

Marek Gnusowski

Wpływ globalizacji na polski rynek usług prawniczych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 96, 385-394

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.

MAREK GNUSOWSKI

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

WPLYW GLOBALIZACJI NA POLSKI RYNEK USŁUG PRAWNICZYCH

Wprowadzenie

„Globalizacja” to termin przywoływany niezwykle często i interpretowany w bardzo różny sposób w zależności od tego, czy dyskutują o nim ekonomiści, socjologowie, psychologowie, czy praktycy biznesu. W roku 1960 Marshall McLuhan zaproponował pojęcie „globalnej wioski”, które miało ilustrować „kurczenie się” świata w wyniku wprowadzania nowych technologii komunikacyjnych. Globalizacja jest główną cechą współczesnych gospodarek i może być ona rozumiana jako złożony proces społeczny, polityczny, kulturowy i ekonomiczny obejmujący wszystkie kraje i społeczeństwa¹. Procesy globalizacyjne w sposób bezpośredni lub pośredni dotyczą podmiotów gospodarczych bez względu na ich rozmiary, formę własności czy sektor. Ich łącznym efektem jest wzrost presji konkurencyjnej, sprawniejsze działanie rynków i poprawa pozycji konsumenta².

¹ R. Gilpin, J.M. Gilpin, *The Challenge of Global Capitalism: The World Economy in the 21st Century*, Princeton University Press, Princeton 2000.

² T. Kowalski, M. Gorynia, *Globalne i krajowe uwarunkowania funkcjonowania polskich przedsiębiorstw*, „Ekonomista” 2008, nr 1.

1. Znaczenie i istota globalizacji

W ostatnich kilkunastu latach wiele branż krajowych stało się branżami globalnymi, a więc ich uczestnikami są przedsiębiorstwa funkcjonujące w sposób zintegrowany w skali świata. O tym, czy branża będzie ewoluować w kierunku globalnej decyduje – zdaniem G.S. Yipa – zestaw czynników wyznaczających tzw. potencjał internacjonalizacyjny i globalizacyjny branży, do których należy zaliczyć:

- rynkowe (np. upodabnianie się stylów życia i gustów, pojawienie się klientów globalnych i marek światowych, rozwój globalnej reklamy);
- kosztowe (np. korzyści skali, przyspieszenie tempa innowacji technologicznych, postęp w dziedzinie transportu), konkurencyjne (np. wzrost poziomu obrotów handlu światowego, globalne alianse strategiczne, wzrost liczby globalnych konkurentów);
- rządowe (np. znoszenie barier taryfowych i pozataryfowych, denacjonalizacja, prywatyzacja, integracja gospodarcza);
- dodatkowe (np. rewolucja w informacji i łączności, udogodnienia w podróżowaniu)³.

Globalizacja jest szczególnym przypadkiem internacjonalizacji, czyli umiędzynarodowienia. Internacjonalizacja zarówno gospodarki, jak i pojedynczego przedsiębiorstwa może mieć charakter czynny i bierny⁴. Przejawem umiędzynarodowienia gospodarki czy firmy nie jest zatem wyłącznie eksport, ale także aktywność importowa.

Globalizacja usług jest relatywnie nowym zjawiskiem. W ostatnich dwóch dekadach zainwestowano ogromne środki w nowoczesne technologie komunikacyjno-informacyjne. Dostawcy pracy opartej na wiedzy mogą prowadzić działalność praktycznie w każdym miejscu na świecie. Odległość i czas przestały być barierami dla nowoczesnych usług biznesowych, profesjonalnych lub finansowych. Na rynkach usług prawniczych w wielu krajach (o różnych systemach prawnych) można zaobserwować zmiany będące wynikiem globalizacji, które oddziałują na kancelarie prawne. Zmiany te zostały zapoczątkowane przez

³ G.S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996, cyt za: T. Kowalski, M. Gorynia, *Globalne i krajowe...*

⁴ B. Jankowska, M. Gorynia, *Polska w procesach globalizacji*, „Rzeczpospolita”, 13 czerwca 2008 r.

największe kancelarie mające siedzibę w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. Kraje te funkcjonują w systemie prawa Common Law i reprezentują dwa największe pod względem internacjonalizacji kancelarii prawnych rynki na świecie (wg rankingu The Lawyer „Global 100” najwyższej sklasyfikowana kancelaria spoza USA lub Wielkiej Brytanii znalazła się na 82. miejscu). Jednakże, wbrew powszechnie panującej opinii, w krajach europejskich amerykański model zorganizowania kancelarii prawnych nie jest dominujący⁵. W Europie pojawiają się częściej hybrydowe formy, będące wynikiem połączenia różnych modeli narodowych⁶.

Polski rynek usług prawniczych także ulega wpływowi globalizacji (zarówno w sposób czynny, jak i bierny). Kancelarie działające w Polsce należą do światowych organizacji prawniczych, uczestniczą w holdingowych strukturach globalnych sieci kancelarii, realizują w Polsce projekty w ramach wielonarodowych działań, w ramach których wiele kancelarii w różnych krajach współpracuje w celu przeprowadzenia jednej globalnej transakcji. Polskie kancelarie oferują usługi dotyczące nie tylko rodzimego prawa i gospodarki, ale także inwestycji zagranicznych⁷, tworząc sieci formalnych i nieformalnych powiązań z kancelariami z innych krajów.

Rosnące umiędzynarodowienie polskiego rynku usług prawniczych potwierdzają również dostępne wyniki badania opinii partnerów firm prawniczych na temat kondycji gospodarki oraz sytuacji w branży usług prawniczych, przeprowadzonego przez Wolters Kluwer Polska w 2011 roku (tabele 1 i 2)⁸.

W tabeli 1 przedstawiono pochodzenie kapitału kancelarii. Z badania wynika, że aż 40% największych kancelarii działających na polskim rynku usług prawnych posiada kapitał zagraniczny.

⁵ W modelu amerykańskim dominują następujące cechy: nacisk na specjalizację prawników, powszechne stosowanie określonych stylów zarządzania, wysoka konkurencyjność i możliwość reklamowania usług prawniczych, dążenie do standaryzacji wymagań klientów.

⁶ G. Morgan, S. Quack, *The Internationalisation of Professional Service Firms: Global Convergence, National Path-Dependency or Cross-Border Hybridisation?*, w: *Professional Service Firms* (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 24), red. R. Greenwood, R. Suddaby, Emerald Group Publishing Limited 2006, s. 403–431.

⁷ P. Zimmerman, *Specjalizacja – utrwalający się trend na rynku usług prawnych*, www.prawnik.pl, 12.04.2012.

⁸ Opracowanie na podstawie WK index, *Badanie opinii partnerów firm prawniczych na temat kondycji gospodarki oraz sytuacji w branży usług prawniczych*, Wolters Kluwer Polska, www.wkindex.wolterskluwer.pl/pdf/WKIndex10.pdf, 12.04.2012.

Tabela 1

Pochodzenie kapitału kancelarii

	Firma polska	Firma zagraniczna	Trudno powiedzieć
Największe kancelarie	60	40	0
Kancelarie lokalne	100	0	0
Prawnicy In House	73	20	7

Źródło: opracowanie na podstawie: WK index...

W tabeli 2 przedstawiono pochodzenie kapitału obsługiwanych przez polskie kancelarie firm (klientów instytucjonalnych).

Tabela 2

Pochodzenie kapitału obsługiwanych firm

	Firma polska	Firma zagraniczna
Największe kancelarie	55	45
Kancelarie lokalne	86	14

Źródło: jak pod tab. 1.

Warto zwrócić uwagę na duże różnice występujące pomiędzy dużymi a lokalnymi kancelariami (pierwsze obsługują 45% zagranicznych firm, a drugie tylko 14%). Oczekiwania ankietowanych prawników dotyczące napływu kapitału zagranicznego są dość ostrożne: 60% uważa, że będzie napływało tyle samo co teraz, a 27%, że będzie napływać więcej.

2. Przyczyny globalizacji rynków usług prawniczych

Procesy globalizacji rynków usług prawniczych w społeczeństwach rozwiniętych gospodarczo rozpoczęły się już w latach 70. XX wieku. Głównymi przyczynami tego zjawiska były zmiany popytowe oraz podażowe na rynkach usług prawnych oraz zmiany przepisów prawa. Początkowy impuls przyniosły zmiany wymagań klientów kancelarii (w większości instytucjonalnych), którzy

zaczęli intensywnie prowadzić handlową działalność międzynarodową. W pierwszym etapie klienci, którzy zawierali umowy z zagranicznymi kontrahentami, potrzebowali porad prawnych dotyczących jurysdykcji danego kraju (krajowa kancelaria obsługiwała cały proces wymiany handlowej). Takie rozwiązanie mogło rodzić trudności w interpretowaniu przepisów prawnych oraz norm leksykalnych w innych państwach, dlatego też w drugim etapie rozwoju kancelarie nawiązywały współpracę z zagranicznymi partnerami, co pozwalało im lepiej koordynować proces obsługi swoich klientów oraz dążyć do standaryzacji świadczonych usług. Takie rozwiązanie sprzyjało przepływowi wiedzy pomiędzy kancelariami z różnych systemów prawnych. Następnie klienci zaczęli wymagać od prawników holistycznej obsługi, a zwłaszcza umiejętności porównywania różnych systemów prawnych (np. podatkowych) i umiejętności doradzania, który system jest najbardziej odpowiedni do pomnażania kapitału. Proces ten wymagał od prawników intensywnej komunikacji, wymiany wiedzy oraz posiadania ekspertów biegłych w przepisach prawnych właściwych dla danego kraju. W celu usprawnienia działalności kancelarie zaczęły zakładać swoje siedziby w różnych krajach świata. Innymi przyczynami globalizacji po stronie podażowej były oszczędności finansowe (np. słynne centra outsourcingowe w Indiach), chęć wprowadzenia za granicę menadżerów stosujących oczekiwane style zarządzania lub chęć zdobycia prestiżu.

Duże znaczenie dla rozwoju globalizacji rynków usług prawnych miała również unifikacja i harmonizacja przepisów (zarówno prawa publicznego, jak i prywatnego), lokalnie (np. w EU) lub nawet globalnie. W efekcie procesy globalizacyjne spowodowały, że powoli zanikają lokalne, regionalne czy krajowe uwarunkowania i konteksty dotychczas świadczonych usług. Przekraczane są zatem bariery nie tylko państwowe i prawne, ale również kulturowe, społeczne, gospodarcze i językowe.

3. Wpływ globalizacji na polski rynek usług prawniczych

W ostatnich latach na polskim rynku usług prawniczych zachodzą ewolucyjne lub rewolucyjne zmiany zarówno po stronie popytu, jak i podaży usług⁹.

⁹ S. Ciupa, *Kooperacja firm prawniczych – szansa na przetrwanie i rozwój małych i średnich kancelarii*, www.monitorprawniczy.pl, 10.04.2012.

Wiele z nich następuje jako bezpośredni lub pośredni efekt globalizacji prawa. Poniżej wymieniono najważniejsze, zdaniem autora, cechy globalizacji mające wpływ na branżę usług prawnych.

1. Zmienia się struktura kancelarii prawnych. Duże kancelarie stają się coraz większe, a ich siła rynkowa rośnie¹⁰. Zwiększa się liczba prawników w dużych kancelariach, a konkurencja między nimi jest coraz większa. Dzięki globalizacji pogłębiać się może podział na prawników świadczących usługi metodą tradycyjną (w małych lub średnich kancelariach) oraz na specjalistów pracujących w dużych, często międzynarodowych firmach prawniczych i zajmujących się skomplikowanymi dziedzinami prawa, od których wymaga się znajomości co najmniej dwóch języków obcych.
2. Dostrzegalną zmianą na rynku usług prawniczych w Polsce po stronie podaży jest zmiana charakteru i sposobu wykonywania zawodu adwokata i radcy prawnego. Prawnicy są coraz powszechniej uważani za przedsiębiorców, a nie za profesjonalistów będących przedstawicielami wolnego zawodu realizującymi określoną misję zawodową. W usługach prawniczych zaczęły ścierać się ze sobą dwie różne kultury organizacyjne: z jednej strony reprezentowane przez rodzimą praktykę profesjonalną, a z drugiej przez przedstawicieli zagranicznych inwestorów stosujących w Polsce odmienne praktyki włączone w globalne sieci, identyfikujące się wyłącznie z biznesem. Za K. Rogozińskim, profesjonalista powinien spełniać następujące warunki¹¹:
 - odpowiednio wysokie kwalifikacje;
 - osobowość specjalisty uformowana stosownie do wymagań i oczekiwań;
 - formalna przynależność do korporacji;

¹⁰ Potwierdzeniem może być analiza rankingów kancelarii prawnych. W Polsce za najbardziej prestiżowe uznawane są rankingi prowadzone przez „Rzeczpospolitą” oraz „Gazetę Prawną”. Najlepsi wylaniani są wg największej liczby prawników bądź rocznej wielkości obrotu lub zysku czy wreszcie największych transakcji obsługiwanych przez daną kancelarię. W rankingach amerykańskich uwzględnia się dodatkowo „internacjonalizację” danego biura, czyli to, ilu jej prawników pracuje poza Stanami Zjednoczonymi i ile przedstawicielstw dana kancelaria posiada za granicą.

¹¹ K. Rogoziński, *Zarządzanie profesjonalną praktyką medyczną*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, s. 32–33.

- świadomość współodpowiedzialności za dobrostan powierzonej pieczy profesjonalisty wspólnoty.

Od prawników jako od przedsiębiorców oczekuje się nie tylko wiedzy, doświadczenia i umiejętności zawodowych, ale również umiejętności prowadzenia przedsiębiorstwa, konkurowania na rynku i porozumiewania się z otoczeniem. Usługi prawne w coraz większym stopniu podlegają standaryzacji i sprzedawane są jak każdy inny produkt rynkowy. Prawnicy jako przedsiębiorcy wpisują się w powszechny schemat adaptacji do zmian, polegający na przejmowaniu wzorców z otoczenia biznesowego: „graj jak inni gracze, byś nie wypadł z rynku”. Wydaje się jednak, że w odniesieniu do usług profesjonalnych najskuteczniejszym strategicznie sposobem jest odkrywanie ścisłej zależności między usługodawcą a usługą będącą tegoż wyboru potwierdzeniem oraz dążenie do perfekcyjności wykonania (czyli uznanie, że jakość usług jest nie tylko sprawnością wykonania, ale też kategorią naprowadzającą na wartość)¹².

1. Usługi prawnicze stają się w coraz większym stopniu produktem podlegającym standaryzacji i sprzedawanym jak towar (tzw. materializacja usług). Usługi prawne będą coraz częściej oferowane przez Internet, a prawnik może stać się kimś w rodzaju „inżyniera informacji prawniczej”¹³. Tendencje te nasilają się w związku z coraz szerszym otwarciem rynku, zwiększeniem możliwości dostępu do zawodu wraz z możliwością wykonywania praktyki na obszarach poszczególnych państw przez zagranicznych prawników, zaostrzeniem się konkurencji wewnętrznej (szczególnie przez umożliwienie osobom posiadającym wyższe wykształcenie prawnicze i nieposiadającym uprawnień adwokata czy radcy prawnego świadczenia pomocy prawnej, w tym zastępstwa procesowego), powstaniem usług substytucyjnych i komplementarnych w stosunku do usług prawniczych (np. ubezpieczenia ochrony prawnej, rozwój doradztwa gospodarczego, finansowego i podatkowego, dopuszczenie do części rynku usług prawniczych przedstawicieli innych profesji, np. doradców podatkowych, rzeczników patentowych)¹⁴.

¹² *Ibidem*, s. 35.

¹³ W. Hermeliński, *Cybercourt – przyszłość wymiaru sprawiedliwości*, www.palestra.pl, Palestra 7-8/2002, 10.04.2012.

¹⁴ S. Ciupa, *Kooperacja firm...*

2. Rosną bariery wejścia na rynek usług prawniczych, które są uwarunkowane zarówno posiadaniem odpowiednich kwalifikacji, uprawnień i doświadczeń zawodowych, jak i potencjałem usługowym (zakres i rodzaj świadczonych usług, a także ich powiązanie z innym usługami pokrewnymi lub zaspokajającymi potrzeby i wymagania klientów w związku ze świadczeniem usług prawniczych), organizacyjnym (lokalizacja i dostępność miejsc świadczenia usług, formy i sposoby świadczenia usług itd.), marketingowym (komunikacja z rynkiem, relacje z klientami, postrzeganie i znajomość kancelarii na rynku itd.), handlowym (obsługa i relacje z klientami, formy i sposoby sprzedaży usług itd.), finansowym (zasoby finansowe, ubezpieczenia od odpowiedzialności, gwarancje usługowe i finansowe itd.), technicznym (odpowiednie urządzenia, sprzęt, wyposażenie itd.), technologicznym (znajomość i korzystanie z odpowiednich dobrych praktyk, procedur, procesów itd.)¹⁵.
3. Postęp technologiczny i Internet zmieniają kształt wszystkich sektorów życia ludzkiego. Telekomunikacja skracza odległości, radio, telewizja i informatyka formują nowe „społeczeństwo informatyczne”. Globalizacja powoduje, że dzięki środkom komunikacji elektronicznej nie ma już znaczenia miejsce wykonania usługi. Kancelarie prawne powinny dobrze rozpoznawać nowe trendy technologiczne i posiadać najnowsze dostępne urządzenia ułatwiające kontakt z klientami oraz usprawniające szybkość obsługi.
4. Obejmowanie życia społecznego i gospodarczego coraz większą liczbą przepisów czyni praktycznie niemożliwym posiadanie kompleksowej wiedzy przez pojedynczego prawnika czy nawet małe i średnie kancelarie. Wzrasta więc znaczenie specjalizacji zawodowej i w Polsce pojawiają się wyspecjalizowane kancelarie, które zdobywają przewagę konkurencyjną nad kancelariami obsługującymi wszystkie rodzaje spraw. Dzieje się tak, ponieważ koncentrują się one na doskonaleniu jednej wybranej dyscypliny prawa (np. prawa pracy lub prawa upadłościowego), przez co osiągają niespotykany wcześniej poziom merytoryczny oferowanych usług. To do nich udają się klienci, którym zależy na uzyskaniu pomocy w konkretnej, wybranej dziedzinie. Dzięki sprawnej współpracy i sieci powiązań ze specjalistami w innych dziedzinach,

¹⁵ *Ibidem.*

kancelarie te nie tracą jednocześnie ogólnego spojrzenia na prawo, unikają natomiast utraty dynamiki będącej efektem łączenia różnych dziedzin prawa. Klient nadal może otrzymać pełen pakiet usług, świadczonych przez kilka współpracujących specjalistycznych kancelarii. Specjalizacja wymaga dużych struktur, a małe i średnie firmy będą ustępowały miejsca większym.

5. Nastąpi decentralizacja wymiaru sprawiedliwości, polegająca na coraz częstszym wykorzystywaniu przez klientów pozasądowych możliwości rozstrzygnięcia sporów, takich jak mediacje, arbitraż itp.¹⁶
6. Zauważalną nowością w zakresie popytu na usługi prawnicze jest zmiana orientacji rynkowej z podejścia typu „klient szuka prawnika” na „prawnik szuka klienta”. Klienci nie przestali poszukiwać prawników i korzystać z ich usług, czynią to jednak bardziej zdecydowanie; są coraz bardziej aktywni i wymagający, lepiej poinformowani o możliwościach w tym zakresie i potrafią to spożytkować na swoją korzyść. Obecnie problemem dla prawników jest utrzymanie klienta, a nie tylko jego znalezienie. Klient niezadowolony natychmiast odchodzi i przechodzi do konkurencji. Klienci żądają również od prawników pełnej informacji i transparentności. Podejmując decyzje o wyborze prawnika, chcą być dobrze poinformowani i mieć gwarancje, że ustalone warunki współpracy nie ulegną zmianom, a zamierzony wynik usługi zostanie osiągnięty.

Podsumowanie

Procesy globalizacyjne mają znaczny wpływ na polski rynek usług prawniczych. Dotyczą one głównie zarządzania kancelarią prawną oraz konkurencji o względy klientów. W Polsce nadal dominuje model jednoosobowej lub małej kancelarii prawniczej, jednak coraz więcej prawników pracuje w dużych międzynarodowych firmach doradczych. Prawnicy wykonujący zawód w sposób „tradycyjny” w małych i średnich firmach powinni szukać rozwiązań pozwalających im przetrwać na konkurencyjnym rynku. Jednym z dostępnych wyborów, szczególnie dla małych i średnich kancelarii, jest podjęcie przez nie współdziałania (kooperacji) z innymi kancelariami. Zmieniające się realia

¹⁶ W. Hermeliński, *Cybercourt...*

świadczenia usług prawnych wymagają korzystania z pomocy innych prawników, często z zaprzyjaźnionych firm wyspecjalizowanych w danej dziedzinie prawa albo osób z innych, zbliżonych profesji. Małe kancelarie powinny przede wszystkim skupiać się na utrzymywaniu swoich dotychczasowych klientów, a jednocześnie, dzięki określonej specjalizacji, próbować zdobywać nowych. Prawnicy powinni akceptować zmiany wynikające z globalizacji prawa i dostosowywać do nich swoją ofertę. Przyszłością rynku jest prawnik biznesowy, który nie ogranicza swojej wiedzy i doświadczenia do prawnych zagadnień, ale zna też daną branżę czy sektor gospodarki i ma doskonałą wiedzę z zakresu ekonomii, finansów i biznesu. Jest w stanie zaoferować nie tylko to, co wynika z przepisów prawa, ale także szeroko pojętego biznesu, czyli np. ocenić ryzyko podjętych działań inwestycyjnych czy decyzji biznesowych. W każdym przypadku prawnicy powinni jednak pamiętać, że nie są wyłącznie przedsiębiorcami, ale także profesjonalistami, ze wszystkimi konsekwencjami wynikającymi z takiego przyporządkowania.

INFLUENCE OF GLOBALIZATION ON POLISH LEGAL SERVICES MARKET

Summary

In recent years, on the Polish legal services market significant changes can be observed, both supply and demand-led. Most of those changes are caused by globalization processes. In the first part, the nature of globalization and the main causes of legal services markets globalization were shortly presented. In the main part of paper, major factors which might influence polish legal services market were distinguished. The last part presents author's prediction on future of polish legal services market in the light of globalization and some additional recommendations for lawyers.

Translated by Marek Gnusowski