



## Marek Gnusowski

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Wydział Zarządzania  
Katedra Badań Rynku i Usług  
marek.gnusowski@ue.poznan.pl

# DETERMINANTY ZMIANY POZYCJI RYNKOWEJ KLIENTÓW INDYWIDUALNYCH NA RYNKU USŁUG PRAWNYCH

**Streszczenie:** Usługi prawne pełnią istotną rolę w społeczeństwie. Jest to branża specyficzna i dynamicznie się rozwijająca. Zauważalną w ostatnich latach nowością na polskim rynku usług prawnych, jest zmiana z podejścia typu „klient szuka prawnika” na „prawnik szuka klienta”. Rola klienta zmienia się. Z petenta przychodzącego ze sprawą stał się partnerem, który kształtuje usługę wspólnie z prawnikiem. Klienci indywidualni wykazują się coraz większą świadomością swoich praw i coraz bardziej racjonalnym stosunkiem do oferty rynkowej. Odwołując się do koncepcji 5 sił Portera, można stwierdzić, że ich siła przetargowa jest coraz większa. Celem artykułu jest przedstawienie najważniejszych determinant, które decydują o zmianie pozycji rynkowej klientów indywidualnych w kontaktach z prawnikami.

**Słowa kluczowe:** usługi prawne, usługi profesjonalne, siła przetargowa nabywców.

**JEL Classification:** L84, M31, D12.

## Wprowadzenie

Ponad 25 lat po zmianach ustrojowych i około 10 lat po otwarciu dostępu do zawodów prawniczych, polski rynek usług prawnych znalazł się w przelomowym momencie. W tym czasie zmieniła się ustrojowa i zawodowa pozycja prawników. Postępująca deregulacja rynku wymusiła na nich położenie nacisku na utrzymywanie nabywców, zwiększenie starań o rentowność prowadzonych działań oraz konieczność staranniejszego profilowania własnej oferty. Przede wszystkim jednak, znacząco zmieniła się pozycja rynkowa usługobiorców. Z pe-

tentów zlecających sprawę, stają się partnerami, którzy kształtują usługę wspólnie z prawnikiem. Klienci indywidualni są coraz bardziej aktywni i wymagający, wykazują się większą świadomością swoich praw oraz coraz bardziej racjonalnym stosunkiem do oferty rynkowej. Celem artykułu jest przedstawienie najważniejszych determinant decydujących o zmianie pozycji rynkowej klientów indywidualnych w kontaktach z prawnikami. Wzrost pozycji rynkowej tej grupy zostanie wyjaśniony poprzez teoretyczną koncepcję siły przetargowej nabywców M. Portera [2010]. Następnie wskazane zostaną główne trendy, które decydują o wzroście pozycji przetargowej klientów usług prawnych w Polsce. W dalszej części pracy przedstawione zostaną też wyniki badania własnego, dotyczące oceny istotności wybranych zjawisk przez prawników.

## **1. Charakterystyka klientów indywidualnych kancelarii prawnych**

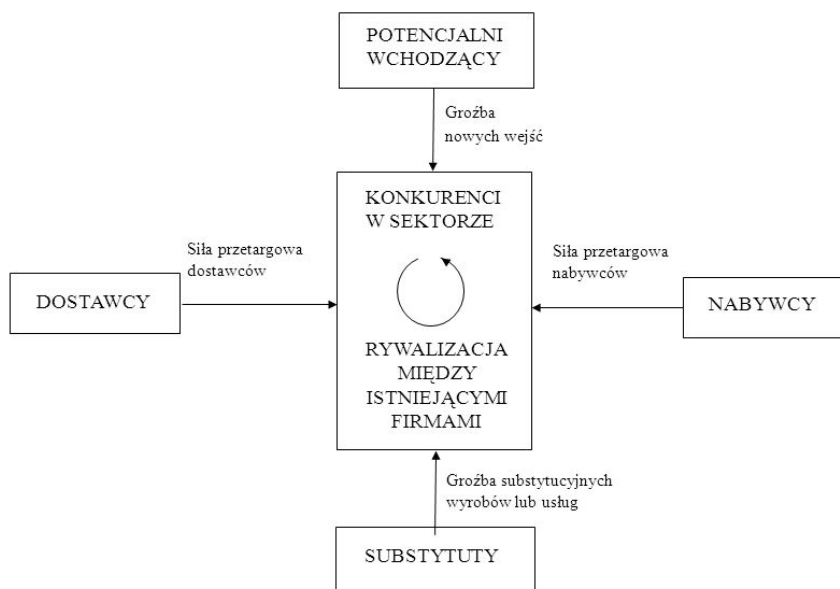
W zakres zainteresowania niniejszego opracowania wchodzi klienci indywidualni<sup>1</sup>. Są to osoby nabywające usługi prawne w celu zaspokojenia potrzeb osobistych, wspólnych potrzeb gospodarstwa domowego lub osobistych potrzeb innych członków rodziny [Gnusowski, 2017, s. 82]. Istota relacji prawników z klientami indywidualnymi sprawia, że pozycja tych ostatnich nie była dotychczas zbyt silna. Po pierwsze, korzystanie z usług prawnych przez opisywaną grupę ma z reguły charakter okazjonalny. Usługa prawna jest zazwyczaj ważnym doświadczeniem w życiu usługobiorcy i może mieć dla niego przełomowe znaczenie, co wiąże się z dużym obciążeniem psychicznym. Klient indywidualny, korzystając z usługi profesjonalnej, z reguły dysponuje dużo mniejszym zasobem wiedzy prawniczej niż profesjonalista, co wywołuje dodatkowy stres. Usługobiorca ponosi przy tym znaczne nakłady finansowe powiązane z niepewnością co do końcowego efektu, z którym często wiąże bardzo duże oczekiwania. Mają one charakter subiektywny, związany ściśle ze sferą emocjonalną [Chłodnicki, 2005]. Nabywcy indywidualni, stosunkowo często postępują zatem wbrew tradycyjnemu mechanizmowi rynkowemu, opierającemu się na założeniu racjonalności postępowania konsumenta. W ostatnich kilku latach można jednak zauważyć trendy, które wzmacniają pozycję rynkową klientów indywidualnych. Zostaną one opisane w dalszej części opracowania.

---

<sup>1</sup> W nawiązaniu do podziału klientów kancelarii prawnych na klientów indywidualnych oraz instytucjonalnych.

## 2. Koncepcja siły przetargowej nabywców

Pojęcie „siły przetargowej nabywców” jest jednym z pięciu elementów koncepcji sił napędowych konkurencji wewnątrz sektora, opracowanej przez M. Portera [2010, s. 13]. Podstawowe założenia koncepcji zostały przedstawione na rys. 1.



**Rys. 1.** Siły napędowe konkurencji wewnątrz sektora

Źródło: Porter [2010, s. 13].

Siła każdej z grup nabywców w danej branży zależy od wielu cech charakteryzujących jej sytuację rynkową. Przyjmuje się, że grupa nabywców jest silna, jeżeli spełnia następujące warunki [Porter, 2010, s. 13-22]:

- zakupuje dużą ilość dóbr w porównaniu z wielkością oferowaną do sprzedaży,
- dobra zakupywane w danej branży stanowią znaczną część kosztów lub wolumenu zaopatrzenia nabywcy,
- dobra zakupywane w branży są znormalizowane lub niezróżnicowane – nabywcy, mający pewność znalezienia innych dostawców, mogą „wygrywać” jedno przedsiębiorstwo przeciw drugiemu,
- nabywcy stwarzają realną groźbę integracji wstecz – umożliwia im stawianie warunków przetargowych,
- nabywca dysponuje pełną informacją – daje mu to zazwyczaj lepszą pozycję przetargową niż wtedy, kiedy informacji tych ma za mało.

Siła przetargowa nabywców może zatem wymuszać obniżenie cen lub też wyższą jakość. *A contrario*, zgodnie z zasadą, że im mniejsza jest siła przetargowa nabywców, tym lepiej dla usługodawcy – stosunkowo łatwo jest wyodrębnić cechy klienta „idealnego” z punktu widzenia kancelarii prawnych. Najlepsi są klienci, którzy korzystają z usług rzadko, nie mając innych alternatywnych usługodawców (tak jest np. w przypadku kancelarii o dużym stopniu specjalizacji). Są to również klienci, którzy ponoszą wysokie koszty wyszukania lub zmiany nowego usługodawcy, np. ze względu na zaangażowane dotychczas środki lub tajemnice. W przypadku klientów usług prawnych chodzi przede wszystkim o koszty emocjonalne, ale też logistyczne. „Idealni” są nabywcy w niewielkim stopniu wrażliwi na cenę<sup>2</sup>, czyli tacy, którym usługa prawna może dać znaczne oszczędności czasowe lub finansowe, osiągający wysokie dochody oraz tacy, którzy nie są dobrze poinformowani o aktualnych cenach [Gnusowski, 2017, s. 80-81].

Możliwość określenia siły przetargowej klientów jest silnie zróżnicowana branżowo. W przypadku kancelarii prawnych jest ona utrudniona, ponieważ rynek usług prawnych ma charakter rozproszony [Porter, 2010, s. 239-263], a do tego nie ma dostępnych danych dotyczących liczby obsługiwanych klientów, publikowanych przez organy administracyjne lub samorządy zawodowe adwokatów lub radców prawnych. W tym przypadku ważne jest zatem określenie ogólnych zjawisk kształtujących pozycję rynkową klientów indywidualnych w kontaktach z prawnikami. Zostaną one przedstawione poniżej.

### **3. Trendy wpływające na zmianę pozycji rynkowej klientów indywidualnych w kontaktach z prawnikami**

W ostatnich latach wpływ klientów na decyzje przedsiębiorstw uznawany był za duży i wciąż wzrastający [Vrontis i Yhrassou, 2007]. Podobne zjawisko można zauważyć na rynku usług prawnych. Na decyzje konsumentów wpływa wiele czynników, pochodzących zarówno z szeroko pojętego otoczenia (np. czynniki gospodarcze, społeczno-kulturowe, polityczno-prawne i technologiczne), uwarunkowania wewnątrzbranżowe (np. społeczny nawyk samodzielnego poszukiwania pomocy prawnej), jak i uwarunkowania wewnętrzne klienta jako jednostki.

---

<sup>2</sup> Na przykład w sprawach o przełomowym dla życia klienta znaczeniu, takich jak sprawy karne czy rozwodowe.

Na pozycję klientów indywidualnych na rynku ogromny wpływ wywierają czynniki ekonomiczne, dotyczące podaży usług prawnych. 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 tys. w 2005 r. i ok. 55 tys. w 2016 r.). Przewiduje się również, że w kolejnych latach liczba prawników będzie systematycznie wzrastać [Gnusowski, 2017, s. 32-34]. Dodatkowo, swoją działalność intensywnie rozwijają doradcy prawni, a także osoby udzielające porad w internecie. Prawnicy są zatem coraz częściej zmuszeni do konkurencji o nabywców, spełniania ich oczekiwań oraz doskonalenia sposobu ich obsługi, co powoduje znaczący wzrost pozycji rynkowej klientów.

Oprócz ekonomicznych, na wzrost pozycji rynkowej klientów indywidualnych w kontaktach z prawnikami wpływają również uwarunkowania wewnętrzne branżowe, takie jak: wzrost roli „młodych” prawników, zjawiska „klienta poinformowanego oraz zaangażowanego” i powiązane z nimi zjawiska samodzielnego zaspokajania potrzeb prawnych przez klientów oraz rozwoju internetu.

Dzięki otwarciu dostępu do zawodów prawniczych znacząco **wzrosła rola młodych prawników**. Jak wynika z części dotyczącej Polski, w raporcie *21st Century law firm: Inheriting a new world* przygotowanym przez kancelarię Eversheds, generacja młodych prawników chce zmodernizować tradycyjne aspekty zawodu prawnika. Wielu z nich chciałoby, by ich praca bardziej przypominała działalność biznesową niż profesję. Młode pokolenie prawników od swoich starszych kolegów różni się też tym, że muszą natychmiast dostosowywać swoją ofertę do zmieniających się warunków rynkowych. Naturalne jest dla nich innowacyjne działanie, często z wykorzystaniem nowych technologii oraz konkurencja o klientów, które jest wpisane w ich sposób myślenia o działalności prawnej. Młodzi prawnicy często dostrzegają kluczową rolę osobistego zaangażowania i nawiązywania relacji z klientami [21st Century law firm, 2012]. Pojawienie się na rynku tzw. nowej generacji prawników sprawiło, że większość świadczących usługi prawne stała się znacznie bardziej otwarta na potrzeby klientów.

Rosnąca siła przetargowa klientów w stosunku do prawników związana jest m.in. z ich coraz większym dostępem do informacji, rosnącym poziomem edukacji oraz zmianami w postrzeganiu ich roli w procesie tworzenia i dostarczania wartości. Na powyższe wpływają ogólne trendy zauważalne na polskim rynku, tj. zjawiska „klienta poinformowanego oraz zaangażowanego” [Mirońska, 2010]. „**Klient poinformowany**” dzięki intensywnemu korzystaniu z sieci zy-

skuje siłę przetargową względem usługodawców [Szumilak, 2009]. Dzięki rozwojowi internetu i związanemu z nim **wzrostowi roli nowych technologii informatycznych**, nabywcy mogą czerpać wiedzę prawną ze specjalistycznych portali, for dyskusyjnych czy mediów społecznościowych, takich jak np. LinkedIn, Goldenline, Facebook czy Twitter. Kancelarie wyznaczają nowe i dotąd nieznanne w branży sposoby konkurowania, stosując narzędzia intranetowe oraz extranetowe. Sięgają również po nowe kanały dystrybucji – pomoc prawna jest coraz częściej świadczona przez internet, a prawnik może stać się kimś w rodzaju „inżyniera informacji prawniczej” [Hermeliński, 2002]. Intensywnie rozwijają się też serwisy internetowe, które ułatwiają klientom wybór konkretnego prawnika lub konkretnej porady, uwzględniając m.in kryterium ceny. Celem działania takich serwisów jest próba standaryzacji cen usług prawnych<sup>3</sup>.

Kolejnym istotnym trendem związanym z rozwojem narzędzi i technologii oraz rosnącym dostępem klientów do informacji, który skutkuje zmianą pozycji rynkowej klientów, jest **zjawisko samodzielnego zaspokajania potrzeb prawnych przez klientów**. Klienci spostrzegli, że podstawowa wiedza prawna jest dostępna nieodpłatnie (np. wyszukiwarki internetowe, blogi, portale wiedzy zawierające narzędzia do opracowywania dokumentów i gotowe formularze, świadczenie pomocy prawnej przez administrację publiczną, np. bazy orzeczeń, e-administracja, poradniki, infolinie itp.). Opisywane zjawisko dotyczy głównie spraw prowadzonych przez osoby indywidualne, nieprowadzące działalności gospodarczej oraz przez małych przedsiębiorców – a więc segment rynku szczególnie wrażliwy na ceny [Sowiński, 2013]. W takich przypadkach widać wyraźnie, że klienci uzyskali dzięki nowym technologiom alternatywę dla zatrudniania prawników.

Coraz więcej klientów indywidualnych określić można mianem „**klienta zaangażowanego**”, czyli takiego, który ma dostęp do informacji, jest świadomy i wymagający, ceni swoje pieniądze, czas i wygodę. Wzrasta w świecie promującym indywidualizm, stąd chęć bycia kimś więcej niż biernym odbiorcą towarów i usług [Mirońska, 2010]. Tacy klienci wykazują większe zaangażowanie w zdobycie wiedzy o nabywanej usłudze, zadają pytania usługodawcom i dzielą się swoimi spostrzeżeniami. Oczekują oni ponadto od prawników otwartości oraz uczciwości w deklaracjach, domagają się rzetelnych i pełnych informacji o świadczonych usługach. Klienci należący do tej grupy kształtują wizerunek usług prawnych w oczach innych usługobiorców.

<sup>3</sup> Jest to o tyle istotne, że dane dotyczące cen usług prawnych w Polsce są bardzo trudno dostępne, a publikowanie cennika na stronie internetowej kancelarii nie jest powszechnie praktykowane. Ceny nie są również publikowane przez organy administracji ani przez samorządy zawodowe.

#### 4. Determinanty zmiany pozycji rynkowej klientów w świetle badań własnych

Poniżej przedstawione zostały wyniki ilościowego badania własnego przeprowadzonego w 2014 r. wśród właścicieli kancelarii prawnych, zarówno adwokackich, jak i radcowskich, zatrudniających co najmniej dwóch prawników, prowadzących działalność w Wielkopolsce<sup>4</sup>.

Uczestnicy badania oceniali m.in. istotność wybranych czynników w kontekście prowadzenia kancelarii prawnej, utrzymywania i zdobywania klientów, oraz zmianę ich pozycji rynkowej. Pytanie ankietowe w kwestionariuszu było zamknięte i oparte na pięciostopniowej złożonej skali pozycyjnej do pomiaru postaw [Mynarski, 2000, s. 80]. Poszczególnym kategoriom odpowiedzi przypisano punkty (od 1 – całkowicie nie ma wpływu do 5 – ma bardzo duży wpływ). Uczestnicy badania zostali poproszeni o zaznaczenie jednego z poziomów skali dla każdego z twierdzeń, które najlepiej odzwierciedlało ich postawę wobec niego. Wyniki badania zostały przedstawione w tab. 1.

**Tabela 1.** Ocena wybranych czynników, decydujących o zmianach na rynku usług prawnych, przez prawników

Czynnik/zjawisko	Ocena czynnika w skali od 1 do 5 (oceny średnie)
Klienci szukają pomocy prawnej samodzielnie, np. wśród rodziny, znajomych	3,72
Klienci szukają pomocy prawnej w internecie, np. fora internetowe lub specjalistyczne portale	3,30
Nowe zasady dostępu absolwentów prawa do zawodów prawniczych	2,92
Zwiększony nacisk społeczny na obniżanie cen	2,87
Wzrost konkurencji ze strony doradców prawnych	2,46

Źródło: Na podstawie badań własnych.

Uczestnicy badania uznali, że najważniejsze zjawiska, decydujące o zmianach na rynku usług prawnych, dotyczą siły przetargowej nabywców. Za najistotniejszy czynnik uznali poszukiwanie pomocy prawnej przez klientów samodzielnie, np. wśród rodziny i przyjaciół (3,72). Zdaniem uczestników badania zjawisko to jest nawet bardziej istotne niż poszukiwanie pomocy prawnej w internecie (3,30). Za mniej ważne czynniki decydujące o zmianach, prawnicy

<sup>4</sup> Populację generalną stanowiło 221 kancelarii z obszaru Wielkopolski, a wypełnione kwestionariusze otrzymano ze 115 kancelarii, co oznacza zwrotność na poziomie 52,03%. Założenia metodyczne przeprowadzonego badania empirycznego zostały szerzej opisane w niepublikowanej rozprawie doktorskiej autorstwa M. Gnusowskiego pt. *Wpływ jakości usług na konkurencyjność kancelarii prawnych*, napisanej pod kierownictwem prof. zw. dr. hab. Kazimierza Rogozińskiego, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 2014.

uznali nowe zasady dostępu absolwentów prawa do zawodów prawniczych i wzrost liczby młodych prawników (2,92), a także zwiększony nacisk społeczny na obniżanie cen (2,87). Najmniej istotnym czynnikiem, zdaniem uczestników badania, jest wzrost konkurencji ze strony doradców prawnych (2,46). Wyniki przeprowadzonego badania empirycznego potwierdzają zatem zmianę orientacji rynkowej z podejścia typu „klient szuka prawnika” na „prawnik szuka klienta”.

## Podsumowanie

Opisane we wcześniejszej części pracy zjawiska sprawiają, że współcześni klienci indywidualni, korzystający z usług polskich prawników, mają większą siłę przetargową względem usługodawców niż jeszcze kilkanaście lat temu. Nabywcy stoją przed ogromnym wyborem dostępnych usług oraz kiedy i z pomocy, jakiej kancelarii skorzystają. Klient niezadowolony natychmiast odchodzi i przechodzi do konkurencji. Klienci żądają również od prawników pełnej informacji oraz transparentności. Podejmując decyzje o wyborze prawnika, chcą być dobrze poinformowani i mieć gwarancję, że ustalone warunki współpracy nie ulegną zmianom, a zamierzony wynik usługi zostanie osiągnięty. Powyższe sprawia, że szczególnego znaczenia w usługach prawnych nabiera koncepcja marketingu relacyjnego. Działania nastawione na realizację jego założeń, w tym przede wszystkim na utrzymaniu dotychczasowych klientów oraz oferowanie przez pracowników wysokiej jakości obsługi klienta, stają się kwestią kluczową.

Opisane w artykule zagadnienie wymaga prowadzenia dalszych badań empirycznych o ogólnopolskim charakterze. Powinny się one koncentrować przede wszystkim na dynamice zmian pozycji rynkowej klientów indywidualnych na rynku usług prawnych.

## Literatura

- Chłodnicki M. (2005), *Marketing usług prawniczych – diagnoza i prognoza*, [http://mup.pomocprawna.info/mup\\_document,29.html](http://mup.pomocprawna.info/mup_document,29.html) (dostęp: 10.02.2017).
- Gnusowski M. (2017), *Konkurencyjność kancelarii prawnych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Hermeliński W. (2002), *Cybercourt – przyszłość wymiaru sprawiedliwości*, „Palestra”, nr 7-8, <http://www.palestra.pl/index.php?go=artykul&id=710> (dostęp: 10.04.2012).
- Law firm of the 21st Century. The clients' revolution* (2012), Eversheds, London.
- Mirońska D. (2010), *Zachowania nabywców na rynku – trendy i wpływ na działanie przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe”, Szkoła Główna Handlowa, Kolegium Gospodarki Światowej, nr 27, s. 114-132.



- Mynarski S. (2000), *Praktyczne metody analizy danych rynkowych i marketingowych*, Zakamycze, Kraków.
- Porter M.E. (2010), *Strategie konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa.
- Sowiński R. (2013), *Czy samopomoc prawna obniża popyt na usługi prawnicze?* <http://www.nowoczesnakancelaria.pl/2013/02/08/czy-samopomoc-prawna-wplywa-na-popyt-na-uslugi-prawnicze/> (dostęp: 20.01.2017).
- Szumilak J. (2009), *Relacje klient – handel w świetle asymetrii informacji*, „Marketing i Rynek”, nr 6, s. 9-14.
- Vrontis D., Yhrassou A. (2007), *A New Conceptual Framework for Business-Consumer Relationship*, „Marketing Intelligence & Planning”, Vol. 25, No. 7, s. 789-806.

#### **DETERMINANTS OF MARKET POSITION CHANGE OF INDIVIDUAL BUYERS – LEGAL SERVICES EXAMPLE**

**Summary:** Legal services have an important role in the society. It is a very specific and rapidly developing market sector. An easily noticeable novelty in the legal services market is a change in customer orientation from “customer looking for a lawyer” to a “lawyer looking for a customer”. The role of the customer of the legal sector is changing. There has been a transition of this role, from a client coming to a lawyer to seek legal advice to a partner who shapes the legal service together with the lawyer. The customers using legal services are now more active, decisive, demanding, better informed and are able to use that new knowledge to their advantage. According to Porter’s Five Forces tool, buyer power is stronger nowadays. In the paper, most important determinants of customers market position change are highlighted.

**Keywords:** legal services, professional services, individual buyer power.