

# Strategia firmy a model współpracy pomiędzy departamentem prawnym a kancelarią zewnętrzną

dr Piotr W. Kowalski



*inspire*

TRANSFORMING LEADERS

# Cel prezentacji

Celem prezentacji jest odpowiedź na trzy kluczowe pytania w czasach „kryzysu”:

- Jak strategia firmy kształtuje model departamentu prawnego?
- Jak przyjęty model departamentu prawnego kształtuje relację z kancelarią zewnętrzną?
- Jak mierzyć jakość pracy prawników zewnętrznych?

# Nowy model departamentu prawnego

(1) 74% badanych GC stwierdziło, że w ciągu ostatniego roku znacząco wzmocniło swoją pozycję w zarządzaniu firmą:

- DP jest teraz traktowany jako partner biznesowy, nie tylko „wewnętrzne wsparcie”
- DP ma obecnie znaczący wkład w kształtowanie strategii firmy
- DP rozszerzył zakres swojej odpowiedzialności na nowe obszary:
  - dobre praktyki zarządcze
  - etyka w biznesie

(2) 58% badanych GC rozbudowało swoją funkcję, wzrost zastosowania technologii w standaryzacji procesów\*

Zarządzanie ryzykiem jest w centrum uwagi zarządów firm

\*źródło: Eversheds, „The client’s revolution 2010”

# Strategia firmy, zarządzanie ryzykiem a funkcje DP

## – przykład firmy farmaceutycznej



Decyzja zarządu co do funkcji DP w systemie zarządzania ryzykiem firmy jest podstawą modelu relacji z prawnikami zewnętrznymi  
Case study: Cisco Systems. Inc.\*

Natężenie ryzyka	<p>Zlecane prawnikom zewnętrznym, zarządzanie i nadzór nad procesem – wewnętrzne</p>	<p>Cisco koncentruje pracę 200 prawników wewnętrznych na sprawach WYSOKIEGO RYZYKA budujących PRZEWAGĘ KONKURENCYJNĄ</p>
	<p>LPO – <u>legal processes outsourcing</u>: zlecane na zewnątrz w celu automatyzacji i zmniejszenia kosztów: rutynowość i ekonomia skali</p>	<p>Jeśli stworzenie efektywnych wewnętrznych procesów („automatyzacja”) nie jest możliwe – zlecane na zewnątrz</p>

\*źródło: Cisco Systems Inc. General Counsel Roundtable

# Pojęcie “usługi prawnicze” to generalizacja – konieczny jest „unbundling”!

To, jakiej części „matrycy ryzyka” dotyczą usługi ma fundamentalny wpływ na:

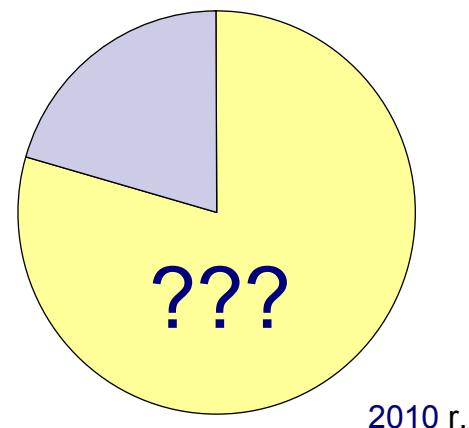
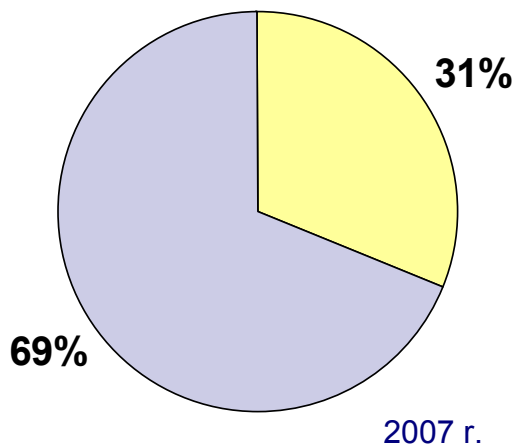
- ich wartość dla klienta
- sposób określenia ceny
- zarządzanie procesem zakupu
- zarządzanie relacją z klientem
- mierniki jakości

Najczęstszym źródłem nieporozumień w relacji DP a prawnicy zewnątrzni jest odmienne postrzeganie charakteru świadczonych usług.

# Matryca ryzyka – postrzeganie charakteru usługi prawnej

Natężenie ryzyka 100 0	<p><b>Co kupujemy</b> – poczucie bezpieczeństwa, doświadczenie prowadzenia podobnych spraw - dla nas wyjątkowych</p> <p><b>Wartość</b> – wysoka, cenę wyznacza zarówno rynek, jak i nasze doświadczenie z tego typu ryzykiem</p> <p><b>Metoda wyceny</b> – stawka godzinowa, ew. <i>success fee</i></p> <p><b>Zarządzanie relacją</b> – potrzeba bliskiej relacji za strony klienta (<i>hand holding</i>), duże znaczenie elementów personalnych</p> <p><b>Proces zakupu</b> – referencje</p> <p><b>Mierniki jakości</b> – postrzeganie jakości przez pryzmat zarządzania relacją i oczekiwaniami klienta</p>	<p><b>Co kupujemy</b> – unikalne, kreatywne rozwiązania oparte o doskonałą znajomość naszej firmy i jej branży</p> <p><b>Wartość</b> – wysoka, cena ma drugorzędne znaczenie</p> <p><b>Metoda wyceny</b> – <i>value billing</i></p> <p><b>Zarządzanie relacją</b> – <i>partnering</i>, bardzo bliska współpraca, prawnik członkiem zespołu klienta</p> <p><b>Proces zakupu</b> – nieformalny, bezpośrednie negocjacje</p> <p><b>Mierniki jakości</b> – głębokie rozumienie celów klienta, ekspertyza, stworzenie wartości dodanej</p>
	<p><b>Co kupujemy</b> – obniżenie kosztów, oszczędność czasu, efektywność procesów</p> <p><b>Wartość</b> – niska, usługa traktowana jest jak towar, który można kupić i szeregu podobnych dostawców</p> <p><b>Metoda wyceny</b> – ryczałt (<i>fixed fee</i>)</p> <p><b>Zarządzanie relacją</b> – outsourcing zarówno problemu, jak i procesów biznesowych (LPO)</p> <p><b>Proces zakupu</b> – RFP</p> <p><b>Mierniki jakości</b> – oszczędności finansowe, lepsze wykorzystanie własnych zasobów, efektywność i niezawodność procesów</p>	<p><b>Co kupujemy</b> – dobrą znajomość branży i najlepszych rozwiązań dla danych typów spraw, <i>best market practices</i>, sprawdzone procesy i rozwiązania</p> <p><b>Wartość</b> – średnia, cenę wyznacza cena rynkowa dla danego typu kancelarii lub ryczałt</p> <p><b>Metoda wyceny</b> – budżet lub ryczałt</p> <p><b>Zarządzanie relacją</b> – outsourcing problemu, ograniczony nadzór wewnętrzny</p> <p><b>Proces zakupu</b> – RFP, panel firm</p> <p><b>Mierniki jakości</b> – <i>value for money</i>, efektywność, elastyczność dostosowana do potrzeb klienta</p>
	0	100 Strategiczność

# KPI dla usług prawnych



- Czy wiesz jaki jest zwrot na Twojej inwestycji?
- Czy przeprowadzasz formalną ocenę prawników zewnętrznych?

Badanie przeprowadzone w 2007 r.\* wykazało, że wśród firm dokonującej formalnej oceny nastąpiła co najmniej umiarkowana poprawa w jakości zewnętrznych usług prawnych. Te spośród firm, które miały najbardziej rozbudowany system oceny (pięć lub więcej kryteriów) odnotowały największą poprawę jakości.



# Mierniki oceny usług prawnych rekomendowane przez GCR – General Counsel Roundtable

1. Zrozumienie celów klienta (biznesowych, prawnych).
2. Kompetencja (merytoryczna wiedza prawnicza).
3. Wydajność (odpowiedni dobór pracowników, efektywne wykorzystanie czasu przy projekcie).
4. Reaktywność (dotrzymanie terminów i ustaleń dotyczących personelu i rozliczeń).
5. Przewidywalność (ostateczna suma wynagrodzeń zbliżona do początkowo zaplanowanego budżetu).
6. Skuteczność (dobrze zaplanowana i wykonana strategia, osiągnięcie pozytywnego rezultatu).
7. Elastyczność (otwartość w kwestiach sposobów rozliczeń i doboru pracowników).
8. Value for money (czy kancelaria / prawnik był wart swojej ceny).

## Wniosek 1

Jako klient – dokonaj analizy tego, co kupujesz!

Jako kancelaria – realistycznie oceń, co sprzedajesz!

## Wniosek 2

Nie ma „optymalnego” modelu relacji pomiędzy kancelarią a DP – są tylko modele mniej lub bardziej funkcjonalne.

Jaki jest dobry dla Ciebie?

## Wniosek 3

Bądź konsekwentny! Wybór modelu oznacza dostosowanie struktur, procesów wewnętrznych, kultury organizacyjnej – inaczej nie będziesz skuteczny!

## Wniosek 4

Jeśli zależy Ci na jakości usług prawnych wprowadź formalne kryteria ich oceny (KPI – *key performance indicators*).

Dziękuję za uwagę.

dr Piotr W. Kowalski  
*managing partner & executive coach*

*inspire*

TRANSFORMING LEADERS

✉ Lisa Kuli 8, 01-512 Warszawa

☎ 0048 22 8392769

📱 0048504007971

@ piotr.kowalski@thecoach.pl

🌐 www.thecoach.pl

*inspire*

TRANSFORMING LEADERS

www.thecoach.pl