

## WPROWADZENIE – JAK POWSTAŁA TA KSIĄŻKA

*Zarządzanie kancelarią prawną – 100 najważniejszych pytań* to książka, która może przydać się nie tylko prawnikom prowadzącym własne kancelarie, ale również wszystkim tym, którzy chcą poszerzyć swoje horyzonty w zakresie komunikacji, tworzenia relacji międzyludzkich, *customer service*, zarządzania czasem własnym i współpracowników, rachunkowości zarządczej i technik przetwarzania informacji.

Starałam się w niej zawrzeć najistotniejsze zagadnienia związane z zarządzaniem kancelarią prawną, którymi zajmuję się od kilkunastu lat, doradzając zarówno małym i średnim kancelariom, jak i dużym międzynarodowym korporacjom prawniczym. Wierzę, że książka ta trafi w ręce ludzi, którzy dojrzeli do radykalnej przemiany dotyczącej nowego stylu zarządzania kancelarią, a tym samym przemianę tę przyśpieszy. Mam też nadzieję, że dotrze do wielu innych osób, którym jej treść wyda się godna zastanowienia, choć może nie będą jeszcze gotowe żyć w pełnej zgodzie z zawartym tu przesłaniem, stosując je w praktyce. Być może kiedyś ziarno zasiane podczas lektury zakiełkuje i ożyje także w nich.

W swojej obecnej postaci książka ta powstała – w znacznej mierze spontanicznie – jako odpowiedź na pytania, które zadawali mi prawnicy uczestniczący w prowadzonych przeze mnie, zarówno w kraju, jak i za granicą, szkoleniach, konferencjach, seminariach i warsztatach.

Wspomniane spotkania wiele mnie nauczyły i były niezwykle ciekawym doświadczeniem.

Niektóre pytania zapisałam prawie słowo w słowo. Inne są syntetyczne, bowiem każde powstało z połączenia kilku często zadawanych pytań pewnego typu, natomiast odpowiedź na nie utworzyłam, wydobywając samo sedno z paru rozmaitych odpowiedzi. Niekiedy w trakcie pisania nasuwała mi się zupełnie nowa odpowiedź, głębsza i wnikliwsza niż wszystkie, co wcześniej zdołałam sformułować.

## **PODZIĘKOWANIE**

Chciałabym podziękować tym wszystkim wyjątkowym ludziom, których napotkałam w swojej codziennej pracy, za ich odwagę, za gotowość sprostania przemianie wewnętrznej, za trudne pytania, jakie mi zadawali i za chęć słuchania. Bez nich książka ta nigdy by nie powstała. Należą do nielicznej ciałe, lecz na szczęście rosnącej grupy pionierów: osiągnąwszy pewien etap rozwoju, potrafią zerwać odziedziczone więzy schematów zachowań i działań.

Jestem głęboko wdzięczna Panu Prezesowi Maciejowi Bobrowiczowi za inspirację do napisania tej książki i za jego prekursorski wkład w zmianę świadomości środowiska prawniczego w Polsce w zakresie psychologii komunikacji oraz konieczności korzystania z narzędzi marketingowych.

Do stworzenia tej książki zaprosiłam autorytety ze świata prawniczego i akademickiego. Pragnę podziękować za wkład, jaki wnieśli w opracowanie tej książki i jej wydanie. Oni stali się również jej twórcami, a nasza współpraca dała mi wiele radości i satysfakcji.

Dziękuję:

1. Maciejowi Bobrowiczowi
2. Sławomirowi Ciupie
3. dr. Mariuszowi Maciejewskiemu
4. prof. Czesławowi Szmidtowi
5. Marcinowi Wystrychowskiemu

Podziękowania należą się moim bliskim i wszystkim wspinałym ludziom, którzy pomogli mi stworzyć tę książkę, ponieważ dali mi najcenniejszy spośród darów – przestrzeń.



## SŁOWO O KSIĄŻCE

Pytań dotyczących rynku usług prawnych w Polsce, sposobu zarządzania kancelarią, pozyskiwania klientów, zarządzania czasem i finansami, wykorzystania najważniejszych narzędzi do zarządzania relacjami z klientami jest wiele. Sto najczęściej zadawanych pytań – wraz z odpowiedziami – znalazło się w książce, którą trzymacie Państwo w rękach. To niezwykle interesująca lektura, która prowadzi od refleksji nad stanem naszej świadomości prawnej oraz rzeczywistości, w której nam prawnikom przyszło działać – poprzez mechanizmy zarządzania kancelarią, sposoby komunikacji kancelarii z rynkiem, narzędzia IT aż do finansów i administracji. Nie brakuje także odniesienia do spowolnienia gospodarczego, który przecież dotyka również rynku usług prawnych.

Postęp technologiczny wywiera przemożny wpływ na kształtowanie zachowań zarówno biznesowych, jak i zwykłych ludzkich. Nowoczesny prawnik musi umieć dopasować się do tych potrzeb. Do tej pory polski odbiorca usług – w tym prawnych – spotykał się najczęściej z marketingowymi działaniami, których istotą była kreacja nowych potrzeb wśród potencjalnych konsumentów. Dziś jednak – w związku z gwałtownym postępem technologicznym – to również rynek zaczyna kreować nowe trendy konsumenckie. Ta dostrzegalna już rewolucja musi spowodować wiele zmian także wśród podmiotów operujących na polu prawnym.

Ta skondensowana i potrzebna publikacja w sposób usystematyzowany, wnikliwy i pełny ukazuje wyzwania, które stoją przed wszystkimi uczestnikami rynku usług prawnych. Trafia ona także w swój czas, który Richard Susskind zawarł w przewrotnym tytule głośnej książki *Koniec świata prawników? Przyszłość rynku usług prawnych*. I jeśli nawet nie ziści się zawarte w tym tytule założenie, to z pewnością nadszedł czas na zadanie sobie najbardziej fundamentalnych pytań i znalezienie odpowiedzi. Nic bowiem nie będzie już takie jak kiedyś. Ta uniwersalna prawda dotyczy także rynku usług prawnych.

**Nic już nie będzie takie jak kiedyś.** Postęp technologiczny ma wpływ na wszystkie dziedziny naszego życia. Ta prawda dotyczy także rynku usług prawnych i sposobów działania kancelarii. Trzeba wiedzieć, jakie warunki muszą być spełnione, aby skutecznie zrealizować założoną strategię, jak zarządzać relacjami z instytucjami branżowymi i dlaczego warto mieć dobrą stronę internetową. A także jakie funkcje oferują polskie programy do zarządzania kancelaria prawniczą i w jakich obszarach funkcjonowania kancelarii wykorzystuje się technologie informatyczne. Ale nie tylko: trzeba wiedzieć, jak skutecznie motywować pracowników i efektywnie zarządzać czasem ich pracy. Tego też dowiemy się z tej książki.

**Nic już nie będzie takie jak kiedyś.** Prawnicy wertujący kolejne tomy dzienników ustaw i znający się na wszystkich dziedzinach prawa odchodzą? – może już nawet odeszli – do przeszłości. Stosunki prawne są coraz bardziej zróżnicowane i niezrozumiałe – nawet dla profesjonalnego użytkownika prawa. Rozmiar przepisów już dawno przekroczył możliwości ich opanowania przez jednego człowieka. Bazy danych dają te szanse profesjonalistom. Ale żeby dokonać interpretacji przepisu, trzeba wiedzieć więcej niż tylko to, co zawiera ustawa, w której on się znajduje. Trzeba mieć wiedzę na temat całego systemu prawa. Do zdobycia informacji o przepisie może wystarczyć internet, ale do jego interpretacji niezbędny jest prawnik. Postęp technologiczny oraz standaryzacja usług prawnych spowodują, iż popyt na standardowe, „szyte na miarę” usługi prawne znacznie się zmniejszy. Na rynku utrzymają się te kancelarie, które sprawnie wdrożą nowoczesne systemy zarządzania, nowe technologie i... skuteczną umiejętność komunikowania się z klientem. A więc przede wszystkim te, które znajdują – wraz z Autorką książki – odpowiedzi na postawione pytania.

**A jak będzie?** Pojawią się nowe metody oraz systemy pracy, które pozwolą zmniejszyć koszty usług prawnych. Jest to szczególnie ważne w świetle obecnego kryzysu finansowego, który niestety dotyka również

świata prawników. Częściej niż dotychczas będzie się również wykorzystywało w naszej pracy usługi zewnętrzne na zasadzie np. outsourcingu. By sprostać konkurencji, nowoczesna kancelaria prawnicza musi przejść swoją rewolucję technologiczną. Zmiany te doprowadzą zapewne do stworzenia w przyszłości odmiennego od dzisiejszego rynku usług prawnych. Rynku, w którym prawnik będzie lekarzem zapobiegającym chorobie, a nie jak dziś najczęściej leczącym już jej zaawansowane stadium. Również obywatele i przedsiębiorcy zmieniają swoje podejście do tej tematyki – ucząc się korzystać z naszych porad i pomocy na bieżąco, a nie tylko doraźnie.

I o tym jest w dużej mierze książka, którą trzymają Państwo w rękach. Książka potrzebna i jednocześnie taka, która wymagać będzie dalszego ciągu. **Bo nic już nie będzie takie jak dziś.**

Maciej Bobrowicz\*

---

\* Prezes Krajowej Rady Radców Prawnych



## WSTĘP

Wiodące kancelarie rozumieją, że dzisiaj nie wystarczy tylko samo świadczenie usług prawnych. Dziś należy wytworzyć u klientów potrzebę korzystania ze wspomnianych usług, a na dodatek trzeba dotrzeć z kompletną informacją w odpowiednim czasie i miejscu do odpowiedniego klienta. W ciągu kilku ostatnich lat zmieniło się wiele w podejściu środowiska prawniczego do zagadnień związanych z zarządzaniem i *customer service*.

Kiedyś tą dziedziną interesowało się tylko wąskie grono entuzjastów. Dziś coraz rzadziej spotykamy się z przeszkodami, barierami psychologicznymi i mentalnymi, a coraz częściej z brakiem odpowiedniej edukacji z zakresu zarządzania. Niektórzy prawnicy zapominają, że kancelaria nie jest organizacją *non profit*, ale firmą nastawioną na zysk i rządzi się takimi samymi prawami, jak każda inna spółka funkcjonująca na wolnym rynku. Jest jeszcze problem bardzo delikatny i szczególnie trudny, a mianowicie przeświadczenie prawników, że niepotrzebni im są profesjonalści, bo przecież sami potrafią zająć się także zarządzaniem kancelarią. Niestety, ich działania są zazwyczaj chaotyczne i nie przynoszą rezultatów lub co gorsza – szkodzą.

W dzisiejszych czasach rywalizację o klienta, a więc i o zlecenia, wygryają ci prawnicy, którzy potrafią rozmawiać ze swoimi klientami językiem biznesu, zaś ci mogą dowiedzieć się o ich kancelarii na podstawie łatwo dostępnych i zrozumiałych w przekazie informacji.

Praktyka pokazuje, że nie ma już profesji, w której osiągnięciu sukcesu, utrzymać dotychczasowych i pozyskać nowych klientów jedynie poprzez sumienne wykonywanie swojej pracy. Dziś trzeba czegoś więcej. I nie znaczy to, że pomoże zawsze nowe, pomóc może tylko lepsze. Prawnikom w wielu przypadkach, mimo świetnego i niekwestionowanego warsztatu merytorycznego, brakuje wiedzy z zarządzania i podejścia sprzedażowego do usług prawnych. Część środowiska prawniczego już zrozumiała, że należy wyjść nowemu naprzeciw, dodając nową wartość do oferty kancelarii. Pozostali, nazwałam ich – „ci oporni”, nie mają już obecnie wyjścia i muszą się dostosować. Taka kolej rzeczy. „Już wkrótce na rynku będą dwa rodzaje prawników. Ci, którzy stosują narzędzia marketingowe, i ci, których już niebawem nie będzie”<sup>2</sup>.

Galileusz miał wytłumaczenie, że potrzebny jest czas, bo „może z czasem inni zobaczą rzeczy, których jak dotąd nie mogli sobie wyobrazić”. Oprócz czasu niezbędna jest grupa entuzjastów, którzy mają wizję stanowiącą o zmianie.

Tak też było i w przypadku początków działań z zakresu *customer service* i marketingu usług prawnych w Polsce. Pamiętam, jak niewiele osób w Polsce wiedziało, co kryje się pod tymi pojęciami w latach 90. Był to moment, kiedy duże międzynarodowe kancelarie zaczęły tworzyć departamenty odpowiedzialne za marketing i sprzedaż usług w swoich warszawskich biurach.

Minęło kilkanaście lat i widać, jak dużo się zmieniło i jak dużo udało się nam – entuzjastom – osiągnąć, nie mam na myśli jedynie zmian w samych zasadach etyki, lecz przede wszystkim zmiany w mentalności i w podejściu do zarządzania kancelarią.

Usługi niematerialne w coraz większym stopniu podlegają prawom rynku, stają się produktem, i dlatego o ich sukcesie zaczyna w równym stopniu decydować ich jakość, jak i profesjonalny i skuteczny marketing. Dlatego warto walczyć z przesadami i konserwatywnymi barierami moralnymi i zacząć korzystać z dobrodziejstw profesjonalnych działań.

Zmiany towarzyszą nam każdego dnia. Były i są nieuniknione. Ludzie od zawsze bali się zmian, które burzyły ich dotychczasowy porządek. Dawniej, aby mieć klientów, wystarczyło samo bycie profesjonalistą. Dziś to już nie wystarcza. Dziś trzeba wytworzyć potrzebę zakupu usług, a następnie umieć dotrzeć z nimi do klienta.

---

<sup>2</sup> M. Bobrowicz, *Marketing dla prawników*, red. W. Pepels, B. Steckler, tłum. M. Szafrąńska, Warszawa 2006, *Przedmowa*.



W jaki sposób to zrobić? Każdy menedżer odpowie: wykorzystując profesjonalne narzędzia marketingowe. A co na to powie prawnik? Niestety, nadal część prawników odpowie, iż marketing jest niegodny prawnika, nie zgadza się z etyką zawodu, jego etosem i tradycją.

Skąd bierze się to negatywne nastawienie prawników? Istnieje wiele przeszkód i barier. Przede wszystkim są to bariery moralne oraz brak wystarczającej edukacji z zakresu zarządzania.

Problemem jest tradycja i historia profesji, w którą nie powinno się ingerować. Z tymi obawami wiąże się pogląd, że wykorzystywanie narzędzi marketingowych przez prawników jest nieprofesjonalne. Przyczyną jest najprawdopodobniej chaos terminologiczny, jaki w pewnej mierze wypływa z niewystarczającej edukacji biznesowej – ani na studiach, ani na aplikacji nie ma zajęć z zarządzania. Chaos polega na utożsamianiu działań z zakresu PR z marketingiem, a marketingu bezpośrednio z reklamą. Reklama natomiast kojarzona jest w sposób bezpośredni z sektorem dóbr szybko zbywalnych (FMCG). Nie pomagają także niewłaściwe zrozumienie terminów i zasad samego marketingu usług prawniczych oraz przeświadczenie, że marketing jest prawnikom niepotrzebny, bo nie wnosi żadnej dodatkowej wartości do profesji. W końcu jest jeszcze problem bardzo delikatny i szczególnie trudny do rozwiązania. Jest to przeświadczenie prawników, że niepotrzebni im są profesjonalści, bo potrafili zająć się marketingiem sami. Niestety, ich działania – zazwyczaj niesystematyczne – nie przynoszą rezultatów, a podejmujący je prawnicy jeszcze bardziej utwierdzają się w przekonaniu, że marketing po prostu jest nie dla nich.

Widać jednak, że małymi kroczkami zbliżają się zmiany. Wraz z pojawieniem się na polskim rynku dużych kancelarii sieciowych na początku lat 90. niektórzy prawnicy zauważyli potrzebę informowania o sobie i o swojej działalności otoczenia, czyli mówiąc precyzyjniej – swoich potencjalnych klientów. Jednak i tutaj czyhają bariery, jakie osoba wyspecjalizowana w marketingu usług prawnych musi pokonać. W komunikacji zewnętrznej kancelarie prawne zbyt często posługują się językiem tak specjalistycznym, że zupełnie niezrozumiałym dla odbiorcy.

Trudności pojawiają się również w komunikacji wewnętrznej. Nawet jeśli partner zarządzający kancelarii jest przekonany o konieczności podjęcia działań, nie znaczy to, niestety, że pracujący w kancelarii prawnicy są do tego przekonani i przygotowani. Przygotowani – czyli otwarci na dopasowanie swoich zajęć do planów medialnych (wywiadów, konferencji, innych wystąpień publicznych), terminowego przygotowywania materia-

łów dla mediów (artykułów, komentarzy) oraz współpracy merytorycznej przy tworzeniu materiałów informacyjnych o kancelarii.

Kancelaria prawna jest firmą, która z ekonomicznego punktu widzenia jest nastawiona na zyski, i która powinna być zarządzana według tych samych zasad co przedsiębiorstwa z innych branż. Zarządzanie nie jest przedmiotem studiów prawnych ani aplikacji, a wymaga wielu kompetencji, wśród nich: profesjonalnej wiedzy, talentu, doświadczenia, predyspozycji i wyobraźni interpersonalnej. Dlatego warto powierzyć to zadanie profesjonalistom, których celem jest integrowanie, stymulowanie i motywowanie całego zespołu, a zarazem stawianie wymagań poszczególnym osobom.

Uniwersytety wyposażają swoich absolwentów w wiedzę, ale to nie wystarcza do uprawiania zawodu. Konieczne są także umiejętności praktyczne: komunikowania się z klientem, negocjowania, znajomość narzędzi marketingowych, zarządzania zespołami ludzkimi i analizowania kondycji finansowej kancelarii.

Zagadnienia związane z zarządzaniem zyskują coraz większe zainteresowanie w środowisku prawniczym i bardzo mnie to cieszy, ponieważ wzrastająca liczba prawników, działania kancelarii sieciowych i rosnąca liczba firm doradczych mogą wkrótce zmienić naszą rzeczywistość nie do poznania. Już dziś spotykamy się z „supermarketami prawniczymi”, a co będzie dalej?