

Firma Prawnicza


MARKETING

dla

PRAWNIKÓW



Prof. Werner Pepels, Prof. dr Brunhilde Steckler

Wydawnictwo C.H. Beck 

Firma Prawnicza

Marketing dla prawników

Marketing dla prawników

Redakcja:

Prof. Werner Pepels

profesor marketingu na Wydziale Ekonomicznym
przy Wyższej Szkole Zawodowej w Gelsenkirchen

Prof. dr Brunhilde Steckler

profesor prawa gospodarczego na Wydziale Ekonomicznym
przy Wyższej Szkole Zawodowej w Bielefeld

Autorzy:

prof. dr Ralf B. Abel, prof. dr Reiner Bröckermann, Andrea Dahmen,
Frank E. R. Diem, prof. dr Bernd Ebel, prof. dr Heinrich Holland,
Klaus Huberti, Martin W. Huff, prof. dr Klaus D. Kapellmann,
prof. dr Wolf-Dieter Mangler, prof. dr Holger Meister,
prof. dr Ulla Meister, Wolfram Meven, dr Wolfgang Oehme,
prof. Werner Pepels, prof. dr Brunhilde Steckler

Tłumaczenie:

Marta Szafrńska

WYDAWNICTWO C. H. BECK
WARSZAWA 2006



Autorzy książki:

- Rozdział I – prof. *Werner Pepels*/prof. dr *Brunhilde Steckler*
Rozdział II – prof. dr *Ulla Meister*/prof. dr *Holger Meister*
Rozdział III – *Martin W. Huff*
Rozdział IV – prof. dr *Bernd Ebel*
Rozdział V – prof. dr *Ralf B. Abel*
Rozdział VI – *Frank E. R. Diem*
Rozdział VII – prof. dr *Brunhilde Steckler*
Rozdział VIII – prof. dr *Heinrich Holland*
Rozdział IX – *Wolfram Meven*
Rozdział X – prof. *Werner Pepels*
Rozdział XI – dr *Wolfgang Oehme*
Rozdział XII – prof. dr *Reiner Bröckermann*/*Klaus Huberti*
Rozdział XIII – prof. dr *Klaus D. Kapellmann*/*Andrea Dahmen*/prof. dr *Wolf-Dieter Mangler*

Redakcja: Anna Szewczyk
Projekt okładki: DTP-Service



© **Wydawnictwo C.H. Beck 2006**

Wydawnictwo C.H. Beck Sp. z o.o.
ul. Gen. Zajęczka 9, 01-518 Warszawa
Skład i łamanie: Wydawnictwo C.H. Beck
Druk: P.W.P. INTERDRUK, Warszawa

ISBN 83-7483-103-0

Spis treści

Przedmowa	XI
I. Marketing dla prawników	
(prof. <i>Werner Pepels</i> /prof. dr <i>Brunhilde Steckler</i>)	1
1. Wstęp	1
2. Myślenie o marketingu	2
3. Mix marketingowy	4
4. Pozycjonowanie w marketingu	6
5. Charakterystyczne cechy marketingu usług	7
6. Zmiana warunków pracy prawników	8
II. Orientacja na klienta	
(prof. dr <i>Ulla Meister</i> /prof. dr <i>Holger Meister</i>)	11
1. Orientacja na klienta to orientacja na sukces	11
2. Zadowoleni klienci przychodzą ponownie	12
3. Orientacja na klienta – jak ją zmierzyć	13
a) Wskaźniki twarde i miękkie	13
b) Problematyka miary	14
c) Różne sposoby pomiaru	16
i) Orientacja na cechy	16
ii) Orientacja na zdarzenie	17
4. Możliwości marketingu relacyjnego	20
a) Zarządzanie skargami jako faza wstępna	20
b) Procesy w kancelarii zorientowane na klienta jako cel	21
i) Stwierdzenie stanu faktycznego	21
ii) Drogowskaz w orientacji na klienta	23
c) Gwarancja orientacji na klienta	23
III. Wizerunek kancelarii (<i>Martin W. Huff</i>)	25
1. Wymagania „świata zewnętrznego” stawiane kancelarii	25
a) Kancelaria ma nie tylko zlecenia	25
b) Komunikacja jako środek informacji o kancelarii i przez kancelarię	26

Spis treści

2. Partnerzy komunikacji: kancelaria – świat zewnętrzny	27
a) Sądy i prokuratura	27
b) Urzędy	28
c) Kontakt z innymi adwokatami	28
d) Izby i stowarzyszenia	29
IV. Zarządzanie jakością w kancelarii (prof. dr Bernd Ebel)	31
1. Podstawy i koncepcje zarządzania jakością w sektorze usług ..	31
a) Cechy, zadania i cele zarządzania jakością w kancelarii	31
b) Rozwój w kierunku „zintegrowanego zarządzania” – Kompleksowe Zarządzanie Jakością (<i>Total Quality Management</i>)	33
2. Aktualne problemy i zadania kancelarii	35
a) Wymagania w zakresie standardów jakości	35
b) Kwestie związane z odpowiedzialnością cywilną i minimalizacja ryzyka	36
c) Włączenie klienta w proces tworzenia usługi	36
3. Organizacja zarządzania jakością w kancelarii	38
a) Normy i wytyczne	38
b) Wdrażanie i dokumentacja systemów zarządzania jakością	39
c) Audytowanie i certyfikacja jako skuteczny próbiez	42
i) Proces certyfikacji systemu zarządzania jakością	42
ii) Korzyści z certyfikacji	42
4. Kontrola skuteczności zarządzania jakością przez audyty	43
5. Zarządzanie jakością jako zadanie kadry kierowniczej	43
a) Polityka i strategia kancelarii	44
b) Znaczenie pracowników dla kancelarii zorientowanej na jakość	45
c) Komunikacja i infrastruktura w kancelarii i poza nią	45
d) Ocena i kontrola przez <i>self-assessment</i> i <i>benchmarking</i>	46
6. Zarządzanie jakością w łańcuchu tworzenia wartości	47
a) Przyjęcie zlecenia, ewentualność kolizji, dokumenty dotyczące klienta	47
b) Współpraca z zewnętrznymi usługodawcami i biegłymi	48
c) Praca nad zleceniem, zarządzanie aktami, terminy	48
7. Pomiar, analiza, doskonalenie	49
a) Pomiar i monitorowanie systemu, procesów i zadowolenia	49
b) Działania w przypadku popełnienia błędów	50
c) Działania korygujące i zapobiegawcze	51
d) Ciągłe doskonalenie	51

Spis treści

8. Praktyczna porada: potrzeba działania przy wdrażaniu systemu zarządzania jakością	52
V. Specjalizacje (prof. dr <i>Ralf B. Abel</i>)	57
1. Specjalizacja – tak czy nie?	57
2. Właściwy sposób postępowania	59
a) Zespół specjalistów	59
b) „Butiki”	60
3. Formy specjalizacji	62
a) „Nieformalne” pola specjalizacji	63
i) Kompetencja językowa i kulturalna	63
ii) Prawo gospodarcze	64
iii) Prawo ruchu drogowego	66
iv) Prawo medyczne	67
v) Prawo ubezpieczeniowe	67
vi) Prawo najmu	67
vii) Nastawienie na branżę	68
viii) Podwójne kwalifikacje	69
ix) Mediacja	69
x) Inne pola specjalizacji	70
4. Podsumowanie	71
5. Checklisty	71
VI. Kooperacja (<i>Frank E. R. Diem</i>)	77
Uwaga wstępna	77
1. Kooperacja zewnętrzna	77
a) Podstawowe zagadnienia	77
i) Skąd pomysł kooperacji?	77
ii) Jaki jest cel kooperacji?	79
iii) Jaki będzie skutek kooperacji?	79
b) Środki	80
i) Przygotowanie analizy	80
ii) Uzyskanie informacji o konfliktach dotyczących celu	81
iii) Poszukiwanie partnerów	81
iv) Kooperacja jako zadanie	82
v) Typowe problemy	83
2. Przykłady z praktyki	84
a) Nieformalna współpraca	84
i) Grupa korespondencyjna	84
ii) „Old Boys Network”	84
b) Połączenia formalne	84
i) Sieć prawników (Europejskie Zgrupowanie Interesów Gospodarczych)	85

Spis treści

c) Kooperacja interdyscyplinarna	85
i) Z przedstawicielami innych wolnych zawodów	85
ii) Z usługodawcami i jednostkami gospodarczymi	86
iii) Ze stowarzyszeniami	86
3) Wnioski końcowe, porady	87
VII. Prezentacja w mediach elektronicznych	
(prof. dr <i>Brunhilde Steckler</i>)	89
1. Prezentacja kancelarii w Internecie	89
a) Wyznaczanie celów i dopuszczalność prezentacji w Internecie	90
b) Prezentacja z zaznaczeniem głównych pól zainteresowania i działalności	92
c) Forma prezentacji internetowej dla zawodów prawniczych ...	93
2. Nazwy domen i techniczne aspekty prezentacji internetowej	94
3. Oferta usług prawniczych w Internecie	95
a) Doradztwo i reprezentacja prawna	95
b) Udzielanie zleceń przez Internet	97
c) Wirtualne kancelarie prawne	97
d) Wirtualne sądownictwo polubowne	99
4. Dodatkowa oferta usług w Internecie	100
a) Informacja: seminaria, szkolenia, biuletyn	100
b) Komunikacja: e-mail, czat, fora, wideokonferencje	100
c) Interaktywne formy kooperacji	102
VIII. Marketing bezpośredni (prof. dr <i>Heinrich Holland</i>)	105
1. Marketing bezpośredni dla kancelarii adwokackich	105
2. Orientacja na klienta	105
3. Instrumenty marketingu bezpośredniego	106
a) Znaczenie instrumentów marketingu bezpośredniego	107
b) Biuletyn	107
c) Broszura kancelarii	108
d) Papier listowy i wizytówka	108
4. Baza danych jako podstawa marketingu bezpośredniego	108
5. Instrumenty utrzymywania klientów	109
a) Zarządzanie relacjami z klientami (<i>Customer Relationship Management</i>)	109
b) Zaproszenia na wykłady/seminaria	110
c) Dodatkowe usługi	111
d) Zarządzanie skargami	112
6. Mailing	113
a) Możliwości zastosowania	113

Spis treści

b) Reguły przygotowania mailingu	114
IX. Formy public relations (Wolfram Meven)	119
1. Definicja i podstawy	119
a) Podstawy public relations	119
b) Definicja	120
c) Podstawy własnego stosowania public relations	121
2. Poszczególne pytania	122
a) Szyld kancelarii	122
b) Wizytówki/papier listowy	123
c) Przygotowanie tekstu	124
d) Środki pracy w kancelarii	124
e) Aranżacja biura	124
f) Seminaria dla klientów/imprezy	126
g) Współpraca z prasą	127
X. Komunikacja osobowa (prof. Werner Pepels)	129
Uwaga wstępna	129
1. System komunikacji	129
a) Pojęcia	129
b) Wymiary	130
c) Poziomy komunikacji	131
2. Prowadzenie rozmowy	133
a) Sygnały werbalne	133
i) Płaszczyzna merytoryczna	133
ii) Płaszczyzna formalna	135
b) Sygnały niewerbalne	136
i) Płaszczyzna osobowa	136
ii) Płaszczyzna sytuacyjna	138
XI. Gotowość w zawodzie prawniczym (dr Wolfgang Oehme)	143
1. Problem gotowości	143
a) Pojęcie gotowości	143
b) Cechy charakterystyczne dla gotowości w zawodzie prawniczym	143
i) Niepewność popytu	144
ii) Ograniczona komunikacja	144
c) Zmniejszenie problemu gotowości	144
i) Lokalizacja kancelarii	144
ii) Znajomość rynku	144
2. Kwestia lokalizacji	145
a) Cechy usług prawniczych mogące wpływać na wybór lokalizacji	145

Spis treści

b) Alternatywne lokalizacje	145
i) Lokalizacje blisko klienta	146
ii) Lokalizacje w „city”	146
iii) Lokalizacje zorientowane na ruch drogowy	146
iv) Lokalizacje blisko sądów	147
c) Ocena lokalizacji	147
i) Ocena jakościowa	147
ii) Ocena ilościowa	148
3. Otwarcie nowe kancelarii jako zadanie marketingowe	149
a) Wizerunek prawnika z perspektywy klienta	150
b) Sposób postrzegania kancelarii jako odbicie image'u prawnika	151
i) Wyposażenie kancelarii	151
ii) Współpracownicy	152
c) Znajomość rynku	153
XII. Prawniczy marketing osobowy (prof. dr <i>Reiner Bröckermann/Klaus Huberti</i>)	155
1. Wprowadzenie	155
2. Marketing osobowy w kancelarii prawniczej	155
3. Personel i planowanie personelu	156
4. Pozyskiwanie personelu i wyznaczanie zadań	160
5. Komunikacja, motywacja i kultura kancelarii	165
XIII. Organizacja kancelarii zorientowana na klienta (prof. dr <i>Klaus D. Kapellmann/Andrea Dahmen/</i> prof. dr <i>Wolf-Dieter Mangler</i>)	169
1. Cel/definicja	169
2. Realizacja	170
a) Przyjęcie albo odrzucenie zlecenia	170
i) Wytyczne	170
ii) Sposób postępowania	170
iii) Odrzucenie zlecenia	171
b) Standardowy przebieg zlecenia	172
c) Podział kompetencji	173
i) Wyznaczenie osoby kontaktowej	173
ii) Uregulowania dotyczące zastępstwa	173
d) Zarządzanie czasem	174
Załącznik I	177
Załącznik II	193

Przedmowa

*„Marketing raczej
rozwiązuje problemy
niż zaspokaja potrzeby”
Philip Kotler¹*

Pewien prezes pewnej firmy budowlanej chwalił się, że jest w stanie wybudować każdy budynek. Na zadane mu pytanie, czy podjąłby się wykonania więzienia odpowiedział: „oczywiście”. A jeśli pojawi się firma, która wykonywała już wiele więzień i robi to od wielu lat. Jak Pan przekona klienta, że to właśnie Pan powinien wybudować to więzienie? Odpowiedzią było milczenie.

Przykład zaczerpnąłem z książki „*Philip Kotler odpowiada na pytania na temat marketingu*”² i jest on odpowiedzią na dylemat, który nurtuje wielu prawników: czy prawnicy-specjaliści mają rację bytu na polskim rynku usług prawnych? Czy marketing usług prawniczych to temat dywagacji w trakcie profesorskich dyskusji na uczelniach ekonomicznych czy rzeczywistość rynkowa kancelarii? Wzrastająca liczba prawników, działania kancelarii zagranicznych i firm doradczych zmieniają wkrótce naszą rzeczywistość nie do poznania! Aż 40% adwokatów w Berlinie uzyskuje honoraria na poziomie minimum socjalnego! Tworzy się „adwoproletariat”. Ale jednocześnie wiele kancelarii radzi sobie coraz lepiej na tym rynku pozostawiając konkurencję daleko za sobą.

Co ich różni?

Na pytanie, co może zrobić profesjonalna firma usługowa (też kancelaria prawnicza) by lepiej sprzedawać swoje usługi *Philip Kotler* odpowiedział: **po pierwsze:** firma taka musi wypracować sobie reputację najlepszej w jednej lub w kilku dziedzinach, **po drugie:** firma taka musi monitorować zadowolenie swoich klientów i **po trzecie:** kancelaria musi planować swoje działania poprzez określanie celów marketingowych.

¹ *Philip Kotler* – jeden z największych autorytetów marketingu.

² *P. Kotler, Philip Kotler odpowiada na pytania na temat marketingu, Poznań 2004.*

Przedmowa

To oznacza, że wkrótce na rynku będą dwa rodzaje prawników. Ci, którzy stosują narzędzia marketingowe i ci, których już niebawem nie będzie.

Werner Pepels i *Brunhilde Steckler* w swojej książce „Marketing dla prawników” dają nam szansę, iż wyzwaniom tym sprostamy!

Dają odpowiedź na najbardziej nurtujące pytania: „czym jest wizerunek kancelarii?”, „specjalizacja tak czy nie?”.

Zwracają też uwagę na najbardziej aktualny trend na polskim rynku prawniczym – kooperację pomiędzy kancelariami.

Dzięki książce czytelnik otrzymuje świetne narzędzie radzenia sobie na coraz bardziej konkurencyjnym rynku usług prawniczych.

Maciej Bobrowicz
Radca prawny

I. Marketing dla prawników

prof. *Werner Pepels*/prof. dr *Brunhilde Steckler*

I. Wstęp

Kancelaria adwokacka z ekonomicznego punktu widzenia jest przedsiębiorstwem nastawionym na osiągnięcie zysku, takim samym jak każde inne przedsiębiorstwo, pod względem procesów ekonomicznych nieróżniącym się niczym od zakładu rzemieślniczego lub przedsiębiorstwa gastronomicznego czy hotelowego. Kancelarię – podobnie jak inne przedsiębiorstwa – charakteryzuje łącznie czynników produkcji (wydajność pracy, środki i materiały zakładowe), zasada opłacalności (nadwyżka zysku nad nakładem) oraz zasada równowagi finansowej (płynność i rentowność).

Kancelarie adwokackie działają również na „zwykłym” rynku. Rynek to miejsce styku podaży i popytu, a uczestnicy tej samej strony rynku walczą między sobą o zdobycie uczestników drugiej strony. W gospodarce rynkowej działania te następują w warunkach sprawnej konkurencji. Jednak **rynek usług prawniczych** jest pod wieloma względami **reglamentowany**, tak więc obecnie nie można mówić o jego sprawności.

Celem kancelarii jest niewątpliwie **osiągnięcie zysku**, czyli nadwyżki dochodów nad kosztami. Niewątpliwy jest również fakt, że kancelaria działa na rynku pełnym konkurencyjnych usługodawców oraz że istnieją klienci wymagający wyjątkowej obsługi, zapewniający byt kancelarii.

2. Myślenie o marketingu

Z historycznego punktu widzenia **marketing** stanowi stosunkowo młodą kategorię ekonomiczną. Pierwsza katedra marketingu powstała dopiero w 1969 r. na uniwersytecie w Münster. Najważniejsze idee marketingowe do dziś importuje się ze Stanów Zjednoczonych, które pod tym względem wykazują przynajmniej dziesięcioletnią przewagę w rozwoju.

Dlaczego marketing systematycznie bada się i uprawia zaledwie od trzech dziesięcioleci, czasu śmiesznie krótkiego z punktu widzenia nauki? Uzasadnieniem tego stanu rzeczy jest stara ekonomiczna zasada opierająca się na założeniu, że to sektor „wąskie gardła” wyznacza w ekonomii kierunek dokonywanej analizy. Do początków XX wieku kierunkiem tym była niewątpliwie produkcja. Jeśli tylko udało się wytworzyć produkt, znajdował się chętny nabywca. Był to wielki czas inżynierów, a działań zmierzających do wprowadzenia produktu na rynek można było skutecznie unikać.

W ramach postępu mechanizacji produkcji (maszyny parowe, elektryczność i taśma produkcyjna) „wąskie gardło” przeniosło się na sektor zaopatrzeniowy. Industrializacja wymagała niezwykle dużych nakładów finansowych, surowców, a także siły roboczej do obsługi półautomatycznej produkcji. Także i w tym przypadku problemy z „wąskim gardłem” do czasu II wojny światowej przezwyciężono przede wszystkim dzięki tworzeniu spółek kapitałowych (np. spółek akcyjnych), kolonizacji i podnoszeniu kwalifikacji (np. przez system równoległego zdobywania wykształcenia i wykonywania pracy zawodowej). W tym czasie nie wymyślono jeszcze nawet pojęcia marketingu. Później nastąpił wielki przełom – w okresie powojennym w Europie trzeba było znowu przezwyciężyć „wąskie gardło” w sektorze produkcji i zaopatrzenia.

Cezurę przyniosła wojna sześciodniowa (Izrael przeciw państwu arabskim, 1967 r.). Kraje OPEC, w ramach sankcji za wspieranie Izraela, odcięły świat zachodni od dostaw ropy, przez co drastycznie wzrosła cena produktów naftowych. Stało się oczywiste, że wzrost gospodarczy ma pewne granice, tzn. że dobrobyt lat „cudu gospodarczego”, wbrew oczekiwaniom, nie może rozwijać się

2. Myślenie o marketingu

w nieskończoność. Sytuacja ta zmusiła przedsiębiorstwa do reakcji – wyrównania wzrostu kosztów w sektorze energetycznym przez oszczędzanie na pracownikach i realizację postępu technicznego wymuszającego redukcję kosztów pracy. Czasy wysokich podwyżek płac i bezpieczeństwa socjalnego minęły, nadciągnęło widmo bezrobocia. Reakcją gospodarstw domowych była rezygnacja z zaciągania kredytów i oszczędzanie na przyszłość. Przez ten podwójny spadek siły nabywczej doszło do efektu domina – zmniejszenie popytu spowodowało konieczność redukcji miejsc pracy, to z kolei wywołało dalszy spadek popytu. Zachodnia gospodarka do dziś nie może uwolnić się od tej tendencji spadkowej.

Jednocześnie ten rozwój historyczny stał się **katalizatorem marketingu**. Nastąpiło przejście od rynku sprzedających do rynku nabywców, tzn. konsumenci mogli zadać sobie mniej trudu w celu pokrycia własnego zapotrzebowania, a oferenci musieli bardziej starać się o zbyt swoich produktów. Do zaostrzenia się sytuacji przyczyniło się otwarcie rynków międzynarodowych, agresywna konkurencja z Dalekiego Wschodu i restrykcyjne przepisy dot. ochrony środowiska. Stało się oczywiste, że aktualnym „wąskim gardłem” jest kwestia popytu – aby móc się z nią uporać, wymyślono marketing.

Początkowo wydawało się, że wystarczy przyciągnąć klientów przez manipulację i doprowadzić do jednorazowej transakcji (**marketing służący zbytowowi** – stąd zła opinia o marketingu). Szybko jednak odkryto, że największe szanse zawarcia transakcji tkwią w zaspokojeniu potrzeb klienta (**marketing jako dostosowanie się do rynku**). Ponieważ szybko osiągnięto granice nasyceń, zdecydowano się na sztuczne generowanie potrzeb i ich zaspokajanie przez wytworzone w tym celu produkty (**marketing jako kształtowanie rynku**). W końcu stało się oczywiste, że marketing nie jest niczym innym jak stymulacją społecznych transakcji, a tym samym nie ogranicza się do klientów bądź celów handlowych (**marketing jako zarządzanie relacjami**).

Aktualna definicja marketingu brzmi mniej więcej tak: marketing to planowanie, organizacja, realizacja i kontrola wszystkich działań mających na celu osiągnięcie założeń przedekonomicznych i ekonomicznych w wybranych grupach docelowych przez tworzenie, utrzymywanie, rozwój i rekonstrukcję relacji wymiany z otoczeniem. Jeśli uda się zrealizować zarządzanie relacjami, przy zastosowaniu odpowiedniego mixu marketingowego, sukces na rynku jest niemal gwarantowany.

3. Mix marketingowy

Mix marketingowy to kombinacja czterech instrumentów marketingowych (4P): produktu (*product*), ceny (*price*), promocji (*promotion*) i dystrybucji (*place*). W przypadku usług zazwyczaj dodaje się piąte P (*personnel*) – ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwie usługowym. Każda kancelaria dysponuje tymi instrumentami i musi każdy z nich – osobno i w kombinacji z pozostałymi – optymalizować i stosować. Korzystanie z mixu marketingowego jest jak pieczenie ciasta – składniki, czas, kolejność i jakość wymagają odpowiednich proporcji. Niestety w odróżnieniu od pieczenia nie istnieje recepta na sukces, wszystko odbywa się metodą prób i błędów. Główną przyczyną tego stanu rzeczy jest nieprzewidywalność zachowań konsumentów.

Właściwie zastosowany mix marketingowy składa się z trzech etapów: **wyznaczenia celu, analizy stanu rzeczywistego, strategii**. Oznacza to, że na początku trzeba określić związane z rynkiem cele, które dana kancelaria chce osiągnąć. Bez przemyślanego **celu** każde działanie jest niewłaściwe. Aby wiedzieć, w którym kierunku się udać i jaka jest odległość do celu, konieczne jest określenie sytuacji rzeczywistej. Natomiast strategia określa sposób pokonania odległości między zamierzonym celem a obecną sytuacją.

Zajmijmy się najpierw pierwszym etapem – **wyznaczeniem celu**.

Porada:

Ten etap wydaje się banalny, ale po bliższym zapoznaniu się z nim okazuje się decydujący. Czy jako prawnik wyraźnie widzisz cel swojej działalności zawodowej? To Twoja misja. Jesteś pewien, że Twoi współpracownicy i klienci znają ten cel? Tylko wówczas, gdy skoncentrujecie wszystkie wysiłki na wspólnym, jasno określonym celu, dojdzie do połączenia sił, w przeciwnym wypadku grozi rozłam. Wykonaj test. Napisz, jakie konkretne cele chcesz uzyskać w Twojej kancelarii. Jakie zasoby możesz w tym celu udostępnić? Zrób plan czasowy. Czy Twój wyznaczony cel jest realistyczny, czy też między celami a środkami jest przepaść? Odłóż plan i sięgnij do niego po pewnym czasie. Czy cele nadal się zgadzają, czy dziś sformułowałbyś je inaczej? Jeśli tak, uczyni to, odłóż plan i sięgaj do niego ponownie tak długo, aż uzyskasz całkowitą pewność. Przy każdym działaniu stawiaj sobie pytanie, czy pomaga ono w osiągnięciu wyznaczonego celu, czy raczej od niego odwodzi. Zrezygnuj z wszystkich działań nieprowadzących do celu.

Kolejnym etapem jest analiza **stanu rzeczywistego**.

Porada:

Zastanów się nad swoją sytuacją zawodową. Czy rynek, na którym działasz, jest potencjalnie silny i rozwija się, czy jest słaby i w stagnacji? Jak działa konkurencja na tym rynku – intensywnie i skutecznie czy spokojnie i bez ambicji? Jak kształtuje się popyt? Czy posiadasz stabilny krąg klientów o wysokim poziomie lojalności, czy jest to raczej „przygodna klientela”? Zwracasz się do konkretnej grupy nabywców (np. przez podanie specjalizacji) czy działasz bardziej uniwersalnie? Od tego zależy Twój byt wśród konkurencji, dążącej do

wyparcia Ciebie z rynku. Czy oferujesz atrakcyjny produkt/usługę prawniczą? Wyobraź sobie, że szukasz pomocy prawnej – jak duże byłoby prawdopodobieństwo trafienia akurat do Twojej kancelarii. Jakie wrażenie zrobiłaby ona na Tobie, gdybyś był klientem? Jakie czynniki rynkowe ograniczają Twoje możliwości rozwoju? Jak można je obejść lub usunąć? Odpowiedzi na te pytania będą kluczowe dla sukcesu Twojej oferty na rynku usług prawniczych.

4. Pozycjonowanie w marketingu

Zastosowanie mixu marketingowego prowadzi po pewnym czasie do wyraźnego wyodrębnienia oferenta spośród innych – w marketingu zjawisko to nosi miano **pozycjonowania**. Pod tym pojęciem rozumiemy odgraniczenie oferenta od konkurentów z tej samej strony rynku oraz sprecyzowanie profilu jego działalności w stosunku do odbiorców z drugiej strony rynku. Pozycjonowanie wyraża się przede wszystkim w wysokim stopniu popularności oferenta w grupie docelowej i merytorycznej „bliskości” jego oferty. Prowadzi to do preferencyjnego traktowania usługi tego oferenta w stosunku do konkurencyjnych ofert. Zdolność rozróżnienia między ofertami rozgrywa się na dwóch płaszczyznach.

Pierwszą z nich jest wyodrębnienie o podłożu **merytorycznym** (*USP = Unique Selling Proposition*), tzn. dana kancelaria potrafi coś rzeczywiście lepiej niż inne. Idea ta na dłuższą metę okazuje się jednak mało owocna. Któż może twierdzić, że rzeczywiście, czyli w sposób wymierny i trwały, jest lepszy od innych uczestników rynku – a nawet gdyby okazało się to prawdą, który klient posiadałby wiedzę i umiejętność dokonania takiej oceny? Zatem ten pomysł nie zdaje egzaminu.

Drugą płaszczyzną jest wyodrębnienie o podłożu **emocjonalnym** (*UAP = Unique Advertising Proposition*), tzn. kancelaria może uprawdopodobnić, że jest lepsza od innych. Nie chodzi tu o uprawdopodobnienie w ścisłym prawniczym rozumieniu tego słowa, lecz o wywołanie przekonującego wrażenia, że potrafi się rozwiązać problemy potencjalnych klientów lepiej niż konkurencja.

5. Charakterystyczne cechy marketingu usług

Dla skutecznego pozycjonowania niezbędne jest uwolnienie się od płaszczyzny faktów i przejście na **płaszczyznę postrzegania**, ponieważ w marketingu to nie rzeczywistość jest rzeczywistością, lecz sposób, w jaki dane osoby tę rzeczywistość postrzegają. Decydują nie fakty, lecz uczucia. Płaszczyzna faktów służy raczej racjonalizacji decyzji już podjętej na podstawie uczuć.

5. Charakterystyczne cechy marketingu usług

Usługi prawnicze charakteryzuje tzw. nienamacalność oraz konieczność zintegrowania klienta. „**Nienamacalność**” oznacza, że klient nie jest w stanie ocenić konkretnych zalet usługi prawniczej nie tylko przed udzieleniem zlecenia, ale także w trakcie jego trwania, a nawet po jego zakończeniu. Dlatego prawnicy powinni sami niejako zmaterializować ofertę, czyli świadomie **stworzyć czynniki**, które umożliwiłyby klientom zdobycie informacji o jakości oferty. Te czynniki mogą się zawierać w sposobie wykonywania usługi, w samej osobie oferenta lub w środkach, którymi posługuje się kancelaria.

Porada:

Wyobraź sobie, że jesteś w obcym mieście i chcesz pójść do fryzjera. Od czego uzależniasz swój wybór? Nie wiesz z góry, jaka to będzie usługa, a w trakcie jej trwania może już być za późno. Świadomie więc szukasz czynników, które dawałyby Ci poczucie dobrego wyboru – mogą nimi być wystawa, umeblowanie, wygląd pracowników, położenie zakładu, logo firmy. Podobnie jest z wyborem prawnika. Potencjalny klient nie wie, co go czeka, ale z postrzeganych czynników wnioskuje o jakości obsługi prawnej. Dlatego zmaterializowanie oferty prawniczej ma pierwszorzędne znaczenie.