

# KONKURENCYJNOŚĆ KANCELARII PRAWNYCH

Jak zdobyć i utrzymać przewagę?

Marek Gnusowski

---

---

---



Wolters Kluwer  
Polska

# KONKURENCYJNOŚĆ KANCELARII PRAWNYCH

Jak zdobyć i utrzymać przewagę?

Marek Gnusowski

---

---

Zamów książkę w księgarni internetowej

**proinfo**.pl  
księgarnia internetowa



Wolters Kluwer  
Polska

WARSZAWA 2017

*Stan prawny na 1 kwietnia 2017 r.*

Recenzent

*Dr hab. Igor Postuła*

Wydawca

*Agata Jędrasik*

Redaktor prowadzący

*Grażyna Polkowska-Nowak*

Opracowanie redakcyjne i łamanie

*Violet Design*

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

**prawolubni**  


**SZANUJMY PRAWO I WŁASNOŚĆ**  
Więcej na [www.legalnakultura.pl](http://www.legalnakultura.pl)  
**POLSKA IZBA KSIĄŻKI**

© Copyright by

Wolters Kluwer Polska SA, 2017

ISBN: 978-83-8107-373-8

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 19

e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)

[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)

księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

# SPIS TREŚCI

Wykaz skrótów .....	11
Wstęp .....	13

## Rozdział 1

<b>Konkurencyjny rynek usług prawnych .....</b>	<b>21</b>
1.1. Formalne kryteria wydzielenia branżowego rynku usług prawnych .....	21
1.2. Charakterystyka usług prawnych .....	24
1.2.1. Usługi prawne jako usługi profesjonalne .....	27
1.2.2. Wolne zawody .....	29
1.3. Charakterystyka zawodów prawniczych .....	31
1.3.1. Zawód adwokata .....	31
1.3.2. Zawód radcy prawnego .....	34
1.3.3. Różnice między radcami prawnymi a adwokatami .....	36
1.3.4. Status doradców prawnych .....	37
1.4. Rynek usług prawnych w Polsce w ujęciu ekonomicznym .....	38
1.4.1. Podstawowe dane statystyczne oraz wycena rynku .....	38
1.4.2. Zmiany w podaży na rynku usług prawnych .....	42
1.4.2.1. Dostępność do usług prawników .....	44
1.4.2.2. Opis zbiorowości kancelarii prawnych w Polsce .....	45
1.4.3. Popyt na usługi prawne i jego determinanty .....	46
1.4.3.1. Przyczyny niskiego popytu na usługi prawne .....	49
1.4.4. Ceny usług prawnych .....	51
1.5. Trendy na rynku usług prawnych wpływające na jego konkurencyjność .....	53

## Rozdział 2

<b>Charakterystyka konkurencyjności kancelarii prawnych</b> .....	61
2.1. Pojęcie konkurencyjności i jego teoretyczne odniesienia .....	61
2.1.1. Teoria konkurencyjności oparta na współzawodnictwie .....	63
2.1.1.1. Pojęcie przewagi konkurencyjnej .....	67
2.1.2. Założenia nurtu konkurencyjności opartego na współpracy .....	69
2.1.3. Specyfika konkurowania w usługach prawnych .....	71
2.2. Sposoby pomiaru konkurencyjności kancelarii prawnych .....	74
2.2.1. Konkurowanie o usługobiorców i nowe mierniki konkurencyjności .....	76
2.3. Analiza pozycji konkurencyjnej kancelarii prawnych .....	78
2.3.1. W jaki sposób kancelarie powinny analizować swoich konkurentów? .....	79
2.3.2. Podstawowe sposoby systematyzacji zbiorowości polskich kancelarii prawnych .....	83
2.3.2.1. Rodzaje kancelarii prawnych w Polsce .....	86
2.3.3. Ocena pozycji konkurencyjnej prawników w świetle badań empirycznych .....	92
2.3.3.1. Wielkość kancelarii a ocena pozycji konkurencyjnej .....	93
2.3.3.2. Rok powstania kancelarii a ocena pozycji konkurencyjnej .....	94
2.3.3.3. Rodzaj obsługiwanych klientów a ocena pozycji konkurencyjnej .....	95
2.4. Konkurencyjność kancelarii z punktu widzenia nabywców .....	97
2.4.1. Charakterystyka klientów indywidualnych kancelarii prawnych .....	100
2.4.2. Charakterystyka klientów instytucjonalnych korzystających z usług kancelarii prawnych .....	101
2.4.3. Wpływ jakościowych oczekiwań klientów na konkurencyjność kancelarii prawnych .....	104
2.4.3.1. Identyfikacja uniwersalnych oczekiwań klientów .....	105
2.4.3.2. Oczekiwania dotyczące kwalifikacji zawodowych .....	105

2.4.3.3. Oczekiwania wynikające z zasad etyki zawodowej .....	106
2.4.3.4. Oczekiwania dotyczące kwestii finansowych ....	107
2.4.3.5. Oczekiwania dotyczące komunikacji z klientami .....	107
2.4.3.6. Pozostałe jakościowe oczekiwania klientów ....	108
2.4.3.7. Identyfikacja oczekiwań jakościowych klientów indywidualnych kancelarii prawnych .....	108
2.4.3.8. Oczekiwania związane z empatią prawników ...	110
2.4.3.9. Oczekiwania związane ze sprawnością działania .....	110
2.4.3.10. Oczekiwania związane z przejrzystością i demystyfikacją .....	111
2.4.3.11. Oczekiwania związane z wykorzystywaniem wiedzy .....	112
2.4.3.12. Oczekiwania związane z profesjonalną prezentacją .....	112
2.4.3.13. Aktualne oczekiwania klientów instytucjonalnych wobec prawników .....	113
2.5. Determinanty konkurencyjności kancelarii prawnych .....	115
2.5.1. Założenia metodyczne badania ilościowego .....	116
2.5.1.1. Charakterystyka badanej populacji .....	118
2.5.1.2. Struktura badanej populacji .....	119
2.5.2. Analiza czynników konkurencyjności kancelarii prawnych w świetle badań własnych .....	121

### **Rozdział 3**

<b>Strategie konkurowania na rynku usług prawnych .....</b>	<b>130</b>
3.1. Teoretyczne założenia budowania strategii konkurencyjności kancelarii prawnej .....	130
3.1.1. Strategie wyróżniania się na rynku .....	132
3.1.2. Rola specjalizacji w usługach prawnych .....	134
3.1.3. Charakterystyka specjalizacji w konkretnych dziedzinach prawa .....	134
3.1.4. Konkurowanie poprzez specjalizację w obsłudze konkretnych grup klientów .....	135

3.1.5. Strategia dywersyfikacji .....	136
3.1.6. Wybrane strategie konkurowania kancelarii prawnych .....	137
3.2. Marketingowa koncepcja konkurencyjności .....	138
3.2.1. Bariery zastosowania marketingu w kancelariach prawnych .....	138
3.2.2. Jaki marketing na rynku usług prawnych – diagnoza ....	140
3.2.3. Podstawy teoretyczne relacyjnego marketingu usług ....	142
3.2.4. Marketing relacyjny w kancelarii prawnej .....	145
3.2.5. Charakterystyka marketingowego zarządzania organizacją usługową .....	147
3.2.6. Elementy teorii marketingowego zarządzania .....	148
3.2.6.1. Budowanie trwałych relacji z klientami – cykl obsługi klienta (CLAN) .....	149
3.2.6.2. Program Prowadzenia Indywidualnego Klienta (PIK) .....	155
3.2.7. Stosowanie marketingu relacyjnego w kancelarii prawnej w świetle badania empirycznego .....	158
3.3. Strategia konkurowania przez jakość .....	161
3.3.1. Pojęcie i istota jakości usług .....	162
3.3.2. Teoretyczne modele i definicja jakości usług .....	163
3.3.2.1. Model jakości usług Ch. Grönroosa .....	164
3.3.2.2. Model jakości usług A. Parasuramana, V. Zeithaml, L.L. Berry'ego (model luk) .....	167
3.3.2.3. Model jakości cząstkowych E. Gummessaona ....	170
3.3.2.4. Model jakości synkretycznej K. Rogozińskiego ...	171
3.3.2.5. Definicja jakości usług .....	173
3.3.3. Jakość usług jako źródło lojalności klientów .....	175
3.3.3.1. Relacja jakość – lojalność w świetle badania empirycznego .....	177
3.3.4. Jak badać jakość usług prawnych? .....	179
3.3.4.1. Istota metody SERVQUAL .....	181
3.3.4.2. Zastosowanie metody SERVQUAL .....	183
3.3.5. Strategia zarządzania jakością usług .....	186
3.3.6. Zadowolenie klienta jako wyznacznik jakości usług w świetle badania empirycznego .....	188
3.3.7. Konkurowanie przez jakość usług prawnych .....	192

3.4. Strategia konkurowania poprzez pozytywne podejście do reklamacji klientów .....	194
3.4.1. Jak prawnicy postrzegają składane przez klientów reklamacje? .....	194
3.4.2. Cechy negatywnego podejścia do reklamacji .....	196
3.4.3. Założenia pozytywnego podejścia do reklamacji .....	198
3.4.4. Jak realizować politykę pozytywnego podejścia do reklamacji – rekomendacje .....	199
3.4.4.1. Korzyści wynikające z wprowadzonych zmian .....	200
3.5. Strategia konkurowania za pomocą kluczowych kompetencji oraz wyróżniających firmę zdolności .....	201
3.5.1. Kluczowe kompetencje kancelarii prawnej .....	202
3.5.2. Kompetencje pracowników kancelarii prawnych .....	205
3.5.3. Kompetencje menedżera kancelarii prawnej .....	207
3.5.4. Koncepcja kluczowych zdolności .....	211
3.5.5. Organizacja ucząca się .....	212
3.5.6. Dylemat menedżerski – kto powinien zarządzać kancelarią prawną? .....	213
3.6. Przedsiębiorcza koncepcja konkurencyjności kancelarii prawnej .....	215
3.6.1. Istota przedsiębiorczości .....	216
3.6.2. Prawnik jako przedsiębiorca .....	217
3.6.3. Kompetencje przedsiębiorczych prawników .....	218
3.7. Założenia nurtu konkurencyjności opartego na współpracy z nabywcami .....	222
<b>Zakończenie</b> .....	225
<b>Bibliografia</b> .....	227
<b>Akty prawne i orzecznictwo</b> .....	241
<b>Aneks – Kwestionariusz ankiety – badanie ilościowe</b> .....	243
<b>Spis rysunków</b> .....	257
<b>Spis tabel</b> .....	259
<b>Spis wykresów</b> .....	261





## WYKAZ SKRÓTÓW

- k.c. – ustawa z 23.04.1964 r. – Kodeks cywilny (Dz.U. z 2017 r. poz. 459)
- Kodeks Etyki Adwokackiej – Zbiór Zasad Etyki Adwokackiej i Godności Zawodu (Kodeks Etyki Adwokackiej), uchwalony przez Naczelną Radę Adwokacką 10.10.1998 r. (uchwała nr 2/XVIII/98) ze zmianami wprowadzonymi uchwałą Naczelnej Rady Adwokackiej nr 32/2005 z 19.11.2005 r. oraz uchwałami Naczelnej Rady Adwokackiej nr 33/2011 – 54/2011 z 19.11.2011 r., [http://www.nra.pl/dokumenty/Kodeks\\_Etyki\\_Adwokackiej\\_tekst\\_jednolity.pdf](http://www.nra.pl/dokumenty/Kodeks_Etyki_Adwokackiej_tekst_jednolity.pdf)
- Kodeks Etyki Radcy Prawnego – Kodeks Etyki Radcy Prawnego, uchwalony przez Nadzwyczajny Krajowy Zjazd Radców Prawnych 22.11.2014 r. (uchwała nr 3/2014), [http://nowy.kirp.pl/wp-content/uploads/2015/03/Uchwała\\_NKZRP\\_3\\_20142.pdf](http://nowy.kirp.pl/wp-content/uploads/2015/03/Uchwała_NKZRP_3_20142.pdf)
- Konstytucja RP – Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2.04.1997 r. (Dz.U. Nr 78, poz. 483 ze zm.)
- MŚP – mikroprzedsiębiorstwa, małe i średnie przedsiębiorstwa
- OSNC – Orzecznictwo Sądu Najwyższego. Izba Cywilna
- p.adw. – ustawa z 26.05.1982 r. – Prawo o adwokaturze (Dz.U. z 2016 r. poz. 1999 ze zm.)
- PKD – Polska Klasyfikacja Działalności
- PKWiU – Polska Klasyfikacja WYROBÓW I USŁUG
- SN – Sąd Najwyższy
- TK – Trybunał Konstytucyjny
- TNS OBOP – Ośrodek Badania Opinii Publicznej
- u.r.p. – ustawa z 6.07.1982 r. o radcach prawnych (Dz.U. z 2016 r. poz. 233 ze zm.)
- u.s.d.g. – ustawa z 2.07.2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. z 2016 r. poz. 1829 ze zm.)



## WSTĘP

Niniejsza monografia jest poświęcona zagadnieniu konkurencyjności polskiego rynku usług prawnych. Usługi prawne odgrywają ważną i doniosłą rolę w społeczeństwie. Z punktu widzenia konkurencyjności jest to jednak rynek bardzo specyficzny. Po pierwsze, ocena udziału kancelarii prawnych w rynku jest utrudniona, ponieważ rynek usług prawnych ma charakter rozproszony, a do tego nie ma dostępnych danych dotyczących konkurencyjności publikowanych przez organy administracyjne lub samorządy zawodowe adwokatów lub radców prawnych. W takiej sytuacji najlepszym źródłem wiedzy o konkurentach są obsługiwani usługobiorcy. Po drugie, usługodawcy muszą spełniać liczne warunki, aby otrzymać zezwolenie na świadczenie usług prawnych. Po trzecie, proces transformacji oraz częściowe otwarcie dostępu do zawodów prawniczych znacząco zmieniły ustrojową i zawodową pozycję prawników. Postępująca deregulacja rynku usług prawnych wymusiła na nich zwiększenie starań o rentowność prowadzonych działań, konieczność pozyskiwania informacji rynkowej oraz staranniejszego profilowania własnej oferty, nie mówiąc już o promocji. W usługach prawnych konkurowanie jest jednak utrudnione, ponieważ zasady pozyskiwania i informowania klientów są w dużym stopniu wyznaczane przez prawne i etyczne normy zawodowe. Powyższe sprawia, że prawnicy albo wcale nie mogą się reklamować, albo ich promocja jest bardzo ograniczona. Ponadto istnieją liczne bariery wejścia na rynek, które sprawiają, że młodym prawnikom coraz trudniej jest zakładać swoje kancelarie. Jednocześnie należy zaznaczyć, że przedmiot usług prawnych bardzo się zmienił, stając się wielokrotnie bardziej skomplikowany. Powiększyła się też dysproporcja zasobów wiedzy, jakimi dysponują usługodawcy i usługobiorcy, zwłaszcza w obszarach związanych

z wąskimi specjalizacjami prawnymi. Dysproporcja ta utrudnia racjonalny wybór usługodawcy czy też ocenę jakości świadczonych usług. Specyficzne jest również to, że nabywcy usług prawnych, w sytuacji gdy ich podstawowe wartości są zagrożone, często postępują emocjonalnie, wbrew tradycyjnemu mechanizmowi rynkowemu, opierającemu się na założeniu racjonalności postępowania konsumenta.

Na konkurencyjność rynku ogromny wpływ wywierają również czynniki ekonomiczne, dotyczące zarówno podaży, jak i popytu. Uwzględniając stronę podażową, można stwierdzić, że w wyniku otwarcia dostępu do zawodów prawniczych polski rynek usług prawnych w ostatnich latach znacząco się powiększył. W porównaniu z rokiem 2005 w Polsce obecnie usługi świadczy co najmniej dwa razy więcej adwokatów i radców prawnych (niewiele ponad 20 000 w 2005 r. i około 55 000 w 2016 r.). Przewiduje się również, że w kolejnych latach liczba prawników będzie systematycznie wzrastać. Zmiany ilościowe powodują wzrost konkurencji w tej branży. Dodatkowo swoją działalność intensywnie rozwijają doradcy prawni, a także osoby udzielające porad w Internecie. Prawnicy są zatem coraz częściej zmuszeni do konkurencji o nabywców, a co za tym idzie – rośnie ich zainteresowanie możliwościami uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Wobec intensywnych zmian po stronie podażowej kluczowym zadaniem, przed którym stoją obecnie prawnicy w Polsce, jest pobudzenie popytu na usługi prawne. Jak na razie popyt ten jest na dość niskim poziomie i ma charakter mało stabilny i nierównomierny. Polacy mają słabo rozwiniętą świadomość prawną. Nie ufają prawnikom i nie odczuwają potrzeby korzystania z ich usług nawet w trudnych sytuacjach życiowych. Jednakże popyt na usługi prawne ma znaczny potencjał wzrostu. W tym celu prawnicy powinni go stymulować. Moim zdaniem najbardziej skutecznym stymulatorem jest stosowanie zasad marketingowego zarządzania procesem obsługi klienta oraz budowanie pozytywnego wizerunku prawnika jako profesjonalisty.

W związku z powyższym nasuwa się pytanie, na ile aktualne warunki funkcjonowania rynku usług prawnych wywierają wpływ na kształtowanie się konkurencyjności kancelarii. Wszystkie wymienione powyżej

czynniki sprawiają, że rynek usług prawnych znajduje się w przełomowym momencie. Obserwowane zjawiska przekształcania rynku sprzedawcy w rynek nabywcy oraz fakt, że prawnicy są coraz częściej zmuszeni do konkurowania o klientów, wymagają stosowania skutecznych sposobów konkurowania. Z moich obserwacji wynika, że kancelarie prawne stosują różne strategie działania. Niektóre w bardzo aktywny sposób próbują wyróżniać się i walczyć o klientów, wdrażając liczne innowacje. Inne, równie aktywnie, stawiają na budowanie trwałych relacji z klientami. Pozostałe obserwują spadek przychodów i metodą prób i błędów szukają przyczyn tego zjawiska. Istnieje też grupa kancelarii, które nie reagują wcale, twierdząc, że konkurencja na rynku ich nie dotyczy. Wydaje się, że wiedza, które czynniki przyczyniają się do polepszania sytuacji kancelarii na konkurencyjnym rynku, może być przydatna dla każdej z tych grup. Wobec powyższego starałem się wykazać, że na konkurencyjnym rynku usług prawnych sukces może przynieść przede wszystkim koncentracja na utrzymywaniu klientów, a nie tylko na ich pozyskiwaniu. To właśnie takie działanie, a nie podejmowane *ad hoc* kampanie marketingowe, okazuje się skuteczne w długim okresie. Chodzi zatem o stosowanie założeń relacyjnego marketingu usług profesjonalnych. Zgodnie z tymi założeniami za kluczową perspektywę oceny pozycji konkurencyjnej organizacji usługowej przyjmuje się perspektywę usługobiorcy, a co za tym idzie – najlepszym sposobem konkurowania na rynku usług prawnych jest doskonalenie jakości świadczonych usług i budowanie trwałych relacji z klientami.

Fakt istnienia konkurencji na rynku usług prawnych nie oznacza, że nie można osiągnąć na nim sukcesu. Rynek ten jest, moim zdaniem, nadal daleki od nasycenia i cały czas wykazuje znaczny potencjał rozwojowy. Prawnicy powinni jednakże wypracować rozwiązania, które pomogą im w jego optymalnym zagospodarowaniu. Pierwszym krokiem powinna być próba znalezienia przez prawników odpowiedzi na następujące pytania: 1) jaka jest moja pozycja konkurencyjna i w jaki sposób chciałbym budować przewagę konkurencyjną?; 2) co mógłbym zaoferować klientowi i czy potrafię sprostać jego oczekiwaniom? To właśnie drugie pytanie, stawiające w centrum uwagi klienta, jest kluczowe. Obserwacja rynku usług prawnych pozwala jednak stwierdzić, że nie zawsze taką strategię przyjmuje większość prawników.

Prawnicy są coraz częściej zmuszeni do konkutowania o nabywców, a co za tym idzie – rośnie ich zainteresowanie możliwościami uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku. W Polsce zauważalny jest deficyt naukowych opracowań poświęconych usługom prawnym. W ciągu ostatnich dziesięciu lat zauważyć można wzrost zainteresowania praktyków szeroko pojętym zarządzaniem kancelarią prawną, jednakże wspomniane wyżej kwestie podejmowane są rzadko albo też wybiórczo w opracowaniach podbudowanych teoretycznie, co sprawia, że praktycy metodą „prób i błędów” starają się rozwiązywać pojawiające się przed nimi problemy dotyczące zarządzania kancelarią. Świadczy to o niewykorzystanym potencjale badawczym tej tematyki.

Podjęta w monografii problematyka jest aktualna z uwagi na jej znaczenie gospodarcze i możliwość praktycznego wdrożenia uzyskanych wyników przez prawników. Książka jest skierowana przede wszystkim do adwokatów oraz radców prawnych, ponieważ opisuje najskuteczniejsze sposoby konkutowania kancelarii prawnych prowadzonych przez te właśnie grupy zawodowe. Z uwagi na opisywanie wielu zagadnień dotyczących zarządzania kancelarią prawną przydatna może być również dla menedżerów, pracowników działów HR oraz osób zajmujących się marketingiem usług prawnych. Podejście teoretyczne może zainteresować również pracowników naukowych pracujących na kierunkach prawnych oraz ekonomicznych, a także kształconych przez nich studentów.

Głównym celem monografii było zdiagnozowanie najważniejszych czynników konkurencyjności kancelarii prawnych oraz opracowanie na ich podstawie odpowiednich dla kancelarii strategii konkutowania. Oprócz celu głównego wyznaczyłem też kilka celów szczegółowych, takich jak: usystematyzowanie pojęć związanych z usługami prawnymi, zarządzaniem marketingowym, konkurencyjnością oraz jakością usług prawnych, szczegółowa charakterystyka konkurencyjnego rynku usług prawnych, wyróżnienie sposobów pomiaru pozycji konkurencyjnej kancelarii prawnych, wskazanie najważniejszych czynników konkurencyjności oraz opracowanie strategii konkutowania pozwalających na wyróżnianie się na rynku usług prawnych. Oczywiście wybór proponowanych koncepcji konkurencyjności jest autorski. Strategie są

ze sobą powiązane i łącznie tworzą jedną strategię konkurowania, akcentującą większą rolę współpracy z nabywcami niż wykorzystywania tychże klientów do prowadzenia walki z konkurentami. O przyjęciu relacyjnej, a nie transakcyjnej perspektywy zdecydował fakt, że kancelarie prawne są relatywnie małymi firmami świadczącymi usługi profesjonalne.

Jednocześnie w pracy przedstawiam wyniki autorskiego badania empirycznego dotyczącego oceny czynników konkurencyjności kancelarii prawnych, przeprowadzonego wśród prawników prowadzących kancelarie prawne w Wielkopolsce. Zakres przestrzenny monografii ma wymiar dwojaki. W części dotyczącej ogólnej charakterystyki polskiego rynku usług prawnych zakresem objęto kancelarie prawne świadczące usługi w całej Polsce, w części empirycznej zbadano natomiast kancelarie prawne (adwokackie i radcowskie) z obszaru Wielkopolski.

Monografia powstała na bazie i stanowi rozwinięcie niepublikowanej rozprawy doktorskiej pt. *Wpływ jakości usług na konkurencyjność kancelarii prawnych*, obronionej przeze mnie na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu w styczniu 2015 r. Wykorzystując zaczerpnięte z rozprawy wyniki badania empirycznego, mogłem inaczej postawić problem badawczy. Wiedza o determinantach konkurencyjności kancelarii prawnych pozwoliła mi na określenie strategii konkurowania odpowiednich dla kancelarii prawnych. Powyższe znalazło odzwierciedlenie w przyjętym układzie monografii, która składa się z trzech rozdziałów, poprzedzonych wstępem i podsumowanych zakończeniem.

W rozdziale pierwszym przedstawiam formalne kryteria wydzielenia rynku usług prawnych, dokonuję jego klasyfikacji i podziału oraz opisuję różnice pomiędzy zawodami prawniczymi. Definiuję również pojęcia usług prawnych, usług profesjonalnych oraz kancelarii prawnej. Następnie charakteryzuję funkcjonowanie rynku usług prawnych w ujęciu ekonomicznym, rozpoczynając od wskazania danych makroekonomicznych, a kończąc na przedstawieniu trzech podstawowych elementów rynku, tj. zmian zachodzących w podaży usług prawnych, charakterystyki popytu na te usługi oraz analizy cen. Rozdział kończę,



wskazując piętnaście czynników mających wpływ na konkurencyjność, świadczących o tym, że rynek usług prawnych znajduje się w fazie przełomu.

W rozdziale drugim szczegółowo przedstawiam istotę konkurencyjności kancelarii prawnych. Oprócz usystematyzowania pojęć konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej opisuję specyfikę konkurencyjności na rynku usług prawnych oraz sposoby jej pomiaru, szczególnie akcentując wartość długookresowych relacji z klientami. Istotną część rozdziału stanowi również opis konkurencyjności kancelarii z punktu widzenia usługobiorców. Dokonuję w tym miejscu kluczowego podziału klientów na indywidualnych i instytucjonalnych oraz określam, jak podział ten wpływa na ocenę konkurencyjności kancelarii przez obie te grupy klientów. Następnie dokonuję zarówno teoretycznej, jak i empirycznej analizy pozycji konkurencyjnej oraz najważniejszych determinant konkurencyjności kancelarii prawnych. Umożliwia to płynne przejście na strategiczny poziom konkurowania w branży.

Rozdział trzeci dotyczy strategii konkurowania na rynku usług prawnych. Rozpaczynam go od przedstawienia teoretycznych aspektów budowania strategii konkurencyjności przedsiębiorstwa na przykładzie kancelarii prawnej. Następnie, uwzględniając specyfikę branżową, koncentruję się na sformułowaniu najważniejszych współczesnych koncepcji konkurencyjności kancelarii prawnych. Kolejno szczegółowo opisuję: marketingową strategię konkurencyjności opartą na teoretycznych podstawach relacyjnego marketingu usług, umożliwiającą stosowanie marketingowego zarządzania organizacją usługową, strategię konkurowania przez jakość świadczonych usług, strategię konkurowania poprzez pozytywne podejście do reklamacji klientów, strategię konkurowania za pomocą kluczowych kompetencji i wyróżniających firmę zdolności oraz przedsiębiorczą koncepcję konkurencyjności kancelarii prawnej. Zaproponowane strategie są ze sobą powiązane i łącznie przyczyniają się do przeprowadzenia reinterpretacji teorii konkurencyjności i wypracowania podstawowej strategii konkurowania przez współpracę z nabywcami, opartej na założeniach marketingowego zarządzania przez jakość usług.

---

W zakończeniu podsumowuję wnioski wynikające z analizy źródeł literaturowych oraz przeprowadzonych przeze mnie badań empirycznych, natomiast w aneksie umieściłem kwestionariusz ankiety oraz wybrane obliczenia statystyczne.

Serdecznie dziękuję Panu Profesorowi Kazimierzowi Rogozińskiemu, mojemu Nauczycielowi i promotorowi rozprawy doktorskiej, za wskazanie drogi oraz wyjątkową życzliwość, koleżankom i kolegom z Katedry Badań Rynku i Usług Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu za udzielone wsparcie merytoryczne, a recenzentowi tej monografii, Panu Profesorowi Igorowi Postule z Uniwersytetu Warszawskiego, za cenne wskazówki i uwagi.

*Marek Gnusowski*



## Rozdział 1

# KONKURENCYJNY RYNEK USŁUG PRAWNYCH

### 1.1. Formalne kryteria wydzielenia branżowego rynku usług prawnych

Usługi prawne<sup>1</sup> można zakwalifikować do tzw. dziedziny usług międzysektoralnych [Rogoziński, 2000b, s. 83–84]. Mogą być one świadczone zarówno w publicznym, jak i w prywatnym sektorze gospodarki. Przedmiot zainteresowania niniejszej monografii stanowią wyłącznie usługi prawne świadczone w prywatnym sektorze gospodarki<sup>2</sup> przez adwokatów oraz radców prawnych, stanowiące tak zwany rynek usług prawnych. Rynek jako kategoria ekonomiczna bywa określany w różnorodny sposób. Można spotkać interpretacje rynku jako pewnej formy więzi między uczestnikami, formy komunikowania się sprzedawców z nabywcami oraz zawierania transakcji sprzedaży czy też jako zgrupowanie nabywców [Limański, Śliwińska, 2002]. Najczęściej ekonomiści przez rynek rozumieją mechanizm, dzięki któremu kupujący i sprzedający współdziałają, ustalając ceny i wymieniając dobra i usługi [Samuelson, Nordhaus, 2012, s. 26]. Jest to również proces, za pomocą którego kupujący i sprzedający określają, co chcą kupić lub sprzedać

---

<sup>1</sup> Pojęcie usług prawnych zostanie zdefiniowane i szczegółowo omówione w podrozdziale 1.2. Z uwagi na niewielkie różnice semantyczne będę zamiennie używał pojęć usług prawnych oraz usług prawniczych.

<sup>2</sup> Pojęcie to oznacza część gospodarki narodowej, która nie jest finansowana ani kapitałem państwowym, ani samorządowym.

i na jakich warunkach [Kamerschen i in., 1991, s. 4]. Najczęściej przyjmuje się, że elementami rynku są podaż, popyt i ceny.

Nieodłącznym elementem rynku jest konkurencja. Uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swoich interesów, rywalizują między sobą ceną, jakością, innowacyjnością lub innymi właściwościami proponowanych przez siebie produktów lub usług. Na rynku konkurencyjnym wszystkie podmioty podlegają tym samym zasadom i funkcjonują w podobnym otoczeniu. Konkurencja pomiędzy podmiotami wymusza poszukiwanie rozwiązań obniżających koszty produkcji i poprawę jakości oferowanych dóbr i usług. Rynki można podzielić według branż<sup>3</sup>, np. rynek samochodowy, zbóż, usług prawnych. **Rynek usług prawnych można zdefiniować zatem jako miejsce procesów, które zachodzą między usługodawcami usług prawnych (prawnikami) a usługobiorcami (klientami instytucjonalnymi i indywidualnymi).**

W celu precyzyjnego ustalenia zakresu czynności, które są świadczone na rynku usług prawnych, pomocne mogą być klasyfikacje wydane na podstawie przepisów ustawy z 29.06.1995 r. o statystyce publicznej (Dz.U. z 2016 r. poz. 1068 ze zm.). Zgodnie z Polską Klasyfikacją Wyrobów i Usług (PKWiU)<sup>4</sup> pojęcie usług prawniczych oznacza następujące rodzaje usług:

- 69.10.11.0 – Usługi doradztwa prawnego i reprezentacji w dziedzinie prawa karnego;
- 69.10.12.0 – Usługi doradztwa prawnego i reprezentacji w dziedzinie prawa handlowego;
- 69.10.13.0 – Usługi doradztwa prawnego i reprezentacji w dziedzinie prawa pracy;

---

<sup>3</sup> Tradycyjnie charakterystyczne dla ekonomistów jest rozróżnianie zagadnień mikroekonomicznych i makroekonomicznych. W XX w. wyróżniono trzy nowe poziomy analizy: mikromikro, mezo i globalny [Gorynia, 1993]. W niniejszym rozdziale w centrum uwagi znajdzie się szczególny przypadek poziomu mezo, jakim jest branża. Zainteresowanie funkcjonowaniem branży wynika z faktu, że tzw. otoczenie branżowe jest podstawową determinantą zachowań przedsiębiorstw (kancelarii prawnych).

<sup>4</sup> Zob. rozporządzenie Rady Ministrów z 4.09.2015 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług (PKWiU) (Dz.U. poz. 1676).

- 69.10.14.0 – Usługi doradztwa prawnego i reprezentacji w dziedzinie prawa cywilnego;
- 69.10.15.0 – Usługi prawne dotyczące patentów, praw autorskich i pozostałych praw własności intelektualnej;
- 69.10.16.0 – Usługi notarialne;
- 69.10.17.0 – Usługi arbitrażowe i pojednawcze;
- 69.10.18.0 – Usługi prawne związane z aukcjami;
- 69.10.19.0 – Pozostałe usługi prawne.

W Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD)<sup>5</sup> usługi prawne znajdują się w sekcji M (działalność profesjonalna, naukowa i techniczna) w dziale 69 (działalność prawnicza, rachunkowo-księgowo i doradztwo podatkowe). W rozumieniu tej klasyfikacji działalność prawnicza obejmuje (69.10.Z):

- 1) reprezentowanie interesów jednej strony przeciw drugiej stronie przed sądem lub innym ciałem orzekającym, prowadzone przez adwokatów, radców prawnych lub pod ich nadzorem:
  - doradztwo i reprezentowanie w sprawach cywilnych,
  - doradztwo i reprezentowanie w sprawach karnych,
  - doradztwo i reprezentowanie w przypadkach sporów pracowniczych;
- 2) doradztwo prawne i ogólne konsultacje, przygotowywanie dokumentów prawnych w zakresie:
  - statutów, umów, porozumień i innych dokumentów związanych z prowadzeniem firm,
  - dokumentacji patentowej i praw autorskich,
  - przygotowywanie innych dokumentów prawnych, np. testamentów, pełnomocnictw;
- 3) działalność notariuszy, komorników, sędziów polubownych, rzeczników patentowych, radców prawnych, mediatorów sądowych.

---

<sup>5</sup> Zob. rozporządzenie Rady Ministrów z 24.12.2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (Dz.U. Nr 251, poz. 1885 ze zm.).

**Marek Gnusowski** – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, prawnik, adiunkt w Katedrze Badań Rynku i Usług na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu; jego zainteresowania badawcze dotyczą zarządzania organizacjami świadczącymi usługi profesjonalne; doradza kancelariom prawnym, m.in. w zakresie budowania strategii marketingowych.

Celem publikacji jest poszerzenie wiedzy o czynnikach konkurencyjności usług prawnych. W opracowaniu przedstawiono najskuteczniejsze sposoby konkurowania kancelarii prawnych oraz najważniejsze zagadnienia dotyczące zarządzania kancelariami, takie jak:

- ekonomiczna analiza rynku usług prawnych,
- trendy na rynku usług prawnych wpływające na jego konkurencyjność,
- specyfika konkurowania w usługach prawnych,
- pozycja konkurencyjna kancelarii prawnych,
- determinanty konkurencyjności kancelarii prawnych,
- strategię konkurowania na rynku usług prawnych.

Książka jest przeznaczona przede wszystkim dla adwokatów i radców prawnych. Powinna też zainteresować menedżerów, pracowników działów HR oraz osoby zajmujące się marketingiem usług prawnych. Przydatna będzie również pracownikom naukowym związanym z kierunkami prawnymi i ekonomicznymi, a także kształconym przez nich studentom.

„Marek Gnusowski koncentruje się na zagadnieniach, które nie były dotychczas przedmiotem pogłębionej analizy naukowej. (...) wskazuje prawnikom sposoby konkurowania, których stosowanie pozwala na osiągnięcie długofalowego sukcesu rynkowego. (...) Nie znam innej pracy w polskiej literaturze dotyczącej zarządzania, która w sposób kompletny i w ujęciu naukowym badałaby zagadnienie konkurencyjności kancelarii prawnych. (...) Klarowność wyводу i prawidłowa struktura pracy sprawiają, że jest ona interesująca dla czytelnika, zarówno dla teoretyka, jak i praktyka. (...) Autor trafnie identyfikuje trendy na rynku usług prawnych. (...) w obecnej sytuacji rynkowej większość prawników powinna szukać sposobów pozwalających na wyróżnianie swojej oferty, a pytanie, które sobie zadają, nie powinno brzmieć «Czy muszę konkurować?», ale «W jaki sposób powinienem konkurować?»”.

*Dr hab. Igor Postuła, Uniwersytet Warszawski*



ISBN 978-83-8107-373-8



**ZAMÓWIENIA:**

INFOLINIA 801 04 45 45, FAX 22 535 80 01  
ZAMOWIENIA@WOLTERSKLUWER.PL  
WWW.PROFINFO.PL

CENA 99 ZŁ (W TYM 5% VAT)