

Marketing mix kancelarii prawniczych w Polsce

Streszczenie

Pojawienie się zainteresowania marketingiem w działalności usługowej zaczęło obserwowane w rozwiniętych państwach gospodarki rynkowej, a dotyczyło ono tych sektorów usługowych, w których zaczęła się rozwijać konkurencja.¹ W praktyce podstawową przesłanką wprowadzenia koncepcji marketingowej w kancelariach prawniczych były procesy zachodzące w strukturze popytu na rynku usług prawniczych. Podstawowym problemem praktyki marketingu w działalności usługowej kancelarii prawniczych jest umiejętność zarządzania składnikami systemu marketingowego. Zarządzanie marketingowe służy świadomemu i planowanemu wykorzystaniu dorobku marketingu ze względu na lepsze dostosowanie swoich usług i sposobu obsługi do potrzeb klientów, wbudowując trwale czynności i funkcje marketingowe w strukturę organizacyjną kancelarii prawniczych. Dlatego za podstawowy problem praktyki marketingu w działalności kancelarii prawniczych należy uznać umiejętność zarządzania składnikami systemu marketingowego. Stąd też wraz ze wzrostem zainteresowania sektora usług marketingiem pojawiło się pytanie, które elementy marketingu-mix odgrywają kluczową rolę w marketingu usług, czy też które mogłyby odgrywać taką rolę.² Marketing mix jest zespołem zintegrowanych elementów, za pośrednictwem których przedsiębiorstwo oddziałuje na procesy rynkowe. Elementy te są nazywane zmiennymi decyzyjnymi, ponieważ przedsiębiorstwo może je odmiennie kształtować w zależności od sytuacji rynkowej i innych okoliczności.³ W ujęciu klasycznym, wykreowanym na bazie ogólnej teorii marketingu wyodrębnia się cztery podstawowe elementy marketingu mix, tworzące tzw. kompozycję 4P: produkt, cenę, dystrybucję, promocję.⁴ Jednak marketing mix składający się z czterech elementów narzuca niepotrzebne ograniczenia. Właściwsze więc będzie posługiwanie się zwiększoną liczbą marketingu mix.⁵ W przypadku kancelarii prawniczych działania te obejmują rozszerzony marketing-mix tzn.: ludzie, świadectwo materialne, procesy.⁶

Wstęp

Przedsiębiorstwa usługowe w tym kancelarie prawnicze wykorzystują w swych działaniach marketingowych różnorodne instrumenty tworzące tzw. marketing mix.

W przypadku kancelarii prawniczych działania te obejmują rozszerzony marketing-mix, który przedstawia rysunek 1.1.

¹ A. Panasiuk, *Marketing usług turystycznych*, PWN, Warszawa 2006, s. 62

² A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997, s. 43

³ A. Panasiuk, *marketing usług turystycznych*, op. cit., s. 67

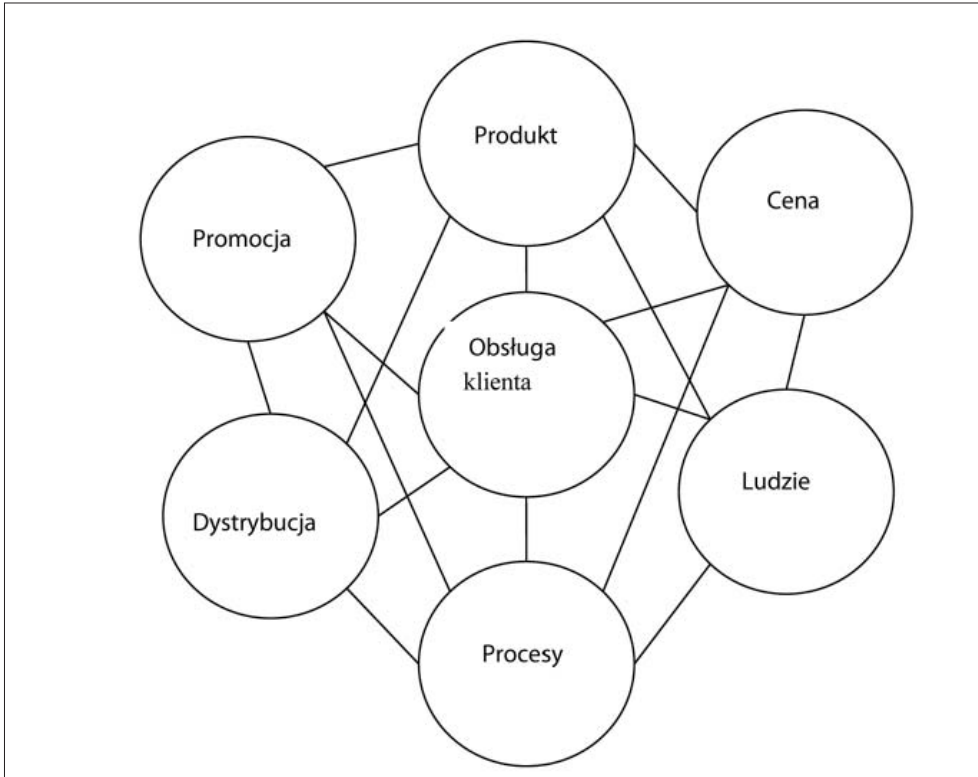
⁴ Ibidem

⁵ A. Payne, *Marketing usług*, op. cit., s. 44

⁶ Ibidem, s. 45

Rysunek 1.1. Rozszerzony marketing-mix

Źródło: A. Payne, Marketing usług, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 1997, s. 44



Ujęcie klasyczne marketingu mix wyróżnia cztery narzędzia marketingowe określane jako formuła „4P”:⁷

- a. produkt – to ustalenie asortymentu, jakości sprzedawanego towaru, musi charakteryzować się określonymi cechami, istotnymi dla klienta,
- b. cena – oznacza politykę kształtowania cen, warunków płatności, rabatów, upustów, zachęca do nabycia produktu
- c. promocja – obejmuje: reklamę, public relations, sprzedaż osobistą, aby rynek wiedział o istnieniu produktu,
- d. dystrybucja – obejmuje przepływ towarów

Koncepcja 4P uważana była za „rdzeń” marketingu. Obecnie podział na 4P uważany jest za tradycyjny, stąd powstała nowa koncepcja 7P w której dodano⁸:

1. personel (people) – są istotni w wytwarzaniu, jak i świadczeniu większości usług. Ludzie są coraz ważniejszym czynnikiem różnicującym jakość usługi, tworzą dodatkową korzyść i są źródłem przewagi konkurencyjnej,

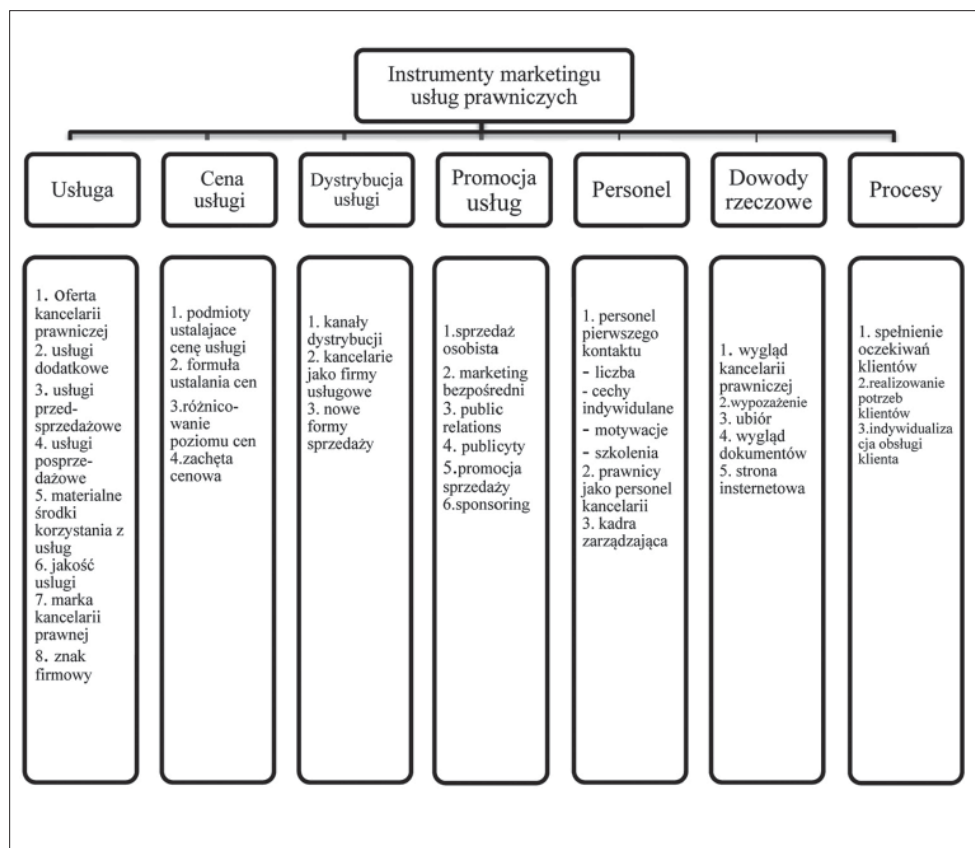
⁷ A. Panasiuk, *Usługi pocztowe. Rynek i Marketing*, PWN, Warszawa 2003, s. 85 oraz A. Nowacka, R. Nowacki, *Podstawy marketingu*, Difin, Warszawa 2004, s. 22.

⁸ D. W. Cowell, *The Marketing of Services*, Heinemann Professional Publishing, Oxford 1990, s. 70

5. obsługa klienta (physical evidence) – tzw. świadectwo materialne (dowody rzeczowe), do których należą: wzrost wymagań klientów żądających usługi wysokiej jakości oraz konieczność budowania ściślejszej i trwalszej więzi z klientem,
6. procesy (process) – tzw. proces świadczenia usługi – są to procedury, mechanizmy i czynności (w wyniku których usługi są wytwarzane i dostarczane klientom) oraz strategiczne decyzje dotyczące udziału klienta i samodzielności personelu. Proces ma duże znaczenie dla poprawy jakości usług.

Wydaje się, że siedmioelementowa kompozycja elementów marketingu-mix najbardziej przystaje do potrzeb kancelarii prawniczych działających w warunkach konkurencji na rynku usług. Sygnalizowane dodatkowe elementy struktury marketingu mix w usługach decydują o specyfice instrumentarium marketingowego w działalności kancelarii prawniczych. Wymienione, siedmioelementowe instrumentarium marketingowe kancelarii prawniczych przedstawiono na rysunku 1.2.

Rysunek 1.2. Instrumenty marketingu usług prawniczych



Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Panasiuk, Marketing usług turystycznych, PWN, Warszawa 2005, s. 69.

Usługa jako instrument marketingu usług prawniczych

Pierwszym z wymienionych instrumentów w strukturze marketingu-mix jest usługa.

W przypadku kancelarii prawniczych produktem niewątpliwie jest usługa prawnicza, polegająca na udzieleniu klientowi porady prawnej (pomocy prawnej) czy rozwiązaniu problemu prawnego klienta. Marketingowe kształtowanie produktu-usługi prawniczej związane jest z rozpiętością specjalizacji kancelarii prawniczej (oferty usługowej), usługami dodatkowymi przed i posprzedażowymi. Ilość świadczonych specjalizacji przez kancelarie prawnicze jest współmierna z wielkością kancelarii a co za tym idzie ilością prawników pracujących w kancelarii i specjalizujących się w danych dziedzinach prawa. Usługami dodatkowymi można nazwać usługi rozszerzone w działalności kancelarii prawniczych jakimi mogą być: e-learning czy internetowe doradztwo prawne. Usługami przedsprzedażowymi w usługach prawniczych są: uświadomienie problemu i potrzeby skorzystania z usług prawniczych oraz wybór danej kancelarii. Natomiast usługi posprzedażowe to całkowita ocena przez klienta wykonanego zlecenia przez kancelarię. Materiałnymi środkami korzystania z usług są wszelkie elementy wyposażenia, które uczestniczą w realizacji kontaktów między prawnikiem a klientem. Polityka kancelarii w zakresie usługi związana jest z celami jakościowymi, a następnie powinna być podporządkowana uwarunkowaniom marketingowym. Kolejnym instrumentem marketingu w zakresie usługi prawniczej jest znak firmowy (logo – np. wilk symbolizujący siłę, niezależność, waleczność, strach, który wykorzystywany jest do zdobycia psychologicznej przewagi nad przeciwnikiem). Za pośrednictwem znaku firmowego klient powinien łatwo identyfikować konkretną kancelarię prawniczą. Ostatnim z wymienionych instrumentów marketingu związanym z produktem jest marka handlowa. Instrument ten wiąże się z jakością świadczonych usług przez kancelarie prawnicze.

Produkt jest w przypadku usługi zasadniczo niematerialny, dlatego prawnicy w celu identyfikacji, określenia i zilustrowania ofert mogą potrzebować jakiś jej aspektów materialnych. Mogą to być różne narzędzia ułatwiające klientom zapoznanie się z usługą, wyróżnienie jej cech i płynących z niej korzyści oraz ustalenie, kiedy ewentualne odchylenia są na tyle znaczące, że można uznać, iż tworzą odmienną czy odrębną usługę. Produkt zależy również od oddziaływania prawnika- sposobu wykonania usługi i jej postrzegania.⁹

Kancelarie postrzegają jakość w kategoriach oceny swojej pracy, czyli cech i wyniku usługi, kompetencji kancelarii, doświadczenia i umiejętności.

Cena jako instrument marketingu usług prawniczych

Dokonując charakterystyki instrumentarium cenowego na rynku usług prawniczych należy wskazać na podmioty, które regulują ceny usług prawniczych. Opłaty za usługi prawnicze (opłaty za czynności) regulowane są przez Rozporządzenie Ministra Spra-

⁹ A. Gilmore, Usługi. Marketing i zarządzanie, PWE, Warszawa 2006, s. 18-19

wiedliwości (stawki minimalne).¹⁰ Jednak w praktyce koszty wykonanej usługi radców prawnych i adwokatów zależą najczęściej od stopnia skomplikowania sprawy i czasu jej poświęconego. Praktyka biznesowa w kancelariach prawniczych wytworzyła również kilka alternatywnych sposobów przedstawiania klientom wynagrodzenia takich jak: stawki godzinowe, CAP, ryczałt miesięczny, uśredniona stawka, wynagrodzenie od sukcesu. Dlatego formuła ustalania cen oraz różnicowania poziomu cen zależy od wielkości klienta (przedsiębiorstwa), od wielkości sprawy, wysokości przedmiotu sporu sprawy, poświęconego czasu prawnika nad sprawą. Sam termin wykonania usługi prawniczej, który jest typową formą marketingowego różnicowania cen w działalności usługowej może wynikać z istoty świadczenia samej usługi lub ewentualnie świadczeń dodatkowych, stosowanych do usług o charakterze podstawowym. Tak więc cena jest parametrem bezpośrednio opisującym standard jakościowy wykonania usługi. Miejsce świadczenia usługi może dodatkowo wpłynąć na poziom cen, a jednocześnie na decyzję konsumenta o zakupie usługi. Przykładem tutaj może być stosowanie odmiennych warunków cenowych dla klientów korzystających z porady prawnej bezpośrednio w kancelarii prawniczej oraz korzystanie z porady prawnej przez Internet, gdzie cena tej porady jest przeważnie dwukrotnie niższa. Cena stanowi także jeden z podstawowych elementów działań promocyjnych kancelarii prawniczych. Podstawowe narzędzia marketingowe związane z zachętą cenową mogą dotyczyć tzw. zniżek dla klientów, którzy korzystali już wcześniej z usług danej kancelarii prawniczej lub polecili ją innemu klientowi.

Cena jest ściśle związana z percepcją wartości. Klienci mogą różnie postrzegać wartość i wysokość ceny. Dlatego ustalenie kosztów, opłat za czynności prawne często jest trudnym zadaniem.

Dystrybucja jako instrument marketingu usług prawniczych

Dystrybucja oznacza działalność zorientowaną na osiągnięcie zysku, obejmującą planowanie, organizację i kontrolę rozmieszczenia gotowych produktów na rynku i zaferowania ich do sprzedaży.¹¹ W nieco innym ujęciu dystrybucja to zbiór działań i decyzji związanych z udostępnieniem produktu w miejscu i czasie odpowiadającym potrzebom nabywców.¹² Najbardziej typowymi instrumentami marketingu kształtującymi dystrybucje usług są: kanały dystrybucji, kancelarie jako firmy usługowe, nowe formy sprzedaży.

W przypadku kancelarii prawniczych kanałem dystrybucji usługi jest bezpośrednio powiązanie prawnika (wytwórcy usługi) z finalnym nabywcą (klientem). Oznacza to, że w przepływie produktu-usługi pomiędzy producentem usługi (prawnikiem) a konsumentem nie uczestniczą podmioty pośredniczące. Ułatwia to w znacznym stopniu oddziaływanie na proces dystrybucji oraz kształtowanie ceny i jakości świadczonych usług, gdyż prawnik realizuje usługi tylko w swoim imieniu i nie ma konieczności oddziaływania na kooperantów (względnie dystrybutorów). Obok kanałów dystrybucji usług prawniczych,

¹⁰ Rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości dotyczące radców prawnych (Dz. U. Nr 02.163.1349z dnia 28 września 2002 r.) i adwokatów (DzU nr 02.163.1348z dnia 28 września 2002 r.), regulujące opłaty za czynności.

¹¹ A. Czubała, *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 1996, s. 13–15

¹² B. Żurawik, W. Żurawik, *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1996, s. 399

drugim kształtującym dystrybucję¹³ są kancelarie jako przedsiębiorstwo usługowe. Dystrybucja usług prawniczych obejmuje miejsce i otoczenie, w którym świadczone są usługi. Sposób ich świadczenia jest częścią ogólnego wizerunku, który ma znaczny wpływ na ocenę postrzegania wartości i korzyści z zakupu konkretnej usługi.

Analiza funkcjonowania kancelarii prawniczych poprzez pryzmat marketingu powinna obejmować:¹⁴

- lokalizację kancelarii prawniczej (decyduje o poziomie dostępności do usług prawniczych np. przy sądach czy prokuraturze),
- dostępność do usług
- czas otwarcia kancelarii
- wyposażenie i estetykę (wygląd zewnętrzny i wewnętrzny kancelarii prawniczej)
- kulturę obsługi klientów.

Trzecią grupą instrumentów związanych z dystrybucją są nowe formy sprzedaży do których należy zaliczyć sprzedaż usługi prawniczej przez Internet. Internetowy zakup usługi prawniczej (porady prawnej) pozwala na jej dostępność i konsumpcję przez 24 godziny, 7 dni w tygodniu, bez potrzeby wychodzenia z domu.

Dystrybucja ma w przypadku usług charakter pod pewnymi względami wirtualny. Nie ma dystrybucji fizycznej, ponieważ usługi są wykonywane w pewnym miejscu.

Promocja jako instrument marketingu usług prawniczych

Promocja jest formą komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem, obejmującą zespół działań i instrumentów umożliwiających informowanie otoczenia o firmie i jej produktach.¹⁵ Jednak w literaturze przedmiotu, jak i praktyce działań marketingowych termin „promocja” bywa definiowany w różny sposób. Odmienność podejść wyrażają dwa ujęcia: wąskie i szerokie. Promocja w ujęciu węższym oznacza zespół działań i środków, za pomocą których przedsiębiorstwo przekazuje na rynek informacje charakteryzujące usługę i/lub kancelarię, kształtuje potrzeby nabywców, pobudza i ukierunkowuje popyt oraz zmniejsza jego elastyczność cenową. Taki system przekazu informacji, będący formą „wypowiedzi” i łączności z rynkiem H. Meffert nazywa tzw. tubą marketingu, za pomocą której firma „nagłaśnia” i popiera sprzedaż swoich usług (produktów).¹⁶ Z kolei w ujęciu szerszym pojęcie promocji jest traktowane synonimicznie z terminem „komunikacja marketingowa” lub „polityka komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem”.¹⁷ Łączy powyższe elementy aktywizacji sprzedaży z badaniami marketingowymi (ich fragmentem), mającym umożliwić pobór i przekazywanie kancelarii prawniczej informacji płynących z rynku i zapewnić realizację zwrotnego sprzężenia informacyjnego, stanowiącego o interaktywnym (zasadniczym) charakterze informacji. Należy podkreślić, iż o ile promocję można traktować jako

¹³ A. Panasiuk, Dystrybucja usług elementem działalności marketingowej poczty, „Technika i Eksploatacja Poczty” 1998, nr 1, s. 7–13

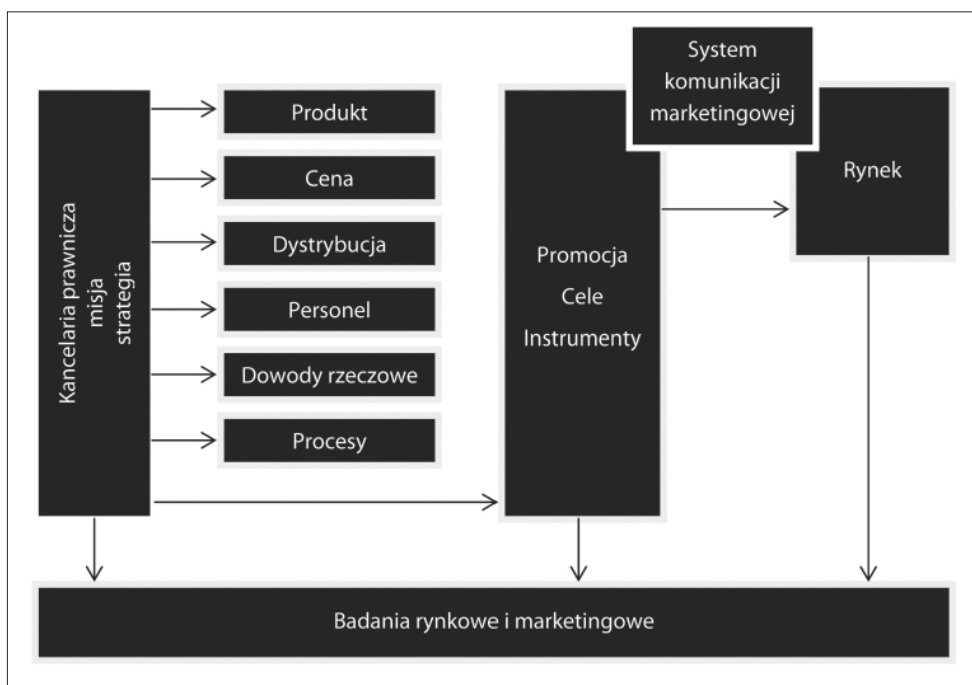
¹⁴ M. Pluta-Olechnik, Marketing usług, PWE, Warszawa 1993, s. 39

¹⁵ Marketing. Sposób myślenia, system działania, red. J. Perenc, Wyd. Naukowe US, Szczecin 2001, s. 282

¹⁶ H. Meffert, Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik, Gabler, Wiesbaden 1986, s. 446. Ten instrument marketingowego mixu jest też nazywany terminem „aktywizacja sprzedaży”.

¹⁷ H. Diller, Kommunikationpolitik, w: Vahlens Grossen Marketinglexikon, pod. Red. H. Diller, Verlag C.H. Beck, Verlag Vahlen, Munchen 1992, s. 546–547

proces komunikowania kancelarii z rynkiem, o tyle, że nie każdy proces komunikacji jest promocją. Jest nią bowiem tylko taki proces, który wiąże się z realizacją określonych celów rynkowych firmy i posługuje się określonym zestawem instrumentów wywierających bezpośredni wpływ na aktywizowanie sprzedaży¹⁸. Działania promocyjne w tym public relations kancelarie prawnicze realizują poprzez komunikację, zmierzającą do wywołania zamierzonych działań i reakcji ze strony klientów. Z kolei „odpowiedzą” klienta jest akceptacja lub negacja oferty marketingowej kancelarii prawniczej, wyrażonej przez zestaw użyteczności, obejmujący promowaną usługę prawniczą po określonej cenie i będący do dyspozycji w określonym miejscu i czasie. Promocja oznacza więc swoisty dialog między kancelarią i potencjalnymi klientami, realizowany z jednej strony poprzez działania informacyjno-nakłaniające, a z drugiej sprzężenie zwrotne między odbiorcą i nadawcą przekazu- oferty kancelarii prawnej¹⁹. Rysunek 1.3. przedstawia jak rozumiana polityka promocji w tym public relations stanowi jedno z głównych instrumentów odpowiednio realizowanej strategii marketingowej kancelarii prawniczej z rynkiem, ponieważ poprzez promocję kształtuje się wizerunek kancelarii, zachęca do zakupów określonych usług w określonym miejscu i czasie na określonych warunkach, dąży do uzyskania przewagi nad konkurentami oraz realizacji innych celów rynkowych przedsiębiorstwa.



Rysunek 1.3. Promocja w tym public relations jako instrument strategii marketingowej kancelarii prawniczej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J.W. Wiktor, Promocja, System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem, PWN, warszawa-Kraków 2001, s. 42

¹⁸ J. W. Wiktor, Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem, PWN, warszawa 2001, s. 40

¹⁹ Ibidem s. 41-42

Obok produktu, ceny, dystrybucji, personelu, dowodów rzeczowych i procesów, promocja w tym public relations są narzędziami kierowania przez kancelarię prawniczą rynkiem, koordynacji popytu z podażą oraz rywalizacji rynkowej

Promocja jest tym elementem działalności marketingowej (struktury elementów marketingu-mix), który decyduje o miejscu firmy na rynku, umożliwia oddziaływanie na klientów poprzez dostarczanie im informacji o działalności przedsiębiorstwa i jego produktach, zachęcanie do zakupu oferowanych produktów, jak też umożliwia kształtowanie opinii o przedsiębiorstwie w otoczeniu.²⁰ Adresatów działań promocyjnych przedsiębiorstwa można podzielić:²¹

- konsumenci indywidualni
- przedsiębiorstwa produkcyjne
- instytucje i organizacje

Drugą grupę stanowią pośrednicy, nabywający produkty w celu ich zyskowej sprzedaży finalnym nabywcom.²² Działania promocyjne przedsiębiorstwa mogą więc być skierowane na jedną bądź na obie grupy konsumentów. Jednak w przypadku świadczenia usług prawniczych, kancelarie koncentrują swoje działania na pierwszej grupie.

Narzędzia promocyjne w marketingu usług zostały zaadaptowane z koncepcji marketingowej wykorzystywanej przez przedsiębiorstwa produkujące dobra materialne i następnie przystosowane do działalności usługowej, tworząc tzw. mix promocyjny. Są to instrumenty wewnętrznie zintegrowane i firma usługowa podejmująca działalność promocyjną musi podjąć decyzję, które z nich wykorzystać, z jakim natężeniem i jak poszczególne instrumenty powiązane będą ze sobą.²³ W działalności kancelarii prawniczych należy wyodrębnić: public relations, publicity, sprzedaż osobista, promocję dodatkową oraz sponsoring. Polityka informacyjna²⁴ przedsiębiorstwa wiąże się w głównej mierze z działaniami w zakresie public relations²⁵, mających dwójaki charakter. Z jednej strony umożliwia kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy na rynku poprzez: przestrzeganie jednolitej i kompleksowej identyfikacji firmy, dbałość o budynek firmy i jego otoczenie oraz profesjonalne przyjmowanie klientów, rzetelne i profesjonalne zawieranie i realizowanie kontraktów oraz respektowanie obowiązujących zwyczajów handlowych.²⁶ Instrument ten pozwala na podnoszenie wiarygodności firmy na rynku, jej wszechstronności działania i możliwości szybkiego reagowania na sygnały płynące z rynku. Drugi wymiar public relations odnosi się do wewnętrznych stosunków organizacji i dotyczy kształtowania pozytywnego wizerunku firmy w kręgu zatrudnionego personelu. Powinno to ułatwić wpływanie na cele przedsiębiorstwa poprzez motywowanie pracowników do pracy nastawionej na potrzeby klienta, możliwości identyfikacji pracowników z firmą oraz kształtowanie zewnętrznego wizerunku firmy przez własnych pracowników w kręgu rodziny, przyjaciół i znajomych.

²⁰ A. Panasiuk, Usługi pocztowe, Rynek i marketing, PWE, Warszawa 2003, s. 105

²¹ Ibidem

²² T. Sztucki, sztuka promocji, czyli jak najlepiej zaprezentować siebie i swoją firmę, Business Press LTD, warszawa 1993, s. 4

²³ A. Panasiuk, Usługi... , op. cit. s. 105

²⁴ A. Antczak, S. Gahwa, Dynamiczna firma usługowa, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2000, s. 60-61

²⁵ Z. Zelmer, Public relations, kreowanie reputacji firmy, Poltext, warszawa 1992, s. 101-102

²⁶ J. Bogdan, M. Krzyżak, Public relations-instrument promocji, „Przegląd organizacji” 1992, nr 12, s. 21

Dużą rolę w działaniach promocyjnych przypisuje się sprzedaży osobistej. Sprzedaż osobista jest możliwością osobistej konfrontacji prawnika z klientem. To prawnik informuje klienta o swojej ofercie usługowej oraz stara się zaspokoić potrzeby klienta, ponieważ działania te mają za zadanie umożliwić prawnikowi osiągnięcie jak najkorzystniejszego wyniku finansowego.

Marketing bezpośredni jako instrument działań promocyjnych służy wykorzystywaniu listów, telefonów i innych nieosobowych narzędzi kontaktu w celu komunikowania się z określonymi grupami obecnymi i potencjalnymi klientów.²⁷

Kolejnym instrumentem jest publicity (jawność, rozgłos), który powszechnie uznawany jest za darmową reklamę. Dotyczy on zwłaszcza kontaktów z prasą, radiem i mediami. Instrument ten wydaje się kompatybilny do public relations w przypadku kancelarii prawniczych, ponieważ public relations to komunikacja kancelarii prawniczych z otoczeniem a publicity to rozgłos. Poprzez publicity, tak jak w przypadku public relations nawiązuje się i utrzymuje szeroko rozumianą więź ze społeczeństwem przez celowo zorganizowane działania nastawione na wywołanie rozgłosu w środowisku.²⁸ Natomiast przejawem promocji dodatkowej w kancelariach prawniczych jest wysyłanie do klientów stałych i potencjalnych: biuletynu (informuje o aktualnych problemach prawnych oraz zmianach w ustawach), broszury (jako środek autoprezentacji) oraz mailing (list reklamowy służący zwiększeniu popularności kancelarii).

Ostatnim z wymienionych instrumentów promocyjnych jest sponsorowanie. W przypadku kancelarii prawniczych można uznać, iż są to działania pro publico bono. Zakres imprez sponsorowanych zależy od misji i wizji konkretnej kancelarii prawniczej. Najczęściej są to: „dni edukacji prawniczej” czy też „nauka dla biznesu”. Jest to zdefiniowana polityka kancelarii prawniczych dotycząca społecznego zaangażowania poprzez działalność charytatywną, która może wpłynąć pozytywnie na wizerunek kancelarii. Racjonalny sponsoring może poprawić wizerunek kancelarii prawniczych, jeśli będą one wspierać imprezy charytatywne.²⁹ Przedstawione środki promocji, stanowiące tzw. mix promocyjny są zintegrowanym zbiorem działań marketingowych kancelarii prawniczych, które pozwalają na realizację działań promocyjnych we wzajemnym powiązaniu tych instrumentów.

Personel jako instrument marketingu usług prawniczych

Jednym z pierwszoplanowych czynników decydujących o kształtowaniu działalności marketingowej kancelarii prawniczej jest personel, a zwłaszcza ta grupa załogi przedsiębiorstwa, która realizuje czynności o charakterze eksploatacyjnym oraz nadzór kadry zarządzającej. Istotnym aspektem potraktowania „ludzi” jako elementu marketingu-mix

²⁷ M. Łąguna, Marketing w praktyce, Wyd. Uniwersytet. Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2002, s. 145 oraz Marketing. Podstawy i kontrowersje, pod. red. W. Żurawik, Wyd. Uniwersytet. Gdański, Gdańsk 2005, s. 201

²⁸ Metody i narzędzia komunikacji marketingowej, red. Z. Waśkowski, Gnieźnieńska Wyższa szkoła Humanistyczno-Menedżerska „Milenium”, Gniezno 2007, Zeszyt naukowy nr 1, s. 9

²⁹ Patrz: K. Żaczkiewicz, Sponsoring może poprawić wizerunek kancelarii, Gazeta Prawna z 31.01.2008 r.

jest rozróżnienie ról, jakie odgrywają oni w działalności marketingowej oraz w kontakcie z klientami.³⁰ Odnosząc się do zaproponowanego podziału, można wyodrębnić:

1. personel pierwszej linii – odpowiedzialny za kontakt z klientem,
2. prawnicy jako personel kancelarii prawniczej- realizujący funkcje wykonawcze, odpowiedzialny za wytworzone przez siebie procesy usługi prawniczej,
3. kadra zarządzająca – nadzorujący i organizujący prace personelu obsługującego i wykonawczego.

Personel kancelarii prawniczej pierwszego kontaktu decyduje o zadowoleniu klienta. Musi on posiadać podstawowy zakres informacji i umiejętności związanych z realizacją usług np. podstawowa znajomość przepisów prawa, cennik opłat za usługi prawnicze. Personel kancelarii prawniczej bezpośrednio obsługujący klientów jest istotnym elementem strategii marketingowej. Szczególne miejsce należy tu przypisać: kwalifikacjom personelu, cechom indywidualnym, systemom motywacji oraz systemom szkoleń. Jakość świadczonych usług prawniczych oraz jakość obsługi klienta uwarunkowane są poprzez: kwalifikacje, kompetencje, umiejętności, zaangażowanie i sposób postępowania personelu wykonawczego. Posiadane kwalifikacje są pochodną umiejętności zdobytych przez pracownika w systemie szkoleń zewnętrznych i wewnętrznych oraz ogólnych umiejętności umożliwiających pracownikowi dokonywanie odpowiednich czynności na odpowiednim stanowisku. Dobór pracowników, ich motywacja i mentalność ma znaczenie w polityce marketingowej kancelarii prawniczej, która uwzględnia cechy indywidualne pracowników. Aby kancelaria prawnicza mogła osiągnąć swoje cele na konkurencyjnym rynku, musi pozyskać odpowiednią kadre. Dlatego celowe jest tu określenie odpowiednich kwalifikacji i umiejętności ale także cech osobowościowych wszystkich pracowników tj. personelu pierwszego kontaktu oraz prawników pracujących w kancelarii. Motywowanie wszystkich pracowników do dobrej i wydajnej pracy oraz do współdziałania w zapewnieniu celów marketingowych uwzględnić powinno motywy zachowań ludzkich, umiejętności komunikowania się z otoczeniem zwłaszcza z klientem. Zasadniczymi kwestiami w zakresie kształtowania pracowników kancelarii prawniczej jest: system szkoleń nastawiony na marketingowe oddziaływanie na konsumenta oraz system motywacji wszystkich pracowników kancelarii pobudzającego ich zainteresowanie do oddziaływania na aktywną obsługę klientów usług prawniczych.³¹ Podkreślenia wymaga również rola kadry zarządzającej. Ważnym zagadnieniem jest również uwzględnienie potrzeby zaangażowania w procesy marketingowe wszystkich pracowników oraz kadry zarządzającej. Należy również prowadzić do tego, aby kadra zarządzająca w kancelarii prawniczej dostrzegła postawy pracownicze oraz własną służebną rolę w stosunku do podwładnego personelu, a następnie do klientów. Dlatego kadra zarządzająca kancelarii prawniczej powinna prezentować odpowiednie cechy takie jak: odpowiednie kwalifikacje jako prawnik, doświadczenie i osobowość. Dodatkowym elementem jest konieczność zarządzania zasobami ludzkimi, który oddziałuje na stopień osiągania celów marketingowych w kancelariach prawniczych. Sposób zarządzania zasobami ludzkimi jest czynnikiem

³⁰ A. Payne, *The Essence of Services marketing*, Prentice Hall, London 1993, s. 164

³¹ A. Panasiuk, *Usługi...*, op. cit. s. 112–113

wpływającym na skuteczność oddziaływania na jakość firmy tj. wewnętrzną organizację kancelarii prawniczej.

Świadectwo materialne jako instrument marketingu usług prawniczych

Świadectwo materialne (dowody rzeczowe, aspekty fizyczne) jest kolejnym instrumentem związanym z działalnością kancelarii prawniczych. Jest to otoczenie, w którym jest świadczona usługa i gdzie ma miejsce interakcja przedsiębiorstwa i klienta. Są to materialne wskazówki umożliwiające i ułatwiające komunikację.³² Na ich podstawie klienci w świadomy i nieświadomy sposób tworzą obraz usług prawniczych. Należą tutaj: wyposażenie kancelarii, wygląd kancelarii, ubiór całego personelu, wygląd dokumentów czy strona internetowa kancelarii. Elementy wyposażenia wraz z estetyką i stanem, wykorzystywane technologie oraz materialna komunikacja powinny być dla potencjalnego klienta gwarancją rzetelności funkcjonowania kancelarii prawniczej³³.

Proces jako instrument marketingu usług prawniczych

Proces świadczenia jako instrumentu marketingu mix stanowi o możliwości oceny przez klienta sprawności funkcjonowania jego przebiegu. Są to procedury, mechanizmy i działania (w wyniku których usługi są wytwarzane i dostarczane do klienta), a także strategiczne decyzje, dotyczące udziału klienta i samodzielności personelu (np. swoboda działania personelu, zaangażowanie klientów, swoboda działania klientów, system wyznaczania terminów spotkań i oczekiwania oraz możliwy poziom wydajności).³⁴

W przypadku kancelarii prawniczych może to być ocena systemu funkcjonowania kancelarii tzn. czy kancelaria jest zorientowana na potrzeby klienta i spełnia jego oczekiwania wraz z wewnętrznym systemem komunikacji. Istnieje również konieczność działań kancelarii poprzez indywidualizację obsługi klienta oraz profesjonalną pomoc w obsłudze prawnej klienta.

Podsumowanie

Marketing-mix jest podstawą strategii marketingowej firmy usługowej. Marketing usług kancelarii prawniczych powinien uwzględnić takie elementy jak: konkretny typ usług oferowanych wybranemu segmentowi rynku, ceny tych usług, metody promocji i komunikowania się z rynkiem, procesy, elementy usługi, sposób świadczenia usług oraz specjalistyczną wiedzę ludzi, którzy świadczą tą usługę. Punkt wyjścia w procesie podejmowania decyzji dotyczącej marketingu-mix zależy od pożądanej pozycji usługi,

³² Marketing, podstawy i kontrowersje, pod red. W. Żurawik, Wyd. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2005, s. 296

³³ I. Markiewicz, Usługi prawnicze w dobie konkurencji, Kancelaria maj 2010, s. 29

³⁴ Marketing, podstawy i kontrowersje, pod red. W. Żurawik, op. cit., s. 296

jak i rodzaju wybranych segmentów rynku. Zaletą jego jest możliwość dopasowania do różnorodnych czynników związanych z pozycją i segmentem. Każdy element tutaj wywiera wpływ na pozostałe. Na przykład kancelaria prawnicza z dużego miasta może pobierać wyższe honoraria za swoje usługi niż kancelaria prowincjonalna. Powodem tego stanu rzeczy jest konieczność zatrudnienia wysokiej klasy specjalistów zgodnie z wymaganiami wybranego segmentu oraz sposób świadczenia usług w kancelariach prawniczych – uprzejmi i profesjonalni prawnicy oraz odpowiedni wystrój kancelarii. Również jakość obsługi, którą klient ocenia w kontekście sprawnego i skutecznego załatwienia swojej sprawy, głównie wobec silnej konkurencji na rynku usług prawniczych. Jak widać, żaden z tych elementów nie funkcjonuje w oderwaniu od pozostałych, dlatego muszą one być tak skomponowane, aby się nawzajem wspierały i umacniały.

Marketing mix of law firms in Poland

Summary

The interest in marketing in service activities began to be observed in the developed market economy countries and it concerned the service sectors, in which the competition began to develop. In practice, the basic premise of introducing the concept of marketing in law firms were the processes that occurred in the structure of demand for a legal service markets. The basic problem of marketing practices in the law firms services is the ability to manage the components of the marketing system. Marketing management is the conscious and intended use of marketing output due to the better adjustment of their services and the way of handling to the customers' needs, permanently embedding operations and marketing functions in the organizational structure of the law firms. Therefore, the ability to manage marketing system components should be considered as the basic problem of marketing practices in the business law firms. Consequently, with an increasing interest in marketing services sector, the question arises, which elements of the marketing-mix plays a key role in the marketing services or which could play such a role. Marketing mix is a set of integrated components through which the company acts on a market processes. These elements are called the decision variables, as the company may treat it differently depending on the market conditions and other circumstances. In a classical term, which was created on the basis of the general theory of marketing, there are four main elements of the marketing mix, which form a so-called 4P composition: product, pricing, distribution, promotion. However, the marketing mix consisting of four elements, imposes unnecessary restrictions. So, it will be more appropriate to use the increased number of marketing mix. In the case of the law firms the actions include the extended marketing mix, i.e.: people, material witness, processes.