

Dokąd zmierza rynek usług prawnych

TENDENCJE Sytuacja rynkowa przynosi fundamentalne zmiany i stawia wiele wyzwań dla partnerów kancelarii. Nie wszystkie są na nie gotowe

Kupowanie więcej za mniej, stały klient nie jest już lojalny, usługi prawne w pudełku, sprzedaż rezultatu, a nie godzin pracy, porady prawne na Facebooku, walka o utrzymanie życiowej równowagi i konflikt interesów – to trendy rynkowe, z którymi muszą się zmierzyć kancelarie. Przynoszą one fundamentalne zmiany, a dotyczą takich aspektów jak: oczekiwania klientów, udział nowego pokolenia prawników, ekspansja technologiczna i nowe kanały komunikacji.

Doświadczenie wyniesione ze współpracy z partnerami z różnych kancelarii, obserwacje zmieniającego się segmentu usług prawnych w Polsce oraz analiza kierunków rozwoju innych rynków, szczególnie w Wielkiej Brytanii, skłoniły nas do podjęcia próby zestawienia zarysu fundamentalnych trendów, które mają wpływ na branżę prawniczą.

Pora zastanowić się, jaką postawę przyjęła wobec nich moja kancelaria?

Oczekiwania klientów

Coraz częściej prawnicy głośno wymawiają powszechnie znaną w biznesie frazę: po pierwsze, klient. Można powiedzieć, że w branży prawniczej centrum uwagi przesunęło się z prawników na klientów i to ci ostatni wymuszają większość dokonywanych przez kancelarie zmian. Potwierdza to 75 proc. badanych partnerów zarządzających i 76 proc. radców prawnych w najnowszym badaniu Eversheds (Raport Eversheds: Law firm of the 21st century. The clients' revolution, 2010). Obserwujemy istotne wzmocnienie roli departamentów prawnych i ich szefów. Badanie przeprowadzone w 2010 r. w Wielkiej Brytanii wśród 130 szefów departamentów prawnych wskazało, że 74 proc. z nich znacząco wzmocniło swoją pozycję w firmach, stając się strategicznym partnerem biznesowym dla zarządu. Klienci oczekują innowacyjności, pogłębionej wiedzy branżowej i znajomości biznesu. Samo bycie ekspertem w swojej



● **Marcin Wystrychowski:** – Coraz trudniej wyróżnić się na rynku wiedzą merytoryczną – jej wysoki poziom jest traktowany przez klientów jako coś oczywistego

dziedzinie prawa nie jest już wystarczające. Nabywcy usług prawnych nie widzą już w nich świetnej technicznej porady analizującej przepisy, chcą kupić poczucie bezpieczeństwa, kreatywne rozwiązania oparte na doskonałej znajomości firmy czy też obniżenie kosztów i oszczędność swojego czasu. Dodatkowo, dokonywanie sformalizowanego pomiaru jakości usług nabywanych od kancelarii zewnętrznych staje się rynkową normą w Stanach Zjednoczonych czy Wielkiej Brytanii.

Różnorodność usług prawnych

Coraz częściej prawnicy wewnętrzni zaczynają kupować usługi prawne w wielu miejscach. Zaczynają dostrzegać, że pojęcie „usługi prawne” w praktyce może oznaczać bardzo różne rzeczy: od prawdziwie strategicznego doradztwa po rutynowe rozwiązania. Dostrzegając różnorodność swoich potrzeb, klienci aktywnie szukają prawnika, który zaoferuje im najlepszą relację wartości usługi do jej ceny. Sytuacja, odbierana często przez prawników jako obniżenie lojalności klientów, tłumaczo-



● **Piotr W. Kowalski:** – Prawnicy przestają liczyć na stawki godzinowe i długie procesy, a zaczynają zarządzać ryzykiem prawnym u klienta

na jest wojną cenową i silną konkurencją. Tak naprawdę to coś więcej. Świadomy swojej mocnej pozycji klient sam analizuje, co kupuje, zaczyna mierzyć wartość dodaną nabywanych usług prawnych i, szukając odpowiednich do tego kryteriów, dobiera najefektywniejsze rozwiązania.

Utowarowienie usług

Coraz więcej usług prawnych ewoluuje w kierunku komodytyzacji – stają się towarem podobnym do usługi kredytu czy ubezpieczenia. Posiadają jasno określone parametry i wyróżniają się jedynie ceną oraz opakowaniem (w internecie dostępne są na stronach kancelarii konkretne cenniki np. sporządzenia pozwów rozwodowych czy zarządzania znakami towarowymi). Coraz trudniej wyróżnić się na rynku wiedzą merytoryczną – jej wysoki poziom jest traktowany przez klientów jako coś oczywistego. Jeżeli problem prawny możemy rozwiązać przez wprowadzenie standardów, wzorców czy procedur, klient chce dostać gotowe rozwiązanie. Takie rozwiązanie „pod klucz” ma coraz częściej charakter praw-

niczego outsourcingu. Dodatkowo klienci spostrzegli, że podstawowa wiedza prawna dostępna jest nieodpłatnie (np. blogi, portale WWW). Prawnicy zaczynają to widzieć i starają się częściej przekazywać coraz więcej swojej wiedzy za darmo, budując w ten sposób reputację, a jednocześnie przygotowując klienta do sprzedaży dostosowanych już do jego potrzeb usług.

Sprzedaż usług prawnych

Obserwujemy zmianę procedur i sposobu zakupu usług prawnych (przetargi, sprzedaż online). Decydentami stają się specjaliści do spraw zakupu usług. Wzrasta także liczba kancelarii stosujących alternatywne metody rozliczania, jak wynagrodzenie od sukcesu czy ryczałt, co potwierdza aż 88 proc. badanych partnerów zarządzających w raporcie Eversheds. Zmienia to dotychczasowy model liczenia kosztów działalności kancelarii oparty na stawkach godzinowych. Na przykład kancelaria zatrudniona na rocznym ryczałcie obejmującym obsługę wszystkich sporów w firmie w dziedzinie prawa pracy zaczyna mieć korzyść w tym, aby tych sporów było jak najmniej i aby były szybko rozwiązywane. Prawnicy przestają liczyć na stawki godzinowe i długie procesy, a zaczynają zarządzać ryzykiem prawnym u klienta, tworzyć właściwe wzorce umów oraz szkolić personel HR jak z nich korzystać. W tym przypadku kancelaria staje się prawdziwym partnerem biznesowym swojego klienta.

Rewolucja technologiczna

Korzystamy z takich narzędzi, jak note-booki, BlackBerry, zdalny dostęp do serwera i kalendarza, CRM, rozbudowanych systemów finansowo-księgowych, elektronicznego obiegu dokumentów czy portali intranetowych, służących do komunikacji z klientami. Rozwija się dostęp do wiedzy prawnej w formie elektronicznej i online (komentarze, orzecznictwo, piśmiennictwo). Narzędzia te skutecznie obniżają koszty, a powszechne cięcia wydatków widoczne są nie tylko u klientów, ale także w kancelariach.

Świat stworzył i rozwija nowe standardy komunikacji. Coraz częściej w kontaktach z klientem używamy e-maili, Skype'a, portali typu extranet (np. portal procesowy Wardyński i Wspólnicy – www.portalprocesowy.pl) czy blogów. Znaczenia nabiera budowanie i utrzymywanie relacji przez portale społecznościowe (LinkedIn, Goldenline, Twitter czy Facebook). Pozwalają one na szybką i efektywną komunikację z otoczeniem, w tym z prawnikami.

Widać wyraźną potrzebę stworzenia przestrzeni między klientami i firmami, która umożliwia kontaktowanie się w zupełnie nowy sposób. Organizują się prawnicy (Polskie Stowarzyszenie Praw-



Pojawiają się nowe modele prowadzenia biznesu prawnego: konsorcja, sieci franczyzowe, spółki giełdowe. Rozwijają się butiki prawne, działy prawne firm audytorskich. Czy jesteśmy gotowi na zmianę?

ników Przedsiębiorstw), a z drugiej strony klienci (Polski Związek Pracodawców Prawniczych).

Zmiany pokoleniowe

Kancelarie zatrudniają różne pokolenia prawników. Pracują w nich z jednej strony 45–55-letni partnerzy, z drugiej zaś – młodzi ludzie, urodzeni w wolnej Polsce i reprezentujący tzw. generację Y. W rozmowach z partnerami zarządzającymi często pojawia się temat niskiej lojalności młodszych prawników, dużej rotacji pracowników kancelarii oraz obniżonego poziomu zaufania pomiędzy partnerami. Kancelarie nie inwestują już równie chętnie jak kiedyś w rozwój młodych prawników, a uniwersytety i aplikacje nie uczą praktycznych umiejętności niezbędnych do wykonywania zawodu. Kiedyś podstawową formą nauki zawodu była praca pod czujnym okiem doświadczanego mentora, który dzielił się swoją wiedzą i wprowadzał w tajniki prawniczego rzemiosła. Dziś jest coraz mniej chętnych do tej roli, a powszechna presja i brak czasu sprawiają, że młodzi prawnicy stawiani są w sytuacji „pływaj albo toń”. Niska lojalność i brak zaufania nie dziwią. Dodatkowym elementem jest wzrastające wypalenie zawodowe prawników oraz – coraz częściej deklarowana – chęć utrzymania życiowej równowagi przez pokolenie Y.

Zmiany fundamentalne

David Maister, autorytet w dziedzinie zarządzania firmami profesjonalnymi, powiedział kiedyś, że prawnicy zawdzięczają sukcesy ostatnich lat i dwucyfrowe wzrosty temu, że nie mieli konkurencji – konkurowali bowiem tylko z innymi prawnikami. Ale to się zmienia. Pojawiają się nowe modele prowadzenia biznesu prawnego: kon-

sorcja (Consortio LEX), sieci franczyzowe (KrisLex czy Omega), pozyskiwanie finansowania na rozwój przez giełdę (CAUSA czy AUXILIUM). Rozwijają się butiki prawne, firmy audytorsko-doradcze budują działy prawne (powstały jesienią 2009 r. PwC Legal).

Na świecie powstają niskokosztowe wirtualne kancelarie prawne, łączące prawników pragnących zachować równowagę między pracą a życiem prywatnym (Axiom Legal czy Keystone Law). Na skutek deregulacji rynku usług prawnych w Wielkiej Brytanii (The Legal Services Act) kancelariami interesują się fundusze private equity, a za dwa lata oczekiwane jest wejście pierwszych kancelarii na londyńską giełdę (w Australii kancelaria Slater & Gordon dokonała tego już w 2007 r.). Wprowadzenie do kancelarii instytucjonalnych inwestorów finansowych i profesjonalnych zarządów zmienia fundamentalnie warunki konkurencji na rynku usług prawnych.

Gotowi na zmiany?

Naszym celem było pokazanie radykalnych zmian, jakie następują w świecie otaczającym kancelarie prawne. Refleksja nad tymi trendami pozwoli partnerom kancelarii realistycznie ocenić swoją pozycję na rynku i tym samym odpowiedzieć sobie na pytania: w czym jesteśmy konkurencyjni, co możemy zaoferować klientowi, czy jesteśmy gotowi na nadchodzące zmiany i czy sprostamy oczekiwaniom klienta i zmieniającego się świata?

Można to ocenić zadając sobie kilka szczegółowych pytań. Czy moja kancelaria obrała konkretną strategię budowania przewagi konkurencyjnej? Czy potrafi zaoferować klientowi to, czego dokładnie potrzebuje, stać się jego zaufanym doradcą? Czy świadoma jest tego, co jest jej przewagą konkurencyjną i co tak naprawdę sprzedaje klientom? Czy ma świadomość dostępnych narzędzi IT oraz nowoczesnej komunikacji i czy potrafi skutecznie z nich korzystać? Czy myśli o optymalizacji kosztów i poprawie jakości komunikacji z klientem?

Szanse znalezienia swojego miejsca na rynku mają tylko te kancelarie, które najlepiej dostosują się do panujących trendów i wyciągną z nich konstruktywne wnioski. Będą to kancelarie, które w najlepszy sposób wykorzystają zmiany do budowy przewagi konkurencyjnej oraz wartości dla swoich klientów.

**dr Piotr W. Kowalski,
partner zarządzający w INSPIRE**

**Marcin Wystrychowski,
partner w BIG FOUR Group**