

ANDRZEJ KŁOSOWSKI

# Zarządzanie marketingiem w kancelarii prawniczej



Wolters Kluwer

ANDRZEJ KŁOSOWSKI

# Zarządzanie marketingiem w kancelarii prawniczej

Zamów książkę w księgarni internetowej

**proinfo.pl**  
księgarnia internetowa

Recenzent  
*Dr hab. Cezary Banasiński*

Wydawca  
*Agata Jędrasik*

Redaktor prowadzący  
*Grażyna Polkowska-Nowak*

Opracowanie redakcyjne  
*Michał Dymiński*

Łamanie  
*Marek Lisiowski*

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: 978-83-8107-517-6

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)

*Moim Prawnikom Iwonie i Miłoszowi  
z wyrazami miłości*



---

# Spis treści

---

Od autora .....	15
Wstęp .....	17
<b>Rozdział 1. Oblicza marketingu .....</b>	<b>21</b>
1.1. Istota i rola marketingu .....	22
1.2. Uwarunkowania marketingu usług profesjonalnych .....	25
1.3. Proces marketingowy .....	27
1.3.1. Zrozumienie pozycji rynkowej, potrzeb i wymagań klientów kancelarii prawniczej .....	29
1.3.2. Projektowanie strategii rynkowej zorientowanej na klienta .....	33
1.3.3. Opracowanie programu i planu marketingowego .....	35
1.3.4. Budowanie rentownych relacji i kreowanie zadowolenia klienta .....	35
1.3.5. Wartości od klienta – zysk, lojalność i przyszłe przychody .....	38
1.4. Strategia marketingowa organizacji prawniczej zorientowana na klienta .....	41
Podsumowanie .....	44
Pytania .....	46
<b>Rozdział 2. Marketingowa specyfika usług prawniczych .....</b>	<b>47</b>
2.1. Pojęcie i cechy usług .....	48
2.1.1. Niematerialność .....	49
2.1.2. Niejednorodność (różnorodność, heterogeniczność) .....	52
2.1.3. Nierozdzielność .....	53
2.1.4. Nietrwałość .....	54
2.1.5. Niemożność nabycia usługi na własność .....	55
2.2. Specyfika usług – implikacje dla klientów .....	55
2.2.1. Kryteria wyborów realizowanych przez klientów na rynku usług prawniczych .....	57
2.3. Charakterystyka usług prawniczych jako usług profesjonalnych .....	62
2.3.1. Definicja i charakterystyka usług profesjonalnych .....	63
2.3.2. Otoczenie podmiotów świadczących usługi profesjonalne .....	67
2.3.3. Profesjonalny charakter usług prawniczych .....	68
Podsumowanie .....	72
Pytania .....	73

<b>Rozdział 3. Istota i rola marketingu w praktyce prawniczej .....</b>	<b>75</b>
3.1. Zadania i znaczenie marketingu w praktyce organizacji prawniczych .....	76
3.2. Marketing relacji – koncepcja marketingu usług prawniczych .....	79
3.3. Marketing relacji jako płaszczyzna opisowa usługi prawniczej .....	83
3.4. Istota relacji w marketingu usług prawniczych .....	85
3.5. Strategie marketingu relacji .....	88
3.6. Kształtowanie typologii klientów w aspekcie trwałych relacji jako źródła wartości dla organizacji prawniczej .....	90
3.7. Systemowy charakter działań marketingowych w kancelarii prawniczej .....	94
Podsumowanie .....	97
Pytania .....	98
<b>Rozdział 4. Organizacja prawnicza na rynku – obszary analizy .....</b>	<b>99</b>
4.1. Obszary analizy .....	100
4.2. Organizacja .....	100
4.2.1. Analiza SWOT .....	100
4.3. Rynek – nabywcy usług prawniczych .....	101
4.4. Rynek – analiza konkurencji .....	107
Podsumowanie .....	110
Pytania .....	112
<b>Rozdział 5. Marketing strategiczny organizacji prawniczej .....</b>	<b>113</b>
5.1. Organizacja rynku .....	114
5.1.1. Segmentacja .....	114
5.1.2. Wybór rynków (segmentów) docelowych .....	116
5.1.2.1. Klienci indywidualni .....	117
5.1.2.2. Klienci instytucjonalni (rynk B2B) .....	122
5.1.3. Różnicowanie i pozycjonowanie oferty organizacji prawniczej .....	126
5.2. Elementy strategii marketingowych dla organizacji prawniczych .....	128
5.3. Zarządzanie relacjami z klientem .....	132
Podsumowanie .....	135
Pytania .....	137
<b>Rozdział 6. Marketing operacyjny organizacji prawniczej .....</b>	<b>139</b>
6.1. Od 4P do 7P, czyli marketing mix .....	140
6.2. Redefiniowanie koncepcji marketingu mix .....	141
6.2.1. Usługa prawnicza jako produkt (produkt) .....	142
6.2.1.1. Usługi prawnicze jako produkty niszowe .....	144
6.2.2. Kształtowanie cen usług prawniczych (cena) .....	146
6.2.3. Dostępność usług prawniczych (dystrybucja) .....	150
6.2.4. Zintegrowana komunikacja marketingowa (promocja) .....	151
6.2.5. Procesy .....	156
6.2.6. Ludzie .....	158
6.2.7. Świadczenia materialne .....	159

6.3. Marketing wewnętrzny organizacji prawniczej .....	160
6.4. Budowa i umacnianie oferty rynkowej przez modyfikację oferty .....	166
Podsumowanie .....	168
Pytania .....	169
<b>Rozdział 7. Sprzedaż usług prawniczych .....</b>	<b>171</b>
7.1. Sprzedaż usług prawniczych jako usługi profesjonalne .....	172
7.2. Proces sprzedaży usług prawniczych – organizacja i elementy .....	174
7.2.1. Perspektywa prawników .....	174
7.2.2. Perspektywa nabywców usług prawniczych .....	178
7.3. Zasady profesjonalnej obsługi klientów .....	179
7.4. Narzędzia wspomagające proces sprzedaży usług prawniczych .....	184
7.4.1. Koncepcja CRM .....	184
7.4.2. Funkcje systemów CRM .....	187
Podsumowanie .....	196
Pytania .....	197
<b>Rozdział 8. Jakość usług prawniczych .....</b>	<b>199</b>
8.1. Marketingowa istota jakości. Podmiotowe usytuowanie klienta .....	200
8.2. Marketingowe podejście do jakości usług prawniczych .....	203
8.3. Interpretacja i rola jakości w usługach prawniczych .....	204
8.3.1. Wielowymiarowość jakości usług prawniczych .....	204
8.4. Źródła jakości usług prawniczych .....	205
8.4.1. Źródła pierwotne .....	206
8.4.2. Źródła wtórne .....	207
8.5. Jakość usług wewnętrznych .....	210
8.5.1. Istota usług wewnętrznych .....	210
8.5.2. Usługi wewnętrzne a kontinuum wartości procesu usługowego ....	211
8.5.3. Dostawcy i adresaci usług wewnętrznych – funkcje i interakcje .....	213
8.5.4. Jakość usług wewnętrznych a sukces w usługach prawniczych .....	214
8.6. Czynniki determinujące ocenę jakości usług prawniczych .....	216
8.7. Jakość usług jako istotny instrument marketingu relacji organizacji prawniczej .....	219
8.8. Jakość usług jako determinanta pozycji konkurencyjnej organizacji prawniczej .....	222
8.9. Wybrane modele jakości usług .....	223
8.9.1. Model Postrzeganej Jakości Usług (Model Nordycki) (The Nordic Model – Ch. Grönroos, 1984) .....	225
8.9.2. Model luk ( <i>Gap Model</i> – A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, 1985) .....	229
8.9.3. Syntetyczny Model Jakości ( <i>Synthesised Model of Service Quality</i> – A.A. Brogowicz, M.M. Delene, D.M. Lyth, 1988) .....	231
8.9.4. Model Postrzeganej Jakości Usług i Satysfakcji ( <i>Model of perceived service quality and satisfaction</i> – R.A. Spreng, R.D. Mackoy, 1996) .....	233



8.10. Wybrane metody badania jakości usług prawniczych i ocena ich użyteczności .....	234
8.10.1. SERVQUAL .....	234
8.10.2. <i>Net Promoter Score</i> (NPS) .....	237
8.10.3. Technika I-P ( <i>Importance-Performance</i> ) .....	238
8.10.4. Analiza skarg i sugestii klientów .....	241
8.11. Porównanie użyteczności wybranych technik pomiaru jakości usług prawniczych .....	242
8.12. Wybrane metody kształtowania jakości usług prawniczych .....	246
8.12.1. Graficzny model usługi ( <i>Blueprinting</i> ) .....	246
8.12.2. Benchmarking .....	251
Suplement do rozdziału 8 .....	257
Podsumowanie .....	260
Pytania .....	262
<b>Rozdział 9. Organizacja i kontrola działań marketingowych organizacji prawniczej</b> .....	263
9.1. Zarządzanie marketingowe w kancelarii prawniczej .....	264
9.2. Kształtowanie orientacji i kultury marketingowej organizacji prawniczej .....	265
9.3. Marketingowe role w kancelarii prawniczej .....	268
9.3.1. Dyrektor marketingu .....	268
9.3.2. Komitety (zespoły) marketingowe ( <i>Marketing Committees, MC</i> ) ....	271
9.3.3. Marketingowe role wspólne .....	273
9.4. Kontrola działań marketingowych .....	275
9.5. Ektywność działań marketingowych .....	281
9.5.1. Wartość referencji klienta .....	285
Suplement do rozdziału 9 .....	287
Podsumowanie .....	289
Pytania .....	290
Suplement A. Raport z badania atrybutów jakości usług prawniczych .....	291
Bibliografia .....	319
Załączniki .....	329
Załącznik 1. Formularz ankietowy SERVQUAL – kancelarie [1] .....	331
Załącznik 2. Formularz ankietowy SERVQUAL – kancelarie [2] .....	335
Załącznik 3. Formularz ankietowy SERVQUAL – menedżerowie [1] .....	337
Załącznik 4. Formularz ankietowy SERVQUAL – menedżerowie [2] .....	341
Załącznik 5. Formularz ankietowy SERVQUAL – studenci prawa [1] .....	343
Załącznik 6. Formularz ankietowy SERVQUAL – studenci prawa [2] .....	347

Spis aktów normatywnych .....	349
Spis ilustracji .....	351
Spis tabel .....	353
Spis wykresów .....	355
Spis załączników .....	357
Indeks pojęć .....	359



*Czy o tym wiedzą, czy nie, wszyscy prawnicy są marketingowcami,  
choćby robiąc dobre lub złe wrażenie, czy to na klientach,  
czy w środowisku prawniczym.*

John B. Quinn – kancelaria procesowa Quinn Emanuel

*Prowadzenie biznesu bez marketingu<sup>1</sup> jest jak puszczanie oka do  
dziewczyny po ciemku. Nikt poza nami nie wie, co robimy.*

Stuart Henderson

*Jeżeli istnieje jakiś jeden sekret sukcesu, to jest to umiejętność  
przyjmowania cudzego punktu widzenia i patrzenia z tej perspektywy  
z równą łatwością jak z własnej.*

Henry Ford

---

<sup>1</sup> Na użytek tego opracowania autor zmodyfikował brzmienie myśli S. Hendersona. W oryginale zamiast słowa „marketingu” użyto określenie „reklamy”. Autor wyraża nadzieję, że ta kosmetyczna zmiana nie powoduje dysonansu znaczeniowego ani dyskomfortu u Odbiorcy wyczulonego na kwestie związane z prawem autorskim.



---

# Od autora

---

Wokół marketingu usług prawniczych narosło wiele mitów i nieporozumień. Dzisiaj rzadziej niż kilka lat temu słyszy się opinie, że marketing usług prawniczych nie istnieje. Niestety, wciąż jeszcze zdarzają się przypadki utożsamiania marketingu z reklamą, które to pojęcie jest wciąż w branży usług prawniczych materią problematyczną. Ograniczenia, wykreowane „sto lat temu”, nie tylko nie mają zastosowania w obecnej rzeczywistości, lecz także często prowadzą do działań oscylujących na granicy profesjonalizmu i etyki. Zwykle nie jest to wynikiem złej woli, częściej braku wiedzy z zakresu praktyki rynkowej, której nie oferują nawet najlepsze wydziały prawa polskich uczelni. Stąd pomysł na tę książkę, adresowaną do szeroko pojętego środowiska prawniczego. Wykorzystałem w niej wyniki swoich badań (bodaj pierwszych takich w tej części Europy), które dostarczyły ciekawego materiału na temat świadomości marketingowej środowiska prawniczego w Polsce. Szczególne miejsce poświęcam jakości usług prawniczych, która niezależnie od uregulowań formalnych, mód i tendencji jawi się jako kluczowy instrument marketingowy na tym rynku.

Nie jest wszakże moim zamiarem proponowanie gotowych i uniwersalnych rozwiązań „na wszystko”. Brytyjczycy zwykli mawiać: „A jack of all trades is master of none”, co można przełożyć na, znane skądinąd, „jak coś jest do wszystkiego, to jest do niczego”. Podobnie ma się rzecz z marketingiem usług prawniczych. Każda sprawa, choć podobna w pryncypiach formalnych, jest inna, a to ze względu na postać i udział klienta. Książka ma jedynie wprowadzić Czytelnika w podstawowe arkana marketingu, a przede wszystkim rozbudzić ciekawość i chęć poznania oraz weryfikacji pozyskanej wiedzy w zastosowaniach praktycznych.

Mówienie o marketingu może być ciekawe albo nudne, zrozumiałe albo nie. To zależy od przekazywanych treści, a także języka wypowiedzi. Mówiąc i myśląc o marketingu, mówmy i myślimy zatem jak marketingowcy, którymi przecież, mniej lub bardziej świadomie, są wszyscy prawnicy.



---

# Wstęp

---

*Jeśli chcesz być tam, gdzie nigdy nie byłeś,  
musisz iść drogą, którą nigdy nie szedłeś.  
Jeśli chcesz osiągnąć to, czego nigdy nie miałeś,  
musisz robić to, czego nigdy nie robiłeś.*

Conigulario Dominick

Współczesny marketing jest bodaj najbardziej dynamiczną dyscypliną, której obecność jest odczuwalna w każdej sferze życia. Zaczęto to wykorzystywać instrumentalnie już w latach 60. XX w., ale dopiero od niedawna (w Polsce) marketing wszedł na stałe do praktyki organizacji prawniczych. Różne są definicje, oblicza i przesłania, ale niezależnie od formy, treści czy adresata przekazu jedno jest pewne: marketing jest dyscypliną, która jak żadna inna wiąże przedsiębiorstwo z klientem. Jeżeli organizacja nie potrafi efektywnie komunikować klientom wartości jej usług i/lub produktów, to szansa na odniesienie przez nią sukcesu jest niewielka.

W dzisiejszej rzeczywistości wydziały prawa polskich uczelni, zarówno publicznych, jak i prywatnych, wypuszczają na rynek pracy absolwentów, którzy mimo wysokiego poziomu wiedzy merytorycznej często nie radzą sobie z realiami praktyki gospodarczej. I choć w pewnych środowiskach traktowanie kancelarii prawniczej jako przedsiębiorstwa rynkowego spotyka się wciąż ze „świętym oburzeniem”, to rzeczywistość udowadnia, że na rynku (bo przecież to jest rynek!) usług prawniczych lepiej radzą sobie te kancelarie (czyli przedsiębiorstwa), których właściciele, partnerzy i personel merytoryczny i administracyjny znają i – co równie ważne – stosują zasady i instrumentarium marketingu.

Rozwój rynku usług prawniczych w Polsce wywołuje zapotrzebowanie na specjalistyczną wiedzę, pozwalającą zrozumieć, oprócz kwestii merytorycznych, również mechanizmy rynkowe, od których zależy ekonomiczny byt kancelarii. Dynamiczna ewolucja sektora powoduje również implikacje w sferze działań marketingowych. Tymczasem rynek usług prawniczych jest klasycznym przykładem rynku, na którym marketing rzadko jest kojarzony z dostarczaniem specja-



listycznych usług klientom kancelarii<sup>2</sup>. Ograniczenia formalne, środowiskowe i kulturowe powodują, że koncepcje i instrumenty marketingowe, typowe dla innych rynków (również w sektorze usług), w przypadku usług prawniczych nie znajdują zastosowania lub uznania wśród praktyków branży. Badania wskazują, że często wynika to z niewiedzy i/lub niewłaściwego postrzegania niezwyklej dyscypliny, jaką jest marketing. Tymczasem zrozumienie i wychodzenie naprzeciw potrzebom klientów jest w przypadku usług profesjonalnych najważniejszym źródłem budowania i uzyskania przewagi konkurencyjnej. Nawet rynki mniej wrażliwe na zmiany, do których zaliczają się usługi prawnicze, muszą liczyć się z koniecznością stawienia czoła nowym wymogom, szczególnie w zakresie form i jakości świadczonych usług. Satysfakcja klientów staje się (lub raczej powinna się stać!) istotnym celem strategii podmiotów rynku usług prawniczych.

Środowisko usług prawniczych podlega dynamicznej transformacji. Zakres, nieuchronność i ciągłość zachodzących zmian nasuwa porównanie do procesu ewolucji. Odwołując się do tej terminologii, można – bez ryzyka niewłaściwej interpretacji – przywołać myśl Karola Darwina: „To nie najmocniejsze gatunki przetrwają, ani te najbardziej inteligentne, ale te, które najlepiej przystosowują się do zmian”. I chociaż niejednemu Czytelnikowi może się to wydać nadużyciem terminologicznym, to brutalna prawda jest taka, że w dzisiejszych czasach sama wiedza prawnicza i status zawodowy nie wystarczą do realizacji ważnej i zaszczytnej misji zawodów prawniczych. Usługi prawnicze mają bowiem konkretnych adresatów i są świadczone w celu zaspokojenia konkretnych potrzeb klientów zewnętrznych i wewnętrznych. Stanowią zatem swego rodzaju produkt, którego wytworzenie ma sens tylko w przypadku, gdy znajduje nabywcę. Nabywcę trzeba znaleźć i zachęcić (w zgodzie z normami etycznymi) do skorzystania z usług konkretnej kancelarii.

Kancelarie, jako podmioty rynkowe świadczące usługi prawnicze, podlegają stałej presji otoczenia. Wynika to z faktu poruszania się, choć w ograniczonym zakresie, w realiach gry rynkowej, przy jednoczesnym zachowaniu specyfiki właściwej dla rynków usług profesjonalnych i wynikającego z niej charakteru relacji i sumienności. Klienci oczekują obecnie od prawników przejścia od funkcji biernego eksperta do roli partnera-doradcy. Szczególnie ważny jest aspekt relacyjny i kreatywny – prawnik powinien „wejść w buty klienta” i umieć przewidzieć to, co jest na danym etapie dla niego nieprzewidywalne. Klienci coraz częściej oczekują usług specjalistycznych (niszowych).

Ewolucyjne procesy zachodzące ostatnimi laty na rynku usług prawniczych są także efektem globalizacji prawa<sup>3</sup>. W wyniku zachodzących proce-

<sup>2</sup> Por. A. Panett, *Zarządzanie firmą prawniczą*, Warszawa 1996, s. 97.

<sup>3</sup> Według prof. M. Safjana rysuje się tendencja do ujednolicenia systemu prawnego w Unii Europejskiej, czego zwiastunem był już kilka lat temu, dla przykładu, niemal uporządkowany projekt ujednolicenia szerokich obszarów prawa prywatnego – M. Safjan, *Prawo to instrument dla wirtuoza*, „Rzeczpospolita” z 6.12.2010 r.

sów globalizacyjnych obserwuje się zmiany zarówno w strukturach kancelarii prawniczych, jak i wizerunku samych prawników, od których oczekuje się – obok specjalistycznej wiedzy i kwalifikacji zawodowych – także umiejętności biznesowych, takich jak prowadzenie przedsiębiorstwa (kancelarii), konkurencja i komunikowanie się z otoczeniem rynkowym<sup>4</sup>.

W tej sytuacji ważnym czynnikiem kształtującym charakter relacji z otoczeniem kancelarii staje się praktyka marketingowa, której rola przesuwana jest z pozycji „ekstrawaganckiego dodatku” do roli instrumentarium stymulującego prowadzoną działalność. Poza etosem praktyki prawniczej mamy bowiem do czynienia z formą praktyki gospodarczej, czyli mówiąc kolokwialnie – „biznesem”, który rządzi się własnymi prawami. Owe prawa wyznaczają kierunki zmian, które następują niezależnie od woli środowiska prawniczego, a kancelarie, które nie nadążają za tymi procesami, będą narażone na porażkę<sup>5</sup>. Jak już wspomniano, profesje prawnicze stają obecnie w obliczu bezprecedensowej presji ekonomicznej wywołanej czynnikami zewnętrznymi. W dzisiejszym otoczeniu to klient decyduje, jakie usługi, od kogo i za ile kupuje. Rosnąca konkurencja wymusza aktywne formy pozyskiwania klientów i działania, mające na celu skuteczne odróżnienie danej organizacji prawniczej od konkurencji. Mamy więc do czynienia z sytuacją, która powinna zachęcać przedstawicieli zawodów prawniczych do aktywnych działań na rzecz budowania wizerunku swojej praktyki i pozyskiwania nowych zleceń. Na podstawie obserwacji można jednak zaryzykować stwierdzenie, że większość kancelarii prawniczych nie prowadzi bieżących dociekań w zakresie dostosowania oferty do zmieniających się oczekiwań klientów, a instrumenty marketingu nie znajdują prawie żadnego zastosowania w ich praktyce lub tylko zastosowania intuicyjne. Pora zacząć je stosować świadomie i instrumentalnie. Dla kancelarii prawniczych nadszedł czas marketingu, a jak pisał W. Hugo: „nic nie jest tak piękne, jak idea, której czas nadszedł”.

Materiał zawarty w niniejszej książce podlega, *a natura rei*, pewnym ograniczeniom. Wynika to między innymi z faktu, że polski rynek usług prawniczych jest, pod względem rozwiązań i zastosowań narzędzi marketingowych, w początkowym stadium rozwoju, a ciągły brak rozwiązań systemowych świadczyć może o statyczności tej branży. Z drugiej jednak strony należałoby podkreślić, iż wiedza na temat marketingu usług prawniczych stale się rozwija, zatem dzisiejsze obserwacje i wnioski stanowią jedynie doraźny wkład w rozwój szeroko pojętej dyscypliny, natomiast zarówno zestaw metod marketingowych, jak i wachlarz ich zastosowań praktycznych nigdy nie będzie kompletny.

---

<sup>4</sup> Por. M. Gnusowski, *Wpływ globalizacji na polski rynek usług prawniczych*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2012/96, s. 389–391; cyt. za: A. Kłosowski, *Atrybuty jakości usługi prawniczej – weryfikacja empiryczna*, Warszawa 2015, s. 148.

<sup>5</sup> Por. R. Susskind, *Prawnicy przyszłości*, Warszawa 2013, s. 25.

To tylko niektóre z wyzwań, jakie stoją przed kancelarią prawniczą, która stawia sobie określone cele marketingowe. Dla ich realizacji konieczne jest podjęcie wielu działań systemowych, które składają się na proces kształtowania marketingowej orientacji i związanych z nim zadań. Na pewno nie jest to łatwe i wymaga określonej wiedzy i determinacji, szczególnie na poziomie zarządów kancelarii. Nie należy się jednak zniechęcać! Podstawą planowanej aktywności jest określenie swoich celów, bo dopóki są nieznane, dopóty są nieosiągalne. Jeśli jednak z jakichkolwiek przyczyn nie będzie to możliwe lub po prostu okaże się zbyt trudne, to i na to jest sposób. Jak powiedział Warren Buffett: „Jeśli nie masz pojęcia o diamentach, poznaj jubilera”.

# Oblicza marketingu

## Marketing zorientowany na zaspokojenie potrzeb klienta

---

*Jeśli zapytasz losowo wybranych prawników, lekarzy, księgowych lub konsultantów: – Co to jest marketing?, to prawdopodobnie usłyszysz, że to jest reklama i/lub sprzedaż.*

Philip Kotler, Thomas Hayes, Paul N. Bloom,  
*Marketing Professional Services. Forward-thinking.*  
*Strategies for Boosting Your Business, Your Image and Your Profits*

*Zadaniem marketingu jest poznanie i zrozumienie klienta, jak również zorientowanie się, czy produkt lub usługa mu odpowiadają (...).*

Peter Drucker

*Dobry marketing sprawia, że firma wygląda na bystrych gości. Świetny marketing sprawia, że klient czuje się jak bystry gość.*

Joe Chernov



\_\_\_\_\_ Po przeczytaniu tego rozdziału Czytelnik powinien:

1. Znać i rozumieć definicję i istotę marketingu.
2. Pojmować specyfikę marketingu usług profesjonalnych.
3. Umieć wymienić i omówić etapy procesu marketingowego.
4. Rozumieć zasady strategii marketingowej zorientowanej na klienta.

## 1.1. Istota i rola marketingu

Na przestrzeni dziesięcioleci marketing stał się odrębną dyscypliną nauki. Jest dziedziną żywą i dynamiczną, co powoduje, że wraz z upływem lat i występującymi nowymi zjawiskami rynkowymi, kulturowymi, demograficznymi, a także nowymi technologiami, pojawiają się kolejne trendy i interpretacje pojęcia marketingu.

Literatura przedmiotu przytacza wiele teorii i definicji marketingu. Oto kilka przykładów:

- a) definicja sformułowana przez British Institute of Marketing<sup>1</sup> określa marketing jako „proces zarządczy odpowiedzialny za rozpoznanie, przewidywanie i zaspokajanie potrzeb klienta (satysfakcjonowanie) w sposób zapewniający osiągnięcie zysku”,
- b) przytoczona za Best Practice<sup>2</sup> (Zasady dobrej praktyki prawniczej): „Marketing to proces równoważenia zysku, stanowiącego podstawę rynkowej działalności firmy prawniczej i korzyści, jakie ta działalność przynosi klientom, w taki sposób, aby świadczenie usług prawniczych pozwalało na utrzymanie lub wzrost gospodarczej opłacalności firmy w dłuższym horyzoncie czasowym, marketing jest funkcją organizacyjną i zestawem procesów służącym kreowaniu, komunikowaniu i dostarczaniu wartości klientom oraz zarządzaniu relacjami z klientami w sposób przynoszącym korzyści organizacji i wszystkim interesariuszom”<sup>3</sup>.

Przywołane definicje, niezależnie od użytych sformułowań, eksponują te same elementy:

- a) pojęcie marketingu jest rozumiane jako proces/system, a więc zespół planowanych i powiązanych ze sobą działań rozłożonych w czasie, które mają za zadanie...
- b) ...badanie i rozpoznanie potrzeb klientów,
- c) zaspokajanie tych potrzeb przez dostarczenie właściwego produktu (usługi prawniczej) oraz...
- d) ...osiąganie zysku mającego zapewnić firmie (prawniczej) bieżące funkcjonowanie i rozwój.

---

<sup>1</sup> Por. Chartered Institute of Marketing, *Marketing and the 7Ps: A brief summary of marketing and how it work*. Oryginalne brzmienie definicji: *The management process responsible for identifying, anticipating and satisfying customer requirements profitably*. Materiał wykorzystano za zgodą The Chartered Institute of Marketing (CIM), Moor Hall Cookham Maidenhead Berkshire, SL6 9QH, UK, <http://www.cim.co.uk/files/7ps.pdf> (dostęp: 12.12.2015 r.).

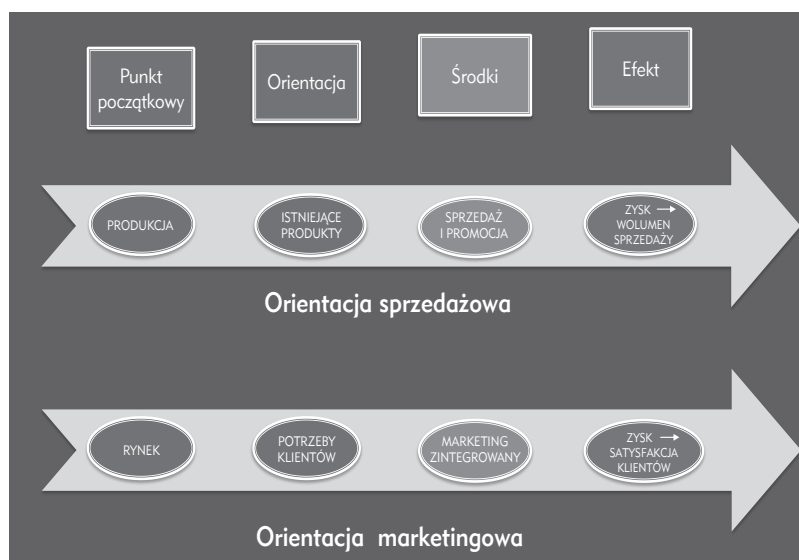
<sup>2</sup> Poradnik zarządzania firmą prawniczą wydany przez Law Society – więcej <http://www.lawsociety.org.uk/about-us/>, dostęp: 22.08.2016 [w:] A. Panett, *Zarządzanie...*, s. 98.

<sup>3</sup> Por. L. Keefe, *What is the Meaning of Marketing?*, Chicago 2004, s. 17.

W usługach prawniczych szczególnego znaczenia nabiera działalność marketingowa, będąca wyrazem tzw. orientacji na klienta. Tylko bowiem usługa korespondująca z oczekiwaniami i preferencjami klienta może gwarantować uzyskanie dobrych cen i zbudowanie trwałych relacji firma–klient, będących jedną z podstaw trwałości i rozwoju kancelarii. W praktyce prawniczej marketing jest procesem skoncentrowanym wokół kwestii rozwojowych, związanych z obsługą prawną i stanowi część długookresowej strategii rozwoju organizacji prawniczych.

Prawidłowo realizowany marketing organizacji prawniczych jest odpowiedzią na pytania: co sprzedajemy, chociaż to może się wydawać oczywiste, komu sprzedajemy, i jak sprzedajemy. W usługach profesjonalnych nie należy jednak „przywiązywać się” zbyt mocno do określenia „sprzedajemy”, bo chociaż sprzedaż jest istotnym elementem procesu marketingowego, generującym bezpośrednio zysk, to nie może jednak być dominującą determinantą orientacji rynkowej kancelarii prawniczej.

Orientacja marketingowa powoduje przewartościowanie relacji kancelarii prawniczej z istniejącymi klientami oraz pobudza do kreowania nowych metod zarządzania relacjami z klientami przyszłymi. Jest to filozofia zarządzania marketingowego oparta na przeświadczeniu, że osiągnięcie celów organizacji usługowej jest uzależnione od rozpoznania potrzeb i oczekiwań klientów (obecnych i przyszłych) i zaspokajania ich w sposób gwarantujący wyższy poziom satysfakcji niż ma to miejsce w przypadku konkurentów. Jest ukierunkowana „z otoczenia-do-firmy” (*outside-in*).



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ph. Kotler, G. Armstrong, *Principles of Marketing*, Upper Saddle River, New Jersey, 2012, s. 10.

**Ilustracja 1.1.** Różnice między orientacją sprzedażową a marketingową

**Andrzej Kłosowski** – doktor nauk ekonomicznych w dziedzinie nauk o zarządzaniu; menedżer z wieloletnim doświadczeniem w zarządzaniu operacyjnym w otoczeniu międzynarodowym; niezależny ekspert i doradca w zakresie kształtowania strategii, optymalizacji procesów, jakości i marketingu usług profesjonalnych, w tym prawniczych; autor kilkunastu publikacji w dziedzinie zarządzania, marketingu i jakości usług.

W publikacji zostały omówione podstawowe pojęcia marketingowe, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki usług prawniczych. Autor systematyzuje wiedzę marketingową niezbędną do zrozumienia całości procesów rynkowych, w obliczu których stoi firma prawnicza, a dzięki połączeniu zainteresowań naukowych z praktyką umiejętnie wiąże wiedzę teoretyczną ze specyfiką działań biznesowych. Analizuje między innymi:

- na czym polega specyfika usług prawniczych,
- co składa się na otoczenie rynkowe kancelarii prawniczej, a także
- zachowania klientów w kontekście marketingu strategicznego i operacyjnego.

Zagadnienia marketingu zostały przedstawione w przystępnej dla prawników formie, a ich zrozumienie ułatwiają ilustracje, wykresy i tabele.

„Wartością dodaną książki jest jej praktyczny charakter. Autor nie ogranicza się do analizy dorobku doktryny marketingu, ale przedstawia praktyczne aspekty zastosowania marketingu w obszarze niezwykle trudnym z punktu widzenia działań marketingowych, bo obejmującym obszar usług prawniczych (...). W publikacji w odniesieniu do analizowanej problematyki przedstawiono nie tylko stanowisko doktrynalne, teoretyczne, lecz powołano również liczne przykłady zastosowania przywołanych poglądów w praktyce działania prawniczych kancelarii amerykańskich, co dla praktyków ma wyjątkowo doniosłe znaczenie. Pozwala to na pełne zrozumienie treści, która z uwagi na «obcość» omawianej materii dla środowisk prawniczych wymaga tego rodzaju wynikowego i systemowego przedstawienia, którego nieodzownym elementem powinny być praktyczne przykłady zastosowań środków marketingowych”.

Dr hab. Cezary Banasiński



**ZAMÓWIENIA:**

INFOLINIA 801 04 45 45, FAX 22 535 80 01

ZAMOWIENIA@WOLTERSKLWUER.PL

WWW.PROFINFO.PL



CENA 129 ZŁ (W TYM 5% VAT)