

Agnieszka Orfin

Usługi prawnicze XXI wieku

Ekonomiczne Problemy Usług nr 96, 431-442

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

AGNIESZKA ORFIN

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

USŁUGI PRAWNICZE XXI WIEKU

Wprowadzenie

Współczesny rynek usług prawniczych w Polsce charakteryzuje się brakiem stabilności, rozregulowaniem i ograniczaniem samorządności zawodowej. Z kolei wielość podmiotów świadczących usługi prawnicze wpływa na występowanie silnej konkurencji i potrzeby walki o pozyskiwanie klientów. Nie podlega wątpliwości, że gwałtowny rozwój technologii informacyjnej (*Information Technology* – IT) nieodwracalnie zmienia kształt dzisiejszych usług prawniczych. Co więcej, do odniesienia sukcesu nie wystarcza już tylko bycie profesjonalistą. Niezbędne są jeszcze umiejętności efektywnego zarządzania, posiadania wiedzy z zakresu marketingu, negocjowania, a także skutecznego informowania społeczeństwa o dostępnych usługach i przekonania go o tym, iż zasięganie pomocy prawnej nie musi być złem koniecznym, a wręcz przeciwnie – może przynosić bezcenne korzyści. Rozważania nad kształtem usług prawniczych XXI i wpływu na nie IT będą przedmiotem artykułu.

Zdefiniowanie pojęcia usługi profesjonalnej, podobnie jak pojęcia usługi, nie jest łatwe. W związku z tym w pierwszej kolejności należy zatrzymać się na pojęciu usług i jego znaczeniu.

1. Teoretyczne ujęcie usług

We współczesnej literaturze przedmiotu spotyka się wiele definicji, które często różnią się od siebie. Według O. Langego usługami są wszystkie czynności związane bezpośrednio lub pośrednio z zaspokojeniem potrzeb ludzkich, przy czym nie służą one bezpośrednio do wytwarzania przedmiotów¹. Autor zalicza do usług tylko te czynności, które zaspokajają potrzeby ludzkie. Natomiast zgodnie z poglądem K. Rogozińskiego „usługa to podejmowane na zlecenie, świadczenie pracy i korzyści mające na celu wzbogacenie walorów osobistych lub wolumenu wartości użytkowych, jakimi usługobiorca dysponuje”². Z kolei Ph. Kotler twierdzi, że „usługą jest każda czynność lub korzyść zasadniczo niematerialna, oferowana przez jedną stronę innej, która w jej efekcie nie staje się właścicielem niczego”³. Według tego autora usługa związana jest z wymianą, która po pierwsze polega na uzyskaniu produktu, z którym wiąże się określona wartość użytkowa, a po drugie z wymianą, która powinna być korzystna dla obu stron. Kotler w swoich rozważaniach podkreśla, że usługi dają nabywcom określone korzyści, mimo że nie stają się oni ich właścicielami.

Z analizy powyższych zagadnień wynika, że usługi najczęściej traktowane są jako pewien proces, czynność, zdarzenie. Najczęściej, ale nie zawsze. Przykładem pojmowania usługi jako rezultatu czynności usługowych jest pogląd E. Lipińskiego, który twierdzi, że „usługi we właściwym znaczeniu polegają na

¹ O. Lange, *Ekonomia polityczna*, t. I i II, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1978, s. 24; zob.: F. Wiśniewski, *Pojęcie i podział usług*, w: *Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1965, z. 2, s. 243; J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2002, s. 9; W. Krzyżanowski, *Teoria produkcji usług*, w: *Ekonomista Kwartał III/IV 1947*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 1947, s. 66–101.

² K. Rogoziński, *Usługi rynkowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.

³ Ph. Kotler, *Principles of Marketing*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1982, s. 624, cyt. za: A. Wróbel, *Międzynarodowa wymiana usług*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009, s. 23. Próbę zdefiniowania działalności usługowej podjął także Cz. Niewadzi, który zalicza do usług tylko takie czynności jednostek trudniących się tym zawodem i przedsiębiorstw specjalnie do tego powołanych na zasadzie podziału pracy, które nie są związane bezpośrednio z wytwarzaniem przedmiotów materialnych. Autor ogranicza pojęcie usług tylko do czynności wykonywanych przez specjalnie powołane do tego instytucje i wyklucza tym samym z pojęcia usług wszelkie czynności usługodawców wykonywane w gospodarstwach domowych, jak również realizowane na własną rzecz działania różnych organizacji, zob. Cz. Niewadzi, *Usługi w gospodarce narodowej*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1975, s. 21.

produkcji samoistnych wartości użytkowych, nie posiadających formy materialnej, służących do zaspokajania odrębnych, samoistnych, wyższych rodzajów potrzeb”⁴. Z kolei Ch. Grönroos nazywa usługi „działalnością lub zbiorem działalności o mniej lub bardziej niematerialnej naturze, które normalnie, ale niekoniecznie, mają miejsce podczas kontaktu klienta z pracownikiem świadczącym usługę i/lub fizycznymi zasobami i/lub systemami przedsiębiorstwa usługowego, które zapewniają rozwiązanie problemów klienta”⁵.

W celu lepszego zrozumienia pojęcia usług warto wskazać ich specyficzne cechy, takie jak⁶:

- niematerialność (usługi nie mogą być oceniane przez nabywców za pomocą zmysłów, nie można ich dotknąć ani zobaczyć, są nieuchwytnie);
- jednoczesność procesu świadczenia i konsumpcji (produkcja i konsumpcja usług odbywa się w tym samym miejscu i czasie, w związku z czym produkt usługowy w przeciwieństwie do przedmiotu materialnego nie może istnieć poza procesem jego produkcji, świadczenia, np. usługi fryzjerskie);
- niejednorodność usług (każda usługa jest inna i nie jest możliwe oferowanie standardowych produktów usługowych);
- nietrwałość usług (nie jest możliwe składowanie usług i wytwarzanie ich na zapas, usługa przemija wraz z zakończeniem jej świadczenia);
- niemożność nabycia usługi na własność (kupując usługę, nabywca uzyskuje jedynie prawo używania, skorzystania z określonych świadczeń, dostępu, natomiast nigdy nie staje się jej właścicielem, przy czym nie

⁴ E. Lipiński, *Wstęp do rozważań nad problematyką usług w ekonomii politycznej socjalizmu*, w: *Usługi i ich rola społeczno-ekonomiczna*, PWE, Warszawa 1965, nr 1, s. 196, cyt. za: *Marketing usług: wybrane aspekty*, red. J. Perenc, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2005, s. 22.

⁵ Ch. Grönroos, *Service Management and Marketing, Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington, Mass. 1990, s. 27, cyt. za: S. Flejterski, R. Kłóska, M. Majchrzak, *Usługi w teorii ekonomii*, w: S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa, *Współczesna ekonomika usług*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 34.

⁶ A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J.W. Wiktor, *Marketing usług*, Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 13; zob. B. Filipiak, A. Panasiuk, *Przedsiębiorstwo usługowe. Ekonomika*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 30–31; A. Tokarz, *Ekonomika usług. Przewodnik*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2003, s. 26–28; M. Daszkowska, *Zarys marketingu usług*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993, s. 15.

dotyczy to sytuacji, w której rezultatem wykonania określonej usługi jest dobro materialne, np. uszyte ubranie);

- wysoki udział kapitału ludzkiego, niski kapitał rzeczowy w procesie produkcji⁷ (w większości przypadków nie da się oddzielić usługi od osoby, która ją świadczy, a jakość usług jest nierozzerwalnie związana z kwalifikacjami, doświadczeniem i wiedzą usługodawcy);
- wysoka komplementarność⁸ (usługi uzupełniają inne produkty rynkowe, inne usługi oraz dobra materialne).

Podsumowując teoretyczne ujęcie pojęcia usługi, można stwierdzić, iż jest ono niejednoznacznie opisywane w literaturze. Biorąc jednak pod uwagę charakterystyczne cechy usługi, można stwierdzić, że jest ona traktowana jako produkt niematerialny, wytwarzany w wyniku pracy ludzkiej, dostarczający określonych korzyści rynkowych zarówno konsumentom, jak i producentom. Należy także dodać, że często w rezultacie usługi powstaje dobro materialne, natomiast nie to dobro, lecz sama czynność jest przedmiotem transakcji rynkowej⁹.

2. Usługi prawnicze jako usługi profesjonalne

Zdefiniowanie usług profesjonalnych¹⁰, czyli usług najwyższej jakości, również sprawia pewne trudności¹¹. Według M. Chłodnickiego „usługa profe-

⁷ A. Wróbel, *Międzynarodowa wymiana...*, s. 31.

⁸ A. Panasiuk, *Marketing usług turystycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 18.

⁹ J. Pietras, *Bariery naturalne i regulacyjne dla świadczenia usług w skali międzynarodowej*, w: A. Szymaniak, *Globalizacja usług: outsourcing, offshoring i shared services centres*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 59, cyt. za: A. Wróbel, *Międzynarodowa wymiana...*, s. 25.

¹⁰ Zgodnie ze schematem klasyfikacji usług Światowej Organizacji Handlu (GNS/W/120) usługi profesjonalne (usługi prawnicze, informatyczne, konsultingowe, marketingowe, księgowe, usługi lekarzy czy też architektów) stanowią jedną z 12 podstawowych kategorii świadczonych usług. Obok usług profesjonalnych WTO wymienia m.in. usługi telekomunikacyjne i łączności, finansowe, handlowe, edukacyjne, budowlano-montażowe, turystyczne i podróźnicze. Wśród cech usług profesjonalnych wskazuje się fachowość i profesjonalizm usługodawcy, empatię, jakość procesu, organizację procesu usługowego, autonomię profesjonalisty, konieczność posiadania licencji, etykę, odpowiedzialność przed otoczeniem społecznym, relację o cechach interakcji pomiędzy usługodawcą i klientem; zob. B. Iwankiewicz-Rak, *Warunki adaptacji marketingu firm usług profesjonalnych w organizacjach dochodowych*, w: *Marketingowa interpretacja usług profesjonalnych, czyli od łańcucha do konstelacji wartości*, w: *Marketing usług profesjonalnych*, red. K. Rogoziński, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1999, s. 40.

sjonalna jest to świadczenie profesjonalisty, które dzięki jego unikalnym talentom umożliwia – w procesie interakcji z klientem – stwierdzenie unikatowej wiązki korzyści, dającej gwarancję realizacji dzieła zgodnie z oczekiwaniami klienta¹². K. Rogoziński z kolei dodaje, że wśród kryteriów wyróżniających usługi profesjonalne należy wymienić wysokie kwalifikacje zawodowe specjalistów, posiadanie wiedzy z jakiejś autonomicznej dyscypliny naukowej (np. prawa, medycyny, ekonomii), podkreślenie osobowości profesjonalisty, a także nastawienie usług (z reguły) na obsługę sfery biznesu. Ponadto autor wskazuje, że specyficzną cechą usług profesjonalnych jest wykonywanie ich w trzech podstawowych fazach¹³:

- faza I – specjalistyczna wiedza, *know how*, osobowość profesjonalisty¹⁴ oraz inne zasoby (np. personel, wyposażenie lokalu);
- faza II – rozpoznanie problemu i jego realizacja;
- faza III – rozwiązanie problemu, zastosowania rozwiązania oraz wynik wprowadzonych zmian.

Jedną z kategorii usług profesjonalnych, której będzie poświęcona dalsza część rozważań, jest kategoria usług prawniczych. Na samym początku warto podkreślić, że rynek usług prawnych w Polsce¹⁵ jest dość skomplikowany i niezrozumiały dla klientów, co z resztą potwierdzają statystyki – aż 85% społeczeństwa nie odróżnia radcy prawnego od adwokata¹⁶. Badania pokazują, że klienci niechętnie sięgają po porady prawne (poza przypadkiem, kiedy szukają wyjścia z impasu), ponieważ nie widzą takiej potrzeby, sądząc, że są w stanie

¹¹ K. Rogoziński, *Marketing usług profesjonalnych...*, s. 11.

¹² M. Chłodnicki, *Usługi profesjonalne: przez jakość do lojalności klientów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 12.

¹³ K. Rogoziński, *Usługi rynkowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, 85–88.

¹⁴ Zob. więcej: G. Bartkowiak, *Osobowość profesjonalisty wobec wyzwania XXI*, w: *Marketing usług profesjonalnych. Materiały trzeciej międzynarodowej konferencji 21–22 maja 2001 r.*, red. K. Rogoziński, Poznań 2001, s. 37–67.

¹⁵ Wśród charakterystycznych cech polskiego rynku usług prawniczych należy wymienić: rozregulowanie i brak stabilności, silną konkurencję, różnorodność podmiotów świadczących usługi prawnicze, specjalizację kancelarii, postępującą globalizację, postęp technologiczny, rozproszenie – niski poziom kultury prawnej i stosunkowo nieduże zapotrzebowanie na te usługi, brak świadomości prawnej klientów odnośnie do potrzeby korzystania z usług prawników; zob. D. Hołubiec, *Zarządzanie kancelarią prawną. 100 Najważniejszych pytań jak robić to skutecznie*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 33.

¹⁶ *Ibidem*, s. 27.

poradzić sobie indywidualnie lub z pomocą rodziny czy znajomych. Prawnik kojarzy im się z zarozumiałym i nadąsanym ekspertem, który wie wszystko, a w szczególności, ile kosztują jego usługi i dlaczego są tak drogie. Skąd bierze się brak zaufania do prawników i niechęć do korzystania z ich usług? Wydaje się, że odpowiedź jest prosta – z braku świadomości prawnej czy braku potrzeby zasięgania porad prawnych. Przedsiębiorcy również nie dostrzegają korzyści płynących z prewencyjnego sięgania po porady prawne, a przecież kluczowe jest konsultowanie się z prawnikiem w celu zapobiegania problemom, a nie już tylko w celu ich rozwiązywania, na co z resztą często jest już i tak za późno. Świadczyć o tym mogą dane wskazujące, że aż 60% mikroprzedsiębiorców nigdy nie prosiło prawnika o jakąkolwiek poradę¹⁷. Badania pokazują także, że w ciągu ostatnich 5 lat tylko 14% Polaków korzystało z pomocy prawnej (najczęściej notariusza i radcy prawnego), natomiast aż 75% przedsiębiorców nigdy nie zatrudniało prawników do pomocy w obsłudze firmy. Szokujące jest także, że klienci starają się oszczędzać na prawnikach. Należy jednak zauważyć, że 21% przedsiębiorców chce przeznaczać na obsługę prawną do 5 tys. zł rocznie, 57% do 10 tys. zł rocznie oraz 22% powyżej 10 tys. zł rocznie. Polacy uważają, że prawnicy zarabiają zbyt dużo i nie powinni zarabiać więcej niż 3–5 tys. zł, a najlepsi 5–10 tys. zł. Klienci posiadają zatem środki finansowe, które mogliby przeznaczyć na prawników, choć niektórzy sądzą, że wydają na nich zbyt dużo¹⁸.

Biorąc pod uwagę powyższe, należy się zastanowić, czy w przyszłości możliwa jest zmiana tych wyników badań. Wydaje się, że tak, ale konieczne jest przekształcenie sposobu myślenia klientów, dostrzeżenie potrzeby korzystania z usług prawniczych oraz korzyści z nich płynących, a także porzucenie negatywnych stereotypów i uprzedzeń. Niezbędne jest zwiększenie poziomu kultury prawnej całego społeczeństwa. Po głębszych przemyśleniach można jednak dojść do wniosku, że sama zmiana postaw klientów nie wystarczy, potrzebne jest jeszcze przeobrażenie zachowania samych prawników.

¹⁷ Badania Krajowej Izby Radców Prawnych przeprowadzone przez TNS OBOP, cyt. za: D. Hołubiec, *Zarządzanie kancelarią...*

¹⁸ *Ibidem*, s. 33.

3. Współczesne ujęcie usług prawniczych

Według B. Raczkowskiego „prawnik nie jest już tylko doradcą, nie jest już tylko powiernikiem problemów, szczęście i nieszczęście, „panem mecenasem”, magiem zazdrośnie uchylającym rąbek tajemnej, niezrozumiałej dla zwykłych śmiertelników wiedzy. W szczególności nie jest profesorem pouczającym klienta, jakie jest prawo. Jest partnerem”¹⁹. Autor ten dla lepszego zobrazowania swojej tezy podaje przykład wizyty u szewca, który po obejrzeniu dziurawego buta wygłasza mowę na temat jego naprawy, udziela mądrych wskazówek i rad, biorąc pod uwagę dorobek orzecznictwa i doktryny, tak abyśmy sami mogli sobie ów but naprawić. Raczkowski w swoich rozważaniach dochodzi do bardzo ważnej konkluzji, mianowicie, że dziś zadaniem prawnika jest rozwiązywanie problemów swoich partnerów – klientów (a nie w starym tego słowa znaczeniu petentów), podejmowanie za nich decyzji, sprzedawanie rozwiązań prawnych, a nie wiedzy prawniczej, bowiem gdyby klient chciał poznać regulacje prawne, to poszedłby tam, gdzie tego uczą, czyli na uniwersytet, a nie do kancelarii prawnej. Podobnie istotę usług profesjonalnych pojmuję R. Susskind²⁰, który uważa, że wartością oferowaną przez prawników na rynku usług jest przekształcanie wiedzy w wartość służącą klientom, wykorzystanie doświadczenia, *know-how* oraz przenikliwości w konkretnych sytuacjach poszczególnych klientów.

W związku z powyższymi rozważaniami nie trzeba przekonywać, że dzisiejszy rynek usług prawniczych diametralnie różni się od tego z lat 90. Ubiegłego wieku. Dziś nie wystarczy już być profesjonalistą. Trzeba jeszcze wiedzieć, jak dotrzeć z posiadaną wiedzą do odpowiedniego klienta. I tu niezbędna jest znajomość narzędzi marketingu, zarządzania zespołami ludzkimi (czasem, dokumentacją), negocjowania, tworzenia i wdrażania strategii rozwoju²¹, analizowania sytuacji rynku, wybór specjalizacji, umiejętność pozyskiwania i utrzy-

¹⁹ B. Raczkowski, *Kim powinien być prawnik*, „Mida” 2011, nr 6, s. 22–23.

²⁰ R. Susskind, *Koniec świata prawników? Współczesny charakter usług prawniczych*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 155.

²¹ Szczegółowe informacje na temat formułowania i wdrażania strategii rozwoju można przeczytać na blogu prowadzonym przez adiunkta z Katedry Prawa Finansowego na Wydziale Prawa i Administracji w Poznaniu dr. Ryszarda Sowińskiego: NowoczesnaKancelaria.pl; zob. też: R. Sowiński, *Budujemy strategię kancelarii prawnej*, „Mida” 2011, nr 4, s. 46–47; *idem*, *Strategia branżowa kancelarii prawnej*, „Mida” 2011, nr 6, s. 54–56; *idem*, *Zapytaj o zdanie klienta!*, „Mida” 2011, nr 7, s. 58–59; *idem*, *Wspomóż swój sukces*, „Mida” 2011, nr 2, s. 52.

mywania klientów, przewidywanie zachowań partnerów, a także – albo przede wszystkim – nadążanie za postępem technologicznym. W tym miejscu można zadać pytanie: czy prawnik bez wykształcenia z zakresu zarządzania jest w stanie sprostać tym wszystkim zadaniom, a jeżeli tak, to czy nie traciłby w ten sposób czasu, który powinien poświęcić na pracę merytoryczną? Zdaniem D. Hołubiec prawnicy powinni powierzyć zarządzanie kancelariami profesjonalistom posiadającym wykształcenie w tej dziedzinie, ponieważ z ekonomicznego punktu widzenia kancelarie prawnicze są firmami, których działalność nastawiona jest na zysk i w związku z tym powinny być zarządzane według identycznych zasad, jak przedsiębiorstwa z innych branż²². Tak prezentowany pogląd nie spotyka się z powszechnym uznaniem, bowiem wielu prawników nie widzi konieczności poświęcania większej uwagi marketingowi, a już na pewno korzystania w tym zakresie z pomocy profesjonalistów. Autorka konsekwentnie w dalszych rozważaniach stawia tezę, że dzisiaj do osiągnięcia sukcesu nie wystarczy tylko jakość²³ świadczonych usług prawnych, lecz potrzebny jest jeszcze profesjonalny i skuteczny marketing²⁴. Zastanawianie się nad konsekwencjami, jakie może pociągać za sobą opór w uświadomieniu sobie, jak ważny w dzisiejszych czasach staje się marketing usług prawniczych, wydaje się zbędne, gdyż najprawdopodobniej to sam rynek zweryfikuje, które kancelarie będą na tyle silne i nowoczesne, by mogły pozostać w grze.

Zastanawiając się nad nieuchronnymi zmianami, nie sposób nie odnieść się do procesu, który już jest widoczny, a który nasili się w ciągu kilku najbliższych lat i całkowicie zrewolucjonizuje rynek usług prawniczych, mianowicie do postępu technologicznego. Nikt chyba nie zaprzeczy, że w ciągu ostatnich 10 lat nastąpił niewyobrażalny rozwój techniki informacyjnej, czego dowodem są chociażby dane²⁵ wskazujące, że codziennie wysyła się ponad 50 miliardów e-maili, w sieci istnieje ponad 600 miliardów stron, a w 2006 roku świat wygenerował 161 eksabajtów (miliardów gigabajtów) cyfrowych informacji (ok. 3 miliony razy więcej niż suma wszystkich informacji zawartych we wszystkich

²² D. Hołubiec, *Zarządzanie kancelarią...*, s. 24.

²³ Szerzej: J. Łańcucki, *Czynniki wpływające na jakość usług profesjonalnych*, w: *Marketing usług profesjonalnych...*, s. 27–38; M. Chłodnicki, *Usługi profesjonalne w aspekcie gwarancji jakości*, w: *ibidem*, s. 39–47; *idem*, *Usługi profesjonalne: przez jakość...*

²⁴ D. Hołubiec, *Zarządzanie kancelarią...*, s. 22.

²⁵ R. Susskind, *Koniec świata...*, s. 30–31. Zob. też: B. Słomińska, *Usługi w Polsce 2008–2010*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury, Warszawa 2011, s. 128–169.

napisanych książkach). Innymi danymi potwierdzającymi tezę, że Internet zreorganizował nasze życie, są liczby wskazujące, że ponad 100 milionów ludzi prowadzi swojego bloga, około 300 milionów korzysta z portalu Facebook i YouTube, zaś serwis społecznościowy MySpace odwiedza około 200 milionów internautów. Nikogo dziś też nie powinny dziwić nowoczesne formy komunikowania się prawników z klientami i innymi kancelariami – za pomocą wideokonferencji, komunikatorów, wideorozmów, blogowania (skoro kontaktowanie się z innymi za pomocą tych narzędzi jest szybkie, łatwe, efektywne, to zasadne jest ich wykorzystywanie w kontaktach z klientami kancelarii prawnych)²⁶. Istnieją przypadki, w których prawnik prowadzi obsługę firmy bądź udziela indywidualnych porad prawnych osobom, z którymi nigdy się nie spotkał. W związku z powyższymi wnioskami mogłoby się wydawać, że już żadne nowości informatyczne nie są w stanie nas zaskoczyć. Nic bardziej mylnego.

R. Susskind twierdzi, że „dostaliśmy zaledwie przystawkę. Prawnicy mogą mieć wrażenie, że przetrwali rewolucję, jednak w rzeczywistości szturm dopiero nadejdzie”²⁷. R. Susskind z rozwojem techniki informacyjnej (IT) wiąże ewolucję usług prawniczych. Twierdzi, że będą one przechodzić przez pięć etapów – będą to usługi szyte na miarę, standaryzowane, systematyzowane, pakietowane i utowarowione²⁸. Według tego autora usługi na miarę są usługami wysoce zindywidualizowanymi, dostosowanymi do potrzeb poszczególnych klientów. Usługi te charakteryzują się niepowtarzalnością, ich rezultatu nie można ponownie użyć. Z kolei usługi standaryzowane polegają na wykorzystywaniu stosowanych w przeszłości rozwiązań, tzn. metod i narzędzi (standaryzacji procesu) oraz szablonów, porad, podstawowych dokumentów (standaryzacja treści). Trzecim etapem ścieżki ewolucji będzie systematyzacja usług, która – najogólniej rzecz ujmując – będzie polegała na automatyzacji czynności prawników, np. przez stosowanie automatycznego generowania dokumentów czy też technologii *deal rooms* i *case rooms* (klienci będą mieli dostęp online do swoich dokumentów, na bieżąco będą mogli śledzić postępy swojej sprawy).

²⁶ Networking to jedno z podstawowych narzędzi pozyskiwania klientów, więcej: R. Sowiński, *Wspomóż...*, s. 52–53.

²⁷ R. Susskind, *Koniec świata...*, s. 32; zob. też: B. Słomińska, *Usługi w Polsce...*, s. 131. Z badań przeprowadzonych przez instytut wynika, że 67,5 % badanych uważa, że usługi prawnicze są innowacyjne, 26,9 % sądzi, że trudno powiedzieć, natomiast 5,6% jest zdania, że usługi te są mało innowacyjne.

²⁸ R. Susskind, *Koniec świata...*, s. 38.

Czwarty etap związany jest z wyposażeniem klientów w możliwość samodzielnego generowania dokumentów („zrób to sam”). Ostatnim i zarazem najbardziej rewolucyjnym etapem według R. Susskinda jest utowarowienie usługi prawniczej, tzn. upowszechnienie jej dostępności. „Utowarowiona usługa prawnicza to oparta na technice informacyjnej oferta obecna na rynku w postaci niezróżnicowanej (niezróżnicowanej w umysłach odbiorców, a nie usługodawców)”²⁹.

Zaprezentowany przez Susskinda interesujący kierunek ewolucji jest niezerwalnie związany z techniką informacyjną i bez wątpienia jest zapowiedzią zupełnie nowatorskiego spojrzenia na przyszłość usług prawniczych. Końcowy efekt tej metamorfozy nie ma niczego wspólnego z dzisiejszymi indywidualnymi poradami prawnymi. Oczywiście zmiany te nie będą oznaczały, że „usługi na miarę” zostaną całkowicie wyeliminowane, gdyż zawsze znajdą się klienci wymagający indywidualnego podejścia. Zdaje się jednak, że będzie to wyjątkiem, a nie zasadą. Systematyzowanie i pakietowanie usług mogłoby przyczynić się do zapewnienia klientom bardziej elastycznych i konkurencyjnych cenowo usług, prawnikom natomiast przyniosłoby oszczędność czasu i możliwość „zarabiania przez sen” (klient korzystając ze strony internetowej, sam sporządzałby umowę). Jak bardzo zmieniają się usługi prawnicze w związku z rozwojem IT? Cytując słowa Kurzweila, można dojść do wniosku, że „w ciągu kilku dziesięcioleci technologie oparte na informacji obejmą całość ludzkiej wiedzy i sprawności, w tym umiejętność rozpoznawania wzorców i rozwiązywania problemów, a nawet inteligencję emocjonalną i moralną samego mózgu”³⁰. W związku z tym wydaje się, że im szybciej prawnicy (ale i nie tylko) zaczną uświadamiać sobie nieuchronne zmiany i przygotowywać się na nie, tym większą szansę będą mieli na pozostanie na rynku i konkurowanie z najsilniejszymi zawodnikami.

Według Susskinda kolejnym przykładem zrewolucjonizowania rynku usług prawniczych za pomocą IT będzie zastosowanie destrukcyjnych technologii prawniczych. W dużym skrócie można powiedzieć, że terminem tym okre-

²⁹ *Ibidem*, s. 41.

³⁰ R. Kurzweil, *The Singularity is Near*, Viking, Nowy Jork 2005; zob. www.kurzweilai.net. R. Kurzweil prezentuje fascynujące rozważania na temat ewolucji technologii, podaje m.in., że do 2020 r. przeciętny komputer będzie dysponował mocą obliczeniową zbliżoną do jednego ludzkiego umysłu, a do 2050 r. moc obliczeniowa warta tysiąc dolarów przekroczy zdolność obliczeniową wszystkich ludzkich umysłów na ziemi; cyt. za: R. Susskind, *Koniec świata...*, s. 69.

śla się wszelkie rozwiązania, technologie, systemy, które kwestionują lub przebudowują dotychczasowe zasady i fundamenty funkcjonowania przedsiębiorstw, w tym kancelarii prawniczych³¹. Jako przykład należy wymienić automatyczne generowanie dokumentów (klient po udzieleniu odpowiedzi na kilka pytań otrzyma projekt umowy), elektroniczny rynek prawniczy (poradę prawną będzie można kupić w taki sam sposób, jak inne towary: książkę, płytę DVD), e-learning (wykorzystanie technologii multimedialnych do komunikowania się prawników z ich klientami i innymi kancelariami, konsultowania, wymieniania wiedzy i rozwiązań prawnych, zarządzania ryzykiem, prowadzenia konferencji i szkoleń), internetowe doradztwo prawne (płatne korzystanie z usług prawniczych za pomocą internetu) *open sourcing* (w przeciwieństwie do internetowego poradnictwa całkowicie bezpłatny dostęp do materiałów prawniczych, które będą gromadzone w ramach współpracy klientów i konsumentów usług prawniczych, co będzie stanowiło poważne zagrożenie dla rynku prawniczego), zamknięte społeczności prawnicze (na podobieństwo internetowej społeczności lekarzy Sermo³²).

Podsumowanie

Rozwój większości technologii destrukcyjnych możemy obserwować już dziś, jednak prawdziwe apogeum tego procesu dopiero przed nami. Internetowe usługi prawnicze w najbliższej przyszłości mogą stać się dla społeczeństwa dominującym źródłem pomocy prawnej.

Z przedstawionych rozważań wynika, że rynek usług prawniczych nieustannie się zmienia, a nawet przechodzi prawdziwą rewolucję. Rozwój IT, potrzeba wdrażania nowych strategii rozwoju i dokonywania specjalizacji, zarządzanie ryzykiem prawnym, a nie rozwiązywanie problemów prawnych, zapotrzebowanie na inżynierów wiedzy prawnej³³, konieczność posiadania i korzystania z wiedzy z zakresu zarządzania, nastawienie usług prawniczych na usługi informacyjne, a nie doradcze, pragmatyczne, a nie defensywne podejście

³¹ R. Susskind, *Koniec świata...*, s. 101.

³² www.sermo.com., cyt. za: R. Susskind, *Koniec świata...*, s. 131.

³³ R. Susskind przewiduje, iż rynek prawniczy w bliskiej przyszłości zasilą inżynierowie wiedzy prawnej (analitycy trudniący się restrukturyzowaniem i reorganizowaniem wiedzy prawnej), którzy będą zajmować się standaryzacją, systematyzacją i pakietyzacją prawa, cyt. za: R. Susskind, *Koniec świata...*, s. 18.

do klientów, zarządzanie zasobami ludzkimi, zapobieganie sporom, a nie ich rozstrzyganie, proces prawny oparty na technice informacyjnej, a nie na druku, wreszcie, koncentracja na biznesie, a nie na prawie, spowodują, że na rynku usług prawniczych pozostaną tylko świadomi jego zmian uczestnicy.

Dziś dobry prawnik to już nie tylko fachowiec z dziedziny prawa, to także skuteczny menedżer i bystry informatyk, przed którym stoi dość trudne wyzwanie – zmierzenie się z technologicznym trzęsieniem ziemi. W związku z tym wydaje się, że wraz z rozwojem usług prawniczych powinien podążać postęp obsługi sporów sądowych i wymiaru sprawiedliwości w ogóle.

LAW SERVICES IN XXI CENTURY

Summary

The aim of this article is to show the present characteristics of the professional legal services. The legal services market has changed diametrically since the 1990s and will continue to change in the next couple of years. Among various factors which will contribute to the revolution in this field one can distinguish IT development, marketing knowledge, familiarity with the legal-market management, the ability to analyze partners actions and effective communication between the lawyers and the market. The author of this paper attempts to describe the direction of the ongoing changes and explain why the success of the law firms is becoming increasingly dependent on the efficient marketing.

Translated by Agnieszka Orfin