

**RAPORT Z BADANIA JAKOŚCIOWEGO:
„SPECYFIKA FUNKCJONOWANIA BRANŻY
PRAWNEJ W POLSCE – PROBLEMY I WYZWANIA”**

Autor

Mgr Rafał Bołoz (Doktorant)
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych
Katedra Handlu Zagranicznego
rafalboloz@vp.pl

Kraków, 2019

Spis treści

1. Metodyka Badania	3
1.1. Uzasadnienie dla zastosowania badań jakościowych	3
1.2. Metoda i technika badawcza.....	4
1.3. Opis procedury badawczej.....	4
2. Charakterystyka próby badawczej	5
2.1. Profil respondentów	5
2.2. Profil kancelarii	6
3. Analiza wyników badań.....	8
3.1. Rynek usług prawniczych – percepcja kancelarii.....	8
3.2. Charakterystyka klientów rynku prawniczego	11
3.3. Działalność i otoczenie kancelarii	16
Podsumowanie	21
Spis rysunków i tabel	23

1. Metodyka Badania

1.1. Uzasadnienie dla zastosowania badań jakościowych

Głównym założeniem niniejszego badania była „głęboka” eksploracja wiedzy na temat zachowań i działań podmiotów reprezentujących branżę prawniczą w kontekście zmian społeczno-gospodarczych oraz technologicznych. Zgodnie ze założeniami metodologicznymi dotyczącymi badań jakościowych, w badaniu położono szczególny nacisk nie na potwierdzanie założonych wcześniej hipotez badawczych (co jest standardem w badaniach ilościowych), a na pozyskanie jak najszerszej i najprecyzyjniejszej wiedzy na temat badanych zjawisk. Dlatego też badania miały charakter jakościowy nie ilościowy. Zatem, zastosowanie badań jakościowych do eksploracji zjawisk występujących w branży prawniczej z punktu widzenia metodologii nauk jest prawidłowe i uzasadnione. Z uwagi na fakt, że wcześniej nie były prowadzone podobne badania o zbliżonym zasięgu, charakterze i przedmiocie, niniejsze badanie jest pierwszym etapem badań nad kancelariami prawniczymi i ma na celu identyfikację oraz rozpoznanie jak największej ilości zjawisk, które następnie posłużą do dalszych badań ilościowych i jakościowych w tym wymiarze.

Założenia metodologiczne badań jakościowych

Badania jakościowe to badania, które koncentrują się na "głębszej" analizie danego zjawiska, gdzie główny nacisk położony jest na to, aby za pomocą specjalnych technik badawczych lepiej i dokładniej zrozumieć analizowane zjawisko. W konsekwencji, w badaniach jakościowych nie wykorzystuje się pomiaru ilościowego (jak w badaniach ilościowych) lecz stosuje się techniki, które mają na celu właśnie wydobyć wiedzę od badanych osób. Jak sama nazwa wskazuje, badania jakościowe to badania w celu uzyskania "dobrej" jakości informacji, poszerzenie stanu wiedzy o badanym zjawisku. W badaniach ilościowych natomiast, badane są zjawiska/cechy już znane, z góry określone.

Badania jakościowe w porównaniu do badań ilościowych są badaniami mało usystematyzowanymi. Z racji braku podejścia ilościowego nie stosuje się w nich wnioskowania statystycznego. **Celem nie jest poznanie ile osób tak myśli, lecz jak odmiennie ludzie myślą.**

Badania jakościowe zaleca się przede wszystkim w badaniach nad nowymi zjawiskami/obszarami, które dotychczas albo nie były jeszcze badane albo ich eksploracja

była szczątkowa. Badania jakościowe w przypadku badań nad kancelariami prawnymi mają na celu identyfikację nowych zjawisk. W tym kontekście, badania jakościowe pełnią szczególną rolę, ponieważ zdolność rozpoznawania nowych zjawisk w badaniach ilościowych jest znacznie ograniczona. W uproszczeniu można przyjąć, że w eksploracji nowych obszarów badawczych **badania jakościowe wskazują jakie zjawiska i zależności można badać** natomiast **badania ilościowe sprawdzają czy zidentyfikowane zależności i zjawiska faktyczne występują.**

1.2. Metoda i technika badawcza

Metoda badawcza zastosowaną w badaniu to **indywidualny wywiad pogłębiony (IDI)**. Pogłębione wywiady indywidualne (*Individual in-depth Interview*) są jedną z podstawowych technik badań jakościowych. Polegają na rozmowie w "cztery oczy" badacza z respondentem. Ich celem jest uzyskanie szczegółowych opinii i informacji od konkretnych osób, spełniających określone przez badacza kryteria doboru próby.

Zastosowana **technika badawcza: wywiad** oraz **obserwacja** (technika uzupełniająca). Tę technikę zastosowano w celu wyjaśnienia natury badanych zjawisk, dotarcia do istoty rzeczy, otrzymania informacji, których trudno uzyskać innymi metodami, np. ankietą.

Narzędzia badawcze: kwestionariusz wywiadu, arkusz obserwacji.

1.3. Opis procedury badawczej

W badaniu przyjęto następujące założenia badawcze:

- Wywiad miał charakter pół ustrukturyzowany, gdzie punktem wyjścia jest lista pytań ale dopuszczalne jest rezygnowanie z niektórych i generowanie nowych w trakcie rozmowy zależnie od jej przebiegu.
- Z uwagi na wrażliwość próby (specjaliści, menadżerowie najwyższego szczebla) przebieg badania nie był rejestrowany.
- Średni czas trwania wywiadu to 1-2 godzin, w jednym przypadku wywiad przybrał formę skróconą (*mini depta interview*) i trwał ok. 40 minut.
- W celu ochrony danych osobowych oraz zachowania anonimowości respondentów zastosowano następujące zabezpieczenie: ponumerowano wywiady według przypadkowej kolejności, źródła cytatów oznaczone są nawiasem kwadratowym i numerem wywiadu, z którego zaczerpnięto cytat lub do którego się odwołano np. [W 01], [W 17].

2. Charakterystyka próby badawczej

W badaniu wzięło udział 20 kancelarii prawnych posiadających główne siedziby w Polsce. Dobór próby był celowy. W procesie doboru próby wykorzystano wyszukiwarkę *Google* jako narzędzie do wyszukiwania kancelarii. W celu zwiększenia zróżnicowania próby o kancelarie większych rozmiarów, do selekcji próby wykorzystano ogólnodostępne rankingi kancelarii prawnych publikowane m.in. przez gazetę Rzeczpospolita.

Z uwagi na rozmiar próby badawczej oraz zasięg prowadzonych badań, **wyników badań nie można uogólniać na całą branżę prawniczą oraz na ich podstawie nie można wnioskować o całej populacji.**

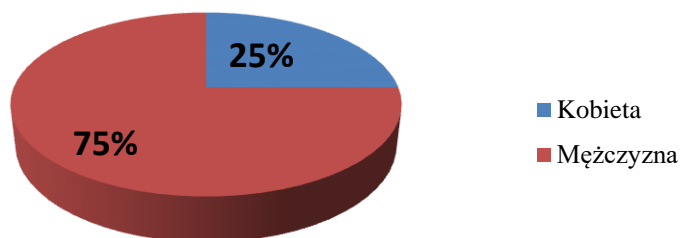
Należy jednak podkreślić, że nie taki był cel badania, jak już wielokrotnie wspomniano w raporcie, badanie stanowi pierwszy etap w eksploracji nowego obszaru badawczego, w związku z czym ma na celu szerokie i dokładne rozpoznanie zjawisk i zależności a wyniki badań mają posłużyć jako materiał empiryczny pod kolejne badania jakościowe i ilościowe prowadzone na szerszą skalę, wskazując kierunki przyszłych badań.

2.1. Profil respondentów

Pelniona funkcja w organizacji

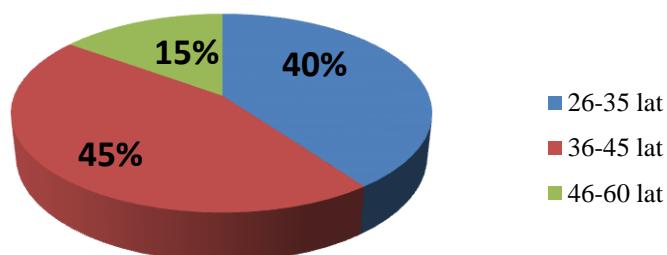
100% uczestników badania to właściciele/partnerzy zarządzający kancelarii.

Rysunek 1. Płeć respondentów



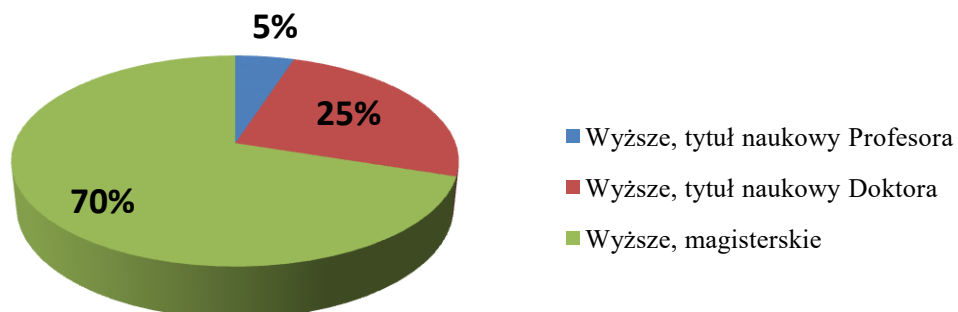
Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariuszy wywiadów.

Rysunek 2. Wiek respondentów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariuszy wywiadów.

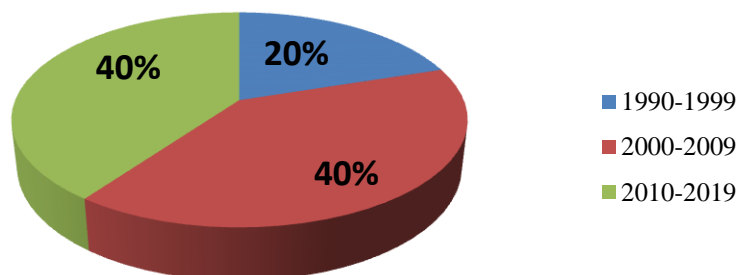
Rysunek 3. Wykształcenie respondentów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariuszy wywiadów.

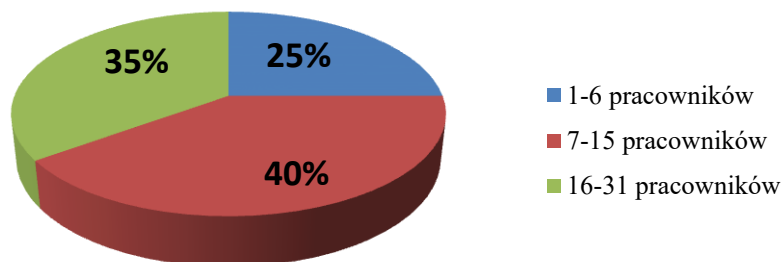
2.2. Profil kancelarii

Rysunek 4. Rok rozpoczęcia działalności kancelarii



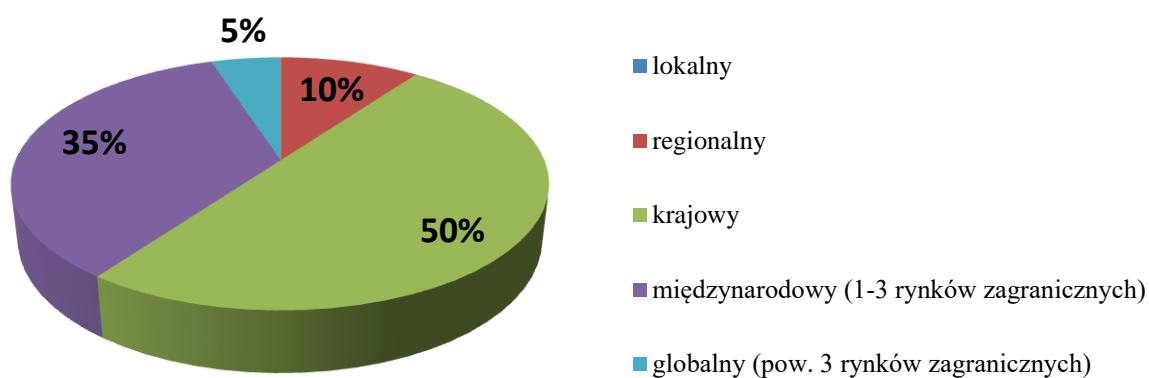
Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariuszy wywiadów.

Rysunek 5. Liczba pracowników kancelarii



Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariuszy wywiadów.

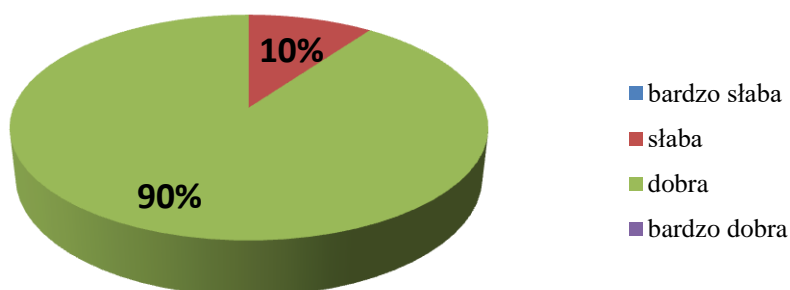
Rysunek 6. Zasięg działalności kancelarii



Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariuszy wywiadów.

W przypadku opcji „lokalny” żaden respondent nie udzielił takiej odpowiedzi.

Rysunek 7. Kondycja finansowa kancelarii w opinii respondentów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariuszy wywiadów.

W przypadku opcji „bardzo słaba” oraz „bardzo dobra” żaden respondent nie udzielił takich odpowiedzi.

3. Analiza wyników badań

Celem głównym badania jest poznanie specyfiki funkcjonowania branży prawniczej. Aby osiągnąć założony cel, dokonano identyfikacji problemów i wyzwań kancelarii w trzech obszarach tematycznych:

- I. Rynek usług prawniczych – percepcja kancelarii
- II. Charakterystyka klientów rynku prawniczego
- III. Działalność i otoczenie kancelarii

Każdemu z przedstawionych bloków problemowych został poświęcony odrębny podrozdział w niniejszym rozdziale.

3.1. Rynek usług prawniczych – percepcja kancelarii

Obszar działalności kancelarii

Kancelarie biorące udział w badaniu najczęściej zajmowały się szerokim spectrum zarówno w zakresie dziedzin prawa jak również obsługiwanych branż. Pomimo, że wielu respondentów deklarowało na początku badania szeroki zakres usług, w trakcie wywiadów wyłaniał się obraz specjalizacji w jednej lub kilku dziedzinach/branżach. Najczęściej kancelarie duże (16-31 pracowników)¹ oferowały szeroki wachlarz usług. Z kolei kancelarie średnie (7-15 pracowników) profilowały się na podmioty wyspecjalizowane w danej branży/kilku branżach lub danej dziedzinie/kilku dziedzinach prawa.²

Poniżej przedstawiono wybrane dziedziny prawa oraz branże wskazane przez respondentów:

- „prawo cywilne, gospodarcze, procesowe” [W01],

¹ Na potrzeby badań przyjęto, że „duże” kancelarie to te zatrudniające 16-31 pracowników, „średnie” 7-15 pracowników, natomiast „małe” do 6 pracowników. Wyjątkiem w tym przypadku jest Warszawa, która znacznie zawyża statystykę w tym zakresie i zniekształca obraz branży prawnej w kraju, ponieważ w stolicy skoncentrowanych jest najwięcej dużych kancelarii. Jednak, z uwagi na fakt, że zdecydowana większość kraju wpisuje się w zaproponowaną powyżej kwalifikację, takie podejście jest uzasadnione. W rankingu Rzeczpospolita z 2018 roku pt. „Największe kancelarie w Polsce”, największe kancelarie prawne z siedzibą w Krakowie, Poznaniu czy Wrocławiu spełniały przyjęte w badaniu kryteria.

² Są to tzw. kancelarie „butikowe”.

- „branża nowych technologii, startupy, e-commerce³, prawa autorskie, ochrona danych osobowych” [W15],
- „prawo cywilne, karne, gospodarcze” [W07],
- „własność intelektualna, prawo korporacyjne, nieruchomości” [W19],
- „branża finansowa, budownictwo, handel, specjalizacje: windykacja, spory sądowe, restrukturyzacja przedsiębiorstw, działalność międzynarodowa” [W10],
- „prawo medyczne, prawo zamówień publicznych, ochrona dóbr osobistych” [W20],
- „prawo pracy, ochrona danych osobowych, prawo administracyjne” [W17],
- „prawo rynku kapitałowego, fuzje i przejęcia, emisja obligacji, restrukturyzacja przedsiębiorstw, spory sądowe, doradztwo prawno-podatkowe” [W02],
- „obsługa prawa e-commerce, prawo pracy, prawo budowlane, windykacja” [W05],
- „bankowość i finanse, e-commerce, branża FinTech⁴” [W03].

Ocena kondycji rynku: perspektywa klientów i konkurencji

Traktując rynek jako określony segment klientów, który obsługują dane kancelarie, większość respondentów wskazywała, że ich rynek ma tendencję rosnącą. Ocena rynku przez respondentów była tutaj skorelowana z sytuacją ich klientów w danej branży/specjalizacji. Przykładowo, kancelarie obsługujące obszar prawa rynku kapitałowego oraz emisji akcji zwracały uwagę na tendencję spadkową tego rynku, co odzwierciedla obecną sytuację gospodarczą (zachowawczość przedsiębiorstw w stosunku do inwestycji prywatnych) oraz sytuację na giełdzie w Warszawie, co również podkreślały kancelarie specjalizujące się w tym obszarze.⁵

Innym przykładem jest obszar prawa e-commerce lub branży IT, FinTech gdzie kancelarie zdecydowanie pozytywnie wypowiadają się na temat rynku.

Z punktu widzenia podaży, czyli sytuacji panującej na rynku usług prawniczych wśród konkurencji, respondenci zwracali uwagę, że kancelarii i nowych prawników/radców/adwokatów stale przybywa, a podaż (liczba nowych kancelarii) w tym przypadku rośnie nieco szybciej niż popyt (liczba nowych klientów). Stąd też w branży prawniczej według opinii praktycznie wszystkich kancelarii panuje duża konkurencja.

³ handel internetowy.

⁴ nowe technologie w zakresie finansów.

⁵ respondenci w wywiadach odnosili się do okresu 2018 /początek 2019 r.

Zidentyfikowane problemy w branży prawniczej

Jednymi z najczęściej podnoszonych problemów w branży wymienianych przez respondentów są m.in.:

- Niestabilność prawa, jego częste zmiany.
- Zmiany w prawie podatkowym.
- Regulacje dotyczące zakazu reklamy w branży prawniczej. „Potencjał rynku jest ogromny, ograniczeniami są reklama i kwestie etyczne” [W05].
- Pojawiające się nowe specjalizacje w obszarze prawa o dużym potencjale rozwojowym co wymusza ciągłe monitorowanie rynku i dostosowywanie się do zmian.
- Bardzo duża „niejednorodność” branży. Obsługiwana branża i specjalizacja przez daną kancelarię determinują charakter i specyfikę pracy z klientem, odmienne kanały dotarcia do klientów, inny sposób komunikacji z klientami, różny tryb pracy, koncentracja na różnych aspektach działalności kancelarii. ”W branży występuje ogromna materia (specjalizacja)” [W04].
- Spadająca jakość orzecznictwa sądów, niepewność co do orzecznictwa.
- Wiele kancelarii zauważa, że świadomość potrzeb w zakresie usług prawnych wśród polskich firm jest bardzo niska. „W Polsce firmy nie mają rozpoznanych potrzeb w zakresie usług prawnych, usługa prawna traktowana jest jako luksus” [W02]. Jednak, jednocześnie rośnie świadomość firm w tym zakresie.

Ceny na rynku usług prawniczych

- Ceny usług prawniczych raczej utrzymują się na podobnym poziomie od lat, ale jest to zależne od branży i specjalizacji w której funkcjonuje dana kancelaria.
- W przypadku wąskich specjalizacji ceny utrzymują się na podobnym poziomie lub rosną.
- Z kolei w obszarach działalności prawa skoncentrowanej na obsłudze bieżącej firm, os. fizycznych, powtarzalnych i mniej skomplikowanych czynnościach, gdzie bariery wejścia przez konkurencję są dużo niższe niż w przypadku wąskich specjalizacji, ceny spadają. W tym miejscu należy podkreślić, że nie dotyczy to branż o dużym potencjale rozwojowym gdzie stale powiększa się grupa nowych klientów np. e-commerce, IT, prawa autorskie, ochrona danych osobowych.

Sezonowość

W większości przypadków problem sezonowości nie dotyczy kancelarii prawnych. Problem sezonowości w pewnym zakresie dotyka kancelarie skoncentrowane na bieżącej obsłudze

przedsiębiorstw/os. fizycznych, które podlegają sezonowym wahaniom z uwagi na własną specyfikę branży, okresy rozliczeniowe, urlopowe.

Specjalizacje o największym potencjale

Według respondentów specjalizacje o największym potencjale rozwojowym to m.in.:

- Prawa autorskie, ochrona danych osobowych, Internet, e-commerce, prawo nowych technologii, obsługa startupów, FinTech.
- „Aspekty międzynarodowe związane z działalnością gospodarczą klientów za granicą” [W03].
- Branża budowlana, „obsługa inwestycji o charakterze budowlanym” [W06].
- Szeroko rozumiana specjalizacja, „wyspecjalizowane dziedziny prawa, przyszłość to specjalizacja niszowa” [W13].
- „Przede wszystkim dziedziny prawa związane z obsługą sektora B2B” [W19].
- „Aspekty prawne związane z wdrażaniem sztucznej inteligencji, obsługa całego sektora IT działającego w obszarze nowych technologii” [W16].
- „Każda dziedzina prawa ma potencjał, sztuką jest znaleźć pomysł co zaoferować i jak zdobyć klientów” [W05].
- „Branże gdzie są duże pieniądze, prawo spółek handlowych, przekształcenia, spory” [W01].

3.2. Charakterystyka klientów rynku prawniczego

W tym bloku tematycznym respondenci charakteryzowali szeroko rozumiane relacje z klientami, problemy i specyfikę współpracy oraz określali profil typowego klienta swojej kancelarii.

Rodzaj klienta

W badaniu podzielono klientów na 3 grupy:

- osoby fizyczne,
- przedsiębiorstwa (w tym jednoosobowe działalności gospodarcze),
- podmioty finansowane z budżetu państwa lub budżetu samorządowego (np. szkoły, muzea, urzędy gmin).

Zdecydowana większość kancelarii obsługuje przedsiębiorstwa. Zazwyczaj (choć nie zawsze jest to regułą) małe lub średnie kancelarie obsługują osoby fizyczne jednak i tak najczęściej stanowią one w stosunku do firm mniejszą grupę klientów kancelarii.

Duże i średnie kancelarie nastawione na obsługę przedsiębiorstw często w marginalnym zakresie obsługują osoby fizyczne (5-10% łącznej liczby klientów) i zazwyczaj w takich przypadkach, klientem w sprawach prywatnych (os. fiz.) jest przedsiębiorca współpracujący z kancelarią. Kancelarie w takim wypadku aby zapewnić kompleksowość wsparcia świadczą usługi również dla osób fizycznych.

Jeżeli chodzi o obsługę podmiotów finansowanych z budżetu państwa jedynie kilka kancelarii incydentalnie obsługuje tego typu klienta.

Częstotliwość współpracy z klientami

Zdecydowana większość kancelarii współpracuje ze stałym klientami i są to najczęściej przedsiębiorstwa, natomiast klienci incydentalni (jednorazowi) stanowią mniejszość. W kancelariach gdzie znaczną część klientów (30-50%) stanowią osoby fizyczne grupa klientów incydentalnych jest znacznie większa.

Obsługa klientów z zagranicy

Większość kancelarii obsługuje klientów z zagranicy choć najczęściej stanowią one marginalną grupę klientów kancelarii.

Aktywne pozyskiwanie klientów przez kancelarie

Większość respondentów deklaruowało zaangażowanie w aktywne formy pozyskiwania klientów, najczęstszymi działaniami podejmowanymi przez kancelarie są:

- Internet: strona internetowa kancelarii, pozycjonowanie strony, media społecznościowe, udzielanie się na forach, tzw. *content marketing*, prowadzenie bloga, Facebook, Linkedlin. Prowadzenie porad prawnych online, obecność na portalach branżowych typu e-prawnik.pl, specprawnik.pl.
- Udział w konferencjach, eventach, gościnne wystąpienia.
- Prezentacje i szkolenia dla firm.
- Promocja poprzez zaangażowanie w działalność dobroczynną.
- Udzielanie wywiadów do prasy, artykuły.

- Publikacje naukowe, projekty badawcze.
- Uczestnictwo w organizacjach branżowych i biznesowych o zasięgu krajowym i międzynarodowym.
- Śniadania biznesowe.

Kilka kancelarii posiadało wyodrębniony dział handlowy lub zatrudniały osobę odpowiedzialną *stricte* za sprzedaż w kancelarii.

Profil Klientów kancelarii

Osoby fizyczne

Według większości respondentów typowym klientem kancelarii jest:

- Osoba reprezentująca średnią klasę lub zamożna (rzadko osoba uboga, z wyłączeniem osób korzystających z darmowej porady prawnej świadczonej przez niektóre kancelarie biorące udział w badaniu).
- Mieszkaniec miasta lub obrzeży/miejscowości ościennych.
- Zazwyczaj aktywnie korzystający z Internetu.
- Najczęściej w średnim wieku 30-50 lat (choć nie jest to regułą i zależy od obsługiwanego przez kancelarie segmentu klientów).
- Przeważnie dobrze wykształcony oraz przynajmniej na poziomie podstawowym zorientowany w sprawie, w której poszukuje pomocy.

Przedsiębiorstwa

Tabela 1. Zasięg działalności przedsiębiorstw obsługiwanych przez kancelarie - najczęstsze odpowiedzi respondentów (kolor szary)

Zasięg działalności obsługiwanych firm	Wielkość kancelarii		
	Małe (1-6 pracowników)	Średnie (7-15 pracowników)	Duże (16-31 pracowników)
lokalny (województwo)			
krajowy			
międzynarodowy			

Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariuszy wywiadów.

Tabela 2. Rozmiar obsługiwanych przedsiębiorstw przez kancelarie⁶ - najczęstsze odpowiedzi respondentów (kolor szary)

Wielkość obsługiwanych firm	Wielkość kancelarii		
	Małe (1-6 pracowników)	Średnie (7-15 pracowników)	Duże (16-31 pracowników)
mikro			
małe			
średnie			
duże			

Zródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariuszy wywiadów.

Profil decydentów w zakresie wyboru usług prawnych (w przedsiębiorstwach)

Respondenci najczęściej wskazywali, że w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach osobą decyzyjną i osobą do bezpośredniego kontaktu w zakresie usług prawnych jest właściciel firmy.

W dużych przedsiębiorstwach i korporacjach (czasem również w średnich firmach), według większości respondentów, decydentami są kierownicy wysokiego szczebla/menadżerowie, działy prawne firm oraz pracownicy tych działów, pracownicy kadr i księgowości. W tym przypadku rodzaj sprawy i specyfika świadczonych usług oraz struktura organizacyjna firmy klienta determinuje kto jest decydem. Kilka kancelarii wskazywało, że również w tej grupie bezpośredni kontakt prowadzi właściciel lub członek zarządu.

Podejście przedsiębiorstw do usług prawnych

Większość respondentów wskazywała na dużą wrażliwość cenową firm oraz wysoką skłonność do negocjacji i to niezależnie od jej wielkości w stosunku do osób fizycznych. Co ciekawe, wiele kancelarii podkreślało, że większe firmy są nawet bardziej wrażliwe cenowo niż małe i mikro przedsiębiorstwa. Zwracali również uwagę, że standardem wśród tych podmiotów staje się organizowanie przetargów na obsługę prawną oraz prowadzenie tzw. „rozeznania rynku” (wysyłanie zapytań ofertowych do wielu kancelarii w celu wysondowania ceny rynkowej na określone usługi prawne). „Tak, cena liczy się coraz bardziej, na wszystko

⁶ Mikro przedsiębiorstwo: 1 – 9 pracowników, roczny bilans nie przekracza 2 mln euro; Małe przedsiębiorstwo: 10-49 pracowników, roczny bilans nie przekracza 10 mln euro; Średnie przedsiębiorstwo: 50-249 pracowników, roczny obrót nie przekracza 50 mln euro; Duże przedsiębiorstwo: pow. 250 pracowników, roczny obrót pow. 50 mln euro. Aby zakwalifikować dane przedsiębiorstwo do konkretnej grupy wystarczy spełnić jedno z kryteriów dotyczących zatrudnienia lub/i obrotów. Przyjęta klasyfikacja jest zgodna z art. 7 ust. 1 pkt 1 polskiej ustawy z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców.

się ogłasza przetargi” [W12]. Jednak, jak wielu respondentów podkreślało, nadal zaufanie oraz jakość usług w wielu przypadkach ma decydujące znaczenie. Kancelarie współpracujące z dużymi firmami zwracały uwagę, że podejście dużych firm do usług prawnych jest również uzależnione od charakteru i istotności sprawy. Im wyższa waga problemu a jej wpływ mocniejszy na funkcjonowanie organizacji jako całości, tym cena przestaje być podstawowym kryterium i ustępuje innym kryteriom wyboru, przede wszystkim jakości i fachowości.

Wiele kancelarii wskazywało również na ciekawą zależność odróżniającą osoby fizyczne od przedsiębiorstw, otóż zazwyczaj osoby fizyczne oraz część mikro i małych firm nie negocjują cen, natomiast jednocześnie niechętnie godzą się na stałą współpracę, która wiązałaby się z miesięcznymi opłatami. Z kolei większe przedsiębiorstwa zwracały szczególną uwagę na proces ustalania początkowych warunków współpracy, w tym przede wszystkim ceny, natomiast raczej nie występował tutaj problem ze współpracą długoterminową, która wiązałaby się z comiesięczną płatnością za takie usługi.

Kancelarie współpracujące z przedsiębiorstwami zagranicznymi zauważały również, że tego typu podmioty zazwyczaj nie negocjują cen i nie przywiązują aż tak dużej wagi do ceny usług jak ma to miejsce w polskich firmach.

Współpraca z klientem – problemy i wyzwania

W przypadku obsługi osób fizycznych, kancelarie wskazywały na oczekiwania klientów w zakresie przede wszystkim stałego kontaktu oraz bieżącego informowania o postępach sprawy.

W przypadku obsługi przedsiębiorstw bardzo często respondenci wskazywali na terminowość i szybkość działania jako czynniki istotne z punktu widzenia obsługi klienta biznesowego. Jeden z respondentów ujął ten problem następująco: „Łatwiej stracić klienta przez terminowość i szybkość niż przez jakość, ponieważ klientom ciężko porównać jakość tych usług” [W13].

W zakresie oczekiwań klientów, kancelarie wskazywały również na takie elementy jak: skuteczność, fachowość, dyspozycyjność, obsługa klienta przez jednego prawnika, umiejętność komunikacji z klientem zrozumiałym językiem. Należy jednak w tym miejscu podkreślić, że czynniki takie jak szybkość i terminowość były kwestiami najczęściej

wymienianymi przez kancelarie, zwłaszcza przez te skoncentrowane na bieżącej obsłudze przedsiębiorstw.

O co pytają nowi klienci?

Według respondentów, najczęściej klienci prócz pytań dotyczących kosztów i stawek, pytają również o doświadczenie kancelarii w prowadzeniu danego typu spraw, „W czym kancelaria się specjalizuje? Jakie ma portfolio i referencje” [W05], „Ludzie pytają czy Pan na pewno obsługuję taką branżę, ludzie szukają konkretnych specjalizacji, b. konkretnie identyfikują swój problem” [W08].

Profil pożądanego klienta przez kancelarie

Praktycznie wszystkie kancelarie wskazywały, że najbardziej pożądanym klientem są firmy które stale współpracują z kancelarią. Wiele kancelarii wskazywało również na klientów biznesowych z określonej branży lub o określonym profilu pasującym do specjalizacji kancelarii, zwracając jednocześnie uwagę na łatwość obsługi takiego klienta oraz przede wszystkim kwestie finansowe.

Zapytania ofertowe/zapytania o cenę

Zapytania o cenę wysyła przede wszystkim klient biznesowy. Zapytania wysyłane są drogą elektroniczną. Większość kancelarii otrzymuje zapytania ofertowe jednak z różną częstotliwością. Częstotliwość w tym przypadku uzależniona jest od specyfiki jej działalności, oraz czy jest skoncentrowana na bieżącej obsłudze przedsiębiorstw. Częstotliwość otrzymywanych zapytań o cenę jest wyższa głównie w kancelariach obsługujących bieżącą działalność przedsiębiorstw oraz w wybranych branżach np. IT, e-commerce, *compliance*. Jak już wcześniej wspomniano, wiele kancelarii zwracało uwagę, że znaczna część dużych firm oraz nawet jednostki publiczne wysyłają zapytania ofertowe w celu dokonania „rozeznania rynku”.

3.3. Działalność i otoczenie kancelarii

Najważniejsze wyzwania w działalności kancelarii

Wielu respondentów wskazywało, że jednym z ważniejszych wyzwań dla ich kancelarii jest **docieranie do nowych klientów oraz ich pozyskiwanie.**

Częstym problemem podnoszonym przez kancelarie jest duża konkurencja w branży. Wiele kancelarii wskazywało również na problemy w obszarze zatrudnienia a przede wszystkim w wymiarze pozyskiwania młodych utalentowanych prawników. Respondenci podkreślali niedostosowanie wiedzy i umiejętności młodych adeptów do realiów wykonywania zawodu, brak kompetencji miękkich, w tym przede wszystkim umiejętności odpowiedniej komunikacji z klientem i jego obsługi. Większość kancelarii oczekuje od takich osób tzw. „proklienckiego” podejścia.

Wielu respondentów wskazywało jako wyzwanie dla całej branży niepewność i zmiany na rynku usług prawnych spowodowane szybko zmieniającym się prawem oraz sytuacją polityczno-ekonomiczną.

Jednak, paradoksalnie taka sytuacja może być szansą dla wielu kancelarii, ponieważ w przypadku zmian prawa uruchamia się jednocześnie proces konieczności dostosowania przedsiębiorstw/os. fizycznych do nadchodzących zmian, co powoduje zwiększony popyt na usługi prawne. Zatem, dla jednych kancelarii zmiany prawa i niepewność będą szansą a dla innych problemem.

Poniżej przedstawiono wybrane odpowiedzi respondentów związane z wyzwaniami w działalności kancelarii:

- Klienci są coraz bardziej wyedukowani.
- Problemem staje się pozyskiwanie klientów w długim okresie, przede wszystkim klientów biznesowych na stałą współpracę, „Jest problem z obsługą stałych klientów, nie chcą płacić stale tylko *ad-hock*” [W14].
- Presja klientów biznesowych w kontekście niższych cen za usługi związane z obsługą bieżącej działalności przedsiębiorstw.
- Klienci poszukują specjalisty w danej dziedzinie, „wzrasta potrzeba eksperckiej obsługi prawa” [W06].
- „Klienci oczekują podejścia strategicznego, oczekują szerokich kompetencji i zrozumienia ich biznesu” [W02]. Wiele kancelarii pomaga swoim klientom mając na uwadze przede wszystkim wybór najlepszego rozwiązania z punktu widzenia interesów klienta, stąd też takie kancelarie świadomie lub nie pełnią również funkcję doradcy w biznesie.

Początki działalności kancelarii

Zdecydowana większość respondentów biorących udział w badaniu wskazywała, że rozpoczynała swoją działalność w oparciu o grupę stałych klientów z którymi współpracowali

w poprzednim miejscu pracy. Często były to duże kancelarie lub wewnętrzne działy prawne dużych firm (tzw. *in-house*). Baza stałych klientów w początkowej fazie rozwoju umożliwiała bezpieczny start nowej kancelarii.

Ścieżki rozwoju

Plany kancelarii zazwyczaj koncentrują się wokół szeroko rozumianego rozwoju, czyli pozyskiwania nowych specjalistów, rozwoju oddziałów zamiejscowych kancelarii, „Pozyskiwanie klientów, umacnianie pozycji na rynku” [W04]. Jednak, często długoterminowe plany rozwojowe nie są dokładnie sprecyzowane i bardziej mają charakter reakcji na bieżącą sytuację na rynku przy uwzględnieniu długofalowych trendów a najważniejszym elementem strategii jest dążenie do wzrostu. W tym miejscu należy podkreślić, że przy dynamicznie zmieniającym się otoczeniu tego typu podejście jest racjonalne i uzasadnione.

Wiele kancelarii jako elementy wpływające pozytywnie na rozwój kancelarii z punktu widzenia strategii działania wskazywały na kwestię już wcześniej poruszaną w raporcie, czyli specjalizację, biznesowe podejście oraz umiejętność dotarcia do klientów i znalezienia własnej niszy: „Poszukiwanie nisz prawnych, które dają dużą wartość klientowi” [W02], „Trzeba dać się poznać klientowi” [W07].

Większość respondentów wskazywała również, że tym co napędza rozwój kancelarii w długim okresie są opinie i referencje zadowolonych klientów, czego konsekwencją jest zjawisko tzw. „poczty pantoflowej” a następnie tzw. „efekt kuli śnieżnej” [W05]. Część respondentów podkreślała również wagę zdolności kancelarii do utrzymania stałych klientów w kontekście jej rozwoju „strategia oparta o sprzedaż a potem kluczowe jest utrzymanie takiego klienta” [W09].

Formy rozliczeń z klientami

Najczęstszymi formami rozliczania się kancelarii z klientami jest stawka godzinowa, ryczałt, system mieszany (ryczałt z limitami godzin) oraz tzw. *success fee*. Co ciekawe, jeżeli chodzi o współpracę z firmami, większość kancelarii preferuje rozliczenie w formie stawek godzinowych, natomiast jednocześnie podkreślają, że przedsiębiorstwa preferują ryczałt z uwagi na przewidywalność kosztów i możliwość planowania własnego budżetu.

Konkurencja

Jak już wcześniej wspomniano w raporcie, zdecydowana większość kancelarii biorących udział w badaniu podkreślała, że konkurencja w ich branży jest duża. Kancelarie najczęściej mają partnerskie relacje z konkurencyjnymi podmiotami, współpracują na zasadzie uzupełniania kompetencji przy realizacji niektórych projektów, lub przy okazji zastępstwa procesowego.

Respondenci wskazywali, że działania konkurencji nie są specjalnie obiektem ich zainteresowań. Kancelarie podkreślały również, że bardzo trudno jest efektywnie śledzić działania konkurencji i podpatrywać sposoby działania innych podmiotów z uwagi na specyfikę i charakter usług prawnych. Wiele kancelarii bardziej niż na konkurencji skupia się na śledzeniu trendów, „Nie śledzimy konkurencji, obserwujemy trendy żeby nie wypaść” [W13].

Sprzedaż i marketing w kancelariach

Jeżeli chodzi o wsparcie w zakresie działalności związanej ze sprzedażą, wiele kancelarii deklarowało, że prowadzone są wewnętrzne szkolenia z zakresu przede wszystkim utrzymania i obsługi klienta „Szkolimy bardziej w kierunku jak utrzymać i obsługiwać klienta niż go pozyskiwać” [W12]. Jedynie kilka kancelarii korzysta ze wsparcia zewnętrznych firm w zakresie tego rodzaju szkoleń.

Według respondentów najlepszą formą reklamy własnej kancelarii jest tzw. „poczta pantoflowa” oraz dobrze wykonana praca „Wie Pan, tak naprawdę wyniki się same bronią” [W11]. Wielu respondentów podkreślało również znaczenie budowania wizerunku kancelarii w szerokim tego słowa znaczeniu „informacje o sukcesach, rekomendacje uznanych autorytetów i osób zadowolonych z usług” [W12], „Przedstawienie się w oczach klienta jako specjalista w danej dziedzinie” [W08], „Utrzymywanie relacji w środowisku przedsiębiorców” [W02].

Znaczenie Internetu w działalności kancelarii

Jak wynika z badań, większość kancelarii aktywnie pozyskuje nowych klientów przez Internet. Widzą w Internecie duży potencjał i szansę na wyprzedzenie dużych kancelarii, które jeszcze nie dostrzegają tego trendu. W niektórych tego typu kancelariach 60-70%

wszystkich nowych klientów pochodzi właśnie z Internetu. Kancelarie pozyskujące klientów przez Internet można podzielić na dwie grupy:

- A) Kancelarie obsługujące dynamicznie rozwijające się branże/dziedziny takie jak: windykacja, odszkodowania, IT, e-handel, FinTech (nowe technologie w finansach), *compliance*. Do tej grupy zaliczają się również kancelarie oferujące swoje usługi osobom fizycznym.
- B) Kancelarie obsługujące średnie i duże firmy (tzw. sektor B2B). W tym przypadku ilość pozyskiwanych klientów przez Internet jest zdecydowanie mniejsza niż w grupie A, natomiast wartość poszczególnego klienta dla kancelarii jest bardzo wysoka.

Działalność w Internecie kancelarii z grupy A obejmowała przede wszystkim: tzw. pozycjonowanie strony WWW, aktywność w mediach społecznościowych, tzw. *content marketing*, prowadzenie własnego bloga, obecność na portalu LinkedIn, Facebook. Kancelarie z grupy A wskazywały również, że ich strona internetowa jest podstawowym narzędziem pozyskiwania klientów, dlatego poświęcają jej szczególną uwagę.

Jeżeli chodzi o kancelarie z grupy B prócz pozycjonowania strony WWW, działania w takich obszarach jak np. Facebook bardzo rzadko występują. Tego typu kancelarie wykorzystują najczęściej własną stronę internetową do pozyskiwania klientów. Tutaj jednak celem strony jest przekonanie potencjalnego klienta do tego aby zaprosił kancelarię do przetargu lub wysłał jej zapytanie ofertowe. Intensywność pozyskiwania klientów w kanale internetowym przez takie kancelarie jest również uzależniona od jej specjalizacji oraz profilu klientów jakich obsługuje.

Należy jednak pamiętać że nadal tzw. „poczta pantoflowa” jest najważniejszym sposobem pozyskiwania nowych klientów. Tak wskazała zdecydowana większość kancelarii biorących udział w badaniu. Jednak słowa jednego z respondentów zwracają uwagę na fakt, że Internet już dzisiaj jest podstawowym źródłem informacji: „Jeżeli przysłowiowemu Kowalskiemu, w jego najbliższym otoczeniu nikt nie będzie w stanie polecić dobrej kancelarii od przekształcania spółek, to gdzie będzie jej szukał? Tylko Internet.” [W17].

Podsumowanie

Przeprowadzone badania jakościowe na próbie 20 kancelarii prawnych posiadających główne siedziby w Polsce dostarczają kilku ciekawych wniosków. Po pierwsze, rynek usług prawnych jest bardzo konkurencyjny, kancelarie w swoich działaniach koncentrują się na sposobach dotarcia i pozyskiwania klientów. Liczba nowych kancelarii i prawników z uprawnieniami rośnie nieco szybciej niż rynek klientów. Ceny usług prawnych spadają przede wszystkim w obszarze bieżącej obsługi przedsiębiorstw oraz rutynowych i nie skomplikowanych czynności, najczęściej w tradycyjnych branżach. Ceny usług specjalistycznych rosną lub pozostają na podobnym poziomie. Klient biznesowy bez względu na rozmiar jest wrażliwy na cenę, często negocjuje oraz dokonuje tzw. „rozeznania rynku”, większe podmioty organizują również przetargi na usługi prawne.

Jednym z najciekawszych wniosków płynących z badań są 3 kierunki działań podejmowanych przez większość kancelarii biorących udział w badaniu, a zwłaszcza tych które charakteryzują się szybkim tempem rozwoju, których liczba prawników w ostatnich latach dynamicznie rosła. Owe 3 kierunki działań zidentyfikowaliśmy jako trendy:

- **Trend 1: Specjalizacja i znalezienie własnej niszy**
- **Trend 2: Dostosowanie – Szybkość, dostępność i biznesowe podejście**
- **Trend 3: Wykorzystanie Internetu jako kanału docierania do klientów**

Trend 1: Specjalizacja i znalezienie własnej niszy. Jak wynika z naszych badań, podstawą osiągnięcia dobrych wyników finansowych wśród kancelarii jest specjalizacja w konkretnej branży lub dziedzinie prawa.

Innym sposobem na osiągnięcie wysokich przychodów przez kancelarie jest wybór odpowiedniej niszy, czyli grupy docelowej klientów. Badania pokazały, że na najwyższe przychody mogą liczyć dwa rodzaje kancelarii:

- Kancelarie, których praca daje wysoką wartość klientowi, wtedy klient za taką wartość jest skłonny dużo zapłacić. Z punktu widzenia Klienta: korzyści z usługi prawnej znacznie przewyższają jej koszty.
- Kancelarie, które obsługują branże o dużym potencjale wzrostu np. e-handel, IT, FinTech, ochrona danych osobowych, prawa autorskie. W tych branżach jest obecnie

stosunkowo mało wyspecjalizowanych kancelarii w porównaniu do chętnych na takie usługi, gdzie jednocześnie grupa klientów stale rośnie wraz ze wzrostem całej branży.

Trend 2: Dostosowanie – Szybkość, dostępność i biznesowe podejście. Badania pokazały, że kancelarie obsługujące przede wszystkim przedsiębiorstwa, bazują na szybkości obsługi klienta oraz ciągłej dostępności⁷. Jest to odpowiedź na obecny styl życia i preferencje osób prowadzących dzisiaj działalność gospodarczą, gdzie czas zaczyna odgrywać decydującą rolę. Ta grupa klientów oczekuje również od kancelarii rozwiązań, które będą najlepsze dla ich interesów, które przyniosą im najlepsze korzyści z punktu widzenia biznesowego. Klienci wymagają od kancelarii „rozumienia” ich branży, ich problemów.

Trend 3: Wykorzystanie Internetu jako kanału docierania do klientów. Jak wynika z badań, Internet staje się jednym z podstawowych kanałów docierania do klientów przez kancelarie i to niezależnie od ich specyfiki oraz rodzaju obsługiwanych klientów. Natomiast, sposób prowadzonych działań w Internecie oraz ich intensywność jest już mocno skorelowana z profilem kancelarii (Więcej na ten temat w podrozdziale „3.3. Działalność i otoczenie kancelarii”, s. 19)

Kolejnym istotnym wnioskiem z badań jest znaczenie poczty pantoflowej w rozwoju kancelarii. System poleceń jest najskuteczniejszym mechanizmem pozyskiwania nowych klientów. Z uwagi na znaczenie poczty pantoflowej, kluczowe stają się zatem wszelkie działania związane z wzmocnieniem systemu poleceń, takie jak szeroko rozumiane budowanie wizerunku kancelarii w kontekście potwierdzania jej fachowości, specjalizacji i skuteczności.

Na koniec należy jeszcze raz podkreślić, że z uwagi na rozmiar próby badawczej oraz zasięg prowadzonych badań, **wyników badań nie można uogólniać na całą branżę prawniczą oraz na ich podstawie nie można wnioskować o całej populacji.** Niniejsze badanie jest pierwszym etapem w eksploracji nowego obszaru badawczego, w związku z czym miało na celu szerokie i dokładne rozpoznanie zjawisk i zależności. Wyniki przeprowadzonych badań mają posłużyć jako materiał empiryczny pod kolejne badania jakościowe i ilościowe prowadzone na szerszą skalę.

⁷ Wymagania klientów w zakresie szybkości i dostępności są uzależnione od specjalizacji kancelarii – nie od każdego typu usługi prawnej klient oczekuje szybkości i dostępności.

Spis rysunków i tabel

Rysunek 1. Płeć respondentów.....	5
Rysunek 2. Wiek respondentów.....	6
Rysunek 3. Wykształcenie respondentów.....	6
Rysunek 4. Rok rozpoczęcia działalności kancelarii.....	6
Rysunek 5. Liczba pracowników kancelarii.....	7
Rysunek 6. Zasięg działalności kancelarii.....	7
Rysunek 7. Kondycja finansowa kancelarii w opinii respondentów.....	7
Tabela 1. Zasięg działalności przedsiębiorstw obsługiwanych przez kancelarie - najczęstsze odpowiedzi respondentów (kolor szary).....	13
Tabela 2. Rozmiar obsługiwanych przedsiębiorstw przez kancelarie - najczęstsze odpowiedzi respondentów (kolor szary).....	14