során alkalmazott módszertan.....	36
6. Ügyvédi irodák elemzése és digitális átalakulási hajlandósága.....	40
6.1. Dr. Major Mária ügyvédi iroda.....	40
6.1.1. Az ügyvédi iroda bemutatása és vélemények a szabályozási környezetről	40
6.1.2. VRIO-elemzés.....	41
6.1.3. Stratégiai tervezés	42
6.1.4. A folyamatok bemutatása	43
6.1.5. Üzleti modell vászon.....	45
6.1.6. Alkalmazott technológiák és az alkalmazás következtében felmerülő változások	47
6.1.7. A technológiák alkalmazásának korlátai	48
6.1.8. A technológiák alkalmazásának mozgatórugói	49
6.1.9. A technológiák alkalmazásának javaslatai és következtetései.....	50
6.2. Dr. Varga-Orvos Zoltán és Dr. Csernus Sándor ügyvédi iroda	52
6.2.1. Az ügyvédi iroda bemutatása.....	52
6.2.2. VRIO-elemzés.....	53
6.2.3. Stratégiai tervezés	55
6.2.4. A folyamatok bemutatása	56
6.2.5. Üzleti modell vászon.....	58
6.2.6. Alkalmazott technológiák és az alkalmazás következtében felmerülő változások	59
6.2.7. A technológiák és rendszerek alkalmazásának korlátai	61
6.2.8. A technológiák alkalmazásának mozgatórugói	62
6.2.9. A technológiák alkalmazásának javaslatai és következtetései.....	63
6.3. Zorko Legal ügyvédi iroda.....	65
6.3.1. Az ügyvédi iroda bemutatása.....	65
6.3.2. VRIO-elemzés.....	66

6.3.3. Stratégiai tervezés	68
6.3.4. Folyamatok elemzése.....	70
6.3.5. Üzleti modell vászon.....	71
6.3.6. Alkalmazott technológiák és az alkalmazás következtében felmerülő változások	73
6.3.7. A technológiák alkalmazásának korlátai	75
6.3.8. A technológiák alkalmazásának mozgatórugói	76
6.3.9. A technológiák alkalmazásának javaslatai és következtetései.....	77
7. Az ügyvédi irodák összehasonlítása és a preferenciák összefoglalása	81
8. Összegzés.....	86
Felhasznált irodalom	88
Ábrák jegyzéke	98
Táblázatok jegyzéke.....	99
Mellékletek	100

1. Bevezetés

A globalizáció, az információtechnológiai fejlődés és az ipari forradalmak komoly fejlődést hoztak szinte mindegyik termék és szolgáltatás piacán. Manapság már alapvető lehet egy vezető szemszögéből, hogy a beszerzési részleg online tudja megrendelni az árukészletet, vagy vállalatirányítási- és projektmenedzsment szoftverekből kapja meg a szükséges információt. Az ügyvédi irodák esetében viszont mintha megállt volna az idő. A kisebb magyar ügyvédi irodák körében nem tekinthető elterjedtnak azoknak a jogi információtechnológiáknak az alkalmazása, amelyek egyébként már megjelentek a nagyobbaknál és a külföldi ügyvédi irodáknál. Ezek a jogi információtechnológiák (legal tech vagy law tech) (vagy egyszerűen jogi technológiák) a használatuk egyelőre alacsonyabb elterjedtsége ellenére rengeteg irodalmat és ügyvédet foglalkoztatnak, akik azt állítják, hogy a jogi technológiák teljesen átrendezhetik a jogi szolgáltatások piacát (Susskind, 2017) (O'Brien, 2019) (Rissland, 1990) (Ribstein, 2010) (Waisberg - Hudek, 2021). Frey és Osborne amerikai piacon végzett kutatása szerint az ügyvédek a technológiák betörésének valószínűsége szempontjából a 702 vizsgált foglalkozás közül a 115. legkevésbé veszélyeztetett foglalkozás 3,5%-os valószínűséggel, míg a titkárnők 672. helyen vannak 94%-os, a jogi asszisztensek a 609. helyen vannak 98%-os valószínűséggel (Frey - Osborne, 2017). Van relevanciája az aggályoknak és azok érinthetik is a jogi szolgáltatások piacát, viszont ezek valószínűleg a belső folyamatokra és az adminisztratív szervezetre lesznek nagy hatással. A különböző jogi technológiák hatására a munkakörök ellátásához szükséges képességek megváltozhatnak a piacon, a csapatmunka és a tudás nagyobb szerepet nyerhet.

Jelen dolgozat arra keresi a válaszokat, hogy milyen kilátásai vannak néhány kisebb magyar ügyvédi iroda folyamatainak, hogyha intenzívebben megjelennek a jogi információtechnológiák. Megvizsgálom, hogy egy szegedi, egy kaposvári és egy budapesti, teljesen különböző területen működő ügyvédi iroda milyen technológiákat használ, és jelenlegi stratégiájuk, üzleti modelljük alkalmassá teszi-e őket a technológiai fejlődés követésére. A jövő nagy jogi technológiával felszerelt ügyvédi irodái veszélyeztethetik az ügyfélkörüket, így két út áll előttük: tovább működni tradicionális kereteik között; vagy újragondolni a stratégiájukat, leporolni az üzleti modelljüket és megteremteni a digitális átalakulásuk feltételeit.

2. Az ügyvédi irodák bemutatása

„Az ügyvédi irodák nem autonóm szakemberek gyűjteménye és nem is olyan szervezetek, mint bármelyik más” (Kluegel, 2020, p. 101.).

2.1. Az ügyvédi szolgáltatások piaca

A jogi szolgáltatások segítséget nyújtanak elvégezni a természetes- és jogi személyek mindenfajta peres és nem peres ügyeit, de a vállalatok számára is fenntartható versenyelőnyt jelenthet jogi erőforrásokként való használatuk (Bird, 2011). A jogi szolgáltatások piaca olyan jelentős átalakulás előtt áll, ahol új piaci szereplők a technológia kapcsán léphetnek be a klasszikus ügyvédi tevékenységet helyettesítve a piacra. Richard Susskind szerint – aki az egyik leginkább elismertebb jövőkutató szakember a jogi szolgáltatások terén – a jövőben a jogi szolgáltatások piacán ugyanúgy lesznek jelen a jogi szemléletű szolgáltatók és komplex szolgáltatást nyújtó piaci szereplők (Susskind, 2017). A ügyvédeknek a jogi szolgáltatások piacán három útja maradt: *igazi professzionizmus* a technológiák segítségével, a technológiáknak való *alárendeltség* (diszruptív technológia) vagy a *szakma halála* (Galloway, et al., 2019) (Webley, et al., 2019).

A jelenlegi magyar jogi szolgáltatások piaca viszont egyelőre kifejezetten ügyvédcentrikus. Az ügyvédi szolgáltatások a jogi szolgáltatásokon belül helyezkednek el, viszont a jogi szolgáltatások piaca nem egyértelmű kifejezés. A jogi szakirodalom megkülönböztet jogszolgáltatást és jogi szolgáltatások piacát:¹ a *jogszolgáltatást* klasszikusan az erre hivatott állami apparátus látja el,² míg *jogi szolgáltatások piaca* a természetes és jogi személyek képviseletének, jogi tanácsadási szolgáltatásoknak és egyéb szolgáltatások nyújtásának piaca.³ A jogi szolgáltatások piacán belül a továbbiakban kizárólag az ügyvéd által végzett jogi szolgáltatásokra⁴ (ügyvédi

¹ Például Pokol Béla a *Jogászság és jogrendszer* című művében külön használja a két kifejezést (Pokol, 2011).

² Például a bírói vagy ügyészségi jogszolgáltatás.

³ Ebbe bele tartozik például az ügyvédi, a közjegyzői, a bírósági, a végrehajtói, a választott-, vizsgáló- és döntőbírói tevékenység is. (KSH, 2008, p. 168.)

⁴ A TEÁOR'08 alapján a „6910 Jogi tevékenység”-en belül az ügyvédi tevékenység: „az egyik fél érdekének egy másik féllel szembeni jogi képviselete és védelme akár bíróság vagy más igazságügyi szerv előtt, akár egyéb jogi eljárásban az érintett szakmai kamarai tag által vagy annak felügyelete alatt” (tanácsadás és képviselet polgári ügyekben, büntetőügyekben, munkajogi vitákkal kapcsolatban. (KSH, 2008, p. 168.)) és „az általános jogi konzultáció és tanácsadás, jogi dokumentumok elkészítése” („Cégbejegyzéssel, társasági szerződéssel és cégalapítással; szabadalmi és szerzői jogokkal kapcsolatban;

szolgáltatások) helyezzük a fókuszba, ezeknek körét pedig az *ügyvédi tevékenységről szóló 2017. évi LXXVIII. törvény* (továbbiakban: Üttv.) határozza meg. Az Üttv. 2.§ (1) alapján „*ügyvédi tevékenység*:

- a) a jogi képviselet ellátása,
- b) a büntetőeljárásban védelem ellátása,
- c) a jogi tanácsadás,
- d) az okiratszerkesztés,
- e) az okirat ellenjegyzése,
- f) az a)-e) pont szerinti ügyvédi tevékenységgel összefüggésben a szerkesztett okiratok és mellékleteik elektronikus okirati formába alakítása,
- g) az a)-f) pont szerinti ügyvédi tevékenységgel összefüggésben letét kezelése.”⁵

Mivel mindegyik tevékenységi elem esetében szolgáltatás nyújtásáról beszélhetünk, a továbbiakban az ügyvédi szolgáltatásokat az ügyvédi tevékenységek outputjaként értelmezzük. Az ügyvédi szolgáltatások piacán az Üttv. alapján ügyvédi tevékenységet egyéni ügyvédként,⁶ vagy ügyvédi irodában alkalmazott ügyvédként⁷ lehet végezni. Tehát a magyar ügyvédi szabályozás az ügyvéd szellemi tevékenységéhez köti az összes felsorolt ügyvédi szolgáltatást, amely önmagában nem szab gátat a technológiák beépülésének, viszont kötelezően hozzárendeli az ügyvédet a szolgáltatás nyújtásához.

A CEE Legal Matters koronavírus előtti piackutatásában rangsorolta azokat a közép-kelet európai irodákat, amelyek szerepelnek a Legal500 vagy a Chambers & Partners 2019-es listáján: ez Magyarországon 51 darab iroda (1. ábra). A magyarországi 51 rangsorolt irodából 19 ügyvédi iroda nemzetközi cégcsoport tagja, 32 pedig hazai ügyvédi iroda (CEE Legal Matters, 2019). Ezek az irodák általában budapesti székhelyű, nagyobb létszámot foglalkoztató szervezetek. Mivel a kisebb magyar ügyvédi irodák körében fogunk vizsgálni, a nagyobb magyar ügyvédi irodák annyit mutatnak meg nekünk, hogy a magyar ügyvédi szervezeteket nemzetközi kontextusban össze tudjuk mérni más országok ügyvédi szervezeteivel. Azzal a következtetéssel élek, hogy a magasabb

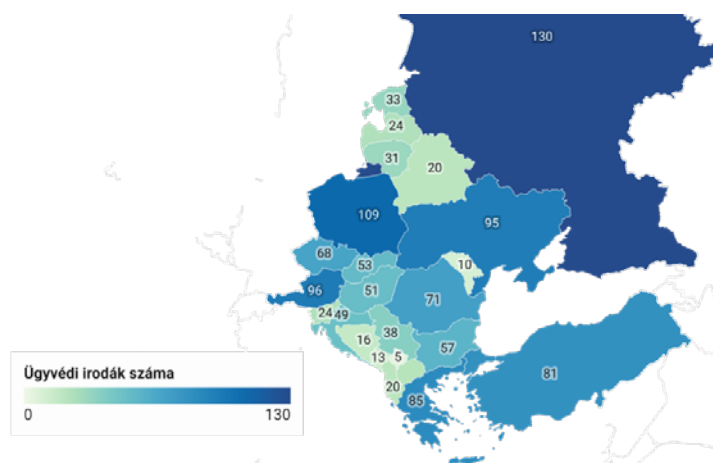
közokirat, végrendelet, meghatalmazás elkészítése, letét kezelése; aukcióval kapcsolatos jogi szolgáltatás” (KSH, 2008, p. 168.))

⁵ Az ügyvédi tevékenységről szóló 2017. évi LXXVIII. törvény 2.§ (1) bekezdése.

⁶ Ilyen lehet az ügyvédi tevékenységről szóló 2017. évi LXXVIII. törvény alapján: ügyvéd, európai közösségi jogász, külföldi jogi tanácsadó, kamarai jogtanácsos és ügyvédi kamarai nyilvántartásba vett jogi előadó

⁷ Ilyen lehet az ügyvédi tevékenységről szóló 2017. évi LXXVIII. törvény alapján: alkalmazott ügyvéd, alkalmazott európai közösségi jogász, ügyvédjelölt

rangsorolt ügyvédi irodák száma az adott ország jogi szolgáltatási piacának fejlettségét és intenzívebb piaci versenyét is jelenti.



1. ábra – A rangsorolt közép-kelet európai ügyvédi irodák száma országoként
Forrás: (CEE Legal Matters, 2019, p. 6) alapján saját szerkesztés

Ebben a rangsorban Magyarország a tizenegyedik legtöbb rangsorolt irodával rendelkezik Közép-Kelet Európában. Ezekben a magyarországi ügyvédi irodákban összesen 887 ügyvédet alkalmaznak, átlagosan egy irodában 17 ügyvédet. GDP arányosan ⁸ a közép-kelet-európai régióban ⁹ 24 ország közül a hetedik helyen áll Magyarország (CEE Legal Matters, 2019), tehát az ország gazdasági méretéhez viszonyítva viszonylag kevés rangsorolt ügyvédi iroda van hazánkban. Ezek jelenthetik azt is, hogy nagyobb méretű irodák vannak rangsorolva, de azt is, hogy viszonylag fejletlen a jogi szolgáltatások piaca és kevésbé intenzív a verseny a piacon. A CCBE ¹⁰ 2018-as adatai szerint az EU tagállamok közül Magyarország a regisztrált ügyvédek számának rangsorában a tizedik (CCBE, 2018), ez a közép-kelet európai régió államait nézve magas szám, tehát relatíve sok ügyvéd van Magyarországon és ez nagyobb versenyt feltételez.

A Magyar Ügyvédi Kamara nyilvántartása szerint 11 545 fő aktív ügyvéd van jelenleg Magyarországon,¹¹ ebből 6 412 fő a Budapesti Ügyvédi Kamaránál van nyilvántartva (MÜK, 2021a), tehát az ügyvédek több mint fele a fővárosi illetékességű. Az ügyvédi szolgáltatásoknak csak egy része a bíróság előtti peres és nem peres eljárásokban való

⁸ Az adott ország bruttó hazai termékét elosztva a rangsorolt ügyvédi irodák számával, tehát az egy irodára jutó GDP rangsora. A rangsorban az az első, aki a legnagyobb egy rangsorolt ügyvédi irodára jutó GDP-vel rendelkezik.

⁹ Ide értve Oroszországot és Törökországot is.

¹⁰ Európai Ügyvédi Kamarák és Jogi Társaságok Tanácsa (Council of Bars and Law Societies of Europe)

¹¹ 2021. március 27.-ei állapot szerint.

képviselet, de az Országos Bírósági Hivatal (OBH) révén ezekre vonatkozóan legalább lehet találni statisztikákat. 2019-ben 1.166.220 ügy érkezett a magyar bíróságokra¹², amelyből 914.802 ügy (összes ügy 78%-a) nem peres, míg 251.418 ügy (összes ügy 22%-a) peres eljárás volt (OBH, 2019). Mivel – ahogy majd később kifejtem – polgári jog vagy gazdasági jog területén működő kisebb ügyvédi irodákat vizsgállok, így érdemes megvizsgálni, hogy megközelítőleg rájuk mely ügyek tartozhatnak. A peres és nem peres eljárások csak kivételesen¹³ indulnak elsőfokon törvényszéken, tehát az elsőfokú járásbíróságok adatait kell elemeznünk. 2019-ben 625.401 ügy indult a magyarországi elsőfokú járásbíróságokon, amelynek 70%-a nemperes és 30%-a peres eljárás volt. A nemperes eljárások 13%-a volt polgári ügy, a peres eljárások 61,5%-a polgári és gazdasági ügy (OBH, 2019). Összesen járásbíróságon 179.200 ügy, az összes járásbírósági ügy 29%-a volt polgári jogi vagy gazdasági jogi eredetű. Fontos leszögezni, hogy a jogi szolgáltatások nem csak bíróságok előtt zajlanak, így az előbbi adatokon túlmenően is beszélhetünk jogi szolgáltatásokról (pl. szerződéskészítések).

2.2. Ügyvédi irodák szabályozása és formái

Az ügyvédi irodák Európa-szerte és az Egyesült Államokban is nagyon hasonlóak. A fő tényező, amely megkülönbözteti ezeket, az az adott állam igazságügyi rendszerének eljárásrendje (Mullerat, 2008). A következőkben alapul vesszük ezt a hasonlóságot. Az ügyvédi szolgáltatásokat az különbözteti meg más szolgáltatásoktól, hogy egy nagy szabályozott keretrendszerben lehet ezeket nyújtani. Ezt a keretet adja az Üttv. és a Magyar Ügyvédi Kamara szabályozása, amelyek valamennyire lehatárolják az ügyvédek marketing lehetőségeit, valamint összeférhetetlenségi akadályokat képeznek.

Az Üttv. legfontosabb alapvetései között érdemes megemlíteni, hogy bárki szabadon választhat ügyvédet, az ügyvéd ügyféllel való kapcsolata a bizalmon alapul, valamint kötelező továbbképzéseken kell, hogy részt vegyen.¹⁴ Kiegészítő jelleggel folytathat bizonyos tevékenységeket az ügyvéd, de ezen a körön kívül semmit sem.¹⁵ Ha az ügyvéd

¹² A 2019-es adatok csökkenő tendenciát mutatnak az előző évekhez képest (OBH, 2019).

¹³ A polgári perrendtartásról szóló 2016. évi CXXX. törvény 20.§. (1) alapján mindazon perek tartoznak törvényszék hatáskörébe, „amelyek elbírálását törvény nem utalja a járásbíróság hatáskörébe”.

¹⁴ Üttv. 1.§ (6), (2) és (4) bekezdés alapján

¹⁵ Ilyen kiegészítő tevékenységek lehetnek: „szabadalmi ügyvivői tevékenység; adótanácsadás; társadalombiztosítási tanácsadás; biztosítási tanácsadás; munkaügyi tanácsadás; bírósági, hatósági, illetve más közhatalmi eljáráson kívüli képviselői ellátása; pénzügyi és egyéb üzletviteli tanácsadás; felelős akkreditált közbeszerzési szaktanácsadói tevékenység; bizalmi vagyonkezelési tevékenység;

a tevékenységét külföldön (is) szeretné folytatni, azt megteheti, – így külföldi ügyvédi irodához is csatlakozhat – viszont ilyenkor vonatkozik rá a külföldi ügyvédi tevékenység szabályozása mellett a magyar Üttv. is.¹⁶ Magyarországon az minősül ügyvédnek, akit az illetékes kamara felvesz, nyilvántartásba vesz és esküt tesz, ezután pedig az ügyvédek az ügyféllel szemben *titoktartási kötelezettség* terheli minden, a tevékenység során tudomására jutott információra vonatkozóan.¹⁷ Az ügyvéd (ügyvédi iroda) nem vállalhatja a tevékenység végzését, ha az másik ügyfele vagy a saját érdekeivel ütközne; valamint kötelező felelősségbiztosítást kell fizessen az általa okozott károk és sérelemdíj fedezésére.¹⁸ Az ügyvédi irodát ügyvédi tevékenység folytatására lehet alapítani, ez nagyrészt megkülönbözteti az üzletszerű közös gazdasági céltól, amely a gazdasági társaságokat jellemzi. Az ügyvédi irodának az ügyvéd tagja, viszont lehet nem ügyvéd vagyoni tagja is.¹⁹

Az ügyvédi irodák szolgáltatásnyújtása leginkább a részleges marketingtilalom révén tér el az üzleti szolgáltatási logikától. A Magyar Ügyvédi Kamara az Üttv.-nél részletesebben szabályozza az ügyvédi tevékenység gyakorlásának kereteit. Így az *ügyvédi hivatás etikai szabályairól és elvárásairól* szóló 6/2018 (III.26.) MÜK szabályzat etikai szabályokat állít fel arra vonatkozóan, hogy mi az, ami belefér az ügyvédi hivatás gyakorlásába. E szerint szabad ugyan az ügyvédi irodának keresőoptimalizálnia és online hirdetéseket használnia, cikkeket és tartalmat írnia és közzétennie az árait; viszont tilos közzétennie az eredményességi mutatóit, megneveznie ügyfeleit és közzétennie véleményüket, valamint tilos e-mail címeket gyűjtenie és hírleveleket küldenie (Verdes, 2018). Az ügyvédi irodák tehát arra korlátozódnak, hogy tartalomgyártással és keresőoptimalizálással éri el az ügyfeleket, az eredményességük megismerését pedig rá kell hagynia az ügyfelek szájmarketingjére. Egyéb szempontok tekintetében a *Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény* (Ptk.) szabályai vonatkoznak az ügyvédi irodákra, így például az adózás tekintetében azonos szempontok szerint mérlegelhet, mint egy gazdasági társaság.

ingatlanközvetítői tevékenység; társasházi közös képviselői tevékenység; nem az ügyvédi tevékenység gyakorlója által készített papíralapú dokumentum elektronikus okirati formába alakítása; valamint közvetítői eljárásban és büntetőügyekben folytatott közvetítői tevékenység”. Különösen nem lehet viszont például gazdasági társaság korlátlanul felelős tagja, nem lehet más munkaviszonya, vagy más munkavégzéssel járó ellenérték fejében végzett szolgáltatást nem végezhet az Üttv. 23.§ (1) bekezdés alapján, az Üttv. 24.§ (1) bekezdés kivételeivel.

¹⁶ Üttv. 5.§ (1) - (3) bekezdések alapján

¹⁷ Üttv. 7.§ (1) és Üttv. 9.§ (1) bekezdés alapján

¹⁸ Üttv. 20.§ (1) (Üttv. 20.§ (7) kivételeivel) és Üttv. 14.§ (1) bekezdés alapján

¹⁹ Üttv. 87.§ (1), 88.§ (3) bekezdés és Ptk. 3:88.§ (1) bekezdés alapján

Az ügyvédi irodák 80%-a számít a Wolters Kluwer felmérése szerint a jogi szolgáltatások egyre nagyobb specializációjára (Wolters Kluwer, 2020), amely komoly hatékonysági kérdéseket vet fel és piaci változásokat idézhet elő. Ez a jelenség a magyar ügyvédi irodák esetében is megfigyelhető tendencia: egyes irodák generális szolgáltatásokat nyújtanak, míg egyre többen csak szűkebb területen végeznek ügyvédi tevékenységet. Ez a specializáció megfigyelhető *vertikálisan* a különböző folyamatok szerint,²⁰ valamint *horizontálisan* a különböző jogi területek szerint.²¹ Például egy ügyvédi iroda mondhatja azt, hogy nem vállal peres képviseletet, – így vertikálisan specializálódik – de egyébként csak társasági jog és ingatlanjog szakjogágak területén tevékenykedik – így pedig horizontálisan specializálódik.

2.3. A technológiák alkalmazásának mozgatórugói az ügyvédi irodák esetén

A Wolters Kluwer 2020-ban az Amerikai Egyesült Államokban és az Európai Unióban 700 jogi szakember bevonásával végzett felmérést. Eszerint a jogászok kevesebb, mint egyharmada felkészületlennek tartja magát a technológiai változásokra, viszont a válaszadók 76%-a szerint a legfőbb trend a jogi technológia növekvő relevanciája (Wolters Kluwer, 2020). A technológia használatában élenjárók 62%-a szerint növekedett a nyereségük az előző évhez képest, míg a reagáló irodák 39%-a mondhatta el ugyanezt, a lemaradóknak meg csak a 17%-a. A technológiában élenjárók nagy része növeli is a technológiai befektetéseit, míg a lemaradók inkább szinten tartanak a jelenlegi technológiákat (Wolters Kluwer, 2020). Bosman és Cordo szerint fontos, hogy az ügyvédek mérhetővé tegyék tevékenységüket ne csak a saját tevékenységükre vonatkozóan, hanem az ügyfelekre nézve is. Az ügyfelekre koncentrálni pedig látniuk kell, hogy a jobb szolgáltatás nyújtása érdekében a kisebb ügyvédi irodáknak is meg kell ütni azt a technológiai színvonalat, amelyet az ügyfelek elvárnak a nagyobb ügyvédi irodák, vagy a mindennapos környezet technológiáit ismerve (Bosman - Cordo, 2019).

A Wolters Kluwer kutatása szerint a technológia fejlesztésére az ügyvédi irodák leginkább felvesznek egy technológiai szakértőt, vagy saját házi technológiai megoldásokat fejlesztenek ki, esetleg partnerséget alakítanak ki egy technológiai lawtech startuppal. Az ügyvédi irodáknak csak 68%-a tett már meg lépést új technológiák

²⁰ Például: jogi képviselet, beadványkészítés, okiratszerkesztés, cégbejegyzés, stb.

²¹ Például: büntetőjog, munkajog, polgári jog, stb.; vagy még jobban specializált területeknél: közbeszerzési jog, családjog, energetika, stb.

bevezetése terén, míg ez a szám jogi osztályok esetén 88%, üzleti szolgáltatásokat is kínáló cégek esetén 96% (Wolters Kluwer, 2020). Érdekes lehet megnézni, mi állhat ennek a gyenge alkalmazási aránynak a hátterébe. A brit The Law Society kvalitatív, 47 ügyvédi és technológiai mélyinterjú kutatása beazonosított 9, a technológia alkalmazásának útjába álló korlátozó tényezőt²² az ügyvédi irodák tekintetében (The Law Society, 2019). Ezeket a korlátokat a 2. ábra mutatja be.

Örökölt rendszerek	Technikai korlátok	Folyamatkorlátok
Óradíj modell	Partnerségi modell	Magas árak
Biztonsági aggályok	Ügyfélközpontúság hiánya	Szabályozás lemaradása

2. ábra – A legfontosabb korlátok a jogi technológia alkalmazása terén az ügyvédi irodák szempontjából

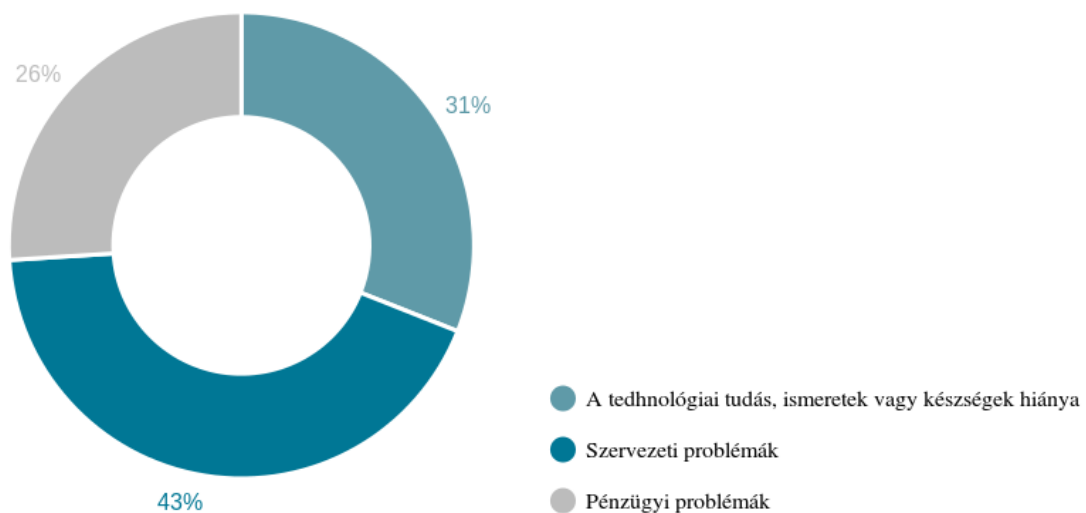
Forrás: (The Law Society, 2019, p. 21.) alapján saját szerkesztés

Az ügyvédi irodák inkább az elavult örökölt rendszereket használják, mivel nem érzik értelmét költeni újakra; a biztonsági követelmények betartása *technikai korlátot* képezve nagyobb beruházást igényel; az alkalmazáshoz szükséges tudás hiánya és a folyamatok technológiához igazításának hiánya *folyamatkorlátokat* képezhetnek. Az *óradíj modell*²³ nem méri a hozzáadott értéket és nehezen értelmezhető technológiák bevezetése esetén; a *partnerségi modellben* (több ügyvéd van egy irodában) a technológia iránt nem elhivatott ügyvéd megakaszthatja az alkalmazást; a felhőalapú dokumentumkezeléssel és adatok tárolásával kapcsolatban *biztonsági aggályok* merülhetnek fel. Az ügyvédi irodák árazása *magas árakkal* rendelkezik, ez nem motivál az innovációra és standardizálásra; a *szabályozás lemaradása* miatt az adott országban nem, vagy nehezen alkalmazható a technológia; az *ügyfélközpontúság hiányától* való félelem pedig visszaveti azon ügyvédi irodák technológiaalkalmazását, amelyek ügyfélcentrikus szolgáltatást nyújtanak (The Law Society, 2019).

²² A The Law Society által felsorolt korlátok közül kiszűrtem az ügyvédi irodák érdekkörében felmerülő korlátokat, így 12 korlátból 9 vonatkozott az ügyvédi irodákra, 3 jogi technológiai cégekkel kapcsolatos.

²³ Többnyire elmondható, hogy az ügyvédi irodák bevétele óradíjból származik.

A The Law Society által felsorolt korlátok inkább gyakorlati relevanciájuk alapján lettek bemutatva, ám érdemes egy másik szempont szerint is bemutatnunk a korlátokat: így alapul vesszük Wolters Kluwer „A jövő jogásza kutatás” körében vizsgált ellenállási okokat. E szerint (3. ábra) az új technológiák bevezetésével kiváltott ellenállás 43%-ban a szervezeti problémákra vezethető vissza. Az technológiák alkalmazásának (innovációnak) van egy szervezeti kontextusa, amelynek értelmében az innováció a szervezeti adottságok és változások függvénye is (Csedő - Zavarkó, 2019). A szervezeti ellenállás fakadhat (Wolters Kluwer, 2020): az átfogó szervezeti stratégia és technológia hiányából, a szervezeti kultúra változásától való félelemből, a változáskezelési folyamatok hiányából, vagy a munkafolyamatok megváltoztatásának nehézségeiből, a vezetés ellenállásából.



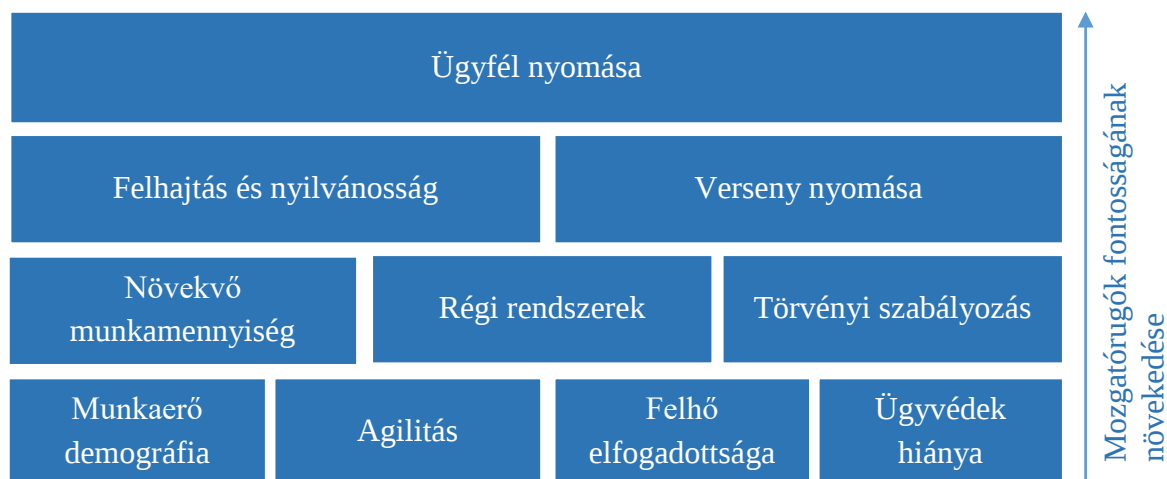
3. ábra – Az új technológiával szembeni ellenállás okai az ügyvédi irodákban
Forrás: (Wolters Kluwer, 2020, p. 16.) alapján saját szerkesztés

A tudás és képességek hiánya (31%) származhat az informatikai szakértelem hiányából, a rendelkezésre álló technológiák ismeretének hiányából, vagy a képzések hiányából. A pénzügyi okokból (26%) való meghátrálás az összes költség és a megtérülés kiszámításának nehézségei miatt történhet (Wolters Kluwer, 2020).

Látható, hogy a szervezeti és tudásbéli problémák okozhatják nagy részben a technológiákkal szembeni ellenállást, így ezek lehetnek azok a területek, ahol mélyebben érdemes vizsgálni. A pénzügyi problémák esetében véleményem szerint nehéz megszüntetni az ellenállást, hiszen ha képtelen kitermelni az ügyvédi iroda az adott technológia költségét, akkor érthető, hogy nem alkalmazza. Ha a megtérülés számításához a képesség nincs meg, akkor a tudáshoz vezethetjük vissza a pénzügyi

ellenállást, ha pedig képtelenség megtérülést számítani a prediktív adatok hiánya miatt, akkor pedig a pénzügyi kockázatot nem vállalja be a döntéshozó és ebből fakad az ellenállás.

Más oldalról vizsgálódva a következő ábra bemutatja azokat az ösztönző tényezőket, amelyek miatt inkább támogathatja az ügyvédi iroda a technológiák alkalmazását.



4. ábra – A jogi technológiák alkalmazásának mozgatórugói
 Forrás: (The Law Society, 2019, p. 16.) alapján saját szerkesztés

A 4. ábra szerint a legnagyobb mozgatórugója az ügyvédi irodák technológiai alkalmazkodásának az *ügyfelek nyomása* lehet, gyakorlatilag a kereslet törvényeihez illeszkedik az iroda és transzparenciát, hatékonyságot szeretne kínálni az ügyfeleknek. A többi fontosabb mozgatórugóról érdemes megemlíteni, hogy: a *felhajtást* a média és az érdeklődés generálja; a *verseny nyomása* az egész jogi szolgáltatások piacáról érkezik; *szabályozási* mozgatórugókat jelentenek például a KYC/AML szabályozások;²⁴ a *régi rendszereket* fel kell váltani vagy össze kell hangolni a hatékonyság érdekében (The Law Society, 2019).

Az eddig bemutatott korlátok, ellenállások és mozgatórugók ismeretében elmondható, hogy rengeteg féle szempont mérlegelése vezetheti az ügyvédi irodákat egy technológia alkalmazására, vagy éppen az alkalmazásától való tartózkodásra. Nem elhanyagolható szempont viszont az ügyvédek ismeretei és feltételezései a technológiával kapcsolatban. Épp ezért érdekes lehet az, hogy mekkora szervezetre gyakorolt hatást tulajdonítanak az

²⁴ Ez Magyarországon a pénzmosás és a terrorizmus finanszírozása megelőzéséről és megakadályozásáról szóló 2017. évi LIII. törvény – azonosítási és pénzmosás elleni szabályozások.

ügyvédek az adott technológiáknak, valamint mennyire értik ezeket a technológiákat. Az ügyvédek nagyobb szervezeti hatást tulajdonítanak a különböző technológiáknak, mint amennyire elmondható, hogy nagyon jól ismerik azokat: 59%-uk szerint a mesterséges intelligencia lesz az a technológia, amely a komoly hatással lesz a jogi szolgáltatásokra, viszont nagyon jól csak a 22%-uk ismeri ezt a technológiát.²⁵ Az európai ügyvédi irodák kevesebb, mint harmada²⁶ készítette eddig fel szervezetét a technológia okozta változások kezelésére (Wolters Kluwer, 2020).

Összefoglalva, a technológia alkalmazásának korlátai és mozgatórugói rendkívül szerteágazók, valamilyen szinten csoportosíthatók szervezeti, pénzügyi, tudás és képesség jellemzőkre. A bemutatott kutatások európai vagy észak-amerikai – tehát nem kifejezetten magyar – ügyvédi irodák körében végeztek felméréseket. Ennek ellenére az ügyvédi irodák tevékenységének – mérettől vagy nemzetiségtől független – hasonlósága miatt ezeket a kutatásokat kiinduló pontként tudjuk értelmezni a kisebb magyar ügyvédi irodák esetén is.

2.4. Szervezetelméleti megközelítések

Richard Susskind *The End of Lawyers?* és a *Tomorrow Lawyers* című könyvei felhívták a figyelmet a jogi szolgáltatások piacán zajló technológiai átalakulás hivatásrendre vonatkozó hatásaira. Szerinte a jogi szaktudást nélkülözhető tevékenységek és az óradíj alapú számlázás eltűnésével kell szembenéznie az ügyvédi irodáknak (Susskind, 2012). Szükséges megvizsgálni az ügyvédi irodákat a szervezetelméleti megközelítésből, hogy tisztán lássuk: melyek a főbb tulajdonságai az ügyvédi szervezeteknek és melyek azok a kulcselemek, amelyektől ma jogi szolgáltatást nyújtó szervezeteknek nevezhetjük őket. Az ügyvédi irodák szervezetének négy lehetséges megközelítése van: gazdasági-, környezeti-, hálózatos- és intézményi megközelítések (Kluegel, 2020).

A *gazdasági megközelítés* szerint haszonmaximalizálásra törekednek a jól informált és racionális döntéseket hozó ügyvédi irodák (Kluegel, 2020), amelyek növekedésében a kulcs felhajtóerő a megfelelő *humán erőforrás menedzsment* (Galanter - Palay, 1994). A funkcionális szervezetelméleti paradigma (Burrell - Morgan, 1979) állhat legközelebb ehhez a megközelítéshez. Galanter és Palay szerint az, hogy az ügyvéd motiválva van az

²⁵ Melléklet, 14. ábra

²⁶ Melléklet, 13. ábra

előléptetéssel vagy partnerré kinevezéssel, segít megakadályozni a túlórázások miatti felmondásokat és az ügyfelek elvitelét a saját praxisába. Így létrejön egy verseny az előléptetésért és partnerségért, amely belülről teremti meg a növekedéshez szükséges feltételeket (Galanter - Palay, 1994, p. 107.). Az ügyvédi iroda *jó hírnév* teremtése folytán nagyon erős kötődést tud kialakítani az ügyfélkörben és az ügyvédi iroda jó hírneve általában nagyobb, mint az alkalmazott ügyvédek hírneve (Ribstein, 2010). Épp ezért az ügyvédeknek érdekük lehet ügyvédi irodába tömörülni, hiszen így szakmai közösségként magasabb hírnévre és bizalomra tehetnek szert kollegiálisan. A jó hírnév rendkívül fontos tud lenni, hiszen eredményességi mutatókat a MÜK etikai normái miatt nem lehet közölni, így az ügyvédi irodák marketingjének kulcsa ennek a jó hírnévnek a fenntartása és fejlesztése lehet a megengedett eszközökkel. Ribstein szerint az egyre több magas szakértelemmel bíró ügyvéd alkalmazása a jó hírnév növelésén keresztül hozzájárul a hosszú távú növekedéshez (Ribstein, 2010). Tehát elképzelhető, hogy az ügyvédi irodák pusztán gazdasági közösségként vagy vállalként működjenek, hiszen a tevékenység forprofit. A megközelítéseket az 1. táblázat mutatja be.

Megközelítés	Ügyvédi irodák, mint	Célok	Szereplők racionalitása	Résztvevők
Gazdasági	Haszonmaximalizáló vállalkozások	Hatékonyság Jó hírnév Profit	Racionális	Alkalmazott ügyvédek
Környezeti	Piaci szereplők	Túlélés Innováció Verseny irányítása Szociális bezártság	Többnyire racionális, korlátozott informáltság exogén sokk idején	Ügyvédi iroda Ügyfelek Más ügyvédi irodák Oktatási rendszer
Hálózati	Társadalmi kapcsolatokból épülő szervezetek	Kapcsolat értékesítése Bizalom Kollegialitás Képviselés	Kapcsolati elköteleződések alkotják	Alkalmazott ügyvédek Ügyvédi iroda Ügyfelek Más ügyvédi irodák Oktatási rendszer
Intézményi	Állam által létrehozott és szabályozott hivatás (szakma) gyakorlói	Legitimitás Státusz Verseny Ellenőrzés	A racionalitás társadalmi konstrukció; kulturálisan vitatott; normatív kötelezettségvállalások alkotják	Alkalmazott ügyvédek Ügyvédi iroda Ügyfelek Más ügyvédi irodák Oktatási rendszer Jogi szabályozás Hivatásbéli normák Más intézmények

1. táblázat – *Ügyvédi irodák szervezetelméleti és ontológiája*

Forrás: (Kluegel, 2020, p. 8.), (Kluegel, 2020, p. 21.) alapján saját szerkesztés, kiegészítve

A *környezeti megközelítés* szerint az ügyvédi irodák függenek a saját emberi erőforrásuktól, hosszú távon végül az adott piac *emberi erőforrás* kínálatától (Sherer - Lee, 2002), másik oldalról pedig versenyeznek más ügyvédi irodákkal a kiváló *szakértelemért* és a *fizetőképes ügyfélkörért*. Az ügyvédi irodák azért léteznek, mert képesek túlélni és fejlődni, képesek emberi erőforrást alkalmazni és létezik olyan oktatási rendszer, ahol képeznek hozzá munkaerőt.

A *hálózati megközelítés* két részre bontható: ügyvédi kapcsolati hálóra és ügyfélkapcsolati hálóra. A magyar ügyvédek individuális kapcsolatrendszere a hasonló társadalmi helyzetűekből áll össze, a társasági rendezvényeik és kapcsolataik összetettek, nagy valószínűséggel tagok társadalmi szervezetekben. A kapcsolataik iránya és erőforrásértéke sokoldalú és kimondottan magas: az ügyvédek 40-50%-a rendelkezik országos, vagy lokális hatókörű fontos ismerőssel (Csizmadia, 2016). Az ügyvédi irodák régi és új ügyvédek folyamatos kapcsolatrendszere (Llewellyn, 1934), amely ügyvédi kapcsolatrendszerek jelentik az ügyvédi irodák létét és fenntartható működését. A hálózati megközelítés alapján azért jöttek létre ügyvédi szervezetek, mert a társadalmi kapcsolatok ezt lehetővé teszik: így az ügyfél részéről *bizalom* áll fent az ügyvéd felé (mint ügyei képviselője felé), vagy kollegiális kapcsolatok folytán ügyvédi irodák alakulnak kapcsolatok építésére és tudásmegosztásra.

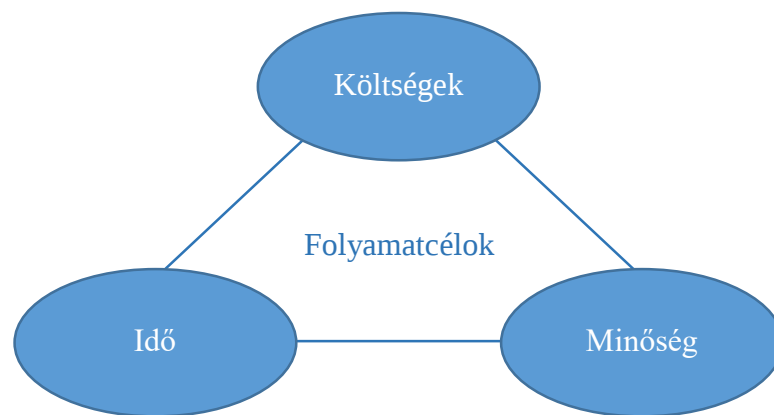
Az *intézményi megközelítés* meghatározható az ügyvédi iroda szervezeti kultúrájával, szervezeti felépítésével, a szabályozási környezettel és az ügyvédi irodák izomorfizmusával (Kluegel, 2020). Ebben a megközelítésben az ügyvédi hivatást, mint intézményesített területet értékeljük: a magyar jogszabályok és az ügyvédi kamara *szabályozása* alakítja az ügyvédi irodák szervezetének létrejöttét. Ha a szabályozások nem konstruálnának ilyen keretrendszert az ügyvédi hivatásnak, más valóságban létezne.

Összefoglalva tehát az ügyvédi irodák egyszerre haszonmaximalizáló vállalkozások, piaci szereplők, társadalmi kapcsolatokból épülő szervezetek és állam által szabályozott – és létrehozott – hivatás (szakma) gyakorlói. A felsorolt szervezeti megközelítések mindegyike ügyvédi irodákra vonatkozik és mindegyik más oldalról támasztja alá az ügyvédi irodák ontológiáját. Ezekből a megközelítésekből szépen kivehetők azok a kulcselemek, amelyek összefoglalják a klasszikus ügyvédi tevékenység kérdéseit: hírnév, emberi erőforrás, szakértelem, fizetőképes ügyfélkör, bizalom, szabályozás.

3. A kutatás során alkalmazott elméleti keret

3.1. Folyamatok, folyamatcélok és folyamatinnováció

„A folyamatok teremtik meg azokat az eredményeket, amelyeket a vállalat eljuttat a fogyasztóihoz” (Hammer, 2001, p. 53.) és a hatékony folyamatok kiépítése elengedhetetlen a tartós siker eléréséhez (IFUA, 2008). A folyamat maga tevékenységek (input) sorozata teljesítmény (output) létrehozása érdekében (IFUA, 2008). A *technológiai (folyamat)innováció* az OECD fogalma szerint olyan új értékteremtési módszer, amely megváltoztatja az erőforrásokat és módszereket, új vagy fejlesztett termékeket és nagyobb hatékonyságot mozdít elő (OECD, 1997). A Schumpeter-féle öt innováció ²⁷ között is szereplő (Schumpeter, 1934) folyamatinnováció alatt a következőkben a jogi technológiák alkalmazása segítségével elért, folyamatokban jelentkező költség-, idő- és minőség tényezők javulását fogjuk érteni.



5. ábra – A *folyamatcélok három dimenziója*
Forrás: (IFUA, 2008, p. 165.) alapján saját szerkesztés

A folyamatokat céljaik szerint három oldalról tudjuk vizsgálni: költségek, idő és minőség szerint (4. ábra). Ezek mérésére megfelelő mutatószámokra van szükség, amelyek a költségek esetén pénzügyi, a minőségek és idő tekintetében nem pénzügyi mutatószámok (IFUA, 2008). Ezen mutatószámok felmérése és előrejelzése komoly kutatást igényel, ezért jelen szakdolgozatban a folyamatcélok három dimenzióját a technológiák folyamatra való hatásának csupán elemzési kereteként használjuk a folyamatinnovációs lehetőségeket elemezve.

²⁷ Schumpeter megkülönböztet termék-, folyamat-, piaci-, beszerzési-, és szervezeti innovációt (Schumpeter, 1934).

Az ügyvédi tevékenység magába foglal olyan tevékenységeket, amelyeket csak ügyvéd végezhet, de olyanokat is, amelyek ezekhez kapcsolódóan gyarapítják a jogi szolgáltatásokat. Az Üttv. alapján az alábbi tevékenységeket vettük számba: *jogi képviselet, jogi tanácsadás, okiratszerkesztés- és digitalizálás, okiratellenjegyzés, ügyvédi letét*. Ezeket a tevékenységeket fogjuk a következőkben folyamatoknak tekinteni az érthetőség érdekében: adott ügyfélnek adott időben nyújtott adott típusú eredményt megvalósító szolgáltatást nevezzük *folyamatnak*. Az ügyvédi irodák szoktak az Üttv. keretein túl is nyújtani szolgáltatásokat (pl. cégbejegyzés, levél megírása, stb.), ezeket is folyamatoknak tekintjük. A folyamat teljesítését előmozdító²⁸ tevékenységek összességét a következőkben *feladatoknak*²⁹ nevezzük. Fontos, hogy a feladatokból építkező folyamatokat szűken értelmezzük, – tehát például a jogi képviselet nem foglalja magába az okiratszerkesztést – csak így tudjuk különválasztani azokat. Ha egy ügyfél megbízást ad az ügyvédnek több folyamat elvégzésére (például okiratszerkesztés és képviselet), akkor ezt a folyamatösszességet *ügynek* nevezzük. Az ügy tehát maga az ügyfél által igényelt szolgáltatások összessége, amelyet az ügyvéd folyamatokat alkotó feladatok elvégzésével teljesít. A folyamatokat képező feladatok elképzelhető, hogy másképpen alakulnak egyes ügyvédeknel, viszont a folyamatok szintjéig minden ügyvédi irodára ezek a felsorolt folyamatokat tekintjük jellemzőnek.

3.2. Ügyvédi irodák stratégiája

Richard Susskind felhívja a figyelmet arra, hogy még a nagyobb ügyvédi irodák sem fordítanak elég figyelmet a stratégiaalkotásra és az üzleti tervezésre, pedig a technológiák előnyös kihasználása érdekében ez feltétlen szükséges lenne (Susskind, 2017). Azért van szükség beazonosítanunk továbbá az ügyvédi irodák stratégiáit, mert így tudjuk megismerni, hogy milyen hatással vannak az innovációk az irodák működésére, egyáltalán engedik-e beleilleszteni a stratégiák az technológiákat az üzletvitelbe.

²⁸ Fontos kiemelni, hogy a teljesítés nem feltétlen pozitív kimenetelű eredményt jelent, hanem *kellő gondossággal való eljárást*: a folyamat – mint feladatok összességének – körütekintő, sikeres vagy sikertelen elvégzését.

²⁹ Például az okiratszerkesztés folyamat lépéseiként feladatok lehetnek például: ügyféllel való előzetes konzultáció, ügyfél azonosítása, okirat szövegének kitalálása a hatályos jogszabályok és az ügyvédi szakismeretek segítségével, okirat szövegének megszerkesztése, stb.

3.2.1. VRIO-elemzés

Balaton és Hortoványi alapján a stratégiai tervezést (stratégia kialakítását) stratégiai elemzés előzi meg. A stratégiai elemzést külső környezet és belső adottságok elemzésére lehet bontani (Balaton, et al., 2018). Mivel a mélyinterjúk során meg tudjuk ismerni az adott ügyvédi iroda kialakult stratégiáját, stratégiai elemzésre csak épp annyira van szükség, hogy összekössük a szervezetelméleti megközelítésekkel a szervezeti képességeket és erőforrásokat.

A technológiák alkalmazásának mozgatórugói (2.3. fejezet) körében már láthattuk, hogy a szervezeti és pénzügyi jellemzőkön túl a tudás és képességek is felmerültek. Ezek vizsgálatához megfelelő elemzési keretet nyújt a VRIO-elemzés. A VRIO-elemzés az értékes (valuable), ritka (rare), tökéletlenül másolható (imperfectly imitable), stratégiaiilag helyettesíthetetlen (non-substitutable) és szervezetiileg beágyazott (organization) erőforrásokat és képességeket tekinti versenyelőnyt nyújtóknak (Barney, 1991). Amennyiben az adott képesség vagy erőforrás tekintetében megvizsgáljuk, hogy jellemző-e a VRIO öt eleme, akkor képesek leszünk értékelni azokat jövedelemtermelő képességük szerint (Balaton, et al., 2018).

Értékes?	Ritka?	Másolása költséges?	Szervezetet segíti?	Hatása a verseny-pozícióra?	Teljesítmény
Nem	-	-	-	Versenyhátrány	Átlag alatti
Igen	Nem	-	-	Kiegyensúlyozott	Átlagos
Igen	Igen	Nem	-	Időleges	Átlag feletti
Igen	Igen	Igen	Igen	Tartós	Átlag feletti

2. táblázat – VRIO-elemzés

Forrás: (Balaton, et al., 2018, p. 82.) és (Barney, 1999) alapján saját szerkesztés

A 2. táblázat alapján VRIO-elemzéssel megállapíthatjuk, hogy az adott képesség vagy erőforrás milyen hatással lehet a versenypozícióra és milyen teljesítményt nyújt a használata. Az *értéktelen* képességek/erőforrások versenyhátrányt jelentenek, míg az *értékes, de ritka* képességek/erőforrások átlagos teljesítményt tesznek lehetővé. Amit *kevésbé költséges lemásolni*, az a képesség/erőforrás csak időleges versenyelőnyt biztosít, viszont ha még másolni is költséges (ritka és értékes), akkor már csak az a kérdés, hogy a *szervezetbe beágyazható-e* és már tartós versenyelőnyt is jelenthet. Bár a szervezeten kívülre mutatnak a levonható következtetések, mégis hasznos módszer a VRIO-elemzés arra, hogy következtetéseket vonjunk le a szervezeten belüli képességek és erőforrások stratégiai relevanciájára vonatkozóan.

3.2.2. Stratégiai tervezés

A vízió – mint jövőkép – a „szervezet kívánt jövőbeli állapotát rögzíti mindazon kritériumokkal, amelyekkel az előrehaladását méri” (Salamonné Huszty, 2000, p. 24.). A misszió pedig – mint küldetés – arra ad választ, hogy „mi a szervezet létezésének célja, mi az a szerep amit be akar tölteni” (Salamonné Huszty, 2000, p. 24.). Az ügyvédi irodák esetében a vízió eltérhet piaci pozíciótól függően, míg a misszió egy része bizonyosan egyezni fog az ügyvédi hivatás gyakorlásának céljaival, amelynek kereteit az Üttv. szabályozza és a MÜK etikai normákkal védi. A vízióalkotással való stratégiaalkotás a vállalkozói stratégiaalkotási iskola része, ahol a leader tudatosan, empirikusan és intuitívan kialakítja, majd személyesen elköteleződik a stratégia mellett (Salamonné Huszty, 2000). A kialakult stratégiák elemzéséhez Ansoff növekedési stratégiáit, Miles és Snow adaptációs stratégiáit és Porter versenysztratégiáit fogjuk iránymutatásul venni. Azért elemezzük több szempontból a vizsgált szervezeteknél kialakult stratégiákat, hogy mind a növekedés, az agilitás és a versenyben betöltött szerep jelenjen meg benne.

Az Ansoff-mátrix a 3. táblázat alapján új vagy meglévő piac és új vagy meglévő termék/szolgáltatás alapján állít fel 4 alapstratégiát.

	Meglévő szolgáltatás	Új szolgáltatás
Meglévő piac	Piaci terjeszkedés	Szolgáltatásfejlesztés
Új piac	Piacfejlesztés	Diverzifikáció

3. táblázat – A növekedési stratégiák alaptípusai szolgáltatásra összpontosítva
Forrás: (Balaton, et al., 2018, p. 113.) és (Ansoff, 1965, p. 109.) alapján saját szerkesztés

A *piaci terjeszkedés* az eddigi piacon és szolgáltatással érne el növekedést, amelyet vagy a növekvő szolgáltatáspiaci méret, vagy a növekvő szolgáltatáspiaci részesedés tesz lehetővé. A *szolgáltatásfejlesztés* már új szolgáltatást feltételez, amelyet vagy egy új szolgáltatás nyújtásával, vagy a meglévő szolgáltatás bővítésével, esetleg több szolgáltatás egyesítésével lehet elérni. A *piacfejlesztés* meglévő szolgáltatással új piacra összpontosít: ezt vagy új piaci szegmensek meghódításával, vagy újraszegmentálással, vagy új használati módok elterjesztésével, vagy pedig területi terjeszkedéssel lehet megvalósítani (Balaton, et al., 2018). A *diverzifikáció* stratégiája új szolgáltatások új piacokon való értékesítését tűzi ki célul, ahol beszélhetünk vertikális, horizontális és laterális diverzifikációról. A vertikális diverzifikáció esetében az eddigi iparághoz szorosan kapcsolódó, de mégis új iparágban kezdi meg tevékenységét. A horizontális

diverzifikáció esetében szolgáltatás-nyújtási szempontból közel álló és jól társítható szolgáltatásokkal bővül a kínálat. A laterális diverzifikáció teljesen új és az eddigiektől eltérő piacon nyújt új szolgáltatásokat (Jhonson - Scholes, 1999).

Miles és Snow adaptációs stratégiái segítségével fel tudjuk ismerni azt, hogy a vállalkozás szervezete mennyire képes alkalmazkodni a környezeti kihívásokhoz (Miles - Snow, 1978). Négy alapstratégiát sorolnak fel: kutató (innováció), védő (konszolidáció), elemző (kivárás) és reagáló (sodródás) stratégiákat. A *kutató stratégia* a trendek meghatározója, rugalmas és organikus szervezetben folyamatosan új megoldásokat keres és fejleszt, jellemzően olyan iparágakban van jelen, ahol a környezet gyorsan változó. A *védő stratégia* esetében egy belső struktúra által védett tudásról vagy megoldásról van szó, amely hatékony felhasználása és védelme a kulcs. Az *elemző stratégia* nem köteleződik el egy megoldás mellett sem, hanem kivár és egyensúlyozik a kutató és védő stratégia között. Gyors követés és esetleg duális szervezet jellemző erre a stratégiára. Végül a *reagáló stratégia* a trendek kései követője, csak olyan megoldásokat használ, amelyek megvetették lábukat a piacon (Balaton, et al., 2018).

Michael Porter a stratégiai előny két forrása és a fogyasztói szegmensek függvényében három alapstratégiát – megkülönböztető, költségdiktáló és összpontosító – emel ki (Porter, 1980).

		A stratégiai előny két forrása	
		A fogyasztó által érzékelt egyediség	Alacsony költségpozíció
Stratégiai célcsoport (az iparágon belül)	Valamennyi fogyasztói szegmens	Megkülönböztető	Költségdiktáló
	Meghatározott fogyasztói szegmens	Összpontosító	

4. táblázat - **Porter-féle általános versenysztratégiák**
 Forrás: (Balaton, et al., 2018, p. 131.) és (Porter, 1980, p. 39.)

A *költségdiktáló stratégia* a 4. táblázat alapján valamennyi szegmensben alacsony költségpozícióval próbál minél nagyobb stratégiai előnyre szert tenni. A *megkülönböztető stratégia* a vállalat megkülönböztetését és jó azonosíthatóságát tűzi ki célul a versenytársakhoz képest. Az *összpontosító stratégia* bizonyos fogyasztókra, termékvonagra vagy földrajzi területre fókuszál, így egyedüli célja, hogy ennek a szegmensnek meg tudjon felelni (Balaton, et al., 2018).

3.3. Üzleti modell vászon és üzletimodell-innováció

Az üzleti tervezés egy „több évre szóló cselekvési terv, amelyet a stratégiai akciók és projektek alapján alakítanak ki” (Balaton, et al., 2018, p. 13.). Az üzleti tervezésre épül az üzleti modellezés (Horváth, et al., 2018), amely „olyan kulcsfontosságú, egymástól függő rendszerek tervezését jelenti, amelyek megteremtnek, és fenntartanak egy versenyképes üzletet” (Mayo - Brown, 1999, p. 18.). Az üzleti tervezésre épülő üzleti modellezés azért nagyon hasznos, mert ezzel egyszerűen és érthetően fel lehet térképezni az adott ügyvédi iroda kialakult értékteremtő folyamatainak rendszerét.

Az üzleti modellezésben az Osterwalder és Pigneur *üzleti modell vászon (Business Modell Canvas)* keretrendszerét alkalmazzuk, amely az alábbi elemekből áll (Osterwalder - Pigneur, 2010):

- a) *Értékajánlat*: ügyfelek igényeit és szükségleteit kielégítő, értékteremtő termékek és szolgáltatások halmaza.
- b) *Kiemelt erőforrások*: az üzleti modell működéséhez nélkülözhetetlen eszközök és erőforrások, amelyek megteremtik az értékteremtés alapját.
- c) *Kiemelt tevékenységek*: az értékajánlat és az üzleti modell fenntartásához szükséges tevékenységek összessége.
- d) *Kiemelt partnerek*: az értékajánlat közvetítését segítő partnerek és szállítók, kiszervezett tevékenységet vagy szolgáltatást végzők.
- e) *Csatornák*: az ügyfelek elérésének kommunikációs útvonala, amely felkelti a figyelmet, elérhetővé teszi az értékesítést és az értékesítés utáni szolgáltatásokat.
- f) *Ügyfélkapcsolatok*: a kommunikációs csatorna, ahogyan kommunikálni tud az ügyfél a szervezettel. Ez történhet automatikusan, személyesen (fizikailag egy térben vagy elektronikus kapcsolattartási módszerekkel) és levelezés útján is.
- g) *Ügyfélcsoportok*: az ügyfelek azon szegmense vagy szegmensei, amelynek az értékajánlatot a szervezet értékesíteni szeretné.
- h) *Költségszerkezet*: az üzleti tevékenység folytán felmerült kiadások halmaza, amelynek egy része az értékesítési volumen függvényében változhat, a másik része fix költségként értékesítéstől független rendszeres kiadások halmazaként jelenik meg.
- i) *Bevételek*: az értékajánlatért az ügyfelek által kifizetett pénzek összege, amely megmutatja az értékajánlat keresletét egy adott periódusban.

Ha meghatároztuk a jelenlegi üzleti modellt és meg tudjuk határozni milyen környezeti hatások és trendek, technológiák várhatók a piacon, akkor meg tudjuk azt is becsülni, milyen változások mennek végbe az üzleti modellben. *Üzletimodell-innovációnak* tekintjük „az ügyfeleknek nyújtott érték lényegi megújítását, a vállalat/hálózat folyamatainak és tevékenységrendszerének jelentős mértékű átalakítását, valamint a bevételi források és költségstruktúra újradefiniálását” (Horváth, et al., 2018, p. 5.).

Kialakult iparág hanyatlása	Új iparág születése	Technológiai tényezők
– Bevételek jelentős mértékű csökkenése – Korábbi értékesítési formák átalakítása, továbbfejlesztése – Fontos ügyfelek elvesztésével kapcsolatos félelmek – Erősödő árverseny – Iparágban végbemenő strukturális krízis – A versenytényezők változása erodálja a korábban meghatározó versenytényezőkben erős vállalatok piacát – Alsó piaci szegmensen megcélzó megszakító innováció fenyegetése	– Elégedetlenség a jelenlegi üzleti modellel – Kielégítetlen fogyasztói igények jelenléte – Jelentős fogyasztói szegmens szorul ki a fogyasztásból a drága és bonyolult jelenlegi megoldások miatt – Eltolódott a fókusz a fogyasztók elvégzendő feladataitól, a fogyasztói szükségletek egy részét senki sem fedi le – Generációváltás – Korábbi rossz tapasztalatok	– Új technológiai vívmány elterjedése (korábban elképzelhetetlen üzleti modelleknek nyithat utat) – Új lehetőségek az értékteremtésre az elérhető technológiák és erőforrások által – Digitalizáció

5. táblázat - Az üzletimodell-innováció kiváltó okai, motivációs tényezői
Forrás: (Horváth, et al., 2018, p. 6.)

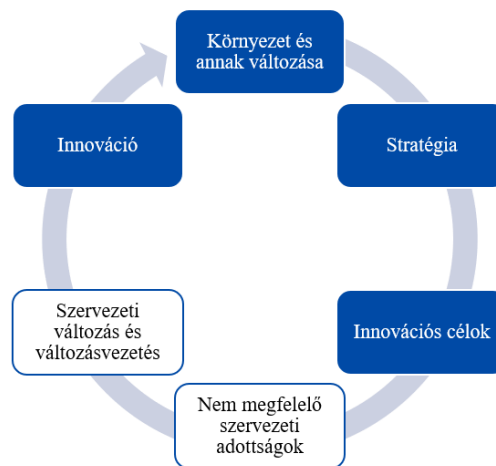
Az 5. táblázat alapján elmondhatjuk, hogy az üzletimodell-innovációt kiválthatja a kialakult iparág hanyatlása, technológiai tényezők, vagy akár egy új iparág születése. A kiváltó okokat és motivációs tényezőket szelektálva a trendek alapján megkaphatjuk azokat a változtató tényezőket, amelyek módosíthatják a jelenlegi üzleti modellt.

3.4. Változásvezetés, innovációmenedzsment és tudásmenedzsment

Ahhoz, hogy megvizsgáljuk, a jelenlegi modellek és a bemutatott technológia találkozása következtében mi lehet a helyes vezetési reakció, érdemes használni változásvezetési modelleket. Ezekhez a modellekhez szorosan kapcsolódik az innovációmenedzsment és a tudásmenedzsment, amelyek ugyanabból a célból lehetnek hasznosak: segítik feltárni a kulcspontjait a technológiák alkalmazásának.

A technológiai változások a jogi szolgáltatások területén szervezeti változásokkal is járhatnak. Beer és Nohria vezetői nézőpontból mutatnak be két szervezeti változástípust, amelyek között lehetséges egy integrált változásvezetési modellt is kialakítani (Csedő -

Zavarkó, 2019). Az *E-típusú változás* esetén a tulajdonosi érték maximalizálása a cél, a szervezet felülről irányítottan fogja a struktúrát és folyamatokat érintő változásokat pénzügyi ösztönzők segítségével véghezvinni. Az *O-típusú változás* esetén nem a gazdasági érték maximalizálása, hanem a szervezeti képességek fejlesztése a cél, amelyet alulról jövő kezdeményezésekkel, kultúra és szervezeti magatartás változtatásával és elköteleződéssel valósít meg. Az *E-típusú változás* esetén a folyamatok tervezéssel és programok felállításával alakulnak, míg az *O-típusú változás* esetén kísérletezéssel és organikus fejlődéssel (Beer - Nohria, 2001).

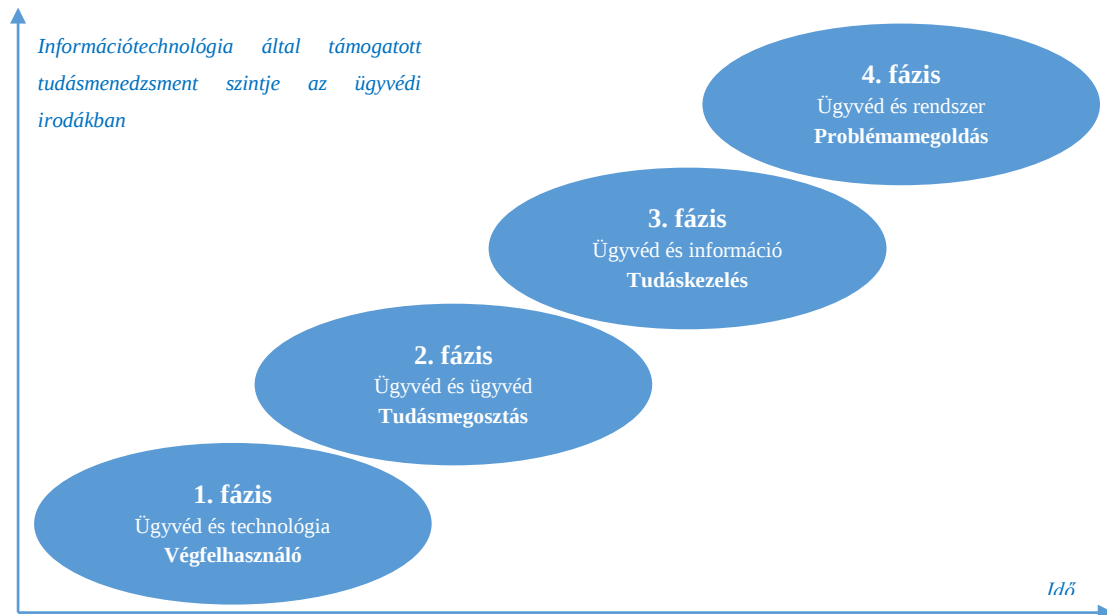


6. ábra - Az innováció és a változás összefüggései a szervezeti hátráltató tényezők elemzéséhez
Forrás: (Csedő - Zavarkó, 2019, p. 90.)

„Az innováció és a szervezeti változás között jelentős összefüggések vannak” (Csedő - Zavarkó, 2019), így a 6. ábra alapján is látható: szervezeti tényezőktől is függ az innovációs célok implementálása. Sull például az aktív tehetetlenségi állapotot emeli ki, amikor a szervezet tagjai a környezeti változások ellenére is maradnak a jelenlegi mechanizmusaiknál (Sull, 1999). Az innovációt hátráltathatják *belső, szervezeti tényezők*, mint a hierarchia, túlzott kontroll, rövidtávú teljesítményértékelés, kockázatkerülés, gyenge kooperáció, hiányos vezetői kompetenciák; de hátráltathatják az ehhez kapcsolódó *külső tényezők* is: szabályozási környezet, vállalkozói kedv, bizalomhiány az iparági szereplők között, szakértelem hiánya (Csedő, et al., 2018).

A *tudás* stratégiai erőforrása az ügyvédi szervezeteknek, amely jó tudásmenedzsmenttel jövedelmezően tud növekedni (Gottschalk - Terje, 2009). Elengedhetetlen elem a tudás ahhoz is, hogy az adott technológia alkalmazásáról az ügyvéd tudjon dönteni, valamint hatékony legyen a folyamatokra illesztése. Terrett szerint ennek két módja van: ha technológiai előrelépés történik és ha kulturális változtatás. Szerinte, ha az ügyvédek

tudást cserélnek, kulturális változtatásokat eszközölnek és értékelési, kompenzációs rendszereket vezetnek be, akkor magas szinten fejleszthető a teljesítmény (Terrett, 1998). Terrett alapján tehát elmondhatjuk, hogy két út áll az ügyvédek előtt tudásmenedzsment területén: technológiát vagy szervezeti kultúrát tudnak fejleszteni.



7. ábra - A tudásmenedzsment rendszer fázisainak modellje ügyvédi irodák esetén
 Forrás: (Gottschalk - Terje, 2009, p. 437.) alapján saját szerkesztés

A 7. ábra alapján az információtechnológia (IT) segítségével gyakorolt tudásmenedzsmentnek négy fázisa van. Az *első fázis*, amikor az ügyvéd egyszerűen IT eszközöket használ végfelhasználóként a saját hatékonyságának növelése érdekében. A *második fázis*, amikor ügyvédek közötti kommunikáció vagy tudáscsere érdekében történik az IT eszköz használata. A *harmadik fázis*, amikor adatok és adatbázisok használatát teszi lehetővé az IT megoldás. A *negyedik fázisban* azért használ egy információs rendszert az ügyvéd, hogy annak segítségével megoldjon egy problémát (Gottschalk - Terje, 2009).

3.5. Az ügyvédi irodák elemzésének összefoglalása

Az előzőekben bemutatott elméleti keretek alapján a követhetőség érdekében összefoglaló ábrák szemléltetésével fogjuk bemutatni az ügyvédi irodák működését. Ez a 8. ábrán látható keretmodell az ügyvédi irodák elemzésének összefoglalásaként van jelen, bizonyos – már bemutatott – elméletek azért nincsenek benne, mert azok az elméleti keretek kitöltésében, vagy a következtetések tekintetében segítenek bennünket.

Képesség, erőforrás	VRIO-elemzés képességek és erőforrások	VRIO-elemzés képességek és erőforrások	VRIO-elemzés képességek és erőforrások
Stratégia	Növekedési stratégia	Adaptációs stratégia	Versenysstratégia
Üzleti modell kulcsszavai	Értékajánlat	Kiemelt erőforrások	Kiemelt tevékenységek
	Kiemelt partnerek	Csatornák	Ügyfélkapcsolatok
	Ügyfélcsoportok	Költségszerkezet	Bevételek
Technológia és változási okok	Digitális átalakulás szintje	Tudásmenedzsment IT fázisa	Üzletimodell-innováció kiváltó okai

8. ábra – Az ügyvédi irodák elemzésének összefoglaló ábrája

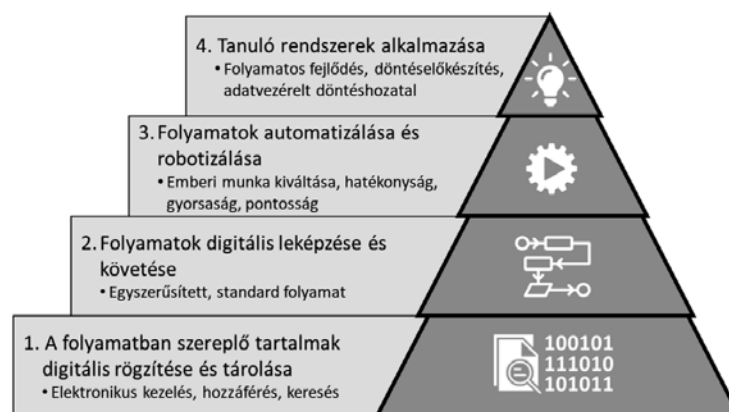
Forrás: saját szerkesztés az elméleti keret alapján

A 8. ábra első sora a 3.2.1. fejezetben bemutatott VRIO-elemzés (Barney, 1999) alapján az irodák jellemzőbb képességeit és erőforrásait mutatja be. A „stratégia” sorban a 3.2.2. fejezet stratégiai modelljeiből – így a növekedési stratégia (Ansoff, 1965), adaptációs stratégia (Miles - Snow, 1978) és versenysstratégia (Porter, 1980) modellekből – a kutatás során kiválasztott stratégiákat fogja szemléltetni. Az „üzleti modell kulcsszavai” a 3.3. fejezetben található üzleti modell vászon (Osterwalder - Pigneur, 2010) elemeit mutatja be a kutatás alapján. A „technológia és változási okok” sorban a digitális átalakulás megállapított szintjét (Marciniak, et al., 2020) (4. fejezet), a tudásmenedzsment rendszer fázisát (Gottschalk - Terje, 2009) (3.4. fejezet) és az adott ügyvédi irodára jellemző üzletimodell-innovációt kiváltó okokat (Horváth, et al., 2018) (3.3. fejezet) szemlélteti.

4. A jogi szolgáltatásokat támogató technológiák és rendszerek

Richard Susskind szerint „az exponenciálisan növekedő számítási kapacitás, a mesterséges intelligencia, és ezáltal a pertörténetek végtelen tömegének feldolgozhatósága a következő évtizedben elképzelhetetlen változást hoz a jogalkalmazásban és az igazságszolgáltatásban” (Susskind, 2019). Az ügyvédek munkájának támogatására és tevékenységeinek alapvető változására több technológia megjelenése is rávilágított: megjelentek a blokklánc alapú okos szerződések és a mesterséges intelligencia. Mivel ebben az iparágban kiemelt erőforrás az emberi erőforrás (Sherer - Lee, 2002), a jogi szolgáltatásokba betörő technológiák kapcsán írt magyar szakcikk nagy része ezen technológiák emberi erőforrásra gyakorolt negatív hatásaival foglalkozik. A jogi szolgáltatások terén jelentkező új technológiai megoldásokat *diszruptív (romboló) technológiáknak* is nevezik, mivel alapvetően meg fogják tudni változtatni a jogi szolgáltatások piacát (Fülöp, 2019). Ez a megközelítés részemről vitatott, hiszen a jogi szolgáltatások piacának változása nem jelenthet minden aspektusból a jelenlegi piaci szereplőkre nézve negatív következményeket. Elképzelhetőbbnek tartok egy olyan kimenetelt is, ahol ezek a technológiák fejlesztik és támogatják a piaci szereplőket, így az azokat használók versenyképesebbek lesznek. Erre mutatnak rá a Wolters Kluwer már bemutatott felmérései is.

A digitális átalakuláshoz vezető úton különböző technológiák segítségével juthatunk el a papír alapú ügymenettől a digitalizált ügymenetig a 9. ábra alapján.



9. ábra – A folyamatok digitális átalakulásának szintjei a szolgáltatószerződésekben
Forrás: (Marciniak, et al., 2020)

Az optikai szövegfelismerés (OCR) technológia, vagy különböző beszédfelismerő, beszédleíró (diktáló) technológiák alkalmasak arra, hogy az ügyvédek nem digitalizált

formában lévő adataikat digitalizált formába alakítsák át. Ezek a technológiák jelentik a digitális átalakulás első lépcsőjét (Marciniak, et al., 2020).³⁰ A 4. ábra alapján a második lépés a folyamatok digitális leképzése és követése, amely folyamatvezérlő (workflow) rendszereken keresztül történik (Marciniak, et al., 2020),³¹ a harmadik lépés a robotizált folyamatautomatizálással, a negyedik lépés a mesterséges intelligenciával kapcsolatos.

A következőkben – a teljesség igénye nélkül – bemutatom röviden azokat a technológiákat és technológiákra épülő rendszereket, szoftvereket, amelyek érinthetik az ügyvédi irodák tevékenységének átalakulását. A felsorolt technológiák között nem térek ki a nem kifejezetten ügyvédi szolgáltatásokkal kapcsolatos, vagy azt bár érintő, de a téma fókuszát más irányba terelő technológiákra és rendszerekre. A technológiák és rendszerek közül azokat érintem, amelyeket az ügyvédi iroda be tud építeni működésébe.

4.1. Feltörekvő technológiák

4.1.1. Robotizált folyamatautomatizálás (RPA)

A harmadik lépcsője a digitális átalakulásnak (4. ábra) a robotizált folyamatautomatizálás (Robotic Process Automation – RPA), amely megoldást jelenthet a szervezetek számára az ismétlődő, alacsony hozzáadott értékű munka kiváltására (Anagnoste, 2018). Az RPA a strukturált vagy félig strukturált adatokat használva alkalmas akár bonyolultabb feladatok elvégzésére is (Marciniak, et al., 2020). A folyamataik automatizálásával az ügyvédi irodák képesek lehetnének olyan automatizált folyamatokat kialakítani, amely jelentősen csökkenti az igénybe vett emberi erőforrást. Ez főként az adminisztratív feladatok helyettesítésében nyújthat nagy segítséget. Az ilyen haladott folyamatautomatizálás csak a nagyobb ügyvédi irodákra jellemző, amelyek nagyobb háttérfolyamatokkal rendelkeznek (The Law Society, 2019).

4.1.2. Mesterséges intelligencia és gépi tanulás

„Az emberek nem ügyvédek akarnak, hanem megoldást jogi problémáikra.” (Susskind, 2019) A mesterséges intelligencia megjelenése az összes jogi szolgáltatás működésébe

³⁰ Marciniak bár a vállalatok és a vállalati folyamatok elemzése során építette fel a digitális átalakulás szintjeit, megállapításait az „ügyvédi irodák mint vállalkozások” megközelítés mentén találta meg használhatónak.

³¹ Itt megtörténik a folyamatok standardizálása, egyszerűsítése.

alapvető változásokat hozhat: a mesterséges intelligencia használható lehet mind a bírósági, mind az ügyészi és ügyvédi hivatásban egészen más szempontokból.³² A mesterséges intelligencia már sikeresen megjelent az emberi erőforrás menedzsment (HRM) és az ügyfélkapcsolat menedzsment (CRM) területén (Ransbotham, et al., 2017), ahogy az ellátáslánc menedzsmentben (Ehret - Wirtz, 2017) és az egészségügyben, gyógyszeriparban (Liew, 2018) (Bates, et al., 2014) is. Ez a technológia a digitális átalakulás 4. szintjét jelenti, amennyiben kognitív (gépi tanulás) a mesterséges intelligencia (Marciniak, et al., 2020), valamint a tudásmenedzsment IT rendszereinek (Gottschalk - Terje, 2009) 4. fázisát, ahol már problémát segít megoldani az adott rendszer. A legtöbb mesterséges intelligencia rendszer képes gépi tanulásra, ami utat nyithat a tudás fejlődésének és a teljesítmény növelésének. Óriási mennyiségű adatot feldolgozva képes algoritmusok alapján problémákat megoldani és feladatokat végrehajtani (Dhankar - Walia, 2020). A mesterséges intelligencia és a gépi tanulás az RPA-val ellentétben már inkább félig strukturált és strukturálatlan adatokon alapszik, ezek feldolgozására hivatott (The Law Society, 2019).

A korlátja lehet ennek a technológiának, hogy Richard Susskind szerint nem fog tudni helyettesíteni célok kijelölésében és az érzelmi intelligencia terén (Susskind, 2019). A mesterséges intelligencia ugyanis nem az ügyvédek munkáját, hanem a jogi asszisztencia munkáját fogja tudni helyettesíteni (Dömös, 2020). A mesterséges intelligencia jogi szolgáltatásokban való használata kihívásokat jelent a jog speciális jellemzői miatt, ezek közül kiemelhető a jogi érvelés multimodalitása,³³ a jogrendszerekben kialakult mérlegelési lehetőségek,³⁴ a jogban használt tudás kialakulása,³⁵ valamint a jogtudomány folyamatos fejlődése (Rissland, 1990).

³² A mesterséges intelligencia jogi szolgáltatásokra való hatása esetén fontos leszögezni, hogy a magyar bírói gyakorlat nem precedensrendszeren (hanem kontinentális modellen) alapszik, éppen csak kezd kialakulni 2020 óta egy korlátozott precedensrendszer a Kúria jogegységi panasz eljárása kapcsán (Dobos, 2020). Nem ugyanazt jelenti a mesterséges intelligencia egy kontinentális vagy egy precedensrendszer esetén, mivel a precedensjog esetén a bírósági joggyakorlatot kell elemezni és alkalmazni, a kontinentális modellben pedig a hatályos jogszabályok keretei közötti mérlegeléssel való egyedi döntés a jellemző. A precedensjog esetén kisebb bírósági mozgástérrel van dolgunk, így hatékonyabban használható akár az ügyvédek oldaláról az eljárást előre lefuttató algoritmus.

³³ Mind a szabályok, alapelvek, jogegységi határozatok megjelennek az érvelésben.

³⁴ Ezek nem egyértelmű igen vagy nem válaszokat adnak, hanem egy keretet, amelyben a bíróság dönt. Ez a döntés viszont rengeteg szubjektív tényező függvénye, így idővel vagy személyenként ez mindig változik.

³⁵ A józan észről a speciális jogi ismeretekig mindent tartalmaz, így nehéz strukturálni ezeket és rábízni egy mesterséges intelligenciára.

2016-ban a BakerHostetler amerikai ügyvédi iroda „alkalmazásba vette” Ross-t,³⁶ az IBM által fejlesztett mesterséges intelligencia alapú ügyvédet, aki gyakorlatilag ugyanúgy a precedensek szűrését végzi az ügyfél vagy ügyvéd keresési feltételeire reagálva (Turner, 2016). Így fel lehet tenni neki a kérdéseket és hivatkozásokkal válaszol, de képes egy adott szövegkörnyezethez hivatkozásokat keresni, dokumentumok helyességét értékelni, összefoglalni jogszabályokat, eseteket, és kiszűri a hatályon kívül helyezett jogszabályokat is (Ross Intelligence, 2020). A nagyobb ügyvédi irodák közül például a Baker McKenzie ügyvédi irodák elől járnak a mesterséges intelligencia alkalmazásában. Használták jogi hírek, tartalmak, szakcikkék és jogszabályok feldolgozására és szűrésére ügyvédek által kívánt feltételek szerint (Global Legal Post, 2018), szerződések készítése, átvilágítások és adatelemzés (e-discovery) kapcsán (Hegymegi-Barakonyi, 2017), de használták az ügyfelek igényeinek felkutatására és az ügyfél-kockázatok előrejelzésére³⁷ is (Hudgins, 2020). A fellelhető rendszereket elemezve Cody O’Brien arra a következtetésre jutott, hogy képesek ugyan a mesterséges intelligencia rendszerek kiváltani folyamatokat, viszont ezek működtetése, és az eredmények felhasználása ügyvédi emberi erőforrást igényel. Szerinte ezek a technológiák inkább *segítenek* az ügyvédeknek abban, hogy a valódi szellemi munkát igénylő folyamatokra koncentráljanak (O’Brien, 2019).

A mesterséges intelligencia megjelenésével új üzleti modellek³⁸ fognak épülni a jogi szolgáltatásokra (Armour - Sako, 2020). Armour és Sako egy tradicionális és három egymásra épülő mesterséges intelligencia alapú üzleti modellt mutat be (6. táblázat). A tradicionális ügyvédi üzleti modell a *jogi tanácsadás modell*, ahol testreszabott jogi tanácsadást nyújt az ügyvéd. A *jogi műveletek modell* a jogi szolgáltatások nyújtását mesterséges intelligenciával helyettesítik, az ügyfél ügyét egy meghatározott munkafolyamat segít megoldani. Ehhez a modellhez szükség van nagy mennyiségű adatra, műszaki szakértelemre és jogi szakértelemre is, amit a mesterséges intelligencia tud használni. A *jogi technológia modell* a jogi műveletek modellben használt

³⁶ Ross-t, mint mesterséges intelligenciával működő szolgáltatást bárki igénybe veheti előfizetéses modellben. (További információ: <https://www.rossintelligence.com/what-is-ai>)

³⁷ Ezeket az előrejelzéseket egy olyan adatbázis felhasználásával végzi, amely tartalmazza az ügyvédi irodák eddigi ügyeit, a releváns híreket, gazdasági és demográfiai adatokat.

³⁸ Ilyen üzleti modellek a nem feltétlen mesterséges intelligencián alapuló New Law jogi szolgáltatások, amelyek a tradicionális jogi szolgáltatások és az automatikus technológiai szolgáltatók között helyezkednek el (Szabó, 2017). Melléklet, xxx. ábra

technológiát értékesíti, gyakorlatilag a technológiai oldala.³⁹ A *tanácsadási modell* az előző két modellre épülve a hatékony és jövedelmező technológia-alkalmazás előmozdítása érdekében nyújt üzleti-informatikai tanácsadást (Armour - Sako, 2020).

Üzleti modellek	Értékajánlat	Árazás	Elemei
Tradicionális jogi tanácsadás modell	Testreszabott jogi tanácsadás	Munkaalapú (munkaóra)	Bizalom, hírnév, befolyás
Jogi műveletek modell	Folyamatok hatékonysága és folyamatmenedzsment	Teljesítményalapú (fix díj)	Folyamat- és projektmenedzsment képességek
Jogi technológia modell	Technológiai megoldások	Előfizetés, licenszdíj	Szellemi tulajdon és platformok
Tanácsadási modell	Konzultációs tanácsadás	Munkaalapú (munkaóra)	Jogi technológiák és jogi műveletek szakértelmi megalapozása

6. táblázat – *Tradicionális és mesterséges intelligenciával támogatott üzleti modellek a jogi szolgáltatások piacán*
 Forrás: (Armour - Sako, 2020) alapján saját szerkesztés

Armour és Sako modelljei olyan jövőképet festenek, hogy az ügyvédi tanácsadásra végérvényesen technológia kapcsán egy folyamatmenedzsment és technológiai tanácsadás fog épülni. Az biztos, hogy a jogi szakértelmet, mint a humán erőforrás jellemzőjét egyik modell sem tudja nélkülözni, viszont egy teljesen átalakult piac képét jeleníti meg. Dr. Hegymegi-Barakonyi Zoltán⁴⁰ szerint a Baker McKenzie nem a „mindenre jó”, általános megoldásokban hisz, hanem az ügyfelek és a munkavállalók igényeire testreszabott megoldásokban (Hegymegi-Barakonyi, 2017). Ez a meglátás Armour és Sako tradicionális jogi tanácsadás modellje mellé rendeli a mesterséges intelligencia alapú modelleket és teret hagy a humán erőforrás érvényesülésének. Susskind szerint részben fel fogja váltani a testreszabott ügykezelést a standardizálás és a standardizált ügykezelést elvégző folyamatok kialakítása. A mesterséges intelligencia szolgáltatás árára való csökkentő hatása miatt pedig vagy előfizetéses, vagy bizonyos szerepelőknek ingyenes, vagy közkincs jellegű (mindenki számára ingyenes) árazási rendszerben működhet a jövőben a jogi szolgáltatás (Susskind, 2017).

³⁹ Ilyenek a „lawtech” cégek, startupok (pl. Luminance, Kira, Wolters Kluwer)

⁴⁰ A Baker McKenzie magyarországi ügyvédi irodájának vezetője.

4.1.3. Természetes nyelv feldolgozása (NLP)

A természetes nyelv feldolgozása (Natural Language Processing – NLP) formális logikát használ a nyelv informális struktúráinak elemzéséhez (Bird, et al., 2009). A cél olyan technológia kifejlesztése, amely feldolgozza és megérti az emberi nyelvet, majd képes azt reprezentálni (Brundage, et al., 2018). Ehhez mesterséges intelligenciát és gépi tanulást tud használni ez a technológia. Talán egyszer teljesen képes lesz feldolgozni a jogi nyelvet és visszaadni azt, amit egy ügyvéd mondana, viszont nem szabad elfelejteni, hogy a jogrendszer és a szerződések mind emberek által alkotottak (Haney, 2020). Ezzel a technológiával hatékonyabb döntéshozás, jobb keresési lehetőségek az adatbázisban, jogi megfelelés ellenőrzése, strukturált jogi jelentések készítése válik lehetővé (Robaldo, et al., 2019).

4.1.4. Prediktív elemzés

A prediktív elemzési technológiák – amelyek alapját a mesterséges intelligencia és a gépi tanulás adja – különösen az USA-ban terjedtek el, ahol a precedensek alapján meg lehet jósolni egy per kimenetelét ezekkel (The Law Society, 2019). A technológiával képesek lehetnek az ügyvédek megbecsülni az adott ügytől várható pénzügyi eredményt, de segítheti őket elszámolási döntések meghozatalában és tranzakcionális szerződések (pl. adásvétel) következményeinek felmérésében is. Az ügyvédek alapvetően három megközelítést mérlegelve becsülik meg a jövőt: ügy-központú elemzés, ügyvédi tapasztalat, empirikus információk (Osbeck, 2018). Ha ezeket a tudásokat képes helyettesíteni a mesterséges intelligencia, rangsorolni tudná az ügyeket, vagy akár megbízhatóbb előrejelzést adhatna az ügyfélnek lehetőségeiről.

4.1.5. Blokklánc

Satoshi Nakamoto 2008-ban álnév alatt publikálta a blokklánc technológia első szereplőjeként a Bitcoin elméletét, amely rendszert bizalmon alapuló elektronikus tranzakciók végzésére tervezték (Nakamoto, 2019). Elterjedté vált a szerződések *blokklánc (blockchain)* alapon való tárolásának lehetősége, ma már egyre több országban (köztük Magyarországon is) gondolkoznak azon, hogyan lehetne hasznosítani ezt a technológiát. A blokklánc technológiával növekszik a szerződéskötési lehetőségek tere és könnyebbé válik az okos szerződések létrehozása (Cong - He, 2019). Az okos szerződés olyan szoftver vagy tranzakciós protokoll, amelynek célja a jogilag releváns

események és cselekedetek automatikus végrehajtása, ellenőrzése vagy dokumentálása feltételek szerint (Savelyev, 2017). Ezen túl célja a rendszernek csökkenteni a jogi apparátust, az azzal járó költségeket és csalási lehetőségeket (Szabo, 1997) Az *okos szerződés* gyakorlatilag egy automatizált folyamat, amely egy szoftver segítségével képes működni és szükséges hozzá egy blokklánc rendszer (Havas-Sághy, 2018). A szerződések a blokklánc technológiát használva egy megváltoztathatatlan adathalmazként alakulnak és gyakorlatilag egy teljesen biztonságos rendszerben lesznek tárolva.

Viszont nagyon fontos, hogy hiába lennének megbízható módon tárolva a szerződések, az egész folyamat önmagában nem tudja nélkülözni az ügyvédet, a szakértelmet. A szerződés tartalmát egy jogász fogja meghatározni, míg azt informatikus fogja programozva leírni (Havas-Sághy, 2018). Amiért Magyarországon nem tud egyelőre elterjedni az okos szerződés, az az alábbiakban foglalható össze: az ügyvédi ellenjegyzés nem pótolható, nem lehet azonosítani az ügyfeleket okos szerződéseken keresztül, rugalmatlanok az okos szerződések (szerződés megszüntetését, szubjektív szerződési elemeket, szakértői adatbekéréseket nem képesek kezelni) és kétséges, hogy ki felel a programozási hibákért és tárolásért (Horváth, 2018).

4.2. Rendszerek és szoftverek

4.2.1. Közigazgatási rendszerek

A közigazgatási rendszerek a magyar közigazgatásban részt vevők közötti információátadásra szolgálnak, az ügyvédek – mint az állami hatóságokkal való interakciók aktív résztvevői – napi szinten használják ezeket a rendszereket. Bemutatásuk azért is fontos, mert jelenleg e rendszerek keretei között tudnak mozogni más technológiák, szoftverek.

Az *ügyfélkapu* a magyar állam ügyfélbeléptető rendszere, amely lehetőséget ad arra, hogy más állami rendszerekbe személyazonosság igazolásával biztonságosan be lehessen lépni (magyarorszag.hu, 2016). A *cégkapu* egy kötelező kapcsolattartási forma a gazdálkodó szervezetek – cégek és egyéb szervezetek – és az állam között (magyarorszag.hu, 2017). Az ügyfélkapu tehát azonosítást tesz lehetővé, míg a cégkapu a cégekkel és egyéb szervezetekkel – így az ügyvédi irodákkal – való kommunikációs fórum. Az ügyfélkapu rendszerét egészíti ki (vagy helyettesíti) az *eSzemélyi* és a hozzá kapcsolódó kártyaolvasó eszköz, amely az ügyfél vagy az ügyvéd azonosítását teszi lehetővé. Ennek van e-aláírás

és időbélyegző funkciója is, amelyek nagyban megkönnyítik az online szerződéskötést (Belügyminisztérium, 2021), viszont az eSzemélyit csak magánszemélyként lehet használni (Microsec, 2020).⁴¹ Az üzleti szerepelők és ügyvédek azonosítására – nem állami fejlesztésű technológiaként – példa lehet a Microsec Zrt. bizalmi szolgáltató *e-Szignó* szolgáltatása és kártyaolvasója. Ez egy elterjedt online aláírást és szerződéskötést üzleti szerepelők és ügyvédek számára is lehetővé tevő eszköz, amely aláíró-, bélyegző-, titkosító- és autentikációs tanúsítványokat bocsát ki (Microsec, 2021). Az Üttv. 18.§. (2) bekezdése szerint az ügyvéd elektronikus aláírása csak akkor használható, ha kamarai tagsága fennáll, ezt a bizalmi szolgáltatónak tehát kötelessége mindig ellenőrizni.

2018. január 1-jén, vagy azt követően indult minden peres és nem peres eljárásban az ügyvéd elektronikus ügyintézésre köteles.⁴² Az elektronikus ügyintézés nagy része az *Általános Nyomtatványkitöltő (ÁNYK)* programon keresztül történik, amely egy olyan állam által üzemeltetett keretrendszer, ahol a különböző hatóságoknak lehet nyomtatványokat beküldeni. Így az ügyvédek a keresetlevelektől az adóbevallásokig mindent ezen a rendszeren keresztül intéznek a hatóságok felé (MÜK, 2021b). A rendszerben különböző űrlapokat lehet kitölteni, amelyet ügyfélkapus azonosítást követően lehet beküldeni a hatóságokhoz elbírálásra. A hatóságokkal való kommunikáció egyszerűbb csatornája lehet az *e-Papír* szolgáltatás, amely szöveges üzenetküldést és fájlok csatolását teszi lehetővé (NISZ Zrt., 2018). Az E-Akta projekt keretében az ügyvédeknek lehetőségük van 2019-től, hogy használják az *Ügyfél Iratbetekintő Rendszert (ÜIR)*, ahol be lehet tekinteni a magyar bíróságok által vezetett azon ügyiratokba, amelyben az ügyvéd, mint képviselő jár el (Homoki, 2019).

Az említetteken túl még bőven léteznek közigazgatási nyilvántartási rendszerek és szolgáltatások (mint például a Földhivatali-nyilvántartás, Gépjárműkereső, pályázatkezelő rendszerek, eBEV-portál, JÜB), amelyeket bizonyos ügytípusok vagy a saját működési területük függvényében rendszeresen használnak az ügyvédi irodák. Ide tartozhatnak még a céginformációs nyilvántartások (e-cégjegyzék, e-beszámoló),⁴³ valamint az ezekre épülő szolgáltatások (pl. Opten, Céginformáció.hu, stb.). Látható tehát, hogy

⁴¹ Az AVDH szolgáltatás a polgári perrendtartásról szóló 2016. évi CXXX. törvény 325. § (1) bekezdés g) pontja alapján teljes bizonyító erejű magánokiratnak minősül, viszont nem természetes személyek esetében ez sem használható (Microsec, 2020).

⁴² Az elektronikus ügyintézés és a bizalmi szolgáltatások általános szabályairól szóló 2015. évi CCXXII. törvény (E-ügyintézési tv.) 9.§. (1) bekezdés b) pontja alapján

⁴³ Ezek ugyancsak közigazgatási nyilvántartások.

rengeteg alrendszerrel rendelkezik a magyar közigazgatás, ennek egységesítése és fejlesztése folyamatosan zajlik.⁴⁴ Ezek a rendszerek bizonyos eljárásokban kötelezően alkalmazandók, viszont vannak olyan eljárások (pl. egyesület bejegyzése), amely papír alapon is indíthatók, tehát ezek esetében a közigazgatási rendszerek fakultatívan alkalmazható rendszerek. A szövegszerkesztő alkalmazások⁴⁵ segítségével lehet elkészíteni az elektronikus ügyintézés során csatolandó beadványokat és különböző okiratokat, iratokat – ezeket tehát szükségszerű alkalmaznia az ügyvédeknek.

4.2.2. Jogtárak és jogi elemzőszoftverek

A jogászi szakmák általános jellemzője, hogy rendkívül szerteágazó és bonyolult háttértudásanyag is szükséges a gyakorlásához. Ez alatt értem például a folyamatosan változó jogszabályokat (pl. törvényi, kormányrendeleti és európai uniós szinten is) és az ezeknek értelmet adó jogdogmatikai háttéranyagoknak, a különböző bírósági ügyiratokat, határozatokat, valamint a jogalkotói és jogalkalmazói magyarázatokat és kommentárokat. Ezek szintetizálására kialakultak olyan szoftverek, amelyek biztosítják a jogi háttéranyagok szövegéhez való hozzáférést, jogszabályfigyelést és változásfigyelést. Ezen kívül alkalmasak arra ezek a rendszerek, hogy keresni lehessen a jogi háttéranyagokban és összehasonlítani azokat; némelyik rendelkezik iratkészítéshez sablonokkal, nyomtatványkitöltő funkcióval. Ilyen magyar rendszer a *Jogkódex* szoftver (HVG-ORAC, 2013), a Wolters Kluwer *Jogtár* szolgáltatása (amelynek van ügyvédekre specializált verziója is) (Wolters Kluwer, 2021a).

Több olyan lawtech startup van, amely *jogi elemzési* szolgáltatásokat nyújt mesterséges intelligencia technológiával. Ilyen a *Luminance*, a cambridge-i egyetemen fejlesztett felügyelt- és felügyelet nélküli gépi tanulásra (machine learning) képes mesterséges intelligencia, amely adatelemzési (e-discovery) és szerződés-felülvizsgáló⁴⁶ szolgáltatásokat kínál (Luminance, 2021), vagy ilyen a *Kira* is (Kira, 2021). Ezek a szoftverek több ezer szerződést vagy jogi dokumentumot képesek átvizsgálni és kiragadni azokból a kockázati elemeket, összefüggések megítélését, egyéb következtetéseket. Waisberg és Hudek kiadott egy tanulmányt a Kira bevezetésének hatásairól, e szerint egy

⁴⁴ Például a Digitális Bíróság projekt keretében a közhiteles nyilvántartásokat összekapcsolják a bírósági rendszerrel (birosag.hu, 2018)

⁴⁵ Ilyen alkalmazás lehet például a Microsoft Office Word, vagy az Adobe Acrobat. Ezek mellett még jellemző szkennel és nyomtató használata.

⁴⁶ A honlapján fellelhető információk alapján 90%-al csökkentheti a szerződés-felülvizsgáló időt.

szerződés felülvizsgálata a Kira bevezetése esetén a tradicionális⁴⁷ 45 percről 20 percre csökkenne az eddig felülvizsgált szerződések volumene tekintetében, és minden további szerződés felülvizsgálata csupán 5 percet venne igénybe.⁴⁸ A Kira árszabásával (10 \$ egy szerződés felülvizsgálata) az eddigi volumen felülvizsgálata esetén fele akkora egységköltséggel, hatszor akkora volumen esetén pedig ötöd akkora egységköltséggel kivitelezhető a szerződés-felülvizsgálat. Azonos volumen mellett a bevétel 35%-os növekedését eredményezi a mesterséges intelligencia általi szerződés felülvizsgálat bevezetése (Waisberg - Hudek, 2021).

4.2.3. Szerződésmenedzsment

Bár a már említett Luminance és Kira foglalkozik szerződések elemzésével, viszont nem foglalkozik teljeskörűen szerződéskészítéssel vagy az ezzel kapcsolatos folyamatokkal. A Legito képes automatizálni a szerződéskészítést, tényvázlatok (okiratok és iratok) készítését úgy, hogy gyakorlatilag változó adatokat (pl. ügyfél neve) kell beírni egy sablonba. Ezzel a szerződéskészítő szoftverrel ígéreteik szerint 90%-al kevesebb időt kell szerződésszerkesztéssel tölteni az ügyvédeknek. A Legito alkalmas⁴⁹ ezeknek az elkészült dokumentumoknak a kezelésére, az ügyfél-kollaborációra, e-aláírásra, későbbi elemzésre és jelentések készítésére is (Legito, 2021a). Hasonló szolgáltatásokat nyújt például a *ContractMill* (Contract Mill Ltd., 2021), vagy a *Dealsign* (Dealsign Solutions Ltd., 2021) is. Magyar fejlesztés a *TrustChain*, amely e-aláírási szolgáltatás: a már megszövegezett dokumentumot látja el hitelesített aláírással és teszi lehetővé a feltöltött dokumentum kezelését (TrustChain, 2021). Érdekesség, hogy mind a B2B (business-to-business, üzleti ügyfelek), mind a B2C (business-to-customer, lakossági ügyfelek) szegmenseket célozzák ezek a technológiák, kifejezetten bent akarják tartani az összes felhasználót – így ügyvédek és ügyfeleiket is – a rendszerükben, hogy ott intézzék szerződéses ügyeiket.

⁴⁷ Átlagos szerződés felülvizsgálati idő emberi erőforrás segítségével és 350 \$-os megfizetésével.

⁴⁸ *Melléklet, 16. és 17. ábra*

⁴⁹ 1200 \$ / ügyvéd / év áron lehet igénybe venni a Legito szolgáltatásait, de ez csak 1 GB tárhelyet és dokumentumok exportálása nélküli működést fedez. Ez évi maximum 1000 dokumentum letöltése és 100 GB tárhely mellett – a Legito oldalán lévő ártervező alapján – 4610 \$ lenne, Small Business csomag esetén pedig 10810 \$ lenne az éves díja, amit (Small Business) 10 ügyfél használhat (Legito, 2021b).

4.2.4. Ügyvédi iroda menedzsment és folyamatvezérlő rendszerek

Léteznek olyan magyar, vállalatirányítási információs rendszerekhez (ERP) és ügyfélkapcsolat-kezelési rendszerekhez (CRM) hasonló, ügyvédi irodákra specializált rendszerek, amelyek megkönnyítik a mindennapos ügyvitelt, rálátást adnak a pénzügyi helyzetre és igyekszenek minél több folyamat esetében könnyíteni az ügyvédeken. Ezek gyakorlatilag rendszercsomagok, amelyek a szerződéskészítési és jogtár funkciókat is magukba foglalhatják. Ilyen rendszer például a *Praxys*, a Wolters Kluwer „e-ügyvédi irodája”, amely képes a különböző nyilvántartások kezelésére,⁵⁰ CRM-jellegű kontaktkezelésre, a munkaórák és így a munkadíjak egyszerűsített kalkulációjára és nyilvántartására, tényvázlatok félig automatizált elkészítésére,⁵¹ feladatkiosztásra az ügyvédek között és minden alkalmazott ügyvéd hozzáférésére felhasználóként (Wolters Kluwer, 2021b).

A korábban említett digitális átalakulás második lépcsőjével kapcsolatosak a folyamatvezérlő rendszerek, amelyek platformot teremtenek a munkafolyamatok digitális intézésének. Mivel egyáltalán nem ügyvédi iroda specifikus az ilyen rendszerek léte, találhatók olyan rendszercsomagok, amelyek rászabhatók az ügyvédi iroda működésére. Ilyen például az *Ansarada*, amely sok szolgáltatása között workflow rendszert és RPA alapú automatizált folyamatok kiépítését is lehetővé teszi (Ansarada, 2021). Kifejezetten ügyvédekre szegmentál a *BigHand*, amely sok ügyvédek számára hasznos funkciók mellett (például diktáló, dokumentumkészítési, sablonkezelési, árazási, stb. szolgáltatásokkal) nyújt workflow rendszert (BigHand, 2021). A számlázás és pénzügyi kimutatások készítése olyan funkciók, amelyek részei lehetnek az előbb bemutatott rendszereknek, de akár külön is előfordulhatnak.⁵²

4.2.5. B2C rendszerek és egyéb rendszerek

Az ügyvédi irodák megjelenése és ügyfélkapcsolat-menedzsmentje is fejlődésnek indult. Olyan innovációkat lehet találni egyes irodáknál, amelyek nagy hatással vannak a

⁵⁰ Ügy-és ügyfélnyilvántartás, ügyféldokumentumok, Letét-nyilvántartás, Takarnet, Biztonsági okmányok nyilvántartása, Hitelesített aláírások nyilvántartása, JÜB (belügyminisztériumi nyilvántartásból az ügyfelek minősített adatainak lekérése és tárolása) (Wolters Kluwer, 2021b).

⁵¹ Gyakorlatilag sablonkezelés: iratok és okiratok sablonjait változó adatok alapján ki lehet tölteni, ebből a rendszer generál egy elkészült dokumentumot.

⁵² Magyar példa eddig nincs ügyvédi irodákra specializált számlázási szolgáltatóról, viszont a létező piaci számlázási rendszereket tudják használni. Ilyen viszont az angol *Apperio* (Apperio, 2021).

mindennapi működésükre és az üzleti modelljükre is. Ilyen rendszerek az úgynevezett *csináld magad rendszerek*: az ügyfelet úgy vonják be az ügymenetbe, hogy a szolgáltatásaik nagy részét digitalizálták. Ilyen például a *Rocket Lawyer*, amelynél lehetőség van online sablonból szerződéskészítésre és e-aláírássra, az ügyvéd pedig opcionálisan segít (átnézi a szerződést kérésre, vagy lehet feltenni neki kérdéseket) (Rocket Lawyer, 2021). Beépíthetők *chatbot* modulok a különböző online felületekre, amelyek segíthetik az ügyfélszolgálatot. A chatbot az NLP technológia fejletlensége miatt még valamilyen szinten korlátozott (The Law Society, 2019).

5. A kutatás során alkalmazott módszertan

A dolgozat elméleti részében részletesen elemzem az ügyvédi szolgáltatások piacát, annak magyar vonatkozású szabályozásával együtt. Kitérek a technológiák alkalmazásának különböző kutatási eredményeire, amelyek hasznos alapjai tudnak lenni a kutatásnak. Később szervezetelméleti megközelítéseket elemzek az ügyvédi irodák létezésének megértése érdekében és olyan kulcsfogalmakat állapítok meg, amelyek neuralgikus pontokat képeznek. Ezután kifejtem a kutatás során alkalmazott elméleti kereteket, amelyek stratégiai elemzést (VRIO-elemzés), stratégiai tervezést (Ansoff növekedési stratégiák, Miles és Snow adaptációs stratégiák, Porter versenysztratégiák), üzleti modell vásznat, üzletimodell innovációs okokat és lehetőségeket, valamint tudásmenedzsment rendszer, digitális átalakulás és egyéb modelleket tartalmaz.

A dolgozat kutatási részében bővebben kitérek a vizsgált ügyvédi irodákra, és bemutatom azok stratégiai elemzési kereteit, stratégiai terveit, üzleti modelljét, felhasznált technológiáit és az innovációkhoz való hozzáállását. Ezek után technológiaalkalmazási-, stratégia- és üzleti modell változtatási javaslatokat fogalmazok meg. Az ügyvédi irodákat külön-külön vizsgálom, majd egy összefoglaló elemzésében összehasonlítom őket és kiemelem a fontosabb következtetéseket.

A kutatás célja felállítani a vizsgált ügyvédi irodák innovációs szempontrendszerét a különböző jogi technológiák és rendszerek alkalmazása terén a digitális átalakulás előmozdításaként. A kutatás során az alábbi kérdésekre keresem a választ:

- a) A vizsgált ügyvédi irodák milyen szempontok mentén tartózkodnak egyes jogi technológiák alkalmazásától?
- b) A vizsgált ügyvédi irodák milyen szempontok mentén hajlandók alkalmazni egyes jogi technológiákat?
- c) Milyen stratégiai átalakulás és üzletimodell-innováció szükséges a vizsgált ügyvédi irodák digitális átalakulásához?
- d) Milyen technológiákat vagy rendszereket lenne érdemes alkalmazni az adott ügyvédi irodának?

A kutatási kérdések megválaszolásával remélhetőleg hasznos javaslatokat tudok megfogalmazni a vizsgált ügyvédi irodák számára a technológiai kihívásokhoz való alkalmazkodáshoz.

Szakdolgozatom írása során primer és szekunder forrásokra is támaszkodtam. A primer kutatási módszertan megalapozását keresve a témával szorosabb kapcsolatban álló kutatások között találtam mind kvalitatív, mind kvantitatív kutatásokat is. A kutatási célt szem előtt tartva a brit The Law Society kvalitatív kutatását is vehettem alapul, amely 47 félig strukturált mélyinterjút készített ügyvédi irodákkal, néhány jogi technológiai céggel és egyéb érdekeltekkel. Az interjúkat azért vizsgálta mind a technológiai vállalkozások és mind az ügyvédek oldaláról, hogy átfogó képet kapjon a technológiák alkalmazási kereteiről. A kutatásom során az ügyvédi irodák digitális átalakulása mellett a szervezeti kontextus is nagy szerepet tölt be, épp ezért alacsonyabb mintával, a vizsgált ügyvédi irodák egyéni szervezeti kereteire összpontosítva vizsgálódtam. A *primer kutatásom* három különböző ügyvédi irodával végzett mélyinterjúból áll:

- Interjú *dr. Major Mária* ügyvédnővel – akinek fő területe a családjog
- Interjú *dr. Szilvási Tamással* ügyvédjelölttel és *dr. Zorkóczy Tamás* vezető ügyvéddel, a tranzakciós joggal (gazdasági és ingatlanjog) foglalkozó Zorko Legal ügyvédi iroda ügyvédjeivel
- Interjú *Dr. Varga Orvos Zoltán* ügyvéd-orvossal – akinek az ügyvédi irodája orvosi műhibaperekkel foglalkozik

Mind három iroda kisméretű, 1-3 főt alkalmazó ügyvédi társulás. Nagyban megkülönbözteti azonban őket a terület, ahol tevékenykednek (specializáció), valamint az ottani folyamatok. Az interjúkat félig strukturált formában, dr. Major Mária esetében személyesen, a többi esetben online bonyolítottam le, a mélyinterjúk kérdéseit a melléklet tartalmazza. Az interjúkérdések feltétele során többször hosszabb beszélgetés alakult ki adott témákkal kapcsolatban, amelyet igyekeztem nem megakadályozni, hanem bővebben megbeszélni. Az interjúk időtartama egyenként több részletben, 2 és 3 óra között volt. A mélyinterjúkról hangfelvételt, valamint jegyzeteket készítettem. A mélyinterjúkat olyan személyekkel végeztem, akik megfelelő informáltsággal rendelkeznek a szervezetről, annak tagjai. Az interjúk során bemutattam az elemzett technológiákat és rendszereket, hogy olyanról is véleményt tudjanak formálni, amelyekkel esetleg még nem találkoztak volna. Egyértelmű kapcsolódási pontokat találtam az elmélettel kapcsolatban, amely az elméleti rész beigazolódását és gyakorlati relevanciáját támasztja alá. A 2. *fejezetben* leírtak alapul szolgáltak a kutatási kérdések összeállításához és az interjúk során kialakult beszélgetést inspirálták, míg a 3. *fejezetben* bemutatott elméleti keret a kutatás kidolgozásának kereteit nyújtja. A 4. *fejezet* részben

elméleti keretként, részben a technológiák és rendszerek bemutatásával támogatja a kutatást. Mivel az ügyvédi irodák szervezetének szintjén végzem a kutatást alacsony számú mintával, a következtetések a vizsgált szervezetekre vonatkoznak, nem általános jellegűek. A primer kutatás során azért is a kisebb magyar ügyvédi irodákat vizsgáltam, mert a kisebb szervezeteknél a vezetői döntések és a tradicionális ügyvédi folyamatok végzése koncentráltabban jelenik meg, valamint feltételezem, hogy alacsonyabb az alkalmazott technológiák száma és így magasabb a drasztikus piaci változásoknak való kitettség. A kisebb ügyvédi irodák jelentik a magyar ügyvédi társadalom gerincét, mégis ezek fogják valószínűleg legkésőbb alkalmazni az újabb technológiákat.

Elméleti *szekunder kutatásom* során kitérek a magyar jogszabályokra és magyar közgazdasági szakirodalomra, valamint kitérek a külföldi szakirodalomra is. Viszont nagyon fontos megjegyezni, hogy a külföldi, ügyvédi irodákra vonatkozó szakirodalom más (jellemzően amerikai vagy angol) rendszerben működő ügyvédi irodák terén végez kutatásokat. Ezeket a kutatásokat csak akkor építettem be jelen tanulmányba, ha azokat rendszerfüggetlennek ítélt meg és így a következtetések alkalmazhatók a magyar ügyvédi irodák tekintetében is. A különböző felhasznált nagymintás kutatások európai és USA-beli ügyvédi irodák körében készültek, viszont magának az ügyvédi tevékenységnek a hasonlósága miatt ezeket felhasználtam az ügyvédi irodák bemutatása során. A szekunder kutatás egyik legnagyobb nehézsége volt a ritka magyar szakirodalom az ügyvédi irodákra vonatkozóan, valamint a magyar iparági információk hiánya. A szekunder kutatás öt elemből tevődik össze: iparági adatok, szabályozás, szervezetelméletek, elméleti keretek, valamint technológiák (rendszerek). Ezekkel igyekeztem jogi, gazdasági, társadalmi, technológiai szempontokat bemutatni, hogy megfelelő alapot nyújtsanak a további kutatáshoz. A stratégiai elemzés alapvető eleme Porter öttényezős modellje, a versenytárselemzés,⁵³ Pearce és Robinson SWOT analízise (Pearce - Robinson, 1988) viszont az ügyvédi irodák belső működésének, a technológiák alkalmazhatóságának felmérése és az egyébként is változások előtt álló iparág feltételezése nem kívánja meg, hogy kompetitív szellemben is vizsgálódjunk a stratégia megalapozását keresve. Bár fontos az, hogy az adott ügyvédi iroda relatív versenyelőnyt tudjon felmutatni, de jelen kutatás nem kíván kilépni a vizsgált szervezetek medréből. Egyébként az interjúk során többször elhangzottak versenykörnyezetre vonatkozó

⁵³ Erre például megfelelő modellt nyújtana Porter versenytárselemzés keretrendszere (Porter, 1980)

gondolatok, amelynek egy része hasznos részeként jelenik meg az üzleti modell vászonnak. A külső környezet elemzésén belül a makrokörnyezetet PESTEL-modell elemzési kerettel is meg lehet ismerni (Balaton, et al., 2018), ám mivel az elméleti részben ennek elemeit nagyrészt érintettük, elemzési keretként külön nincs szükség rá.⁵⁴ A további elemzési keretek erre épülnek: így a VRIO elemzés, a stratégiai tervezés, üzleti modellezés, valamint változásvezetési-, innovációmenedzsment- és tudásmenedzsment modellek. Az elméleti keretek kialakítása során továbbá ügyeltem arra, hogy fókuszáljon a témára, mégis releváns és koherens alapot teremtsen a kutatásnak.

A szakirodalmakon és jogszabályokon túl a vezetés-szervezés szakon és jogász szakon tanultak, órai jegyzetek, piaci szereplők és ügyvédi társulások által készített jelentések és kiadványok, KSH és OBH által készített statisztikák is segítették a munkámat. A témabéli szakirodalmak strukturáltságának hiánya miatt online folyóiratok, publikációk és szakcikkek segítségét is igénybe kellett vegyem, amelyek átfogó képet tudtak nyújtani a vizsgált témában.

⁵⁴ A politikai és jogi környezetre kitértünk az Üttv. és a MÜK bizonyos rendelkezéseinek elemzésénél, a technológiai környezetre 4. fejezetben, a társadalmi környezetet érintik a szervezetelméleti megközelítések (2.4. fejezet) témakör érinti.

6. Ügyvédi irodák elemzése és digitális átalakulási hajlandósága

A vizsgált ügyvédi irodák 1-3 főt alkalmazó szervezetek, amelyek a CEE Legal Matters által nem rangsorolt ügyvédi irodák. Teljesen eltérő tevékenységi körrel rendelkező és a jogi szolgáltatások piacán belül is teljesen más típusú szolgáltatást nyújtó, így külön piacon lévő irodákat fogunk a következőkben vizsgálni.

6.1. Dr. Major Mária ügyvédi iroda

6.1.1. Az ügyvédi iroda bemutatása és vélemények a szabályozási környezetről

Dr. Major Mária 1996 óta vezeti ügyvédi irodáját, de pályafutása alatt volt kormánytisztviselő (főosztályvezető-helyettes), közigazgatási alkalmazott gyámügyi ügykörben, egyetemi intézményvezető jogtanácsos és más polgári jogi területen ügyvéd. Az ügyvédi irodájában alkalmazni szokott ügyvédjelölteket és joghallgató gyakornokokat is, az interjú elkészítésekor egy ilyen alkalmazottja volt. Az iroda Szeged belvárosában helyezkedik el, alapvetően egy könnyen megközelíthető, elegáns helyen. Nincs honlapja, közösségi médiában lévő oldala van, de erre elmondása szerint nincs is igazán szüksége. Horizontálisan specializált a tevékenysége, alapvetően polgári jogi területekre összpontosít, így családjoggal, öröklési joggal, társasági joggal, civil szervezetekkel és szerződések készítésével foglalkozik. Ezek közül kifejezetten családjog a fő területe, a többi jogterületet azért vállalja, mert ezek szervesen hozzákapszolódnak az ügyfélköréhez. Vertikálisan nem specializál: foglalkozik okiratszerkesztéssel, okiratok ellenjegyzésével, letétkezeléssel, bejegyzésekkel, jogi képviselettel és jogi tanácsadással is többek között. A családjogi terület viszont – ami a legfőbb területe – leginkább a jogi képviselet és az okiratszerkesztés folyamatokra irányul. Szerinte generációs különbségek vannak az ügyvédi irodák között, az ügyvédek a saját generációjukkal kapcsolatos ügyfeleket vonzzák be, ez meghatározza az ügyvédek ügyeit is (dr. Major, 2021). A jövőre vonatkozóan utódneveléssel hagyná el a praxisát, ez nagyban befolyásolja a jövőre vonatkozó terveit, viszont nem befolyásolja a technológiákhoz való hozzáállást.

„Én arra vagyok a legbüszkébb az irodámba, hogy most már elmondhatom, hogy generációk járnak vissza. A nagyszülők voltak eredetileg ügyfeleim és most már a szülők és a fiatalok ugyanabból a családból.” (dr. Major, 2021)

Ha hálózati megközelítésben (ügyvédi irodák, mint társadalmi kapcsolatokról épülő szervezetek) nézzük az ügyvédi irodát, generációk ügyvédjeként és egyébként az

ügyvédek közötti kollegiális kapcsolatokban élen járó ügyvédként jellemezhető dr. Major Mária. Környezeti megközelítésben értelmezve nagyon stabil ügyfélkörrel rendelkezik, így biztos lehetett a fennmaradása az ügyvédi szolgáltatások piacán.

6.1.2. VRIO-elemzés

A bemutatott VRIO-elemzés alapján az ügyvédi iroda képességeit és erőforrásait vesszük számba, majd azokat kiértékeljük (Barney, 1991). A különböző képességek és erőforrások mind az ügyvédi irodák gazdasági megközelítését erősítik, ahol – mint a vállalkozások – minél több profitot szeretnének teremteni, a környezeti megközelítés alapján a versenyben való kiemelkedő részvétel mentén.

Dr. Major Mária szerint a családjogi *szakmai tudás* a legkiemelkedőbb képessége ügyvédi irodájának, amely tudást a technológiai megoldások sem tudják pótolni. Szerinte tudni kell, mit akar keresni egy ügyvéd és milyen tudáselemek építhetők bele a munkájába. Manapság csak viszonylagos naprakészségre van lehetősége az ügyvédeknek, épp ezért a szakmai tudás nyújtja a legnagyobb támpontot a mindennapi feladatokban való eligazodás során (dr. Major, 2021). A szakmai tudás önmagában valahol minimumfeltétele a jogi szakmának, viszont a kiemelkedő szakmai tudás igazán csak egy jól specializált iroda esetén képzelhető el. Ez az ügyvédi iroda szakmai tudás birtokában kiváló eredményességet tud felmutatni, jó eredményességi mutatókkal rendelkezik. A szakmai tudás szerintem aszerint nevezhető ritkának, hogy más családjogi ügyvédek „ellen” hányszor nyer pert. Ennek a másolása csak hosszabb tanulási folyamattal lehetséges, tehát költségesnek mondható és a szervezet előrehaladását nyilvánvalóan segíti. Ezért a szakmai tudás ezen ügyvédi iroda esetén családjogi területen tartós, átlagon felüli képesség, míg más végzett területén inkább csak kiegyensúlyozott vagy időleges versenyelőnyt biztosít.

Elmondása szerint „*az ügyfél nélkül nincs jó ügyintézés*” (dr. Major, 2021), nagyon fontos az ügyfelekkel való kommunikáció és az *érzelmi intelligencia*. Nem helyettesíti viszont az érzelmi intelligencia a szakmai tudást, mert akkor nem ügyvédekre, hanem pszichológusokra lenne szükség.

„Az ember és az ember érzelmi intelligenciája és empátikus képessége a legfontosabb egy ügyvédi irodában. Az én irodám jellegéből adódóan, ahol családjogi, öröklési jogi és klasszikus polgári jogi ügyek fordulnak elő legnagyobb számban, nagyon nagy

jelentősége van az érzelmi intelligenciának és empátiának a szakmai tudás mellett.” (dr. Major, 2021)

Az érzelmi intelligencia, empátikus képességek értékesek az ügyfél számára, tehát versenyhátrányt jelent a hiányuk, viszont erre vonatkozó kutatások hiányában nem mondhatjuk azt, hogy ritkák lennének a piacon, sem az ellenkezőjét. Véleményem szerint viszont feltételezhetjük, hogy nehéz megmaradni ebben a szakmában érzelmi intelligencia és empátikus képességek hiányában, tehát nem számíthat ritkának ez az erőforrás, átlagos teljesítményt nyújthat. Amellett, hogy érzelmi és szakmai képességekről is esett szó, nyilvánvalóan fontos elem a *szakmai tapasztalat* is, ami viszont az érzelmi intelligencia, empátikus és szakmai képességek másolási költségét és ritkaságát növeli.

Az ügyvédő kiemelte még, hogy a *hírnév*, mint képesség is nagyon fontos, mert az ügyfelek „nem táblára jönnek be”, hanem szájhagyomány útján adják át, hogy az adott ügyvéd mennyire eredményes. A közösségi médiában csak akkor keresik fel az ügyvédet, amikor már elért hozzájuk a szájhagyomány útján terjedő hírnév. Szeged mivel egy kisebb város, ezek az eredményességi hírek elég gyorsan terjednek (mind a rossz, mind a jó hír). Az ügyfelek családjogi területen személyesen egymás között érdeklődnek, hogy milyen ügyvédet válasszanak ügyük megoldására, ezért az eredményesség a minden más hirdetési felület nélkül érvényesülni tud (dr. Major, 2021). Mivel a MÜK szabályai szerint nem lehet hirdetni az eredményességet, a jó hírnév szájreklámra korlátozódik. Ha ezzel rendelkezik a szervezet, az kifejezetten értékes, viszont az, hogy ritka-e ez az adott piacon, az a piac más szereplőitől függhet.

6.1.3. Stratégiai tervezés

Víziója röviden úgy jellemezhető, hogy olyan ügyvédi irodává válik az ügyvédi iroda az utódlás után, amely a jelenlegi ügyfélkört megőrizve és egy új generációs ügyfélkört behozva a legjobb családjogi irodák közé tartozik a régióban. *Missziója* az, hogy kiemelkedő szakmai és empátikus képességekkel, a lehető legjobb tudásuk szerint szolgálják ki az ügyfeleiket és vigyék sikerre ügyeiket, előmozdítva azt, hogy az ügyfelek személyes és családi viszonyai kiegyensúlyozottak legyenek.

Vízióalkotással végez stratégiaalkotást, az ügyvédő eddig nem készített tudatosan stratégiai és üzleti terveket, viszont az iroda és a vezetés átadásával kapcsolatban már a

szervezet egy komolyabb közös vízióalkotási folyamaton megy keresztül (dr. Major, 2021). A növekedési stratégia arra épül, hogy a meglévő szolgáltatásait és a meglévő piacon nyújtsa minél nagyobb ügyfélkört építve és piaci részesedést nyerve: ez a *piaci terjeszkedés* stratégiát feltételezi. Az ügyvédi iroda kifejezetten a jelenlegi szabályozási elvárásoknak szeretne megfelelni, a piacon bevált módszereket alkalmazná csak, így elmondhatjuk, hogy az adaptációs stratégiája *reagáló stratégia*. A versenysztratégiája mindenképpen *megkülönböztető*, hiszen jó hírnévvel és minőségi szolgáltatással szeretne a versenyben talpon maradni és kitűnni a versenytársak közül.

6.1.4. A folyamatok bemutatása

A következőkben a kiemelten családi jogi és egyébként polgári jogi területre horizontálisan specializált iroda – leginkább jellemző – általános *jogi képviselési* folyamatát fogjuk áttekinteni a folyamathoz kapcsolódó feladatok nagy részének ismertetésével.

Az ügyfeleket érintő folyamatok dr. Major Máriánál telefonos bejelentkezéssel indulnak, majd személyes találkozást követően nagy vonalakban átbeszéljük az ügy részleteit. Ekkor az ügyfél a bizalom mérlegelése alapján eldönti, hogy megbízza-e az ügyvédet, az ügyvéd eldönti, hogy vállalja-e az ügyet. Az együttműködés kifejezése után az ügyfél összeszedi az ügyhez szükséges dokumentumokat, majd a következő konzultáció alapján az ügyvéd elkészít egy *tényvázlatot* az ügy részleteit összefoglalva. Ekkor határozzák meg részletesen az ügyvéd további feladatait, amelyet okiratba foglalnak (előfordulhat, hogy ezek bíróság által vannak meghatározva). Ezután történik egy egyeztetés az ellenérdekű ügyféllel, amely arra szolgál, hogy az álláspontokat lehessen minél közelebb hozni egymáshoz (mediáció). A kialakult álláspont alapján vagy keresetet nyújt be az ügyvéd a bíróságra, vagy egyezségokmányt készítenek a felek. Ha pedig perre kerül sor, akkor tárgyaláson képviseli az ügyfelet az ügyvéd.

Az ügyvédi háttérfolyamatokat az ügyek feldolgozása jelenti, tehát a tényvázlat elkészítése, a jogszabályok keresése, a gondolkozási folyamat és a megoldás megfogalmazása, leírása (dr. Major, 2021). Az ezzel kapcsolatos munka úgy jellemezhető, hogy gyakorlatilag „élük az ügyeket”. Folyamatosan a különböző feladatok elvégzésén gondolkoznak, nagyon sok szakmai tudást felhasználva kell elkészíteni az iratokat, tényvázlatokat és felkészülni a tárgyalásra (dr. Major, 2021). A tényvázlat elkészítéseinek nehézségével kapcsolatban az alábbiakat mondta:

„Az ügyfél bánatában, vagy izgalmában vagy feleslegesen sokat mond el és a lényeget hagyja el, vagy kipuhentíroz három dolgot és közben huszonhárom másikkal összefügg az ügy. Az ügyfél az első konzultáción nem biztos, hogy kétségbeesetten mindent úgy ad elő, mint ahogy azt a dokumentumok alátámasztják, ahogy a másik fél gondolja és amit a jogszabályi háttér jelent.” (dr. Major, 2021)

Már a tényvázlat megírásánál van tehát szükség ügyvédre, hogy olyan tényvázlatot tudjon írni, ami valóban az ügyfél érdekével azonos, figyelemmel a valós szituációra és a jogszabályi háttérre. Gyakorlatilag egy nyomozási munkát végez az ügyvéd a valós helyzet, az ügyfél érdeke és a jogszabályoknak való megfelelésség felderítésére. A perbeli képviselet sokszor ügyvédhez kötött, valamint a mediációt is érdemes szakmai tudás birtokában végezni. Ez alapján is látható, hogy az ügyvédnek számos felelőssége van. Ugyan ha az ügyfél megbízza az ügyvédi irodát egy adott ügy ellátására, az nem kívánja meg annak a teljesítését (csak körültekintő gondosságot), viszont felelőssége például az ügyfelekkel szembeni „*bizalmi*” felelősség (dr. Major, 2021). Ez arra vonatkozik, hogy az ügyféllel ígéreteket fogalmaz meg az ügy kimenetelére vonatkozóan, és ha azokat nem tudja teljesíteni, az reputációs következményekkel járhat. Így nem ígérheti meg az ügyfélnek azt, hogy van esély a per megnyerésére, amikor a döntés a bíróság kezében lesz; valamint igyekeznie kell minél jobban növelni az ügyfél bizalmát azzal, hogy látszólag mindent megtesz a sikeresség érdekében.

Dr. Major Mária szerint a folyamatcélok hármas (költség, idő, minőség) dimenziójából az *idő* egyedül az, amit a jogi képviselet terén egy technológia alkalmazása tudna fejleszteni. A költségek általában fix költségként merülnek fel, a minőséget pedig az ügyvéd tudása adja (dr. Major, 2021). Amennyiben az ügyvéd tudását jobban tudja támogatni az adott technológia, akkor viszont talán nagyobb minőséget tudna teremteni, de nem teljesen egyértelmű, hogy ez technológia nélkül ne valósulhatna meg.

A folyamatok megértése azért is nagyon fontos, hogy meg tudjuk állapítani, hol lehet helye a különböző technológiáknak és rendszereknek. Ennél az ügyvédi irodánál a legfontosabb az ügyfél bizalmának elnyerése, valamint az iratok, tényvázlatok körültekintő elkészítése, a tárgyalásra való felkészülés.

6.1.5. Üzleti modell vászon

Ostwalder és Pigneur üzleti modell vászna alapján vizsgáljuk azt, hogy milyen üzleti modell elemekből épül fel az ügyvédi iroda.

Az ügyvédi iroda *értékajánlata* a szakmai tudásra, érzelmi intelligenciára, empátiára és bizalomra épülő olyan szolgáltatás nyújtása, amely megoldást nyújt az ügyfelek személyes és családi problémáira. Teljeskörű szolgáltatást nyújt, hiszen a különböző családjoghoz kapcsolódó jogi területek azért jellemzik, hogy az ügyfelei ezeket is el tudják intézni. Az ügyfélkör igényeihez szabott szolgáltatási portfólió több kontextusban is megköveteli, hogy ismerje az ügyvéd az ügyfelet, ezért nem kell az ügyfélnek külön hosszabb konzultációt folytasson például egy adásvétel esetén, hanem rugalmasan itt is el tudja intézni. Családjogi területen ezeken túl még olyan peres tapasztalattal és tudással rendelkezik, amellyel kevesen a regionális piacon, ez az eredményességet szolgálja.

Kiemelt erőforrás alapvetően az emberi erőforrás, valamint az ehhez kapcsolódó tudás, tapasztalat és egyéb képességek versenyelőny-tényezők. Ez az ügyvédi iroda tehát az emberi erőforráshoz kapcsolódóan működik.

Kiemelt tevékenység az ügyfelekkel való első konzultációk, mivel így az ügyfelekben bizalmat tud kiépíteni a képviselőjük során és így fenn tudja tartani a jó hírnevét. Az ehhez kapcsolódó szolgáltatásnyújtási minőséget a képességeinek használatával tudja elérni. Kiemelt tevékenység a családjogi specializáció ahhoz képest, hogy így több területen való szolgáltatásnyújtás is lehetővé válik. Folyamatos tanulással fenntartja azt a szakmai tudást, amely meghatározza az eredményességét. Alapvetően az eredményesség elérése (sikeres perek) kulcselem, ez szükséges az üzleti modell és az értékajánlat fenntartásához, de ez inkább a tevékenységek outputja. Szükséges az eredményességhez az is, hogy az iratokat, tényvázlatokat jól készítse el, a tárgyalásra jól tudjon felkészülni és ott jól szerepeljen.

Dr. Major Mária ügyvédi irodájának *kiemelt partnerei* a volt ügyvédjelöltjei, akik kollegiális viszonyban továbbra is együttműködnek vele. Ez az együttműködés helyettesítésben, tudásmegosztásban jelentkezik, találkoznak itt a különböző generációk meglátásai és az eltérő tapasztalatok (dr. Major, 2021). Ezekkel a partnerekkel magasabb hozzáadott értéket tud teremteni és így jobb értékajánlatot tud nyújtani.

Az iroda *csatornája* – a hírnévvel kapcsolatban felmerültek kapcsán – a szájmarketing. Bár jelen van a közösségi médiában és különböző ügyvédkereső portálokon, azok szerint csak azt szolgálják, hogy a már szájmarketing útján elért ügyfelek itt is felkeressék (dr. Major, 2021).

Az *ügyfélkapcsolatok* rendkívül fontosak az ügyvédi területen, szinte minden létező csatornát megpróbál kihasználni ez az ügyvédi iroda, hogy hatékonyan tudjon kommunikálni a meglévő ügyfelekkel. A bizalom kialakítását és az ügyfelek megértését leginkább a személyes kapcsolattartás teremti elő, de ha online videóhívás kapcsolattartás jelent megoldást, akkor azt is szokták használni. Működő kapcsolattartási módszer, hogy az ügyfelekkel elektronikusan is lehet kapcsolatot tartani (például e-mail útján), így a folyamatos kommunikáció során kaphatnak jelentéseket az ügyük menetéről, valamint az egész levelezés visszaolvasható, archiválható (dr. Major, 2021).

Ügyfélcsoportok minden formában jelentkezhetnek nála, sokszor vannak külföldi ügyfelei is. A horizontális specializációja alapján viszont valamilyen szinten szelektál az ügyfelek között, tehát nem minden jogi problémára nyújt szolgáltatást. Ügyfelei között vannak vállalkozások és civil szervezetek is, így nem csak B2C, hanem B2B szegmensben is tevékenykedik. A célcsoport legszűkebb értelemben a családjogi problémával rendelkező lakossági ügyfelek.

Az ügyvédi iroda *költségszerkezetében* csak fix költségek találhatók. Fix költséget jelentenek az irodahelyiség fenntartásának költségei, az ügyvédi kötelező felelősségbiztosítás és KATA adózás.⁵⁵ (dr. Major, 2021)

A *bevételek* alapvetően szolgáltatás-alapú díjazásból származnak, ez fix díjakból és sikerdíjakból áll. Népszerű megoldás szokott lenni az óradíj, – amely a konzultációk ideje alapján kerül számlázásra – viszont ez dr. Major Mária szerint sokszor ellenszenvet vált ki az ügyfelekből, mert nem feltétlen érzik ennek megalapozottságát. Szerinte ez egy nagy dilemma több ügyvéd részéről, ezt megelőznél, ha Magyarországon lenne egy egységes ügyvédi díjszabás (dr. Major, 2021). A fix díjszabás a megírt okirat vagy jogi tanácsadás előre meghatározott ára, amelyben általában előre megállapodik az ügyféllel. A

⁵⁵ Mivel az ügyfél a szolgáltatás teljesítésekor fizet, viszont a számlát a szolgáltatáskor állítaná ki, az ügyvédi irodának áfakörösként olyan rulírozó, átfutó forrásokkal kellene rendelkeznie, amely fedezi a két időpont közötti áfa kötelezettséget. Épp ezért alanyi adómentesen KATA formában adózik és így fix áfa kiadásai vannak havonta (dr. Major, 2021).

képviselőt után járó sikerdíj pedig nyertes per esetén az ügyfélnek juttatott pénzösszeg előre meghatározott aránya.

6.1.6. Alkalmazott technológiák és az alkalmazás következtében felmerülő változások

Az eddigi IT beruházásokat a szabályozások váltották ki ennél az ügyvédi irodánál. Dr. Major Mária a számítástechnikai alapfeltételeket azért teremtette meg, hogy azzal a jogszabályok által elvárt minimumkövetelményeket teljesítse. Ezek a minimumkövetelmények ahhoz követeltek meg infrastruktúrát, hogy minden iratot képes legyen elektronikus formában kezelni is tárolni. Bevallása szerint nem ért annyira a különböző technológiákhoz, hogy további rendszereket alkalmazzon, de igyekszik a tudását folyamatosan fejleszteni a jelenleg használatos eszközök terén. Ennek ellenére például készített már úgy szerződést, hogy azt online, kamerák előtt írtak alá az ügyfelek és később kicserélték a szerződéseket. Használnak különböző ingyenes *jogtár* szolgáltatásokat és ezekkel kapcsolatos kiadványokat is olvasnak. A különböző közigazgatási rendszereket (ügyfélkapu, cégkapu, ÁNYK, JÜB, e-Szignó, stb.) gyakran alkalmazzák, viszont szerinte ez nem mindig egyértelmű az ügyvédek körében. Ismer olyan ügyvédi irodákat, amelyek alkalmazzák ügynevezett „leíró irodákat”: ezek diktafonra felvett anyagokat dolgoznak fel és gépelik le szöveggé vagy töltik ki velük a közigazgatási rendszerek elektronikus sablonjait (dr. Major, 2021).

Látható, hogy csak a legfontosabb beruházásokat végezte el az ügyvédi iroda, ez teljesen jellemzi a környezeti adaptációs hozzáállását, a reagáló stratégiát. A megkülönböztető stratégiája alapján indokolt lenne a minél jobb szolgáltatási minőség elérése, de ezt nem további IT beruházásokkal próbálja meg elérni. A legjelentősebb digitalizáció a közigazgatási rendszerek és az ügyfélkapcsolatok terén figyelhető meg (e-mail, videóhívás).

A folyamatok digitális átalakulásának szintjei (Marciniak, et al., 2020) szerint az *első szinten* helyezkedik el, a folyamatban lévő tartalmak digitális rögzítése és tárolása egyébként teljesen megvalósult. A tudás stratégiai erőforrása a szervezetnek, ez az ügyvédi iroda a tudásmenedzsment IT támogatásának négy fázisa közül (Gottschalk - Terje, 2009) az *első fázisban* helyezkedik el, kizárólag saját hatékonysága érdekében végfelhasználóként használ IT eszközöket.

A dr. Major Mária által elmondottak alapján környezeti megközelítésben szemlélődve a piaci környezetben nem tapasztalható az iparág hanyatlása az üzletimodell-innováció kiváltó okai alapján (Horváth, et al., 2018). Viszont egy *generációváltás* figyelhető meg a környezetében és az irodában is (dr. Major, 2021). A generációváltás egy új iparág születését jelentheti, valamint a technológiai vívmányok és a digitális átalakulás is jelen van technológiai változásokat kilátásba helyezve. A jelenlegi stratégia és az üzleti modell alapján elmondható, hogy a generációváltás várhatóan teljesen meg fogja változtatni ennek az ügyvédi irodának az üzleti modelljét és talán új stratégiai tervezést is tesz szükségessé. A jelenlegi ügyfélközpontú üzleti modell értékajánlata talán nem, de a többi eleme valószínűleg változás előtt áll, így a hagyományos ügyvédi tevékenységtől el fog tudni mozdulni. A sikeres generációváltás esetén sor kerülhet a technológiai előrelépésre is: a digitális átalakulás első lépcsőjéről tovább tud haladni az ügyvédi iroda, vagy legalább különböző részterületeken tud további technológiákat alkalmazni.

6.1.7. A technológiák alkalmazásának korlátai

Elemeztük lényegre törően a *magyar szabályozást* az ügyvédekre vonatkozóan. A magyar szabályozások egy olyan keretet szabnak a tevékenységüknek, amely nem jellemző egy szabadpiaci versenykörnyezetben, ezért fontos kontextus azt is megérteni, hogy ezt az irodák, mint haszonmaximalizálásra törekvő vállalkozások hogyan élik meg. Az Üttv. és a MÜK szabályozását dr. Major Mária túlzónak véli, elmondása szerint:

„Az Üttv. és a MÜK szabályzatok kicsit túlszabályzó, kevesebb tartalom foglalkozik az érdekvédelemmel. A kamarák elsődleges célja szerintem ennek a hivatásrendnek az érdekvédelme lenne, amelyeket a szabályzatok egy része jól lefed, viszont meghatványozza a munkánkat.” (dr. Major, 2021)

Példaként hozza fel a letétek kezeléséhez újonnan – letétekkel való visszaélések ellen – bevezetett adminisztratív kötelezettségeket, amely révén elektronikus bejelentésekhez köti az egyébként is több szerződéshez kötött folyamatot. Szerinte az érdekvédelem nem hatékonyan áll ki a kisebb ügyvédi irodák mellett, amelyeknél így informatikus, hivatalsegéd, kézbesítő és egyéb funkciók hiányában egyre nő az adminisztratív teher. Az viszont támogatja az ügyvédeket, hogy az új perjogi szabályozás⁵⁶ a jogéletben majdnem

⁵⁶ A polgári perrendtartásról szóló 2016. évi CXXX. törvény

minden peres és nemperes eljáráshoz jogi képviselőt tesz kötelezővé (dr. Major, 2021). Az elmondottak mind arra mutatnak, hogy a szabályozások folyamatosan változó területté teszik az ügyvédi szolgáltatások piacát, ezért pedig nagyon rugalmas rendszereket lehet csak fejleszteni erre a területre.

A technológiák alkalmazása terén az ügyvédnő szerint van *technikai korlát*. Az ügyvédi iroda méretéből adódóan csak olyan rendszert alkalmazna, ami többször érinti a munkafolyamatait:

„Bizonyos rendszereket csak akkor éri meg bevezetni, ha megvan az a volumen, ami alátámasztja a bevezetését. Tehát mérlegelni kell, hogy ennek a volumennek a tükrében érdemes-e annyi időt és energiát fektetni a betanulásba és az alkalmazásba, ha egyébként csak háromhavonta egyszer fordul elő az ilyen ügy, vagy amit segítene. Vagy nagyon általánosnak kell lennie az adott rendszernek, hogy lefedje az iroda munkájának egy nagyobb területét, vagy pedig az ügytípusra specializált ügyvédnek kell lenni.” (dr. Major, 2021)

Az említett korlátokon túl megemlítette dr. Major Mária, hogy ragaszkodik a már elsajátított *örökölt rendszerekhez*, valamint *folyamatkorlátok* jelentkeznek meg abban, hogy az alkalmazáshoz szükséges tudás és alkalmazási képességek szűkösek. *Biztonsági aggályai* kimondottan nincsenek, viszont az *ügyfélközpontúság elmaradása* kifejezetten meg tudja akadályozni nála egy rendszer bevezetését (dr. Major, 2021). Mivel a folyamatok *magasabb bruttó árréssel* rendelkeznek, mint például egy termelő vállalat esetén (gyakorlatilag ügyvédi szolgáltatások esetén nincsenek változó költségek), ez nem motiválja standardizálásra vagy innovációra az ügyvédi irodát, inkább kisebb korlátot képezhet. Ha a belső korlátokat nézzük, leginkább a tudás és képességek hiánya, valamint pénzügyi megfontolások, problémák vezethetnek a technológiával való ellenálláshoz ennél az ügyvédi irodánál. A szervezeti innovációt hátráltató tényezők (Csedő - Zavarkó, 2019) közül kifejezetten a belső, szervezeti tényezők jöhetnek szóba, viszont maguk az innovációs célok és a stratégia szintjén is már vissza van fogva az innováció.

6.1.8. A technológiák alkalmazásának mozgatórugói

Az adminisztratív terhek növelése miatt *nő a munkamennyiség*, – amely az ügyvédnő elmondása szerint a legfontosabb mozgatórugó – tehát az idő az a faktor, ami kulcsszerepet játszhat a technológiák alkalmazásában. Az idő a különböző beadványok

közigazgatási rendszerekbe való beküldése során, az okiratszerkesztés és általánosságban az írásmunkák esetén meghatározó elem. A folyamatok idejének csökkentése érdekében hajlandó lenne technológiákat és rendszereket alkalmazni (dr. Major, 2021). Ösztönző hatású – ügyfélközpontú szolgáltatás révén – az *ügyfél nyomása* is az ügyvédi iroda számára, valamint alapvetően kénytelen alkalmazkodni a törvényi szabályozásokhoz.

6.1.9. A technológiák alkalmazásának javaslatai és következtetései

Az ügyvédi iroda reagáló adaptációs stratégiát követ, így azokra az iparági legjobb gyakorlatokra lehet a technológiák alkalmazását tekintve támaszkodni, amelyek a hasonló ügyvédi irodákat jellemzik. A reagáló stratégia kizárja a saját fejlesztéseket, a piacon bevált gyakorlatokat viszont követi; így a reagáló nem vállalja a fejlesztésekkel járó kockázatot, de nem is szerzi meg az első adaptálónak járó piaci előnyt. Mivel generációs különbségek vannak az ügyvédi iroda ügyfélkörében, az ügyfelek egy része nem is preferálná a változtatásokat, a háttérfolyamatok változtatásáról viszont szó lehet. Jellemzi az ügyfélközpontúság és a jó hírnév ezt az irodát, viszont az ügyfelek részéről nem jelent meg semmilyen nyomás vagy igény a jobb szolgáltatásokra, így feltételezzük, hogy az ügyfelek elégedettek a jelenlegi ügyfélkapcsolati csatornákkal. A belső működés indokoltá teheti a jobb időgazdálkodás terén a technológiák alkalmazását, viszont a bevezetéshez kapcsolódó tudás és képességek hiánya fejlesztést kíván. Ezt a tudásfejlesztést workshopokkal és továbbképzésekkel, informatikus bevonásával lehetne elérni.

Sokszor olyan okiratokat és iratokat szerkeszt az ügyvédi iroda, amelyek az adott ügyre szabottak, így nem lehet sablonok segítségét hívni a gyorsabb munkához. Nagyon nagy segítséget jelentene nekik egy olyan *integrált szövegszerkesztő*, amely a leírt szöveget felismerve jogszabályi hivatkozásokat és jogszabályrészleteket tesz beilleszthetővé és olvashatóvá. Ezt mesterséges intelligencia és NLP technológia segítségével lehetne például elérni. Problémát jelent ugyanis, hogy több különböző rendszerből és forrásból kell összeszedniük az információkat azért, hogy elkészíthessék az adott iratot. Ez a megoldás biztosan időt takarítana meg számukra (dr. Major, 2021).

A különböző – és egyre nagyobb számban jelen lévő – közigazgatási rendszerekből lekérendő adatok (például ügyfelek kötelező azonosítása, tulajdoni lap adatai) több idő ráfordítását és potenciális hibafaktorokat jelentenek (dr. Major, 2021). Ezekre vonatkozóan olyan *integrált rendszereket és RPA megoldásokat* lehetne alkalmazni,

amelyek képesek a különböző nyilvántartásokból lekérni az adatokat, majd azokat strukturáltan tálalják az ügyvédnek. Mivel az ügyvédi iroda magyar közigazgatási rendszerekben kell keressen, magyar nyilvántartásokra vonatkozó fejlesztés kellene, de ilyenek jelenleg nincs a piacon. A *tényvázlatok* és az okiratok elkészítése terén annak komplexitásában nagyon nehéz összerendezni az ügyfél és a jogszabályok részéről érkező ismereteket. Ebben segíthet a különböző jogszabályokat, ítéleteket átvizsgálva a mesterséges intelligencia révén egy *adatelemző (e-Discovery)* szolgáltatás. Az adatelemzésbe bevitt információkat az ügyfél az ügyvédnő elmondása szerint nem biztos, hogy rendezett formában át tudja adni, ezért valószínűleg az maradhat itt az ügyvédi tevékenység, hogy az ügyfél igényét közvetíti jogi vagy informatikai nyelvezetre alakítva a mesterséges intelligencia felé. Ez jelentősen megnövelhetné a jogeset feldolgozásának idejét, viszont mérlegelni kell az ezzel kapcsolatos költségeket (amelyek általában nagyobb méretű irodára szabottak).

Dr. Major Mária ügyvédi iroda elemzésének összefoglalása			
Képesség, erőforrás	Jogi szakmai tudás	Hírnév	Érzelmi intelligencia, ügyfélközpontúság
Stratégia	Piaci terjeszkedés	Reagáló	Megkülönböztető
Üzleti modell kulcsszavai	Bizalom, rugalmasság, eredményesség	Emberi erőforrás	Tényvázlat, konzultáció, folyamatos tanulás
	Volt ügyvédjelöltek	Számmarketing	Személyes kapcsolat, levelezés
	Családjogi B2C, generális	Fix költségek	Fix díjak és sikerdíjak
Technológia és változási okok	(Digitális átalakulás) Első szint	(Tudásmenedzsment IT) Első fázis	Generációváltás

10. ábra – Dr. Major Mária ügyvédi iroda elemzésének összefoglalója
Forrás: saját szerkesztés (az elméleti keret alapján)

Az ügyvédi iroda elemzését a 10. ábra foglalja össze. Folyamatok terén a digitális átalakulás következő szintje a *folyamatok digitális* leképezése és követése lenne, különböző workflow rendszereket lehetne alkalmaznia. A piacon több ügyvédi iroda menedzsment szoftver található, ezeket a költségek mérlegelése után nem alkalmazza az ügyvédi iroda (dr. Major, 2021). Ha belépne a jogi technológiai piacra egy olyan rendszer, amely olcsóbban kínál ilyen ügyviteli rendszert, érdemes lehet elgondolkoznia

bevezetésén. Egyébként a digitális átalakulás második szintjéhez a reagáló stratégiáról el kell lépjen, mivel szerintem ezen a piacon nem számítanak beváltnak még ezek a workflow rendszerek. Ha elemző stratégiát választana, akkor az jobban támogatná a piacon már elérhető rendszerek bevezetését.

A generációváltás során üzletimodell-innovációra kerülhet sor, az üzleti modellnek érdemes olyanná válni, amely egyben a technológia kihívásoknak is megfelel. Az ügyvédi iroda fejlesztés előtt álló területek tekintetében *O-típusú változást* tudna elérni Beer és Nohria szervezeti változástípus csoportosítása alapján (Beer - Nohria, 2001). A szervezeti képességek fejlesztése az elsődleges cél lehet, a munkamennyiség csökkentésével és az ügyfélközpontúság növelésével. A szervezetben már jelenleg is kilátásban lévő változások ezt erősen alátámasztják.

Az üzleti modellt ezekhez a javasolt technológiai változások többségéhez nem kell módosítani, hiszen azok inkább támogatják a jelenlegi modell működését. A generációváltás és a digitális átalakulás viszont olyan üzleti modellt kívánna meg ettől az ügyvédi irodától, ahol sokkal jobban specializál a családjogra, valamint az ügyfélkörét is leszűkíti a lakossági ügyfelekre. Dr. Major Mária szerint nem veszélyeztetik a hivatását ezek a technológiák. Ez egyébként onnan is látszik, hogy ha a következő pillanatban megjelenne egy mesterséges intelligenciára épülő jogi műveletek modell képviselője (Armour - Sako, 2020), akkor is ki tudunk emelni olyan tényezőket, amelyekben nem lenne jobb. Bár gépi tanulással idővel elsajátíthatná a kognitív mesterséges intelligencia gépi tanulással azt a szakmai tudást és szakmai tapasztalat egy részét, ami az ügyvédet jellemzi, de semmiképp se tudja elsajátítani az érzelmi intelligenciát és empátikus képességet, ami az ügyfélközpontú ügyvédi szolgáltatás alapja.

6.2. Dr. Varga-Orvos Zoltán és Dr. Csernus Sándor ügyvédi iroda

6.2.1. Az ügyvédi iroda bemutatása

Dr. Varga Orvos Zoltán orvosi műhibaperes ügyvéd, 5 éve dolgozik ezen a szakterületen. Az ügyvédi irodában együtt tevékenykedik Dr. Csernus Sándor ügyvéd és egészségügyi szakjogással, – akinek 40 éves ügyvédi és 15 éves műhibaperes ügyvédi tapasztalata van – valamint alkalmaznak egy titkárnőt is. Az ügyvédi társulásnak Kaposváron van a székhelye, de országos szinten nyújtanak szolgáltatásokat. Ez az ügyvédi iroda horizontálisan kifejezetten specializált: műhibaperekkel foglalkozik, amely az orvosi

műtétek során bekövetkezett szabálytalanságok esetén követel az ügyfeleknek kártérítést az egészségügyi intézményektől. Erre adhat alapot többek között például a diagnosztikai tévedés, nem kívánt gyermek (down-szindróma), hozzátartozó elvesztése, de akár idegentest bennt hagyása a műtét során. A műhibaperes ügyvédi terület jogi és orvosi speciális szakmai szakértelmet igényel, maga Dr. Varga-Orvos Zoltán egyébként orvos és jogász végzettségű is, ezt a multidiszciplináris tudása így felhasználható a szakterületén. Kifejezetten peres ügyvédi irodának minősül, tehát vertikális specializációját leginkább a peres jogi képviselő teszi ki. Az ügyvédi irodán belül heti megbeszéléseket tartanak, rendszeresen átbeszélnek a felmerült ügyeket és sokszor közösen próbálnak megoldásokat kitalálni rájuk (Dr. Varga-Orvos, 2021).

6.2.2. VRIO-elemzés

Speciális képesség ennél az ügyvédi irodánál az *orvosi szakértelem*, amely rendkívül fontos a többi műhibaperes ügyvédi irodával szembeni versenyben. A szakmai tudás másik dimenziója a *jogi szaktudás* (itt főként perjogi),⁵⁷ amely rendkívül fontos, hogy sikeresen lehessen érvényesíteni az ügyfél követeléseit. Az ügyvéd elmondása szerint ezek a képességek nem jellemzők a versenytársaknál, ő az egyetlen ezzel foglalkozó jogász-orvos (Dr. Varga-Orvos, 2021). Tehát ez a képesség kifejezetten értékes a per sikeressége érdekében, ritka is. A másolása annyiban lehet kevésbé költséges, ha található a piacon olyan munkaerő, amely orvosi és jogi szakértelemmel, valamint műhibaperes tapasztalattal rendelkezik. Ha nehezen másolhatónak tekintjük, akkor a szervezetet segítve mindenképpen tartós versenyelőnyt jelent ez a képesség és az ezzel bíró emberi erőforrás.

Dr. Varga-Orvos Zoltán elmondta, hogy ezen a területen korlátozott precedensjog érvényesül, a bíróságok korábbi műhibaperben hozott ítéletek alapján közelítik meg a kártérítés összegének megállapítását (Dr. Varga-Orvos, 2021). Ezért ezen a területen erőforrásnak számít az a kiterjedt *adatbázis*, amely ennek az ügyvédi irodának rendelkezésére áll. Ebben a folyamatosan épülő adatbázisban olyan piaci és ítéletek precedenseiről szóló adatok találhatók, amelyek alapvetően hozzájárulnak a perek megnyeréséhez a műhibaperes ügyvédi szolgáltatások piacának átlátásához. Ez egy

⁵⁷ Véleménye szerint a peres ügyvéd a kevésbé jövedelmezőbb, de sokkal inkább szakmai szempontból tudásintenzív területe az ügyvédi szakmának. (Dr. Varga-Orvos, 2021)

értékes, ritka, költségesen másolható (hosszú idő, tapasztalat és költségek árán felépített adatbázis) és a szervezetet kifejezetten segítő tartós versenyelőnyt biztosító erőforrás.

Erősségük az, hogy kialakítottak különböző sablonokat, blokkokat arra vonatkozóan, hogy jobban tudják a folyamataikat gyorsítani. A különböző feladatok így kevesebb időt vesznek igénybe, ez *„lehetővé tesz egy futószalag-szerű ügyvitelt az irodában.”* (Dr. Varga-Orvos, 2021) A döntéseiket az ügyvédi irodában konszenzussal hozzák, együtt gondolkodás, együttműködés és csapatmunka jellemzi a működésüket. Ezt kiemelkedő képességként jelölte meg, amely értékes és a piaci ismeretei alapján ritka valamilyen szinten. Költségesnek viszont nem mondható, ezért ez egy tartós vagy csak kiegyensúlyozott versenyelőnyt jelenthet.

Dr. Varga-Orvos Zoltán szerint nem annyira fontos a hírnév a szakterületén. Épp ezért nem is törekednek médianyilvánosságra, pedig rengeteg megkeresés érkezik. Azért gondolhatja így, mivel nagyon kevés szereplő (3-4 ügyvédi iroda) van a piacon. A piac ezen túl országos piac, minden ügyvédi iroda országosan keres ügyfeleket (Dr. Varga-Orvos, 2021). A műhibaperes ügyvédi szolgáltatások piacának szerkezete alapján elmondható, hogy bár értékes a hírnév, a piac szereplői között nem számít ritkaságnak, így csupán átlagos teljesítményt tesz lehetővé.

Kiemelte még, hogy nagyon fontos képesség az *emberismeret* és az emocionális helyzetek kezelésének képessége, az ügyfél nyelvén kell tudni beszélni. Nagyon különbözők az emberek és így nagyon sokféleképpen kell tudniuk kezelni őket. Ezt így is megfogalmazta:

„Nagyon sokszor hozzánk pszichológusként is fordulnak az ügyfelek, százszor annyit meg akar osztani velünk, mint ami a jogi eljáráshoz kell, ki akarja magát beszélni. Ezeket mereven nem lehet elutasítani, de teret sem adni neki, mert akkor ott fogunk ülni másnap is.” (Dr. Varga-Orvos, 2021)

Az emberismeret és az emocionális képesség – hasonlóan a dr. Major Mária által kifejtett érzelmi intelligenciához és empátiához – átlagos teljesítményt tud jelenteni, mivel nem nevezhetők ritkának. Bizonyos kommunikációs panelek és a szakmában szerzett tapasztalat segítségével ezt viszonylag könnyebben el lehet sajátítani (Dr. Varga-Orvos, 2021).

6.2.3. Stratégiai tervezés

Ennek a műhibaperes ügyvédi irodának a *víziója* az, hogy a 5-10 év múlva Magyarországon a legértékesebb ügyfeleket képviseli és tudja megtartani a műhibaperes ügyvédi szolgáltatások piacán a jelenlegi szervezet keretei között. A *missziója* pedig az, hogy az orvosi műhibát és egyéb egészségügyi intézmény által okozott kárt elszenvedő ügyfelek érdekeit a lehető legjobban védve minél nagyobb kártérítést tudjon érvényesíteni, a nagyobb ügyek képviseletével pedig minél magasabb sikerdíjakat tudjon realizálni. A jelenlegi szervezeti struktúrát azért kívánják megtartani, mert Dr. Varga-Orvos Zoltán elmondása szerint túl kicsi a piac és nem akar konkurenciát kinevelni. A víziót és missziót a szervezet előre rögzítette, kompromisszumosan alkották meg ezeket:

„Összefoglalva a víziót és a missziót, alapvetően a cél az, hogy sok jövedelmező ügyekből álljon az iroda. Ezt az értékes tudást ne kicsi ügyekre pazaroljuk el, hanem 60 milliós és 80 milliós ügyekre. Azt is el tudjuk fogadni, hogy vannak olyan napok, amikor nincs teendők, viszont ahelyett, hogy kis ügyeket keresnénk, inkább azon törjük a fejünket, hogy hogyan érhetnénk el a nagyobb ügyeket.” (Dr. Varga-Orvos, 2021)

Vízióalkotással végez stratégiaalkotást, eddig nem készítettek írott stratégiai és üzleti tervet, viszont a vízióból leszűrhetőnek tekintik a stratégiát. Az ügyvédi iroda növekedési stratégiája (Ansoff, 1965) arra irányul, hogy minél nagyobb piaci részesedésre tegyen szert azáltal, hogy a legjövedelmezőbb ügyeket birtokolja: ez *piacfejlesztés* stratégiát jelenthet. A meglévő szolgáltatást erős szegmentálással próbálja értékesíteni, amely abból a szempontból jelent új piacot, hogy a nagyságrendekkel nagyobb kártérítési összegű ügyfeleket kutatja fel és veszi rá őket, hogy pereljenek. Azért nem beszélhetünk egy szokványos piacról, mivel nagyon nagy azoknak a potenciális ügyfeleknek a száma, amelyek talán még nem is tudják, hogy perrel élhetnek. Ha viszont abból a szempontból nézzük, hogy a növekedés által a piacon megnyerhető kártérítési összegek nagyobb szeletét szeretnék birtokolni, piaci terjeszkedés stratégiát is megállapíthatunk, de fontos, hogy nem (csak) a meglévő keresletre alapozza ez a műhibaperes ügyvédi iroda a növekedését.

Több tény utal arra, hogy a környezeti kihívásokhoz nem csupán kései követőként, reagálóként áll hozzá (például saját fejlesztésű adatbázisok építése), viszont az alkalmazott technológiák és rendszerek alkalmazásához és a környezeti változásokhoz való hozzáállásból nem következtethető semmiképp sem az, hogy kutató stratégiát

képviselne. Az *elemző stratégia* jellemzi leginkább a környezeti adaptációját, mivel kifejezetten védi a szervezeten belül felhalmozott tudást és képességeket, erőforrásokat; valamint az ezen a piacon elterjedt megoldásokat azonnal szeretné adaptálni, hogy ne veszítsen versenyelőnyt (Dr. Varga-Orvos, 2021).

A versenysztratégiája *összpontosító stratégia*, hiszen csak a nagy kártérítési összegű ügyekkel és ügyfelekkel foglalkozik. Ebben a stratégiában az tűnhet kockázatnak, hogy egyébként több ügyvéd bevonásával és minden ügy elvállalásával nagyobb piacot tudna szerezni, viszont az ügyvéd elmondása szerint ez egyáltalán nem praktikus: aránytalanul keveset lehet keresni egy kisebb és kockázatosabb kártérítési perrel és még az a kockázat is fennáll, hogy az adott ügyvéd kiválik az irodából (Dr. Varga-Orvos, 2021). Ez a piaci pozíciót védő hozzáállás illeszkedik az ügyvédi irodák gazdasági megközelítésébe, ahol Galanter és Palay szerint a partnerségi modell jellemzője, hogy fennáll a veszélye az ügyvéd kiválásának és az ügyfélkör elvitelének (Galanter - Palay, 1994).

6.2.4. A folyamatok bemutatása

Az ügyvédi iroda nagy hangsúlyt fektet a *marketingre* és honlapfejlesztésre, az ügyfeleket fizetett hirdetésekkel és direkt megkeresésekkel éri el. A beérkezett ügyeket ezután szelektálni kell, mivel a nagy mennyiségű megkeresésnek csak egy bizonyos részét vállalja az ügyvédi iroda. Az alapján szűri ezeket az ügyeket, hogy minél nagyobb kártérítési összegű és így minél nagyobb sikerdíjú ügyei maradjanak. A kártérítési perek 3-5 évig is eltarthatnak, így érthetően az is a szűrési feltételrendszer része, hogy milyen ügyféllel dolgozna szívesen együtt ilyen hosszú időn át az ügyvéd. Ezt úgy magyarázta az ügyvéd, hogy „*mi itt öt évre össze vagyunk zárva egy ügyféllel és nem akarunk rossz ügyfeleket*” (Dr. Varga-Orvos, 2021). Ez összefügg az ügyvédi iroda, mint társadalmi kapcsolatokból épülő szervezet és mint haszonmaximalizáló vállalkozás koncepciókkal (hálózati és gazdasági megközelítés) és egyébként a szervezet stratégiája erre figyelemmel van az összpontosító stratégia révén. Gyakorlatilag egy kockázatelemzést végez az ügyvéd a megkeresés során, ahol a minél kisebb kockázatot és a minél nagyobb hasznot jelentő ügyfél ügyét fogja elvállalni.⁵⁸

⁵⁸ Itt az ügyvédnek 1-3 perc alatt kell felmérje, hogy mi lenne egy 3-5 éves pernek a kimenetele; milyen kockázatok vannak; mekkora a kártérítés; mennyire valószínű a műhiba; mekkora lehet a háttérdokumentáció és milyen könnyű lehet azt átvizsgálni; ki lenne az a szakértő, aki ebben segítene;

Az ügyfél általában egy telefonos beszélgetés során veszi fel a kapcsolatot az ügyvédi irodával. Ha az ügyvéd vállalja az ügyfelet (ez átlagosan évente 60 ügyfél), akkor egy „baráti” igazságügyi szakértőhöz irányítják, aki rövid írásos szakvéleményt ad az ügyről. Ez alapján az ügyvédi iroda eldönti, hogy az adott ügy „működni fog-e” (átlagosan évente 20 ügy esetén dönt így), így az írásos szakvéleményt kiegészítve megindokolja az ügyfélnek, hogy érdemes-e megindítani a pert. Átlagosan évente 40 esetben ezzel zárul az ügy, gyakorlatilag az eddigi részfolyamat jelenti itt a szolgáltatást. A megmaradt ügyek esetében hivatalos igazságügyi szakértő bevonásával egy hivatalos szakvéleményt készítenek. Ezek után megkeresi az ügyvédi iroda peren kívül az adott egészségügyi intézményt (kórházat), akik általában visszautasítják, hogy hibáztak volna. Ha a kórház visszautasítja a peren kívüli egyezséget, az iroda benyújtja a keresetlevelet a bíróságra és ezzel megindul a per. A bíróság előtt az ügyfelek csak egyszer jelennek meg, egyébként a tárgyalási jegyzőkönyvről készült összefoglalókat és különböző jelentéseket kapják meg, valamint az utazási költségeket rendezik az ügyvédekkel (Dr. Varga-Orvos, 2021).

A jogi képviselet folyamatának szakmai része kezdetben a per megindítása és az azzal kapcsolatos iratok elkészítése (beadványok, keresetlevelek, fellebbezések, stb.). Ez gyakorlatilag az írásbeli része a pernek, ami rendkívül időigényes, hónapokig, évekig elhúzódhat, a szakmai munka nagy része is itt történik. Ezután következik a tárgyalási rész, amely a bíróságok előtt zajlik szóban. Egy átlagos beadványt egy nap alatt tudnak átlagosan elkészíteni, ha megvannak hozzá az ügyféltől bekért dokumentumok és rendelkezésre állnak a szükséges sablonok, viszont ténylegesen egy beadvány elkészítése eltarthat akár 6 napig is (Dr. Varga-Orvos, 2021).

A folyamatcélok hármasságának tagolása (IFUA, 2008) alapján a minőség és az idő dimenzió értékelést nyer ennél az irodánál. A minőség az, ami meghatározza, hogy egyrészt a folyamatok elég hatékonyak-e az első konzultációs kockázatelemzés és a háttérben zajló szakmai munka támogatása révén; az idő és költség dimenzió pedig abban jelentkezik, hogy minél lassabbak a folyamatok, annál több egységnyi költségük van. Maga az idő nem feltétlen az ügyvédi iroda folyamataitól függ, hanem az ügy összetettségétől és a bíróság hozzáállásától is függhet, viszont valamilyen szinten ráhatással lehet a minőségi munkavégzés a folyamatok időtartamára.

milyen bíró lesz valószínűleg ebben az ügyben; mennyi sikerdíjat lehet ebből realizálni; valamint együtt tud-e működni az ügyféllel (Dr. Varga-Orvos, 2021).

6.2.5. *Üzleti modell vászon*

Az műhibaperes ügyvédi iroda *értékajánlata* az orvosi műhibát és egyéb egészségügyi intézmény által okozott kárt elszenvedő ügyfeleket megillető kártérítési összegek megszerzése. Ehhez olyan szakértelmet nyújt (orvos-jogász), amely egyedülálló a piacon, valamint az ügyvédi iroda összehangolt csapatmunkájával együtt növeli az ügyfél szemében az érzékelt minőséget, hozzájárul a sikerességhez. Az ügyfelek számíthatnak az empátikus meghallgatásra a konzultációk során és az ügyvédi iroda bizalmasan kezeli az ügyüket, azt nem szerepelteti a médiában.

Kiemelt erőforrások azok az erőforrások, amelyek megteremtik az értékteremtés alapját, így: az emberi erőforrás és az ahhoz kapcsolódó tudás, valamint az adatbázis, amely piaci és szakmai információkat tartalmaz.

Az iroda *kiemelt tevékenységei* az első konzultáció során elvégzett kockázatértékelés, a „baráti” igazságügyi szakértői szakvélemény bekérése, a per írásos részéhez kapcsolódó iratok elkészítése és a tárgyalásokon való képviselés.

Kiemelt partnerek körében a „baráti” igazságügyi szakértő az, aki nagyban hozzájárul az értékajánlat közvetítéséhez. Az ügyvédi irodán kívüli műhibaperes ügyvédeket versenytársainak tekintik, egyedül akkor működnek együtt más ügyvédekkel, ha nem az ő szakterületükről van szó (Dr. Varga-Orvos, 2021).

A *csatornák* tekintetében fontos elem, hogy az ügyfelek nem helyiek, hanem az országból mindenholnan érkehetnek. Épp ezért rendkívül fontos a sok online hirdetés, Google Ads és Facebook hirdetésekön keresztül próbálják elérni a célközönségüket. Minél több potenciális ügyfelet tudnak elérni, annál nagyobb merítéssel rendelkeznek. Általában az ügyfelek megközelítőleg 90%-ának nem vállalják az ügyét, ami már az első telefonos megkeresés során realizálódik (Dr. Varga-Orvos, 2021). A műhibaperes területen tehát nem kifejezetten szájreklámmal terjed az eredményesség és az ügyvédek hírneve (mivel országos lefedettségű ügyfélkörrel rendelkeznek az ügyvédi irodák), valamint így fontos tényező, hogy a MÜK tiltja az eredményesség hirdetését. Viszont léteznek különböző közösségi médiában fellelhető csoportok, ahol az ügyfelek ki tudják beszélni ezeket, így feltételezhető, hogy az ügyfelek az eredményesség alapján is tudnak választani műhibaperes ügyvédet (Dr. Varga-Orvos, 2021).

Az ügyfélkapcsolatokat telefonos, személyes és levelezési kommunikációs csatornák jellemzik, de videóhívás is jellemző a gyakori földrajzi távolságok miatt. Az első konzultáció telefonos, amikor nagyon fontos, hogy eldőljön: az ügyvéd vállalja-e az adott ügyet.

Ügyfélcsoportok tekintetében az összpontosító stratégia alapján csupán azok az ügyfelek, akiknek az ügyük kevésbé kockázatos és nagyobb kártérítési összeget foglal magába és így nagyobb sikerdíjra lesz az ügyvédnek. A kockázatértékelés alapján magas kockázatú és alacsony jövedelmező ügyeket elutasítja az ügyvédi iroda. Kizárólag B2C szolgáltatásokat végez.

Az ügyvédi iroda költség szerkezete alapvetően fix rezszi költségekből, munkabérekéből és utazási költségekből áll. Az utazási költségeket megtéríti az ügyfél az utazást követően.

Bevételek terén alapvetően sikerdíjakból tartja fent működését az ügyvédi iroda, amelyek a kártérítés összegének 30%-a körül mozognak. Mivel a per elindítása a munka legnagyobb része, az ügyféllel aláírtnak egy olyan szerződést, hogy amennyiben a keresetlevél megírása után megválnak az irodától, akkor az ügy előre meghatározott értékének 60%-át meg kell fizesse nekik. Az óradíj modell csak akkor fordulhat elő, ha korházat képvisel a műhibaperes ügyvéd, körülbelül 30 tárgyalás esetén éri meg annyira, mint a sikerdíj (Dr. Varga-Orvos, 2021).

6.2.6. Alkalmazott technológiák és az alkalmazás következtében felmerülő változások

Az ügyvédi iroda használja a Wolters Kluwer Jogtárát, ebben különböző jogszabályokat, ítéleteket, magyarázatokat szoktak keresni. A különböző iratszerkesztés során használ például PDF fájlok kezelésére alkalmas programot, Microsoft Word-t, OCR szövegfelismerőt. Az ügyvédi iroda használja a különböző kötelező és nem kötelező közigazgatási rendszereket, de ezek nagy részét a titkárnő kezeli. Különösen használják az Ügyfél Iratbetekintő Rendszert (ÜIR), hiszen az ügyek bírósági iratait itt mind el tudják érni (ez egy új közigazgatási rendszer). Az ügyvédi iroda ügyvitelét Microsoft Excellel és számlázóprogrammal vezeti. Sokszor kapnak megkereséseket különböző ügyvédi iroda menedzsment (ERP) rendszerek részéről, de ezeket azért nem használják, mert nem akarnak érte fizetni és meg tudják oldani Microsoft Excellel. Több adatbázist készít a peres gyakorlattal és a szakterület piacával kapcsolatban, ezekből statisztikákat generál és használ fel a mindennapi működésben (Dr. Varga-Orvos, 2021).

A partner ügyvéd (Dr. Csernus Sándor) ragaszkodik a diktáláshoz, úgynevezett „diktáló ügyvéd”, így nála alkalmaznak diktáló, hangfelismerő rendszereket, amelyek a hangot szöveggé alakítják. Ezek a szoftverek néha hibázhatnak is, de rendkívül sok időt tudnak megspórolni. A Wolters Kluwer diktáló szoftvere rendkívül fejlett, kifejezetten jogi szövegeket illeszt be az elhangzottak alapján. Fontosnak tartanának egy olyan rendszert, amely képes lenne diktálás és írás mellett egyszerre jogszabályok megtekintésére is (Dr. Varga-Orvos, 2021).

Látható, hogy ez az ügyvédi iroda valamilyen szinten keresi a lehetőségeket arra, hogy hatékonyabb legyen az ügyvitele. Viszont Dr. Varga-Orvos Zoltán elmondása szerint azért nem elégedettek semmilyen értékesítésre felkínált rendszerrel, mert azok funkcionálisan nem illeszkednek. A folyamatok digitális átalakulásának szintjei (Marciniak, et al., 2020) szerint az *első szinten* helyezkedik el, mivel a tartalmak digitális tárolása megtörtént, viszont nem rendelkezik kifejezetten folyamatvezérlő (workflow) rendszerrel. A tudás fontos stratégiai elem, ez a műhibaperes ügyvédi iroda a tudásmenedzsment IT támogatásának négy fázisa közül (Gottschalk - Terje, 2009) az *első fázisban* helyezkedik el, végfelhasználóként használja a technológiákat. Annak révén, hogy van adatbázisuk, beszélhetnénk a harmadik fázisról is, viszont korlátozott volta és a második fázis hiánya nem engedi, hogy ne első fázist állapítsak meg.

Az üzletimodell-innováció kiváltó okai alapján (Horváth, et al., 2018) jelentkezik mind a kialakult iparág hanyatlása, mind az új iparág születése, valamint a technológiai tényezők terén felismerhetők a piacon változási folyamatok. *Erősödő árverseny* jellemző, amely miatt előfordul, hogy az ügyfelek több ügyvédi irodától is kérnek árajánlatot (Dr. Varga-Orvos, 2021), valamint fennáll a veszélye annak, hogy az *alsó piaci szegmenset* megcélzó innovációt eszközölő ügyvédi iroda nagyobb piaci részesedést szerez. A *kielégítetlen fogyasztói igények* jelenléte új szereplőket csalogathat a piacra, a különböző technológiai megoldások segítségével pedig komoly veszélyt jelenhet a jelenlegi piaci szereplőkre. Dr. Varga-Orvos Zoltán viszont inkább túllihegettnek tartja Magyarországon a technológiák ügyvédi hivatására vetített veszélyének témáját, viszont nagyobb ügyvédi irodák és angolszász területen működő kártérítéssel foglalkozó ügyvédi irodák esetén szerintem már valóság a technológiák alkalmazása.

„A kollegám mondása, hogy ő már nagyon sok mindenkit látott erről a területről vérző orral eltávozni. Szerintem ez a technológiai eredetű ügyvédi szolgáltatásokkal is így

történne. Beadna keresetleveleket a bíróságra, amit nem fogadna el a bíróság, elvesztene pereket, rossz kártérítési összegeket kérne. Annak komplexitásában nem tudná áttekinteni az egész területet.” (Dr. Varga-Orvos, 2021)

Létezik egyébként a műhibaperes jogi szolgáltatások piacán olyan szolgáltatás is, amely hasonlóan a mesterséges intelligencia e-Discovery megoldásaihoz egy jogszabályokból és ítéletekből álló adatbázis alapján küld az ügyfeleknek az online beküldött ügyükre megoldási javaslatot. Ez a Claim Data, amely az ügyfelet ezután a társaság saját ügyvédéhez irányítja. Dr. Varga-Orvos Zoltán elmondása szerint nem talál jelentős ügyfélkört a Claim Data, mivel az ügyfelek továbbra is igénylik a személyes kapcsolattartást és a bizalmat – ezzel a felülettel meg nem biztos, hogy ez elérhető (Dr. Varga-Orvos, 2021). A Claim Data szolgáltatása tehát leginkább az ügyfél tájékoztatására irányul, aki az ügyvéd segítségével lép tovább a per megindításának szakaszába (Claim Data, 2016). Ez a rendszer alapvetően a csináld magad rendszerek közé sorolható, viszont attól, hogy kap egy megoldási javaslatot az ügyfél, a valós problémája még nem lesz megoldva.

6.2.7. A technológiák és rendszerek alkalmazásának korlátai

Dr. Varga-Orvos Zoltán elmondása szerint az élenjáró amerikai és nyugat-európai technológiai fejlesztő vállalatoknak egyszerűen nem éri meg a magyar jogrendszerre fejleszteni, mert nagyon alacsony összegűek a kártérítések. Elképzelhetőnek tartja viszont, hogy a cégbejegyzésekkel és szerződésekkel foglalkozó ügyvédi irodákat sokkal hamarabb fogja elérni a technológia, mivel itt kevesebb az ügyvéd hozzáadott értéke. Ezeknek az ügyvédeknek olyan területre érdemes menniük, ahol fontosabb a szakmai tudás, mivel az állam bármikor megvonhatja bizonyos okiratok ellenjegyzési kötelezettségét. Ez kifejezetten kiteszi a politikának az ügyvédi tevékenységet, amely egy állandó vitát jelent a mindennapokban (Dr. Varga-Orvos, 2021).

A partnerségi modellből fakadva a technológiák és rendszerek alkalmazása során nehézség lehet az, hogy a partner ügyvéd nem kifejezetten képes betanulni bármilyen rendszerbe, így szervezeti szinten az alkalmazás csak az ő nélkülözésével képzelhető el. Szempont az is, hogy hiába léteznek diktafonos szoftverek és azok viszonylag olcsók, a partner ügyvéd inkább ragaszkodik a drágább munkaerő megfizetéséhez – ezek leginkább a szokásokból és a technikai tudás hiányából adódnak (Dr. Varga-Orvos, 2021). Folyamatkorlátot képez az, hogy nem látják funkcionálisan illeszthetőknak a legtöbb

rendszert mérlegelve a megtérülést is. Példa erre, hogy nagyon jó, hogy a különböző ügyviteli ERP rendszerek a rendszerükön keresztül oldják meg a számlázást, az ügyvédi óradíjak kiszámítását, de náluk sikerdíjak vannak, így ezekben a modulokban nem érdekeltek. *A félelem az ügyfélközpontúság elvesztésétől* is jelentős, mivel az ügyvédi iroda egy „titkos hely”, ahol biztonságban tudja érezni magát az ügyfél, valamint mivel bármikor el tud menni az ügyfél ha nem elégedett, fontos a személyes kapcsolattartás is. *Biztonsági aggályai* az ügyfél adatai terén és a különböző piaci információkat tartalmazó adatbázisok terén vannak, fontos szempont, hogy ezek semmiképp se kerüljenek a versenytársak kezébe (Dr. Varga-Orvos, 2021).

„Minden ami eltűnik a szemünk elől, az nem létezik számunkra. Egy Excelnek látom minden sorát, tudom szerkeszteni és átlátom az adatokat.” (Dr. Varga-Orvos, 2021)

A technológiák alkalmazása terén korlátot jelentenek a műhibaperes ügyvédi irodában az azzal járó költségek, amelyek ha előre láthatóan nem alacsonyabbak mint a bevételek, akkor biztosan elvetik az alkalmazást. A megtérülést pedig nem egyértelmű sokszor kiszámolni, tehát pénzügyi korlátokról is beszélhetünk amellet, hogy a partner ügyvéd tekintetében hiányzik a tudás és képesség az új technológiák alkalmazásához. Az ügyvédek nagyon keresik a biztos pontokat a rengeteg bizonytalan pont és kockázat miatt (Dr. Varga-Orvos, 2021). Ez az ügyvédi irodák, mint piaci szereplők koncepcióját veti fel (környezeti megközelítés), amelyben megpróbálnak a piaci szereplők túlélni, teljesíteni. Ez előmozdíthatja az innovációt egy erősebb szervezetnél, de hátraveti a fejlődési lehetőségeket azoknál a szervezeteknél, amelyek csupán túlélésre tudnak törekedni.

6.2.8. A technológiák alkalmazásának mozgatórugói

Amiért igazán alkalmaznának egy technológiát és rendszert, az a különböző ítéletek naprakész követése. Mivel korlátozott precedensrendszer van ezen a területen, nagyon fontos minden nap értesülni az új ítéletekről, több ügy sikeressége is függhet ettől.

„Az egyik fázis, amikor begyűjtöm ezeket az ítéleteket, megtalálom egyáltalán őket, a második nagy fázis, hogy elolvasom és értelmezem őket. Ha meg tudnám spórolni azt, hogy ezeket nagyon nehéz munkával lehessen begyűjteni vagy feldolgozni, az jelentős időmegtakarítást jelenthetne.” (Dr. Varga-Orvos, 2021)

Ügyfélnyomásra kizárólag nem vezetne be technológiát, viszont ügyfelek javaslatára elgondolkozna rajta; ha *versenytárs alkalmazna* egy technológiát, az motiválná teljesen annak bevezetésére; a felhajtás és nyilvánosság egyáltalán nem érdekli, specializáltnak érzi eléggé a területét ehhez. A *növekvő munkamennyiség* és így az idő megtakarításának lehetősége abszolút ösztönözné őket a technológia bevezetésére, ezt az is előmozdítja, hogy új ügyvédet semmiképpen sem szeretne bevonni, mivel konkurenciát nevelne ki. A *törvényi szabályozás* ha kikényszeríti bizonyos technológiák bevezetését, kénytelen lenne alkalmazni; a régi rendszereket hatékonynak tartja és vonakodik a lecserélésük terén (Dr. Varga-Orvos, 2021).

6.2.9. A technológiák alkalmazásának javaslatai és következtetései

A jövő technológiaintenzív jogi világának egyik lehetséges ügyvéd-prototípusa az úgynevezett „jogi hibrid” ügyvéd, aki több szakterületen is tud érvényesülni (Susskind, 2017), ennek teljes mértékben megfelel Dr. Varga-Orvos Zoltán műhibaperes specializációja.

„A mesterséges intelligenciát a jog területén úgy képzelem el, mint az autóknak a vezetéstámogató rendszereit. Az uralmat azért nem fogják átvenni, mert ezt az ember se szeretné, mert így elvesztheti a vezetés élményét. Tehát úgy jó, hogy vezetek, de vannak rendszerek, amelyek figyelmeztetnek a környezeti behatásokra. Orvosi területen is a beteg fogja kikényszeríteni az emberi kapcsolatot, mert ő szeretne egy valakit aki például megkopogtatja a térdreflexét.” (Dr. Varga-Orvos, 2021)

Az ügyvédnek érdeke lesz, hogy elrejtse a jövőben a különböző rendszereket és technológiákat, amivel az ügyfél ki tudná helyettesíteni az ügyvédet. Épp ezért elképzelhető, hogy használni fogja a technológiákat, viszont biztosan ő fog személyesen az ügyfél elé állni Dr. Varga-Orvos Zoltán szerint.

Az ügyvédi irodának továbbra is érdemes komolyabban hirdessen talán hatékonyabb módszerekkel, hogy minél több ügyfélből tudjon meríteni. A legtöbb fejlesztést a telefonos első konzultációk terén tudná elképzelni Dr. Varga-Orvos Zoltán, ezt *prediktív analitikával* lehetne megoldani. Az IBM Watson mesterséges intelligenciával rendelkező moduláris szolgáltatás (IBM, 2021) alkalmas arra is, hogy nagy pontossággal előre megjósolja a kártérítési összegeket (Dr. Varga-Orvos, 2021). E rendszerek a betörésének alapvető korlátja, hogy nem éri meg nekik a magyar jogrendszerre fejleszteniük,

véleményem szerint viszont ez csak idő és a kártérítési szabályozások (összegek változásának) kérdése. A mesterséges intelligencia viszont nem biztos, hogy képes arra az emberismeretre és érzelmi intelligenciára, amely segítene eldönteni, hogy az ügyvéd hajlandó-e együtt dolgozni az ügyféllel a következő 3-5 évben a sikerdíj és a kockázatok függvényében. Ha képes is előre vetíteni az elhangzottak alapján a kártérítés összegét, az ügyvéd szubjektív mérlegelése is szükséges lesz a végső döntés meghozatalában.

Kulcstevékenységet jelent még a per megkezdéséhez szükséges iratok elkészítése, amelyekhez megint nagyon hasznosak lehetnek egy mesterséges intelligencia segítségével történő *integrált szövegszerkesztő* és az *e-Discovery adatelemzés* akár csak a családjogi irodánál. Ezt az is ösztönzi, hogy naprakész kell legyen a különböző precedensek kapcsán és nagyon nagy orvosi-jogi tudásanyagot kell áttekintenie egy-egy irat elkészítéséhez. Ezekkel a rendszerekkel el lehetne érni a hosszadalmas iratkészítési idő csökkentését.

Dr. Varga-Orvos Zoltán & Dr. Csernus Sándor ügyvédi iroda elemzésének összefoglalása			
Képesség, erőforrás	Orvosi és jogi szaktudás	Adatbázis, csapatmunka	Emberismeret
Stratégia	Piacfejlesztés	Elemző	Összpontosító
Üzleti modell kulcsszavai	Minőség, diszkréció eredményesség	Emberi erőforrás, adatbázis	Kockázattértékelés, baráti szakvélemény, iratszerkesztés
	„Baráti” igazságügyi szakértő	Online hirdetés, közösségi média csoportok	Telefonos, személyes, videós konzultáció, levelezés
	„Jó ügyfél” B2C	Fix költségek	Sikerdíjak
Technológia és változási okok	(Digitális átalakulás) Első szint	(Tudásmenedzsment IT) Első fázis	Erősödő árverseny, kielégítetlen fogyasztói igények

11. ábra – Dr. Varga-Orvos Zoltán & Dr. Csernus Sándor ügyvédi iroda elemzésének összefoglalója
Forrás: saját szerkesztés (az elméleti keret alapján)

A 11. összefoglaló ábrán is olvasható, hogy a műhibaperes iroda elemző adaptációs stratégiát folytat, ami alapvetően egy gyors követő magatartással jellemezhető. A digitális átalakulás első szintjén helyezkedik el, valamint az IT tudásmenedzsment rendszerei is első fázisúak. Egy technológia alkalmazása esetén a szervezeti változástípusok (Beer - Nohria, 2001) közül az *E-típusú változás* illeszkedne a szervezetre, mivel fontosabb a

szervezetnek a stratégiák alapján a tulajdonosi érték maximalizálása. Ebben a változásban korlátot jelenthet a partnerségi modell, a folyamatkorlátok, a biztonsági aggályok és az ügyfélközpontúság elvesztése, valamint a megtérülés. Mégis ha valamiért hajlandó lenne alkalmazni technológiát és a digitális átalakulás terén szintet lépni, akkor azt a verseny nyomása, a növekvő munkamennyiség és a törvényi szabályozás ösztönzésére tenné. Az adaptációs elemző stratégiája alapvetően alkalmas a digitális átalakulás második szintjének eléréséhez, hiszen több olyan *folymatvezérlő (workflow)* rendszer is van a piacon, amelyet tudna alkalmazni. Amiért mégsem alkalmazza ezeket, az abból adódhat, hogy nem látja a megtérülését és a partner nem rendelkezik megfelelő tudással a használatához. Az összpontosító versenysztratégiáját folytatva mindent annak kell alárendelnie, hogy a magas kártérítési összegű ügyeket megszerezze. Ennek megvalósítását csupán a prediktív analitika és a marketing támogatja közvetlenül, de közvetetten az integrált szövegszerkesztések és az adatelemzés is kulcsfontosságúak lehetnek a sikeresség fenntartásában.

Az üzleti modelljét és a stratégiáját nem feltétlen kell tehát alakítania ennek a műhibaperes ügyvédi irodának, mivel azok teljesen megfelelnek a digitális átalakulás követelményeinek. Az üzletimodell-innovációt kiváltó okok közül viszont ott vannak azok a baljós jelek, amelyek lehetővé tehetik egy technológiaintenzívebb ügyvédi iroda esetén nagyobb piaci részesedés megszerzését. Ha módosítja a stratégiáját és a technológia bevonása kapcsán – például egy csináld magad rendszer bevezetése révén – lenne annyi kapacitása ennek az irodának, hogy az alsóbb piaci szegmenseket is megcélozzon, akkor talán elkerülhetné ezt a veszélyt. Ehhez főleg az ügyfélcsoportok terén kellene módosítania az üzleti tervét és a háttérfolyamatait is gyorsítania kell.

6.3. Zorko Legal ügyvédi iroda

6.3.1. Az ügyvédi iroda bemutatása

Dr. Szilvási Tamás 3 éve ügyvédjelölt a Zorko Legal budapesti ügyvédi irodánál, a vezető ügyvéd Dr. Zorkóczy Tamás 15 éves szakmai tapasztalattal rendelkezik a területen. Az ügyvédi iroda több munkavállalót nem foglalkoztat, így kifejezetten mikro irodának számít. Magukat kifejezetten jogi szolgáltatóként írta le, nem pedig ügyvédként, hiszen gazdasági projekteket átfogó és támogató szolgáltatásokat nyújt (dr. Zorkóczy, 2021). Horizontális specializációja gazdasági jog és ingatlanjog területű, ezen belül ingatlanüzemeltetési, ingatlanfejlesztési és hasznosítási ügyekkel foglalkoznak. Kiterjed

még foglalkozásuk a vállalati felvásárlásokra, a projektfinanszírozásokra, a határon átnyúló tranzakciós ügyletekhez köthető speciális jogi szolgáltatásokra, valamint a teljes körű property- és facility managementre is. Nagyobb irodák mintájára épül az iroda, üzleti gondolkodás és mentalitás jellemzi, amely egyedi a piacon ilyen méretben (dr. Szilvási, 2021). A tranzakciós jogi terület a kifejezett horizontális specializációjuk, kereskedelmi ingatlanokkal (például bevásárló központok, stadionok, multifunkcionális rendezvénycsarnokok) kapcsolatos jogi szolgáltatások teszik ki ezeknek meghatározó részét. Az ügyfélkörük leginkább vállalkozásokból áll, egy kisebb szelete ügyfélkörüknek a lakossági ügyfelek. A hasonló méretű irodáknál jóval nagyobb jelentősége szokott lenni a lakossági ügyfélkörnek, mégis rájuk az a jellemző, hogy B2B szegmentációjuk van. Vertikális specializációjuk generális, kivéve a peres jogi képviselőt, amit nem látnak el. A tranzakciós jog olyan, már említett folyamatokat foglal magába, mint az okiratszerkesztés, cégbejegyzés, jogi tanácsadás.⁵⁹ Az ügyvédi iroda történetében fontos tényező, hogy hosszú ideig gyakorlatilag egy nagyvállalati megbízója volt, amely gazdasági függőséget eredményezett. Ebből kilábalva ma már diverzebb ügyfélkörrel rendelkezik és próbálja minél hamarabb újra elérnie azokat a magas színvonalú projekteket, amelyeket a nagyvállalati megbízó esetén támogatott (dr. Zorkóczy, 2021).

6.3.2. VRIO-elemzés

Szükséges jobbnak lenni minden szempontból a B2B tranzakciós jogi ügyvédi szolgáltatások piacán. Amiben jobb tud lenni a Zorko Legal a többi B2B tranzakciós joggal foglalkozó ügyvédi irodánál az első sorban az, hogy rendelkeznek *üzleti-gazdasági megközelítéssel* a jogi szakmai tudás mellett. Sokszor ugyanis inkább erre van szükség, mint jogi megközelítésre és jogi tanácsadásra szerintük.

„A cégvezetők, vállalkozások nyelvén értünk és ez sok esetben inkább üzleti mint jogi. Fel tudjuk mérni azokat a gazdasági kockázatokat, amelyre nem feltétlen képes egy másik iroda. Ezek a képességek leginkább a nagyobb Big4 irodákra jellemzők.” (dr. Szilvási, 2021)

Az iroda története és a tapasztalatok bemutatása nagyon fontos az ügyfeleknek, az iroda rengeteg olyan nagyvállalati tapasztalattal rendelkezik, amely ilyen méretben nem

⁵⁹ Ezen kívül viszont megjelennek folyamatok szintjén olyan tevékenységek is, mint: befektetési tanácsadás, cégstruktúra kialakítása, stb. (dr. Szilvási, 2021)

jellemző (dr. Szilvási, 2021). Maga a tapasztalat segíthet kiteljesíteni a szakmai tudást, így minőség-növelő hatása lehet az ügyfelekkel szembeni kommunikációban. Az üzleti-gazdasági szakmai tudás, mint képesség értékes, magas hozzáadott értéket teremt az ügyfélnek, valamint ritka is, mert ezt csak a nagyobb ügyvédi irodák képesek nyújtani, a kisebbeknél nem jellemző. Ez tudás alapú képesség, tehát másolása annyiban költséges, ha az adott szervezet nem rendelkezik ezzel a tudással. Időleges hatása biztosan van a versenypozícióra az üzleti-gazdasági tudásnak és szemléletnek, a tartós hatás a másolás költségétől és a szervezetre való hatásától függ.

Kiemelkedő képesség az, hogy képesek 24-48 órán belül reagálni az ügyfél igényeire, valamint 0-24 órában elérhetőek az ügyfelek számára (dr. Zorkóczy, 2021). Ez a *gyors reakció* és *rugalmasság* a lakossági ügyfelek körében nem minősül értékesnek kifejezetten, viszont a vállalkozások körében magas hozzáadott értékkel bír (dr. Szilvási, 2021). Tehát értékes az ügyfélkörük nagy része tekintetében, valamint ritka is, mivel hasonló méretű irodák nem képesek erre se. Másolása viszont egyik oldalról nem tekinthető költségesnek, mivel ez nagyobb munkaráfordítással bármilyen szervezetben megvalósítható. Másik oldalról viszont a nagyobb munkamennyiség nagyobb költségekkel is jár, amely többletráfordításokat igényelhet. Ezért véleményem szerint ez egy költségesen másolható képesség, amely – mivel kétséges, hogy a szervezetet segíti-e – időleges versenyelőnyt biztosító, átlag feletti teljesítményű.

A bonyolultabb tranzakcióknál meg kell értetni az ügyvédnek magát a könyvelőkkel, könyvvizsgálókkal, szoros együttműködésben kell dolgozniuk. A komplexitás kezelésében hasznos, hogyha ott van az emberi tényező.

„Hosszú távon a mesterséges intelligencia segítségével biztosan képes lesz megcsinálni az adásvételt vagy cégalapítást bárki, viszont azokat a személyes kapcsolatokat és reakciókat nem vagyok benne biztos, hogy képes lesz kezelni. Úgy tapasztalom, hogy nagyon sokan inkább kérnek időpontot, hogy beszéljük át a konstrukciókat személyesen, mert telefonon vagy levelezéssel nem érzi azt, hogy ténylegesen halad az ügye. Sok esetben nem lehet adatok halmazaként leírni az ügyeket.” (dr. Szilvási, 2021)

Ezekre a *személyes kapcsolatokra* és reakciókra tehát a Zorko Legal irodában is szükség van. Hasonló képessége ez az ügyvédi irodának, mint a családjogi érzelmi intelligencia, vagy a műhibaperes emberismeret, mivel mindegyik azt bizonyítja, hogy az emberi kapcsolatok elengedhetetlen részei a szolgáltatásnak és kiemelhető képesség is ezeknek

a kezelése. Viszont ellentétben a B2C piaccal, a Zorko Legalnál B2B vonalon nem olyan intenzíven vannak jelen a személyes konzultációk és azoknak más a jelentősége.

„B2B-ben egyre kevésbé kell az ember. Menni akarnak előre a vállalkozások, fejlődni akarnak, nem azt akarják hallgatni, hogy mit miért nem lehet, hanem a kockázatok detektálását és a megoldást szeretnék hallani.” (dr. Zorkóczy, 2021)

Ennek ellenére a különböző egyezségek kialakítása (mediáció) és tárgyalások során kulcselem az emberismeret és a tapasztalat, amely nélkül nem lenne sikeres sokszor a szolgáltatás (dr. Zorkóczy, 2021). Fontosnak tűnik ennél az irodánál az is, hogy az elégedett ügyfél a szolgáltatás mellett az ügyvéd személyével is elégedett legyen. Tehát összefoglalva, a személyi kapcsolatok egy egészen más típusú jellemzői láthatók a Zorkó Legalnál, amelyek alapvetően a B2B szegmens tulajdonságaival magyarázhatók. A mesterséges intelligencia a két ügyvéd szerint át tudja venni a jövőben ezt a jogi szolgáltatást, a személyes kapcsolatok nem fognak az útjába állni az üzleti ügyfelek esetén. Azon túl, hogy a mesterséges intelligenciával összefüggésbe kerülne ez a képességelem, alapvető versenyképességi feltételként is megfogalmazódik, egy kisebb ügyvédi irodát azért választhatnak ebben a specializációban az ügyfelek, mert az emberi kapcsolatok ezt indokolják. VRIO-elemzéssel elemezve ez a képesség értékesnek tekinthető, viszont a ritkasága már megkérdőjelezhető. Épp ezért átlagos teljesítményt nyújtó képesség a piacon.

Sablonokkal és okirati mintákkal dolgozik az iroda, amelyek nagyon komplettül össze vannak rakva, elmondásuk szerint sokkal jobb minőségű okiratokat készítenek ezek segítségével, mint amilyeneket más irodáktól kaphat az ügyfél (dr. Szilvási, 2021). Ez a sablonállomány egy olyan erőforrás, amely értékes és ritka is relatíve, a másolása is rendkívül időigényes és a szervezetet segíti a gyorsabb munkavégzésben. A teljesítménye átlag feletti biztosan ennek az erőforrásnak, a másolás költsége tekintetében viszont a különböző technológiai megoldások időlegesen csökkenthetik a versenyelőnyét.

6.3.3. Stratégiai tervezés

Az adminisztrációs teher hihetetlen nagy ezen a területen a komplexitás és a szabályozások miatt. Régebben egy titkárnőt alkalmaztak, viszont a koronavírus óta az adminisztrációs feladatokat már az ügyvédjelölt látja el. Ezért is a szervezet egy komolyabb szervezetfejlesztés előtt áll, a jövőben nagyobb ügyvédi irodát szeretnének

felépíteni a Zorko Legal ügyvédei. A stratégiai döntéseket a vezető ügyvéd hozza meg, egyszemélyben vezeti az irodát (dr. Zorkóczy, 2021).

Az ügyvédi iroda *víziója*, hogy 2030-ra olyan közepes méretű magyarországi érdekeltségű ügyvédi irodává váljon, amely legalább 5 ügyvéddel és ezt jogi technológiák alkalmazása mellett segítő ügyvédjelöltekkel meghatározó méretű projektek és tranzakciók körében nyújt ügyvédi szolgáltatásokat (dr. Zorkóczy, 2021). A meghatározó méret nem szegmentációt jelent, sokkal inkább törekvést arra, hogy a jelenlegi nagyobb összegű tranzakciók színvonalát megőrizték amellet, hogy teljeskörűen kielégítik a hozzájuk érkező tranzakciós jogi ügyvédi szolgáltatások iránti igényeket. A *misszió* az, hogy a piacon egyedülálló minőséget képviselve segítse teljeskörűen az ügyfeleket abban, hogy minél jobb üzleti döntéseket tudjanak meghozni, ezt gazdasági és jogi ellenőrző-támogató szerep felvételével próbálja elérni.

A Zorko Legal alapvetően készít stratégiai és üzleti tervet, ezeket dr. Zorkóczy Tamás egy személyben szokta megálmodni és a szervezetnek bemutatni. Az üzleti tervezés a stratégiai tervre épül, amely pedig a vízióra és a misszióra (dr. Szilvási, 2021). Az iroda növekedési stratégiája (Ansoff, 1965) *piaci terjeszkedés* stratégia, mivel minden szempontból növekedés előtt áll a szervezet, valamint nem terveznek semmilyen szolgáltatásfejlesztéssel. A meglévő piacon a meglévő szolgáltatással kívánnak minél nagyobb piaci részesedésre szert tenni, amely növekedéssel járó kapacitásnövelési szükségletet a szervezet létszámának növelésével és technológiai fejlesztéssel kívánják kezelni.

A szervezet az adaptációs stratégiák közül (Miles - Snow, 1978) a vízió megvalósításához *elemző stratégiát* folytat. Ezt leginkább onnan lehet megállapítani, hogy minden szempontból szeretnék gyorsan követni a piacra belépő technológiai fejlesztéseket, amennyiben azok funkcionálisan illeszkednek, valamint titoktartási szerződésekkel védik a felhalmozott tudást és know-howt (dr. Szilvási, 2021). Igencsak fogékonyak a szervezet tagjai a környezeti hatások adaptálására, így minden környezeti kihívás esetén mérlegelnek a különböző megoldások alkalmazása terén. Felmerült dr. Zorkóczy Tamásban, hogy fejlesztésekkel lépjenek előre, átalakítsák az ügyvédi iroda üzleti modelljét és informatikus bevonásával alkalmazkodjanak a környezethez. A legnagyobb az gátja az innovációnak a kapacitás és a pénz, amivel leginkább a közepes és nagyobb

irodák rendelkeznek, így náluk jellemzőbb egyelőre ez a fejlesztési irányultság (dr. Zorkóczy, 2021).

Az ügyvédi iroda növekedési stratégiája (Porter, 1980) azért *megkülönböztető stratégia*, mert alapjaiban véve a versenytársaknál jobb minőséget teremtve és az ügyfelek igényeit minél hatékonyabban kielégítve szeretne érvényesülni a piacon. Azért nem összpontosító stratégiát folytat, mert a tranzakciós jogi szolgáltatásokon belül nem szegmentál, valamint nem célja úgy versenyelőnyre szert tenni, hogy olcsóbb szolgáltatásokat nyújt (bár a lakossági szegmensben ez igény szokott lenni, erre nincs figyelemmel) (dr. Zorkóczy, 2021). A nem tranzakciós jogi szolgáltatások terén is megkülönböztető stratégiát folytat, bár ezek kapcsolódnak ehhez a területhez.

6.3.4. Folyamatok elemzése

A Zorko Legal ügyvédi iroda általános folyamatai e-mailes megkereséssel kezdődnek, általában minden megkeresést rögzítenek levelezésben, hogy megmaradjanak írottan az adatok. A megkeresést követően kiosztják a feladatokat egymás között, majd személyes vagy videókonferenciás konzultációt folytatnak az ügyfelekkel. Az ügylethez kapcsolódóan ekkor kap egy dokumentumot az ügyfél, amelyről indul egy többkörös egyeztetési folyamat. Az egyeztetési folyamat végén elkészül legtöbb esetben egy végső dokumentum, amely aláírásra kerül (dr. Szilvási, 2021). Az elkészült dokumentumokat futárszolgálattal is szokta kézbesíteni az iroda.

„Hozzánk igazából kávézni és aláírni jönnek az ügyfelek, a szerződésekről és a konstrukciókról már nem nagyon beszélgetünk.” (dr. Szilvási, 2021)

A háttérfolyamatok alapvetően standardizálva vannak. Első körben beérkeznek az ügyfelektől az ügy elintézéséhez szükséges dokumentumok, adatok, ügyfél által megjelölt preferenciáik és megállapodások, amelyekkel el lehet intézni az adott ügy feldolgozását. Második lépésben egy tervezési részfolyamat történik, ahol okiratokat és egyéb dokumentumokat szerkesztenek az ügyvédek összehangolt munkában. Ebben sok olyan feladat van, amely ügýtípustól függ: jogszabálykutatások, megelőző egyéb kutatások. Harmadik lépésben egy tárgyalási részfolyamat során egyeztetnek az ügyféllel, hogy kialakuljon a végső álláspont. Ennek során folytatódik a dokumentumszerkesztés, amelynek változásairól az ügyfelek mindig értesítve vannak (általában ezek Microsoft Word változáskövetés bekapcsolásával és a fájlok megosztásával történnek). Negyedik

lépésben pedig megtörténik a végső dokumentumok átadása és aláírása, valamint az ezzel kapcsolatos utómunkálatok. A legnagyobb időigénye az okiratszerkesztésnek és a kutatásoknak van (70-80%), a különböző tárgyalások és kommunikáció sokkal kevesebb munkaidő ráfordítást igényel (dr. Szilvási, 2021).

A folyamatcélok dimenziói (IFUA, 2008) alapján a Zorko Legal minőség és idő tükrében alakította ki munkamódszereit, az általános (bemutatott) folyamat azt a célt szolgálja, hogy az ügyfél számára minél nagyobb minőségű szolgáltatáshoz jusson hozzá minél hamarabb. Az időt a gyors reakciókkal próbálják fejleszteni, míg a minőséget az ügyfél igényeire szabottsággal és szakmai háttértartalommal szolgálják. A költség dimenzió ott jelenhet meg közvetetten, ahol a munkafolyamatok idejét és így a rá fordított munkaórákat próbálják csökkenteni sablonállomány kezelésével.

6.3.5. Üzleti modell vászon

Az Zorko Legal ügyvédi iroda *értékajánlata* egy olyan minőségi szolgáltatás nyújtása, amely a gazdasági és lakossági szereplőknek gyors és rugalmas megoldást nyújt ügyeikre. Dr. Szilvási Tamás szerint a minőségi szolgáltatásuk miatt járnak vissza az ügyfelek, amely minőség a jogszabályoknak való megfelelésségben, az ügyfél igényeire szabottságban (egyediség) és a gyors reakcióban, rugalmasságban jelenik meg (dr. Szilvási, 2021). Ezek a minőségi elemek azzal az üzleti-gazdasági és jogi szakmai tudással egészítődnek ki, amelyek az ügy körülményeit képesek multidiszciplinárisan feltárni, bemutatni és ezekhez mérten megoldani. A gyors reakciók, rugalmasság és egyediség segítenek kialakítani az ügyfelek bevonásával egy olyan végső dokumentációt, amely az ügyfelek minden preferenciáját tartalmazzák és elfogadják. Az értékajánlat része az is, hogy a végső dokumentum, vagy szolgáltatás egy átfogó és részletes szakmai munka, amely üzleti megalapozottság, jogszabályi megfelelésség, és igényesség jellemzőkkel is bír.

Az iroda *kiemelt erőforrása* az üzleti-gazdasági és jogi szakértelemmel, tapasztalattal rendelkező emberi erőforrás, valamint az a sablonállomány, amely gyorsabb munkavégzést tesz lehetővé. A hálózati megközelítés (ügyvédi irodák, mint társadalmi kapcsolatokból épülő szervezetek) alapján pedig az a rendelkezésre álló vállalkozói ügyfeléllkör – mint kapcsolati tőke – meghatározó erőforrásként is jellemezhető. Ennek segítségével tudott kitörni az egyetlen nagyvállalati megbízójának kötelékéből és tudott kialakítani független ügyvédi szolgáltatást az iroda a meglévő ügyfélkapcsolataira építve.

Az ügyvédi iroda *kiemelt tevékenysége* az általános folyamatának bemutatása alapján a tervezési részfolyamat és a tárgyalási részfolyamat. Ezek a részfolyamatok tartalmazzák azokat a feladatokat, amelyek értéket teremtenek az ügyfél számára és ténylegesen hozzájárulnak az értékajánlat létrejöttéhez. A tervezési részfolyamatban ide érthetők az okiratszerkesztési és kutatási feladatok, a tárgyalási folyamatban pedig az ügyfélnek nyújtott szolgáltatás egyediségének kialakítása és a gyors reakciók, rugalmasság nyeret.

A Zorko Legal *kiemelt partnere* egy futárszolgálat, amely fizikai formában is segít gyors és rugalmas kommunikációt létrehozni az ügyfelekkel az értékajánlat megvalósításához. Ezen kívül ügyvédi és vállalkozói kapcsolatrendszerrel is rendelkezik, akikkel folyamatos tudásmegosztás révén idézi elő a szolgáltatás minőségének fejlesztését, valamint ezek segítenek az ügyfélkör gyarapításában is (dr. Szilvási, 2021).

Nagyon sokat költ az ügyvédi iroda márkaépítésre és marketingre, viszont elmondásuk szerint nem feltétlen az alapján jönnek az ügyfelek, hanem inkább ajánlások útján.

„Az a célcsoport, amire mi lövünk, nem interneten keres magának jogászt. Sokkal inkább ajánlás, referencia, partneri együttműködés folytán kerülnek hozzánk az ügyfelek.” (dr. Szilvási, 2021)

Az Zorko Legal *csatornája* tehát leginkább szájmarketingre épül, ez vélhetően abból származhat, hogy regionális szolgáltatásokat nyújt és a hálózati megközelítés alapján építi az ügyfélkörét. Kiemelt figyelmet építenek ugyan az online megjelenésre, de ezek ahhoz kapcsolódnak, hogy a szolgáltatás színvonalát hangsúlyozzák és megfeleljenek azoknak a megjelenési minőség elvárásoknak, amely a nagyobb ügyvédi irodákkal való versenyhez szükséges. Korlátozott is az online megjelenése az ügyvédi irodáknak az Üttv. és a MÜK szabályozása miatt, Dr. Szilvási Tamás szerint ez abszolút versenykizáró. Ha lehetne hirdetniük a referenciájukat és az eredményességüket, annak biztosan lenne egy felhajtóereje (dr. Szilvási, 2021), így viszont inkább a nagyobb irodáknak kedvező helyzet áll fent, mivel nagyobb hírnévvel rendelkezhetnek.

Az *ügyfélkapcsolatok* történnek mind személyes konzultáció és videókonferenciahívás folytán, valamint gyakran kommunikálnak telefonon is az ügyfelekkel. A legfontosabb kapcsolattartási jellemző, hogy minden megbeszélt ténytet levelezésben is leíratnak az ügyféllel. A fizikai dokumentációt futárszolgálat kézbesíti az ügyfélnek órán belül.

Az *ügyfélcsoportok* leginkább B2B ügyfelekből állnak, de vannak B2C lakossági ügyfeleik is. Jellemzően magyar ügyfelek érkeznek, de egyre több külföldi ügyfelük van, ehhez igazodva igyekeznek az online megjelenésüket is angol nyelvre fordítani (dr. Szilvási, 2021). A B2C ügyfelek árérzékenyek és nem keresik a minőséget, így nem cél az elérésük. A hatékonyságot és minőséget kereső B2B ügyfeleket lassan sikerül elérniük és szájreklám útján terjeszkedni köreikben (dr. Zorkóczy, 2021).

A Zorko Legal *költségszerkezete* fix költségekből áll. Ezek a rezsiköltségeket, bérleti díjat, munkabéreket, kamarai tagdíjat, felelősségbiztosítási díjat foglalják magukba. Az ügylettel kapcsolatos minden költség ki van terhelve az ügyfélre, változó költsége így nincs igazán az irodának (dr. Szilvási, 2021).

Az ügyvédi iroda *bevételei* egyösszegű díjakból, óradíjból és sikerdíjból állnak. Az egyösszegű díjak lehetnek állandó és eseti megbízásokból származó bevételek, ezek általában projektenként vannak meghatározva. Az előre meghatározott díj összege ebben az esetben egy maximális összeg szokott lenni, amely egy része fix díj, másik része meg óradíjakból áll. Előfordulhat viszont, hogy többet, vagy kevesebbet kell egy adott ügygel foglalkozni, ennek tekintetében ez a maximális összeg módosulhat (kevesebb lehet). Amikor előre nem feltétlen meghatározható, hogy mennyi munka lesz az adott ügygel kapcsolatban, óradíj alapú díjazást szoktak alkalmazni. Sikerdíjat például egy adásvétel vevői és eladói oldalának összekapcsolása, vagy egyezség létrehozása (mediáció) esetén szoktak tudni realizálni (dr. Szilvási, 2021). Ez a sikerdíj az ügyértékhez kapcsolódóan kerül megállapításra, de egyébként egyre inkább próbálják vegyesen meghatározni a díjazásukat, mert ha például egy sikertelen egyezséget készítettek elő, sikertelen egyezség (felek összevesznek) esetén a sok munka ellenére sikerdíj nélkül maradhatnak (dr. Zorkóczy, 2021).

6.3.6. Alkalmazott technológiák és az alkalmazás következtében felmerülő változások

A Zorko Legal alkalmaz ingyenes workflow rendszert, a *Trello* rendszert, amelyben vezeti a különböző ügyeit és ehhez hozzáférésük van a szervezet tagjainak. Alkalmaznak *Jogtárat* és *Jogkódexet* is, valamint nyilvánvalóan a közigazgatási rendszerek egy részét (pl. Takarnet, ÁNYK), valamint az e-aláíráshoz szükséges *e-Szignót*. Az ügyvitelét Microsoft Excel táblázatokban vezeti, valamint itt összegezi az óradíjakat és az ügyfelek adatait. Nem alkalmaz külön ügyviteli rendszert, de ismeri a piacon fellelhető rendszereket. Az ügyviteli rendszereknek a legfontosabb funkciója dr. Szilvási Tamás

szerint az óradíj-követés lenne, viszont ezeket ingyenes programokkal is meg tudják oldani. Erre alkalmazzák az alapvetően munkaidő mérésére alkalmas *Toggl* (Toggl, 2021) ingyenes szoftvert. Nagyon hasznos lenne viszont nekik egy olyan szoftver, amelynek az óradíj-számlálását nem kell manuálisan kezelni, hanem a ténylegesen adott ügy megoldásával eltöltött időt fel tudná mérni (például e-mail olvasás, szerkesztési idő, telefonálási idő). A jelenlegi óradíjmérés rengeteg adminisztrációval jár, amely problémát nem tudnak megoldani a piacon jelen lévő rendszerek elmondásuk szerint (dr. Zorkóczy, 2021).

Az iroda olyan eszközállományt tart fent, amely véleményük szerint megkönnyíti a különböző rendszerek összehangolását (kizárólag Apple eszközök) (dr. Szilvási, 2021). Ezek nem csak funkcionális előnyöket és presztízsértéket teremthetnek, hanem elkerülhetik velük a különböző konfigurációs és konvertálási problémákat. Úgy gondolják, hogy a személyi állomány fejlődésével további technológiák bevonására is szükség lehet, ez a közeljövőben megvalósulhat. Az ügyvédi iroda korábbi egyedüli nagyvállalati megbízójának ügyeit végezve egy nagyobb együttműködő csapatban dolgozott, ahol több rendszert alkalmaztak, mint a jelenlegi működés során (dr. Szilvási, 2021).

A digitális átalakulás négy szintje (Marciniak, et al., 2020) közül a *második szinten*, a folyamatok digitális leképezése és követése szintjén állnak. Ez azzal indokolható, hogy alkalmaznak workflow rendszert a folyamatok vezérlésére, ezt a szervezet tagjai közösen szerkesztik és használják, minden adatot itt vezetnek (dr. Szilvási, 2021). Az, hogy a második szinten van a digitális átalakulásban ez az ügyvédi iroda, sokkal közelebb viszi őket ahhoz, hogy a már standardizált folyamataikat képesek legyenek automatizálni és robotizálni, így a harmadik fázisba lépjenek a jövőben. A tudásmenedzsment rendszer fázisainak modelljében (Gottschalk - Terje, 2009) a *második fázisban* helyezkednek el, a szervezet tagjai közötti kommunikáció és tudásmegosztás érdekében is történik a rendszerek és technológiák használata, nem csupán végső felhasználóként használják azokat elmondásuk szerint (dr. Szilvási, 2021).

A tranzakciós jogi szolgáltatások terén az új technológiákkal az iparág hanyatlásához köthető változások jelentkeznek az üzletimodell-innováció kiváltó okai alapján (Horváth, et al., 2018). Dr. Szilvási Tamás el tudná képzelni, hogy a cégbejegyzés teljesen automatizált folyamat lenne, valamint a szerződés előkészítés terén is lenne tér bizonyos

technológiák bevonására (dr. Szilvási, 2021). Jelen vannak a *fontos ügyfelek elvesztésével kapcsolatos félelmek*, valamint a technológiai fejlesztések és automatizáció kapcsán az ügyvédi irodák kapacitása megnövekedhet, így *megváltozhatnak a versenytényezők*, amelyek a technológiák mellett értékesnek minősülhetnek a piacon. Így az erre az irodára jellemző szakmai tudás és ügyfélközpontúság olyan versenytényező lehet, amely versenyképessé teheti a kis irodák mellett és a közepes irodákkal szemben technológiák használata esetén. A versenytényezők megváltozása erodálhatja a korábban meghatározó versenytényezőben erős ügyvédi irodák piacát. Ez a változás a *korábbi értékesítési formák változását* is előidézheti, ami valamilyen szinten jelen van a piacon már most is. A technológiai tényezők minden szempontból megjelentek és lehetőséget teremtenek új üzleti modellek megjelenésére, ezzel szembesülnie kell a jövőben valamilyen szinten a tranzakciós jogi szolgáltatások piacának és ennek az ügyvédi irodának is.

6.3.7. A technológiák alkalmazásának korlátai

A szervezet mindegyik tagja érti a piacon jelen lévő technológiákat és fogékony az alkalmazásukra, ez nem jelenthet korlátot a használatukban, inkább a funkcionális kérdések korlátozzák az alkalmazást.

„Kockázat lehet egy rendszer bevezetésénél, hogy a használata olyan időtöbblettel jár, hogy az a munka rovására megy. Emellett nyilván az is fontos, hogy szeressük használni, funkcionálisan illeszkedjen, valamint a bevezetése ne járjon aránytalanul nagy időráfordítással.” (dr. Szilvási, 2021)

Az örökölt rendszerekhez ragaszkodnak, ha kényelmes és funkcionálisan megfelel, valamint ha a minőség rovására megy egy adott rendszer bevezetése, gátja lenne az alkalmazásnak. Az *óradíj modell* egy fontos pontja a bevételüknek, viszont dr. Szilvási Tamás szerint át lehet alakítani „dobozossá” a szolgáltatásukat, erre a jelenlegi bevételi modelljük is fel van készülve.

„Az emberi tényezőt nem lehet kivenni teljesen, amit viszont automatizálni tudsz, az dobozos termék tudna lenni. Ha a technológia megjelenésével ilyen szinten átalakul a piac, akkor egyértelműen fix díjat kell alkalmazni, vagy vegyesen, mint most.” (dr. Szilvási, 2021).

Korlátot jelent az is, hogy a szabályozás nagyon nem támogatja az innovációt, a különböző közigazgatási rendszerek fölösleges adminisztrációs terheket jelentenek,

amely duplikált nyilvántartásokhoz és nem standardizálható tevékenységekhez vezet. Az innovációt hátráltató szervezeti tényezők (Csedő, et al., 2018) közül viszont véleményem szerint egyik sem állapítható meg a Zorko Legal esetén.

Ennek az ügyvédi irodának alapvetően tehát sokkal kevesebb korlátozó tényezője van, mint az eddigi irodáknak, azok jellemzően funkcionalitásból származnak. Ezen kívül viszont felkészültnek tekinthető az iroda technológiák befogadására, a bevételszerkezetük és folyamataik bizonyítják, hogy képesek áttérni akár automatizált szolgáltatásnyújtásra is.

6.3.8. A technológiák alkalmazásának mozgatórugói

Ha el kellene dönteni, hogy alkalmaznak-e egy adott rendszert, akkor funkcionális szempontból alkalmaznák, nem a megtérülés vagy a költségek lennének az elsődleges szempontok. *Ügyfél nyomására* inkább bevezetnének rendszert, meghatározzák őket az ügyfelek igényei és hozzáállása. *Verseny nyomására* abszolút megpróbálnának lépést tartani, valamint az is motiválja őket, hogy növekszik a *munkamennyiség* és a időmegtakarítást jelenthet egy rendszer alkalmazása. Kifejezetten fontos, hogy modernnek legyenek, ezért a *régi rendszereket* mindenképp cserélnék, ha elavult a rendszer és nem szolgálja ki az eddigi funkcionális igényeket hatékonyan. A szervezet kultúrája dr. Szilvási Tamás szerint elkötelezett nagyon az *agilitás* és a modernitás mellett. Ha kiváltható az ügyvédi tevékenység technológiával, mindenképp inkább technológiát alkalmazna a Zorko Legal (dr. Szilvási, 2021).

„Ez egy egyelőre drága technológia, amely arra alkalmas, hogy feleslegessé tegyen ügyvédjelölteket és titkárnőket: egy jól „finetuningolt” keretrendszer jól fogja tudni elkészíteni a „redflag” jelentés alapanyagát, így ki tudja venni az „in-house lawyerek” 50%-át. A számosság lesz az, ahol a mesterséges intelligencia jön be először, így a nagyobb ügyvédi irodáknál – ahol sok az ügy – találkozunk vele leghamarabb. A mesterséges intelligencia nem hozhat döntést, ezért az üzleti-jogi ügyvéd lesz továbbra is az, aki átnézi a redflag jelentéseket és döntéseket hoz.” (dr. Zorkóczy, 2021)

Az ügyvédséget nézve dr. Zorkóczy Tamás szerint a következő 5 évben beszivárog a mesterséges intelligencia és a folyamatautomatizálás, 6-10 év múlva viszont már pusztítást okozhat az ügyvédi hivatásra nézve (dr. Zorkóczy, 2021). A Zorko Legal elkötelezett abban az irányban, hogy minél gyorsabban alakuljanak át digitálisan.

Biztosan inkább alkalmaznának egy funkcionálisan megfelelő jogi technológiát ahelyett, minthogy felvegyenek egy adminisztratív munkatársat (dr. Zorkóczy, 2021). Míg a lakossági ügyfelek esetén inkább az ár fontos, addig a vállalati ügyfelek esetén a minél hatékonyabb megoldás kézhez vétele (dr. Szilvási, 2021). Épp ezért hajlandóbb a Zorko Legal bevezetni technológiákat annak érdekében, hogy ezt is jobban elő tudják mozdítani.

6.3.9. A technológiák alkalmazásának javaslatai és következtetései

A Zorko Legal tevékenységéből és ügyfélköréből adódóan sokkal fogékonyabb technológiák és rendszerek alkalmazására, viszont még nem alkalmaznak olyan meghatározó technológiát, amely komolyabb üzletimodell-innovációt jelentene. Ez egyáltalán nem hátrány, hiszen az iparágban csak a nagyobb irodák járnak ezen az úton, viszont a jövőben biztosan előrébb kell lépniük technológia-alkalmazás terén, ha a versenykörnyezet is mozdul. Dr. Zorkóczy Tamás véleménye szerint az ügyvédség jövőjét illető forгатókönyvek nem forгатókönyvek, hanem lépcsőket jelölnek és kihal végül a klasszikus ügyvédi tevékenység: ők ezért üzleti csomagokat értékesítenek és jogi szolgáltatóként tüntetik fel magukat (dr. Zorkóczy, 2021).

A legnagyobb segítség egy olyan platform jelentene dr. Szilvási Tamás szerint, amely egy integrált rendszerként tudná azokat a funkciókat nyújtani, amire a szövegszerkesztéshez és ahhoz való kutatáshoz szüksége van jelenleg is. Több olyan közepes vagy nagyobb méretű ügyvédi irodát ismer, ahol saját fejlesztésben már dolgoznak ilyen rendszerek létrehozásán (dr. Szilvási, 2021). Ilyen *integrált szövegszerkesztési rendszereket* az adott ügyvédi irodára szabva nem lehet találni a piacon, a technológiai vonzata egy NLP és mesterséges intelligencián alapuló rendszer lehet. Ez hasonló azokhoz a szövegszerkesztőkhöz, amely az előző két esetben is felmerült.

Dr. Zorkóczy Tamás szerint egy jogi szolgáltatásokra *modulárisan specializálható ERP rendszer* jelenthetne megoldást sok problémájukra, amely ha a telefonfelvételtől a számlázásig elkíséri, hajlandó lenne előfizetni rá. Mindenesetre a jelenlegi jogi ERP rendszerek egyáltalán nem az ő tevékenységükre vannak szabva (dr. Zorkóczy, 2021). Ezeket vagy saját fejlesztésben oldja meg az iroda, vagy megvárja amíg megjelennek a piacon nekik megfelelő magyar ügyviteli rendszerek. Ezek a rendszerek egyébként legfőképp az adminisztrációs terhet tudnák csökkenteni, ami mivel nagyon magas, egy nagyon fontos előrelépés lenne az ügyvédi irodának. Manapság a workflow

rendszerükben tudják vezetni azokat az ügyviteli teendőket és adatokat, amelyekre egy ügyviteli rendszer egyébként képes. Méretükből adódóan nem indokolt ettől az egyébként bevált módszertől eltérni, viszont a digitális átalakulás érdekében minél jobban kell használniuk a folyamatvezérlő rendszerüket. Az óradíjszámlálás fejlesztéséhez olyan technológiára van szükségük, amely monitorozza az adott rendszer képernyőjén, vagy telefonbeszélgetéssel eltöltött időt és ezeket összesíti egy adott ügynél. Ehhez egy fejlettebb *óradíjkalkulátort* érdemes alkalmazni, mint például a *Time Doctor* (Time Doctor, 2021), amely egyébként alkalmas szinkronizálásra a Trello rendszerrel.

A Zorko Legal nem alkalmaz *szerződéskészítő* rendszereket, viszont nagy sablonállományt tart fenn. Érdemes lenne a jelenlegi sablonállományt egy szerződéskészítő rendszerbe átmentse és szerződéskészítő-szerződésmenedzsment rendszert alkalmazni. Meggyorsítaná méginkább a szerződéskészítési folyamatot, valamint a jövőben kreálandó új sablonok esetén gyorsabban tudná elkészíteni a sablont. Erre alkalmas lehet a *Legito*, vagy a *ContractMill*.

Ennél az ügyvédi irodánál megjelenthethetnek a jövőben az *okos szerződések*, amelyekhez minél hamarabb érdemes alkalmazkodni, mivel szinte kizárólag szerződések készítésével foglalkozik. A gazdasági és jogi kockázatok elemzésére érdemes a jövőben bevezessen elemzési technológiát a szerződések elemzésére. Így mesterséges intelligencia bevonásával használhatja például a *Luminance Diligence szerződés-felülvizsgálatát*, amely számos funkciójával teljesen alkalmas kitölteni ennek az ügyvédi irodának a szerződéses kockázatok elemzési részét és segít elkészíteni a szerződéstervezetet is.

Úttörők lehetnek a tranzakciós jog és cégbejegyzések piacán a „*csináld magad*” *rendszerek*, mivel az itt jelen lévő folyamatok – ha nem kíván az ügyfél kifejezett egyediséget – többnyire automatizálhatók. Pont ezért már kialakultak külföldön olyan cégbejegyzéshez és adásvételekhez kapcsolódó üzleti modellek, amelyek dobozosan értékesítik a szolgáltatást online, gyakorlatilag az ügyvéddel nem is találkozik az ügyfél. Erre fel kell készülnie ennek az ügyvédi irodának, hiszen valószínűleg a kevésbé bonyolult, könnyen automatizálható ügyeit veszélyeztetni fogja a jövőben ez a megoldás. Ajánlom, hogy gondolkozzon el a Zorko Legal egy hasonló csináld magad platform kialakításán és alakítsa az üzleti modelljét ehhez. Egy ilyen automatizáció azért is nagyon hatékony tud lenni, mivel kevesebb munkaerővel tudná elvégezni azt a

munkamennyiséget, mint amelyet a közepes ügyvédi irodák végeznek gyakorlatilag több ügyvéd helyett informatikus felvételével.

Zorko Legal ügyvédi iroda elemzésének összefoglalása			
Képesség, erőforrás	Üzleti és jogi szaktudás	Gyors reakció, rugalmasság, egyediség	Sablonállomány, személyes kapcsolatok
Stratégia	Piaci terjeszkedés	Elemző	Megkülönböztető
Üzleti modell kulcsszavai	Minőség, egyediség, rugalmasság, tudás	Emberi erőforrás, sablonok, kapcsolatok	Okírszerkesztés, kutatás, tárgyalás
	Futárszolgálat, vállalati kapcsolatrendszer	Számmarketing, márképítés	Telefonos, személyes, videós konzultáció, levelezés, futár
	vállalati B2B, lakossági B2C	Fix költségek	Fix díj, óradíj, sikerdíj
Technológia és változási okok	(Digitális átalakulás) Második szint	(Tudásmenedzsment IT) Második fázis	Ügyfelek, versenytényezők, értékesítési formák

12. ábra – Zorko Legal ügyvédi iroda elemzésének összefoglalója
Forrás: saját szerkesztés (az elméleti keret alapján)

Ahogy az a 12. ábrán is látható, a Zorko Legal ügyvédi iroda piaci terjeszkedéssel szeretne növekedni és elemző adaptációs stratégia jellemző rá. Az elemző stratégia alapján a piacon fellelhető, funkcionálisan illeszthető és méretileg is indokolt megoldásokat gyors követéssel ő is alkalmazná, ha azt mégsem teszi, azt a saját megoldásainak védelme érdekében teszi. A megkülönböztető stratégia támogatja a technológiák alkalmazását, ha az elősegíti a magasabb minőségű szolgáltatás nyújtását. A szervezet alapvetően már második szintjén áll a digitális átalakulásnak workflow rendszereket alkalmazva és folyamatait ezeken keresztül standardizálva. A harmadik szintre lépéshez már RPA technológiát kellene használjon, amit – hiába a méretéből származóan nem nézhető indokoltnak – mivel az ügyfélkörre meg tud fizetni drágább szolgáltatás formájában, valamint rendelkezik véleményem szerint növekedési potenciállal, érdemes lehet meglépni. A tudásmenedzsment IT rendszerek második fázisában van, a harmadik fázishoz minden – legalábbis legtöbb – adatát és dokumentumait a workflow rendszerben kéne tárolja, viszont ez egyelőre nem valósult meg. A szervezeti változástípusok közül (Beer - Nohria, 2001) *E-típusú változás* illeszkedik a szervezetre egy technológia bevezetése esetén, amely azzal indokolható, hogy eddig is folyamatok tervezésével és programok felállításával, egyszemélyi

döntésekkel zajlottak a szervezeti változások. Ha a szervezet építkezik, talán hatékonyabb is ez a szervezeti változás előidézése véleményem szerint a jövőben.

Az üzleti modellje és a stratégiája alapvetően támogatja a digitális átalakulást, a továbblépéshez viszont inkább nagyobb szervezetre, mint változtatásokra van szükség. A nagyobb kérdés ennél az ügyvédi irodánál inkább azok a technológiák bevezetése, amelyek mesterséges intelligencia és csináld magad rendszerek révén átalakíthatják az üzleti modellt és egy jogi műveletek modell (Armour - Sako, 2020) alkalmazását tehetnék lehetővé. Ekkor viszont számolnia kell azzal, hogy az értékajánlat bizonyos elemei, mint az egyediség vagy személyes kapcsolatok visszaszorulnak, míg a gyors reakció és a minőség jobban kiemelkedhetnek. Az ügyfélkapcsolatok teljesen átalakulnának egy ilyen modellben, valamint az óradíj-alapú bevételekről is részben le kell mondjon.

7. Az ügyvédi irodák összehasonlítása és a preferenciák összefoglalása

Elemelve mind a három ügyvédi irodát megállapíthatjuk, hogy nagyon eltérő preferenciákkal és folyamatokkal rendelkeznek ahhoz képest, hogy mind a három ügyvédi iroda. Ezek az eltérések a specializációjukból adódnak, a specializáció alapján egészen különböző technológiaalkalmazása és lehetőségei lehetnek az ügyvédi irodáknak. Az eltérések a specializáción túl még származhatnak az ügyfélkörből, a stratégiából, vagy a technológia-alkalmazás jelenlegi szintjétől (7. táblázat).

	dr. Major Mária	Dr. Varga-Orvos Zoltán	Zorko Legal
Horizontális specializáció	családjog (polgári jog)	orvosi műhibák	tranzakciós jog
Vertikális specializáció	generális	peres képviselet	generális (kivéve peres képviselet)
Ügyvédi iroda létszáma	2 fő	3 fő	2 fő
Ügyfelek (másodlagos ügyfelek)	B2C (B2B)	B2C	B2B (B2C)
Növekedési stratégia	piaci terjeszkedés	piacfejlesztés	piaci terjeszkedés
Adaptációs stratégia	reagáló	elemző	elemző
Versenysstratégia	megkülönböztető	összpontosító	megkülönböztető
Digitális átalakulás	első szint	első szint	második szint
Tudásmenedzsment IT	első fázis	első fázis	második fázis

7. táblázat – A vizsgált ügyvédi irodák jellemzőinek összefoglalása

Forrás: (dr. Major, 2021) (Dr. Varga-Orvos, 2021) (dr. Szilvási, 2021) (dr. Zorkóczy, 2021) alapján saját szerkesztés

A kialakult stratégiák és célok alapján a vizsgált ügyvédi irodáknak egészen mások technológiaalkalmazási preferenciái. Különböző szervezetekkel rendelkeznek és így egészen más szervezeti tulajdonságokkal bírnak, amely Csedő és Zavarkó szerint jelentősen hatással van az innovációs változásra (Csedő - Zavarkó, 2019). A stratégia és a szervezet tulajdonságai, valamint a vizsgált üzleti modell és képességek mind oda vezettek, hogy meg tudtuk érteni milyen alapja van annak, hogy egy adott technológiát vagy rendszert alkalmazna-e az adott ügyvédi iroda.

Ahogy azt a 8. táblázat bemutatja, a korlátok leginkább a családjogi és a műhibaperes irodánál jelentkeztek, leginkább az ügyfélközpontúság hiánya, pénzügyi okok és a folyamatkorlátok voltak jelen. Az ügyfélközpontúság hiánya megmagyarázható azzal, hogy ahol jelentkeztek, ott B2C szegmentációja volt az irodának, tehát elmondhatjuk, a vizsgált ügyvédi irodák alapján, hogy a lakossági ügyfelekkel szemben kiemelt figyelmet kell fordítani arra, hogy ügyfélközpontú legyen a szolgáltatás. Ez onnan is származhat, hogy a vizsgált ügyvédi irodák – de különösen a B2C szegmenset célzó – kiemelték a

képességek terén az érzelmi intelligenciát és az emberismeretet, mint kulcserőforrást, míg a Zorko Legal esetén ez csak egyedi vállalkozói személyes kapcsolatként jelentkezett.

	dr. Major Mária	Dr. Varga-Orvos Zoltán	Zorko Legal
Örökölt rendszerek	++	-	-
Technikai korlátok	+	-	-
Folyamatkorlátok	++	++	--
Óradíj modell	--	--	+
Partnerségi modell	--	+	--
Magas árak	-	+	--
Biztonsági aggályok	--	++	--
Ügyfélközpontúság hiánya	++	++	-
Szabályozás lemaradása	++	-	++
Szervezeti problémák	-	+	--
Technológiai tudás hiánya	++	-	--
Pénzügyi okok	+	++	-

Korlátot jelent: -- nem - inkább nem + inkább igen ++ igen

8. táblázat – A technológia alkalmazásának korlátai a vizsgált ügyvédi irodák esetén

Forrás: (Wolters Kluwer, 2020) (The Law Society, 2019) (dr. Major, 2021) (Dr. Varga-Orvos, 2021) (dr. Szilvási, 2021) (dr. Zorkóczy, 2021) alapján saját szerkesztés

A pénzügyi okok vélhetően méretből adódó problémák a technológiák alkalmazása terén. Egészen addig, amíg az ügyvédek úgy érzik, hogy csak a saját szellemi munkájukkal tudnak pénzt keresni, nehezen lépnek előre és építenek nagyobb ügyvédi irodát. A folyamatkorlátok kapcsolódhatnak egyrészt a szűkös tudáshoz, másrészt a szervezeti alkalmazási nehézségekhez és a folyamatokhoz való illeszthetőséghez. A Zorko Legal esetén ez azért nem jelentett korlátot – bár funkcionális igényei bőven vannak – mert a folyamataihoz nagyon jól illeszthetők alapvetően a piacon megjelent technológiák. A műhibaperes ügyvédi iroda annyira speciális, a családjogi ügyvédi iroda pedig annyira kiterjedt és ügyfélközpontú szolgáltatásokat végez, hogy ezekért nehezen lehet a folyamataikra szabni egy rendszert, csupán saját fejlesztéssel lehetne. Elképzelhető viszont, hogy a jövőben megjelennek olyan rendszerek, amelyek testreszabhatóbbak.

A következő, 9. táblázatban a technológiák és rendszerek alkalmazásának mozgatórugói között egyértelműen a növekvő munkamennyiség az, amely mindhárom irodára jellemző ösztönző erővel bír. Ez abból adódik, hogy alapvetően nagyon nagy már jelenleg is a munkateher az ügyvédeken, nagyon sok túlórázással és többletmunkával tudják csak teljesíteni a napi feladatokat. Ez származik egyrészt a munkamegosztás hiányától, másrészt talán a szervezet méretétől és túlvállalásaitól. A kapacitásproblémák megoldhatók lennének technológiák alkalmazásával, hiszen ezek pont a kapacitást

növelik, viszont nagyon fontos, hogy ezek mellett optimalizálni kell a folyamataikat és megoldaniuk az esetleges szervezeti vagy strukturális problémáikat, hiszen önmagában a technológia nem elég a növekvő munkamennyiség kezelésére, ha mögötte rosszul működik a szervezet.

	dr. Major Mária	Dr. Varga-Orvos Zoltán	Zorko Legal
Ügyfél nyomása	+	+	+
Felhajtás és nyilvánosság	--	--	-
Verseny nyomása	--	++	++
Növekvő munkamennyiség	++	++	++
Régi rendszerek	--	-	++
Törvényi szabályozás	+	+	++
Kultúra	--	--	+
Agilitás	--	+	++
Ügyvédek hiánya	--	++	++

Ösztönző hatású: -- nem - inkább nem + inkább igen ++ igen

9. táblázat – A technológia alkalmazásának mozgatórugói a vizsgált ügyvédi irodák esetén

Forrás: (The Law Society, 2019) (dr. Major, 2021) (Dr. Varga-Orvos, 2021) (dr. Szilvási, 2021) (dr. Zorkóczy, 2021) alapján saját szerkesztés

Ügyfelek által tömegesen jelzett igényekre bevezetne mindhárom vizsgált ügyvédi iroda technológiákat, valamint egy megengedő törvényi szabályozás esetén is valószínűleg alkalmaznák a lehetővé vált technológiát. Nagyobb eltérések vannak az ösztönzők terén a három iroda között: a Zorko Legal az az ügyvédi iroda, amely szinte minden szempontból ösztönözve érzi magát a technológiai fejlődésre, míg a családjogi ügyvédi iroda a legkevésbé a három vizsgált iroda közül.

A stratégia változtatására kizárólag a családjogi ügyvédi irodának van szüksége, a műhibaperes ügyvédi irodának elemző adaptációs stratégiáját követve érdemes továbblépni a digitális átalakulás következő szintjére, valamint olyan szervezetet építeni, amivel képes lesz a tudásmenedzsment rendszerét továbbfejleszteni. A tranzakciós ügyvédi iroda jó stratégiát követve jó helyen áll a digitális átalakulásban, viszont ahhoz, hogy stabillá tegye ezt, minél jobban standardizálnia kell a folyamatait és a workflow rendszereit minél kiterjedtebben kellene alkalmazza.

Az alkalmazott technológiák elemzése során nagyon kevés olyan technológiát láthattunk, amelyet alkalmaznak az adott ügyvédi irodák, többnyire ezek elavult vagy kötelező rendszerek. A műhibaperes és a tranzakciós jogi irodákban viszont már próbálták a tevékenységükre szabva valamilyen szinten előmozdítani a digitális átalakulást és olyan

technológiákat is alkalmaznak, amelyek beépülnek a folyamataikba (pl. óradíj-kalkulátor, workflow-rendszer, diktáló szoftver). A 10. táblázat alapján láthatjuk, hogy melyek azok a technológiák, amelyek illeszthetők vagy használatban vannak a vizsgált ügyvédi irodáknál. Látható, hogy a tranzakciós ügyvédi iroda folyamataira illeszthető a kutatás (és a meglátásom) szerint a legtöbb technológia és rendszer, így itt kell számítani leginkább és leghamarabb a technológiák térnyerésére.

	dr. Major Mária	Dr. Varga- Orvos Zoltán	Zorko Legal		
RPA	-	-	-		Illeszthető
Mesterséges intelligencia	-	-	-		Részen illeszthető
NLP	-	-	-		Nem illeszthető
Prediktív analitika	-	-	-		
Adatelemzés (e-Discovery)	-	-	-	++	Használja
Szerződés-felülvizsgálat	-	-	-	+	Részen használja
Okos szerződések	-	-	-	-	Nem használja
Közigazgatási rendszerek	++	++	++		
Jogtárak	+	++	++		
Szerződéskészítő rendszerek	-	-	-		
Ügyviteli rendszer	-	+	+		
Workflow rendszer	-	-	++		
Csináld magad rendszerek	-	-	-		
Diktáló szoftver	-	++	-		
Óradíj-kalkulátor	-	-	++		

10. táblázat – *Technológiák és rendszerek illeszthetősége a vizsgált ügyvédi irodák folyamataira és használatuk*
 Forrás: (dr. Major, 2021) (Dr. Varga-Orvos, 2021) (dr. Szilvási, 2021) (dr. Zorkóczy, 2021) alapján saját szerkesztés

Az adott ügyvédi irodákra szabva több javaslatot is tettünk a jövőbeli technológia-alkalmazásra, ezekből a javaslatokból egyértelműen kitűnik az, hogy legfőképp a szövegszerkesztés, a prediktív analitika és a szerződéselemzések terén van helye a technológiák alkalmazásának a jövőben. Az okiratszerkesztés, mint folyamat az a folyamata volt mindhárom ügyvédi irodának, amelyet a leginkább időigényes teendők láncolataként jellemeztek, valamint ez megjelenik több másik folyamat részfolyamataként is olykor. Tehát az okiratszerkesztés egy sokszor előforduló folyamat, amelyet mind a peres és a nem peres ügyvédi irodák hajlandóak lennének fejleszteni, mivel a növekvő munkamennyiség mellett itt lehetne időt spórolni leginkább. Erre – a már bemutatottak szerint – több technológiát (mesterséges intelligenciát és NLP technológiát) felhasználva lehetne egy olyan platformot készíteni, amely integrált szövegszerkesztőként segíti az ügyvédek munkáját. Segítené még mind a három irodának

egy olyan RPA technológia, amely a különböző közigazgatási nyilvántartásokból gyűjtené össze a különböző adatokat.

Üzletimodell-innovációra mindhárom iroda esetén sor kerülhet előbb-utóbb. A családjogi ügyvédi iroda esetén a generációváltás miatt, a műhibaperes ügyvédi iroda esetén a kielégítetlen fogyasztói igények és szegmensek miatt, a tranzakciós ügyvédi iroda esetében pedig leginkább a szervezet fejlesztése miatt. Ezek mellett viszont jelen van a technológiai átalakulás, amely új üzleti modelleket nyújt az ügyvédeknek. Vannak olyan technológiák, amely a már bemutatott technológiák illeszkedése folytán támogatják az üzleti modellt és elképzelhető olyan technológia, mint a mesterséges intelligencia vagy a csináld magad rendszerek, amelyek valamilyen szinten megváltoztatják az üzleti modellt. *A támogató technológiák* alapvetően nem változtatják meg az üzleti modellt, azok csak a háttérfolyamatokra lehetnek hatással a vizsgált ügyvédi irodák esetében. *A digitális átalakuláshoz* viszont minél szegmentáltabb ügyfélcsoportokra, jobban specializált tevékenységekre és minél inkább digitalizált ügyfélkapcsolatokra van szükség. Ez a digitális átalakulás elő tudja mozdítani akár az értékajánlat fejlesztését és bővítését is a vizsgált irodáknál. *A megváltoztató technológiák* alapvetően azt követelik meg, hogy az üzleti modelljét az ügyvédi iroda az adott technológiához alakítsa. Így a mesterséges intelligencia és egyébként a csináld magad rendszerek esetén is a jogi műveletek modell (Armour - Sako, 2020) felé való elmozdulás jelentheti az üzleti modell változásának lehetőségét.

8. Összegzés

A három kisebb magyar ügyvédi iroda vizsgálata során láthattuk, hogy a különböző folyamatok jelenléte miatt teljesen más korlátai és mozgatórugói vannak a technológiák alkalmazásának. Nem csupán a folyamatok és a folyamatokhoz illeszkedés, hanem a szervezet és a szervezeti képességek is alapvetően meghatározzák azt, hogy mennyire lesz fogékony a technológiák és rendszerek alkalmazására az adott ügyvédi iroda. A különböző képességek között különösen a lakossági ügyfelekkel foglalkozók körében olyan jellemzők voltak kiemelhetők, mint az érzelmi intelligencia és az emberismeret, amelyet nem fog tudni soha pótolni a mesterséges intelligencia, de az üzleti ügyfelek esetén is fontos az emberismeret és az ügyvédi tapasztalat. A szakmai tudás olyan komplex ismerethalmaz, amelyet nehézkes és hosszú folyamat lehet programozni és digitalizálni, így ez is az ügyvédi irodák emberi erőforráshoz kapcsolt képessége marad. Éppen ezek miatt az irodában jelen lévő titkárnő – mint adminisztratív munkaerő – sokkal jobban ki van téve annak, hogy a technológiai változások elveszik a munkáját.

A vizsgált ügyvédi irodák reagáló, vagy elemző adaptációs stratégiát folytatnak, a szervezeti célok többnyire lehetővé teszik a jogi technológiák alkalmazását legalább részben a szervezeten belül. Háromból két iroda a digitális átalakulás első szintjén van és tudásmenedzsment rendszereik is csupán első fázisúak. Az a vizsgált iroda, amely előrehaladottabb a digitális átalakulásban, az hajlandóbb is alkalmazni technológiákat és egyébként jobban ki is van téve szolgáltatási területe a technológiai változásoknak. Az is elmondható, hogy a peres képvisellel foglalkozó irodák esetén a folyamatokra sokkal kevesebb jogi technológia illeszkedik, így véleményem szerint ezek fognak a legkésőbb átalakulni. Ezen irodák folyamatai nagyon összetettek és egyediek, így csupán modulárisan összetett rendszereket fognak tudni átfogóan alkalmazni a jövőben. A jogi technológiák nagyon kis számban találhatók meg magyar fejlesztésként, ezért még több év lehet, amíg ezeket – az egyébként máshol már működő rendszereket – magyar jogrendszerre formáltan el tudják érni a kisebb ügyvédi irodák.

Az ügyvédség jövőjének forgatókönyvei közül (Galloway, et al., 2019) – a három vizsgált ügyvédi iroda tükrében – az igazi professzionizmus forgatókönyv a leginkább elképzelhető. Beigazolódni látszik az, hogy a jogi szövegszerkesztés várhatóan automatizálásra fog kerülni, a jogi adatok elemzése már ma is segíti az ügyvédek a döntéseik meghozatalában (Frey - Osborne, 2017) és ezek a vizsgált ügyvédi irodáknak

is fontos változásokat jelentenének. Alapvetően az okiratszerkesztési és adminisztrációs folyamatok a legidőigényesebbek és ezek területén van szükség technológiai fejlődésre, valamint a különböző elemzések is nagyon hasznosak lennének a különböző kockázatok értékelésére.

Az ügyvédi szolgáltatások piacán található még sok tevékenységi terület, amelyet jelen kutatás nem vizsgált. További hasonló módszertanú kutatások segítségével talán fel lehetne deríteni átfogóbban azokat a digitális átalakulást túlélő képességeket és erőforrásokat, amelyek mentén az ügyvédi tevékenységek a jövőben meg tudnak maradni. További kutatási irány lehet még egy ügyvédi irodák és jogi technológiai vállalkozások körében végzett korlátokat és mozgatórugókat reprezentatíván feltáró hazai kutatás, valamint hasznos lehet egy későbbi időpillanatban (2-3 év múlva) újra elvégezni a jelenleg vizsgált ügyvédi irodák körében ezt a kutatást és a változásokat kielemezni. Érdekes irány lehet a téma vizsgálata speciálisan a jogi szabályozás, vagy csupán a különböző adaptációs stratégiák tekintetében.

Nem veszélyezteti tehát a vizsgált ügyvédi irodákat a különböző technológiák megjelenése a piacon, ha képesek ők is alkalmazkodni az ügyfelek igényeihez és azokat továbbra is hatékonyan tudják kiszolgálni. Léteznek azok a jellemzők, amelyek miatt inkább továbbra is ezeket az irodákat válasszák az ügyfelek, viszont ehhez szerintem lépést kell tartani a technológiával is. A digitális átalakulás során valamennyire lecsökkenhetnének a különböző méretű irodák közötti különbségek, alapvető versenyképességi feltétellé válhatnak a technológiák vagy rendszerek alkalmazása az ügyvédi tevékenység mellett. Ha a jövőben olyan döntéseket hoznak, – akár kutató adaptációs stratégiára váltva – amely hatékony technológiaalkalmazást tesz lehetővé és előmozdítja a digitális átalakulást, akkor hiába kis létszámú irodákról beszélünk, sokkal nagyobb kapacitásra lehetnek képesek és sokkal nagyobb ügyfélkört tudnának fenntartani akár mint tradicionális versenytársaik.

Felhasznált irodalom

Anagnoste, S. (2018): Setting up a robotic process automation center of excellence. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, Vol. 6. No. 2., pp. 307-332.

Ansarada (2021): *Standardize processes, automate workflows*.

<https://www.ansarada.com/features/deal-workflow>, Letöltés dátuma: 2021. április 16.

Ansoff, H. I. (1965): *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Companies, New York.

Apperio (2021): *Apperio for Law Firms*. <https://www.apperio.com/get-started/law-firms/>, Letöltés dátuma: 2021. április 16.

Armour, J. – Sako, M. (2020): *AI-enabled business models in legal services: from traditional law firms to next-generation law companies?*. *Journal of Professions and Organization*, Vol. 7. No. 1., pp. 27-46.

Balaton Károly – Hortoványi Lilla – Incze Emma – Laczkó Márk – Szabó Zsolt Roland – Tari Ernő (2018): *Stratégiai és üzleti tervezés*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Barney, J. (1991): *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of management*, Vol. 17. No. 1., pp. 99-120.

Barney, J. (1999): *How a firm's capabilities affect boundary decisions*. *Sloan Managment Review*, Vol. 40. No. 3., pp. 137-145.

Bates, D. W. – Saria, S. – Ohno-Machado, L. – Shah, A. – Escobar, G. (2014): *Big data in health care: using analytics to identify and manage high-risk and high-cost patients*. *Health Affairs*, Vol. 33. No. 7., pp. 1123-1131.

Beer, M. – Nohria, N. (2001): *Breaking the code of change*. Harvard Business School Press, Boston.

Belügyminisztérium (2021): *eSzemélyi az Okos Okmány! Ismerje meg az okmányt*. https://eszemelyi.hu/kartya_funkcioi/e_alairas_funkcio_ismerjemeg, Letöltés dátuma: 2021. április 10.

BigHand (2021): *BigHand Workflow and Task Delegation Tools*.

<https://www.bighand.com/our-solutions/task-delegation/>, Letöltés dátuma: 2021. április 16.

- Bird, R. C. (2011): *Law, Strategy and Competitive Advantage*. Connecticut Law Review, Vol. 44. No. 1., pp. 61-89.
- Bird, S. – Klein, E. – Loper, E. (2009): *Natural language processing with Python: analyzing text with the natural language toolkit*, O'Reilly Media, Inc.
- Birosag.hu (2018): *A bírósági igazgatás további elektronizálása (Digitális Bíróság) projekt*. <http://projektjeink.birosag.hu/digitalis-birosag>, Letöltés dátuma: 2021. április 10.
- Bosman, J. – Cordo, V. (2019): *Data & Dialogue: a relationship redefined*. JBLH, New York, The Hague, Hong Kong.
- Brundage, M. – Avin, S. – Clark, J. – Toner, H. – Eckersley, P. – Garfinkel, B. – Amodei, D. (2018): *The malicious use of artificial intelligence: Forecasting, prevention, and mitigation*. ArXiv.
- Burrell, G. – Morgan, G. (1979): *Sociological Paradigms and Organizational Analysis* Gower. Aldershot, Hampshire.
- CCBE (2018): *CCBE Lawyer's statistics*. https://www.ccbe.eu/fileadmin/speciality_distribution/public/documents/Statistics/EN_STAT_-2018_Number-of-lawyers-in-European-countries.pdf, Letöltés dátuma: 2021. április 16.
- CEE Legal Matters (2019): *Legal Market Size*. CEE By The Numbers, Vol. 6. No. 7.
- Claim Data (2016): *Szolgáltatásaink*. <https://claimdata.hu/szolgaltatasaink/>, Letöltés dátuma: 2021. április 18.
- Cong, L. W. – He, Z. (2019): *Blockchain Disruption and Smart Contracts*. The Review of Financial Studies, Vol. 32. No. 5., pp. 1754-1797.
- Contract Mill Ltd. (2021): *Product: Cutting edge technology meets delightful user experience*. <https://contractmill.com/product/>, Letöltés dátuma: 2021. április 12.
- Csedő Zoltán – Zavarkó Máté (2019): *Változásvezetés*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Csedő Zoltán – Zavarkó Máté – Sára Zoltán (2018): *A vállalati innováció által indukált szervezeti változások a magyar energiaszektorban*. Vezetéstudomány, 49. évf. 2. sz., pp. 53-62.

Csizmadia Zoltán (2016): *Az ügyvédek kapcsolati tőkéje*. Ügyvédek a gyorsuló időben (1998-2015), pp. 125-153.

Dealsign Solutions Ltd. (2021): *For In-House Legal Teams*.

<https://www.dealsign.ai/for-legal>, Letöltés dátuma: 2021. április 12.

Dhankar, M. – Walia, N. (2020): *An Introduction to Artificial Intelligence*. In: *Emerging Trends in Big Data, IoT and Cyber Security*. Excellent Publishing Services, New Delhi, pp. 105-108.

Dobos Zoltán (2020): *Mit jelent a korlátozott precedensrendszer bevezetése?*.

<https://jogaszvilag.hu/szakma/mit-jelent-a-korlatozott-precedensrendszer-bevezetese/>,

Letöltés dátuma: 2021. április 10.

Dömös Zsuzsanna (2020): *A mesterséges intelligencia egy lopakodó erő, aminek a nyomában kell lennünk*. <https://24.hu/tech/2020/11/09/mesterseges-intelligencia-jovo-algoritmus-tilesch-gyorgy-neumann-tarsasag-ugyved-jogasz/>, Letöltés dátuma: 2021. április 10.

dr. Major Mária (2021): *Interjú dr. Major Mária ügyvéddel*. Szeged, 2021 április 8.

dr. Szilvási Tamás (2021): *Interjú dr. Szilvási Tamással, a Zorko Legal ügyvédjelöltjével*. Budapest, 2021 április 19.

Dr. Varga-Orvos Zoltán (2021): *Interjú Dr. Varga-Orvos Zoltánnal, a Dr. Varga-Orvos Zoltán & Dr. Csernus Sándor ügyvédi iroda ügyvédjével*. Kaposvár, 2021 április 12.

dr. Zorkóczy Tamás (2021): *Interjú dr. Zorkóczy Tamással, a Zorko Legal ügyvédi iroda vezető ügyvédjével*. Budapest, 2021 április 27.

Ehret, M. – Wirtz, J. (2017): *Unlocking Value from Machines: Business Models and the Industrial Internet of Things*. *Journal of Marketing Management*, Vol. 33. No. 1-2., pp. 111-130.

Frey, C. B. – Osborne, M. A. (2017): *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?*. *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 114. No. 2017., pp. 254-280.

- Fülöp Anna (2019): *Sikeresnek maradni ügyvédként a technológia segítségével.*
<https://jogaszvilag.hu/a-jovo-jogasza/sikeresnek-maradni-ugyvedkent-a-technologia-segitsegevel/>, Letöltés dátuma: 2021. április 10.
- Galanter, M. – Palay, T. (1994): *Tournament of Lawyers: The Transformation of the Big Law Firm.* University of Chicago Press, Chicago.
- Galloway, K. – Webb, J. – Bartlett, F. – Flood, J. – Webley, L. (2019): *The Legal Academy's Engagements with Lawtech: Technology Narratives and Archetypes as Drivers of Change.* Law, Tech. & Hum, Vol. 1. No. 1., pp. 27-45.
- Global Legal Post (2018): *Baker McKenzie launches artificial intelligence robot in Paris.* <https://www.globallegalpost.com/big-stories/baker-mckenzie-launches-artificial-intelligence-robot-in-paris-31821582/>, Letöltés dátuma: 2021. április 11.
- Gottschalk, P. - Terje, J. K. (2009): *Knowledge management in law firm business.* Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 16. No. 3., pp. 432-442.
- Hammer, M. (2001): *The new business agenda.* Strategy & Leadership, Vol. 29 No. 6.
- Haney, B. S. (2020): *Applied Natural Language Processing for Law Practice.* Intellectual Property & Technology Forum at Boston College Law School, 2020.
- Havas-Sághy és Társai Ügyvédi Iroda (2018): *Bevezető az intelligens szerződések világába.* <https://hsloffice.com/2018/04/bevezeto-intelligens-szerzodesek/>, Letöltés dátuma: 2021. április 9.
- Hegymegi-Barakonyi Zoltán (2017): *Digitális folyosók a jogi útvesztőkben.*
<https://computerworld.hu/cio/digitalis-folyosok-a-jogi-utvesztokben-229576.html>,
 Letöltés dátuma: 2021. április 11.
- Homoki Péter (2019): *E-akta útmutató január 1-jétől.*
https://b2200d98-a0ba-44c2-b39c-444faf48ae39.filesusr.com/ugd/1ea598_1ad4b37b98f143c8af8c83384d012969.pdf,
 Letöltés dátuma: 2021. április 9.
- Horváth Dóra – Móricz Péter – Szabó Zsolt Roland (2018): *Üzleti Modell Innováció.* Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 49. évf. 6. sz., pp. 2-12.

- Horváth Katalin (2018): *Mesterséges intelligencia és jog*.
<https://www.hwsz.hu/hirek/59673/mesterseges-intelligencia-jog-okosszerzodes.html>,
Letöltés dátuma: 2021. április 9.
- Hudgins, V. (2020): *Baker McKenzie's New AI Project: Knowing What Clients Want, Before They Do*. <https://www.law.com/legaltechnews/2020/10/19/baker-mckenzie-s-new-ai-project-knowing-what-clients-wants-before-they-do/>, Letöltés dátuma: 2021. április 11.
- HVG-ORAC (2013): *Jogkódex felhasználói kézikönyv*, HVG-ORAC Kiadó, Budapest.
- IBM (2021): *IBM Watson products*. <https://www.ibm.com/watson/products-services>,
Letöltés dátuma: 2021. április 18.
- IFUA Horváth & Partners (2008): *Folyamatmenedzsment a gyakorlatban*. IFUA Horváth & Partners, Budapest.
- Jhonson, G. – Scholes, K. (1999): *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall, London.
- Kira (2021): *Truly know what's in your contracts & documents*.
<https://kirasystems.com/how-kira-works/>, Letöltés dátuma: 2021. április 11.
- Kluegel, A. J. (2020): *The Ties That Bind: The Internal Structures Of Law Firms And The Dynamics Of Law Firm Dissolution*. Dissertation, University of California, Jurisprudence and Social Policy, Graduate Division.
- KSH (2008): *Osztályozások - Gazdasági tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszere (TEÁOR'08), TEÁOR'08 Tartalom*.
https://www.ksh.hu/docs/osztalyozasok/teor/teor08_tartalom_2018_08_01.pdf,
Letöltés dátuma: 2021. március 28.
- Legito (2021a): *Law Firms: Delight your clients with a modern way of doing business*.
<https://www.legito.com/academy/law-firms/>, Letöltés dátuma: 2021. április 12.
- Legito (2021b): *Licence Plans*. <https://www.legito.com/US/en/pricing>, Letöltés dátuma: 2021. április 12.
- Liew, C. (2018): *The Future of Radiology Augmented with Artificial Intelligence: A Strategy for Success*. European Journal of Radiology, Vol. 102. No. 1., pp. 152-156.

Llewellyn, K. N. (1934): *The Bar Specializes with What Results?*. Commercial Law Journal, Vol. 39. No. 1., pp. 336-343.

Luminance (2021): *Market-Leading AI for Lawyers*.

<https://www.luminance.com/technology.html>, Letöltés dátuma: 2021. április 11.

Magyarország.hu (2016): *Mi az Ügyfélkapu?*.

<https://regi.segitseg.magyarorszag.hu/segitseg/ugyfelkapu/ugyfelkapu/miazugyfelkapu.html>, Letöltés dátuma: 2021. április 10.

Magyarország.hu (2017): *Cégkapu*.

<https://regi.ugyintezes.magyarorszag.hu/szolgaltatasok/cegkapu.html>, Letöltés dátuma: 2021. április 10.

Marciniak Róbert – Móricz Péter – Baksa Máté (2020): *Lépések a kognitív automatizáció felé*. Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 51. évf. 6. sz., pp. 42-55.

Mayo, M. C. – Brown, G. S. (1999): *Building a competitive business model*. Ivey Business Journal, Vol. 63. No. 3., pp. 18-23.

Microsec (2020): *Miért ne használjunk üzleti ügyekben AVDH-t, eSzemélyit?*.

<https://www.microsec.hu/en/node/184>, Letöltés dátuma: 2021. április 10.

Microsec (2021): *Tanúsítványok*. <https://e-szigno.hu/hitelesites-szolgaltatas/tanusitvanyok/>,

Letöltés dátuma: 2021. április 10.

Miles, R. R. – Snow, C. C. (1978): *Organizational Strategy. Structure, and Process*. McGraw-Hill, New York.

Mullerat, R. (2008): *US and EU Legal Professions: Two Lawyers Separated by the Same Justice. Common Law and Civil Law Civil Procedures Compared*. Jean Monnet/Robert Schuman Paper Series, Vol. 8. No. 4.

MÜK (2021b): *Elektronikus ügyintézés*. <https://www.muk.hu/elektronikus-uegyintezes>, Letöltés dátuma: 2021. április 9.

MÜK (2021a): *Országos Ügyvédi Nyilvántartás*.

<https://magyarugyvedikamara.hu/html/nyilvanos-kereso/>, Letöltés dátuma: 2021. március 27.

- Nakamoto, S. (2019): *Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system*. Manubot.
- NISZ Zrt. (2018): *e-Papír Felhasználói Kézikönyv*. Nemzeti Infokommunikációs Szolgáltató Zrt., Tartalommenedzsment csoport, Budapest
- O'Brien, C. (2019): *How Artificial Intelligence Will Affect the Practice of Law?*. DigitalCommons@SHU, Fairfield.
- OBH (2019): *Ügyforgalmi elemzés, 2019. év*. Országos Bírósági Hivatal, Budapest.
- OECD (1997): *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data: Oslo Manual, The Measurement of Scientific and Technological Activities*. OECD, Párizs.
- Osbeck, M. K. (2018): *Lawyer as Soothsayer: Exploring the Important Role of Outcome Prediction in the Practice of Law*. Penn State Law Review, Vol. 123. No. 1., pp. 41-102.
- Osterwalder, A. – Pigneur, Y. (2010): *Business model generation : A handbook for visionaries, game changers and challengers*. John Wiley & Sons.
- Pearce, J. A. – Robinson, R. B. (1988): *Strategic management: Strategy formulation and implementation*. Irwin Professional Publishing, Burr Ridge.
- Pokol Béla (2011): *Jogászság és jogrendszer*. Jogelméleti Szemle, 4. évf.
- Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.
- Ransbotham, S. – Kiron, D. – Gerbert, P. – Reeves, M. (2017): *Reshaping business with artificial intelligence: Closing the gap between ambition and action*. MIT Sloan Management Review, Vol. 59. No. 1.
- Ribstein, L. E. (2010): *The Death of Big Law*. Wisconsin Law Review, Vol. 2010. No. 3., pp. 749-816.
- Rissland, E. L. (1990): *Artificial Intelligence and Law: Stepping Stones to a Model of Legal Reasoning*. The Yale Law Journal, Vol. 99. No. 8., pp. 1957-1981.
- Robaldo, L. – Villata, S. – Wyner, A. – Grabmair, M. (2019): *Introduction for artificial intelligence and law: special issue "natural language processing for legal texts"*. Artificial Intelligence and Law, Vol. 27. No. 1., pp. 113-115.

- Rocket Lawyer (2021): *Legal documents: Make and sign legal documents online*. <https://www.rocketlawyer.com/legal-documents>, Letöltés dátuma: 2021. április 16.
- Ross Intelligence Inc. (2020): *Legal research software made for fast and in-depth research*. <https://rossintelligence.com/features>, Letöltés dátuma: 2021. április 11.
- Salamonné Huszty Anna (2000): *Mi is az a stratégia?*. Vezetéstudomány, 31. évf. 2. sz., pp. 15-26.
- Savelyev, A. (2017): *Contract Law 2.0: "Smart" Contracts As the Beginning of the End of Classic Contract Law*. Social Science Research Network, Vol. 26. No. 2., pp. 116-134.
- Schumpeter, J. A. (1934): *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credits, Interest, and the Business Cycle*. Transaction Publishers, Piscataway.
- Sherer, P. D. – Lee, K. (2002): *Institutional change in large law firms: A resource dependency and institutional perspective*. Academy of Management Journal, Vol. 45 No. 1., pp. 102-119.
- Sull, D. N. (1999): *Why Good Companies Go Bad*. Harvard Business Review, Vol. 77. No. July/August, pp. 42-48.
- Susskind, R. (2012): *Az ügyvédség vége?*. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest.
- Susskind, R. (2017): *Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future*. Oxford University Press, Oxford.
- Susskind, R. (2019): *Nemsokára felelős döntéseket is hozhat az MI – reszkesetek, ügyvédek?*. Előadás a Wolters Kluwer Legal Innovation Day konferenciáján, 2019. november 29.
http://hrpwr.hu/future/cikk/nemsokara_felelos_donteseket_is_hozhat_az_mi_reszkesetek_ugyvedek, Letöltés dátuma: 2021. április 9.
- Szabo, N. (1997): *View of Formalizing and Securing Relationships on Public Networks*. First Monday, Vol. 2. No. 9.

Szabó Orsolya (2017): *Ilyen a formabontó jogászkodás: NewLaw. Fintech startupoknak is!*. <https://fintechzone.hu/ilyen-a-formabonto-jogaszkodas-newlaw/>, Letöltés dátuma: 2021. április 11.

Terrett, A. (1998): *Knowledge Management and the Law Firm*. Journal of Knowledge Management, Vol. 2. No. 1., pp. 67-76.

The Law Society (2019): *Lawtech Adoption Research*, The Law Society, London.

Time Doctor (2021): *Time tracking software to help your team be more productive while working from home*.

https://www.timedoctor.com/?_ga=2.91025436.701366719.1619192257-1325386669.1619192257, Letöltés dátuma: 2021. április 23.

Toggl (2021): *With Toggl Track, time tracking is a piece of cake*.

<https://toggl.com/track/>, Letöltés dátuma: 2021. április 23.

TrustChain (2021): *Szolgáltatások*. <https://www.trustchain.com/hu/szolgalattasok>, Letöltés dátuma: 2021. április 23.

Turner, K. (2016): *Meet 'Ross,' the newly hired legal robot*.

<https://www.washingtonpost.com/news/innovations/wp/2016/05/16/meet-ross-the-newly-hired-legal-robot/>, Letöltés dátuma: 2021. április 11.

Ügyvédbróker (2021): *Segítünk megtalálni a megfelelő ügyvédet ingyen*.

<https://ugyvedbroker.hu/>, Letöltés dátuma: 2021. április 16.

Verdes Tamás (2018): *Tilalomfák az ügyvédi honlap online marketingjében – Mit szabad, és mit nem?*. <https://jogaszvilag.hu/cegvilag/tilalomfak-az-ugyvedi-honlap-online-marketingjeben-mit-szabad-es-mit-nem/>, Letöltés dátuma: 2021. március 28.

Waisberg, N. – Hudek, D. A. (2021): *AI for Lawyers: How Artificial Intelligence is Adding Value, Amplifying Expertise and Transforming Careers*. Wiley, New Jersey.

Webley, L. – Flood, J. – Webb, J. – Bartlett, F. – Galloway, K. – Tranter, K. (2019): *The Profession (s)'Engagements with LawTech: Narratives and Archetypes of Future Law*. Law, Technology and Humans, Vol. 1. No. 1., pp. 6-26.

Wolters Kluwer (2021b): *A praxysról*. <https://praxys.hu/a-praxysrol/>, Letöltés dátuma: 2021. április 12.

Wolters Kluwer (2021a): *Hogyan segíti az Ügyvéd Jogtár® az Ön munkáját?*.

<https://www.wolterskluwer.com/hu-hu/solutions/jogtar/ugyved-jogtar>, Letöltés dátuma:
2021. április 12.

Wolters Kluwer (2020): *A jövő jogásza kutatás: A teljesítmény mozgatórugói*, Wolters Kluwer, Alphen aan den Rijn.

Ábrák jegyzéke

1. ábra – A rangsorolt közép-kelet európai ügyvédi irodák száma országonként	
Forrás: (CEE Legal Matters, 2019, p. 6) alapján saját szerkesztés	4
2. ábra – A legfontosabb korlátok a jogi technológia alkalmazása terén az ügyvédi irodák szempontjából	
Forrás: (The Law Society, 2019, p. 21.) alapján saját szerkesztés	8
3. ábra – Az új technológiával szembeni ellenállás okai az ügyvédi irodákban	
Forrás: (Wolters Kluwer, 2020, p. 16.) alapján saját szerkesztés	9
4. ábra – A jogi technológiák alkalmazásának mozgatórugói	
Forrás: (The Law Society, 2019, p. 16.) alapján saját szerkesztés	10
5. ábra – A folyamatcélok három dimenziója	
Forrás: (IFUA, 2008, p. 165.) alapján saját szerkesztés	14
6. ábra – Az innováció és a változás összefüggései a szervezeti hátráltató tényezők elemzéséhez	
Forrás: (Csedő - Zavarkó, 2019, p. 90.)	21
7. ábra – A tudásmenedzsment rendszer fázisainak modellje ügyvédi irodák esetén	
Forrás: (Gottschalk - Terje, 2009, p. 437.) alapján saját szerkesztés	22
8. ábra – Az ügyvédi irodák elemzésének összefoglaló ábrája	
Forrás: saját szerkesztés az elméleti keret alapján	23
9. ábra – A folyamatok digitális átalakulásának szintjei a szolgáltatószektorban	
Forrás: (Marciniak, et al., 2020)	24
10. ábra – Dr. Major Mária ügyvédi iroda elemzésének összefoglalója	
Forrás: saját szerkesztés (az elméleti keret alapján)	51
11. ábra – Dr. Varga-Orvos Zoltán & Dr. Csernus Sándor ügyvédi iroda elemzésének összefoglalója	
Forrás: saját szerkesztés (az elméleti keret alapján)	64
12. ábra – Zorko Legal ügyvédi iroda elemzésének összefoglalója	
Forrás: saját szerkesztés (az elméleti keret alapján)	79
13. ábra – (Melléklet) Az ügyvédi irodák felkészültsége a technológiai változásokra	
Forrás: (Wolters Kluwer, 2020, p. 18.) alapján saját szerkesztés	101
14. ábra – (Melléklet) A transzformációs technológiák szervezeti hatásának megítélése és megértése az ügyvédek által	
Forrás: (Wolters Kluwer, 2020, p. 17.) alapján saját szerkesztés	101
15. ábra – (Melléklet) A technológiák bevezetésének érettsége a jogi szolgáltatások piacán	
Forrás: (The Law Society, 2019, p. 59.)	102
16. ábra – (Melléklet) A Kira szerződés-felülvizsgálat MI bevezetésének scenáriói	
Forrás: (Waisberg - Hudek, 2021, p. 31.)	102
17. ábra – (Melléklet) A Kira szerződés-felülvizsgálat MI bevezetésének bevétel-növelési hatása	
Forrás: (Waisberg - Hudek, 2021, p. 33.)	103
18. ábra – (Melléklet) A jogi szolgáltatások új modelljei egy másik csoportosításban	
Forrás: (Szabó, 2017)	103

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat – Ügyvédi irodák szervezettelméletei és ontológiája	
Forrás: (Kluegel, 2020, p. 8.), (Kluegel, 2020, p. 21.) alapján saját szerkesztés, kiegészítve	12
2. táblázat – VRIO-elemzés	
Forrás: (Balaton, et al., 2018, p. 82.) és (Barney, 1999) alapján saját szerkesztés	16
3. táblázat – A növekedési stratégiák alaptípusai szolgáltatásra összpontosítva	
Forrás: (Balaton, et al., 2018, p. 113.) és (Ansoff, 1965, p. 109.) alapján saját szerkesztés	17
4. táblázat – Porter-féle általános versenysztratégiák	
Forrás: (Balaton, et al., 2018, p. 131.) és (Porter, 1980, p. 39.)	18
5. táblázat – Az üzletimodell-innováció kiváltó okai, motivációs tényezői	
Forrás: (Horváth, et al., 2018, p. 6.)	20
6. táblázat – Tradicionális és mesterséges intelligenciával támogatott üzleti modellek a jogi szolgáltatások piacán Forrás: (Armour - Sako, 2020) alapján saját szerkesztés	28
7. táblázat – A vizsgált ügyvédi irodák jellemzőinek összefoglalása	
Forrás: (dr. Major, 2021) (Dr. Varga-Orvos, 2021) (dr. Szilvási, 2021) (dr. Zorkóczy, 2021) alapján saját szerkesztés	81
8. táblázat – A technológia alkalmazásának korlátai a vizsgált ügyvédi irodák esetén	
Forrás: (Wolters Kluwer, 2020) (The Law Society, 2019) (dr. Major, 2021) (Dr. Varga-Orvos, 2021) (dr. Szilvási, 2021) (dr. Zorkóczy, 2021) alapján saját szerkesztés	82
9. táblázat – A technológia alkalmazásának mozgatórugói a vizsgált ügyvédi irodák esetén	
Forrás: (The Law Society, 2019) (dr. Major, 2021) (Dr. Varga-Orvos, 2021) (dr. Szilvási, 2021) (dr. Zorkóczy, 2021) alapján saját szerkesztés	83
10. táblázat – Technológiák és rendszerek illeszthetősége a vizsgált ügyvédi irodák folyamataira és használatuk	
Forrás: (dr. Major, 2021) (Dr. Varga-Orvos, 2021) (dr. Szilvási, 2021) (dr. Zorkóczy, 2021) alapján saját szerkesztés	84

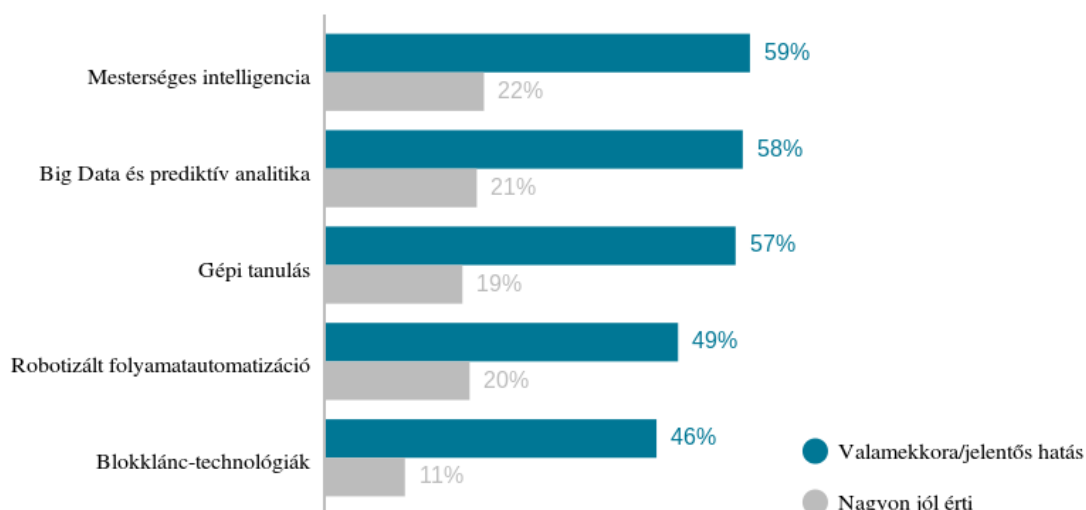
Mellékletek

1. Mélyinterjúk során feltett kérdések:

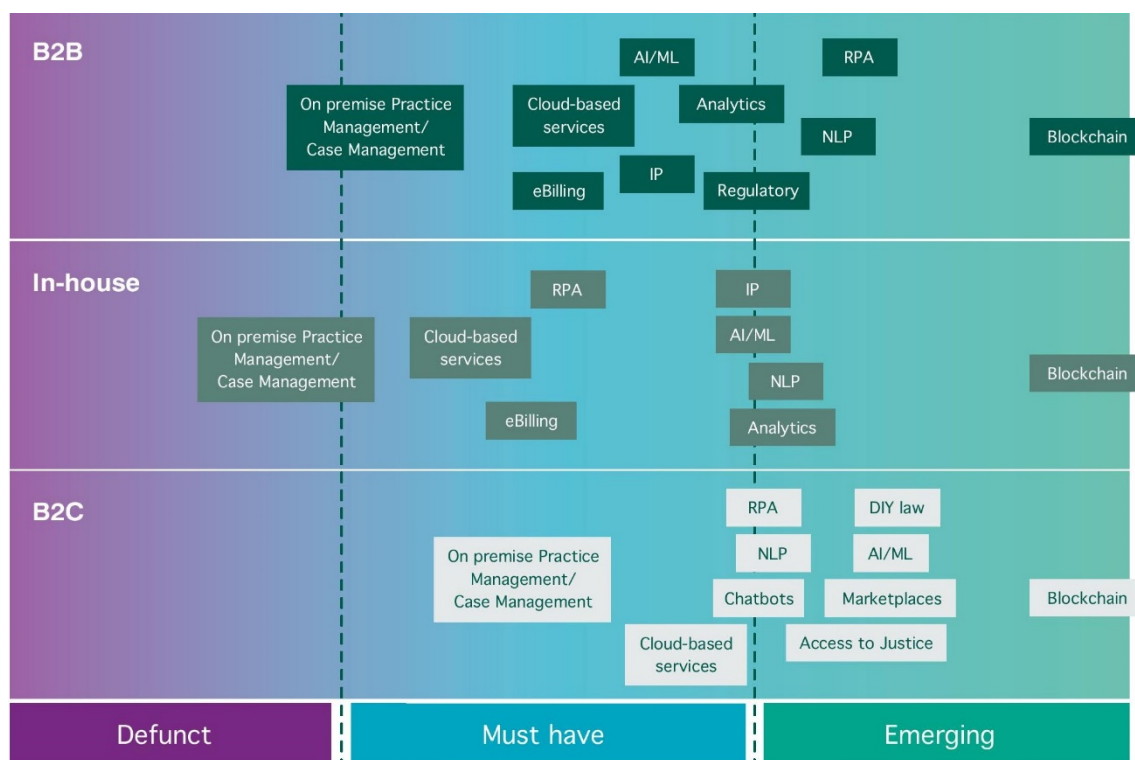
1. Milyen alapvető jellemzőkkel írható le az ügyvédi iroda?
2. Milyen nehézségeket okoz az Üttv. és a MÜK általi szabályozás a mindennapi ügyvitelbe? Ha okoz nehézséget, azt hogyan tudja menedzselni?
3. Melyek a legkiemelkedőbb képességei és erőforrásai? Miben jobb a többi regionális ügyvédi irodánál? Szükséges jobbnak lenni?
4. Hogyan foglalná össze a szervezeti filozófiáját? Miért fontos az emberi erőforrás?
5. Milyen a szervezeti struktúra? Hogyan történik a döntés üzletviteli kérdésekben a szervezeten belül?
6. Fontos a hírnév az ügyfelek részéről? Mi alapján találják meg az ügyvédi irodát?
7. Mi az elképzelése a jövőre vonatkozóan? Hol szeretné látni az ügyvédi irodát 5-10 év múlva? Van stratégiája és üzleti terve?
8. Milyen szolgáltatással találkozik egy ügyfél? Hogy néz ki ennek a folyamata?
9. Milyen háttér folyamatok vannak, amelyeket nem lát az ügyfél? Melyik a folyamata rendelkezik a legnagyobb költségekkel? Melyik a leghosszabb? Melyiknél a legfontosabb a minőség?
10. Milyen szolgáltatási kapacitással rendelkezik átlagosan egy ügyvéd?
11. Milyen típusú költségekkel és bevételekkel rendelkezik az ügyvédi iroda?
12. Milyen jogi technológiákat és rendszereket ismer? Milyeneket használ?
13. Történt a közelmúltban fejlesztés egyes folyamatok idejének rövidítése érdekében? Van ezek között olyan fejlesztés, amely IT fejlesztés?
14. Hajlamos lenne egyszeri vagy folyamatos kiadásokat fordítani új technológiák alkalmazására?
15. Mi lenne a leginkább bonyolult a technológia bevezetése során? Milyen erőforrásoknak és képességeknek van szükén az ügyvédi iroda?
16. Milyen egyéb kockázatokat lát a bevezetés kapcsán?
17. Mi tudná ösztönözni az ügyvédi irodát arra, hogy újabb technológiákat alkalmazzon?
18. Miért látja elképzelhetőnek, hogy megéri egy technológiát alkalmaznia? Pontosan milyen folyamatok esetén lenne erre szükség? Mikor érezné, hogy megérte belevágni?
19. Miért járnak vissza az ügyfelek? Miért jönnek új ügyfelek?
20. Az ügyfelek szempontjából milyen fejlesztések lennének fontosak? Ezekből több ügyfél választaná az irodát?



13. ábra – (Melléklet) **Az ügyvédi irodák felkészültsége a technológiai változásokra**
 Forrás: (Wolters Kluwer, 2020, p. 18.) alapján saját szerkesztés



14. ábra – (Melléklet) **A transzformációs technológiák szervezeti hatásának megítélése és megértése az ügyvédek által**
 Forrás: (Wolters Kluwer, 2020, p. 17.) alapján saját szerkesztés



15. ábra – (Melléklet) **A technológiák bevezetésének érettsége a jogi szolgáltatások piacán**
 Forrás: (The Law Society, 2019, p. 59.)

FOUR DILIGENCE REVIEW SCENARIOS

	TRADITIONAL	AI ENHANCED DILIGENCE CHEAPER	AI ENHANCED DILIGENCE NEAR SAME COST	AI ENHANCED DILIGENCE SUPERSIZED 35% UP-SELL
CONTRACTS REVIEWED	REVIEW 500 CONTRACTS	REVIEW 500 CONTRACTS	REVIEW 2,108 CONTRACTS TOTAL INCLUDING 500 IN DETAIL	REVIEW 3,248 CONTRACTS TOTAL INCLUDING 500 IN DETAIL
TIME PER CONTRACT	45 MINUTES PER CONTRACT	20 MINUTES PER CONTRACT	20 MINUTES PER CONTRACT FOR 500 CONTRACTS 5 MINUTES PER CONTRACT FOR ALL ADDITIONAL CONTRACTS	20 MINUTES PER CONTRACT FOR 500 CONTRACTS 5 MINUTES PER CONTRACT FOR ALL ADDITIONAL CONTRACTS
TOTAL REVIEW TIME	375 HOURS	166.7 HOURS	315 HOURS	410 HOURS
HOURLY FEE	\$350	\$350	\$350	\$350
TOTAL FEE (INCLUDING \$10/CONTRACT FEE FOR USE OF SOFTWARE)	\$131,250	\$63,333	\$131,336	\$175,986

16. ábra – (Melléklet) **A Kira szerződés-felülvizsgálat MI bevezetésének scenáriói**
 Forrás: (Waisberg - Hudek, 2021, p. 31.)

INCREASING REALIZATION RATES

SCENARIO 1 TRADITIONAL WORK

DUE DILIGENCE FEE	\$200,000
WRITE-OFF RATE	20%
REALIZATION RATE (OF JUNIOR LAWYER'S WORK)	65%
TOTAL PAID BY CLIENT	\$130,000

SCENARIO 2 AI ENHANCED

DUE DILIGENCE FEE	\$250,000
WRITE-OFF RATE	0%
REALIZATION RATE (OF JUNIOR LAWYER'S WORK)	75%
COST OF AI	\$10,000
TOTAL PAID BY CLIENT (LESS COST OF AI)	\$177,500

17. ábra – (Melléklet) A Kira szerződés-felülvizsgálat MI bevezetésének bevétel-növelési hatása
Forrás: (Waisberg - Hudek, 2021, p. 33.)



18. ábra – (Melléklet) A jogi szolgáltatások új modelljei egy másik csoportosításban
Forrás: (Szabó, 2017)

Annotáció

Az ügyvédekkel foglalkozó szakirodalmak és alapvetően az ügyvédek körében felkapott témakör az ügyvédi szolgáltatásokat fenyegető új technológiák megjelenése. Ilyen technológiák például a mesterséges intelligencia, a robotizált folyamatautomatizálás (RPA), a természetes nyelv feldolgozása (NLP), a prediktív analitika, vagy a blokklánc alapú okos szerződések. Ezek a technológiák az ügyvédi irodák tekintetében a digitális átalakulás során alkalmazhatók, a folyamatok komolyabb standardizálása és a szervezet képességeinek fejlesztése is szükséges alkalmazásukhoz. A magyar jogi szolgáltatások piacán megjelentek olyan rendszerek, mint például a jogtárak, jogi elemző rendszerek, szerződésmenedzsment szoftverek, ügyviteli ERP rendszerek, amelyek segítségével az ügyvédi irodák – megkésve más iparágak digitális átalakulásával szemben – optimalizálni tudják működésüket és fejleszteni versenyképességüket. A különböző technológiák alkalmazása viszont több korlátba ütközhet (mint például a jogi szabályozás, szervezeti problémák, tudásbéli vagy képességbéli hiányosságok, vagy pénzügyi okok) és sok érv is szólhat alkalmazásuk mellett. Ezek a szempontok fogják jelenteni az ügyvédi irodák hajlandóságát a digitális átalakulásra.

Szakedolgozatomban arra keresem a választ, hogy az említett technológiák és rendszerek megjelenése hogyan hat a kisebb, tradicionális ügyvédi szolgáltatásokat nyújtó ügyvédi irodára, mennyire hajlandóak ezek az irodák előre lépni a digitális átalakulásban ezeket alkalmazva. Ehhez félig strukturált mélyinterjú-sorozattal vizsgálók három nagyon eltérő tevékenységű, de hasonló méretű ügyvédi irodát, majd elméleti modellek alapján elemzem azok működését. Az elemzés során kitérek a vizsgált ügyvédi irodák képességeinek elemzésére, stratégiáira, folyamatainak elemzésére, üzleti modell vásznukra, valamint egyéb tudásmenedzsment, szervezetelméleti, változásvezetési és technológiai modelleket mutatok be. Ez után sor kerül a különböző technológiák és rendszerek részletesebb bemutatására, amelyek az ügyvédi tevékenységek esetén szóba jöhetnek. A dolgozat kutatási részében külön-külön vizsgálom meg az elemzési keret alapján az ügyvédi irodákat, külön javaslatokat és következtetéseket fogalmazok meg működésükre. Később ezeket a javaslatokat és következtetéseket egy összehasonlító elemzésben foglalom össze és jutok el egy végső összegzésig.

A vizsgált ügyvédi irodák tekintetében elmondható, hogy jelenleg nem jelent reális veszélyt ezeknek a technológiáknak a megjelenése és a jövőben is lesznek olyan képességek (mint például az érzelmi intelligencia), amelyek segítenek megőrizni az üzleti modelljüket. Reagáló

és elemző adaptációs stratégiát folytatva, a digitális átalakulás alacsonyabb szintjein állva, viszonylag összetett folyamatokkal várnak a vizsgált irodák olyan rendszerek megjelenésére, amelyek funkcionálisan illeszthetők a tevékenységükre. Leginkább a növekvő munkamennyiség ösztönzi ezeket az irodákat a digitális átalakulásra, az ügyfélközpontúság hiánya, pénzügyi okok és folyamatkorlátok vetik vissza jellemzően őket. Az az iroda, amelynek folyamataira kevésbé illeszthetők a technológiák és rendszerek, kevésbé is hajlandó előre lépni a digitális átalakulásban. A peres ügyvédi folyamatokat kevésbé, míg a könnyen standardizálható okiratszerkesztési és cégbejegyzési folyamatokat sokkal intenzívebb átalakulás érheti a következő években. Mind három ügyvédi irodánál javaslatként felhozható egy olyan integrált szövegszerkesztő rendszer szükséglete, amely gyorsabbá teszi az okiratszerkesztést.

A különböző képességek elemzése mentén megállapítható, hogy ezeknek a kisebb ügyvédi irodáknak vannak olyan versenylőnyei, amelyek megtartják jelenleg és többnyire a jövőben is őket a piacon a nagyobb és technológiaalkalmazásban élenjáró ügyvédi irodákkal szemben is, viszont ez időleges. Reális kérdés a technológiák és egyéb okok mentén az üzleti modelljük innovációja és a stratégiájuk újradefiniálása. A jogi technológiák nem veszélyeztetik az ügyvédi hivatást, hogyha úgy illeszkednek az ügyvédi szolgáltatásokra, hogy minden szempontból az ügyvédek támogatják – így az ügyvédek meg tudják valósítani a szakértelmük hozzáadásával a háttérbe szorulás vagy a hivatás halála helyett az igazi professzionizmus forgatókönyvét.