

## Ewolucja czy rewolucja? Dokąd zmierza rynek usług prawnych?

Sytuacja rynkowa, w jakiej obecnie znalazły się polskie kancelarie prawne, przynosi fundamentalne zmiany i stawia wiele wyzwań dla ich partnerów. Dotyczą one takich aspektów jak: zmiana oczekiwań klientów, udział nowego pokolenia prawników, ekspansja rewolucji technologicznej czy nowych kanałów komunikacji. Umiejętność ich wdrożenia stanowić będzie podstawę przewagi konkurencyjnej w nadchodzących latach. Kancelarie, które ją zdobędą, będą miały szansę utrzymania się na rynku i dalszy rozwój. Co stanie się z innymi – pokaże czas.

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, jakie mają wpływ na branżę prawną. W obliczu zmian, których katalizatorem stał się obecny kryzys gospodarczy, niektóre kancelarie, dostrzegając wybrane ich aspekty, starają się stawić im czoła. Inne obserwują spadek przychodów i metodą prób i błędów szukają przyczyn tego zjawiska. Istnieje też grupa kancelarii, które na transformację na rynku nie reagują wcale, twierdząc, że one ich nie dotyczą. Jaką postawę przyjęła Twoja kancelaria?

### Trendy na rynku usług prawnych.

#### Oczekiwania klientów kancelarii prawnych – ,czyli, jak kupić „więcej, za mniej”?

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% badanych partnerów zarządzających i 76% General Counsel 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% 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 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 o doskonałą znajomość 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 – czyli dlaczego mój stały klient nie jest już lojalny?

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, tłumaczona 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 – czyli usługi prawne na półce w supermarkecie?

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). Można powiedzieć, że usługi prawne przestały być już tajemnie strzeżoną recepturą Coca Coli. 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 prawniczego „outsourcingu”. Dodatkowo klienci spostrzegli, iż 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 – czyli sprzedawaj rezultat, a nie godzinę pracy.

Obserwujemy zmianę procedur i sposobu zakupu usług prawnych (przetargi, sprzedaż online). Decydentami stają się specjaliści do spraw zakupów usług. Wzrasta także ilość kancelarii stosujących alternatywne metody rozliczania, jak wynagrodzenie od sukcesu czy ryczałt, co potwierdza aż 88% 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 – czyli o sprzedaży usług prawnych na Facebooku.

Korzystamy z takich narzędzi, jak notebooki, 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, portali typu extranet (por. portal procesowy Wardynski i Wspólnicy – [www.portalprocesowy.pl](http://www.portalprocesowy.pl)) czy blogów (blog farmaceutyczny DZP – [blog.dzp.pl/pharma](http://blog.dzp.pl/pharma)). 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 umożliwi im kontaktowanie się w zupełnie nowy sposób. Organizują się klienci (Polskie Stowarzyszenie Prawników Przedsiębiorstw), a z drugiej strony prawnicy (Polski Związek Pracodawców Prawniczych).

## Zmiany pokoleniowe – czyli o frustracji, braku zrozumienia i konfliktach interesów.

Kancelarie zatrudniają różne pokolenia prawników. Pracują w nich z jednej strony 45–55 letni partnerzy, z drugiej zaś – młodzi 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 doświadczonego mentora, który dzielił się swoją wiedzą i wprowadzał w tajniki prawniczego rzemiosła. Dziś coraz mniej jest chętnych do tej roli, a powszechna presja i brak czasu sprawiają, że młodzi prawnicy stawiani są w sytuacji „pływać albo tonić”. 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.

## Podsumowanie.

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: konsorcja (Consortio LEX), sieci franczyzowe (KrisLex czy Omega), pozyskiwanie finansowania na rozwój przez giełdę (CAUSA czy AUXILIUM). Rozwijają się butikiki 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 pomiędzy 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.). Wprowadzenia do kancelarii instytucjonalnych inwestorów finansowych i profesjonalnych zarządów zmieni fundamentalnie warunki konkurencji na rynku usług prawnych.

## Czy jesteśmy 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 jesteś my konkurencyjni, co możemy zaoferować klientowi, czy jesteśmy gotowi na nadchodzące zmiany i czy sprostamy oczekiwaniom klienta i zmieniającego się świata?

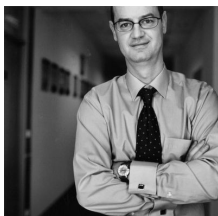
Czy Twoja Kancelaria:

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

Naszym zdaniem 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. A co stanie się z pozostałymi?

Zapraszamy do dyskusji i przesyłania nam swoich spostrzeżeń. Będą szczególnie cenne w analizie dotyczącej wpływu przedstawionych trendów i wyzwań na praktykę zarządzania kancelarią prawną z perspektywy partnera zarządzającego, którą zamierzamy przedstawić w kolejnej publikacji.

## O AUTORACH:



**dr Piotr W. Kowalski**, partner zarządzający INSPIRE ([www.thecoach.pl](http://www.thecoach.pl)) firmy specjalizującej się w executive coachingu & mentoringu oraz doradztwie strategicznym dla firm z sektora usług profesjonalnych; przez wiele lat pełnił funkcję partnera zarządzającego działu podatkowego i prawnego PricewaterhouseCoopers w Polsce.

Kontakt: [piotr.kowalski@thecoach.pl](mailto:piotr.kowalski@thecoach.pl)



**Marcin Wystrychowski**, partner w BIG FOUR Group ([www.bigfour.pl](http://www.bigfour.pl)) firmy specjalizującej się w doradztwie strategicznym, biznesowym i marketingowym dla sektora usług profesjonalnych; pracował w Ernst & Young oraz PricewaterhouseCoopers; ostatnio odpowiedzialny za rozwój biznesu, marketing i PR kancelarii Baker & McKenzie.

Kontakt: [marcin.wystrychowski@bigfour.pl](mailto:marcin.wystrychowski@bigfour.pl)