

**AI-ALAPÚ ÜZLETI MODELLEK A JOGI SZOLGÁLTATÁSOKBAN: A  
HAGYOMÁNYOS ÜGYVÉDI IRODÁKTÓL A KÖVETKEZŐ  
GENERÁCIÓS JOGI VÁLLALATOKIG?**

John Armour jogi és  
pénzügyi professzor  
Jogi Kar Oxfordi  
Egyetem St Cross  
Building  
St Cross Road  
Oxford, OX1 3UL,  
Egyesült Királyság Tel  
+44 (0)1865 281616  
E-mail: [john.armour@law.ox.ac.uk](mailto:john.armour@law.ox.ac.uk)

Mari Sako  
A menedzsment tanulmányok  
professzora Saïd Business  
School Oxfordi Egyetem  
Park End Street  
Oxford, OX1 1HP,  
Egyesült Királyság Tel  
+44 (0)1865 288925  
E-mail: [mari.sako@sbs.ox.ac.uk](mailto:mari.sako@sbs.ox.ac.uk)

December 2019

**Köszönetnyilvánítás**

Ezt a kutatást az UKRI finanszírozza a Next Generation Services Industrial Strategy Challenge Fund keretében. A kutatás az *angol jogban rejlő mesterséges intelligenciában rejlő lehetőségek felszabadítása* című program részét képezi <https://www.law.ox.ac.uk/unlocking-potential-artificial-intelligence-english-law>. Hálásak vagyunk Sophia Adams Bhatti, Nikita Aggarwal, Richard Batstone, Nick Blandford, Panos Dessyllas, Jeff Gordon, Richard Parnham, Nigel Spencer, Bjarne Tellmann, Tony Williams és az Oxfordi Egyetem jogi karán és a Saïd Business Schoolban, valamint a Slaughter and Mayben tartott workshopok

résztevőinek észrevételeiért, ahol a korábbi változatokat bemutatták. A fennmaradó hibákért kizárólag a szerzők felelősek.

# AI-ALAPÚ ÜZLETI MODELLEK A JOGI SZOLGÁLTATÁSOKBAN: A

## HAGYOMÁNYOS ÜGYVÉDI IRODÁKTÓL A KÖVETKEZŐ

### GENERÁCIÓS JOGI VÁLLALATOKIG?

#### ABSZTRAKT

Mi fog történni az ügyvédi irodákkal és a jogi szakmával, ha a mesterséges intelligencia (AI) alkalmazása elterjed a jogi szolgáltatásokban? Ezt a kérdést három összefüggő elemzési szint figyelembevételével vizsgáljuk: feladatok, üzleti modellek és szervezetek. Először is áttekintjük a mesterséges intelligencia technikai képességeit a *feladatokkal kapcsolatban*, hogy azonosítsuk azokat az összefüggéseket, amelyekben valószínűleg felváltja vagy kiegészíti az embert. A mesterséges intelligencia képes néhány, de nem minden jogi feladatot jobban elvégezni, mint a jogászok, és a multidiszciplináris emberi hozzájárulásokkal egészül ki. Másodszor, új *üzleti modelleket* azonosítunk a jogi szolgáltatások értékteremtésére a mesterséges intelligencia alkalmazásával. Ezek eltérnek az ügyvédi irodák hagyományos *jogi tanácsadói* üzleti modelljétől, mivel technológiai (nem emberi) eszközöket és multidiszciplináris emberi inputokat igényelnek. Harmadszor, elemezzük a régi és az új üzleti modelleket kiegészítő *szervezeti struktúrát*: a szakmai partnerség (P<sup>2</sup>) jól alkalmazkodik a *jogi tanácsadói* üzleti modell megvalósításához, de a központosított irányítás, a külső tőkéhez való hozzáférés és a vállalati forma által kínált munkavállalói ösztönzők jobban kiegészítik az új, mesterséges intelligenciával támogatott üzleti modelleket. Néhány ügyvédi iroda kísérletezik az új és a régi üzleti modellek párhuzamos követésével. Az üzleti modellek kombinálásakor azonban a komplementerek közötti különbségek konfliktusokat okoznak. Ezeket a konfliktusokat részben a szerződéskötésen keresztül externalizálják, illetve a vertikális integráción keresztül elkülönítik és újraszabályozzák. Elemzésünk azt sugallja, hogy az ügyvédi irodák kísérletezése a különböző üzleti modellek különböző szervezeti egységekhez való igazítására, valamint az etikai aggályok befolyásolni fogják, hogy a jogi szakma milyen mértékben válik "hibrid szakemberekké".

**KULCSSZÓSZÓK:** Mesterséges intelligencia, üzleti modellek, komplementaritás, szakmai szolgáltató cégek, jogi szolgáltatások.

**JEL KÓDOK:** J24, K40, L14, L22, L84, O33.

#### BEVEZETÉS

A mesterséges intelligencia (AI) és a kapcsolódó technológiák alkalmazása készen áll arra, hogy átalakítsa az értékteremtés és az értékmegragadás módját a szakmai szolgáltatásokban. A mesterséges intelligencia magában foglalja a számítógépes rendszerek alkalmazását olyan feladatok elvégzésére, amelyek általában emberi intelligenciát igényelnek (Agrawal, Gans, & Goldfarb, 2019). A gépeket már régóta használják rutinfeladatok automatizálására, de ami az AI-t a szakmai munka szempontjából rendkívül relevánssá teszi,

az a nem rutinszerű vagy tudásalapú munka automatizálására való növekvő képessége (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Susskind & Susskind, 2015; Trajtenberg, 2019). A mesterséges intelligenciát már sikeresen alkalmazták a szakmai és üzleti kontextusok széles skáláján, a HRM-től és a CRM-től kezdve (Davenport & Ronanki, 2018; Ransbotham, Kiron,

Gerbert, & Reeves, 2017), az ellátási lánc menedzsment (Ehret & Wirtz, 2017), az orvostudomány és az egészségügy (Bates, Saria, Ohno-Machado, Shah, & Escobar, 2014; Liew, 2018). A mesterséges intelligencia jogi szolgáltatásokra való alkalmazását azonban eddig kevésbé vizsgálták. Mi fog történni az ügyvédi irodákkal és a jogi szakmával, ha a mesterséges intelligencia alkalmazása elterjed a jogi szolgáltatásokban? A szakma meg fogja-e őrizni hagyományos szerepét és szerveződési formáit? Vagy pedig hogyan változik majd a szerepük és szerveződési formáik az alternatív jogi szolgáltatók által támasztott versenyben?

Makroperspektívából nézve a mesterséges intelligencia technológiájának hatása a számos erő egyikeként értelmezhető, amelyek együttesen nyomást gyakorolnak a szakmai autonómiára és az ügyvédi irodák hagyományos szervezeti formáira (Leicht, 2016; Smets, Morris, von Nordenflycht, & Brock, 2017). Ezek közé tartozik a globalizáció és a szakmai szakértelem fragmentálódása által elősegített fokozódó verseny - mind a szakmákon belül, mind a szakmák között -, a szakmai normáknak a kereskedelmi eredmények szempontjából történő újradefiniálására irányuló kapcsolódó nyomás (Hanlon, 1997), valamint a szakmai monopóliumok deregulációja (Aulakh & Kirkpatrick, 2016). Következésképpen a nagy globalizálódó ügyvédi irodákra nyomás nehezedik, hogy eltávolodjanak a hagyományos szakmai partnerség (P<sup>2</sup>) modelljétől az irányított szakmai vállalkozások irányába (Brock, Powell, & Hinings, 1999; Greenwood, Hinings, & Brown, 1990; Pinnington & Morris, 2003). Ennek ellenére az ügyvédek nagymértékben megőrizték szakmai autonómiájukat és diszkréciójukat, és a partnerek tulajdonosi és döntéshozói szerepe az ügyvédi irodákban figyelemre méltóan szilárdnak bizonyult (Ackroyd & Muzio, 2007; Faulconbridge & Muzio, 2008; Pinnington & Morris, 2003).

A mesterséges intelligencia mint "általános célú technológia" (Helpman, 1998) átalakító ígérete azonban abban rejlik, hogy képes lesz teljesen helyettesíteni az embert (Trajtenberg, 2019). Vajon ez azt jelenti, hogy a P-modell<sup>2</sup> régóta várt pusztulása most már küszöbön áll, ahogyan azt a kommentátorok megjósolták, akik a technológiai változásokkal

szemben a "Big Law halálát" és az "ügyvédek végét" hirdették (Galanter & Henderson, 2008; Ribstein, 2010; Susskind, 2000; Susskind, 2008; Susskind & Susskind, 2015)? Vagy lehet, hogy a P-modell<sup>2</sup> új lendületet kaphat azáltal, hogy a

A mesterséges intelligencia automatizálja a szakmai munkát ezekben a cégekben, megfordítva az alacsony költségű helyekre történő kiszervezés irányát (Harmon, 2008; Lacity & Willcocks, 2013; Sako, 2013, 2015)?

Ezekre a kérdésekre a választ a mesterséges intelligencia produktív alkalmazásának *kiegészítő* elemzése alapján kapjuk (Helpman, 1998; Trajtenberg, 2019). Egy termelési folyamatban a "komplementek" olyan termelési inputok és szervezeti jellemzőkként definiálhatók, amelyek együttes hatása nagyobb, mint az egyes hatások összege (Brynjolfsson & Milgrom, 2012; Milgrom & Roberts, 1995). Elméleti elemzésünk az ilyen kiegészítések egy összefüggő csoportjára összpontosít: a mesterséges intelligencia leghatékonyabb alkalmazásának üzleti modelljeire, az ezen üzleti modellek megvalósításához szükséges eszközökre - emberi és nem emberi eszközökre -, valamint az ezen eszközök összeállítására és kezelésére legjobban alkalmas szervezeti struktúrákra.

Érvelésünket az elemzés három szintjén - feladatok, üzleti modellek és szervezetek - keresztül fejlesztjük ki. Azzal kezdjük, hogy megvizsgáljuk a mesterséges intelligencia technikai képességeit a jogi szolgáltatások feladataira (nem munkahelyekre) való alkalmazás szempontjából. Egyes feladatokat a mesterséges intelligencia helyettesít, másokat pedig kiegészít (Brynjolfsson & Mitchell, 2017). A mai AI-rendszerek egyre inkább képesek helyettesíteni a "nem rutinszerű" jogi feladatokat, de ezeket több tudományágat átfogó szakértői inputokkal egészítik ki (az adattudomány, a projektmenedzsment stb. területén). A korlátok is megmaradnak: az ügyfelekkel kapcsolatos munkák és az egy adott ügyfélre szabott szolgáltatások valószínűleg nem automatizálhatók egyhamar. Ráadásul mivel a mai mesterséges intelligencia nagy mennyiségű releváns és előre címkézett adatot igényel, csak ott képes az elemzések skálázására, ahol ilyen adatok rendelkezésre állnak.

A következőkben azt vizsgáljuk meg, hogy e lehetőségek kihasználása hogyan hozhat létre új *üzleti modelleket* a jogi szolgáltatások terén, amelyeket a cégek értékteremtési, értékszállítási és értékmegragadási logikájaként értelmeznek az ügyfelek igényeinek

kielégítése érdekében (Sako, 2012; Teece, 2018; Zott & Amit, 2013). A hagyományos *jogi tanácsadói* üzleti modellel (Greenwood & Empson, 2003) ellentétben az általunk azonosított, mesterséges intelligenciával támogatott üzleti modellek olyan szolgáltatások nyújtására törekszenek, amelyek skálázhatók, nem input-, hanem output-alapú árazást alkalmaznak, és az eszközök egészen más összetételére támaszkodnak, beleértve a következőket is



nem emberi, valamint a humán tőke multidiszciplináris keveréke. Az eszközök ezen új kombinációinak összeállítása és kezelése viszont hatással van a *szervezeti struktúrára* (Armour et al., 2017; Hansmann, 1996; Kraakman, 2017). Az ügyvédi irodák hagyományosan partnerségek formájában épülnek fel, amelyek kiegészítik a *jogi tanácsadói* üzleti modellt és a kapcsolódó humán erőforrás-gyakorlatokat (Greenwood et al., 1990). A mesterséges intelligenciát támogató üzleti modellek ezzel szemben nagyobb mértékben támaszkodnak a humán tőkéből és külső tőkéből álló multidiszciplináris csapatokra, amelyekhez a hierarchikusabb irányítással és a befektetőknek történő részvénykibocsátás révén külső tőkéhez való hozzáféréssel rendelkező társasági forma jobb kiegészítőnek tűnik. Ez stratégiai kihívások elé állítja a hagyományos ügyvédi irodákat, mivel megpróbálják ötvözni a régi és az új üzleti modelleket. Áttekintjük az ügyvédi irodáknak az üzleti modellek keverésével kapcsolatos kísérleteit az iparági változások egy kialakulóban lévő szakaszában, és következtetéseket vonunk le az ügyvédek és más szakértők szakmai területeinek változásaival kapcsolatban.

Ez a tanulmány legalább kétféleképpen járul hozzá a szakmák és a szakmai szolgáltató cégek (PSF) (Smets et al., 2017) számbavételéhez és jövőjének feltérképezéséhez. Először is, azzal, hogy gondosan elemezzük, hogyan befolyásolja a mesterséges intelligencia a jogi szolgáltatások feladatait, túllépünk a leegyszerűsítő "a mesterséges intelligencia el fogja pusztítani a szakmai munkát" nézeten, és a szakmák mesterséges intelligenciának való potenciális kitettségeinek feltérképezésén is (Muro, Whiton, & Maxim, 2019). Különösen az üzleti modellek és a szervezeti kiegészítések központi jelentőségét emeljük ki annak közvetítésében, hogy az AI hogyan befolyásolja a feladatok helyettesítésének, a feladatok bővítésének és az új feladatok létrehozásának összetett kölcsönhatását. Másodsor, hozzájárulunk a dereguláció, a digitális technológia, a globalizáció és más erők hatására a szakmaiságban bekövetkező változásokkal foglalkozó szakirodalomhoz (Freidson, 2001; Leicht, 2016; Reed, 2018; Smets et al., 2017). Konkrétabban, tanulmányunk azt mutatja be,

hogy a hagyományos és az AI-alapú üzleti modellek különböző kombinációi különböző nyomást gyakorolnak a jogi szakmára, hogy "hibrid szakemberekké" (Blomgren & Waks, 2015; Noordegraaf, 2007) és "szerveződő szakemberekké" (Noordegraaf, 2015) váljon. Tanulmányunk tehát rávilágít az üzleti modell mint elemzési szint hasznosságára a szakmák jövőjéről szóló vitában.

## A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA ALKALMAZÁSA A JOGI SZOLGÁLTATÁSOKRA

A mesterséges intelligencia (AI) magában foglalja az emberi intelligenciát igénylő feladatok automatizálását. <sup>1</sup> A szakmák technológia általi nagymértékű átalakulását egyes kommentátorok már régóta jósolják (Katz, 2012, 2014; Susskind, 2000; Susskind, 2008, 2013; Susskind & Susskind, 2015). Mások azonban továbbra is szkeptikusak azzal kapcsolatban, hogy az ügyvédi tevékenységet valaha is helyettesítheti a mesterséges intelligencia, legalábbis a belátható jövőben (Remus & Levy, 2017). Természetesen nem szükséges, hogy a gépek ténylegesen utánozzák *azt, amit az ügyvédek csinálnak*, ha az ügyvédek által az ügyfeleknek nyújtott eredmények olcsóbban, ember nélkül is elérhetőek (Susskind, 2019; Susskind & Susskind, 2015). Kulcsfontosságú szempont, hogy a feladatokat automatizálják, nem pedig a munkahelyeket (Autor, 2015). Ahol a munkahelyek egyes automatizálható és egyes automatizálhatatlan feladatok keverékét tartalmazzák, ott az emberi szerepek inkább azokra a feladatokra koncentrálnak, amelyek nem automatizálhatók. Míg az automatizálás egyes feladatokban *helyettesíti* az embert, addig az AI-technológiákat *kiegészítő* más feladatok elvégzésének képessége értékesebbé válik (Autor, 2015; Brynjolfsson & McAfee, 2016). Ez felveti a nyilvánvaló kérdést: melyek azok, amelyek? Röviden összefoglalva azt javasoljuk, hogy a) egyes jogi feladatok belátható időn belül továbbra is meghaladják az AI képességeit, és továbbra is kizárólag jogászok végzik őket; b) néhány feladatot az AI-rendszerek fognak helyettesíteni; és c) az AI-rendszerek megvalósítása érdekében új feladatok jönnek létre, és ezeket az AI-t kiegészítő feladatokat jogászokból és más szakértőkből álló multidiszciplináris csapatok együttesen végzik.

### A gépi tanulás és annak korlátai

Egészen a közelmúltig úgy gondolták, hogy csak a "rutinfeladatok" - vagyis azok, amelyek egy szabályrendszerre való hivatkozással meghatározhatók - alkalmasak az automatizálásra (Autor, Levy és Murnane, 2003). Ez a nézőpont a "felülről lefelé" deduktív AI-rendszereket (Susskind, 2017), a mesterséges intelligencia kutatásának a terület történelmének nagy

részében uralkodó megközelítését feltételezte (Russell & Norvig, 2010; Wooldridge, 2020).

Az ilyen "szakértői rendszerek" a logikai következtetéseket és a keményen kódolt

---

<sup>1</sup> Az "általában emberi *intelligenciát* igénylő" minősítés megkülönbözteti ezt a kézi feladatok automatizálásától.

tudás (Harmon & King, 1985; Susskind, 1997). Ez a megközelítés azonban alapvető korlátokba ütközött: sok feladat túlságosan összetettnek bizonyult ahhoz, hogy explicit szabályokba lehessen kódolni (Wooldridge, 2020).<sup>2</sup> Másrészt a számítógépek teljesítménye és az adatok elérhetősége terén a közelmúltban bekövetkezett fejlődés lehetővé tette, hogy hatalmas előrelépést érjünk el a mesterséges intelligencia "alulról felfelé" induktív megközelítésével, az úgynevezett "gépi tanulással" (machine learning, ML) (Lehr & Ohm, 2017; Russell & Norvig, 2010). Ez lehetővé tette a korábban "nem rutinszerűnek" minősített feladatok automatizálását, mint például az autóvezetés vagy az emberi kézírás felismerése (Frey & Osborne, 2017; Susskind, 2017).

Az ML legszélesebb körben használt megközelítése a *felügyelt* tanulás, amely az érdeklődésre számot tartó dimenzió szerint címkézett képzési adathalmazt használ (Ford, 2018). A rendszer elemzi ezeket az adatokat, és az adatok egyéb jellemzőire való hivatkozással meghatározza a releváns kimeneti változó előrejelzésének legjobb módját.<sup>3</sup> A betanított modellt - azaz a képzési adathalmazon optimális teljesítményt nyújtó paraméterkészletet tartalmazó algoritmust - ezután új adatokon alkalmazza az érdeklődésre számot tartó kimenetek előrejelzésére.

Az ML a legnagyobb sikereket a képfelismerés terén érte el, számos kontextusban felülmúlva az emberi képességeket. A nyelvvel kapcsolatban a *természetes nyelvi feldolgozással* (NLP) kombinálják, amely a strukturálatlan szöveges adatokat numerikus vektorokká alakítja, amelyek ML-technikákkal elemezhetők (Jurafsky & Martin, 2019). Ezek alapvetően a szavak vagy szóminták közötti statisztikai kapcsolatokra támaszkodnak egy szövegtörzseten belül. Az NLP-módszerek jól működnek az információkeresési feladatokban, de a szemantikai kontextusban nehézségekbe ütköznek, ami azt jelenti, hogy a "társadalmi intelligenciát" igénylő feladatok, azaz annak megbecsülése, hogy a potenciálisan kétértelműek hogyan

<sup>2</sup> Mindazonáltal az ilyen rendszerek a rutinfeladatokkal kapcsolatban még mindig számos hatékonyságnövelő hatást érhetnek el. Számos szolgáltató (például a Neota Logic) kínál ilyen rendszereket kereskedelmi forgalomban.

<sup>3</sup> A "mélytanulás" az ML egy olyan részterülete, amely az adatrétegek több rétegű, sorozatos reprezentációját foglalja magában. Ezeket az eljárásokat gyakran nevezik "neurális hálózatoknak", amely kifejezés a neurobiológiából származik, tükrözve azt a tényt, hogy egyesek az agy működésének mai megértéséből merítenek ihletet. Tényleges működésük azonban meglehetősen eltér az emberi agytól Chollet, F. o. **Deep** 2018. **learning with Python**. Shelter Island, New York: Manning Publications Co. Bár a közelmúltban az ML terén elért legtöbb előrelépés a mélytanulási módszerek alkalmazásával történt, az egyszerűség kedvéért a szövegben végig "ML"-re hivatkozunk, ahol szükséges, hogy hangsúlyozzuk a mesterséges intelligencia szabályalapú megközelítéseivel való ellentétet, és általánosságban "AI"-re, ahol nem.

kommunikációt az emberek megértik, továbbra is elkerülik az ML-rendszereket (Frey & Osborne, 2017; Pettersen, 2019; Wooldridge, 2020).

A nagy címkézett adathalmazok szükségessége egy másik fontos korlátra is rámutat: Az ML jól működik olyan feladatok esetében, amelyek skálázódnak, de olyan előzetes példák hiányában, amelyekből tanulni lehet, hatástalan (Halevy, Norvig, & Pereira, 2009; Sun, Shrivastava, Singh, & Gupta, 2017). Az úgynevezett "transzfer-tanulás" - vagyis az egyik kontextusban tanult fogalmak átvétele és általánosítása, hogy egy másik kontextusban alkalmazzuk őket - bár az emberek számára természetes, az ML-ben még mindig csak szerény oldalirányú lépésekre korlátozódik. Következésképpen a "kreatív intelligenciát" igénylő feladatok - olyan problémák megoldása, amelyekre nincsenek nyilvánvaló korábbi példák a válaszokra - szintén túlmutatnak a jelenlegi ML-rendszereken (Frey & Osborne, 2017; Pettersen, 2019; Wooldridge, 2020).

Ez a beszámoló azt jelenti, hogy a jogi szolgáltatások bizonyos aspektusai belátható időn belül az automatizálás hatókörén kívül maradnak. Az ügyfelekkel való interakció - az igények meghatározása és a tanácsadás magyarázata - kizárólag magas szintű szociális intelligenciát igényel, amelyet a szakemberek "ügyfélkésztségként" emlegetnek (Flood, 2019). Hasonlóképpen, egy adott probléma első megoldása esetén a tervezési munkát újra kell végezni, ami kreatív intelligenciát igényel. Tehát a kizárólag "testre szabott" - azaz újszerű jellegű és valószínűleg nem ismétlődő - munkák esetében az AI valószínűleg nem fogja egyhamar helyettesíteni az embert. Ha azonban egyetlen terv alapján több kimenet is készülhet, akkor az előállítással járó feladatok elvileg automatizálhatók az ML segítségével.

### **A mesterséges intelligencia használata a jogi szolgáltatások nyújtásának skálázására**

Ha egy ML-rendszer már működik, akkor sokkal alacsonyabb költséggel és gyakran nagyobb pontossággal képes automatizált előrejelzéseket készíteni, mint az emberi döntéshozók. Ráadásul növekvő megtérülés áll fenn, ha pozitív visszacsatolás van a jobb előrejelzési pontosság és a felhasználók számának növekedése között (Varian, 2019). Ezek

megragadásához azonban két akadályt kell leküzdeni. Az első az adatok elérhetősége: a felügyelt tanulás esetében a képzéshez rendelkezésre álló adatoknak kellően nagyoknak és reprezentatívnak kell lenniük azokra az ügyekre vonatkozóan, amelyekre a modellt alkalmazni fogják. Ez a feltétel nem



könnyen teljesíthető a jogi szolgáltatásokban, az egyes kontextusok közötti finom különbségekkel. Másodsor, a jogi szolgáltatások képzési adatainak címkézése általában drága szakmai szakértelmet igényel. Ennek eredményeképpen az ML-modell képzésének magasak a fix költségei. Ezen akadályok miatt a mesterséges intelligencia jogi szolgáltatásokra történő alkalmazása eddig a nagy szervezetekre korlátozódott, amelyeknél elegendő érték állt kockán ahhoz, hogy a beruházás indokolt legyen (ABA, 2019; LSB, 2018). Ez azt jelenti, hogy inkább a vállalati jogi szolgáltatások, mint a fogyasztói jogi szolgáltatások fogják előmozdítani az AI alkalmazását.

A mesterséges intelligencia jogi szolgáltatások nyújtása során történő alkalmazásához első lépésként az ügyvédek munkáját az ügy megoldásához szükséges feladatok sorozatára kell bontani (Levy & Murnane, 2004; Susskind, 2008; Susskind & Susskind, 2015). Ezt a munkafolyamatot ezután felül lehet vizsgálni annak megállapítására, hogy a mesterséges intelligencia mely feladatokat helyettesítheti (azaz *helyettesítheti*), és mely feladatokhoz lesz továbbra is szükség emberi közreműködésre (azaz *kiegészíti a* mesterséges intelligencia alkalmazását). Az ügyvédek biztosítják a szükséges szakértői hozzájárulást a képzési adatok címkézéséhez, valamint az eredmények felülvizsgálatához, értelmezéséhez és magyarázatához a szerződéselemzés, a pereskedés, a jogi kutatás és az M&A átvilágítás gyakori AI-felhasználási eseteiben. Amint azonban látni fogjuk, a mesterséges intelligencia sikeres alkalmazásához olyan emberi inputokra is szükség lesz, amelyek nem tartoznak az ügyvédek szakmai tapasztalatai közé.

#### AZ 1. ÁBRA BEILLESZTÉSE KÖRÜLBELÜL IDE

A mesterséges intelligencia bevezetésekor a munkafolyamatot egy hat lépésből álló folyamatábrában lehet meghatározni (mint például az 1. ábrán): I. A probléma meghatározása; II. ML modell kiválasztása és tesztelése; III. Az adatok előkészítése (az adatok kiválasztásának, integritásának és biztonságának biztosítása; és az adatok címkézése); IV. Kimenetek generálása; V. A kimenetek konzisztencia szempontjából történő

felülvizsgálata; és VI. A kimenetek következményeinek értékelése és magyarázata. Ezek közül a IV. lépés (kimenetek létrehozása) kivételével minden lépés emberi közreműködést igényel. Ezek a bemenetek ráadásul a különböző területek - többek között a jog, de az adattudomány, a szoftvermérnöki tudományok, az információbiztonság, a projektmenedzsment és a tervezői gondolkodás - szakmai ismereteinek kombinációját jelentik. A jogászok a jogi probléma meghatározásával indítják el a folyamatot, de a munkafolyamat előzetes meghatározása nem jogász szakértelmet is igényel, többek között a projekt- és folyamatirányítás területén. Az ML-modell finomítása során (a II-V. lépések iterációjával) az ügyvédi inputot

a II. (ML-modell kiválasztása) és a III. (adatok előkészítése) lépések tekintetében a felügyeleti és felülvizsgálati funkciók közé szorulnak vissza. Továbbá a IV. lépés (kimenetek létrehozása) már nem igényel nagyszámú fiatal munkatársat és jogi asszisztenst, akik például dokumentumok felülvizsgálatát végzik, hanem inkább automatizáltan, gépek segítségével, szerény létszámú személyzet segítségével. A mesterséges intelligencia bevezetése tehát a IV. lépésben (kimenetek létrehozása) *helyettesíti* az embert, de az emberek az összes többi lépésben *kiegészítik* a mesterséges intelligencia rendszer tervezését és alkalmazását. Ráadásul a releváns humán tőke nem pusztán jogi, hanem ennek és más szakterületeknek a multidiszciplináris keverékét foglalja magában.

E vitát összegezve nyilvánvaló, hogy a mesterséges intelligenciának az ügyvédi munkára gyakorolt hatása ott a legnagyobb, ahol a mesterséges intelligencia könnyen megkönnyítheti a jogi szolgáltatások nyújtásának skálázását. Az egyik véglet, hogy az egyedi elemzésű munkák esetében, például a peres eljárásokban, a mesterséges intelligencia a munkafolyamat részeként jelenhet meg, de nem fogja helyettesíteni az emberi ügyvédekét. A másik végletben, a skálázható munkák esetében, például a szerződéselemzés és a jogi kutatás területén, az ügyvédekre továbbra is szükség van a munkafolyamatokban, de szakértelmük inkább a jogi adatpontok címkézésére és az eredmények értelmezésére összpontosít, hogy az emberi ügyfelekkel való kapcsolattartás érdekében értelmezni tudják azokat.

A mesterséges intelligencia sikeres megvalósításához továbbá szükség van a jogászok és más szakemberek szoros együttműködésére multidiszciplináris csapatokban. Az ügyvédekre továbbra is szükség van a mesterséges intelligencia sikeres bevezetéséhez a jogi szolgáltatásokban, de a mesterséges intelligencia bevezetéséből eredő munkaszervezési változások valószínűleg megváltoztatják az ügyvédi munka jellegét, nem utolsósorban azáltal, hogy eltolódnak a "joghatósági területek" határai, amelyekre az ügyvédek kizárólagos igényt tartanak (Abbott, 1988). Az új szakértői munkamegosztás kialakulása - a csak ügyvédek által végezhető és a nem ügyvédek által végezhető tevékenységek között -

valószínűleg vitatott folyamat lesz (Reed, 1996). Bizonyítékok vannak arra, hogy egyes cégek igyekeznek különböző diszciplináris háttérrel rendelkező egyéneket felvenni (pl. külön-külön jogászokat és adattudósokat), és csapatba integrálni őket; más cégek olyan egyéneket keresnek, akik maguk is multidiszciplináris háttérrel ötvöznek (pl. olyan jogászokat, akik tudnak kódolni) (Saunders, Ahrens, & Qian, 2020). Akárhogy is, a multidiszciplináris csapatok elterjedése

valószínűleg a "hibrid szakemberek" (akik a más területeken szerzett szakértelemmel szemben kapcsolati képességet fejlesztenek ki) vagy a "szervező szakemberek" (akik a szervező képességeket szakmai cselekvésbe ágyazzák) megjelenéséhez vezet (Blomgren & Waks, 2015; Noordegraaf, 2007, 2015). Vagyis, ahogy az orvosoktól elvárják, hogy jó minőségű betegellátást szervezzenek, ne csak a betegeket kezeljék, úgy az ügyvédek is eljöhettek a jó minőségű jogi szolgáltatások megtervezéséhez és irányításához, ne csak jogi tanácsadást nyújtsanak. Ez túlmutat azon, hogy a vezető jogászok vezetői pozíciót vállalnak az ügyvédek felügyelete érdekében; magában foglalja azt is, hogy még a fiatalabb szakemberek is átveszik a vezetői és technikai szakértelmet saját szakmai gyakorlatukba és identitásukba.

Az a mód, ahogyan a mesterséges intelligencia megkönnyíti a jogi szolgáltatások nyújtásának skálázását, hatással van az ágazat üzleti modelljeire. Ezen túlmenően az egyes üzleti modellek kiegészítőinek megléte vagy hiánya határozza meg a mesterséges intelligencia jogi szolgáltatásokban való alkalmazásának mértékét és sebességét, valamint a "hibrid szakemberek" megjelenését. Most rátérünk ezekre a kérdésekre.

## **AI-ALAPÚ ÜZLETI MODELLEK**

Röviden áttekintjük az "üzleti modell" fogalmát, mielőtt felvázolnánk a *jogi tanácsadói* üzleti modellt, amelyet az ügyvédi irodák történelmileg elfogadtak. E szakasz lényege, hogy jellemezzünk - "ideális típusokként" - három új, mesterséges intelligenciával támogatott üzleti modellt. Ezen új üzleti modellek körvonalai a mesterséges intelligencia technikai képességeinek és a megvalósítás gazdaságosságának elemzésén alapulnak, és az ágazatban kialakulóban lévő gyakorlatok áttekintésével állnak kapcsolatban.

### **Mi az üzleti modell?**

*Az üzleti modellt úgy tekintjük, mint a vállalat értékteremtési, -szolgáltatási és -megragadási logikájának leírását* (Amit & Zott, 2001; Chesbrough, 2010; Teece, 2010). Ez a

vezetési koncepció,

amely a közelmúltban jelent meg a menedzsment szakirodalomban,<sup>4</sup> különösen hasznos a technológia által lehetővé tett stratégiai döntések elemzésére, mivel független a meglévő iparági struktúráktól, amelyeket megzavarhat (Zott, Amit és Massa, 2011). Az üzleti modell lehet egy adott vállalat megközelítése; vagy magában foglalhatja a vállalat és más érdekelt felek számára hálózatban vagy klaszterekben együttműködve megvalósuló értékteremtés kombinált logikáját (Zott & Amit, 2009). Az üzleti modell alapvető logikájának tisztázása az ügyfélérték-ajánlattal kezdődik, vagyis azzal, hogy a vállalkozás "hogyan felel meg a legjobban az ügyfelek észlelt igényeinek" (Zott & Amit, 2013). Az üzleti modell következésképpen egy "hipotézist tükröz arról, hogy mit akarnak az ügyfelek, és hogyan tudja a vállalkozás a legjobban kielégíteni ezeket az igényeket, és hogyan kaphat érte pénzt" (Teece 2007: 1329). Így értelmezve az üzleti modelleket a következő három kérdésre összpontosítva operacionalizálhatók. (i) *Vevői igények*: mit értékelnek a vevők, és hogyan lehet kielégíteni az igényeiket? (ii) *Értékteremtés*: milyen bevételi modellt használnak az értékteremtéshez? (iii) *Értékmegragadás*: milyen mechanizmusok és eszközök állnak rendelkezésre a nyereségtermeléshez?

### **Az ügyvédi irodák hagyományos jogi tanácsadói üzleti modellje**

Az ügyvédi irodák hagyományosan olyan üzleti modellt alkalmaznak, amelyet *jogi tanácsadásnak* nevezünk. Ebben az üzleti modellben az ügyvédek az *ügyfelek igényeit* úgy elégítik ki, hogy az ügyfelek konkrét jogi problémáira vonatkozóan testre szabott (személyre szabott) tanácsadást nyújtanak. Az ügyvédek mint "megbízható tanácsadók" rugalmasan reagálnak az ügyfelek különböző igényeire. A személyre szabott szolgáltatás gondolata tükröződik az ügyvédi szakmai szakértelem határait meghatározó szabályozási meghatározásokban: számos joghatóságban csak képzett ügyvédek adhatnak "jogi tanácsadást", amely jogi ítélőképesség alkalmazását jelenti konkrét körülményekre.

---

<sup>4</sup> Bár a menedzsment szakirodalomban továbbra is nézeteltérések vannak arról, hogy mi is az üzleti modell (Foss és Saebi 2017; Zott et al. 2011), abban egyetértés van, hogy az üzleti modell vonzó konstrukció a cégek "üzleti tevékenységének" leírására (Zott et al. 2011).



A bevételek növelésére szolgáló *értékteremtés* a számlázható órán keresztül történik, amely az árképzés input-alapú megközelítése (Gilson & Mnookin, 1985; Greenwood et al., 1990). Ez olyan szolgáltatások nyújtására alkalmas, amelyek minőségét az ügyfelek csak a teljesítés után tudják teljes mértékben értékelni.<sup>5</sup> E modell sikeréhez döntő fontosságú az ügyvédek és az ügyfelek közötti bizalom, amelyet az egyes ügyvédekkel szemben az egyéni ügyvédek helyett a szakemberek csapataihoz kötődő cég hírneve teremt (Galanter & Palay, 1991). Az egy tőkés partnerre jutó nyereséggel mért *értékmegragadás* szintén javítható a társult ügyvédek és partnerek arányának növelésével, az úgynevezett "tőkeáttétel" növelésével. A tőkeáttétel növelése úgy érhető el, hogy a munkát a legfiatalabb, arra alkalmas személyre hárítják (Ackroyd & Muzio, 2007), de az egyetlen értékteremtésre és értékmegragadásra használt eszköz továbbra is az ügyvédek emberi tőkéje.

### **Jogi műveletek: a jogi szolgáltatások nyújtásának méretnövelése**

Amint láttuk, a mesterséges intelligencia lehetővé teszi a jogi szolgáltatások olyan szempontjainak skálázását, amelyek kizárólag emberi erővel nem lennének megvalósíthatók. Ez elősegíti a jogi szolgáltatások egy új üzleti modelljének kialakulását, amelyet *jogi műveleteknek* nevezünk. A "jogi műveletek" kifejezést a jogi szolgáltatások nyújtásának üzletközpontú, a hatékonyságot előtérbe helyező megközelítésére használjuk (CLOC, 2019; ThomsonReuters, 2016).<sup>6</sup> Ez a megközelítés kielégíti a vállalkozások azon igényét, hogy a jogi szolgáltatások nyújtása hatékony és gyors legyen, és integrálódjon az üzleti élet más területein elfogadott digitális megoldásokkal. Az értékteremtés a költségek csökkentésével érhető el, nemcsak a munkaerőköltség-arbitrázs révén, hanem az üzleti folyamatok újratervezésének, a folyamatok feltérképezésének, a tervezési gondolkodásnak és a projektmenedzsmentnek a munkafolyamatok és a minőség javítása érdekében történő alkalmazásával is. A mesterséges intelligencia lehetővé teszi ennek az üzleti modellnek a növekedését a különböző folyamatlépések automatizálásával és költségcsökkentésével. A mesterséges intelligencia alkalmazása az árképzés előrejelzésére azt is lehetővé teszi, hogy a

szolgáltatásokat óradíj helyett fix (vagy egységnyi) díjért lehessen értékesíteni.

---

<sup>5</sup> A közgazdászok ezeket "tapasztalati" javaknak nevezik.

<sup>6</sup> A "jogi műveletek" kifejezést általában a vállalati házon belüli jogi szolgáltatásokkal összefüggésben használják, míg a "jogi szolgáltatás" kifejezést az ügyvédi irodák által nyújtott szolgáltatásokkal összefüggésben. Elemzésünk szerint az üzleti modell lényegében mindkét esetben ugyanaz, amit az is bizonyít, hogy az alternatív jogi szolgáltatók (ALSP-k) hasonló szolgáltatásokat kínálnak mind a vállalati csapatoknak, mind az ügyvédi irodáknak.

Az értékmeghatározás során használt eszközök tehát jelentősen eltérnek a *jogi tanácsadói* modelltől: számítógépes rendszerek, adatok és multidiszciplináris humán tőke keveréke. A jogi szakértelem csak egy összetevője a jogi működési modellben alkalmazott humán tőkének, amely maga is csak egy része az értékmegragadáshoz szükséges teljes eszközösszetételnek. A jogi működési modellben a nyereség a hatékonyság növelésével érhető el, a projekt- és folyamatirányítási képességek kulcsfontosságú eszközeivel.

Az ábrán bemutatott munkafolyamat tekintetében a mesterséges, intelligenciaalapú jogi műveleti megoldások a IV. lépésre (kimenetek létrehozása), valamint a III. (adatok előkészítése) és az V. (kimenetek konzisztencia-ellenőrzése) bizonyos elemeire összpontosítanak. A képzési adatok kiválasztásához a stratégiai vagy magas szintű inputot az ügyfél adja; amint a rendszer működik, az eredmények rutinszerű felülvizsgálatát és elemzését a jogi operációs cég alkalmazottai végezhetik. A jogi műveleti üzleti modellt alkalmazó cég dönthet úgy, hogy mesterséges intelligencia platformot épít vagy vásárol. Mindkét esetben a II. lépést (modell kiválasztása és ~~testé~~) és a III. lépést (adatok előkészítése) a jogi operációs cég vagy annak nevében, nem pedig az ügyfelei végzik.

### **A jogi műveletek tervei**

A *jogi műveletek* üzleti modellje a jogi szolgáltatások nyújtásának folyamatára összpontosít, amelyhez az adatok, a technikai és az emberi tőke keveréke szükséges. Ezeknek az összetevőknek az összeállítása és együttes teljesítményük optimalizálása egy adott kontextusban összetett feladat, amely valószínűleg több kreatív intelligenciát igényel - és ezért kevésbé automatizálható -, mint a folyamat végrehajtása, ha egyszer már megtörtént. A jogi műveletek üzleti modelljének megjelenése következésképpen új ügyféligenyeket hoz magával, nevezetesen a jogi műveletek és a rendelkezésre álló technológiák megtervezésére és közös optimalizálására vonatkozó igényeket. Mivel ezeknek az ügyféligenyeknek a kielégítése más eszközöket igényelhet, mint maga a jogi műveletek végrehajtása, ez azt jelenti, hogy további különálló üzleti modell(ek) létezhetnek.

Az általunk *jogi technológiai* üzleti modellnek nevezett modell a jogi műveletek igényeinek egy bizonyos részhalmazára összpontosít - nevezetesen a jogi műveletekben használt technikai rendszerek tervezésére.

Az értékteremtés a termékértékesítésen (licencelés) vagy a használaton (úgynevezett "szoftver mint szolgáltatás") alapul. A sikeres értékteremtéshez szükség van az adattudomány és a szoftverfejlesztés területén szerzett belső szakértelemre, szellemi tulajdonra (szabadalmak és szerzői jogok), valamint a jogi munkafolyamatok működésének megfelelő ismeretére ahhoz, hogy hatékony felhasználói élményt tudjunk nyújtani. A tervezési készségek, az ember-számítógép interakció, a jogi projektmenedzsment és az ügyfélkapcsolat mind fontos elemei a humántőke-összetételnek. A szoftverfejlesztési funkciónak szorosan együtt kell működnie az ügyfélkapcsolati csoportokkal annak biztosítása érdekében, hogy a funkciókkal kapcsolatos új igények gyorsan beépíthetők legyenek. Az értékmegragadást az is növeli, ha az ügyfeleket meggyőzik arról, hogy több terméket vásároljanak/használjanak. Ezért az értékesítés és a marketing nagy részét képezi a csapatok összetételének, csakúgy, mint a legkorszerűbb biztonsági ellenőrzések elvégzéséhez szükséges szabályozási követelményekkel kapcsolatos szakértelem.

Létezik egy másik üzleti modell is, amelyet *tanácsadásnak* nevezünk, és amely a jogi technológia kiválasztásával és bevezetésével és/vagy a jogi működési folyamatok tervezésével és optimalizálásával kapcsolatos ügyféligények teljes körére igyekszik választ adni. A tanácsadás mindenféle méretű és formájú lehet, egyes megbízások csak egy terület folyamatainak átszervezésére korlátozódnak, míg mások szélesebb körű feladatot látnak el egy globális vállalat teljes jogi funkciójának optimalizálásával, beleértve a mesterséges intelligencia platformok és szoftvereszközök kiválasztására vonatkozó tanácsadást is.<sup>7</sup> Ebben a tanácsadói üzleti modellben a tanácsadás személyre szabott, és az ügyfelek számára létrehozott érték - a nagyobb folyamatoptimalizálás - magasabb haszonkulcsot jelent, mint a folyamat alapú jogi szolgáltatások nyújtásának haszonkulcsa. Mivel ez a munka humán tőkeigényes és személyre szabott, az értékteremtés jellemzően a számlázható órák és a ráfordítás alapú árazáson alapul. Az értékteremtést a *jogi tanácsadói* modellhez hasonlóan a bizalom, a hírnév és a tőkeáttétel is növeli.

Bár a tanácsadói modell bizonyos szempontból hasonlít a *jogi tanácsadói* modellre, az értékteremtéshez szükséges humán tőke összetételében különbözik. A jogi műveletekkel vagy jogi

---

<sup>7</sup> Ezt nevezhetjük "digitális tanácsadásnak" vagy "mérnöki tanácsadásnak" digitális megoldásokkal. A kapcsolódó tanácsadási szolgáltatások közé tartozik a jogi adatok testre szabott elemzése és a saját jogi technológiai platformjaikat fejlesztő ügyfelek számára nyújtott K+F-támogatás.

technológia multidiszciplináris szakértelmet igényel, amely kiterjed a szoftverfejlesztésre, a projektmenedzsmentre, az ember-számítógép interakcióra, a tervezési gondolkodásra, a képzésre és az oktatásra, valamint a vonatkozó jogi ismeretekre.

A táblázat összefoglalja az ebben a szakaszban azonosított négy üzleti modellt.

## AZ 1. TÁBLÁZAT BEILLESZTÉSE KÖRÜLBELÜL IDE

### AZ ÜZLETI MODELLEK SZERVEZETI KIEGÉSZÍTÉSE

Az előző szakaszban a mesterséges intelligencia technológiában rejlő lehetőségeket az üzleti modellek szempontjából elemeztük, pontosan azért, mert ezek függetlenek bármilyen konkrét szervezeti struktúrától, és így lehetővé teszik a lehetőségek feltérképezését, amelyet nem korlátoznak a meglévő ágazati struktúrák. Kézenfekvő következő kérdés, hogy az új belépőkkel szemben az ágazatban már jelenlévő vállalatok milyen mértékben lesznek képesek kihasználni ezeket az új lehetőségeket. Ehhez meg kell vizsgálni, hogy ezek az üzleti modellek hogyan egészítik ki az adott szervezeti struktúrákat, illetve hogyan illeszkednek azokhoz. A *komplementerek olyan* gyakorlatok csoportjai, amelyek együttesen szinergiákat generálnak: vagyis együttes hatásuk nagyobb, mint az egyedi hatásaik összege (Brynjolfsson és Milgrom 2012). Miközben a vállalat összetételének szempontjai közötti komplementaritás lehetővé teheti a vállalat hatékonyabb működését, a változás akadályát is jelentheti, mivel ha csak az egyik szempontot a többi nélkül váltjuk át, az a teljesítmény csökkenését idézheti elő.

Az üzleti modellek szervezeti kiegészítésének három típusára összpontosítunk. Az első az emberi tőke és az emberi erőforrás gyakorlatok (Brynjolfsson, Rock és Syverson, 2019; Ransbotham és mtsai., 2017). Ezek nemcsak a képességeket és készségeket foglalják magukban, hanem a személyzet motiválására és ösztönzésére szolgáló kompenzációs és előléptetési rendszereket is. A második a külső tőke rendelkezésre állása, amelyre szükség lehet a technológiai tőke megszerzéséhez vagy a fejlesztést szolgáló K+F-be történő beruházáshoz. Elemzésünkben a vállalatnak a mesterséges intelligenciával támogatott üzleti

modellek e két kiegészítőjének nyújtására való képessége szorosan összefügg egy harmadik intézményi kiegészítővel.



a vállalat szervezeti irányítási struktúrája. Ez alatt azokat az intézményi megállapodásokat értjük, amelyek legitimálják, hogy a döntéseket és a politikákat hogyan, kinek és kinek kell meghoznia (O'Sullivan, 2000). Két irányítási "ideáltípust" veszünk figyelembe: a szakmai partnerséget és a vállalati formát.<sup>8</sup>

### **Partnerségek mint a *jogi tanácsadói* üzleti modell kiegészítői**

A *jogi tanácsadói* üzleti modellt a *szakmai partnerség* (P<sup>2</sup>) segíti elő (Greenwood et al., 1990; Smets et al., 2017). Ennek két fő irányítási jellemzője van: a vezető szakmai alkalmazottak a cég tulajdonosai (equity partnerek), és a döntések jellemzően konszenzusos módon születnek a partnerek között.<sup>9</sup> Ezek a jellemzők kiegészítik a *jogi tanácsadói* üzleti modell humántőke-intenzív jellegét, valamint a cég hírnevének fontosságát az értékteremtésben. Azáltal, hogy a vezető ügyvédek a cég egyedüli tulajdonosai, a partnerség erős ösztönzőket teremt a fiatal ügyvédek munkájának keresztellenőrzésére (Greenwood & Empson, 2003; Hansmann, 1996). Ez azért értékes, mert az ügyvédi iroda hírneve - amely kulcsfontosságú eszköz - nagyrészt a vezető ügyvédek hírnevének összessége. Az értékteremtés azonban a junior ügyvédekre támaszkodik, akik még nem szereztek hírnevet maguknak (Galanter & Palay, 1991; Hansmann, 1996). Őket a kiszámlázható órák teljesítésével, valamint a partnerré való előléptetéssel mint jutalommal ösztönzik a feltételes kompenzációval (Galanter & Palay, 1991; Morrison & Wilhelm, 2004).

A decentralizált partnerségi struktúrában a konszenzusorientált döntéshozatal (Greenwood & Empson, 2003; Greenwood et al., 1990) az emberi tőke homogenitása (Hansmann, 1996) miatt a szakértői kontroll révén válik lehetővé; minden ügyvéd hasonló képzésben részesül, és ugyanazok a szakmai etikai szabályok kötik őket. Kevés az egész cégre kiterjedő koordináció

---

<sup>8</sup> Minden ideáltípusnak vannak változatai: Figyelemre méltó változatok a "menedzselt szakmai vállalkozásokhoz" hasonlító társulások és a vállalkozói induló vállalkozásokhoz igazított társasági formák, amelyekben az alapítónak ellenőrző részesedése van.

<sup>9</sup> A társasági jog alapértelmezett álláspontja az, hogy minden partner jogosult részt venni az ügyvezetési döntésekben. Bár a legtöbb nagy társulat ezt úgy módosítja, hogy a napi szintű döntéseket létszámuk egy

részének delegálja, a fontosabb döntésekhez gyakran még mindig a partnerek népszavazása szükséges.

szükséges, mivel az ügyvédek személyes képességeiket az ügyfelek igényeinek megfelelően alkalmazzák, és megőrizhetik az általuk nagyra értékelt autonómiát és diszkréciót. A konszenzuson alapuló irányítás és a partnerek közötti hatáskörök megosztott jellege azonban különösen nagy kihívássá teszi a radikális változások és az innováció megvalósítását (Malhotra, Smets és Morris, 2016).

### **A vállalatok mint a jogi szolgáltatások AI-alapú üzleti modelljeinek kiegészítői**

A társulási forma általában véve ritkaságszámba megy az üzleti életben (Greenwood & Empson, 2003; Hansmann, 1996). A *jogtanácsosi* modell esetében éppen az erősségei jelentik a gyengeségeit számos más kontextusban. A konszenzusorientált döntéshozatal hátrányt jelent ott, ahol - mint egy tipikus üzleti környezetben - a különböző készségek és nézőpontok széles köre képviselteti magát a cégen belül, és ahol gyors reakciókra van szükség a változó környezetre. A hierarchikusabb vezetés segíti a döntéshozatal felgyorsítását. Ezen túlmenően a munkavállalói tulajdonlás, amely a partnerségi forma alapvető jellemzője, korlátozza az innovatív projektekhez szükséges források gyűjtését. A tőkét vagy a partnerek felhalmozott nyereségéből kell előteremteni, vagy hitelfelvétel formájában. A partnerek csak a megbízatásuk idejére kapnak nyereséget, ezért csak akkor hajlandóak azt újra befektetni (a kifizetéssel szemben), ha a nyugdíjazásuk előtt megtérül (Ribstein, 2010). Ez a rövid befektetési időhorizont, párosulva a konszenzuson alapuló döntéshozatalhoz kapcsolódó késedelmekkel, megnehezítheti a partnerségek számára az új lehetőségekre való reagálást.<sup>10</sup>

Ezzel szemben a *vállalati* forma automatikusan egy igazgatótanácsra delegálja a döntéshozatalt, ami megkönnyíti a hierarchikusabb irányítási megközelítést (Armour et al 2017). Alapvetőbb, hogy a tulajdonjog a részvényesek kezében van, akiknek nem kell a vállalat alkalmazottainak lenniük. Ez megkönnyíti a külső tőkebevonást. Ráadásul a részvényesek kiléphetnek a

<sup>10</sup> A beruházáshoz szükséges hitelfelvétel nem jelent teljes megoldást, mivel a hitelezők jellemzően konzervatívabbak a projekt kockázatát illetően, mint a tőkebefektetők Armour, J., Davies, P., Enriques, L., Hansmann, H., Hertig, G., Kanda, H., Kraakman, R., Pargender, M., Ringe, W. G., & Rock, E. 2017. *A társasági jog anatómiája: A Comparative and Functional Approach*. Oxford: Oxford University Press.

a vállalatot részvényeik eladásával, amelyek ára a vállalat jövőbeli nyereségének várható értékét tükrözi, meghosszabbítva a befektetési időhorizontjukat a partnerekhez képest (Ribstein, 2010).

A társasági forma ezen aspektusai sokkal inkább összeegyeztethetőnek tűnnek a kialakulóban lévő jogi műveletekkel és jogi technológiai üzleti modellekkkel, mint a társulási forma.<sup>11</sup> Az új üzleti modellek multidiszciplináris humán tőkét vonnak be, ami költségesebbé teszi a konszenzuson alapuló döntéshozatalt.<sup>12</sup> Kockázati tőkebefektetést is igényelnek a technikai rendszerek létrehozásához és megszervezéséhez a kapcsolódó bevételeket megelőzően.

Az üzleti modellek, a humán tőke és a szervezeti formák közötti komplementaritásnak ez a beszámolója egyértelmű következményekkel jár: a szakmai partnerségek valószínűleg belső akadályokkal szembesülnek a jogi műveletek és a jogi technológia üzleti modelljének meglévő szervezetükön belüli átvételében. Az utolsó szakaszban megvizsgáljuk, hogy az új üzleti modellek elfogadása hogyan történik mind a meglévő szervezeteken belül, mind az új belépőknél.

## **A VÁLTOZÓ JOGI SZOLGÁLTATÁSOK PIACA**

A jogi szolgáltatások új, mesterséges intelligenciával támogatott üzleti modelljeiről szóló beszámolóink nyilvánvaló kérdéseket vet fel azzal kapcsolatban, hogy ezek az új modellek milyen hatással lesznek az ágazatra. Mely cégek lesznek képesek ezeket a leghatékonyabban megvalósítani? Hogyan viszonyulnak majd ezek a cégek az ágazat többi szereplőjéhez? Az új üzleti modellek megvalósításához szükséges multidiszciplináris csapatok kialakításának és a tőkebefektetéseknek a partnerségi forma által teremtett akadályai jelentősek, de az ügyvédi irodák különböző megközelítésekkel kísérleteznek e kihívások leküzdésére, amelyek eltérő következményekkel járnak a jogi szakmára nézve. Mielőtt azonban ezeket megvizsgálánk, ismertetjük, hogy az új

---

<sup>11</sup> Kevésbé egyértelmű a helyzet a tanácsadói üzleti modell esetében, amely, mint láttuk, jobban hasonlít az ügyvédi irodák hagyományos PSF-modelljeihez: az ügyfelek egyedi igényeinek kielégítése humán tőkével és a számlázható órákból származó bevételek generálása. A fő különbség egyszerűen az, hogy a humán tőke összetétele az ügyvédi irodákhoz képest sokkal változatosabb.

<sup>12</sup> Továbbá, ellentétben a PSF-modellben a végrehajtástól a vezetésig vezető pozícióba lépő fiatal jogászokkal, a jogi műveleteknél nem biztos, hogy van egyértelmű karrierlétra a végrehajtástól a vezetői szerepekig; a partnerség kilátásba helyezése nem kínálható fel ösztönzőként a munkavállalók motiválására.

a lehetőségeket az ágazat más szereplői - a hagyományosan ügyvédi irodák által kiszolgált vállalati ügyfelek, valamint az "alternatív jogi szolgáltatóknak" (ALSP-k) nevezett új belépők - keresik.

### **Vállalati ügyfelek**

Azzal érveltünk, hogy az új üzleti modellek közül kettőt - a jogi műveleteket és a jogi technológiát - kiegészíti a vállalati szervezeti forma. Bár ezt a formát a nagy ügyvédi irodák hagyományosan nem alkalmazzák, *ügyfeleik* - jellemzően nagyvállalatok - igen. Az ilyen vállalkozások hierarchikus irányítási struktúrával rendelkeznek, ösztönözni és megtartani tudják a multidiszciplináris csapatokat, és könnyen hozzáférhetnek külső tőkéhez. Néhány nagyvállalat, például a GE, a Barclays és a BT például igyekezett úgy átalakítani jogi csapatait, hogy megragadják az új technológiák, köztük a mesterséges intelligencia előnyeit (Fowler, 2015; Jordan, 2016; Rogers, 2017).<sup>13</sup> Ha a nagyvállalati ügyfelek képesek mindezt maguknak elvégezni, nem fogja-e ez semmissé tenni az általunk a jogi műveletek és a jogi technológia üzleti modellekkel kapcsolatban azonosított "ügyféligenyt"? Vagyis a jogi szolgáltatások terén a mesterséges intelligencia által kínált költségmegtakarítási lehetőségeket maguk az ügyfelek fogják kihasználni, nem pedig a független jogi szolgáltatók?

E látszólag befogadó szervezeti jellemzők ellenére a vállalati ügyfelek mégis akadályokba ütköznek a mesterséges intelligencia bevezetése előtt. Az első a befektetésekkel kapcsolatos. A fő üzleti ágazatukban bevételt termelő vállalkozásokon belül a házon belüli jogi csapatok kiegészítő funkciót látnak el. Belsőleg inkább költségközpontnak tekintik őket, mint bevételi forrásnak. Amennyiben a vállalatot tőzsdén jegyzik, az elemzők a bevételekre és a vállalat által a fenntartható növekedés érdekében tett lépésekre fognak összpontosítani. Az elemzők számára nehezebben értékelhető az olyan üzleti területre történő tőkebefektetés, amely nem termel bevételt, ami nem túl hízogó részvényárfolyam-reakcióhoz vezethet (Haskel & Westlake, 2018; Stein, 1989). Ez viszont viszonylag megnehezítheti a nagyvállalatok számára, hogy költségcsökkentő beruházásokba fektessenek be

---

<sup>13</sup> A Barclays odáig ment, hogy inkubátort hozott létre jogi technológiai startupok számára: lásd <https://labs.uk.barclays/lawtech>.



belső jogi szolgáltatási részlegükben végrehajtott intézkedéseket, szemben a közvetlenül bevételtermeléshez vezető beruházásokkal (Armour, Gordon, & Min, 2020).

A vállalati ügyfelek számára a jogi mesterséges intelligencia belső megvalósítása során a második kihívást az adatok elérhetősége jelenti. Az egyik kezdeti szempont egyszerűen a belső adatokhoz való hozzáférés megszerzése, amelyek gyakran számos régi rendszerben vannak szétszórva. Sok szervezet természetesen "digitális átalakulásba" kezd, hogy megkönnyítse a belső adatokhoz való jobb hozzáférést (Andal-Ancion, Cartwright és Yip, 2003; Kane, Palmer, Phillips, Kiron és Buckley, 2015). Még ott is, ahol ez megtörténik, csak a nagyon nagy vállalatok rendelkezhetnek elegendő adattal ahhoz, hogy lehetővé tegyék az AI-modellek hatékony képzését, és elegendő mennyiségű tevékenységet generáljanak ahhoz, hogy igazolják a képzési adatok címkézésének fix költségeit. Ezzel szemben a jogi szolgáltatóknak lehetőségük lehet a sok ügyfél által szolgáltatott adatok elemzésének skálázására, feltéve természetesen, hogy az ügyfelek hajlandóak az adatok megosztására.

### **Új belépők**

Az elmúlt években drámai mértékben nőtt a jogi szolgáltatási ágazatba belépő új szereplők száma, akiket a hagyományos piaci szereplőkkel szemben "alternatív jogi szolgáltatóknak" neveznek (ThomsonReuters, 2019). Az üzleti modell keretrendszerünk nagyobb elemzési granularitást tesz lehetővé: meg tudjuk különböztetni az egyes új üzleti modelleket követő belépőket.

A *jogi technológiai* üzleti modellt a "legal tech" (vagy "lawtech") startupok követik (Law Society, 2019). Egyes ilyen startupok (pl. a Luminance, a Kira és a RAVN) elsősorban az ügyvédi irodai felhasználóknak történő értékesítésre összpontosítanak; mások (pl. az Atrium, a Neota Logic és a Nivaura) elsősorban a vállalati felhasználókra, köztük a startupokra; megint mások (pl. a Cognitiv+ és a ThoughtRiver) pedig mind a vállalatoknak, mind az ügyvédi irodáknak értékesítenek. A felhőalapú számítástechnika használata azt is lehetővé teszi a platformszolgáltatók (pl. Reynen Court) számára, hogy más szolgáltatók

"alkalmazásboltjává" váljanak.

Az induló vállalkozások a vállalati formát használják ki, és kifejezetten az adott fejlesztési feladatra összeállított multidiszciplináris csapatokat hoznak össze. A csapattagokat a cégük részvényeinek juttatásával motiválják, a befektetési tőkét pedig üzleti angyaloktól és kockázatvállalóktól szerzik be.

kapitalisták. A startupoknak azonban hiányzik a hírnév a felhasználók körében, valamint a platformjaikon kifejlesztett mesterséges intelligenciamodellek betanításához szükséges adatokhoz való hozzáférés. A start-upoknak ezért tárgyalniuk kell a felhasználóikkal a mesterséges intelligencia platformjaiknak a felhasználók adataival történő képzése által létrehozott érték felhasználásáról. Sok felhasználó szeretné megtartani a saját adataival való képzés által létrehozott értéket. Ez korlátozza a jogi technológiai startupok képességét termékeik skálázására.

A nagy, bevett adatszolgáltatók, mint például a LexisNexis és a Thomson Reuters, szintén a jogi technológiai üzleti modellt követik, mesterséges intelligencia termékeket és platformokat kínálva, valamint technológiai startupok felvásárlásával.<sup>14</sup> Ezek a cégek már most is hatalmas mennyiségű adathoz férnek hozzá, ami azt jelenti, hogy sokkal könnyebb lesz számukra az ilyen adatokat hasznosító mesterséges intelligencia skálázása.

Másodszor, a *jogi műveletek* üzleti modelljét gyorsan növekvő "jogi vállalatok" csoportja követi, mint például a UnitedLex, az Elevate és az Axiom. E jogi cégek némelyike a jogi folyamatok kiszervezésében (LPO) gyökerezik (Sako, 2015), de a *jogi műveletek* és a *jogi technológiai* modellek kombinálásával diverzifikálódtak. Az Axiom például a Permira tőkebefektetésével jelentős technológiai és adatrögzítési szakértelemmel rendelkező on-demand ügyvédi platformmá fejlődik.<sup>15</sup> Az Elevate is növekszik a Halebury (szerződéses ügyvédi platform) és a LexPredict (SaaS-modellt működtető AI jogi tech cég) felvásárlásával, hogy biztosítsa a jogi megoldásaihoz szükséges AI-platformok zökkenőmentes ellátását.<sup>16</sup> A "Big Four" könyvvizsgáló cégek, amelyek az ALSP-piac jelentős részét foglalják el (ThomsonReuters, 2019), igyekeznek a könyvvizsgálati és számviteli üzletágukban kifejlesztett képességeiket a jogi műveletekre is alkalmazni. Törekvésük, hogy "integrált megoldást" nyújtsanak

---

<sup>14</sup> Júliusban a Thomson Reuters felvásárolt egy jogi adatmegosztó platformot, a HighQ-t (<https://highq.com/gb/>), a LexisNexis pedig egy NLP/ML dokumentumelemző céget, a Knowable-t

[\(https://www.theknowable.com/\)](https://www.theknowable.com/).

<sup>15</sup> Mark Cohen "Axiom redux: why models, capital and differentiation matters in today's legal industry", *Forbes*, 2019. december 12. <https://www.forbes.com/sites/markcohen1/2019/12/12/axiom-redux-why-models-capital-and-differentiation-matter-in-todays-legal-industry/#38468d6a58fc>.

<sup>16</sup>

"BehindElevate'sbuyingbinge:LiamBrownokos stratégiája"Február 7, 2019.

a vállalati ügyfelek számára történő ügyvédi tevékenységet számos joghatóságban akadályozták a "joggyakorlatot" folytatók körére vonatkozó szabályozási korlátozások. Angliában és Walesben azonban a 2007. évi jogi szolgáltatási törvény lehetővé tette a négy nagy cég számára, hogy jogi szolgáltatásokkal foglalkozzanak. Az EY Law 2018 szeptemberében a Riverview Law (Cohen, 2018) és 2019 áprilisában a Thomson Reuters Pangea3 Legal Managed Service (Tuahene, 2019) felvásárlása jelzi a Big Four azon szándékát, hogy az általunk azonosított AI-alapú üzleti modelleket egyesítse. Ráadásul az ügyvédi irodákkal ellentétben a Big Four a jogi és nem jogi szakmai szolgáltatások széles skáláját kínálja a vállalati ügyfeleknek.

A *tanácsadói* üzleti modellt számos új belépő is követi, elsősorban az alapkompenciák kiegészítéseként. Így egyes jogi technológiával foglalkozó induló vállalkozások tanácsadási szolgáltatásokat nyújtanak a felhasználóknak arról, hogy hogyan lehet a legjobban bevezetni a terméküket; egyes jogi operációs cégek és a Big Four jogi operációs tanácsadást kínálnak, hogy segítsék az ügyfeleket a hatékonyabb jogi műveletek kialakításában, mielőtt ténylegesen elvégeznék a jogi operációs munkát az ügyfél számára.

### **Alkalmazkodás és kísérletezés az ügyvédi irodák részéről**

Most rátérünk az ügyvédi irodáknak az AI-alapú üzleti modellek által kiváltott lehetőségekre és versenykihívásokra adott válaszáira. Az AI és a kapcsolódó technológiák iránti elkötelezettség eddig a nagyon nagy ügyvédi irodákra korlátozódott (ABA, 2019; LSB, 2018). Ez nyomon követi az AI-megoldások bevezetésének gazdaságosságát: a fix költségeket és a méretgazdaságosság növekvő megtérülését. A nagy ügyvédi irodák, mint partnerségek azért birkóztak az AI és a kapcsolódó technológiák bevezetésével, mert hiányoznak az AI-alapú üzleti modellek kiegészítői; egyrészt a releváns nem jogi humán tőke a cégen belül, másrészt egy olyan irányítási struktúra, amely nem korlátozza a kockázatvállalást és nem zárja ki a cég döntéshozatali folyamatából az alapvető technológiai és egyéb szakértelemmel rendelkező embereket. A nagy jogi cégek válaszaik között három

különböző megközelítést azonosítottunk.

*(a) Kizárólag a jogi tanácsadói modellre összpontosítva*

Az egyik lehetőség az, hogy egyszerűen tartózkodnak a versenytől a jogi szolgáltatások azon típusaiért, amelyekre a mesterséges intelligencia alapú üzleti modellek alkalmazhatók.

Az ilyen cégek egyszerűen a következőkre összpontosítják energiáikat

amit mi *jogi tanácsadói* modellnek nevezünk el: a jogi szolgáltatások olyan aspektusai, amelyekben az emberek komparatív előnyben maradnak, legalábbis a belátható jövőben. Az ilyen jellegű munkára nyilvánvalóan továbbra is lesz kereslet, bár ez a jogi szolgáltatások teljes piacának csak egy részhalmazát fogja alkotni. Az ezen az úton haladó cégek számára nincs szükség szervezeti átalakításra, mivel a meglévő partnerségi forma továbbra is jól alkalmazkodik az irányítási igényeikhez. Az ezt a megközelítést követő cégek azonban lemondanak minden befolyásukról arra vonatkozóan, hogy az ügyfelek hogyan vásárolják meg és kötik össze a jogi műveleteket és a jogi technológiai szolgáltatásokat a jogi szolgáltatások más aspektusaival; és nem lesz alapjuk arra sem, hogy kapcsolódó tanácsadói gyakorlatot alakítsanak ki.

*(b) Új üzleti modellek bevonása a szerződéskötés révén*

Az ezekkel a kérdésekkel foglalkozó ügyvédi irodák számára az egyik legnagyobb kihívást a mesterséges intelligencia hasznosságának és a kapcsolódó megtakarításoknak a mértékével kapcsolatos bizonytalanság jelenti, valamint az, hogy mely platformok fognak dominálni. Ez sok irodát arra készítetett, hogy diverzifikáljon, és több szolgáltatóval létesítsen próbaképpen kapcsolatot. Így az ügyvédi irodák szerződést kötnek jogi technológiai cégekkel a technikai megoldások biztosítására, és jogi operációs cégekkel a munkafolyamatok bizonyos aspektusainak kiszervezésére (ThomsonReuters, 2019). Egyesek "inkubátorokat" hoztak létre, amelyekben a jogi technológiai cégeknek munkaterületet biztosítanak, cserébe a termékek teljesítményére vonatkozó korai betekintésért.<sup>17</sup> Az ilyen kapcsolatok lehetővé teszik az ügyvédi irodák számára, hogy kísérletezzenek a szolgáltató termékeinek vagy szolgáltatásainak hasznosságával, így jobb piackutatási információkat kapnak az 1. ábra II. lépéséhez (AI-modellek kiválasztása és tesztelése). Az inkubátorok arra is kísérletet tesznek, hogy kielégítsék az ügyfelek mind az ügyvédi iroda hagyományos kínálatában, mind az új üzleti modellekben azonosított igényeit (Gilson, Sabel és Scott, 2009).

Az ilyen megközelítést alkalmazó ügyvédi irodáknak nincs szükségük külső

finanszírozásra, mivel a mesterséges intelligencia alapú szolgáltatásokért menet közben fizetnek. Ráadásul az ügyvédi irodán belül csak szerény mennyiségű új humán tőkét kell kifejleszteniük a multidiszciplináris csapatok számára. Például az ügyvédek a

---

<sup>17</sup> Ilyen például az A&O Fuse ([https://www.allenoverly.com/en-gb/global/expertise/advanced\\_delivery/fuse](https://www.allenoverly.com/en-gb/global/expertise/advanced_delivery/fuse)) és a Slaughter and May Collaborate inkubátor (<https://www.artificiallawyer.com/2019/06/17/slaughter-and-mays-collaborate-incubator-the-cohorts-view/>).



az ügyvédi iroda vezető szerepet vállalhat az I. (probléma meghatározása) és az V. (kimenetek értékelése és magyarázata) lépésben (lásd az 1. ábrát), és együttműködhet a jogi műveletekkel vagy a technológiai szolgáltatókkal a többi lépés végrehajtásában. Ahol ez megtörténik, ott az ügyvédeknek megfelelő készségekre lesz szükségük a multidiszciplináris csapatokban való részvételhez, de ez sokkal kisebb igény, mintha a teljes csapatot a semmiből hoznák létre.

Az üzleti modellek szerződés szerinti kombinálása azonban középtávon instabil lehet. Egyrészt, ha a jogi műveletek vagy a technológiai szolgáltatók közvetlenül a vállalati ügyfeleknek is igyekeznek piacra lépni, az ügyvédi iroda attól tarthat, hogy az ügyfelek végül megkerülik őket a munka ezen aspektusaiban. Egy másik probléma, hogy a szerződéskötés újratárgyalásra nyitva hagyja a mesterséges intelligencia technológiából származó többlet megosztását az ügyvédi irodák és a szolgáltatók között. Mivel az értéket létrehozó multidiszciplináris csapat két szervezeten átível, a szerződéses újratárgyalások során valószínűleg jelentős "fennakadási" potenciál áll fenn (Gilson et al., 2009; Williamson, 1985). A szolgáltató platformja növeli az ügyvédek humán tőkéjének értékét, de - amennyiben a képzési előnyök egy adott szolgáltató rendszerére jellemzőek - ez az érték az adott platform folyamatos használatától függ. Ezek a problémák súlyosbodnak az ügyvédi iroda számára, ha a szolgáltató elegendő felhasználót tud meggyőzni arról, hogy engedélyezze számára az adataik képzési előnyeinek összevonását; a növekvő méretgazdaságossági hozamok lehetővé tehetik a szolgáltató számára, hogy piaci erőt építsen ki.

Látszólag az ilyen aggodalmakra való tekintettel számos ügyvédi iroda szerzett részesedést jogi technológiai cégekben: a Slaughter and May például részesedéssel rendelkezik a Luminance-ban, a Taylor Vinters pedig a ThoughtRiverben. Más esetekben vegyesvállalatokat hoznak létre. Az ellenőrzés megosztásának e technikái az alkalmazkodási költségek csökkentését szolgálják (Eklund & Kapoor, 2019; Helfat & Eisenhardt, 2004) és a

potenciális hold-up költségek mérséklését (Gilson et al., 2009; Klausner, 2015).

*(c) A jogi tanácsadás és az új üzleti modellek kombinálása a vertikális integráció révén*

Más ügyvédi irodák arra törekedtek, hogy meglévő *jogi tanácsadói* üzleti modelljüket a vertikális integráció révén új, mesterséges intelligenciával támogatott üzleti modellekkel kombinálják. Néha ez a következő módon történik

organikusan. Például néhány nagy ügyvédi iroda már a mesterséges intelligencia megjelenése előtt is saját "tudásközpontokat" hozott létre offshore (pl. Clifford Chance Gurgaonban, Indiában) és partközeli (pl. A&O és Herbert Smith Belfastban, Freshfields Manchesterben) helyszíneken, ahelyett, hogy független LPO-szolgáltatókhoz szervezték volna ki. Ezek mára teljes értékű jogi műveleti kapacitásokká fejlődtek. Ezekben a központokban a jogi asszisztenseket olyan ügyvédek felügyelik, akik a társultból partnerré előléptetési útvonalról vezetői pozícióba lépnek, és csak a nem fizetett vezető jogászok kisebb része ragaszkodik a partneri státuszhoz.

Hasonlóképpen, egyes ügyvédi irodák (pl. a Pinsent Masons) már korán elkezdtek házon belüli technológiai/innovációs/tudásmenedzsment-csapatokat létrehozni, amelyek feladata egészen a saját szoftverek tervezéséig terjedt. Az ilyen csapatok feladata a különböző gyakorlati területek támogatása, amelyek technikai támogatást igényelnek a belső munkafolyamatok javítása és/vagy az ügyfelektől való üzletszerzés érdekében. Ezek belépnek a jogi technológiai üzleti modell területére. Emellett egyes ügyvédi irodák jogi működéssel, projektmenedzsmenttel és digitális megoldásokkal kapcsolatos tanácsadást is kínálnak ügyfeleiknek.<sup>18</sup>

Egy olyan ügyvédi irodán belül, amely a PSF-et és a mesterséges intelligenciával támogatott üzleti modelleket kívánja ötvözni, feszültségek alakulhatnak ki mind a humán erőforrás-gyakorlatok, mind az irányítás terén. Ami a humán erőforrásokat illeti, az új üzleti modellek multidiszciplináris csapatok toborzását vonják maguk után, amelyekben az értékes emberi tőke a legkülönbözőbb háttérrel rendelkezik. Sok ilyen (nem jogász) csapattag hangja hivatalosan nem hallatja a hangját a PSF hagyományos döntéshozatali folyamatában. Ráadásul a PSF-en belül a jogászok közötti nyereségmegosztás nem összeegyeztethető a nem jogászok hozzájárulásának elismerésével.

A partnerségi forma által támasztott korlátok leküzdése érdekében számos cég arra törekedett, hogy az új üzleti modellt folytató egység számára bizonyos szervezeti autonómiát

teremtsen. Így a

---

<sup>18</sup> A berlini Freshfields Lab egy példa a mérnöki tanácsadást nyújtó ügyvédi irodára. [Lásd: https://www.artificiallawyer.com/2019/07/02/more-than-law-is-the-traditional-big-law-model-over/](https://www.artificiallawyer.com/2019/07/02/more-than-law-is-the-traditional-big-law-model-over/)

azon cégek esetében, amelyek jogi műveleti egységeket hoztak létre, ezek vagy működési szempontból különállóak - külön költség- vagy profitközpontként - vagy akár szervezeti szempontból is különállóak, mint leányvállalat. Hasonlóképpen, a jogi technológiai üzleti modell esetében egyes cégek (például a Mishcon de Reya) kifejezetten a technológia fejlesztésére hoztak létre új leányvállalatokat, míg mások leányvállalatként vásároltak fel jogi technológiai startupokat (például a Simmons & Simmons nemrégiben vásárolta fel a Wavelength Law-t).<sup>19</sup> Ez az anya- és leányvállalati struktúra minimalizálja az üzleti modellek közötti negatív szinergiákat, és nagyobb kockázatvállalást tesz lehetővé a leányvállalaton belül. De amennyiben a beruházáshoz szükséges források az anyavállalat ügyvédi irodájától származnak, a leányvállalat nem fér hozzá külső tőkéhez.

Az új leányvállalatok és az anyavállalat közötti hosszú távú kapcsolat egyelőre nem világos. Egyrészt a mesterséges intelligencia technológiából származó növekvő méretgazdaságosság arra készítheti a leányvállalatokat, hogy olyan ügyfelekkel is üzletet kössenek, akik nem az anyavállalat ügyfelei; végső soron értékük maximalizálható a kiválással. Másrészt a vertikális integráció fenntartása azzal az előnnyel jár, hogy a mesterséges intelligenciát alkalmazó technológiai leányvállalatot a hagyományos PSF-modell belső reformjának katalizátoraként kezelik.

Átfogóbb átalakulás érhető el a vertikális integráció révén, ha a szakmai (ügyvédi) társulás egy vállalati egység leányvállalatává válik. Ezt a fajta struktúrát alkalmazta a DWF, egy brit cég, amely márciusban tőzsdei bevezetésre vállalkozott (2019DWF, 2019). A vállalati anyavállalat (DWF Group plc) részvényeket bocsátott ki külső befektetőknek, hogy tőkét vonjon be beruházásokhoz, többek között technológiai K+F-be.

A DWF üzletágának új részlege (Connected Services néven) kifejezetten az általunk azonosított *tanácsadói* üzleti modellekre összpontosít, saját szoftvermegoldásokat kínálva az ügyfeleknek, és tanácsot adva a jogi műveletek végrehajtásához. A tőkebevonás megkönnyítése mellett a vállalati struktúra lehetővé teszi a következők toborzását,

megtartását és ösztönzését is

---

<sup>19</sup> [Lásd https://www.wavelength.law/blog/someexcitingnews](https://www.wavelength.law/blog/someexcitingnews)

multidiszciplináris csapatok, a nyereség részvényalapú kompenzáción keresztül történő megosztásának lehetősége révén (DWF, 2019). Emellett jogi operatív támogatást nyújt a DWF jogi partnerség leányvállalata, a DWF Law LLP számára. A vállalatcsoporton belül az így létrejövő humánerőforrás-összetétel valóban multidiszciplináris, amely a jogi készségeket számos más szakterülettel ötvözi.

A DWF ugyanakkor igyekszik megtartani a *jogi tanácsadói* modell számos jellemzőjét, mivel ügyvédi irodai leányvállalatát továbbra is társulásként alakítja ki. A partnerség az ügyfelek számára végzett jogi tanácsadásra és jogi műveletekre összpontosít. Az irányítás azonban már a hierarchikusabb felépítésű anyavállalat kezében van, és a partnerek javadalmazása a partnerség nyereségének (a korábbinál kisebb hányadban) és az anyavállalat részvényeinek keverékéből áll (DWF, 2019).

Az ügyvédi irodáknak az új, mesterséges intelligenciával támogatott üzleti modellekhez való alkalmazkodásának és az azokkal való kísérletezésének három mintája az elköteleződés kontinuumának pontjaiként értelmezhető. A *jogi tanácsadói* és az új üzleti modellek kiegészítéseiben - a szervezeti struktúra, a finanszírozás és a humán erőforrások tekintetében - meglévő különbségek konfliktusokat okoznak az üzleti modellek kombinálásakor. Ezeket a konfliktusokat az első esetben elkerülik, a másodikban a szerződéskötés révén részben externalizálják, a harmadikban pedig a szervezeti átszervezéssel elkülönítik és újraszabályozzák a fent vázolt kísérletezés típusában.

### **A szabályozás szerepe**

A szakmai szabályozás számos joghatóságban korlátozza az ügyvédi irodák választási lehetőségeit. Az Egyesült Államokban például az Amerikai Ügyvédi Kamara szakmai magatartási modellszabályai, amelyeket a legtöbb állami ügyvédi kamara elfogadott, korlátozzák az ügyvédek és a nem ügyvédek közötti díjmegosztást, és megtiltják, hogy az ügyvédek nem ügyvédekkel vagy nem ügyvéd részvényesekből álló társaságokkal társuljanak.<sup>20</sup> Még e szabályok szerint is megengedett mind az új üzleti modell szolgáltatóival

való szerződéskötés, mind a vertikális integráció, feltéve, hogy az utóbbi esetben az új

---

<sup>20</sup> ABA Model Rules of Professional Conduct, szabály 5.4.



üzleti modell szolgáltatója az ügyvédi iroda leányvállalata, és nem fordítva. Továbbra is korlátozottak a nem ügyvédekkel való partnerségek, vagy az ügyvédi iroda azon lépése, hogy egy részvénytársaság leányvállalatává váljon.

Ezzel szemben az Egyesült Királyság szabályozási rendszere a 2007. évi jogi szolgáltatásokról szóló törvénnyel mélyreható reformon ment keresztül, amely lehetővé tette, hogy a jogi tanácsadást olyan cégek is nyújtsanak, amelyek részben vagy egészben nem ügyvédek tulajdonában vannak (Clementi, 2004; Flood, 2012).<sup>21</sup> Az ügyvédek etikai kötelezettségeit ebben a rendszerben az állami szabályozó hatóságok felügyelik, amelyeknek engedélyezniük kell minden olyan céget, amely fenntartott jogi tevékenységet folytat (Boon, 2010). Bár úgy tűnik, hogy a reform korai hatása szerény (Aulakh & Kirkpatrick, 2016), az Egyesült Királyságban működő inkumbensek számára olyan lehetőségeket kínál a szervezeti kísérletezéshez, amelyek az Egyesült Államokban működő társaik számára nem állnak nyitva. Különösen az újonnan belépő jogi társaságokéval megegyező vállalati struktúra könnyíti meg a leghatékonyabban az idegen tőke bevonását. Az ilyen tőkét nemcsak a K+F-be való beruházásra, hanem a piaci részesedés növekedésének támogatására és ezáltal az adathozzáférés ösztönzésére is fel lehetne használni. Az ügyvédi irodákat e megközelítés követésében akadályozó szabályozási korlátozások versenyhátrányba hozhatják őket, ami egyes amerikai államokban, különösen Kaliforniában, a változtatásra irányuló újbóli nyomást eredményez (Henderson, 2018; Hudgins, 2019).

## VITA ÉS KÖVETKEZTETÉS

Ebben a tanulmányban egy keretrendszerrel dolgozunk ki az üzleti modellek és kiegészítőik elemzésére, hogy megvilágítsuk a mesterséges intelligencia (AI) jogi szolgáltatásokra gyakorolt várható hatását. Elemzésünket három szinten végezzük: i) a mesterséges intelligencia technikai képességeinek elemzése a *feladatokkal kapcsolatban*, hogy azonosítsuk, mely kontextusokban fogja valószínűleg helyettesíteni vagy kiegészíteni az

embert; ii) az *üzleti modellek* elemzése, hogy azonosítsuk a jogi szolgáltatásokban rejlő új értékteremtési lehetőségeket.

---

<sup>21</sup> Jogi szolgáltatásokról szóló törvény (Egyesült Királyság) 2007,5.

a mesterséges intelligencia alkalmazásával; és iii) a *szervezetekét*, hogy megvizsgáljuk, milyen következményekkel jár az új üzleti modellek kihasználása a jogi szolgáltató cégek szervezetére nézve.

Míg az ML-alapú mesterséges intelligencia ma már számos nem rutinszerű feladatot képes automatizálni, a kreatív vagy szociális intelligenciát érintő feladatok esetében - legalábbis a belátható jövőben - továbbra is korlátozottak maradnak a képességei. Ezek közé tartozik többek között az ügyfelekkel kapcsolatos jogi munka (szociális intelligencia) és a személyre szabott jogi megoldások tervezése (kreatív intelligencia). A magas fix költségek miatt a mesterséges intelligencia alkalmazását az erőforrásokkal rendelkező szervezetek, elsősorban a nagy kereskedelmi ügyvédi irodák, azok vállalati ügyfelei és néhány új belépő, nagy külső tőkebefektetéssel rendelkező vállalkozás irányítja.

Három új, mesterséges intelligenciával támogatott üzleti modellt - jogi műveletek, jogi technológia és tanácsadás - és ezek kiegészítését azonosítjuk a humán erőforrás, a külső tőke és a szervezeti irányítás terén. Ezek az új üzleti modellek a mesterséges intelligencia és a kapcsolódó technológiák alkalmazásával kielégítik az ügyfelek alacsonyabb költségű, kiszámítható minőségű jogi szolgáltatások iránti igényét. Eközben a *jogi tanácsadói* üzleti modelltől eltérő kiegészítéseket igényelnek, heterogénebb humán erőforrással és olyan szervezeti irányítási kerettel, amely megkönnyíti a külső tőkebevonást és lehetővé teszi a központosított hierarchikus irányítást. Ugyanakkor a mesterséges intelligencia képességeinek korlátai azt jelentik, hogy a hagyományos *jogi tanácsadói* üzleti modell egy olyan változatának egyértelműen megmarad a szerepe a jogi munkával kapcsolatban, amely nagymértékben az adott kontextusra szabott.

Részletesen bemutatjuk, hogy ezek a kiegészítések hogyan illeszkednek azokhoz a módokhoz, amelyekkel a jogi szolgáltatási ágazatban működő cégek az új üzleti modellekhez igyekeznek kapcsolódni. Számos új belépő van, köztük a *jogi technológiai* modellt alkalmazó startupok, a jogi *tevékenységet a tanácsadással* kombináló ügyvédi irodák, valamint a négy

nagy cég, amelyek mindhárom mesterséges intelligenciával támogatott üzleti modellt kombinálják, hogy "integrált megoldásokat" nyújtsanak a vállalati ügyfeleknek. Ezen új belépők többsége inkább társaságként, mint partnerségként szerveződik, amely forma jobban kiegészíti üzleti tevékenységüket.

modellek.<sup>22</sup> Ezeket a megközelítéseket nem könnyű utánozni a *jogi tanácsadói* modellt működtető hagyományos ügyvédi irodáknak, mivel a humánerőforrás-gyakorlatok (az ügyvédek esetében) és a szervezeti irányítás (az ügyvédek szakmai partnerkapcsolatai) terén már létező kiegészítőik vannak.

Sok ügyvédi iroda, különösen a kisebbek, még nem foglalkozott a mesterséges intelligenciával. Ezek az irodák - akár önszántukból, akár alapértelmezésből - továbbra is tisztán *jogi tanácsadói* üzleti modellt folytatnak. Ugyanakkor néhány hagyományos ügyvédi iroda új üzleti modellekkel kísérletezik, több új belépővel kötött szerződéseken keresztül. Ennek háttérében az a törekvés áll, hogy az ügyfelek változó igényeit kielégítsék, ugyanakkor ne kötelezzék el magukat idő előtt a még nem bizonyított innováció mellett. Bár a szerződéskötés rugalmasságot biztosít, az ügyvédi irodákat kiszolgáltatottá teszi az új belépőknek, akik idővel a technológia által generált többlet egyre nagyobb részét igyekeznek megszerezni. Egyes ügyvédi irodák ennek következtében többféle mélyebb kapcsolattal kísérleteznek: tőkerészesedést vállalnak vagy egyenesen felvásárolják a startupokat. Ilyen esetekben a szervezeti struktúra és a humán tőke összetételének különbségei miatt a leányvállalat beolvasztása a *jogi tanácsadói* üzleti modellbe nem megvalósítható és nem is kívánatos; a cég inkább arra törekszik, hogy az anyavállalat (partnerség) és a leányvállalat (vállalat) szintjén különböző üzleti modelleket kövessen.

Ahol a külső tőkebevonás különösen fontos, egyes ügyvédi irodák azokban a joghatóságokban, ahol a nem ügyvédi tulajdonjog megengedett, még tovább mennek, és átalakulnak részvénytársaságok leányvállalatává. Az ilyen cégek együttesen több üzleti modellt is folytatnak, de az anyavállalat most az új üzleti modelleket, a leányvállalat pedig a *jogi tanácsadói* modellt működteti.<sup>23</sup> Az e struktúrák közötti választást valószínűleg az diktálja, hogy a cég a teljes üzleti tevékenység mely aspektusait látja dominánsnak.

Milyen következményekkel jár ez az ügyvédi irodákra és a jogi szakmára nézve? Három előzetes következtetést vonunk le. Először is, mert számos jogi feladat továbbra is

kívül esik a mesterséges intelligencia képességein,

---

<sup>22</sup> Bár a Big Four nem vállalat formájában szerveződik, multidiszciplináris partnerségi struktúrájuk valószínűleg jobban alkalmas multidiszciplináris csapatok összeállítására, mint egy hagyományos ügyvédi iroda partnersége.

<sup>23</sup> Ez szerkezetileg hasonló az újonnan belépő ügyvédi társaságokhoz, amelyek közül néhánynak saját ügyvédi irodai leányvállalatai vannak.

ennek megfelelően számos ügyvédi iroda megtartja a kizárólag ember- és ügyvédközpontú megközelítést, a *jogi tanácsadói* modellt és a partnerségi formát működtetve. A mesterséges intelligencia jogi munkafolyamatokban betöltött szerepéről szóló elemzésünk azonban arra utal, hogy a mesterséges intelligencia - kutatási és elemzési eszközökön keresztül - számos, kizárólag ember által végzett jogi feladathoz is hozzájárulhat. A kizárólag a *jogi tanácsadói* üzleti modellre összpontosító cégek ezért egyre inkább a jogi technológiai termékek és jogi üzemeltetési szolgáltatások fogyasztóivá válhatnak, de üzleti modelljük logikája azt jelenti, hogy az AI alkalmazása által létrehozott értékből csak keveset fognak megragadni.

Másodszor, bár a vállalati ügyfelek maguk is megragadhatják a mesterséges intelligencia jogi szolgáltatásokra való alkalmazása által teremtett érték egy részét, ez valószínűleg megoszlik majd azokkal a cégekkel, amelyek új üzleti modelleket alkalmaznak a jogi szolgáltatások nyújtására. E cégek egy része új belépő lesz; mások olyan már működő ügyvédi irodák lesznek, amelyek diverzifikálnak, hogy egyszerre foglalkozzanak jogi tanácsadással és egy vagy több új, mesterséges intelligenciával támogatott üzleti modellel. A konszolidáció azt is jelentheti, hogy a kettő kombinációját alkotják. Ezekben az új üzleti modelleket folytató irodákban (vagy azok egy részében) is szükség lesz jogi humán tőkére, de úgy, hogy az szorosan kapcsolódjon a multidiszciplináris csapat más elemeihez.

Elemzésünk szerint egyértelmű különbség van a jogi tanácsadásban, illetve a jogi technológiában vagy jogi műveletekben jogi ismereteket alkalmazók tevékenységének jellege között. Ez egy harmadik következtetést is felvet: vajon ezt a jogi humán tőkét úgy kell-e megszerezni, hogy a viselője felismerhetően "ügyvéddé" váljon, amihez szakmai képzés, szabályozás és etika is társul. Ez a kérdés valószínűleg a szakma határainak vitájában a frontvonal lesz (Abbott, 1988; Reed, 1996). Joghatósági különbségek máris felmerültek abban a kérdésben, hogy az ügyvédek megoszthatják-e vállalkozásuk tulajdonjogát "nem ügyvédekkel", valamint a kizárólag ügyvédek számára fenntartott jogi szolgáltatások körét illetően. A vita arról, hogy szükséges-e a teljes körű ügyvédi szakképzés ahhoz, hogy az új

üzleti modellekhez megfelelő jogi humán tőkét lehessen biztosítani, a piaci erővel kell majd foglalkoznia.



a nagyobb hatékonyság és az etikai szempontok érvényesítése érdekében. Különösen a mesterséges intelligenciával működő rendszerek tervezése és rutinszerű alkalmazása a jogi szolgáltatásokban vet fel számos külön etikai kihívást (Gasser & Schmitt, 2020; Surden, 2020). Az, hogy ezeket az etikai aggályokat hogyan oldják meg a jogi szakma területén belül vagy azon kívül, azt is meg fogja határozni, hogy az ügyvédek milyen mértékben válnak "hibrid szakemberekké" (Noordegraaf, 2007, 2015). A hibrid szakemberek a fő szakterületükön kívül is kialakítanak bizonyos kompetenciát, és ezért valószínűleg képesek lesznek áthidalni az eltérő logikákat (Blomgren & Waks, 2015; Gasser & Schmitt, 2020; Kurunmäki, 2004). Elemzésünkéből egyértelműen kiderül, hogy az új üzleti modelleket megvalósító multidiszciplináris csapatok "jogi" részének "hibridizálnia" kell, és még csak nem is kell jogászoknak lenniük. Ennek megfelelően az új üzleti modellekhez szerződéskötés útján hozzáférő ügyvédi irodákban dolgozó jogászokra kisebb mértékű hibridizálódási nyomás nehezedik, mint az új üzleti modellekhez vertikális integráción keresztül hozzáférő szervezetekben dolgozó jogászokra.

A zsűri még mindig nem tudja, hogy melyek a jogi szolgáltatók életképes üzleti modellkombinációi és irányítási formái. Mindazonáltal ez a tanulmány rávilágít annak fontosságára, hogy az "ügyvédi irodák halála" és az "ügyvédek vége" vitákat az ügyvédi irodák régi és új üzleti modellekre való egyidejű törekvésének árnyalt megértése, valamint a meglévő eszközeik kihasználásával kapcsolatos - elősegítő vagy ellentmondásos - menedzseri döntések fontosságára, amelyek lehetővé teszik az üzleti modellkombinációkat. A mesterséges intelligencia alkalmazása nem csupán technológiai innovációról szól, hanem alapvetően üzleti modell innovációról is, amely mélyreható hatással van a jogi szakma természetére.

## Hivatkozások

- ABA. 2019. ABA TECHREPORT 2019: Amerikai Ügyvédi Kamara.  
Abbott, A. 1988. *A szakmák rendszere: Egy esszé a szakértői munkamegosztásról.*

Chicago: University of Chicago Press.  
Ackroyd, S., & Muzio, D. 2007. Az újjáépített professzionális cég: az angol jogi  
gyakorlatban bekövetkezett változások magyarázata. *Organization Studies*, 28(5):  
729-747.

- Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. 2019. *The Economics of Artificial Intelligence*. Chicago: University of Chicago Press.
- Amit, R., & Zott, C. 2001. Értékteremtés az e-businessben. *Strategic Management Journal*, 22: 493-520.
- Andal-Ancion, A., Cartwright, P. A., & Yip, G. S. 2003. A hagyományos üzleti élet digitális átalakulása. *MIT Sloan Management Review*, 44(4): 34.
- Armour, J., Davies, P., Enriques, L., Hansmann, H., Hertig, G., Kanda, H., Kraakman, R., Pargendler, M., Ringe, W. G., & Rock, E. 2017. *A társasági jog anatómiája: A Comparative and Functional Approach*. Oxford: Oxford University Press.
- Armour, J., Gordon, J. N., & Min, G. 2020. A megfelelés komolyan vétele. *Yale Journal on Regulation*, 37: 1.
- Aulakh, S., & Kirkpatrick, I. 2016. Változó szabályozás és a szakmai partnerség jövője: a jogi szolgáltatásokról szóló törvény esete 2007Angliában és Walesben. *International Journal of the Legal Profession*, 23(3): 277-303.
- Autor, D. 2015. Miért van még mindig ennyi munkahely? A munkahelyi automatizálás története és jövője. *Journal of Economic Perspectives*, 29: 3-30.
- Autor, D. H., Levy, F., & Murnane, R. J. 2003. A közelmúltbeli technológiai változások képzettségi tartalma: An empirical exploration. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4): 1279-1333.
- Bates, D. W., Saria, S., Ohno-Machado, L., Shah, A., & Escobar, G. 2014. Nagy adatok az egészségügyben: analitika felhasználása a magas kockázatú és magas költségű betegek azonosítására és kezelésére. *Health Affairs*, 33(7): 1123-1131.
- Blomgren, M., & Waks, C. 2015. Megbirkózás az ellentmondásokkal: hibrid szakemberek az intézményi komplexitás kezelésében. *Journal of Professions and Organization*, 2(1): 78-102.
- Boon, A. 2010. Szakmaiság a jogi szolgáltatásokról szóló 2007. évi törvény értelmében. *International Journal of the Legal Profession*, 17(3): 195-232.
- Brock, D., Powell, M., & Hinings, C. 1999. A változó szakmai szervezet: Számvitel, egészségügy és jog: New York: Routledge.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. 2014. *A második gépkorszak : munka, haladás és jólét a briliáns technológiák korában* (Első kiadás. szerk.). New York: W. W. Norton & Company.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. 2016. *A második gépkorszak*. New York: W. W. Norton & Co.
- Brynjolfsson, E., & Milgrom, P. Komplementaritás 2012. a szervezetekben. In R. Gibbons, & J. Roberts (szerk.), *The Handbook of Organizational Economics*. Princeton: Princeton University Press.
- Brynjolfsson, E., & Mitchell, T. 2017. Mit tud a gépi tanulás? Munkaerő-politikai következmények. *Science*, 358(6370): 1530-1534.
- Brynjolfsson, E., Rock, D., & Syverson, C. 2019. Mesterséges intelligencia és a modern termelékenység paradoxon: az elvárások és a statisztikák összeütközése, Chapter In1. A. Agrawal, J. Gans, & A. Goldfarb (szerk.), *The Economics of Artificial Intelligence*. Chicago: University of Chicago Press.
- Chesbrough, H. 2010. Üzleti modellinnováció: lehetőségek és akadályok. *Long Range Planning*, 43: 354-363.
- Chollet, F. o. 2018. *Mélytanulás Pythonnal*. Shelter Island, New York: Manning Publications Co.
- Clementi, D. 2004. A jogi szolgáltatások szabályozási keretének felülvizsgálata Angliában és Walesben: Zárójelentés: 139. London.
- CLOC. 2019. Mi a jogi műveletek?: 13.
- Cohen, M. A. EY 2018. felvásárolja a Riverview Law-t: A Different Perspective. *Forbes*.

- Davenport, T. H., & Ronanki, R. 2018. Mesterséges intelligencia a való világ számára. *Harvard Business Review*, január - február: 109-116.
- DWF. 2019. Tájékoztató a törzsrészcselekedetek felajánlásához és a hivatalos ügyjegyzésre és a Londoni Értéktőzsde fő piacán történő kereskedelemre történő bevezetéshez. London: DWF.
- Ehret, M., & Wirtz, J. 2017. A gépek értékének felszabadítása: üzleti modellek és a dolgok ipari internete. *Journal of Marketing Management*, 33: 111-130.
- Eklund, J., & Kapoor, R. 2019. Pursuing the New While Sustaining the Current: Incumbent Strategies and Firm Value During the Nascent Period of Industry Change. *Organization Science*, 30(2): 383-404.
- Faulconbridge, J., & Muzio, D. 2008. Szervezeti professzionalizmus a globalizálódó ügyvédi irodákban. *Munka, foglalkoztatás és társadalom*, 22(1): 7-25.
- Flood, J. 2012. Lesz-e következménye a Clementi-ügynek: A jogi szakmát érintő következmények a 2007. évi jogi szolgáltatásokról szóló törvény után. *Mich. St. L. Rev.* : 537.
- Flood, J. 2019. A jövő jogi szakemberei: Etoszuk, szerepük és készségeik. *Role and Skills (Szerep és készségek) (201915., január)*.
- Ford, M. a. 2018. *Az intelligencia építései : az igazság a mesterséges intelligenciáról azoktól, akik építik*. Fowler, C. 2015. A BT jogi átalakulása. *Gyakorlati jog*.
- Freidson, E. 2001. *A professzionalizmus, a harmadik logika: A tudás gyakorlatáról*: University of Chicago press.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. 2017. A foglalkoztatás jövője: Mennyire érzékenyek a munkahelyek a számítógépesítésre? *Technológiai előrejelzés és társadalmi változások*, 114: 254-280.
- Galanter, M., & Henderson, W. D. 2008. A rugalmas verseny: a nagy ügyvédi irodák második átalakulása. *Stanford Law Review*, 60: 1867-1932.
- Galanter, M., & Palay, T. 1991. *Ügyvédek versenye: A nagy ügyvédi irodák átalakulása*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gasser, U., & Schmitt, C. 2020. A szakmai normák szerepe a mesterséges intelligencia irányításában. In M. Dubber, F. Pasquale, & S. Das (Eds.), *Oxford Handbook of Ethics of AI* Oxford: Oxford University Press.
- Gilson, R. J., & Mnookin, R. H. 1985. Megosztás az emberi tőkék között: A gazdasági vizsgálat a vállalati jogi cégekről és arról, hogy a partnerek hogyan osztják fel a nyereséget. *Stanford Law Review*: 313-392.
- Gilson, R. J., Sabel, C. F., & Scott, R. E. 2009. Szerződéskötés az innovációért: vertikális dezintegráció és vállalatközi együttműködés. *Colum. L. Rev.* , 109: 431.
- Greenwood, R., & Empson, L. 2003. A szakmai partnerség: Reliktum vagy példaértékű kormányzási forma? *Organization Studies*, 24(6): 909-933.
- Greenwood, R., Hinings, C. R., & Brown, J. 1990. P2-formájú stratégiai menedzsment: vállalati gyakorlatok a szakmai partnerségekben. *Academy of Management Journal*, 33(4): 725-. 755.
- Halevy, A., Norvig, P., & Pereira, F. 2009. Az adatok ésszerűtlen hatékonysága. *IEEE Intelligent Systems*, 24: 8-12.
- Hanlon, G. Egy 1997. szakma átalakulóban - ügyvédek, a piac és a jelentős mások. *Mod. L. Rev.* , 60: 798.
- Hansmann, H. *A vállalkozás* 1996. *tulajdonjoga*: Belknap Press.
- Harmon, A. R. 2008. A jogi folyamatok kiszervezésének etikája - nemes szakma-e az ügyvédi hivatás, vagy csak egy újabb üzlet? *Journal of Technology Law & Policy*, 13: 41-84.
- Harmon, P., & King, D. 1985. *Szakértői rendszerek: Mesterséges intelligencia az üzleti életben*. New York: Wiley & Co.

- Haskel, J. a., & Westlake, S. a. 2018. *Kapitalizmus tőke nélkül : az immateriális gazdaság felemelkedése.*
- Helfat, C. E., & Eisenhardt, K. M. 2004. Időközi méretgazdaságosság, szervezeti modularitás és a diverzifikáció dinamikája. *Strategic Management Journal*, 25(13): 1217-1232.
- Helpman, E. (szerk.). 1998. *Általános célú technológiák és gazdasági növekedés.* Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Henderson, W. D. 2018. Jogi piaci tájképjelentés: 32: Kalifornia Állami Ügyvédi Kamara.
- Hudgins, V. Advocates2019. Tout Greater Tech Usage When Exploring Non-Lawyer A cégek tulajdonjoga, *Law.com*.
- Jordan, D. A GE2016. Capital a jogi csapat fő feladatait az Egyesült Királyságba helyezi át. *The Lawyer*.
- Jurafsky, D., & Martin, J. H. 2019. *Beszéd- és nyelvfeldolgozás : bevezetés a természetes nyelvfeldolgozásba, a számítógépes nyelvészetbe és a beszédfelismerésbe* (3. (tervezetben lévő) kiadás).
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. 2015. A digitális átalakulás motorja a stratégia, nem a technológia.
- Kaplan, J. 2016. *Mesterséges intelligencia: Amit mindenkinek tudnia kell.* New York: Oxford University Press.
- Katz, D. M. 2012. Kvantitatív jogi előrejelzés - avagy hogyan tanultam meg abbahagyni az aggodást és elkezdni felkészülni a jogi szolgáltatási ágazat adatvezérelt jövőjére. *Emory LJ*, 62: 909.
- Katz, D. M. 2014. Az MIT School of Law - A jogi oktatás perspektívája a 21. században. *U. Ill. L. Rev.* : 1431.
- Klausner, M. 2015. Irányítási mechanizmusok a hosszú távú szerződésekben. In S. Grundmann, F. Moslein, & K. Riesenhuber (Eds.), *Contract Governance: Dimensions in Law and Interdisciplinary Research*: 218-233. Oxford: Oxford University Press.
- Kraakman, R. 2017. A társasági jog anatómiája: Egy összehasonlító és funkcionális megközelítés: Oxford University Press.
- Kurunmäki, L. 2004. Egy hibrid szakma - a vezetői számviteli szakértelem elsajátítása az egészségügyi szakemberek által. *Számvitel, szervezetek és társadalom*, 29(3-4): 327-347.
- Lacity, M. C., & Willcocks, L. P. Jogi 2013.folyamatok kiszervezése: a szolgáltatói tájkép. *Stratégiai kiszervezés: An International Journal*, 6(2): 167-183.
- Lehr, D., & Ohm, P. 2017. Játék az adatokkal: mit kell tanulniuk a jogászoknak a gépi tanulásról. *UCDL Rev.* , 51: 653.
- Leicht, K. T. 2016. Piaci fundamentalizmus, kulturális fragmentáció, posztmodern szkepticizmus és a szakmai munka jövője. *Journal of Professions and Organization*, 3(1): 103-117.
- Levy, F., & Murnane, R. J. 2004. *Az új munkamegosztás: Hogyan teremtik meg a számítógépek a következő munkaerőpiacot.* Princeton N.J: Princeton University Press.
- Liew, C. 2018. A mesterséges intelligenciával kiegészített radiológia jövője: A siker stratégiája. *European Journal of Radiology*, 102: 152-156.
- LSB. 2018. Technológia és innováció a jogi szolgáltatásokban - főjelentés: A jogi szolgáltatók körében végzett felmérés elemzése: 75. London: Legal Services Board.
- Malhotra, N., Smets, M., & Morris, T. 2016. Karrierút és innováció a szakmai szolgáltató cégeknél. *Academy of Management Perspective*, 30(4): 369-383.
- Milgrom, P., & Roberts, J. 1995. Komplementaritás és illeszkedés: Strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting &*

*Economics*, 19(2/3): 179-208.  
Morrison, A. D., & Wilhelm, W. J. Partnerségi2004. cégek, hírnév és humán tőke.  
*American Economic Review*, 94(5): 1682-1692.

- Muro, M., Whiton, J., & Maxim, R. 2019. Milyen munkahelyeket érint a mesterséges intelligencia? Washington DC: Brookings Metropolitan Policy Program.
- Noordegraaf, M. 2007. A "tisza" szakmaiságtól a "hibrid" szakmaiságig: A mai szakmaiság kétértelmű közterületeken. *Közigazgatás és társadalom*, 39(6): 761-785.
- Noordegraaf, M. 2015. Hibrid professzionalizmus és azon túl: A közszféra professzionalizmusának (új) formái a változó szervezeti és társadalmi kontextusokban. *Journal of professions and organization*, 2(2): 187-206.
- O'Sullivan, M. 2000. *A vállalati ellenőrzés versenye*. Oxford: Oxford University Press.
- Pettersen, L. Miért nem fog a 2019. mesterséges intelligencia túljárni a komplex tudásalapú munka eszén. *Munka, foglalkoztatás és társadalom*, 33(6): 1058-1067.
- Pinnington, A., & Morris, T. 2003. Archetípusváltás a szakmai szervezetekben: Survey evidence from large law firms. *British Journal of Management*, 14(1): 85-99.
- Ransbotham, S., Kiron, D., Gerbert, P., & Reeves, M. 2017. Az üzleti élet átalakítása mesterséges intelligenciával. *MIT Sloan Management Review*.
- Reed, M. I. 1996. Szakértői hatalom és ellenőrzés a késő modernitásban: empirikus áttekintés és elméleti szintézis. *Organization studies*, 17(4): 573-597.
- Reed, M. I. 2018. Elitek, szakmák és a neoliberais állam: kritikus metszés- és vitapontok. *Journal of Professions and Organization*, 5(3): 297-312.
- Remus, D., & Levy, F. 2017. Lehetnek-e a robotok ügyvédek: Számítógépek, ügyvédek és a joggyakorlat. *Geo. J. Legal Ethics*, 30: 501.
- Ribstein, L. E. 2010. A nagy jog halála. *Wisconsin Law Review*: 749-816.
- Rogers, A. 2017. A Barclays globális kinevezésekkel rázza fel a házon belüli jogi csapatot. *The Lawyer*.
- Russell, S., & Norvig, P. 2010. *Mesterséges intelligencia: A Modern Approach* (3. nemzetközi kiadás). London: Pearson.
- Sako, M. 2012. Üzleti modellek a stratégiában és az innovációban. *Communications of the ACM*, 55(7): 22-24.
- Sako, M. 2013. Szakemberek a piac és a hierarchia között: összehasonlító politikai gazdaságtani perspektíva. *Socio-Economic Review*, 11(1): 185-212.
- Sako, M. Outsourcing 2015. és offshoring a professzionális szolgáltatásokat nyújtó cégeknél. In L. Empson, D. Muzio, J. Broschak, & B. Hinings (szerk.), *The Oxford Handbook of Professional Services Firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Saunders, A., Ahrens, M., & Qian, M. 2020. Ügyvédi tevékenység, amikor a jog gépi tanulássá válik: Mapping LegalTech Adoption and Skill Demand. In S. Adams Bhatti, S. Chishti, A. Dato, & D. Indjic (Eds.), *The LEGALTECH Book*. London: Wiley.
- Smets, M., Morris, T., von Nordenflycht, A., & Brock, D. M. 2017. 25 év a P2 óta: Számvetés és a szakmai cégek jövőjének feltérképezése. *Journal of Professions and Organization*, 4(2): 91-111.
- Társadalom, L. 2019. Lawtech: a jogi technológia összehasonlító elemzése az Egyesült Királyságban és más joghatóságokban: 23. London: Law Society of England and Wales.
- Stein, J. C. 1989. Hatékony tőkepiacok, nem hatékony vállalatok: A rövidlátó vállalati magatartás modellje. *The Quarterly Journal of Economics*, 104(4): 655-669.
- Sun, C., Shrivastava, A., Singh, S., & Gupta, A. 2017. Revisiting Unreasonable Effectiveness of Data in Deep Learning Era. arXiv:1707.02968v2.
- Surden, H. 2020. A mesterséges intelligencia etikája a jogban: Alapvető kérdések. In M. Dubber, F. Pasquale, & S. Das (Eds.), *Oxford Handbook of Ethics of AI*, Vol. 2020. Oxford: Oxford University Press.
- Susskind, D. 2017. A gépek képességeinek újragondolása a közgazdaságban.





- Susskind, D. A technológiai munkanélküliség 2018.modellje.
- Susskind, R. 1997. *Szakértői rendszerek a jogban: A Jurisprudential Inquiry*. Oxford: Clarendon Press.
- Susskind, R. 2000. *A jog átalakítása: Essays on Technology, Justice and the Legal Marketplace*. Oxford: Oxford University Press.
- Susskind, R. 2019. *Online bíróságok és az igazságszolgáltatás jövője* (Első kiadás. szerk.). New York: Oxford University Press.
- Susskind, R. E. 2008. *Az ügyvédek vége? : a jogi szolgáltatások természetének újragondolása*. Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Susskind, R. E. 2013. *A holnap jogásza: bevezetés a jövőjükbe*. Oxford, Egyesült Királyság: Oxford University Press.
- Susskind, R. E., & Susskind, D. 2015. *A szakmák jövője : hogyan alakítja át a technológia az emberi szakértők munkáját* (Első kiadás. szerk.). Oxford, Egyesült Királyság: Oxford University Press.
- Teece, D. J. 2010. Üzleti modellek, üzleti stratégia és innováció. *Long Range Planning*, 43: 172-194.
- Teece, D. J. 2018. Az innovációból származó nyereség a digitális gazdaságban: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless *Research Policy*, 47(8): 1367-1387.
- ThomsonReuters. 2016. A jogi osztályok 2016. évi beszerzési és hatékonysági jelentése: The Keys to a More Effective Legal Department: 24.
- ThomsonReuters. 2019. Alternatív jogi szolgáltatók jelentése.  
<https://legal.thomsonreuters.com/content/dam/ewpm/documents/legal/en/pdf/reports/alsp-report-final.pdf>.
- Trajtenberg, M. 2019. A mesterséges intelligencia mint a következő GPT. In A. Agrawal, J. Gans, & A. Goldfarb (szerk.), *A mesterséges intelligencia gazdaságtana*. Chicago: University of Chicago Press.
- Tuahene, S. 2019. Az EY tovább lép a jogi szektorba a Pangea3 felvásárlásával. *Accountancy Today*.
- Varian, H. 2019. Mesterséges intelligencia, közgazdaságtan és ipari szervezet. In A. Agrawal, J. Gans, & A. Goldfarb (szerk.), *A mesterséges intelligencia közgazdaságtana*. Chicago: University of Chicago Press.
- Williamson, O. E. 1985. *A kapitalizmus gazdasági intézményei : vállalatok, piacok, kapcsolati szerződés-kötés*. New York: Free Press ; London : Collier Macmillan.
- Wooldridge, M. 2020. *Út a tudatos gépekhez: A mesterséges intelligencia története*. London: Pelican.
- Zott, C., & Amit, R. Az 2009.üzleti modell mint a hálózat alapú stratégiák motorja.  
In P. R. Kleindorfer, Y. Wind, & R. E. Gunther (szerk.), *The Network Challenge: Strategy, Profit, and Risk in an Interlinked World*: 259-275. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Zott, C., & Amit, R. 2013. Az üzleti modell: A stratégiai elemzés elméletileg lehorgonyozott robusztus konstrukciója. *Strategic Organization*, 11(4): 403-411.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. 2011. Az üzleti modell: legújabb fejlemények és jövőbeli kutatások. *Journal of management*, 37(4): 1019-1042.

## 1. táblázat: Hagyományos és AI-alapú üzleti modellek a jogi szolgáltatásokban

| Üzleti modellek  | Mit adnak el?<br>(Mit értékelnek az ügyfelek) | Árképzés<br>(Hogyan jön létre az érték) | Az érték megragadásának módja   |
|------------------|---|---|---|
| Jogi tanácsadás  | Személyre szabott jogi tanácsadás             | Input-alapú (számlázható óra)           | Bizalom, hírnév, tőkeáttétel  |
| Jogi műveletek   | Folyamathatékonyság és projektmenedzsment     | Kimenet alapú (fix díj)                 | Folyamat- és projektmenedzsment képességek  |
| Jogi technológia | Technológiai megoldások                       | Előfizetés, licencelés                  | Szellemi tulajdon (szerzői jog vagy szabadalom) és platformok                     |
| Tanácsadás       | Tanácsadás                                    | Input-alapú (óradíj)                    | Jogi műveletek és/vagy jogi technológia területén szerzett tanácsadói szakértelem |

Megjegyzés: a jogi tanácsadói modell hagyományos, a másik három pedig mesterséges intelligenciával támogatott.

**1. ábra: Folyamatlépések a mesterséges intelligencia használatában és lépésspecifikus követelmény az emberi erőforrásokban**

