



Małgorzata Justyńska

**Wartość usług prawnych z perspektywy mandantów i mandatariuszy na rynku
B2B**

**The value of legal services for mandates and mandataries – B2B
market perspective**

Rozprawa doktorska

Promotor:

Beata Stępień, prof. dr hab.

Katedra Zarządzania Międzynarodowego

Poznań 2021

Spis treści

WSTĘP	4
1. WARTOŚĆ USŁUGI – CHARAKTERYSTYKA I DEKOMPOZYCJA POJĘĆ	12
1.1. CZYM JEST WARTOŚĆ W UJĘCIU FILOZOFII, SOCJOLOGII, PSYCHOLOGII I EKONOMII? 12	
1.2. WARTOŚĆ W TEORII ZACHOWANIA KONSUMENTA I MARKETINGU.....	14
1.3. WARTOŚĆ DLA KLIENTA – ROZWÓJ POJĘCIA I PRZEGLĄD DEFINICJI	16
1.4. USŁUGA I SKŁADNIKI JEJ WARTOŚCI	23
1.4.1. <i>Definicja usługi, jej cechy</i>	23
1.4.2. <i>Składniki wartości usługi</i>	25
1.5. POMIAR WARTOŚCI – PRZEGLĄD BADAŃ OBCYCH	27
1.5.1. <i>Stosowane modele pomiaru wartości</i>	27
1.5.2. <i>Stosowane metody i narzędzia pomiaru wartości</i>	30
2. WARTOŚĆ USŁUGI PROFESJONALNEJ – PRZEGLĄD BADAŃ.....	33
2.1. CZYM JEST USŁUGA PROFESJONALNA?	33
2.2. WARTOŚĆ USŁUGI PROFESJONALNEJ – SYSTEMATYCZNY PRZEGLĄD LITERATURY ...	36
2.3. SKŁADNIKI WARTOŚCI USŁUGI PROFESJONALNEJ.....	45
2.4. PROCES TWORZENIA WARTOŚCI USŁUGI PROFESJONALNEJ	48
2.5. WARTOŚĆ USŁUGI PROFESJONALNEJ W TEORII ZACHOWANIA KLIENTA I MARKETINGU RELACJI	51
2.6. ZWIĄZKI POMIĘDZY WARTOŚCIĄ USŁUGI PROFESJONALNEJ A INNYMI KONSTRUKTAMI 51	
2.7. ROLA REPUTACJI/MARKI I ZAUFANIA W TWORZENIU I PERCEPCJI WARTOŚCI USŁUGI PROFESJONALNEJ	53
3. USŁUGA PRAWNA JAKO USŁUGA PROFESJONALNA I SKŁADNIKI JEJ WARTOŚCI.....	56
3.1. CHARAKTERYSTYKA RYNKU PRAWNEGO.....	56
3.1.1. <i>Globalny rynek usług prawnych</i>	56
3.1.2. <i>Rynek usług prawnych w Polsce</i>	59
3.2. USŁUGA PRAWNA – CHARAKTERYSTYKA	66
3.2.1. <i>Istota usługi prawnej i jej formalne wyodrębnienie</i>	66

3.2.2. <i>Tworzenie usługi prawnej</i>	68
3.3. WYKONYWANIE ZAWODU RADCY PRAWNEGO I ADWOKATA – RYS HISTORYCZNY I	
UWARUNKOWANIA PRAWNE	72
3.3.1. <i>Rys historyczny zawodu radcy prawnego i adwokata</i>	73
3.3.2. <i>Uwarunkowania prawne wykonywania zawodu radcy prawnego, adwokata i</i>	
<i>doradcy prawnego</i>	74
3.4. WARTOŚĆ USŁUGI PRAWNEJ – PODSUMOWANIE	77
4. METODYKA BADANIA WARTOŚCI USŁUGI PROFESJONALNEJ, W TYM	
PRAWNEJ	84
4.1. STOSOWANE METODY BADAŃ USŁUGI PROFESJONALNEJ I ICH OGRANICZENIA –	
PRZEGLĄD OBCYCH BADAŃ EMPIRYCZNYCH	84
4.2. METODYKA BADANIA WARTOŚCI USŁUGI PRAWNEJ – OPIS WŁASNYCH BADAŃ	
EMPIRYCZNYCH.....	89
4.2.1. <i>Procedura przeprowadzenia własnych badań empirycznych</i>	90
4.2.2. <i>Badanie jakościowe – indywidualne wywiady pogłębione</i>	95
4.2.3. <i>Badanie ilościowe – kwestionariusz ankietowy</i>	100
4.2.4. <i>Składniki wartości usługi profesjonalnej mierzone w modelu – uzasadnienie</i> ...	103
5. WARTOŚĆ USŁUGI PRAWNEJ – WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH	112
5.1. WYNIKI BADANIA JAKOŚCIOWEGO	112
5.2. WYNIKI BADANIA ILOŚCIOWEGO	126
5.2.1. <i>Analiza wyników badania własnego, modelowanie równań strukturalnych</i>	126
5.2.2. <i>Elementy tworzące wartość usługi prawnej i ich hierarchia</i>	131
5.2.3. <i>Ocena ważności poszczególnych kategorii wartości usługi prawnej</i>	142
5.2.4. <i>Wpływ wymiaru funkcjonalnego, emocjonalnego i społecznego wartości usługi</i>	
<i>prawnej na zaufanie</i>	146
5.3. WYNIKI BADAŃ – PODSUMOWANIE.....	150
WNIOSKI	154
SPIS TABEL, WYKRESÓW I RYSUNKÓW	171
ZAŁĄCZNIKI	175
BIBLIOGRAFIA:	190

WSTĘP

Sektor usług profesjonalnych, w tym prawnych, w Polsce stale się rozwija [Bank Danych Makroekonomicznych 2020; GUS 2021]. Polska stanowi miejsce przyciągające zagranicznych inwestorów ze względu na możliwość pozyskania wysoko wykwalifikowanej i cenowo konkurencyjnej siły roboczej, jak również znaczne zdywersyfikowanie gospodarki [PAiH 2019; OECD 2021]¹. Obsługa prawna intensywnego rozwoju gospodarczego pociągnęła za sobą wzrost konkurencji na rynku usług prawnych. Popularność zawodów prawniczych obserwuje się od około 2006 r. Od tego momentu liczba prawników wykonujących zawód znacząco się powiększyła [Prawie o prawie 2018; Ministerstwo Sprawiedliwości 2019; Rzeczpospolita 2019]². Raporty [np. DAS 2018; Rzeczpospolita 2019] wskazują też, że rośnie przy tym świadomość prawna społeczeństwa (tj. ludzie chętniej korzystają z pomocy prawnika)³. Dodatkowo wciąż przyspiesza aktywność legislacyjna. Pandemia COVID 19 wprawdzie wyhamowała stanowienie prawa o ponad 60 % w stosunku do roku poprzedniego [Kowalczyk 2020] i ograniczyła zapotrzebowanie na usługi prawne, ale jest to stan przejściowy, charakterystyczny dla okresu zamrożenia gospodarek. Mając na względzie dotychczasowe doświadczenia światowe, dotyczące funkcjonowania gospodarek tuż po kryzysie [Skoufias 2003; Kowalski 2013; Boin 2009]⁴ należy spodziewać się dynamicznego wzrostu i rozwoju ekonomicznego, a tym samym zwiększonego popytu na usługi prawne na rynku B2B⁵.

¹ Zróżnicowana przedsiębiorczość w Polsce obejmuje firmy produkcyjne, usługowe i rolnicze. Rozwijają się m.in. sektory gospodarki takie jak finanse, przetwórstwo spożywcze, informatyka [PAiH 2019].

² Istnieją różne statystyki dotyczące nagłego wzrostu liczby prawników, zależne od badanego okresu i podmiotów objętych badaniem (grupa radców prawnych i adwokatów bądź wszystkich prawników, w tym np. notariuszy, komorników). Według dostępnych danych [Rzeczpospolita 2019] wzrost w okresie 2009 – 2018 r. nastąpił o ponad 90 % (dotyczy grupy radców prawnych i adwokatów). Serwis Prawie o prawie [2018] podaje natomiast, iż w latach 2006 – 2017 r. liczba prawników z uprawnieniami wzrosła niemal dwukrotnie.

³ Naczelna Rada Adwokacka w badaniu „Świadomość prawna Polaków” w ramach prowadzonej kampanii informacyjnej „Adwokat w każdym przypadku” [NRA 2019] oceniła nisko świadomość prawną Polaków. Badanie dotyczyło jednak w dużej części rynku B2C, który nie jest przedmiotem niniejszej pracy.

⁴ Większość kryzysów nie charakteryzowała się jednak jednoczesnym występowaniem szoków popytowych i agresor powodujący tąpnięcia gospodarek nie miał charakteru biologicznego. Choć dzisiejszą sytuację można porównać do 1912 r., kiedy świat zaatakowała grypa hiszpanka, to jednak wystąpiła ona ze zniszczeniami infrastruktury w wyniku I wojny światowej. Niezależnie jednak od szczególnego wymiaru obecnego kryzysu warto pamiętać, że każdorazowo po zażegnaniu światowych kryzysów następowało dynamiczne ożywienie gospodarcze.

⁵ Ze względu na społeczne i psychologiczne wpływy pandemii COVID 19, tj. stres, niepokój, depresja, frustracja i niepewność [Serafini i in. 2020] może zwiększyć się popyt na usługi prawne również w sektorze B2C (np. usługi rozwodowe). Wątek ten pozostaje poza obszarem badań tej pracy.

Wzrost konkurencji na rynku usług prawnych sprawia, że w walce o klienta znaczenia nabierają inne aspekty niż sama prawnicza wiedza. Coraz bardziej liczą się umiejętności poznania i dopasowania do potrzeb swojego klienta (poza rozwiązaniem sprawy prawnej okazanie empatii czy zarządzanie ryzykiem lub konfliktem związanym ze sprawą). Usługi profesjonalne (w tym prawne) są skomplikowane i przez to często drogie. Klient może odczuwać niepewność lub stres przed lub w trakcie współpracy z prawnikiem, między innymi ze względu na brak możliwości kompetentnej oceny kwalifikacji prawnika, któremu powierza swoje sprawy⁶. O sukcesie we współpracy pomiędzy prawnikiem (mandatariuszem) a klientem (mandantem) decydują zatem, poza czynnikami funkcjonalnymi⁷, czynniki emocjonalne kształtujące relacje międzypersonalne, czy społeczne – takie jak np. reputacja kancelarii. Wszystkie te składniki tworzą łącznie wartość dla klienta, choć nie jest do tej pory zbadane, w jakich proporcjach je budują.

Wartość dla klienta stanowi obszar zainteresowania badaczy marketingu usług z wielu powodów [Olya, Altinay i de Vita 2018; Leroi-Werelds 2019; Medberg i Grönroos 2020; Mazur 2021]. Tworzenie wartości dla klienta utożsamia się ze źródłem uzyskania przewagi konkurencyjnej [Parasuraman 1997; Woodruff 1997; Vargo i Lush 2004; Stępień 2019], zdobywania i utrzymywania klientów [Wang i in. 2004], ich satysfakcji [Ravald i Grönroos 1996], lojalności [Khalifa 2004] i intencji ponownego zakupu [Cronin, Brady i Hult 2000]. W konsekwencji budowanie i komunikowanie wartości są kluczowe dla osiągnięcia sukcesu przez firmy [McDougall i Levesque 2000; Gallarza, Gil-Saura i Holbrook 2011; Gallarza i in. 2017]. Wartość dla klienta traktuje się w związku z tym jako cel podejmowania działań marketingowych [Sheth i Usley 2007; AMA 2019], także na rynku usług prawnych. Podobnie przedmiotem zainteresowania marketingu jest zaufanie [Payne i Holt 1999; So i Sculli 2002; Szymura-Tyc 2004; Cater 2007], w tym również jego rola i znaczenie w usługach profesjonalnych [m.in. Patterson i Sharma 1999; Massiah i Jackson 2006; Macintosh 2009; Hannan i in. 2017]. Zaufanie wzmacnia postrzeganą wiarygodność profesjonalisty w oczach klienta oraz pozytywnie wpływa na odczuwane wobec niego emocje (takie jak np. uprzejmość, przyjazność), [Johnson i Grayson 2005; Chai, Malhotram i Alpert 2015; Punyatoya 2019].

⁶ Choć zakup przez firmę jest zazwyczaj bardziej spofesjonalizowany niż w przypadku zakupu konsumenta, np. istnienie wyspecjalizowanego działu wewnątrz organizacji [Mazur 2002], powyższe uwagi mogą dotyczyć również sektora B2B [Zieliński 2019]. Wymiana w stosunkach międzyorganizacyjnych jest w rzeczywistości wymianą pomiędzy określonymi jednostkami. Pracownicy firmy klienta mogą również w związku z tym odczuwać stres lub niepewność przy zakupie usługi prawnej.

⁷ Do funkcjonalnych składników wartości zalicza się m.in. terminowe wyświadczenie usługi, przekazanie eksperckiej wiedzy bądź wysokość ceny.

W chwili obecnej nie wiemy jednak dokładnie, z jakich składników zbudowana jest wartość dla klienta usługi prawnej na rynku B2B, które z tych składników są istotne i jak postrzegają tę wartość mandanci i mandatariusze. Nie wiemy też dokładnie, czy zaufanie klienta poprzedza podjęcie współpracy z prawnikiem czy też tworzy się ono na skutek tej współpracy.

Przedmiotem niniejszej pracy jest wartość usługi prawnej w percepcji klienta i prawnika oraz relacje pomiędzy wartością usługi prawnej a zaufaniem. Według najlepszej wiedzy autorki nie przeprowadzono do tej pory badań empirycznych na rynku usług prawnych, poruszających wyżej wskazane kwestie. W pracy oba pojęcia (mandant/klient oraz mandatariusz/prawnik) stosowane są zamiennie. Badania własne przeprowadzone zostały na rynku B2B, tj. odbiorcą usługi prawnej jest w tym przypadku firma, a nie osoba fizyczna⁸. W pracy skoncentrowano się na usługach prawnych świadczonych w związku z prowadzeniem działalności gospodarczej.

Niniejsza praca stanowi próbę odpowiedzi na następujące **pytania badawcze**:

- 1) Jak klienci postrzegają wartość usługi prawnej?
- 2) Jak prawnicy postrzegają wartość usługi prawnej?
- 3) Jaki jest związek pomiędzy wartością usługi prawnej a zaufaniem?

Rozważania w przedmiocie składników wartości usługi prawnej i jej związków z zaufaniem pozwoliły na sformułowanie celu pracy. **Głównym celem niniejszej pracy jest identyfikacja i hierarchizacja elementów tworzących wartość usługi prawnej postrzeganej przez mandanta i mandatariusza na rynku B2B oraz ustalenie związku pomiędzy wartością usługi prawnej a zaufaniem⁹.** Cel główny został zrealizowany w rozdziale 5. Kolejne zadania badawcze w pracy, prowadzące do osiągnięcia celu głównego to:

- 1) opis i charakterystyka pojęcia wartości dla klienta i pojęcia usługi (rozdział 1);
- 2) analiza cech usług profesjonalnych w kontekście tworzenia ich wartości na rynku B2B (rozdział 2);

⁸ W pracy przez klienta rozumie się odbiorcę usług prawnych na rynku B2B, czyli kupującą usługi prawne w związku z prowadzeniem działalności gospodarczej. W przypadku użycia pojęcia „konsument” przyjęto, że jest to osoba fizyczna dokonująca zakupów dla celów niezwiązanych z działalnością gospodarczą (B2C).

⁹ Elementy i składniki wartości usługi prawnej będą używane w pracy jako pojęcia tożsame i zamienne (podobnie kategorie i wymiary wartości usługi prawnej).

- 3) dekompozycja pojęcia wartości usługi profesjonalnej dla klienta na rynku B2B (rozdział 2);
- 4) analiza roli zaufania w tworzeniu i percepcji wartości usługi profesjonalnej (rozdział 2);
- 5) analiza wartości usługi prawnej dla klienta na rynku B2B i uwarunkowań jej tworzenia (rozdział 3);
- 6) analiza stosowanych metod badania wartości usługi profesjonalnej w obcych badaniach empirycznych i określenie optymalnej metodyki badania wartości usługi prawnej oraz jej relacji z zaufaniem (rozdział 4).

Z uwagi na brak wystarczających badań z zakresu wartości usługi prawnej podstawą do sformułowania hipotez badawczych postawionych w niniejszej pracy były obce badania empiryczne, dotyczące usług profesjonalnych różnego rodzaju (a nie wyłącznie usług prawnych). Sformułowano następujące **hipotezy badawcze**:

H1 Istnieje rozbieżność w hierarchii składników wartości usługi prawnej w ocenie mandantów i mandatariuszy na rynku B2B (hipoteza wyprowadzona na podstawie: Prior 2013; Kumar i Grisaffe 2004; Candi i Kahn 2016; Arslanagic-Kaladzic i Zabkar 2017; Whittaker, Ledder i Kalafatis 2017).

H2 Najistotniejszym wymiarem wartości usługi prawnej na rynku B2B jest wartość funkcjonalna (hipoteza wyprowadzona na podstawie: Arslanagic-Kaladzic i Zabkar 2017).

H3 Zaufanie jest efektem oddziaływania wszystkich wymiarów wartości usługi prawnej (hipoteza wyprowadzona na podstawie: Rosenbaum, Massiah i Jackson 2006).

Zakres podmiotowy niniejszej pracy objął mandatariuszy (radców prawnych, adwokatów lub osób przygotowujących się do wykonywania tego zawodu, w tym aplikantów obsługujących rynek B2B) oraz klientów rynku B2B. **Zakres czasowy** badań empirycznych obejmował lata 2018 i 2019. Przegląd literatury z zakresu wartości usługi profesjonalnej dotyczył lat 1986 – 2020. **Zakres przestrzenny** pracy to obszar Polski północno-zachodniej¹⁰.

¹⁰ Badania własne przeprowadzono na terenie województw: zachodniopomorskiego, pomorskiego, kujawsko-pomorskiego, lubuskiego i wielkopolskiego.

Opisując, czym jest wartość usługi prawnej na rynku B2B wykazano, że firmy dokonując jej zakupu kierują się nie tylko potrzebami funkcjonalnymi (np. osiągnięcie konkretnego rezultatu, zaoszczędzenie czasu), lecz również emocjonalnymi (np. zapewnienie poczucia bezpieczeństwa, objęcia opieką) lub społecznymi (np. współlistnienie wspólnych wartości, zapewnienie dopasowania kulturowego). Główną wartość dodaną pracy stanowi uwzględnienie perspektywy zarówno prawników i klientów, pozwalające na zidentyfikowanie zbieżności/rozbieżności w postrzeganiu wartości usługi prawnej. Z wniosków pracy wynika również, że zaufanie jest efektem dostarczonej klientowi przez prawnika wartości¹¹.

W niniejszej pracy wykorzystano głównie teorię usług (wśród których dominującą rolę odegrała logika usługowej dominacji), teorię wartości usługi (w tym wartości usługi profesjonalnej) oraz teorię zachowania klienta analizowaną na gruncie psychologii, filozofii, socjologii i ekonomii. W zakresie wartości usługi profesjonalnej przeprowadzono systematyczny przegląd literatury. Najczęściej poruszonym w tym zakresie wątkiem była relacja i współpraca obu stron wymiany oraz wspólne tworzenie wartości [m.in. Aarikka-Stenroos i Jaakkola 2012; Aitken i Paton 2016]. Składniki wartości usługi prawnej nie były tak często rozpatrywane [m.in.: Candi i Kahn 2016; Arslanagic-Kaladzic i Zabkar 2017]. W badaniach nie zawsze uwzględniano perspektywę obu stron wymiany [m.in. Prior 2013; Cater i Cater 2009]. Prace poświęcone usługom prawnym [m.in. Hitt i in. 2001; Frow 2003] są fragmentaryczne i dotyczą głównie kwestii znaczenia kapitału wiedzy w organizacji (np. jej zarządzaniem). Nie podjęto w nich próby zidentyfikowania kluczowych składników wartości usługi prawnej dla klienta i znaczenia zaufania w relacji pomiędzy prawnikiem a klientem.

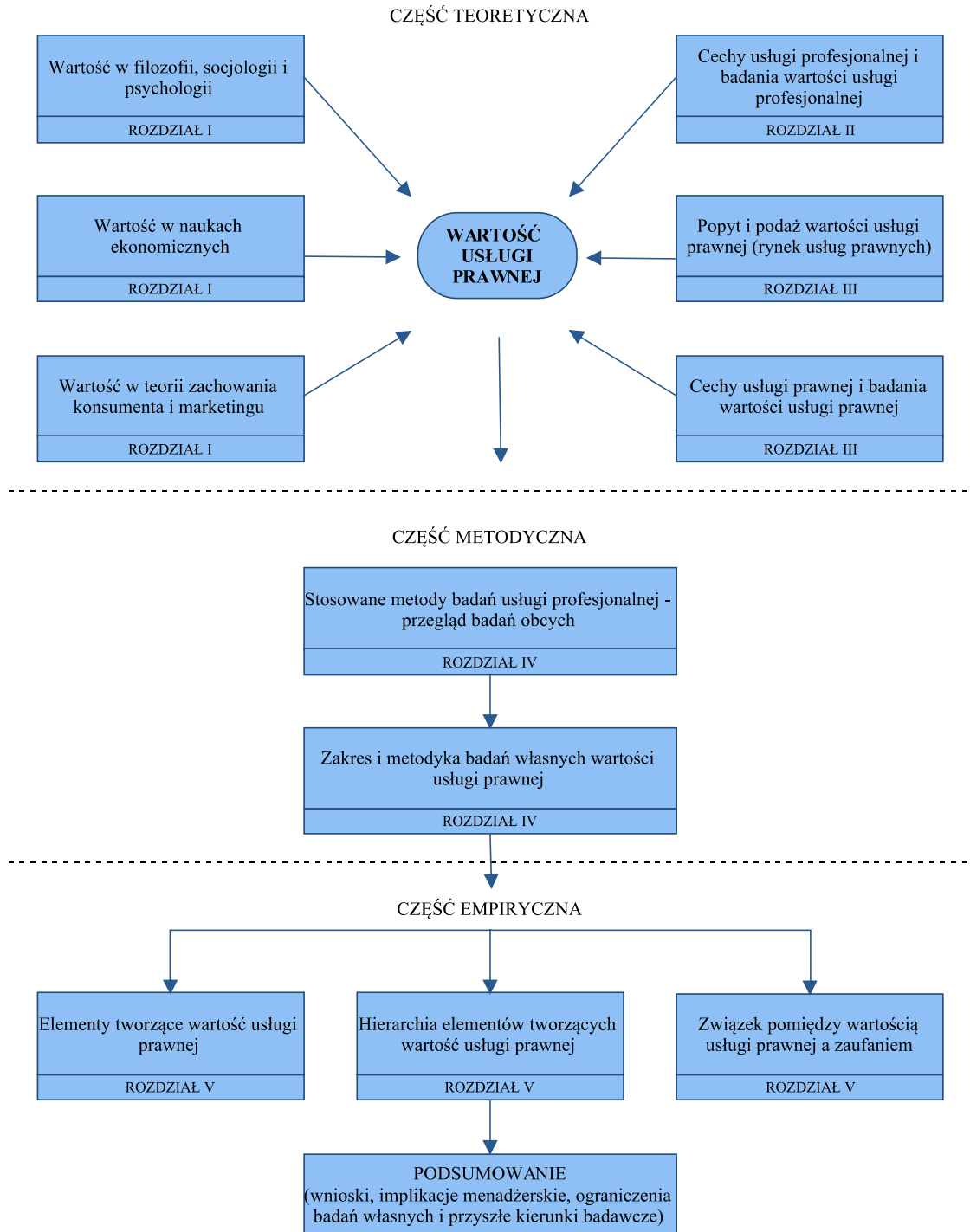
W badaniach własnych wykorzystano mieszaną metodykę badawczą (tj. badanie jakościowe i ilościowe). Mieszana metodyka badania wartości pozwala na uzyskanie innych rodzajów danych dotyczących badanego zjawiska [Stępień 2016]. W pierwszej kolejności przeprowadzono badanie metodą jakościową w postaci pogłębionych wywiadów indywidualnych wśród wybranych przedstawicieli grupy mandatariuszy i mandantów. Po stronie mandatariuszy zbadano osoby biorące udział w świadczeniu usług na różnym szczeblu organizacyjnym, w tym współpracowników kancelarii, osoby pracujące samodzielnie i aplikantów. Wszystkie te osoby w różnym stopniu przyczyniają się do tworzenia wartości dla klienta. Po stronie mandantów wybrano osoby zajmujące wysokie stanowiska w firmie (w tym prezesów,

¹¹ W pracy skupiono się jednak na badaniu osób mających doświadczenie pracy z prawnikiem i oceniających zaufanie prawdopodobnie przez pryzmat tych doświadczeń.

dyrektorów i menadżerów), tj. osoby mające najczęściej kontakt z prawnikiem w organizacji klienta. Następnie w obu grupach przeprowadzono badanie metodą ilościową z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego CAWI (tj. dystrybuowanego online). Podobnie jak w przypadku badania jakościowego kwestionariusz kierowany był do mandatariuszy biorących udział w świadczeniu usługi lub do mandantów, mających bieżący kontakt z prawnikiem. Interpretacja wyników badania jakościowego była subiektywna i swobodna, podczas gdy postawione w pracy hipotezy badawcze zostały przetestowane na podstawie wyników badania ilościowego za pomocą statystyk opisowych i modelowania równań strukturalnych, obejmującego confirmacyjną analizę czynnikową.

Praca składa się z 5 części. Powiązania pomiędzy poszczególnymi częściami i logika wyводу została przedstawiona na rysunku nr. 1 poniżej.

Rysunek 1 – Układ pracy (powiązania poszczególnych części i rozdziałów)



Źródło: opracowanie własne

Część teoretyczna składa się z 3 rozdziałów. W rozdziale 1 skoncentrowano się na dekompozycji pojęcia wartości, w tym opisano rozumienie wartości w filozofii, socjologii, psychologii, ekonomii, teorii zachowania konsumenta i marketingu. Dodatkowo przeanalizowano istotę usługi i składniki jej wartości. Przedstawiono modele, metody i narzędzia pomiaru wartości. Rozdział 2 stanowi krytyczne ustosunkowanie się do ustaleń w

zakresie wartości usługi profesjonalnej (w tym cech usługi profesjonalnej). Wnioski w tym zakresie wyciągnięto na podstawie przeprowadzonego systematycznego przeglądu literatury. Szczególny nacisk położono na składniki wartości usługi profesjonalnej, proces jej tworzenia oraz roli zaufania klienta do profesjonalisty (w tym związków zaufania z wartością). Rozdział 3 charakteryzuje polski i globalny rynek usług prawnych. Opisano również szczegółowo, na czym polega usługa prawna, wykonywanie zawodu radcy prawnego i adwokata, jak również podsumowano dorobek teoretyczny w przedmiocie rozumienia wartości usługi prawnej.

Rozdział 4 (część metodyczna) składa się z dwóch części. W pierwszej dokonano przeglądu sposobów badania wartości usługi profesjonalnej (w tym prawnej) w literaturze naukowej. Przedstawiono przede wszystkim stosowane przez badaczy wartości usługi profesjonalnej metody i modele badawcze. W części drugiej opisano metodykę prowadzenia własnych badań empirycznych.

Rozdział 5 jest prezentacją własnych badań empirycznych, tj. badań jakościowych (indywidualne wywiady pogłębione) oraz badań ilościowych (kwestionariusz ankietowy). W rozdziale dokonano interpretacji uzyskanych wyników.

Pracę wieńczy podsumowanie, w którym udzielono odpowiedzi na postawione pytania badawcze i omówiono wyniki testowania hipotez. Przedstawiono implikacje menadżerskie dla kancelarii prawnych i ich klientów, jak również ograniczenia badań własnych i przyszłe kierunki badawcze.

1. Wartość usługi – charakterystyka i dekompozycja pojęć

Dokonując zakupów, ludzie kierują się różnymi potrzebami, w tym nieświadomymi [Mruk i Stępień 2013; Stępień 2019]. Ustalenie, co ma dla nich wartość jest trudne. Jeszcze trudniejsze może być jednak ustalenie, co ma wartość dla podmiotów gospodarczych, ponieważ w tym przypadku poza indywidualnymi dążeniami należy uwzględnić cele firmowe [Mazur 2002; Ruiz-Alba i in. 2019]¹².

Prawidłowa dekompozycja i analiza pojęcia wartości dla klienta, a następnie przełożenie tych wniosków na praktykę biznesową, zalicza się do źródeł uzyskania przewagi konkurencyjnej [m.in. Gale 1994; Holbrook 1996; Woodruff 1997; Vargo i Lush 2004; Medberg i Grönroos 2020]. Na sposób interpretowania wartości dla klienta wpływają różne dyscypliny naukowe, w tym filozofia, socjologia, psychologia i ekonomia. Przeprowadzając przykładowo analizę wartości w kontekście użytkowania i wymiany (ekonomia), nie dowiemy się, jak system wartości ukształtowało społeczeństwo (socjologia) bądź indywidualne dążenia jednostki do poszukiwania szczęścia (filozofia/psychologia). Decyzja klienta o zakupie odzwierciedla wszystkie te czynniki.

1.1. Czym jest wartość w ujęciu filozofii, socjologii, psychologii i ekonomii?

Filozoficzne rozważania na temat wartości [Stępień 2019] korespondują z analizą natury wartości (poszukiwanie dobra nadrzędnego i absolutnego), mechanizmami wartościowania, hierarchizacją wartości, jak również kształtowaniem i funkcjonowaniem wartości w zbiorowościach (m.in. Demokryt w V wieku p.n.e. [Michaelides; Kardasi i Milios 2011], Platon w V wieku p.n.e. [Řádek 2020], Augustyn w IV wieku n.e. [O’Neil 1999]). We współczesnym ujęciu filozoficznym badacze [Smith 1759; Bentham 1958; Nietzsche 1911] analizują zaspokajanie potrzeb lub współistnienie wartości.

¹² Sprzedaż na rzecz nabywców instytucjonalnych różni się od sprzedaży na rzecz konsumentów. Zakupy firmowe są zazwyczaj większe pod względem ilości i wartości. Procedura zakupu przez nabywcę instytucjonalnego przebiega inaczej, tj. w firmie uwzględnia się m.in. wewnętrzne ustalenia budżetowe, negocjacje, przetargi, doświadczenie w dokonywaniu analogicznych zakupach, rutynowość zakupu, pojawiające się okazje rynkowe skłaniające do nowych zakupów. Decyzje zakupowe w organizacji mają dodatkowo charakter bardziej racjonalny, ponieważ organizacja posiada najczęściej już pewną siłę nabywczą, profesjonalną wiedzę w zakresie ofertowania oraz z góry określony cel zakupu [Mazur 2002].

Na rozwój pojęcia wartości wpływa również socjologia, która opisuje, jak wartości kształtowane są społecznie [Plenge, Erickson i Roloff 2007; Dobiegała-Korona 2012; Lyons i Brennan 2019; Stępień 2019]. Socjologowie badają zakorzenienie wartości w społeczeństwie, sposób ich utrwalania się, wpływu na życie jednostek w zbiorowościach i sposobu różnicowania przez te jednostki i grupy określonych zjawisk. W ujęciu socjologicznym wartości utożsamiane są z ogólnymi celami, koncepcjami, przekonaniami, motywacjami oraz standardami w danej grupie społecznej. Stanowiły więc one owoc działań społeczeństwa, będący również drogowskazem do dalszych działań – różnicując to, co jest właściwe lub niewłaściwe społecznie [Mruk 2020]. Społeczeństwa reprezentują różne systemy wartości, co warunkują następujące elementy: rasa, pochodzenie etniczne i płeć, klasa społeczna, wykonywany zawód i poziom edukacji, rodzina jako grupa odniesienia, grupa wiekowa, religia i narodowość [Bengston i Lovejoy 1986; Mucciardi i de Santis 2017].

W psychologii podstawą do rozumienia wartości jest to, co jednostka czuje i myśli. Fakt kierowania się emocjami przy podejmowaniu decyzji opisali m.in. Kahnemann [2011], Flint, Woodruff i Gardial [2002]; Mazur 2002; Thaler [2015], Mruk [2017] i Leroi-Werelds [2019]. Na odbiór rzeczywistości wpływa więc cały obszar afektywny składający się z emocji (stopniowalne i pierwotne takie jak radość lub strach), nastroju (bardziej długotrwały stan o określonym zabarwieniu emocjonalnym) oraz stylu afektywnego (część osobowości i tożsamości, pozwalający na blokowanie lub dopuszczanie określonych emocji i przypisywania im znaczenia w dalszym procesie wartościowania), [Stępień 2019].

Ekonomiczny wymiar wartości wiąże się z wymianą i użytkowaniem [Sheth, Newman i Gross 1991; Bowman i Ambrosini 2000; Woodall 2003; Aitken i Paton 2016; Stępień 2019]. W tym ujęciu każdy towar/usługa ma swoją wartość wymienną (*exchange value*) i użytkową (*value-in-use*), [Medberg i Grönroos 2020]. Wartość wymienną rozumie się jako otrzymanie czegoś w zamian za jednostki wymiany (np. kukurydza, złoto lub jakikolwiek inny arbitralnie uznany system wymiany). Koncepcja wartości wymiennej opiera się na przekonaniu, że wartość jest obliczalna i zawiera w sobie poza korzyściami również i koszt (postrzegany na różne sposoby w zależności od miejsca, czasu, klimatu kulturalnego, społecznego i politycznego). Wartość użytkowa z perspektywy ekonomicznej traktowana jest z kolei jako „efekt przekonania i kalkulacji jednostki na temat możliwości zaspokajania przez dane dobro/usługę jej uświadomionych potrzeb i nie zawsze uświadomionych pragnień” [Stępień

2019]. Jest ona subiektywnie definiowana przez jednostkę, kształtowana przez otoczenie oraz zmienia się w czasie, np. pod wpływem otoczenia lub doświadczenia [Vargo i Lush 2004; Vargo i Lush 2008; Vargo i Lush 2016; Stępień 2019]. Akt zakupu i kontekst, w którym ten zakup się odbywa, są częściami wartości użytkowej. Wartość użytkową zestawioną z kosztami (finansowymi lub niefinansowymi, tj. jak czas i wysiłek), rozumie się jako wartość wymienną [Grönroos 2008; Stępień 2019].

Wkład filozofii, socjologii, psychologii i ekonomii pozwala na identyfikację różnych wymiarów wartości, w tym użytkowego (funkcjonalnego), emocjonalnego (hedonistycznego) i społecznego.

1.2. Wartość w teorii zachowania konsumenta i marketingu

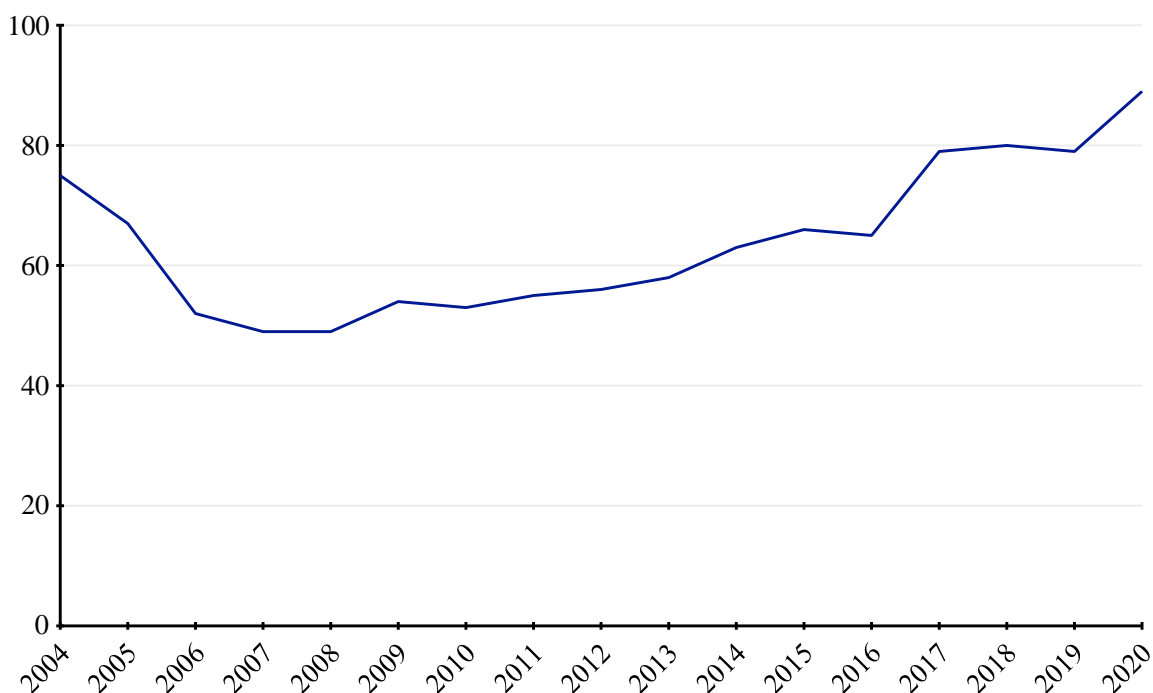
Wartość analizuje się z perspektywy przedsiębiorstwa lub klienta [Woodruff 1997; Bowman i Ambrosini 2000; Woodall 2003; Dziewianowska 2018]. Pierwsza koncepcja (*customer lifetime value*) opiera się na przekonaniu, że klienci – posiadając różny potencjał – reprezentują różny poziom atrakcyjności finansowej dla firmy. Zasadne staje się w związku z tym mierzenie ich dochodowości i lokowanie dalszych zasobów firmy w zgodzie z tym pomiarem. Mierzenie *customer lifetime value* ma więc na celu analizę aktualnych i przyszłych przepływów pieniężnych w związku z relacjami z nabywcą firmy [Stahl, Matzler i Hinterhuber 2003; Borle, Singh i Jain 2008]. W drugim ujęciu rozważa się wartość dla klienta, tj. wartość przez niego postrzeganą [Gallarza, Gil-Saura i Holbrook 2011; Mruk i Stępień 2013; Osterwalder i in. 2015]. W pracy analizuje się wartość usługi z perspektywy klienta.

Wartość dla klienta pozostaje od dawna przedmiotem zainteresowania badaczy [Howard i Sheth, 1971; Zeithaml 1988; Parasuraman 1997; Yang i Peterson 2004; Sánchez-Fernández, Iniesta-Bonillo i Holbrook 2009; Gallarza, Gil-Saura i Holbrook 2011; Mruk i Stępień 2013; Dziewianowska 2018; Stępień 2019]. Dla marketingu stanowi konstrukt kluczowy. Organizacja American Marketing Association [AMA 2019] opiera definicję marketingu właśnie na wartości, wskazując, że: „*marketing to aktywność, zestaw instytucji i procesów dla tworzenia, komunikowania, dostarczania i wymiany ofert, które **mają wartość dla klientów, partnerów i ogółu społeczeństwa***”. Z przytoczonej definicji wywieść można, że podstawą marketingu jest wymiana [Mazur 2002; Mazur 2021], a poznanie wartości jest niezbędne dla

opracowania strategii dystrybucji produktu [patrz też: Smith i Colgate 2007; Babin i James 2009] i skutecznej komunikacji z rynkiem. Wartość rozpoznaje się jako podstawę podejmowania decyzji (wola zakupu, wybór marki) i formułowania ocen przez klientów. W działaniach marketingowych wartość powinna być stale odkrywana na nowo poprzez odpowiednie rekonfigurowanie ról podmiotów ją tworzących w ramach całych systemów biznesowych obejmujących dostawców, klientów i partnerów. Do strategicznych zadań przedsiębiorstwa należy dopasowywanie oferowanych przez dostawców kompetencji do zmieniających się potrzeb klientów [Normann i Ramirez 1993; Mazur 2021]. Dostarczanie wartości prowadzi do uzyskania satysfakcji klienta, co wpływa w dalszej kolejności na jego lojalność, powtórne zakupy i skłonność do polecenia sprzedawcy [Ravald i Grönroos 1996; Mcdougall i Levesque 2000]. Wyżej wymienione względy doprowadziły również do tego, że wartość postrzega się jako źródło przewagi konkurencyjnej lub też czynnik warunkujący przetrwanie na rynku [Woodruff 1997; Chen i Hu 2010; Gallarza, Gil-Saura i Holbrook 2011; Stępień 2017; Olya i Altinay 2018; Leroi-Werelds 2019].

Zainteresowanie wartością dla klienta nie słabnie na świecie, co przedstawia poniższy wykres.

Wykres 1 - Trend zainteresowania hasłem *customer value* na świecie w latach 2004 – 2020 wg Google Trends



Źródło: opracowanie własne na podstawie Google Trends

* Trend przedstawia zainteresowanie w ujęciu czasowym dla hasła *customer value* (dane z Google Trends). Prezentowane dane oznaczają zainteresowanie względem najwyższego punktu (wartość 100 – najwyższa popularność, wartość 50 – połowę mniejsza popularność, wartość 0 – brak wystarczających danych). Powyższe dane obejmują okres od 01/2004 do 05/2020.

Pomimo tego, że wartość dla klienta/konsumenta zalicza się do tematów często poruszanych w obszarze teoretycznym i praktycznym, wciąż nie udało się w pełni zdefiniować i wyjaśnić tego pojęcia. Postrzeganie wartości zależy od określonego kontekstu (warunki społeczne, ekonomiczne i kulturowe). Jej odbiór jest subiektywny, a dodatkowo wpływać na niego mogą nieuświadomione potrzeby klientów [Mruk i Stępień 2013]. Na wartość składa się wiele współzależnych elementów. Ponadto sposób postrzegania wartości przez jednostkę ewoluuje w czasie, tj. dany produkt/usługa może mieć różną wartość w zależności od fazy zakupu (przed zakupem, w trakcie konsumpcji, po konsumpcji), [Gallarza, Gil-Saura i Holbrook 2011; Woodall 2003, Stępień 2019].

1.3. Wartość dla klienta – rozwój pojęcia i przegląd definicji

Pojęcie wartości dla klienta pojawiło się już 1954 r. za sprawą Petera Druckera [Doligalski 2013], a od 1969 r. stało się przedmiotem dyskusji [Howard i Sheth 1969]. W literaturze panuje jednak chaos pojęciowy, utrudniający zdefiniowanie tego pojęcia [Sánchez-Fernández, Iniesta-Bonillo i Holbrook 2009; Khalifa 2014]. Wymienia się: „wartość” [Berry i Yadav 1996], „wartość klienta” [Woodruff 1997], „wartość dla klienta” [Woodall 2003], „wartość postrzegana” [Patterson i Spreng 2004], „wartość postrzegana przez konsumenta” [Eggert i Ulaga 2002], „postrzegana wartość klienta” [Grönroos, 1997], „wartość oczekiwana” [Huber i in. 1997], „wartość usługi” [Bolton i Drew 1991]. Wartość używana jest też w badaniach w liczbie pojedynczej i mnogiej („wartości”), co rodzi wątpliwości w zakresie sposobu interpretowania. Dodatkową trudnością jest fakt, iż wartość dla klienta interpretuje się w kontekście innych pojęć, takich jak jakość, użyteczność, zadowolenie i satysfakcja, a granica pomiędzy tymi konstruktami ta nie jest ostra [Gallarza, Gil-Saura i Holbrook 2011; Sánchez-Fernández i Iniesta-Bonillo 2006]. Niejednoznaczność pojęciowa wprowadza zamęt co do tego, czy wszyscy badacze analizują ten sam konstrukt.

Podstawą do badania wartości stały się rozważania w przedmiocie satysfakcji klienta i jego zachowania wobec wyboru marki. Howard i Sheth [1969] skupili się nad rozbieżnością

pomiędzy oczekiwaniem klienta istniejącym na moment zakupu a jego konsekwencjami. Stwierdzili, że wynik tego porównania programuje świadomość konsumentów w zakresie dokonywania następnych zakupów. Dalsze badania koncentrowały się na analizie związku pomiędzy jakością a ceną [Dodds i in. 1991]. W ich wyniku wartość sprowadzono do kompromisu pomiędzy percepcją jakości a dokonanymi poświęceniami (np. cena, czas, wysiłek). Inna grupa wczesnych badań zaowocowała teorią środki-cele (*means-end*). Model Gutmana [1982] *means-end* zakłada, że środki są obiektami (produktami) lub czynnościami, w które angażują się ludzie, a cele to wartościowe tego rezultaty (np. szczęście, bezpieczeństwo lub osiągnięcia). Gutman twierdził, że wartości grają dominującą rolę we wzorcach kierujących ludzkimi wyborami, kiedy klienci stają przed wyzwaniem różnorodności wyboru. Proces podejmowania decyzji zakupowej kształtują tu atrybuty produktu, osobiste wartości oraz postrzegane konsekwencje (pożądane lub niepożądane). Porter [1985] interpretował wartość w ekonomicznych kategoriach, odnosząc ją do ceny. Według jego koncepcji łańcucha wartości, jej istota polega na powiększaniu korzyści lub pomniejszaniu kosztów (co wzmacnia ogniwa w subiektywnie ustalanych przez konsumentów łańcuchach wartości). Zeithaml [1988] oparła teorię wartości na kompromisie pomiędzy korzyściami a konsekwencjami. Wyodrębniła ona następujące sposoby rozumienia wartości:

- wartość to niska cena;
- wartość to cokolwiek chcę w zamian za cenę;
- wartość to jakość, którą otrzymuję w zamian za cenę;
- wartość to cokolwiek dostaję za to, co daję.

Rozumienie Zeithaml, choć bardzo uproszczone, pozostaje nadal aktualne i uniwersalne, ponieważ według badaczy [Sánchez-Fernández i Iniesta-Bonillo 2006; Dziewianowska 2018] znakomita część definicji wykształconych w późniejszej literaturze można przyporządkować do jednej z tych kategorii.

W swoich badaniach Sheth, Newman i Gross [1991] podkreślali, że wartość zależy od kontekstu, w którym porusza się klient. Punkt ciężkości został postawiony na poświęcenia klienta (np. koszt nabycia, transportu, instalacji lub ryzyko) oraz **wagę relacji**, w tym roli więzi emocjonalnych pomiędzy sprzedawcą a klientem [Butz i Goodstein 1996; Ravald i Grönroos 1996]. Koncepcję wartości osadzono więc w ogólnej relacji pomiędzy sprzedawcą a klientem zauważając, że doświadczenie klienta nie ma znaczenia epizodycznego (tj. obejmuje korzyści

i poświęcenia z całej relacji). Grönroos [1997] wyodrębnił pośrednie koszty relacji (pojawiające się w sytuacji, gdy oferta nie spełnia tego, co zostało obiecane), koszty bezpośrednie (wynikające z podjęcia decyzji o rozpoczęciu współpracy), psychologiczne (spowodowane obawą klienta występujących w relacji problemów mogących utrudnić wykonywanie jego zadań lub obowiązków). Anderson i Narus [1998] oraz Payne i Holt [1999] uzupełnili powyższe rozważania o stwierdzenie, że wartość kształtująca się w miarę rozwoju relacji, ulega więc zmianom i wpływom zewnętrznym. Wynika stąd, że relacja ma wpływ na postrzeganie wartości przez klienta. Dorobek marketingu relacyjnego stał się ważnym punktem wyjścia do formułowania fenomenologicznego charakteru wartości [Vargo i Lush 2004; Vargo i Lush 2008; Mazur i Zaborek 2014a; Vargo i Lush 2016; Dziewianowska 2018]. Interaktywny i relatywny charakter wartości podkreślili m.in. Heskett i in. [1996] oraz Holbrook [1996], w tym percepcję wartości w oparciu o pierwotne oczekiwania, poprzednie doświadczenia. Woodruff [1997] skupił się na subiektywnie postrzeganych atrybutach produktu konstytuujących wartość i konsekwencji wynikających z ich używania.

W XXI w. sposób postrzegania i analizowania wartości nadal charakteryzuje różnicowanie. Utrzymano pogląd o subiektywnym, unikalnym, kontekstowym, wieloaspektowym i dynamicznym charakterze wartości [Huber, Hermann i Morgan 2001; Hau i Thuy 2012; Coutelle-Brillet, Riviere i des Garets 2014; Sánchez-Fernández i Iniesta-Bonillo 2006; Ladhari i Morales 2008; Sánchez-Fernández, Iniesta-Bonillo i Holbrook 2009; Standing i Standing 2015] oraz roli wcześniejszych doświadczeń w postrzeganiu wartości [Kantamneni i Coulson 2004; Sidorchuk 2015]. Nawiązano jednak bardziej do koncepcji wartości jako rozrachunku pomiędzy korzyściami a kosztami [Mazur 2010; McDougall i Levesque 2000; Ulaga 2003; Khalifa 2004; Babin i James 2009; Kumar i Reinartz 2016; Leroi-Werelds 2019]. Dostrzeżono znaczenie wsparcia sprzedawcy w procesie konsumpcji lub korzystania z określonych dóbr [Grönroos 2008] oraz wagę jego wiedzy (np. kapitału intelektualnego) w procesie dostarczania wartości [Szymura-Tyc 2009]. Wartość ogólnie rozpoczęto analizować w kontekście strategii przedsiębiorstwa. Lin i Lin [2006] zwrócili uwagę na wagę innowacyjnego charakteru wartości i potrzebę ciągłego analizowania potrzeb klientów. McFarlane [2013] określił wartość jako jeden z ważnych elementów strategii przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim w zakresie obsługi, jakości, wizerunku, marki i ustalonych cen. Postulowano [Lin i Lin 2006; McFarlane 2013; Ostrom i in. 2015] zasadność włączenia pracowników na każdym szczeblu organizacyjnym w proces tworzenia wartości dla klienta oraz zintegrowanie w tym celu ról i zasobów. Wymiar emocjonalny wartości, tj. jej potencjał

do wywoływania emocji takich jak radość, nostalgia, podekscytowanie, opisali m.in. Babin i James [2009]. Wymiar społeczny wartości dostrzegają np. Szymura-Tyc [2004] oraz Dobiegała-Korona i Krzepicka [2012]. W tym ujęciu wartość postrzega się przez pryzmat wartości wyznawanych przez społeczeństwo, oferta dostawcy powinna więc z nimi korespondować. Stępień [2013] wskazuje na zasadność zbadania elementów tworzących wartość nie tylko w kontekście potrzeb emocjonalnych, poprzednich doświadczeń i wiedzy klienta, lecz również w świetle warunków rynkowych, w tym czynników ekonomicznych, instytucjonalnych oraz kulturalnych w danym regionie (*value-in-context*). W literaturze [Macdonald, Kleinaltenkamp i Wilson 2016; Lerei-Werelds 2019; Stępień 2019] odzwierciedlenie znalazł też fenomenologiczny charakter wartości, w tym wartości użytkowej i wymiennej. W charakterystyce wartości usługi dominującym wątkiem była jej jakość [Ladhari i Morales 2008; Cronin, Brady i Hult 2000].

Przegląd definicji wartości dla klienta, wykształconych w latach 1985 – 2019 prezentuje poniższa tabela.

Tabela 1 - Przegląd definicji wartości dla klienta (ujęcie chronologiczne od 1985 - 2019)

Autor	Definicja wartości
[Porter 1985]	To, co kupujący są w stanie zapłacić.
[Zeithaml 1998]	Ogólna ocena użyteczności danego produktu oparta na percepcji tego, co jest dawane, a co jest otrzymywane.
[Lichtenstein, Netemeyer i Burton 1990]	Stosunek jakości do ceny.
[Dodds i in. 1991]	Kompromis poznawczy pomiędzy jakością a poświęceniem powoduje percepcję wartości.
[Liljander i Strandvik 1993]	Postrzegane korzyści w stosunku do postrzeganej ceny.
[Gale 1994]	Postrzegana przez rynek jakość dostosowana do relatywnej ceny produktu.
[Hunt i Morgan 1995]	Suma ogólnych korzyści postrzeganych przez konsumentów, które otrzymają, jeżeli zaakceptują ofertę rynkową.
[Butz i Goodstein 1996]	Związek emocjonalny ustanowiony pomiędzy klientem a producentem po tym, jak klient użył istotnego produktu lub usługi wyprodukowanych przez dostawcę i stwierdził, że produkt zapewnia wartość dodaną.
[Fornell i in. 1996]	Poziom jakości produktu w stosunku do zapłaconej ceny.
[Heskett i in. 1996]	Funkcja kosztów klienta, ale też i rezultatów osiągniętych przez klienta.
[Ravald i Grönroos 1996]	Wynik pomiędzy pojedynczymi (każdorazowo różnymi) korzyściami a pojedynczymi (każdorazowo różnymi) poświęceniami przy uwzględnieniu korzyści i kosztów wynikających z relacji.
[Grönroos 1997]	Wynik rozrachunku pomiędzy kluczowym rozwiązaniem i dodatkowymi usługami a ceną i kosztami relacji.
[Woodruff 1997]	Postrzegana przez klienta ocena atrybutów produktu, rezultatu i konsekwencji wynikających z użycia, które ułatwia lub blokuje osiągnięcie celów klienta w sytuacjach użytkowych.

[Sinha i DeSarbo 1998]	Jakość na jaką klient może sobie pozwolić.
[Sirohi, McLaughlin i Wittink 1998]	To co się dostaje się w zamian za cenę.
[Lapierre 2000]	Różnica pomiędzy korzyściami a poświęceniami (np. totalne koszty finansowe i niefinansowe) postrzeganymi przez klientów pod względem ich oczekiwań, tj. potrzeb i pragnień.
[McDougall i Levesque 2000]	Rezultat lub korzyść otrzymywana przez klienta w porównaniu do łącznych kosztów (które obejmują płaconą cenę wraz z innymi kosztami związanymi z zakupem).
[Oliva 2000]	Hipotetyczna cena za ofertę dostawcy, za którą klient zapłaciłby (w zakresie swojego progno rentowności) za alternatywną i dostępną ofertę spełniającą ten sam zestaw funkcji.
[Kothandaraman i Wilson 2001]	Relacja oferty rynkowej firmy i ceny ważona przez konsumenta z ofertą rynkową i ceną konkurenta.
[Walter, Ritter i Gemünden 2001]	Postrzegany kompromis pomiędzy wielorakimi korzyściami a poświęceniami uzyskanymi poprzez relację z klientem z kluczowymi decydentami w organizacji dostawy.
[Chen i Dubinsky 2003]	Percepcja klienta korzyści netto uzyskanych w zamian za koszty poniesione w uzyskaniu pożądaných korzyści.
[Woodall 2003]	Wszelkie osobiście postrzegane korzyści po stronie klienta, wynikające z powiązania klienta z ofertą organizacji, mogące jawić się jako zmniejszenie poświęcenia, otrzymanie korzyści (wartość postrzegana jako atrybuty lub wyniki), jako wypadkowa każdej wyrażonej kombinacji poświęcenia i korzyści (zdeteminowana i wyrażona racjonalnie lub intuicyjnie lub jako suma, z biegiem czasu, któregokolwiek lub wszystkich z nich).
[Szymura-Tyc 2006]	Rozrachunek pomiędzy subiektywnymi korzyściami a kosztami.
[Mruk i Stępień 2013]	Zdolność do kreowania w umysłach konsumentów rozwiązań, dodatkowych korzyści, satysfakcji oraz doznań emocjonalnych.
[Kumar i Reinartz 2016]	Wartość netto postrzeganych korzyści pochodzących od oferty, która bazuje na kosztach, z których klienci gotowi są zrezygnować dla potrzeb, które próbują zaspokoić.
[Macdonald, Kleinaltenkamp i Wilson 2016]	<i>Value-in-use</i> to postrzegane konsekwencje z rozwiązania, które wspierają lub utrudniają osiągnięcie celów przez klienta.
[Osterwalder i in. 2015]	Korzyści, których mogą spodziewać się klienci po określonych usługach i produktach przedsiębiorstwa.
[Kotler i Keller 2018]	Suma namacalnych i nienamacalnych korzyści i kosztów.
[Stępień 2019]	Efekt przekonań i kalkulacji jednostki na temat możliwości zaspokojenia przez dane dobro/usługę jej uświadomionych i nie zawsze świadomych pragnień (wartość użytkowa).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Porter 1985; Zeithaml 1998; Lichtenstein, Netemeyer i Burton 1990; Dodds i in. 1991; Liljander i Strandvik 1993; Gale 1994; Hunt i Morgan 1995; Butz i Goodstein 1996; Fornell i in. 1996; Heskett i in. 1996; Ravald i Grönroos 1996; Grönroos 1997; Woodruff 1997; Sinha i DeSarbo 1998; Sirohi, McLaughlin i Wittink 1998; Lapierre 2000; McDougall i Levesque 2000; Oliva 2000; Kothandaraman i Wilson 2001; Walter, Ritter i Gemünden 2001; Chen i Dubinsky 2003; Woodall 2003; Szymura-Tyc 2006; Mruk i Stępień 2013; Kumar i Reinartz 2016; Macdonald, Kleinaltenkamp i Wilson 2016; Osterwalder i in. 2015; Kotler i Keller 2018; Stępień 2019].

Z zestawionych definicji wynika, że wartość ma charakter subiektywny. Wartość nie jest zakorzeniona w samych dobrach/usługach, lecz jest doświadczana przez klientów na skutek ich używania/konsumowania [Taylor 1993; Woodruff 1997; Bowman i Ambrosini

2000; Huber; Hermann i Morgan 2001; Sánchez-Fernández i Iniesta-Bonillo 2006; Kantamneni i Coulson 2004; Kuo, Wu i Deng 2009]. Wartość stanowi więc konstrukt osobniczy, tj. każdy klient może ją postrzegać inaczej, w oparciu o odczuwane potrzeby, cechy osobiste, spodziewane przyszłe korzyści [Leroi-Werelds 2019]. Na postrzeganie wartości wpływa kontekst, np. uwarunkowania rynkowe lub branżowe. Wartość kształtuje się w ramach relacji pomiędzy klientem a sprzedawcą (np. dobra relacja neutralizuje negatywne doświadczenie), [Butz i Goodstein 1996; Ravald i Grönroos 1996; Grönroos 1997] i stanowi rezultat tej relacji (tworzą ją wszystkie strony wymiany), [Vargo i Lush 2004; Sánchez-Fernández i Iniesta-Bonillo 2006; Vargo i Lush 2008; Vargo i Lush 2016]. Rozważania Vargo i Lush przyniosły rozróżnienie na wartość użytkową (*value-in-use*), wartość wymienną (*value-in-exchange*) oraz wartość kontekstową (*value-in-context*). Wartość użytkowa jest subiektywnie definiowana przez klientów w oparciu o użyteczność produktu. Wartość wymienną realizuje się w momencie sprzedaży produktu (nie można ocenić wartości, dopóki nie zostanie wymieniona), [Bowman i Ambrosini 2000]. Wartość kontekstowa powstaje i jest postrzegana w określonych okolicznościach, tj. wiedza, sieci, relacje, struktura społeczna (w tym wpływy narodowe, regionalne, wynikające z uwzględnienia dodatkowych uczestników w danych relacjach, istniejące pomiędzy dostawcą a klientem stosunki), [Akaka, Vargo i Lush 2013].

Dodatkowo postrzeganie wartości zmienia się w czasie, np. klient ma poczucie, że dobro/usługa jest bardziej wartościowa przed konsumpcją niż w trakcie używania, [Anderson i Narus 1988; Huber, Hermann i Morgan 2001]. Klienci przed dokonaniem wyboru porównują dostępne oferty na rynku z ofertami alternatywnymi [Holbrook 1999]. Wartość analizuje się więc na różnych etapach procesu zakupu i konsumpcji, tj. przed sprzedażą lub w trakcie używania [Kothandaraman i Wilson 2001; van de Haar i in. 2001; Chen i Dubinski 2003], podczas gdy jej odbiór na tych etapach może się różnić.

Wartość często sprowadzana jest do kompromisu pomiędzy korzyściami a kosztami [Khalifa 2004; Szymura-Tyc 2006]. Badacze nie są zgodni co do tego, z jakich pozytywnych lub negatywnych komponentów składa się wartość. Jako korzyść wymienia się jakość, kosztami są natomiast przykładowo cena, czas, wysiłek i koszty psychologiczne [Sánchez-Fernández i Iniesta-Bonillo 2006; Babin i James 2009].

Holbrook [1999] oraz Baker i in. [2002] odróżniają wartość zawierającą w sobie komponenty otrzymywania i dawania od jakości, stanowiącej korzyść, czyli jedynie komponent otrzymywania. Klient otrzymuje wartość po uzyskaniu jakości [Baker i in. 2002; Chen i Dubinski 2003]. Otrzymanie wartości poprzedza z kolei uzyskanie satysfakcji [Sánchez-Fernández i Iniesta-Bonillo 2006; Kuo, Wu i Deng 2009]. W odróżnieniu od wartości satysfakcja występuje po zakupie [Sweeney i Soutar 2001].

Sposób rozwoju wartości dla klienta odzwierciedla również jego kształtowanie w sektorze B2B [Eggert i in. 2018]. Wczesne definicje podążają za kontekstem wykształconym w literaturze [Zeithaml 1988; Woodruff i Gardial 1997; Anderson, Thomson i Wynstra 2000]. Wartość ujmowano więc jako ocenę użyteczności produktu opartą na rozrachunku korzyści i kosztów. Te komponenty postrzegano jako zakorzenione w cechach dóbr fizycznych. W konsekwencji wartość tłumaczono jako postrzegany osąd technicznej jakości produktu i ceny. Przy czym Anderson, Jain i Chintagunta [1993] wskazali na to, że wartość wymieniana jest przez klientów na wymierne korzyści finansowe, a oferty firmy porównywane są z ofertami innych dostawców. Dostrzeżono ponadto związki pomiędzy atrybutami produktu a rezultatami postrzeganymi przez klienta w kontekście jego celów biznesowych [Flint, Woodruff i Gardial 1997; Woodruff 1997]. Ulaga i Chacour [2001] skupili się na analizie ceny jako elementu poświęcenia. Według Anderson, Jain i Chintagunta [1993] wartość na rynku B2B to zestaw korzyści ekonomicznych, technicznych, usługowych oraz społecznych, otrzymanych przez firmę klienta w zamian za cenę zapłaconą za ofertę, z uwzględnieniem dostępnych alternatywnych ofert dostawców i cen (nawiązanie do rozrachunku pomiędzy korzyściami a kosztami). Następnym krokiem w rozwoju pojęcia dla wartości było uznanie, że firmy mogą nie tylko tworzyć wartość poprzez wymianę dóbr i usług. Potencjał dla wartości dla klienta przedstawia relacja z partnerem [Ravald i Grönroos 1996; Eggert i Ulaga 2006]. Rosnące zainteresowanie relacją zaowocowało eksploracją tego wątku w kontekście różnic kulturowych [Blocker 2011], branżowych [Lefaix-Durand i in. 2009] lub uwzględniania dynamiki wartości w czasie [Eggert i in. 2006]. Ostatecznie dostrzeżono, że klienci powinni być zaangażowani w proces tworzenia wartości dla klienta. W ramach logiki usługowej dominacji badano np. aspekty strategii rozwoju usług [Kowalkowski, Gebauer i Oliva 2017], partycypacji klienta w świadczeniu usług [Payne, Storbacka i Frow 2008] czy znaczenia *value-in-use* [MacDonald, Kleinaltenkamp i Wilson 2016].

1.4. Usługa i składniki jej wartości

Poniżej przedstawiono przegląd definicji usług, jej cechy oraz składniki wartości. Część ta stanowi punkt wyjścia dla charakterystyki usługi profesjonalnej i jej wartości.

1.4.1. Definicja usługi, jej cechy

Usługi utożsamia się z aktywnościami, czynami lub procesami [Solomon i in. 1985; Vargo i Lush 2004; Lovelock, Patterson i Wirtz 2015]. Motywacja do zakupu usługi ma charakter niematerialny [Mazur 2002], np. usługę ubezpieczeniową kupuje się w celu zabezpieczenia określonej osoby bądź rzeczy. W poniższej tabeli zaprezentowano przegląd definicji usług.

Tabela 2 – Przegląd definicji usług (ujęcie chronologiczne 1997 - 2015)

Autor	Definicja
[Hill 1997]	Zmiana warunków dotyczącej danej osoby lub czegoś w posiadaniu klienta na skutek działania innych jednostek.
[Edvardsson 1997]	Część szerszej koncepcji dotyczącej produktu (produkt składa się z dóbr, usług, oprogramowania, a najczęściej ich kombinacji).
[Rogoziński 2000]	Swoista wiązka korzyści dla usługobiorcy.
[Grönroos 2001 za: Edvardsson, Gustafsson i Roos 2005]	Aktywność lub aktywności bardziej lub mniej niematerialnych w swojej naturze, które normalnie (ale niekoniecznie) mają miejsce podczas interakcji pomiędzy klientem a pracownikami firmy usługowej i/lub materialnymi zasobami, dobrami i/lub systemami usługodawcy. Celem wykonywania tych aktywności jest rozwiązanie problemu klienta.
[Vargo i Lush 2004]	Użycie specjalistycznych kompetencji (wiedzy i umiejętności) poprzez czyny, procesy i działania dla korzyści innej jednostki lub korzyści własnych.
[Edvardsson, Gustafsson i Roos 2005]	Perspektywa tworzenia wartości.
[Lovelock, Patterson i Wirtz 2015]	Proces, wynik lub doświadczenie, jakie jedna strona może zaoferować drugiej stronie.

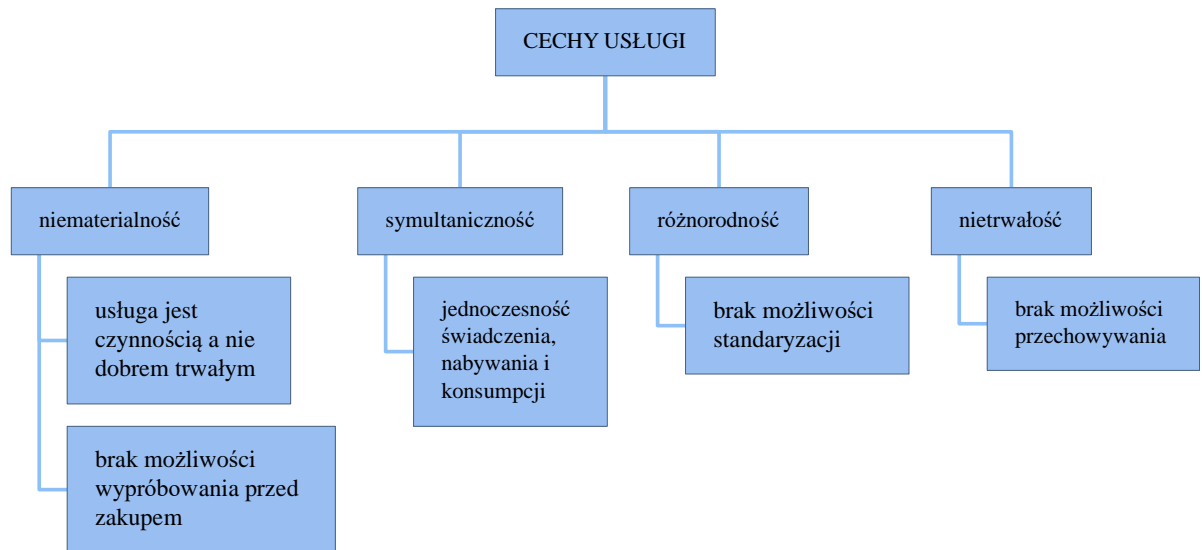
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Hill 1997; Edvardsson 1997; Rogoziński 2000; Grönroos 2001 za: Edvardsson, Gustafsson i Roos 2005; Vargo i Lush 2004; Edvardsson, Gustafsson i Roos 2005; Lovelock, Patterson i Wirtz 2015]

Definicje usługi koncentrują się w dużej mierze na rozwiązaniu problemu klienta [Grönroos 2001; Edvardsson, Gustafsson i Roos 2005] albo wartości dla klienta [Vargo i Lush 2004; Edvardsson, Gustafsson i Roos 2005; Lovelock, Patterson i Wirtz 2015]. W tej drugiej

perspektywie usługę świadczy się w celu dostarczenia wartości dla klienta, przy czym wartość jest subiektywnie przez niego definiowana.

Najczęściej wymieniane w literaturze cechy usług przedstawiono na poniższym schemacie.

Rysunek 2 – Cechy usługi



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Grönroos 1978; Lovelock 1983; Salomon i in. 1985; Zeithaml i in. 1985; Hill 1997; Edvardsson 1997; Rogoziński 2000; Edvardsson, Gustafsson i Roos 2005; Gummesson 2007; Sphorer i Maglio 2008]

Usługi są niematerialne, a więc nie mogą być przed zakupem obejrzone, posmakowane bądź wypróbowane [Mazur 1988]. Po dokonaniu zakupu nabywca nie dysponuje żadnym przedmiotem, który może zaprezentować [Mazur 2002]. Pomimo tego usługa może spowodować odczuwanie określonych skutków przez pewien okres (np. usługa naprawy samochodu, usprawnienie procesów w firmie). Fakt jednoczesnego świadczenia, nabywania i konsumpcji usługi wpisuje się w nurt logiki usługowej dominacji [Vargo i Lush 2004; Vargo i Lush 2008; Vargo i Lush 2016], bo to klient poprzez swój udział współtworzy usługę. Lovelock i Gummesson [2004] twierdzą jednak, że nazwanie usługi symultanicznymi prowadzi do uproszczenia, ponieważ w pewnej części są one świadczone bez klienta i nie wymagają jego bezpośredniego włączenia (np. naprawa auta, usługa transportowa). Usługa jest różnorodna, ponieważ relacja pomiędzy usługodawcą a jego klientem, zasoby użyte do jej świadczenia lub jej jakość najczęściej różnią się między sobą [Zeithaml i in. 1985; Edvardsson; Gustafsson i Roos 2005]. Powoduje to trudności w ustaleniu jednolitych standardów oceny

jakości usług. Usługi nie mogą być przechowywane, ale klient może zapamiętać doświadczenie związane z usługą [Edvardsson, Gustafsson i Roos 2005].

Usługi klasyfikowane są jako oddziałujące na ludzkie ciało (np. medyczne), na rzeczy (np. konserwacyjne), skierowane na świadomość ludzi (np. oświatowe) bądź na niematerialne zasoby (np. prawnicze), [Lovelock 1983; Mazur 2002]. Usługi są więc bardzo zdywersyfikowane. Zróżnicowanie sektora usługowego jest przyczyną trudności w jednolitym zdefiniowaniu i scharakteryzowaniu usługi [Mazur 2002].

1.4.2. Składniki wartości usługi

Zainteresowanie tematyką wartości dla klienta zaowocowało próbą klasyfikacji jej wymiarów. Typologie te są zróżnicowane. Mogą być jednak pomocne w przyporządkowaniu do nich poszczególnych elementów (składników wartości). Przegląd przykładowych typologii został podsumowany w poniższej tabeli.

Tabela 3 – Typologie wymiarów wartości dla klienta

Autor/Liczba cytowań	Wymiary wartości	Kontekst artykułu naukowego
[Holbrook 1996] GS: 2 894	<ul style="list-style-type: none"> - wymiar wewnętrzny (konsumpcja jako środek do osiągnięcia dalszego celu lub ukończenia zadania)/zewewnętrzny (doświadczenie konsumpcyjne cenione jako cel sam w sobie) - wartość zorientowana na siebie (oddziaływanie wartości na samego siebie/na innych (np. sprawienie wrażenia na innych lub pomoc innym) - aktywna (tworzona przez jednostkę)/reaktywna (powstające na skutek bodźców zewnętrznych) <p>W ramach wymiarów wartości stworzono macierz z ośmioma elementami: efektywność (funkcjonalność), doskonałość, status, szacunek, zabawa, estetyka, etyka, duchowość.</p> <p>Klient może doświadczyć jednorazowo wszystkich elementów wartości.</p>	Praca koncepcyjna obejmująca dobra i usługi
[Osterwalder i in. 2015] GS: 1 220	<ul style="list-style-type: none"> - wymiar funkcjonalny - wymiar emocjonalny - wymiar społeczny 	praca koncepcyjna obejmująca dobra i usługi

[Smith i Cogate 2007] GS: 1 194	- wartość funkcjonalna - wartość hedonistyczna - wartość symboliczna (np. budząca skojarzenia) - koszt/poświęcenie	praca koncepcyjna obejmująca dobra i usługi
[Woodall 2003] GS: 1 004	- wartość netto (roзраchunek pomiędzy kosztami a poświęceniami) - wartość marketingowa (związana z atrybutami produktu) - wartość pochodna (wynikająca z używania/doświadczenia produktu) - wartość sprzedażowa (redukcja poświęcenia lub niska cena) - wartość racjonalna (wynikająca z porównania cen)	praca koncepcyjna obejmująca dobra i usługi
[Sánchez-Fernández, Iniesta-Bonillo i Holbrook 2009] GS: 370	- wydajność - jakość - wartość społeczna - wartość altruistyczna - estetyka - zabawa	praca koncepcyjno-empiryczna dotycząca usług
[Babin i James 2009] GS: 139	- wartość użyteczna - wartość hedonistyczna	praca koncepcyjna dotycząca usług
[Almquist, Senior i Bloch, 2016] GS: 15	- funkcjonalna - emocjonalna - zmieniająca życie (np. motywacja, zapewnienie nadziei) - oddziałująca społecznie	praca koncepcyjna obejmująca dobra i usługi

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Holbrook 1996; Osterwalder i in. 2015; Smith i Colgate 2007; Woodall 2003; Sánchez-Fernández, Iniesta-Bonillo i Holbrook 2009; Babin i James 2009; Almquist, Senior i Bloch, 2016].

* GS – Google Scholar

Najczęściej opisywane wymiary to funkcjonalny (opisujący cechy użytkowe usługi), [np. Smith i Colgate 2007], emocjonalny (związany ze zdolnością do wzbudzania stanów afektywnych i emocji), [np. Almquist, Senior i Bloch 2016] oraz społeczny (dotyczący stosunków społecznych), [np. Osterwalder i in. 2015]. Pomimo, że w sektorze B2B najbardziej analizowany jest wymiar funkcjonalny [np. Anderson, Jain i Chintagunta 1993; Woodruff i Flint 2003], Anderson i Kumar [2006], Almquist, Cleghorn i Sherer [2018] oraz DeWitt, Ngyuen i Marshall [2008] potwierdzają, że emocje pełnią tutaj również istotną rolę (przykładowo w nawiązywaniu i podtrzymywaniu relacji lub redukcji niepokoju). Podobnie dostrzegany jest wymiar społeczny wartości [np. Dobiegała-Korona i Krzepicka 2012]. Wymiary wartości mogą podlegać przez klientów hierarchizacji. Oznacza to, że oceniają oni, który wymiar ma dla nich znaczenie większe lub mniejsze [Almquist, Cleghorn i Sherer 2018].

1.5. Pomiar wartości – przegląd badań obcych

Wartość jest pojęciem niejednoznacznym i trudnym do zmierzenia. W związku z tym w literaturze prezentowanych jest wiele modeli, a następnie metod i narzędzi jej pomiaru. W poniższym rozdziale przedstawiono wybrane z nich. Zaprezentowane modele dotyczą zarówno dóbr i usług. Może budzić zdziwienie fakt, że w pracy o usługach widnieje przegląd badań wartości w zakresie dóbr materialnych. Przedstawienie modeli, metod i narzędzi pomiaru dóbr materialnych uzasadniony jest następującymi powodami:

- wartość dóbr materialnych [m.in. Zeithaml 1988; Dodds, Monroe, Grewal 1991] jest eksplorowana przez dłuższy okres niż usług [m.in. Cronin, Brady i Hult 2000; Prahalad i Ramaswamy 2004]. Badania dóbr materialnych stanowią więc pewnego rodzaju fundament, na którym badacze usług budują swoje wnioski o komponentach wartości;
- czerpanie z odkryć wartości dóbr materialnych zachodzi również w przypadku stosowanej przez badaczy usług metodyki badawczej (np. skala PERVAL [Sweeney i Soutar 2001] służąca pomiarowi dóbr trwałych i skala SERV-PERVAL [Petrick 2002] jako wielowymiarowa skala do badania postrzeganej wartości usługi);
- pokazanie zbieżności i rozbieżności w badaniach nad dobrami trwałymi i usługami wydaje się zasadne, ponieważ pokazują one różną percepcję świata dóbr materialnych i usług.

1.5.1. Stosowane modele pomiaru wartości

W celu zbadania wartości dla klienta, jej elementów (np. jakość), lub związków z konstruktami pokrewnymi (np. satysfakcja, lojalność) posługiwano się różnymi modelami, podlegającymi testowaniu metodami ilościowymi (np. badaniami ankietowymi CAWI, CAPI). Poniżej zaprezentowano przegląd modeli wykorzystanych do badania dóbr materialnych.

Tabela 4 – Przegląd badanych modeli w zakresie wartości dóbr materialnych

Autor/Liczba cytowań	Charakterystyka badania	Komentarz
[Zeithaml 1988] GS: 22 753	Model jednokierunkowy: jakość – koszt – wartość – skłonność do zakupu	Wartość to pochodna jakości, rozróżnienie pomiędzy jakością a kosztami, ceną obiektywną a ceną postrzeganą (w tym ceną finansową i wysiłkiem), sygnałami zewnętrznymi (np. cena, nazwa marki/wewnętrznymi (skład produktu).

		Trudność w badaniu wartości wynika z różnego znaczenia przypisywanego przez klientów (zbudowanie modelu wymaga zrozumienia, jak badani klienci rozumieją wartość).
[Dodds, Monroe i Grewal 1991] GS: 7 541	Model jednokierunkowy: cena obiektywna – percepcja ceny – percepcja jakości/poświęcenia – postrzegana wartość – skłonność do zakupu	Rozróżnienie pomiędzy ceną obiektywną a postrzeganą, nazwą sklepu/marki a postrzeganą nazwą sklepu/marki, postrzeganą jakością a postrzeganym poświęceniem. Zbadano wpływ poświęcenia na wartość (wzrost poświęceń wpływają negatywnie na skłonność do zakupu, zwłaszcza przy dobrach o wysokiej cenie).
[Baker i in. 2002] GS: 2 954	Kompleksowy model skutków wyboru	W ramach środowiska sklepu (postrzeganie pracowników, designu i muzyki) 5 wyodrębnionych kryteriów wyboru sklepu: jakość obsługi interpersonalnej, jakość usług merchandisingowych, cena pieniężna, czas/wysiłek, koszty psychiczne.
[Gallarza, Ruiz-Molina i Gil-Saura 2016] GS: 54	Model badający, w jaki sposób wymiary PERVAL wpływają na lojalność klienta poprzez satysfakcję kognitywną i afektywną	Zidentyfikowano wymiary wartości (wartość emocjonalna, społeczna, jakość wykonania, stosunek wartości do ceny) wpływające na satysfakcję i lojalność.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Zeithaml 1988; Dodds, Monroe i Grewal 1991; Baker i in. 2002; Gallarza, Ruiz-Molina i Gil-Saura 2016]

* GS – Google Scholar

Testowanie powyższych modeli służyło zrozumieniu rzeczywistości. Podstawami badania wartości dóbr materialnych było wyjaśnienie związków pomiędzy wartością a innymi konstruktami, takimi jak jakość, cena (poświęcenie), satysfakcja i lojalność.

Kolejna tabela dotyczy wypracowanych modeli w zakresie badania usług lub takich, które dotyczą usług bądź usług i dóbr materialnych (i tym samym mogą być wykorzystane również dla celów badania usług).

Tabela 5 – Przegląd badanych modeli w zakresie wartości usług

Autor/Liczba cytowań	Charakterystyka badania	Komentarz
[Cronin, Brady i Hult 2000] GS: 8 634	Model oparty na współzależności poświęcenia, jakości usług, wartości usług, satysfakcji i intencji zakupu	Istnieje pośredni związek pomiędzy jakością usług – wartością usługi/satysfakcją a intencją zakupu.
[Pralhad i Ramaswamy 2004] GS: 6 442	Model DART (<i>Dialogue, Access, Risk-Benefits, Transparency</i>) służący do analizy wartości współtworzonej (<i>value-in-</i>	Model wykorzystywany przede wszystkim w analizach jakościowych, przebadany empirycznie ilościowo w: Mazur i Zaborek [2014b]. Uznano, że DART może nie być odpowiedni do badania w kontekście B2B (ze

	<i>context, value-in-use</i> Warunkiem do współtworzenia wartości jest interakcja oparta na zasadach: dialogu, dostępu do informacji, możliwości oceny ryzyka (korzyści i kosztów), przejrzystości relacji firma-klient	względnie na nieuwzględnienie wszystkich elementów dotyczących uwarunkowań organizacyjnych). Model DART przebadany został następnie empirycznie ilościowo w Zaborek i Mazur [2017] w badaniach dotyczących pozytywnego wpływu współtworzenia wartości na innowacyjność. Uznano m.in., że rzeczywista struktura pomiarowa mogłaby obejmować więcej niż 4 elementy.
[Gale 1994] GS: 2 331	Model wielowymiarowy, wartość dla klienta sprowadzona do względnego stosunku postrzeganej jakości na rynku do postrzeganej ceny na rynku	Narzędzie do analizy pozycji konkurencyjnej na rynku obejmujące następujące elementy: postrzeganą jakość, koszty, mapę wartości (podstawa do analizy, jak klienci podejmują decyzje), analizę wygranych i strat (badanie pozycji konkurentów na rynku, analizę <i>head-to-head</i> (graficzne przedstawienie tego, co firma robi dobrze a co gorzej w porównaniu do swoich konkurentów), analizę linii kluczowych wydarzeń (chronologiczne przedstawienie zjawiska gospodarczego, pomagające zrozumieć, jak działania firmy i jej konkurentów zmieniają postrzeganie rynku), matrycę co/kto (badanie, kto jest odpowiedzialny za działania prowadzące do przekazania wartości klientowi).
[McDougall i Levesque 2000] GS: 2 742	Model wpływu jakości zasadniczej (jakość obiecana), jakości relacji (dotycząca sposobu, w jaki usługa jest dostarczana), postrzeganej wartości na satysfakcję klienta i lojalność/zmianę dostawcy	Największy wpływ na satysfakcję i intencje zakupu ma zasadnicza jakość usług i postrzegana wartość (w mniejszym stopniu jakość relacji). Związek pomiędzy satysfakcją a intencją zakupu jest bezpośredni.
[Kim, Chan i Gupta 2005] GS: 1 698	Oparty na wartości model VAM, wyjaśniający postrzeganie wartości przez klientów (Internet mobilny)	Używanie Internetu mobilnego determinuje percepcję wartości opartej na użyteczności, radości, postrzeganych opłat i względów technicznych. Większa wartość prowadzi do częstszego wykorzystywania narzędzia.
[Oh 1999] GS: 109	Zintegrowany model jakości usługi, wartości dla klienta i satysfakcji klienta w branży hotelowej oparty na zmodyfikowanej skali SERVQUAL	Wartość pozytywnie wpływa na jakość i zadowolenie klientów, intencje zakupu i jest źródłem marketingu szeptanego. Uzyskaniu zadowolenia sprzyja jakość obsługi i wartość, podczas gdy postrzegana cena ma wpływ negatywny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Cronin, Brady i Hult 2000; Prahalad i Ramaswamy 2004; Gale 1994; McDougall i Levesque 2000; Kim, Chan i Gupta 2005; Oh 1999]

* GS – Google Scholar

Wypracowane dla badania wartości usługi profesjonalnej modele dotyczyły wyjaśnienia związków pomiędzy wartością a innymi konstruktami (jakość, satysfakcja, intencje zakupu).

W odróżnieniu do dóbr materialnych modele służyły również analizie wartości współtworzonej (model VAM) bądź analizie pozycji konkurencyjnej na rynku [Gale 1994].

1.5.2. Stosowane metody i narzędzia pomiaru wartości

Wybór metody i narzędzia odpowiedniego dla badania wartości (w tym usługi profesjonalnej, co opisano szerzej w rozdziale 4) powinien być dostosowany do rodzaju badania i potrzeb badawczych. Badanie wartości może nastąpić metodami jakościowymi i ilościowymi. Badania jakościowe zmierzają do dogłębnego zrozumienia rzeczywistości, w szczególności różnorodności (nie ilości) zjawisk. W ramach metod jakościowych badacze posługują się przykładowo technikami indywidualnego wywiadu pogłębionego, zogniskowanego wywiadu grupowego czy obserwacji. Badania ilościowe opisują rzeczywistość w liczbach, np. jakie są różnice pomiędzy dwoma grupami, jakie zachowania dominują w zachowaniu klienta, np. [Maison 2015]. Jako narzędzie dla prowadzenia badania wykorzystuje się często np. scenariusz wywiadu. Przy badaniu ilościowym wykorzystuje się kwestionariusz PAPI (*paper and pencil interview* – wywiad przeprowadzany przez ankietera na kwestionariuszu wywiadu, na którym zapisuje odpowiedzi), CAPI (*computer assisted personal interview* – wywiad przeprowadzany na kwestionariuszu wywiadu przy wspomaganie komputerowym), CASI (*computer-assisted self interviewing* – wywiad przeprowadzany na kwestionariuszu wywiadu przy wspomaganie komputerowym, ale bez udziału ankietera), CATI (*computer assisted telephone interview* – wywiad telefoniczny wspomagany komputerowo), CAWI (*computer assisted web interview* – ankieta wypełniana samodzielnie drogą internetową). Podstawowym narzędziem jest więc kwestionariusz ankiety.

W poniższej tabeli podsumowano skale wykorzystywane w kwestionariuszach ankietowych w pomiarze wartości dóbr materialnych.

Tabela 6 – Przegląd skal wykorzystanych w pomiarze wartości dóbr materialnych

Autor/Liczba cytowań	Skala	Składowe skali
[Sweeney i Soutar 2001] GS: 6 270	PERVAL, służąca pomiarowi dóbr trwałych (np. telewizor, pralka, obuwie, samochody) z perspektywy konsumenta przed i po zakupie	4 zidentyfikowane wymiary: - emocjonalny (uczucia/stany afektywne) - społeczny (zwiększanie poczucia własnej wartości w społeczeństwie)

		<ul style="list-style-type: none"> - funkcjonalny (jakość/wydajność), (postrzegana jakość i oczekiwanie działania danego dobra); - ekonomiczny (cena/wartość za pieniądze), (obniżenie postrzeganych kosztów krótko- i długoterminowych) <p>szeroki zakres badanych elementów (19 komponentów)</p>
[Richins i Dawson 1992; Richins 2004] GS: 3 745; 1340	MVS, u podstaw której leży mierzenie materializmu wśród jednostek. MVS traktuje materializm jako wartość, wpływającą na sposób, w jaki interpretują środowisko i strukturę ich życia (kultura konsumpcji wartości)	<p>3 zidentyfikowane wymiary:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sukces - centralność (samolubność) - szczęście <p>szeroki zakres badanych elementów (18 komponentów)</p>
[Mathwick i in. 2001] GS: 2 705	EVS badająca doświadczenie konsumpcji, rozróżniająca wartość pochodzącą z aktywnej interakcji z jednostką handlu detalicznego w porównaniu do wartości związanej z pasywną reakcją na świadczenie ze strony jednostki	<p>7 zidentyfikowanych wymiarów:</p> <ul style="list-style-type: none"> - wygląd - dobra zabawa - ucieczka od problemów - przyjemność - wydajność - doskonałość - wartość ekonomiczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Sweeney i Soutar 2001; Richins i Dawson 1992; Richins 2004; Mathwick i in. 2001]

* GS – Google Scholar

Z przedstawionego wyżej podsumowania wynika, że składowe skali wykorzystanej dla badania określonego zjawiska są dostosowane do jego charakteru i przez to zróżnicowane. Poniżej podsumowano skale wykorzystane do badania usług bądź mogące do tego celu posłużyć (wykorzystywane również dla badania dóbr trwałych).

Tabela 7 – Przegląd skal wykorzystanych w pomiarze wartości usług

Autor/Liczba cytowań	Skala	Składowe skali
[Petrick 2002] GS: 1 287	SERV-PERVAL jako wielowymiarowa skala do badania postrzeganej wartości usługi	<p>5 zidentyfikowanych wymiarów:</p> <ul style="list-style-type: none"> - cena pozafinansowa (np. czas, wysiłek) - cena pieniężna - reakcja emocjonalna (ocena odnośnie przyjemności, jaką daje dana usługa) - jakość - reputacja (prestż lub status odczuwany przez kupującego, oparty na wizerunku dostawcy) <p>Szeroki zakres badanych elementów (25 elementów)</p>

[Sánchez i in. 2006] GS: 1 203	Wielowymiarowa skala GLOVAL do pomiaru ogólnej postrzeganej wartości w sektorze turystycznym, będącej funkcją wartości zakupu (w biurach podróży) oraz doświadczenia związanego z konsumpcją usługi (w sektorze turystyki)	6 zidentyfikowanych wymiarów: - wartość funkcjonalna - wartość interpersonalna - jakość - cena - wartość emocjonalna - wartość społeczna
[Yi i Gong 2013] GS: 879	Wielowymiarowa i hierarchiczna skala pozwalająca na określenie mocnych i słabych stron współuczestniczącego zachowania klienta w sektorze usługowym	2 zidentyfikowane wymiary: - współuczestniczące zachowania klienta (szukanie informacji, dzielenie się informacją, odpowiedzialne zachowanie, osobista interakcja) - dobrowolny wysiłek klienta, przyczyniający się do tworzenia wartości (feedback, poparcie, pomoc, tolerancja)
[Leroi-Werelds 2019] GS: 15	Skala Customer Value Index (CVI) jako ważona właściwych pozytywnych i negatywnych typów wartości związanych z danym zjawiskiem (podejście wielowymiarowe)	Szeroki zakres badanych elementów, obejmujący 14 elementów pozytywnych (np. nowość, korzyści społeczne) i 10 negatywnych (np. cena, czas, wysiłek)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Petrick 2002; Sánchez i in. 2006; Yi i Gong 2013; Leroi-Werelds 2019]

* GS – Google Scholar

Tak jak w przypadku dóbr trwałych nie udało się wypracować uniwersalnej skali, przy pomocy której można badać wartość usługi. Identyfikowano w nich każdorazowo różne wymiary i elementy składowe, zależne od rodzaju badania (np. GLOVAL dla badania wartości usług turystycznych). Usługi są bardzo różnorodne (przykładowo usługi fryzjerskie, rekreacyjne lub profesjonalne). Skale powinny być dostosowane do rodzaju badanego zjawiska, w tym charakteru usługi.

2. Wartość usługi profesjonalnej – przegląd badań

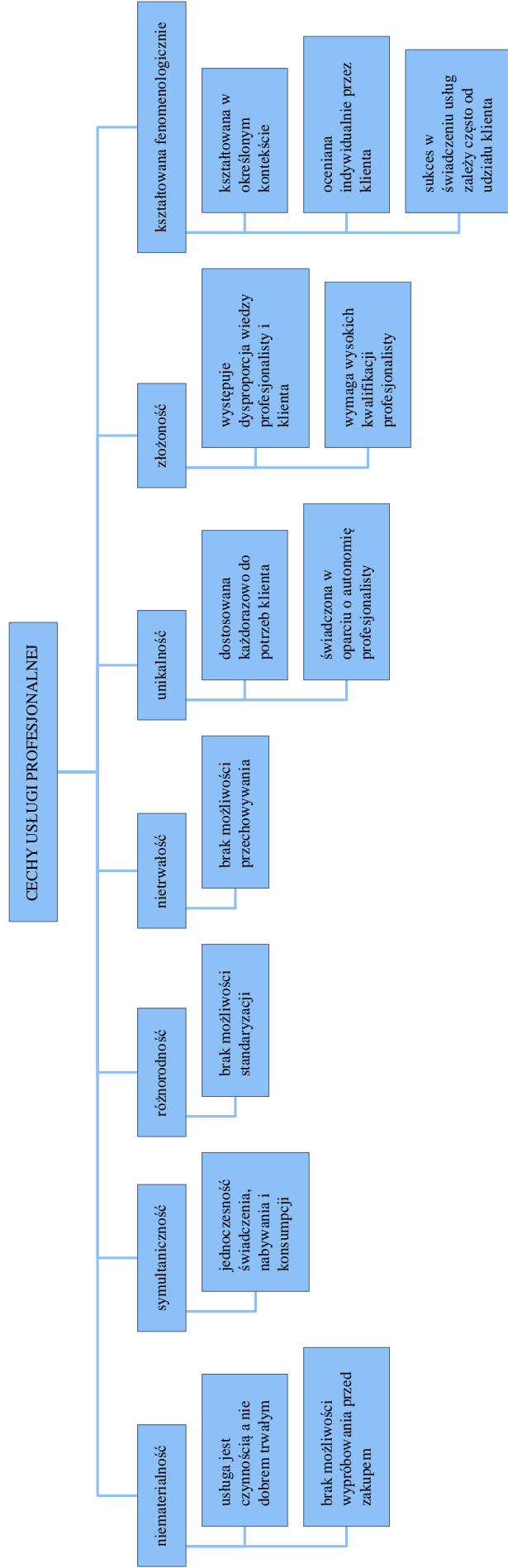
W poniższym rozdziale przedstawiono cechy usługi profesjonalnej, istotę wartości usługi profesjonalnej, jej składniki, proces tworzenia w teorii zachowania klienta i marketingu relacji, związki pomiędzy wartością usługi profesjonalnej a innymi pokrewnymi konstruktami (takimi jak jakość lub satysfakcja), jak również rolę reputacji (wartości marki) i zaufania w tworzeniu i percepcji wartości usługi profesjonalnej. Wnioski w tym zakresie wyciągnięto na podstawie systematycznego przeglądu literatury, którego przebieg został również zaprezentowany poniżej.

2.1. Czym jest usługa profesjonalna?

Chłodnicki [2004] wymienia trzy cechy usługi profesjonalnej: świadczone przez wykwalifikowany personel; osadzone w danej dyscyplinie naukowej (np. prawo); mające na celu rozwiązanie określonego problemu.

Do usług profesjonalnych zalicza się przede wszystkim usługi wymagające legitymowania się określonym poziomem wiedzy, np. usługi konsultacyjne zarządcze, architektoniczne lub usługi prawnicze. Klienci korzystają z usług profesjonalnych, ponieważ dążą do zaoszczędzenia czasu lub nie mają eksperckiej wiedzy do zrealizowania określonego zadania [Pemer i Skjølsvik 2019]. Cechy usługi profesjonalnej przedstawiono na poniższym schemacie.

Rysunek 3 – Cechy usługi profesjonalnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Nollet 1994; Harte i Dale 1995; de Brentani i Ragot 1996; Nachum 1996; Singhapakdi, Rao i Vitell 1996; Lapiere 1997; Hirvonen i Helander 2001; Löwendahl, Revang i Fosstenløkken 2001; Beaverstock 2004; Chłodnicki 2004; Brown i Swartz 2006; Boyt, Lusch i Naylor 2007; Howden i Pressey 2008; La, Patterson i Styles 2009; von Nordenflycht 2010; Rahikka, Ulkuniemi i Pekkarinen 2011; Aarikka-Stenroos i Jaakkola 2012; Walsh, Beatty i Holloway 2015; D’Antone i Santos 2016; Heirati i in. 2016; Patterson 2016; Arslanagic-Kalajdzic and Zabkar 2017; Madhavaram and Hunt 2017; Neghina i in. 2017; Bagdoniene and Valkauskiene 2018; Heikka i Nätti 2018; Ställ, Komulainen i Nätti 2018; Casidy and Nyadzayo 2019; Chih, Zwikael and Restubog 2019; Guenther i Guenther 2019; Lian and Laing 2019; Perner i Skjøelsvik 2019]

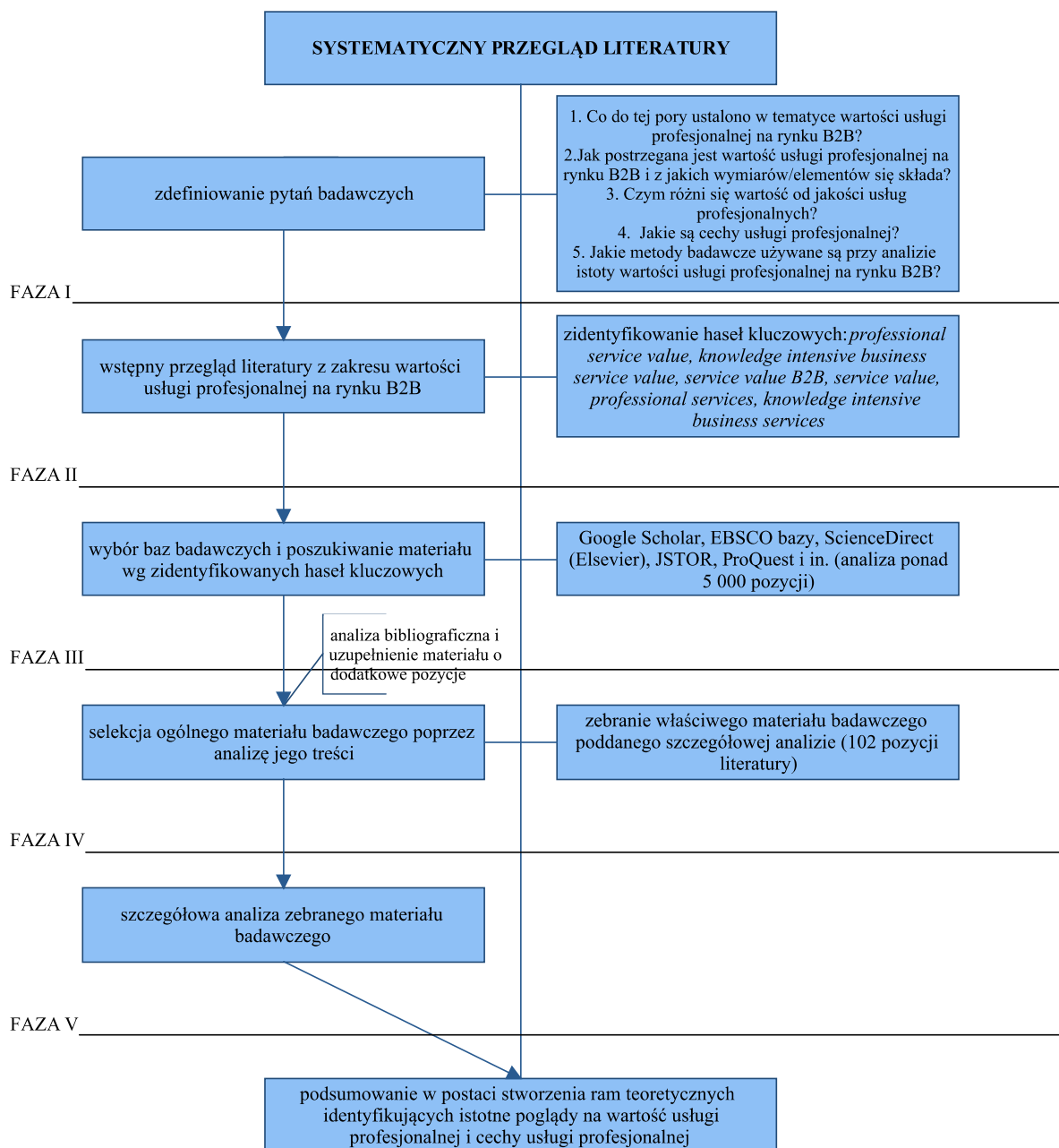
Unikalność usługi profesjonalnej opiera się na autonomii i niezależności profesjonalisty, który wydaje osądy w oparciu o własną wiedzę. Jego działalność ograniczają normy etyczne (kodeksy etyki zawodowej) lub ustawowe (dotyczące wykonywania zawodu). W konsekwencji profesjonalista ponosi zawodową, a często też dyscyplinarną odpowiedzialność za swoje działania. Świadczenie usług profesjonalnych bazuje na umiejętnościach i wiedzy profesjonalisty, których klient zazwyczaj nie posiada. Z natury są one wysokojakościowe. Jakość przejawia się głównie w umiejętności rozwiązywania problemów, na którą składa się realizacja określonego zadania (jakość techniczna) oraz sposób jego realizacji (jakość funkcjonalna). Dzięki połączeniu tych umiejętności następuje redukcja ryzyka i niepewności. Wysoka jakość wiąże się również z kreatywnością profesjonalisty, przyczyniającą się do powstawania innowacji dla klienta. Innowacje te mogą stanowić motor napędowy prowadzonego przez klienta biznesu, kiedy to praca profesjonalisty zmienia się w rozwiązanie dla klienta. Wyświadczenie usługi profesjonalnej zazwyczaj nie wymaga zebrania wysokich inwestycji materialnych, tj. wyposażenia. Wymaga jednak dużych nakładów w pozyskaniu wiedzy. Usługa profesjonalisty może być droga, ponieważ profesjonalista uczy się wiele lat, aby odpowiedzieć na pytanie klienta w krótkim czasie. Stąd też koszty zatrudnienia wykwalifikowanej kadry są wysokie. Usługi profesjonalne są kształtowane fenomenologicznie, tzn. współtworzone przez strony uczestniczące w procesie świadczenia usług, a ich świadczenie odbywa się w określonym kontekście. Klient ocenia usługę w całym procesie świadczenia; przy podejmowaniu decyzji, w trakcie jej konsumpcji oraz obsłudze posprzedażowej. Powyższe wymaga bieżącej interakcji i komunikacji interpersonalnej z klientem oraz utrzymywania przez profesjonalistę odpowiedniego poziomu wiarygodności, tj. reputacji profesjonalisty.

Przedstawione na schemacie cechy usług profesjonalnych mają konsekwencje praktyczne. Określają np., dlaczego świadczenie usługi profesjonalnej, a tym samym proces tworzenia jej wartości należy do zadań trudnych. Przede wszystkim wieloaspektowa i złożona natura usługi profesjonalnej uzasadnia przywiązywanie uwagi nie tylko do rezultatu wyświadczonej usługi, ale też i sposobu jej świadczenia. Uwzględnić powinno się np. kontekst, w którym usługa ma zostać skonsumowana, gotowość klienta do współdziałania, w tym jego potrzeby, stopień wiedzy, nastawienie, zasoby i obawy związane z zakupem [Stewart, Hope i Muhlemann 1998; Prior, Keränen i Koskela 2019]. Ponadto do profesjonalisty należy nie tylko dostarczenie usługi, ale też i budowanie długotrwałej relacji, odgrywającej istotne znaczenie w sektorze usług profesjonalnych B2B [Greer 2015].

2.2. Wartość usługi profesjonalnej – systematyczny przegląd literatury

Poniżej przedstawiono wyniki systematycznego przeglądu literatury z zakresu podstaw teoretycznych, zakresu badań i metod badań usług profesjonalnych. Jego przeprowadzenie umożliwia dogłębną i kompleksową analizę określonego aspektu, szczególnie na gruncie interdyscyplinarnym [Colicchia i Strozzi 2012; Rosado-Serrano, Paul i Dikova 2018; Burgers, Beugman i Boeynaems 2019]. Według najlepszej wiedzy autorki, do tej pory nie przeprowadzono systematycznego przeglądu literatury w zakresie wartości usługi profesjonalnej na rynku B2B. Wyniki analizy poprzedzono opisem sposobu jej przeprowadzenia.

Rysunek 4 – Przebieg systematycznego przeglądu literatury w zakresie wartości usługi profesjonalnej



Źródło: opracowanie własne

Jako podstawę przeprowadzenia systematycznego przeglądu literatury wybrano hasła oscylujące wokół wartości usługi profesjonalnej, zidentyfikowane na podstawie uprzedniej analizy literatury (*wartość usługi profesjonalnej, wartość usług bogatych w wiedzę, wartość usługi B2B, wartość usługi, usługi profesjonalne, usługi bogate w wiedzę* – sformułowane w języku angielskim jak w powyższym schemacie). Literatura poświęcona wartości usługi

prawnej nie jest bogata (przegląd artykułów naukowych dotyczących wartości usługi prawnej podsumowano w tabeli nr 18, rozdział 3.4.)¹³. Pozostałe prace (niemające charakteru prac naukowych koncepcyjnych bądź empirycznych) dotyczące usług prawnych poświęcone są głównie jakości usług prawnych i marketingowi prawniczemu, np. Gnusowski [2017], Kłósowski [2017]. Z drugiej strony uznano, że badanie literatury w zakresie wartości usługi byłoby zbyt obszerne. Artykuły naukowe z zakresu wartości usługi dotyczą różnych sektorów (np. turystycznych, fryzjerskich, sprzedaży, drobnych prac remontowych, np.), które różnią się od usług profesjonalnych.

Podstawowe informacje w przedmiocie dokonanego przeglądu zaprezentowano w poniżej tabeli.

Tabela 8 – Podstawowe informacje dot. systematycznego przeglądu literatury z zakresu wartości usługi profesjonalnej

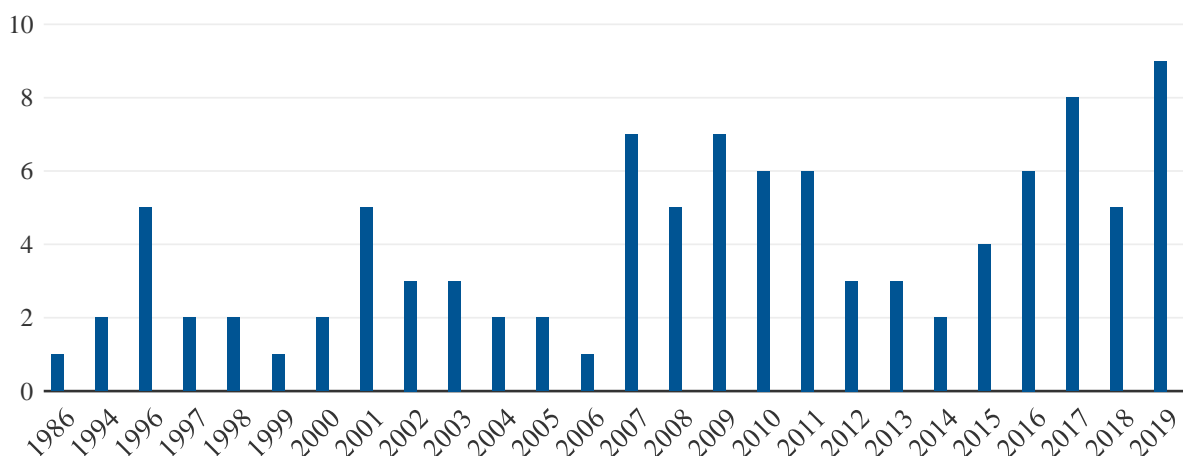
Opis	Dane
Artykuły	102
Liczba autorów	226
Zakres czasowy	1986 – 2019
Średnia liczba cytowania (Google Scholar)	280,05
Najwyższa liczba cytowania (Google Scholar)	2971
Średnia liczba cytowania (Elsevier)	63,94
Najwyższa liczba cytowania (Elsevier)	525
Artykuły z jednym autorem	20
Artykuły z wieloma autorami	83
Średnia liczba artykułów na autora	0,45
Średnia liczba autorów na artykuł	2,22

Źródło: opracowanie własne

Zakres czasowy uwzględnionych pozycji to lata 1986 – 2019. Zainteresowanie tematyką wartości usługi profesjonalnej obserwuje się więc zasadniczo od 1994, a jego rozwój nastąpił po 2006 r. Poniższy wykres przedstawia liczbę artykułów publikowanych w danym roku.

¹³ Decyzję o przeprowadzeniu systematycznego przeglądu literatury w zakresie wartości usługi profesjonalnej podjęto po analizie dostępnych artykułów naukowych z zakresu wartości usługi prawnej.

Wykres 2 – Zakres czasowy systematycznego przeglądu literatury dot. wartości usługi profesjonalnej



Źródło: opracowanie własne

* Wykres przedstawia liczbę artykułów naukowych publikowanych w danym roku.

W przeglądzie uwzględniono 102 artykuły anglojęzyczne. Wśród nich dominującą rolę odgrywają artykuły naukowe z *Industrial Marketing Management*. Niektóre artykuły publikowane były w regionalnych czasopismach naukowych (np. *Bulgarian Journal of Business Research* lub *Brazilian Business Review*). Czasopisma naukowe, w których najczęściej publikowano artykuły naukowe z zakresu systematycznego przeglądu literatury podsumowuje poniższa tabela.

Tabela 9 – Najczęściej cytowane czasopisma naukowe z artykułami z zakresu wartości usługi profesjonalnej

Czasopismo naukowe	Liczba artykułów	% artykułów
<i>Industrial Marketing Management</i>	22	21,57
<i>Journal of Business & Industrial Marketing</i>	6	5,88
<i>Journal of Services Marketing</i>	6	5,88
<i>Journal of Business Research</i>	5	4,90
<i>Service Industries Journal</i>	4	3,92
<i>Human Relations</i>	3	2,94
<i>Journal of Service Management</i>	3	2,94
<i>European Journal of Marketing</i>	2	1,96
<i>International Journal of Service Industry Management</i>	2	1,96
<i>Journal of Business-to-Business Marketing</i>	2	1,96
<i>Journal of International Business Studies</i>	2	1,96
<i>Journal of Marketing</i>	2	1,96
<i>Journal of Service Research</i>	2	1,96
<i>Scandinavian Journal of Management</i>	2	1,96
<i>Sloan Management Review</i>	2	1,96

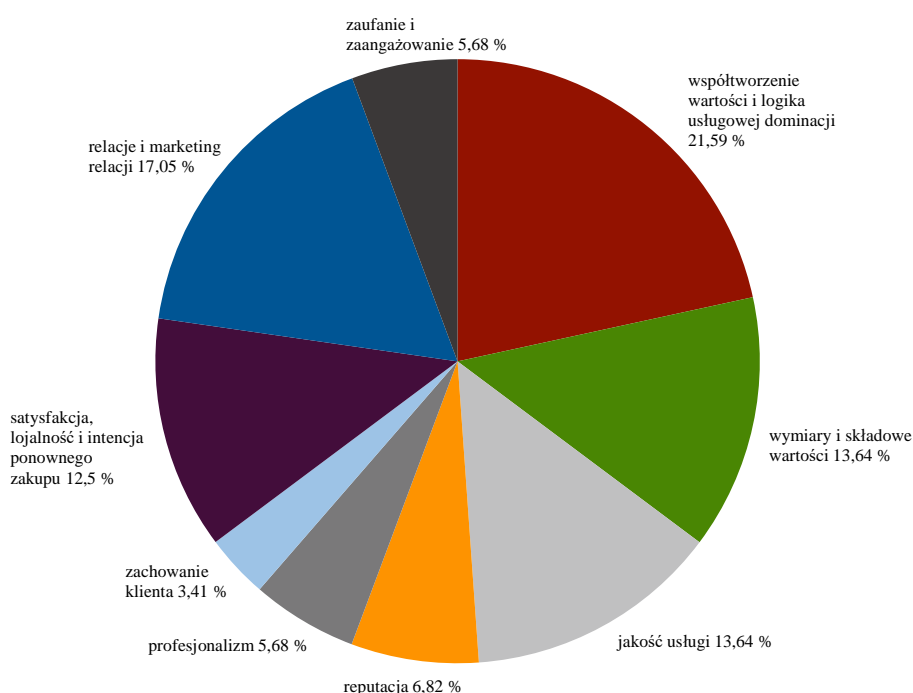
Źródło: opracowanie własne

W oparciu o uzyskane rezultaty systematycznego przeglądu literatury zidentyfikowano kluczowe nurty badawcze dla wartości usługi profesjonalnej:

- współtworzenie wartości przez klienta i logika usługowej dominacji;
- relacje i marketing relacji;
- wymiary i składowe wartości usługi profesjonalnej;
- jakość usługi profesjonalnej;
- wartość marki (reputacja) w profesjonalnej firmie usługowej;
- satysfakcja, lojalność i intencja ponownego zakupu;
- zaufanie i zaangażowanie;
- zarządzanie wiedzą (profesjonalizm);
- elementy leżące u podstaw decyzji klienta (zachowanie klienta).

Poruszone nurty badawcze prezentuje poniższy wykres¹⁴.

Wykres 3 – Główne nurty badawcze dot. wartości usługi profesjonalnej



Źródło: opracowanie własne

* Jeżeli w ramach danego artykułu naukowego poruszono dwa nurty badawcze, uwzględniono je w każdej z wyżej wskazanych grup (podwójnie).

¹⁴ Sposób identyfikacji nurtów badawczych wyglądał następująco:

- 1) analiza treści każdej z 102 pozycji (artykułów naukowych);
- 2) identyfikacja kluczowych wątków badawczych poruszonych w artykule naukowym i uzupełnienie zidentyfikowanych przez autorów haseł kluczowych (bądź ich sformułowanie w przypadku braku);
- 3) grupowanie zidentyfikowanych haseł kluczowych.

W zdecydowanej większości usługa profesjonalna (ewentualnie tzw. usługa bogata w wiedzę) była przedmiotem głównych rozważań teoretycznych lub badań empirycznych (88 z 102 artykułów naukowych). W pozostałych zaś przypadkach usługa profesjonalna nie stanowiła głównego przedmiotu artykułu naukowego.

W przeglądzie uwzględniono dodatkowo kontekst relacji występujący pomiędzy podmiotami, tj. B2B (przedsiębiorstwo-przedsiębiorstwo) lub B2C (przedsiębiorstwo-klient indywidualny, tj. konsument). Na rynku B2B przedsiębiorca działa w dynamicznie zmieniających się okolicznościach makro- i mikroekonomicznych, a jego zakup jest aktem organizacyjnym [Ruiz-Alba i in. 2019]. Przedsiębiorca bierze pod uwagę np. uwarunkowania wewnątrz firmy, różnorodność kultury organizacyjnej, jak również godzi cele gospodarcze z indywidualnymi dążeniami pracowników firmy [Arslanagic-Kaladzic i Zabkar 2017]. Klient postrzega zatem wartość w odniesieniu do wielu różnych wymiarów, ponieważ ma różne oczekiwania w zakresie wyników firmowych [Lapierre 1997]. W niniejszym przypadku nie wszystkie badania zostały przeprowadzone na rynku B2B, tego rynku dotyczyły 54 artykuły naukowe. Niektóre opracowania objęły rynek B2C (6 artykułów naukowych, których wnioski uznano za przydatne także w odniesieniu do wyniku B2B), B2B i B2C (1 artykuł naukowy) lub nie podano przedmiotowych informacji (39 artykułów naukowych).

Nie wszystkie artykuły naukowe odnoszą się więc wprost do usługi profesjonalnej. Niektóre z nich dotyczą różnych pokrewnych wątków badawczych (w tym np. jakości usługi profesjonalnej, wartości marki). Badania zostały przeprowadzone ponadto w różnych kontekstach (B2B lub B2C). Poniżej podsumowano te artykuły naukowe, które uznano za najważniejsze, tj. dotyczące usług profesjonalnych (lub usług bogatych w wiedzę), mających za przedmiot wartość dla klienta, przeprowadzonych na rynku B2B.

Tabela 10 – Najistotniejsze artykuły naukowe z systematycznego przeglądu literatury dotyczące wartości usługi profesjonalnej

Autor/Liczba cytowań	Przedmiot artykułu naukowego
[Lapierre 1997] GS: 233	- zdefiniowanie wartości, w tym z czego ona się składa (usługi inżynierijsko-konsultingowe)
[Lapierre, Filiatrault i Chebat 2019] GS: 223	- ocena wpływu jakości, wartości i satysfakcji na intencje klienta zakupu usługi profesjonalnej (usługi konsultingu inżynierijskiego)

[Gil, Berenguer i Cervera 2008] GS: 172	- analiza związków pomiędzy wartością postrzeganą przez klienta, satysfakcją klienta i satysfakcją pracowników (usługi bankowe)
[Whittaker, Ledden i Kalafatis 2007] GS: 171	- dekompozycja pojęcia wartości (usługi konsultingowo-biznesowe) - analiza związków pomiędzy wartością a konstruktami pokrewnymi (np. satysfakcja)
[La i Paul 2009] GS: 119	- przetestowanie modelu predykatów wartości postrzeganej przez klienta (np. konsulting, inżynieria, zarządzanie projektami, IT) - identyfikacja kluczowych czynników pośredniczących pomiędzy rezultatem postrzeganym przez klienta a wartością (np. międzynarodowe doświadczenie firmy, doświadczenie klienta)
[Howden i Pressey 2008] GS: 105	- identyfikacja wymiarów wartości dla klienta w sektorze usług profesjonalnych (ubezpieczenia komercyjne)
[Prior 2013] GS: 64	- zdefiniowanie, jakie aktywności sprzedawców kształtują wartość (np. technologia informacji i komunikacji, inżynieria)
[Heirati, i in. 2016] GS: 52	- analiza korzyści i wad współpracy pomiędzy profesjonalną firmą usługową a klientem (np. doradztwo inżynieryjne, konsulting, IT, usługi marketingowe)
[Baumann, Meunier-FitzHugh i Wilson 2017] GS: 21	- przetestowanie propozycji wartości sprzedawcy w kontekście zgodności z oczekiwaną przez klienta wartością (aukcje biznesowe dzieł sztuki)
[Arslanagic-Kaladzic i Zabkar 2017] GS: 20	- analiza wymiaru finansowego, emocjonalnego i społecznego wartości usług biznesowych - ustalenie źródeł wartości (wiarygodność, reputacja, jakość relacji) i następstw jej dostarczenia (lojalność, satysfakcja)
[Bos-de-Vos, Wamelink i Volker 2016] GS: 20	- analiza pojęcia wartości i procesu jej tworzenia w firmach architektonicznych
[Lyons i Brennan 2019] GS: 4	- ocena wartości relacji (np. finanse, księgowość, HR, zarządzanie)
[Skjøelvik 2017] GS: 4	- przetestowanie wpływu relacji pomiędzy sprzedawcą a klientem na wczesną fazę tworzenia wartości (np. konsulting zarządczy)
[Strandvik, Heinonen i Vollmer 2018] GS: 4	- określenie sposobu współtworzenia wartości przez klienta (technologia informacyjno-komunikacyjna)
[Bagdoniene i Valkauskiene 2018] GS: 2	- charakterystyka procesu współtworzenia wartości dla klienta pomiędzy profesjonalną firmą (usługi biznesowe) a jej klientami
[Baltova i Baltov 2017] GS: 2	- identyfikacja etapów współtworzenia wartości przy dostarczaniu usług profesjonalnych (konsulting)
[Heikka i Nätti 2018] GS: 2	- identyfikacja wymiarów i komponentów wartości (usługi inżynieryjne) - analiza różnic wartości w relacji nowej i ustabilizowanej
[Chih, Zwikael i Restubog 2019] GS: 1	- charakterystyka tworzenia wartości w profesjonalnych projektach usługowych (usługi architektoniczne)
[Järvi, Pynnonen i Hallikas 2014] GS: 1	- analiza tendencji do współtworzenia wartości usługi profesjonalnej przez klientów (zarządzanie kontaktami, technologia informacji i komunikacji)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Lapierre 1997; Lapierre, Filiatrault i Chebat 2019; Gil, Berenguer i Cervera 2008; Whittaker, Ledden i Kalafatis 2007; La i Paul 2009; Howden i Pressey 2008; Prior 2013; Heirati, i in. 2016; Baumann, Meunier-FitzHugh i Wilson 2017; Arslanagic-Kaladzic i Zabkar 2017; Bos-de-Vos, Wamelink i Volker 2016; Lyons i Brennan 2019; Skjøelvik 2017; Strandvik, Heinonen i Vollmer 2018; Bagdoniene i Valkauskiene 2018; Baltova i Baltov 2017; Heikka i Nätti 2018; Chih, Zwikael i Restubog 2019; Järvi, Pynnonen i Hallikas 2014]

* GS – Google Scholar

Najczęściej cytowane artykuły naukowe wg Google Scholar podsumowuje poniższa tabela. Wszystkie artykuły w zestawieniu osiągnęły wynik powyżej 100 w Google Scholar.

Tabela 11 – Najczęściej cytowane artykuły z systematycznego przeglądu literatury dotyczące wartości usługi profesjonalnej

Lp.	Autor/Liczba cytowań Tytuł	Liczba cytowań
1	[Hitt i in. 2001] <i>Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: a Resource-Based Perspective</i>	GS: 2 971
2	[Stabell i Fjeldstad 1998] <i>Configuring Value for Competitive Advantage: on Chains, Shops, and Networks</i>	GS: 2 420
3	[Eggert i Ulaga 2002] <i>Customer Perceived Value: a Substitute in Business Markets?</i>	GS: 1 748
4	[Bowman i Ambrosini 2000] <i>Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy</i>	GS: 1 571
5	[Kuo, Wu i Deng 2009] <i>The Relationships among Service Quality, Perceived Value, Customer Satisfaction, and Post-Purchase Intention in Mobile Value Added Services</i>	GS: 1 276
6	[Schmenner 1986] <i>How Can Service Business Survive and Prosper</i>	GS: 1 262
7	[Patterson, Johnson i Spreng 1997] <i>Modeling the Determinants of Customer Satisfaction for Business-to-Business Professional Services</i>	GS: 1 179
8	[Smith i Colgate 2007] <i>Customer Value Creation: a Practical Framework</i>	GS: 1 117
9	[Kang i James 2004] <i>Service Quality Dimensions: an Examination of Grönroos's Service Quality Model</i>	GS: 1 046
10	[Flint, Woodruff i Gardial 2002] <i>Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context</i>	GS: 1 015
11	[Ulaga 2003] <i>Capturing Value Creation in Business Relationships: a Customer Perspective</i>	GS: 908
12	[Aarikka-Stenroos i Jaakkola 2012] <i>Value Co-Creation in Knowledge Intensive Business Services: a Dyadic Perspective on the Joint Problem Solving Process</i>	GS: 705
13	[Ulaga 2001] <i>Customer Value in Business Markets: an Agenda for Inquiry</i>	GS: 432
14	[Leek i Christodoulides 2012] <i>A Framework of Brand Value in B2B Markets: the Contributing Role of Functional and Emotional Components</i>	GS: 211
15	[Hogan i in. 2011] <i>Reconceptualizing Professional Service Firm Innovation Capability: Scale Development</i>	GS: 190
16	[Gil, Berenguer i Cervera 2008] <i>The Roles of Service Encounters, Service Value, and Job Satisfaction in Achieving Customer Satisfaction in Business Relationships</i>	GS: 172
17	[Woo i Ennew 2005] <i>Measuring Business-to-Business Professional Service Quality and its Consequences</i>	GS: 172
18	[Lian i Laing 2019]	GS: 116

	<i>Relationships in the Purchasing of Business to Business Services: the Role of Personal Relationships</i>	
19	[Nikolova, Reihlen i Schlapfner 2009] <i>Client-Consultant Interaction: Capturing Social Practices of Professional Service Production</i>	GS: 131

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie: [Hitt i in. 2001; Stabell i Fjeldstad 1998; Eggert i Ulaga 2002; Bownman i Ambrosini 2000; Kuo, Wu i Deng 2009; Schmenner 1986; Patterson, Johnson i Spreng 1997; Smith i Colgate 2007; Kang i James 2004; Flint, Woodruff i Gardial 2002; Ulaga 2003; Aarikka-Stenroos i Jaakkola 2012; Ulaga 2001; Leek i Christodoulides 2012; Hogan i in. 2011; Gil, Berenguer i Cervera 2008; Woo i Ennew 2005; Lian i Laing 2019; Nikolova, Reihlen i Schlapfner 2009]

* GS – Google Scholar

* Tabela zawiera 10 najwyższych cytowanych artykułów naukowych Google Scholar i 10 najwyższych cytowanych w Elsevier. Pozycje zostały uszeregowane wg liczby cytowań w Google Scholar. Jedna z 20 pozycji pozycjonowana jest w obydwóch bazach danych najwyższej w przedmiotowym przeglądzie.

Z przedstawionych wyżej artykułów wynika, że wartość usługi profesjonalnej jest złożona. Klienci postrzegają wartość w sposób subiektywny, poprzez pryzmat np. wcześniejszych doświadczeń i oczekiwań bądź kultury organizacyjnej w firmie klienta [Eggert i Ulaga 2002; Whitaker, Ledden i Kalafatis 2007; Bagdoniene i Valkauskiene 2018]. Dodatkowo klienci mogą zmieniać zdanie co do oczekiwanej przez nich wartości [Lyons i Brennan 2019]. Na okresową zmianę oceny wpływają np. osobowość klienta, warunki branżowe czy uwarunkowania organizacyjne w firmie klienta lub etap rozwoju relacji z klientem [Woodruff i Flint 2003; Heikka i Nätti 2008; Howden i Pressey 2008; Aitken i Paton 2016]. Do tej pory nikt nie sformułował jednak definicji wartości usługi profesjonalnej. Opisując te pojęcie badacze [Whittaker, Ledden i Kalafatis 2007; Rahikka, Ulkuniemi i Pekkarinen 2011] nawiązują do wypracowanej przez Zeithaml [1988] koncepcji rozrachunku pomiędzy korzyściami a kosztami. Korzyści obejmują rezultat wyświadczonych usługi i sposób jej świadczenia [Schertzer, Schertzer i Dweyer 2013; Bagdonienie i Valkauskiene 2018]. Jako główne oczekiwanie klienta usługi profesjonalnej identyfikuje się rozwiązanie określonego problemu [Patterson i Spreng 1997; Stewart, Hope i Muhlemann 1998; Woodruff i Flint 2003; Skjølsvik 2017]. Koszty obejmują natomiast elementy finansowe i niefinansowe, tj. poświęcenie czasu lub wysiłku [Patterson i Spreng 1997].

2.3.Składniki wartości usługi profesjonalnej

Wartość usługi profesjonalnej budują poszczególne składowe, w tym korzyści i koszty, zarówno finansowe jak i niefinansowe [Lapierre 1997]. Poszczególne korzyści i koszty można pogrupować w kategorie/wymiary. W poniższej tabeli zaprezentowano przegląd wymiarów identyfikowanych w teorii wartości usług profesjonalnych. Żaden z poniższych artykułów naukowych nie dotyczy usługi prawnej.

Tabela 12 – Przegląd wymiarów wartości usługi profesjonalnej

Autor/Liczba cytowań	Wymiary wartości
[Whittaker, Ledden i Kalafatis 2007] GS:171	<ul style="list-style-type: none"> - funkcjonalny (użyteczność) - epistemiczny (wzbudzenie ciekawości/pragnienia wiedzy) - emocjonalny (emocje i stany afektywne) - stosunek jakości do ceny (percepcja korzyści i poświęcenia) - społeczny (wynikający z interakcji) - wizerunek (utożsamienie z ważnym partnerem)
[Howden i Pressey 2008] GS: 105	<ul style="list-style-type: none"> - <i>know-how</i> (wiedza o biznesie klienta i umiejętność wykorzystania tej wiedzy dla tworzenia dla niego rozwiązań) - zaufanie (dobroć, szczerść, kompetencja) - interakcja personalne (np. brak rotacji personelu) - obsługa (wsparcie, rozpatrywanie zażaleń) - lokalizacja (świadczenia materialne) - koszty pośrednie i bezpośrednie (np. cena, wysiłek)
[Prior 2013] GS: 64	<ul style="list-style-type: none"> - funkcjonalny (użyteczność/rozwiązanie problemu) - emocjonalny (szczęście/satysfakcja) - społeczny (polepszenie statusu społecznego) - warunkowy (koszty związane z poszukiwaniem ofert alternatywnych) - epistemiczny (wzbudzenie ciekawości/pragnienia wiedzy)
[Candi i Kahn 2016] GS: 29	<ul style="list-style-type: none"> - funkcjonalny - emocjonalny - społeczny
[Arslanagic-Kaladzic i Zabkar 2017] GS: 20	<ul style="list-style-type: none"> - funkcjonalny - emocjonalny - społeczny
[Lyons i Brennan 2019] GS: 4	<ul style="list-style-type: none"> - czasowość (porównanie obecnych i przeszłych wysiłków/przewidywanie przyszłych korzyści) - materialność (redukcja kosztów, poprawa procesów usługowych) - temperament (np. zaufanie, zaangażowanie) - kompromis (porównanie postrzeganych korzyści i kosztów)
[Heikka i Nätti 2018] GS: 2	<ul style="list-style-type: none"> - funkcjonalny (zrozumienie kontekstu, zarządzanie projektami, aktywna komunikacja) - ekonomiczny (konkurencyjna cena, oszczędności) - emocjonalny (zaufanie, zaangażowanie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Whittaker, Ledden i Kalafatis 2007; Howden i Pressey 2008; Prior 2013; Candi i Kahn 2016; Arslanagic-Kaladzic i Zabkar 2017; Lyons i Brennan 2019; Heikka i Nätti 2018]

* GS – Google Scholar

Pomimo, że większość analizowanych elementów wartości usługi profesjonalnej mieści się w kategorii wartości funkcjonalnej, dostrzega się również istnienie elementów wartości emocjonalnej i społecznej. Dotyczy to także sektora B2B [np. częściowo Whittaker, Ledden i Kalafatis 2007; Candi i Kahn 2016; Arslanagic-Kaladzic i Zabkar 2017]. Wartość funkcjonalną utożsamia się z korzyściami użytkowymi i ekonomicznymi [Whittaker, Ledden i Kalafatis 2007; Arslanagic-Kaladzic i Zabkar 2017], emocjonalny ze zdolnością do wzbudzania emocji i stanów afektywnych [Prior 2013; Candi i Kahn 2016], a społeczny z polepszeniem statusu społecznego czy budowaniem poczucia przynależności do grupy [Prior 2013; Candi i Kahn 2016]. Wymiary wartości usługi profesjonalnej mogą podlegać hierarchizacji przez klientów, tj. ocenie, który z nich ma największe znaczenie [Kumar i Grisaffe 2004]. Do tej pory nikt nie zbadał jednak, czy istnieje zbieżność czy rozbieżność w postrzeganiu wartości usługi profesjonalnej przez usługodawców i ich klientów.

Wymiary wartości usługi profesjonalnej podlegają też innej kategoryzacji. W ramach wartości usługi profesjonalnej bardzo często analizuje się jej jakość [np. Clow, Tripp i James 1996; Patterson i Sharma 1999; Kumar i Grisaffe 2004; Aga i Safakli 2017; Pemer i Skjølsvik 2019; Roy, Sreejesh i Bhatia 2019]. Badanie jakości zaowocowało rozważaniami na temat jej zarządzania w profesjonalnej firmie usługowej [Nollet 1994; Holschbach i Hofmann 2011]. Następnym analizowanym aspektem związanym z wartością usługi profesjonalnej jest profesjonalizm i zarządzanie wiedzą wewnątrz organizacji [Empson 2001; Robertson, Scarbrough i Swan 2003; Swart i Kinnie 2010; Fu 2015]. Zwraca się np. uwagę na procesy zarządzania wiedzą, w tym zapewnienie autonomii pracy i kumulowania wiedzy wewnątrz organizacji. Sphorer i Maglio [2008], Hogan i in. [2011], Bello i in [2015] oraz D'Antone i Santos [2016] zajęli się z kolei innowacjami w profesjonalnych firmach usługowych. Uznano, że innowacyjne rozwiązania w tych firmach opierają się na eksperckim kapitale wiedzy.

Przegląd elementów (składników) tworzących wartość usługi profesjonalnej prezentuje poniższa tabela.

Tabela 13 – Przegląd elementów wartości usługi profesjonalnej

Autor/Liczba cytowań	Elementy wartości usługi profesjonalnej
[Kumar i Grisaffe 2004] GS: 118	innowacje
[Rahikka, Ulkuniemi i Pekkarinen 2011] GS: 92	asysta profesjonalisty w realizacji celów
[McNeilly i Barr 2006] GS: 74	dotrzymanie terminów, utrzymywanie dobrych stosunków z pracownikami klienta, dostępność, wiedza branżowa
[Amonini i in. 2010] GS: 64	innowacje, specjalizacja w danej dziedzinie, doświadczenie, rezultat, wykonalne rekomendacje
[McColl, Truong i Rocca 2018] GS: 64	terminowość wykonania zlecenia
[Prior 2013] GS: 64	terminowość wykonania zlecenia, dokładność
[Stewart, Hope i Muhlemann 1998] GS: 59	profesjonalizm, sposób komunikacji, cena i sposób fakturowania, niezawodność, dostępność, świadectwa materialne
[Madhavarani i Hunt 2017] GS: 33	wiedza o klientach, wiedza ekspercka, kreatywność, dopasowanie usługi do potrzeb klienta
[Roy, Sreejesh i Bhatia 2019] GS: 5	doświadczenie
[Strandvik, Heinonen i Vollmer 2018] GS: 4	dzielenie się wiedzą, wsparcie w implementacji proponowanych rozwiązań
[Rieman 2008] GS: -	zrozumienie potrzeb klienta, wiedza o planowaniu finansowym
[Robotham 2013] GS: -	nowoczesne technologie usługodawców

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kumar i Grisaffe 2004; Rahikka, Ulkuniemi i Pekkarinen 2011; McNeilly i Barr 2006; Amonini i in 2010; Prior 2013; Stewart, Hope i Muhlemann 1998; Madhavarani i Hunt 2017; Roy, Sreejesh i Bhatia 2019; Strandvik, Heinonen i Vollmer 2018; McColl, Truong i Rocca 2018; Rieman 2008; Robotham 2013]

* GS – Google Scholar

W analizowanych artykułach stwierdzono też różną przydatność zastosowania skali SERVQUAL. Przykładowo Aga i Safakli [2017] stwierdzili, że skala ta jest odpowiednia dla badania wartości usługi profesjonalnej, a z kolei Stewart, Hope i Muhlemann [1998] dowodzą, że składowe tej skali są nieodpowiednie dla celów takiego badania.

2.4. Proces tworzenia wartości usługi profesjonalnej

Aspekt włączenia klienta w proces tworzenia usługi profesjonalnej znalazł bardzo szerokie odzwierciedlenie w literaturze dotyczącej usług profesjonalnych [Chan, Yim i Lam 2010; Aarikka-Stenroos i Jaakkola 2012; Järvi, Pynnonen i Hallikas 2014; Greer 2015; Aitken i Paton 2016; Heirati i in. 2016; Ronnberg i in 2016; Baltova i Baltov 2017; Baumann i in. 2017; Neghina i in. 2017; Bagdonienė i Valkauskienė 2018; Barreto i Martins 2018; Chih, Zwikael i Resubog 2019; Prior, Keranen i Koskela 2019; Wilden i in. 2019]. Spowodowane jest to faktem, że usługa profesjonalna wymaga dopasowania do indywidualnych potrzeb klienta, co trudno osiągnąć bez jego udziału. Strony wymiany są więc od siebie zależne [Chan, Yim i Lam 2010; Heirati i in. 2016]. Rola klienta jako współtwórcy wartości usługi profesjonalnej wpisuje się w wiele z aktualnych założeń logiki usługowej dominacji [Vargo i Lush 2004; Vargo i Lush 2008; zmodyfikowane ostatecznie w: Vargo i Lush 2016]. Podstawą wymiany jest usługa. W procesie wymiany usługi profesjonalnej istotną rolę odgrywają indywidualne umiejętności i zdolności pracowników składające się na ogólny widoczny wynik dla klienta. Usługę profesjonalną współtworzy profesjonalista z klientem, ale na ostateczny wynik wpłynąć mogą inne osoby, np. podmioty pozostające z klientem w bliskiej relacji gospodarczych, co szczególności dotyczy rynku B2B (wartość współtworzy wiele podmiotów, łącznie z beneficjentem). Wartość dla klienta powstaje w wyniku unikalnego aktu konsumpcji klienta, tj. tworzona jest *value-in-use* i *value-in-context* (podmioty nie mogą dostarczać wartości, ale mogą uczestniczyć w jej tworzeniu i czynić przedmiotowe propozycje). Wykorzystanie wiedzy i umiejętności w procesie świadczenia usługi zorientowane jest na korzyść beneficjenta (najczęściej klienta), który może ją porównywać do wcześniejszych doświadczeń (usługowy punkt widzenia jest zorientowany na korzyść beneficjenta i relacyjny). Do źródeł korzyści strategicznych firmy profesjonalisty zalicza się specjalistyczną wiedzę i *know-how* (zasoby operacyjne są podstawowym źródłem korzyści strategicznych). Końcowo współtworzenie wartości usługi profesjonalnej jest koordynowane przez układy i instytucje tworzone przez zaangażowane podmioty, np. realizacja zadań w odbywa się w ramach uzgodnionych przez uczestników procesu norm społecznych (np. zasady zachowania w negocjacjach biznesowych).

W literaturze dotyczącej usług profesjonalnych prezentuje się różne podejścia dotyczące współtworzenia wartości. Udział klienta w kreowaniu usługi profesjonalnej definiuje się jako konstrukt behawiorystyczny, odnoszący się do jego aktywności i zasobów (materialnych lub

niematerialnych) angażowanych w celu świadczenia i dostarczenia usługi. Konstruktor ten mierzy zakres, w jakim klienci przekazują i dzielą się informacjami, wiedzą, emocjami czynią sugestie i są zaangażowani w podejmowanie decyzji [Hirvonen i Helander 2001; Bolton i in. 2004; Chan, Yim i Lam 2010]. Zbliżony pogląd w omawianym temacie prezentują Prior, Keränen i Koskela [2019], odnosząc partycypację klienta do stopnia zaangażowania poszczególnych jednostek w świadczenie usług i ich dostarczenie przy użyciu konstruktywnego wysiłku, wiedzy, informacji lub innych zasobów. Payne, Storbacka i Frow [2008] sprowadzają tworzenie wartości przez klienta do serii aktywności wykonywanych przez niego do osiągnięcia określonego celu. Według Chih, Zwikael and Restubog [2019] współtworzenie wartości to natomiast interaktywny proces integracji zasobów, obejmujący dużą liczbę uczestników, mający na celu obopólną korzyść. Ich zdaniem integracja zasobów opiera się na włączeniu klienta jako aktywnego uczestnika w projektowanie i rozwijanie spersonalizowanych produktów, usług i doświadczeń. Poprzez kontakty pomiędzy usługodawcą i klientem zostaje wspólnie wypracowany zakres niezbędnych usług. Kontakty te stanowią jednocześnie okazję dla klienta do obserwacji i oceny zachowania usługodawcy. Edvardsson i in. [2011] zauważają, że proces współkreowania wartości i doświadczenia klienta nie może być rozumiany w oderwaniu od systemu usługowego, w którym są zakorzenione. System usługowy stanowi konfigurację zasobów klienta i usługodawcy, które umożliwiają, wspierają i prowadzą przez współkreowanie wartości, w efekcie czego powstaje doświadczenie klienta.

W przedmiocie etapów procesu współtworzenia wartości usługi profesjonalnej badacze reprezentują bardzo różne poglądy, które zostały podsumowane w poniższej tabeli.

Tabela 14 – Przegląd w zakresie procesu współtworzenia wartości w sektorze usług profesjonalnych

Autor/Liczba cytowań	Proces współtworzenia wartości
[Aarikka Stenroos i Jaakkola 2012] GS: 705	<ol style="list-style-type: none"> 1) diagnozowanie potrzeb 2) tworzenie rozwiązania 3) organizowanie procesu i zasobów 4) implementacja rozwiązania 5) zarządzanie ewentualnym konfliktem pomiędzy stronami
[Nikolova, Reihlen i Schlapfner 2009] GS: 131	<ol style="list-style-type: none"> 1) faza przed projektem (akwirowanie projektu) 2) praktyki konsultingowe 3) faza po projekcie (komunikowanie rozwiązań) 4) koordynacja oczekiwań

[Rönnerberg Sjödin, Parida i Wincent 2016] GS: 56	<ol style="list-style-type: none"> 1) zdefiniowanie wymagań (identyfikacja potrzeb klienta, które nie muszą być znane bądź wyartykułowane i tworzenie wspólnego zrozumienia potrzeb operacyjnych klienta) 2) dopasowanie i integracja (wspólne projektowanie, modyfikowanie lub wybór produktów i rozwiązań usługowych, dopasowanych do otoczenia operacyjnego, ustalanie porozumień umownych) 3) implementacja i faza operatywna (dostarczanie i implementowanie rozwiązań, uczestniczenie w startupach, praca w środowisku operacyjnym)
[Pemer i Skjølsvik 2019] GS: 3	<ol style="list-style-type: none"> 1) faza <i>ex ante</i> – przed zainicjowaniem zadania klienta i jako część procesu zakupu: projektowanie tego, co ma być dostarczone dla klienta i tworzenie wiarygodnej obietnicy dla klienta 2) faza podczas realizacji zadania i interakcji pomiędzy profesjonalistą podobna do tradycyjnego myślenia o współprodukcji 3) faza <i>ex post</i> – po zakończeniu zadania, która może korespondować z <i>value-in-use</i>
[Bagdoniene i Valkauskiene 2018] GS: 2	<ol style="list-style-type: none"> 1) procesy tworzenia wartości przeprowadzane przez usługodawcę: <ul style="list-style-type: none"> - budowanie zaufania i relacji opartej na zaufaniu - identyfikacja potrzeb klienta w celu zaproponowania odpowiednich rozwiązań - wyjaśnienie roli klienta 2) procesy tworzenia wartości przeprowadzane przez klienta: <ul style="list-style-type: none"> - motywowanie siebie do włączenia w proces tworzenia wartości z usługodawcą - dążenie do efektywności usług 3) procesy tworzenia wartości przeprowadzane wspólnie przez usługodawcę i klienta: <ul style="list-style-type: none"> - włączenie się i zaangażowanie w obustronne i długoterminowe działania - identyfikacja szans dla dwutorowego rozwoju współpracy - tworzenie warunków dla obopólnego wzrostu
[Chih, Zwikael i Restubog 2019] GS: 1	<ol style="list-style-type: none"> 1) <i>input</i>: dostarczany przez usługodawcę, tj. operacyjne zasoby (wiedza i kompetencje) oraz <i>input</i> dostarczany przez klienta, tj. operacyjne zasoby (poziom wiedzy profesjonalnej, motywacja do interakcji) 2) <i>process</i>: interakcja pomiędzy profesjonalistą a klientem 3) <i>outcome</i>: odbierany przez klienta: <i>value-in-use</i> doświadczana przez klienta i <i>value-for-firm</i> doświadczana przez firmę

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Aarikka-Stenroos i Jaakkola 2012; Nikolova, Reihlen i Schlapfner 2009; Rönnerberg Sjödin, Parida i Wincent 2016; Pemer i Skjølsvik 2019; Bagdoniene i Valkauskiene 2018; Chih, Zwikael i Restubog 2019]

* GS – Google Scholar

Niewątpliwie włączenie klienta w współtworzenie wartości przynosi wiele korzyści w postaci możliwości efektywnego rozwiązania jego problemu [Sieg i in. 2012], stworzenia usługi dopasowanej do jego potrzeb, pogłębienia wzajemnej relacji i zmniejszenie poziomu ryzyka odczuwanego przez klienta (poprzez współdziałanie w podejmowaniu decyzji), [Chan, Yim i Lam 2010]. Pomimo tych korzyści w literaturze [Chan, Yim i Lam 2010; Hirvonen i Helander 2011; Chih, Zwikael i Restubog 2019] wskazuje się również na negatywne skutki tego procesu. Do trudności zalicza się przykładowo możliwy konflikt, niekompatybilne oczekiwania, wydłużenie czasu realizacji usługi czy stres pracowników w związku z utratą

kontroli nad procesem świadczenia usługi. Powiększanie postrzeganych przez klienta korzyści wymaga więc podjęcia wysiłku obu stron wymiany, w tym przeanalizowania potencjalnych obaw klienta przez profesjonalistę i otwarty sposób komunikowania przez klienta.

2.5. Wartość usługi profesjonalnej w teorii zachowania klienta i marketingu relacji

Jak wskazano w rozdziale 1 wartość może być oceniana w kontekście ogólnej relacji pomiędzy klientem a sprzedawcą [np. Ravald i Grönroos 1996; Payne i Holt 1999]. To samo dotyczy wartości usługi profesjonalnej [Hirvonen i Helander 2001; Amonini i in. 2010; Schertzer, Schertzer i Dweyer 2013; Fu 2015; Lian i Laing 2019]. W zakresie marketingu relacji usługi profesjonalnej wskazuje się na korzyści wynikające np. z posiadania jednej osoby kontaktowej [Paulin, Ferguson i Payaud 2000], efektywne rozwiązywanie problemów [Nikolova, Reihlen i Schlapner 2009], interakcję wykraczającą poza kontekst biznesowy [Macintosh 2009], wiedzę profesjonalisty o jego kliencie [Sieg i in. 2012], dzielenie się wiedzą przez profesjonalistę z klientem [Nätti i Still 2007] oraz okazywanie uprzejmości przez profesjonalistę wobec klienta [Cassidy i Nyadzayo 2017].

Relacje na poziomie indywidualnym wpływają na decyzję klientów w przedmiocie zakupów również w sektorze B2B [Skjølsvik 2017]. Klienci przed zakupem poszukują informacji w przedmiocie usługodawcy [Day i Barksdale 1994]. Ich opinie kształtować mogą czynniki takie jak reputacja profesjonalnej firmy usługowej, wiedza o sektorze, w którym operuje klient [Sonmez i Moorhouse 2010] czy dokładne określenie przedmiotu wyświadczanej usługi, tj. specyfikacja [Day i Barksdale 1994].

2.6. Związki pomiędzy wartością usługi profesjonalnej a innymi konstruktami

Badacze [Lapierre 1997; np. Lyons i Brennan 2019] są zgodni co do tego, że jakość i wartość usługi profesjonalnej to konstrukty odmienne. Jakość najczęściej poprzedza i pozytywnie wpływa na wartość [Patterson i Spreng 1997; Kumar i Grisaffe 2004]. Oznacza to, że jakość stanowi jeden ze składników wartości. Potwierdzają to np. wnioski Lapierre, Filiatrault i Chebat [2019], którzy stwierdzają, że wartość kształtowana przez np. jakość

wpływa na satysfakcję klienta. Przegląd wniosków w przedmiocie wartości i jakości został podsumowano w poniższej tabeli.

Tabela 15 – Związki pomiędzy jakością a wartością usługi profesjonalnej

Autor/Liczba cytowań	Jakość	Wartość
[Patterson, Johnson i Spreng 1997] GS: 1 179	bezpośredni poprzednik wartości	kluczowe spoiwo pomiędzy jakością a intencją (ponownego zakupu)
[Lapierre 1997] GS: 233	komponent wartości	poza jakością składa się z ceny
[Lapierre, Filiatrault i Chebat 2019] GS: 223	komponent wartości	tworzona np. dzięki jakości
[Whittaker, Ledden i Kalafatis 2007]	poprzednik wartości	-
[Trasorras, Weinstein i Abratt 2009] GS: 178	korzyść konstytuująca wartość	kompromis pomiędzy korzyściami (np. jakość, usługa i wizerunek, np.) a poświęceniami (np. koszty, stres, czas, np.)
[Gil, Berenguer i Cervera 2008] GS: 172	pogląd o usłudze (dający jej przewagę)	efekt jakości
[Kumar i Grisaffe 2004] GS: 118	czynnik pozytywnie wpływający na wartość	-
[Stewart, Hope i Muhlemann 1998] GS: 59	forma podejścia implikująca ogólny osąd o usłudze i mająca związek z atrybutami samej usługi	stopień, w jakim usługa jest dla klienta korzystna i pozwala mu na efektywne prowadzenie biznesu
[Arslanagic-Kalajdzic i Zabkar 2017] GS: 20	komponent funkcjonalnego wymiaru wartości	percepcja funkcjonalnych, emocjonalnych i społecznych korzyści i poświęceń związanych z ofertą usługodawcy
[Stangl, Kastner i Prayag 2017] GS: 33	-	bardziej abstrakcyjna od jakości, obejmuje np. prestiż i wygodę
[Roy i Bhatia 2019] GS: 5	element tworzony przez percepcję lub ocenę atrybutów	tworzona jest np. poprzez jakość
[Lyons i Brennan 2019] GS: 4	standard osiągany w zakresie rezultatu usługi	ogólny osąd użyteczności w oparciu tego, co jest otrzymywane i dawane

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Patterson i Spreng 1997; Lapierre 1997; Lapierre, Filiatrault i Chebat 2019; Whitaker, Ledden i Kalafatis 2007; Trasorras, Weinstein i Abratt 2009; Gil, Berenguer i Cervera

2008; Kumar, Grisaffe 2004; Stewart, Hope i Muhlemann 1998; Arslanagic-Kalajdzic i Zabkar 2017; Stangl, Kastner i Prayag 2017; Roy i Bhatia 2019; Lyons i Brennan 2019]

* GS – Google Scholar

Satysfakcja to również konstrukt odmienny od wartości. Wartość usługi profesjonalnej poprzedza uzyskanie satysfakcji przez klienta [Patterson i Spreng 1997; Woo i Ennew 2005; Gil, Berenguer i Cervera 2008; La i Paul 2009; Cameran, Moizer i Pettiniccho 2010; Lapierre, Filiatrault i Chebat 2019]. Według ustaleń Candi i Kahn [2016] wartość funkcjonalna ma największy wpływ na satysfakcję, emocjonalna trochę mniejszy, a najmniejszy wartość społeczna. Satysfakcja stanowi podstawę dla dokonywania przez klienta powtórnych zakupów, czyli jest źródłem lojalności [Ford 2003; Whittaker, Ledden i Kalafatis 2007; Lapierre, Filiatrault i Chebat 2019].

2.7. Rola reputacji/marki i zaufania w tworzeniu i percepcji wartości usługi profesjonalnej

Wartość marki/reputacja¹⁵ stanowi istotną część rozważań w zakresie wartości usługi profesjonalnej [Nachum 1996; Sharp 1996; Greenwood i in 2005; Biedenbach, Amonini i in. 2010; Bengtsson i Wincent 2011; Leek i Christodoulides 2012; Lynch i Chernatony 2014; Walsh, Beatty i Holloway 2015]. Z wniosków przedstawionych przez badaczy [np. Sharp 1996; Greenwood i in. 2015] wynika, że reputacja odgrywa ważną rolę dla polepszenia pozycji konkurencyjnej profesjonalnych firm usługowych, ponieważ jest sygnałem społecznym zmniejszającym niepewność potencjalnego klienta. Wartość marki/reputacja składa się z komponentu funkcjonalnego (np. niezawodność, innowacyjność) oraz emocjonalnego (np. ograniczenie ryzyka, zaufanie), [Leek i Christodoulides 2012; Lynch i Chernatony 2014].

Zaufanie ma fundamentalne znaczenie dla utrzymywania dobrej relacji pomiędzy sprzedawcą a klientem [Payne i Holt 1999; So i Sculli 2002; Chong, Yang i Wong 2003; Zabkar i Brencic 2004; Cater 2007; Gegenmüller i Greschuchna 2014], co dotyczy również

¹⁵ Wartość marki stanowi zespół aktywów i pasywów związanych z marką, jej nazwą i symbolem, które negatywnie lub pozytywnie wpływają na odbiór wartości dostarczanej przez produkt lub usługę przedsiębiorstwu i/lub klientom tego przedsiębiorstwa [Leek i Christodoulides 2012]. Reputację utożsamia się natomiast ze zbiorem historycznych działań organizacji, które prowadzą do jej postrzegania przez klientów w sposób reprezentujący jakość, wartość lub konkurencyjność. Reputacja stanowi sygnał/obietnicę wartości [Amonini i in. 2010; Walsh, Beatty i Holloway 2015].

usługi profesjonalnej [Patterson i Sharma 1999; Hanlon 2004; Rosenbaum, Massiah i Jackson 2006; Frow 2007; Bagdoniene i Jakstaite 2009; Macintosh 2009]. Klienci, którzy ufają swoim usługodawcom, są skłonni do kontynuowania relacji i lojalni [Patterson i Sharma 1999; Chai, Malhotra i Alpert 2015; Hannan i in. 2017]. W relacji B2B zaufanie występuje w stosunku do całej organizacji bądź jednostek włączonych w jej w strukturę [Zieliński 2019].

Zaufanie rozumie się jako optymistyczne oczekiwanie wobec zachowania drugiej strony bądź gotowość do polegania na partnerze [Bagdoniene i Jakstaite 2009]. Zależy ono od wiary klienta w zdolności usługodawcy, jego dobroć, przewidywalność i uczciwość [Caceres i Paparoidamis 2007; Schuhmann i in 2010]. Składa się z dwóch komponentów. Pierwszy z nich to zaufanie kognitywne (bazujące na wiedzy), mające obiektywną naturę i oparte na racjonalnej ocenie, czy drugiej stronie można ufać. Zaufanie kognitywne wiąże się więc z postrzeganą wiarygodnością, opiera się na eksperckiej wiedzy i wynikach dostarczonych przez profesjonalistę (np. kompetencja, niezawodność). Wynika ze zgromadzonej wiedzy przez klienta, że jego partner wywiąże się ze swoich obowiązków (przewidywalność). Wiedza ta bazuje na podstawie obserwacji tego partnera. Zaufanie afektywne (zwane emocjonalnym, interpersonalnym lub relacyjnym) ma naturę subiektywną i bazuje na uczuciach, emocjach oraz nastrojach. Wiąże się z emocjonalnością, wzbudzaną przez uczucia do sprzedawcy przez przykładowo jego grzeczność, przyjazność, uprzejmość. Istotą zaufania afektywnego jest możliwość polegania na partnerze relacji w oparciu o postrzegane emocje. Udział klienta w tworzeniu usługi sprawia, że ich zaangażowanie staje się emocjonalne [Johnson i Grayson 2005; Chai, Malhotram i Alpert 2015; Punyatoya 2019].

Zaufanie kognitywne wpływa na postrzeganie wartości użytkowej, a zaufanie afektywne na postrzeganie wartości hedonistycznej [Johnson i Grayson 2005; Chai, Malhotram i Alpert 2015]. W sektorze usług profesjonalnych zaufanie może mieć wymiar zarówno kognitywny jak i afektywny. Wiedza profesjonalisty zwiastuje zaufanie kognitywne, a wspólne wartości zaufanie afektywne [Johnson i Grayson 2005]. Jeżeli sygnały reputacji w profesjonalnej firmie usługowej są silne (budujące zaufanie afektywne), początkowe interakcje (budujące zaufanie kognitywne) mogą być okazją do potwierdzenia pierwotnych wrażeń. Zaufanie kognitywne występuje po jednej lub kilku interakcjach (przyczynia się do niego zadowolenie klienta). Johnson i Grayson [2005] sugerują, że zaufanie afektywne ma niewielki wpływ na relacje z dostawcami usług profesjonalnych (tu: doradztwo finansowe). Może ono jednak ułatwiać stosunki interpersonalne, mające wpływ na wyniki ekonomiczne (np.

efektywność sprzedaży), [Anderson i Narus 1984]. W relacji pomiędzy przedsiębiorstwami stan niepełnego zaufania można redukować poprzez zachowywanie należytej staranności (przyjętej w stosunkach kupieckich) oraz zabezpieczenia umowne [Williamson 1993].

Zaufanie może występować jako stan przed podjęciem współpracy lub jako efekt tej współpracy. Na obu tych etapach zaufanie odgrywa ważną rolę. Przed zakupem nabywca może oceniać usługę na podstawie zaufania do usługodawcy (tj. na podstawie wiary w jego zdolności). Ze względu na brak profesjonalnej wiedzy klient usługi profesjonalnej zazwyczaj nie jest w stanie jej ocenić przed konsumpcją [Mazur 2002]. Klient może oceniać jednak również usługę na podstawie swoich dotychczasowych doświadczeń, tj. subiektywnej oceny efektów dostarczonych przez profesjonalistę (np. efektywne rozwiązanie określonego problemu). W tym drugim przypadku zaufanie tworzy się na skutek relacji. Fakt, iż zaufanie może występować na różnych etapach relacji został potwierdzony w literaturze.

Według niektórych autorów [Sirdeshmukh, Singh i Sabol 2002; Chong, Yang i Wong 2003; Massiah i Jackson 2006; Bonson-Ponte, Carvajal-Trujillo i Escobar-Rodriguez 2015; Chai, Malhotram i Alpert 2015; Perner i Skjølsvik 2019; Rosenbaum, Chang i in. 2020] zaufanie wpływa na przekazywaną klientowi wartość (tj. zaufanie poprzedza wartość, a więc relację). Podobnie w usługach profesjonalnych Arslanagic-Kaladizic i Zabkar [2017] identyfikują reputację firmy i wiarygodność obejmującą zaufanie oraz jakość relacji jako czynniki poprzedzające wartość.

Z kolei Heri [2017] uważa, że wartość poprzedza satysfakcję, która to poprzedza zaufanie. Podobny pogląd reprezentują Kim, Zhao i Yang [2011]. Również i Karjaluoto i in. [2012] wykazali, iż to wartość wpływa na zaufanie i dalej lojalność. Taki związek pomiędzy wartością a zaufaniem został zidentyfikowany również w zakresie usług profesjonalnych przez Rosenbaum, Massiah i Jackson [2006]. Stwierdzili oni, że zaufanie w relacji B2B jest zazwyczaj konsekwencją satysfakcji i doświadczenia.

W literaturze dotyczącej usług profesjonalnych [Cater 2007; Frow 2007] zaufanie odróżnia się też od zaangażowania. Ustalono np., że zaufanie pozytywnie wpływa na zaangażowanie w relację [Patterson i Sharma 1999].

3. Usługa prawna jako usługa profesjonalna i składniki jej wartości

W niniejszej części tej scharakteryzowano globalny i polski rynek usług prawnych, istotę usługi prawnej jako usługi profesjonalnej, sposób świadczenia usługi prawnej, uwarunkowania wykonywania zawodu radcy prawnego oraz adwokata, jak również przegląd wniosków z zakresu wartości usługi prawnej. W rozdziale opisano, czym jest usługa prawna i co ustalono do tej pory w przedmiocie jej wartości.

3.1. Charakterystyka rynku prawnego

Charakterystyka globalnego i polskiego rynku prawnego ma celu przedstawienie uwarunkowań świadczenia usług prawnych jako usług profesjonalnych.

3.1.1. Globalny rynek usług prawnych

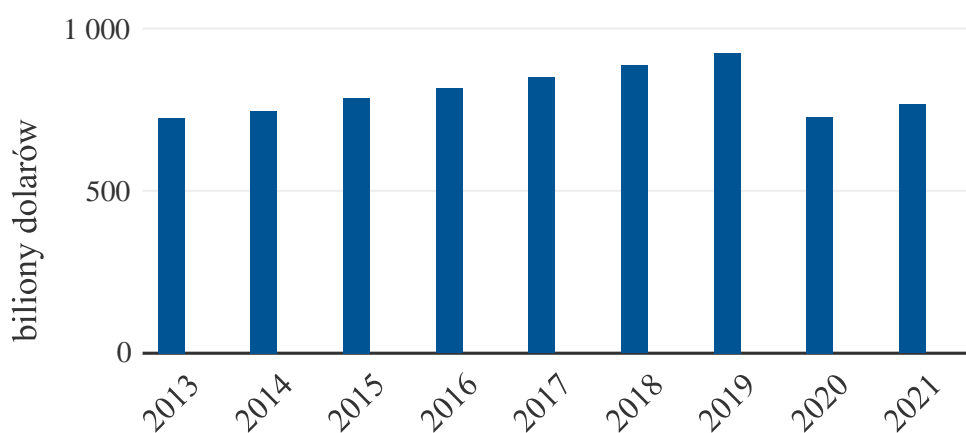
Rynek prawny XXI w. ukształtowało wiele czynników, takich jak:

- globalne połączenie firm prawniczych;
- rozpowszechniający się outsourcing;
- rozwój nowych technologii;
- tworzenie wewnętrznych departamentów prawnych w firmach;
- pojawienie się alternatywnych możliwości w zakresie korzystania z pomocy prawnej (firmy nieprawnicze świadczące niektóre usługi prawne, np. z zakresu przeglądu dokumentów lub zarządzania ryzykiem), [Replogle 2017; Wilkins i Ferrer 2018];
- zmiana usługi prawnej w usługę o charakterze biznesowym oraz;
- międzynarodowa współpraca gospodarcza, umacnianie wspólnoty europejskiej i integracja wspólnoty z innymi krajami [Czarny i Menkes 2014; Czarny i Menkes 2015; Kuźniar i Menkes 2020].

Globalny rynek prawny ma osiągnąć w 2021 r. wartość 767 bilionów dolarów [Statista 2019; Statista 2021]¹⁶. Prawie połowę globalnego rynku prawnego reprezentują firmy z siedzibą w Stanach Zjednoczonych. Niemalże 30 % rynku przypada rozwiniętym krajom Unii Europejskiej, przy czym dostrzegany jest również potencjał rozwojowy krajów azjatyckich. Rynek usług prawnych najslabiej rozwinięty jest w Afryce [Global Legal Service 2017; Business Research Company 2021].

Trend rozwojowy globalnego rynku prawnego przedstawia poniższy wykres.

Wykres 4 – Wielkość globalnego rynku prawnego



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Statista 2019; Statista 2021]¹⁷

Dostępność do wykonywania zawodu oraz konsumpcja usług prawnych jest zróżnicowana na świecie, choć stałą tendencją jest większe zapotrzebowanie na usługi prawne na rynku B2B niż B2C. Jako wspólne globalne wyzwanie prawników identyfikuje się utrzymanie klienta poprzez zróżnicowaną ofertę usług prawnych, dopasowanie tej oferty do oczekiwań klienta wraz z zapewnieniem wysokiej jakości tych usług [Global Legal Services 2017; Business Research Company 2021]. Za najistotniejsze czynniki wpływające na strategiczny rozwój sektora usług prawnych uważa się z kolei nowe technologie, inwestycje w systemy ochrony danych osobowych, outsourcing procesów niestanowiących kluczowego obszaru działalności kancelarii prawnej (np. doradztwo specjalizacyjne, usługi biznesowe), jak

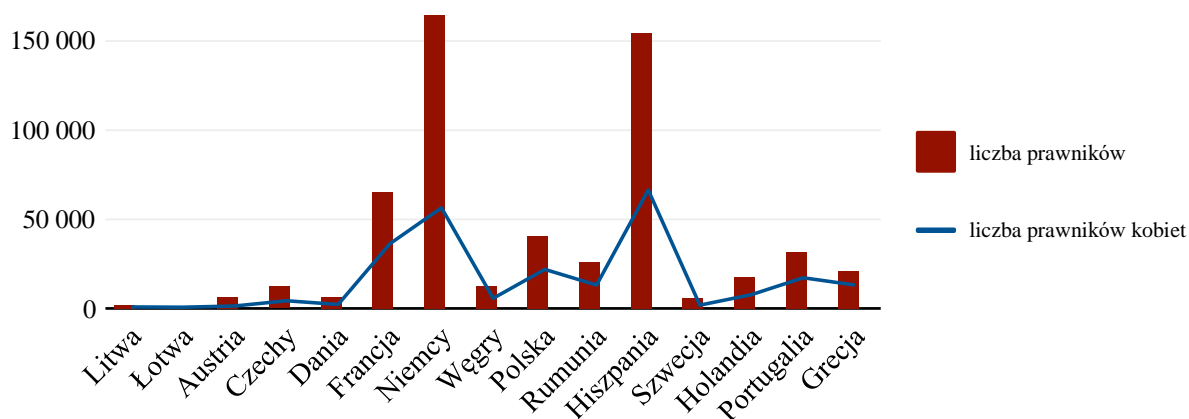
¹⁶ W przedmiotowym badaniu [Statista 2019] uwzględniono zarówno prawników zewnętrznych jak i wewnętrznych (*in house*). Wzrost nie jest tak duży jak przewidywano w 2019 r. ze względu na pandemię COVID 19 [Statista 2021].

¹⁷ Dane dotyczące trendu wzrostu globalnego rynku prawnego zebrano w 2019 – 2021 r. Załamanie w 2020 r. jest spowodowane pandemią COVID 19. Według Business Research Company [2021] po pandemii COVID 19 przewidywany jest ponowne ożywienie globalnego rynku prawnego w 2023 r. do kwoty 845,7 bilionów dolarów.

również ekspansję geograficzną poprzez partnerstwo i współpracę [Statista 2021; Business Research Company 2021]. W szczególności podkreśla się znaczenie nowych technologii, zmieniających sposób pracy prawników np. w zakresie przetwarzania danych lub przeprowadzania analiz prawnych (np. sztuczna inteligencja ułatwiająca zautomatyzowane wyszukiwanie przypadków prawnych).

W samej Europie liczba prawników wykonujących zawód jest również zróżnicowana, przy czym liczba kobiet prawników reprezentuje co do zasady mniejszą część zawodowej społeczności.

Wykres 5 – Liczba prawników w wybranych krajach w Europie



Źródło: opracowanie własne na podstawie [CCBE 2018]¹⁸

Nie istnieją analogiczne zbiorcze dane dotyczące popytu na usługi prawne w różnych krajach. Z pewnością jednak na popyt ten wpływa świadomość prawna danej społeczności (w tym korzystanie z tzw. ubezpieczeń ochrony prawnej)¹⁹ oraz dozwolone formy alternatywnej pomocy prawnej.

¹⁸ Dane zebrane w CCBE w 2018 r. na podstawie statystyk z 2017 r. Nie są dostępne aktualne dane uwzględniające liczbę prawników w każdym z tych krajów na 02.2021 r.

¹⁹ Ubezpieczenie ochrony prawnej stanowi polisę ubezpieczonego, która chroni przed ponoszeniem kosztów pomocy prawnej i kosztów sądowych (np. wynagrodzenie prawnika, opłaty sądowej) na wypadek zajścia określonych zdarzeń (np. pozwania przed sąd).

3.1.2. Rynek usług prawnych w Polsce

Opisując rynek usług prawnych w Polsce starano się pokazać jego konkurencyjność i uwarunkowania. Analiza aspektów ułatwiających lub utrudniających prowadzenie na nim działalności gospodarczej jest przydatna dla zrozumienia, w jaki sposób może być tworzona wartość dla klienta.

Usługi profesjonalne w Polsce stale się rozwijają. Od 2012 r. w sektorze tym następował wzrost obrotów od kilku do kilkunastu procent w stosunku do roku poprzedniego²⁰. Największy wzrost nastąpił w 2019 r., kiedy obroty w stosunku do 2018 r. wzrosły o niemal 17 %. W 2020 r. odnotowano dalszy niewielki wzrost obrotów w stosunku do 2019 r. [Bank Danych Makroekonomicznych 2020]. Przeciętne zatrudnienie w sektorze działalności naukowej, profesjonalnej i technicznej na dzień 31.03.2020 r. wyniosło prawie 247 tys. osób [GUS 2020b]²¹.

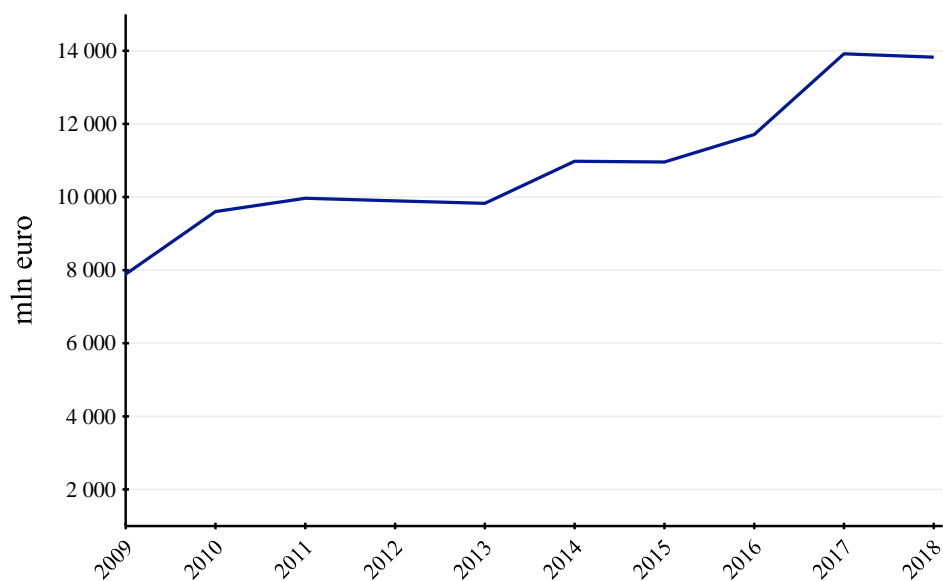
Według Eurostat [2021] sektor usług profesjonalnych, naukowych i technicznych w Polsce liczył w 2018 r. 318 059 przedsiębiorstw (wzrost o 40 tysięcy w stosunku do roku poprzedniego), zatrudniano w nim 700 508 pracowników 656 355 (wzrost o 40 tysięcy w stosunku do roku poprzedniego) i jest wart (dochód z czynności produkcji) 13 825 mln. euro²².

²⁰ Dane dotyczą całego sektora usług prawnych, rachunkowo-księgowych i doradztwa podatkowego, doradztwa związanego z zarządzaniem. Nie są publikowane analogiczne dane dotyczące wyłącznie usług prawnych.

²¹ Nie są publikowane dane dotyczące wyłącznie sektora usług prawnych.

²² EUROSTAT nie opublikował do 02.2021 r. aktualniejszych danych. Dane dotyczą całego sektora usług profesjonalnych, naukowych i technicznych. Dochód z czynności produkcji (wartość dodana według cen czynników produkcji) stanowi dochód brutto po korekcie o dotacje operacyjne i podatki pośrednie.

Wykres nr 6 – Wartość (dochód z czynności produkcji) sektora usług profesjonalnych, naukowych i technicznych w Polsce od 2009 – 2017 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Eurostat 2021]

Powiększaniu się rynku prawnego w Polsce sprzyjała globalizacja, wyrażająca się głównie w ekspansji międzynarodowych koncernów prawnych na rynek polski. Działania te napędzane były przez zagraniczne inwestycje i przepływy kapitału ich klientów. Polska stanowiła miejsce przyciągające inwestorów, którzy cenili stabilność gospodarki (nie zaburzonej światową recesją 2008 r.), możliwość pozyskania wysoko wykwalifikowanej i cenowo konkurencyjnej siły roboczej, której dostępność nie była ograniczona wysokimi barierami kulturowymi dla Europy. Do inwestycji skłaniały dywersyfikacja gospodarki, wysoka jakość dostępnych na rynku polskim produktów i usług, duży rynek wewnętrzny, jak również bliskość rynku europejskiego [PAIH 2019]. W 2016 r. [OECD 2021] odnotowano w Polsce najwyższy od 2010 r. poziom bezpośrednich inwestycji zagranicznych, stanowiący 2,62 % produktu krajowego brutto (niemal 12,4 tys. mln dolarów)²³. Polska uplasowała się tym samym na 5. miejscu jako najbardziej atrakcyjna lokalizacja dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych [EY 2017]. Według danych opublikowanych na rok 2019 [NPB 2019] największy napływ inwestycji zagranicznych pochodził z Niderlandów (190,6 mld PLN), Niemiec (166,8 mld PLN), Luksemburga (112,7 mld PLN) i Francji (78,7 mld PLN)²⁴. Najwięcej podmiotów z kapitałem zagranicznym działało w 2018 r. w przetwórstwie

²³ Bezpośrednie inwestycje zagraniczne stanowią transfer kapitału dokonywany przez rezydenta kraju zagranicznego w celu utworzenia zależnego podmiotu w innym kraju i sprawowania nad nim kontroli. W roku 2019 r. poziom zagranicznych inwestycji do 0,24 % produktu krajowego brutto (1,4 tys. mln dolarów), co oznacza spadek w stosunku do lat poprzednich [OECD 2021].

²⁴ Dane z 2019 to najbardziej aktualne dane publikowane do 03.2021 przez NBP.

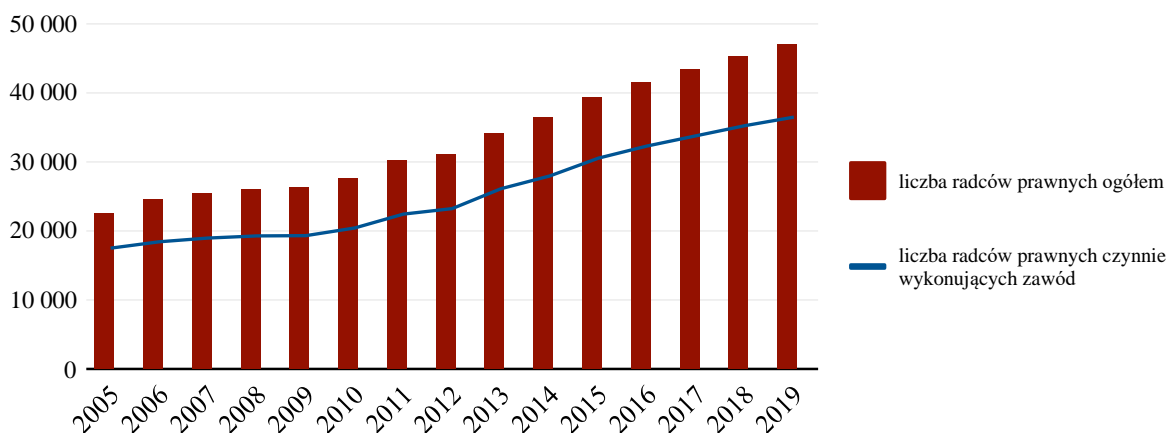
przemysłowym. Cała zbiorowość podmiotów z kapitałem zagranicznym w Polsce wyniosła natomiast w 2019 r. 24,2 tys. przedsiębiorstw działających w różnych branżach [GUS 2020a]²⁵. Obsługa podmiotów zagranicznych pociągnęła za sobą przybycie do Polski wielkich międzynarodowych graczy światowego rynku prawnego, takich jak kancelarie Dentos, Baker McKenzie, Allan & Overy, czy tzw. Wielkiej Czwórki (dużych firm specjalizujących się w obsłudze prawa podatkowego, posiadających w swojej ofercie działy obsługi innych dziedzin prawa, tj. firm PWC, Ernst & Young, Deloitte i KPMG). Polityka międzynarodowych koncernów doprowadziła do przejęcia klientów prowadzących działalność jednocześnie w różnych krajach, ponieważ dała im możliwość ulokowania wszystkich procesów gospodarczych w jednej firmie. Nowe ponadnarodowe struktury korporacyjne zdominowały w Polsce np. dziedziny prawa korporacyjnego, M&A (*mergers & acquisitions*) czy prawa podatkowego [Chambers and Partners 2017].

Intensywny wzrost gospodarczy spowodował też rozwój konkurencji na rynku usług prawnych. Popularność zawodów prawniczych obserwuje się od ok. 2006/2009 r. Od 2009 r. do 2018 r. liczba prawników z uprawnieniami wykonujących zawód zwiększyła się o 92,9 % [Rzeczpospolita 2019]²⁶. Na rok 2019 statystyki Ministerstwa Sprawiedliwości wykazują 23,4 tys. adwokatów (19,3 tys. czynnych zawodowo) i 46,9 tys. radców prawnych (36,4 tys. czynnych zawodowo), co łącznie stanowi 51,2 tys. osób wykonujących zawód prawnika [Ministerstwo Sprawiedliwości 2019]. Dane dotyczące liczby radców prawnych i adwokatów przedstawiają poniższe wykresy.

²⁵ Główny Urząd Statystyczny opublikował dane w listopadzie 2020 r. [GUS 2020a], które stanowią również najbardziej aktualne dane do 03.2021 r. Według Głównego Urzędu Statystycznego wartość ulokowanego kapitału zagranicznego w Polsce wyniosła w 2019 r. łącznie 206,5 mld. PLN.

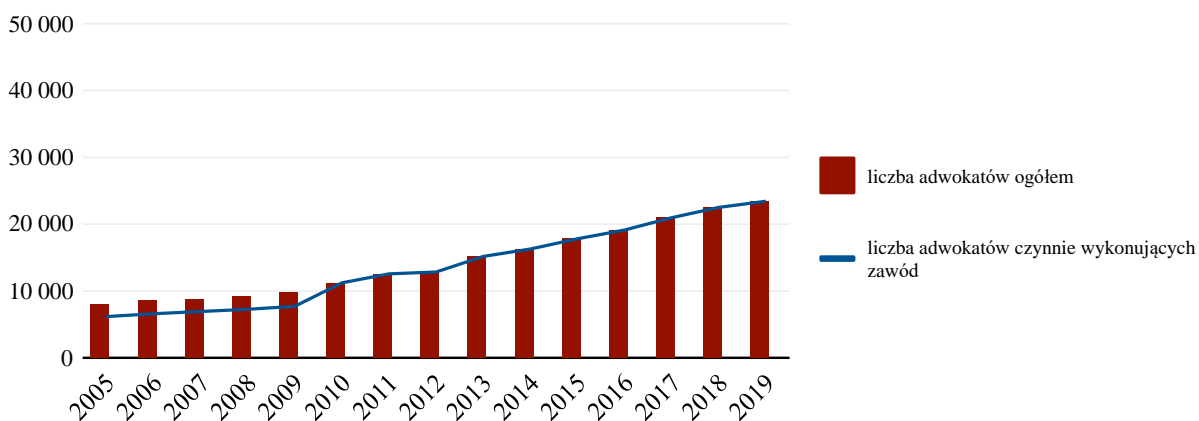
²⁶ Inne statystyki mówią, że w latach 2006 – 2017 liczba prawników z uprawnieniami wzrosła o 191 % [Prawie o prawie 2018].

Wykres nr 7 – Liczba radców prawnych w Polsce w latach 2005 – 2019



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ministerstwo Sprawiedliwości 2019]

Wykres 8 – Liczba adwokatów w Polsce w latach 2005 – 2019

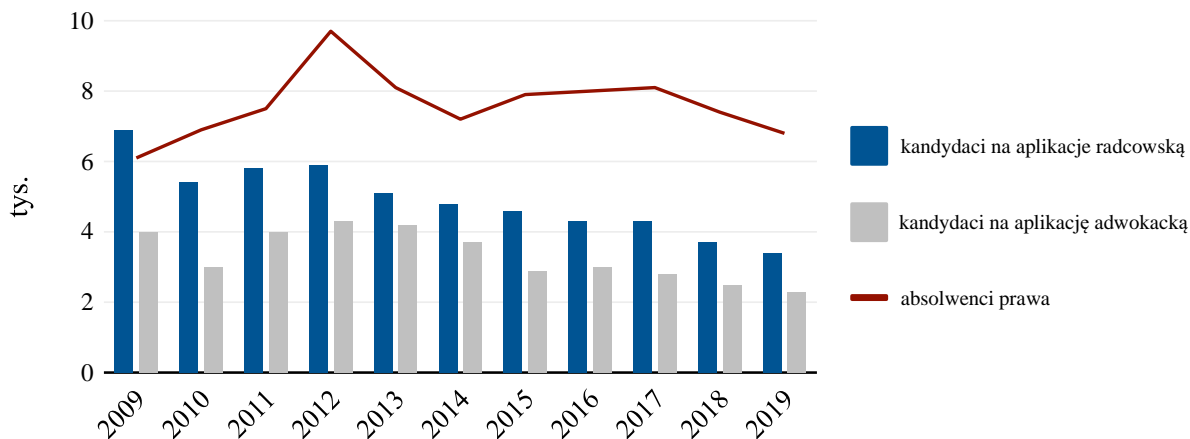


Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ministerstwo Sprawiedliwości 2019]

Pomimo niewielkiego spadku zainteresowania egzaminy na aplikacje prawnicze nadal cieszą się powodzeniem. W 2018 r. ilość kandydatów na aplikacje prawnicze wyniosła blisko 7,2 tys. osób, z czego 3 805 kandydatów na aplikację radcowską i 2 583 na adwokacką [Rzeczpospolita 2018a]. W 2019 r. 3 428 osób przystąpiło do egzaminu na radcę prawnego (zdawalność 52,5 %) oraz 2 384 osób do egzaminu na adwokata (zdawalność 36,5 %). Rok 2020 to 2 371 kandydatów na aplikację adwokacką i 3 168 na aplikację radcowską (zdawalność w obu przypadkach ok. 55 %), [Rzeczpospolita 2020]. Statystyczny aplikant ukończył studia stacjonarne (70,3 %) na Uniwersytecie Warszawskim (11,7 %) z oceną dobry plus na dyplomie (37,7 %), zdał na aplikację radcowską (53,1 %) i jest kobietą (63,8 %),

[Ministerstwo Sprawiedliwości 2019]. Zainteresowanie aplikacjami prawniczymi prezentuje poniższy wykres.

Wykres 9 – Zainteresowanie aplikacjami prawniczymi



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Rzeczpospolita 2019; Ministerstwo Sprawiedliwości 2019]

Konkurencyjność na rynku usług prawnych wymusiła zmiany. Standardem jest utrzymanie najwyższego stopnia transparentności w zakresie reguł wynagradzania [Ariely 2017]. Towarzyszy temu odwrót od dotychczasowych formuł wynagradzania opartych jedynie na stawce godzinowej. Szacunki z 2016 r. [Johnson 2016] wskazują, że przynajmniej 75 % polskich firm prawnych stosuje alternatywne do stawki godzinowej zasady poboru honorarium, w tym przede wszystkim ryczałty²⁷.

Raporty rynku usług prawnego wskazują też na to, że rośnie świadomość prawna polskiego społeczeństwa [DAS 2018; Rzeczpospolita 2019]. W 2018 r. przewidywano, że zawód prawnika w 2019 r. znajduje się w stanie równowagi popytowo-podażowej [Barometr Zawodów 2018]. Nie istnieją jednak badania potwierdzające to twierdzenie. Ponadto znów przyspiesza aktywność legislacyjna. Legislacja w 2019 r. wyniosła 21,5 tys. stron maszynopisu, co stanowi wynik wyższy niż w czasie dostosowywania prawa w związku z członkostwem w Unii Europejskiej. Wizualizując tę skalę na przykładzie: człowiek, który chciałby przeczytać całe prawodawstwo w 2019 r., musiałby poświęcić na to ponad 3 godziny dziennie przez cały rok (365 dni), przy założeniu, że jedną stronę czyta 2 minuty. Tempo uchwalania nowych aktów prawnych też znacznie przyspieszyło. W 2019 r. średni okres prac

²⁷ W odróżnieniu od stawki godzinowej ryczałt za usługę prawną wpisuje się w koncepcję sprzedaży usługi za cenę adekwatną do wartości dla klienta [Lovelock i Gummenson 2004].

nad ustawą (od wpłynięcia projektu do Sejmu do dnia podpisu przez Prezydenta) trwał średnio 69 dni (w 2018 r. było to 99 dni a w 2000 r. średni czas wyniósł 201 dni). Prezydent poświęcał na analizę aktów prawnych w 2019 r. rekordowo mało czasu, tj. 10 dni od zakończenia prac w parlamencie (w 2019 r. było to 11 dni, a w 2000 r. okres ten wynosił 25 dni). Co więcej, prawo nigdzie w Unii Europejskiej nie jest tak zmienne jak w Polsce (w porównaniu do Szwecji jest to aż 65-krotnie więcej przepisów prawnych w 2019 r.). Oznacza to przede wszystkim, że Polska jest najbardziej nieprzewidywalnym prawnie krajem w całej Unii Europejskiej [Barometr Prawa 2019]. Pandemia COVID 19 wyhamowała stanowanie prawa o 63 % w stosunku do roku poprzedniego [Kowalczyk 2020]. Obecnie nie jest wiadomo, w jaki sposób będzie ona oddziaływała jednak w przyszłości na prawodawstwo²⁸.

Chociażby z powyższych powodów w Polsce rośnie zapotrzebowanie na usługi prawne. Wzrasta stopień skomplikowania niektórych dziedzin prawa, w tym prawa podatkowego (w którym nieprawidłowości mogą skutkować sankcjami finansowymi). Ułatwieniem i jednocześnie wyzwaniem dla prawników jest rozwój nowych technologii. Na rynku usług prawnych pojawiają się coraz częściej startupy prawnicze oferujące innowacje technologiczne [Bieńkowski 2017]. Należą do nich:

- systemy wspierające zarządzanie kancelarią prawną (LegalTech), np. rejestracja czasu pracy, dokumenty w chmurze, cyfryzacja procedur i dokumentów;
- sztuczna inteligencja; *machine learning* (rejestracja scenariuszy działania przez maszynę i opracowanie na tej podstawie powtarzalnych mechanizmów, czyli programowanie schematów działania prawnika);
- analiza predykcyjna (przewidywanie określonych zdarzeń mogących wystąpić w przyszłości na podstawie danych historycznych w celu np. szacowania prawdopodobieństwa wydania danego orzeczenia przez sąd);
- systemy ekspertowe (wspomagające schemat podejmowania decyzji na podstawie prześledzenia wcześniejszych procesów i pozwalający na propozycję nowego rozwiązania), systemowa analiza umów (jednoczesna weryfikacja dużej liczby umów w celu ich sprawdzenia ze standardami);
- *smart contract* (umowy w formie cyfrowej z oprogramowaniem pozwalającym na ich wykonywanie);

²⁸ Jednym ze skutków pandemii COVID 19 w doradztwie B2B jest z pewnością zwiększony popyt na obsługę restrukturyzacji zobowiązań [Rzeczpospolita 2021].

- *blockchain* (możliwość zapisania danych jednocześnie na tysiącach urzędów); systemy zarządzania umowami i sprawami sądowymi [Gnusowski 2017; Radca prawny 2018; Rzeczpospolita 2018b; Network 2019; Rzeczpospolita 2019].

Tworzenie wartości dla klienta na rynku usług prawnych w Polsce utrudnione jest przez szereg czynników. Zaciera się granica pomiędzy usługą prawną a usługą biznesową. Klienci oczekują nastawienia prawnika na skuteczne rozwiązywanie problemów dotyczących ich przedsiębiorstwa i efektywnego wsparcia w prowadzeniu działalności gospodarczej. Powoduje to konieczność zrozumienia uwarunkowań branżowych przez prawnika, posługiwania się językiem biznesu, a niekiedy zatrudnienia w kancelarii specjalistów różnego rodzaju (np. biegłych np. finansów, specjalistów np. IT, ekonomistów, specjalistów np. zarządzania projektami, wiedzą, rozwojem strategii lub analityków danych). Wraz z usługą prawną świadczona jest więc często usługa finansowa, podatkowa lub rachunkowa. Rozwój Internetu sprzyja dokonywaniu przez klientów wnikliwej analizy ofert alternatywnych i samodzielnemu wyszukiwaniu niezbędnych informacji. Popyt na rynku usług prawnych ogranicza dodatkowo niska popularność ubezpieczeń ochrony prawnej²⁹ [DAS 2018] oraz korzystanie z usług wystandaryzowanych (w szczególności kupowanie przez klientów wystandaryzowanych wzorców umów, tj. do samodzielnego uzupełnienia), [Klaus 2013].

Na rynku usług prawnych w Polsce pojawiły się jednak również nowe możliwości w zakresie dostarczenia klientowi wartości. Silniejsza pozycja dużych globalnych firm przyniosła korzyści również polskim kancelariom (oddziałom tych firm) w postaci zapewnienia kompleksowego wsparcia (szeroka oferta prawna w zakresie np. prawa gospodarczego i jednocześnie podatkowego) i możliwości ulokowania obsługi prawnej podmiotów prowadzących działalność międzynarodową w jednym globalnym koncernie prawnym. Z drugiej strony na rynku popularne są tzw. kancelarie butikowe, specjalizujące się w określonej dziedzinie prawa (najczęściej wąskiej). Kancelarie takie zapewniają klientom głęboką znajomość jego biznesu oraz zwiększają efektywność pracy (szybsza i dzięki temu często tańsza usługa). Pomimo istniejących ograniczeń w zakresie marketingu usług prawnych (np. zakaz reklamy dla adwokatów, możliwość informowania jedynie o niektórych aspektach działalności dla radców prawnych i adwokatów), pojawiły się również firmy specjalizujące się np. w marketingu prawniczym. Sprzyja to popularyzowaniu usług prawnych.

²⁹ Wyjaśnienie odnośnie ubezpieczenia ochrony prawnej w przypisie nr 19.

3.2. Usługa prawna – charakterystyka

W pracy analizowana jest wartość usługi prawnej świadczonej przez radcę prawnego i adwokata w sektorze prywatnym B2B na rzecz klienta zewnętrznego. Wykonywanie zawodu dla klienta wewnętrznego (działalność prawnika *in house*) pozostaje poza zakresem pracy. Mandant (klient) to odbiorca usługi prawnej, mandatariusz (prawnik) to świadczący usługę prawną. Pojęcia te będą stosowane zamiennie (mandant/klient i mandatariusz/prawnik).

W ramach następujących podrozdziałów zaprezentowano:

- na czym polega świadczenie usługi prawnej;
- w jaki sposób świadczona jest usługa prawna;
- na czym polega wykonywanie zawodu radcy prawnego i adwokata;
- co ustalono do tej pory w przedmiocie wartości usługi prawnej.

3.2.1. Istota usługi prawnej i jej formalne wyodrębnienie

Poniżej zaprezentowano formalne wyodrębnienie usługi prawnej w ujęciu gospodarczym. Klasyfikacja ta pozwala na zidentyfikowanie jej cech charakterystycznych. Cechy te determinują z kolei, kto może świadczyć usługę prawną i pośrednio, jaki rodzaj wartości dostarczać klientowi.

Tabela 16 – Klasyfikacje statystyczne usług prawnych

Nazwa klasyfikacji	Sposób klasyfikacji
Polska Klasyfikacja Działalności [Rozporządzenie PKD z 24 grudnia 2007]	Sekcja M – Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna 69 – Działalność prawnicza, rachunkowo-księgowo i doradztwo podatkowe 69.10.Z – Działalność prawnicza Podklasa 69.10.Z obejmuje: (1) reprezentowanie interesów jednej strony przeciw drugiej stronie przed sądem lub innym ciałem orzekającym, prowadzone przez adwokatów, radców prawnych lub pod ich nadzorem: <ul style="list-style-type: none">– doradztwo i reprezentowanie w sprawach cywilnych– doradztwo i reprezentowanie w sprawach karnych– doradztwo i reprezentowanie w przypadkach sporów pracowniczych (2) doradztwo prawne i ogólne konsultacje, przygotowywanie dokumentów prawnych w zakresie: <ul style="list-style-type: none">– statutów, umów, porozumień i innych dokumentów związanych z prowadzeniem firm

	<ul style="list-style-type: none"> – dokumentacji patentowej i praw autorskich – przygotowywanie innych dokumentów prawnych, np. testamentów, pełnomocnictw <p>(3) działalność notariuszy, komorników, sędziów polubownych, rzeczników patentowych, radców prawnych, mediatorów sądowych.</p> <p>Podklasa 69.10.Z nie obejmuje: (1) działalności sądów sklasyfikowanej w 84.23.Z.</p>
Polska Klasyfikacja Wyrobów i Usług [Rozporządzenie PKWU z 4 września 2015]	<p>Dział 69 – Usługi prawne, rachunkowo-księgowo i doradztwa podatkowego</p> <p>69.10.1 – Usługi prawne</p> <p>69.10.11 – Usługi doradztwa prawnego i reprezentacji w dziedzinie prawa karnego</p> <p>69.10.12 – Usługi doradztwa prawnego i reprezentacji w dziedzinie prawa handlowego</p> <p>69.10.13 – Usługi doradztwa prawnego i reprezentacji w dziedzinie prawa pracy</p> <p>69.10.14 – Usługi doradztwa prawnego i reprezentacji w dziedzinie prawa cywilnego</p> <p>69.10.15 – Usługi prawne dotyczące patentów, praw autorskich i pozostałych praw własności intelektualnej</p> <p>69.10.16 – Usługi notarialne</p> <p>69.10.17 – Usługi arbitrażowe i porównawcze</p> <p>69.10.18 – Usługi prawne związane z aukcjami</p> <p>69.10.19 – Pozostałe usługi prawne</p>
Statystyczna klasyfikacja działalności gospodarczej we Wspólnocie Europejskiej (NACE) [Eurostat 2015]	<p>M – Działalność profesjonalna, naukowa, techniczna</p> <p>69 – Działalność prawnicza i rachunkowa</p> <p>69.1 – Działalność prawnicza</p>
Taksonomia sektoralna usług Rogozińskiego [Rogoziński 2004]	<p>Dział spersonifikowanych relacji usługowych</p> <p>Usługi profesjonalne (<i>human and science based</i>)</p> <p>Cecha: relacje międzyludzkie (również jako część relacji międzyinstytucjonalnych)</p> <p>Branża: obsługa biznesu, konsulting, usługi prawnicze, badawczo-rozwojowe, innowacyjne, designing</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Rozporządzenie PKD z 24 grudnia 2007; Rozporządzenie PKWU z 4 września 2015; Eurostat 2015; Rogoziński 2004]

Z powyższego zestawienia wynika, że usługi prawne klasyfikuje się jako usługi profesjonalne. Są one świadczone na rynku B2B lub B2C przez osoby w wysokim wykształceniu i bogatym doświadczeniu, a ich świadczenie wymaga specjalistycznej wiedzy i umiejętności [Eurostat 2021]. W profesjonalnych firmach usługowych wiedza zaliczana jest do kluczowych aktywów [Hogan i in. 2011]. Nie każdy może zatem świadczyć usługi prawne. Prowadzenie działalności prawnej ograniczają wymagania formalne oraz posiadanie odpowiednich umiejętności. W praktyce pomoc prawną wykonują różne podmioty, przy czym niektóre czynności (np. status obrońcy w postępowaniu karnym lub zastępstwo procesowe przed Sądem Najwyższym) zastrzeżone są przez obowiązujące przepisy prawne dla

radców prawnych i adwokatów. Prawnik posiada zazwyczaj bardziej ekspercką wiedzę w dziedzinie prawa niż klient [Mazur 1988]. W usługach profesjonalnych (w tym prawnych) brak profesjonalnej wiedzy klienta może powodować trudności w odbiorze/ocenie przez niego wartości usługi prawnej (w zakresie poziomu prezentowanego przez usługodawcę poziomu wiedzy), [Day i Barksdale 1994; Sharma i Patterson 1999].

Zakup usługi prawnej może być obarczony dużym ryzykiem, ponieważ usługa taka może wywołać długotrwałe skutki (np. finansowe w przypadku wyświadczenia złej porady prawnej na rynku B2B bądź skutki osobiste), [Mazur 1988]. Dlatego usługi prawne cechują się wysokim udziałem zaufania [Mazur 1988]. Zaufanie buduje więc fundament relacji pomiędzy prawnikiem a klientem [Sciavicco 2014].

Radca prawny i adwokat udzielają porad i konsultacji prawnych, sporządzają opinie prawne, opracowują projekty aktów prawnych oraz występują przed urzędami i sądami w charakterze pełnomocnika lub obrońcy. Usługi prawne polegają więc na świadczeniu pomocy prawnej. Pomoc to wsparcie, porada, ratunek. Mandant kupuje usługę prawą dla rozwiązania jego problemu prawnego. Rozwiązanie tego problemu kwalifikować więc można jako podstawowy cel zakupu i ważny element wartości. Perspektywa taka znajduje szerokie odzwierciedlenie w teorii usług profesjonalnych [np. Nikolova, Reihlen i Schlapfner 2009; Rahikka, Ulkuniemi i Pekkarinen 2011; Aarikka-Stenroos i Jaakkola 2012; Fuentes, Smyth i Davies 2019].

3.2.2. Tworzenie usługi prawnej

Na usługę prawną składają się działania przykładowo takie jak spotkanie z klientem i omówienie sprawy prawnej (uzgodnienie zakresu analizy prawnej), wydanie opinii prawnej, przekazanie jej klientowi i rozliczenie wynagrodzenia na rzecz klienta. Usługi prawne są złożone, ich świadczenie wymaga zintegrowania wiedzy posiadanej przez mandatariusza (wiedza profesjonalna, prawnicza) i mandanta (wiedza branżowa). Dzielenie się informacjami przyczynia się więc do lepszego dopasowania usługi prawnej do potrzeb mandanta. Usługi prawne charakteryzuje również wysoki stopień spersonalizowania i kontekstowość (w szczególności uwarunkowania branżowe w sektorze B2B). Udział mandanta przyczynia się do polepszenia efektu wyświadczonej usługi poprzez tworzenie wartości i tym samym uzyskanie

przez niego satysfakcji. Włączenie go w proces projektowania i świadczenia usługi sprzyja uzyskaniu przez niego wyższej jakości i finansowej korzyści poprzez stworzenie usługi dostosowanej do jego potrzeb. Posiada on większe poczucie jego kontroli i ma prawo współdecydować o kształcie usługi. Współpraca pomiędzy stronami pozytywnie wpływa natomiast na pogłębienie wzajemnej relacji [Yim, Cham i Lam 2000]. Dla świadczenia usługi prawnej kluczowe jest zatem zachęcenie klienta do czynienia sugestii i uwag dotyczących pożądanego kształtu usługi. Współkreowanie wartości może rozszerzyć się na procesy występujące na różnych etapach świadczenia usługi, takie jak wspólna koncepcja, wspólne projektowanie usługi, wspólne wykonanie usługi [Sheth i Usley 2007; Hasse 2011]. Kancelarie prawne powinny zatem dążyć do maksymalizacji wpływu mandanta na projektowanie świadczenia usług, co może prowadzić do lepszego zaspokojenia jego potrzeb. Wymaga to opanowania przez kancelarie umiejętności opartych na dzieleniu się informacją, wiedzą, interakcją i utrzymywaniu bieżących relacji z mandantem [Vargo i Lush 2004; Oh i Teo 2010; Trinf; Kachitvichyanukul i Khang 2014].

Złożoność świadczenia usługi prawnej można przedstawić na schemacie *blueprint*. *Blueprinting* obrazuje proces świadczenia usług i określa główne punkty styeczne pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą. *Blueprint* usługowy składa się z 5 komponentów: działania klienta, widoczne (*onstage*) dla klienta działania pracowników, niewidoczne (*backstage*) dla klienta działania pracowników, procesy wspierające oraz świadectwa materialne [Bitner, Ostrom i Morgan, 2008]. *Blueprint* wizualizuje interakcje pomiędzy klientem a usługodawcą, zasoby potrzebne do przeprowadzenia klienta przez proces świadczenia usług i jego doświadczenie [Fuentes, 2019].

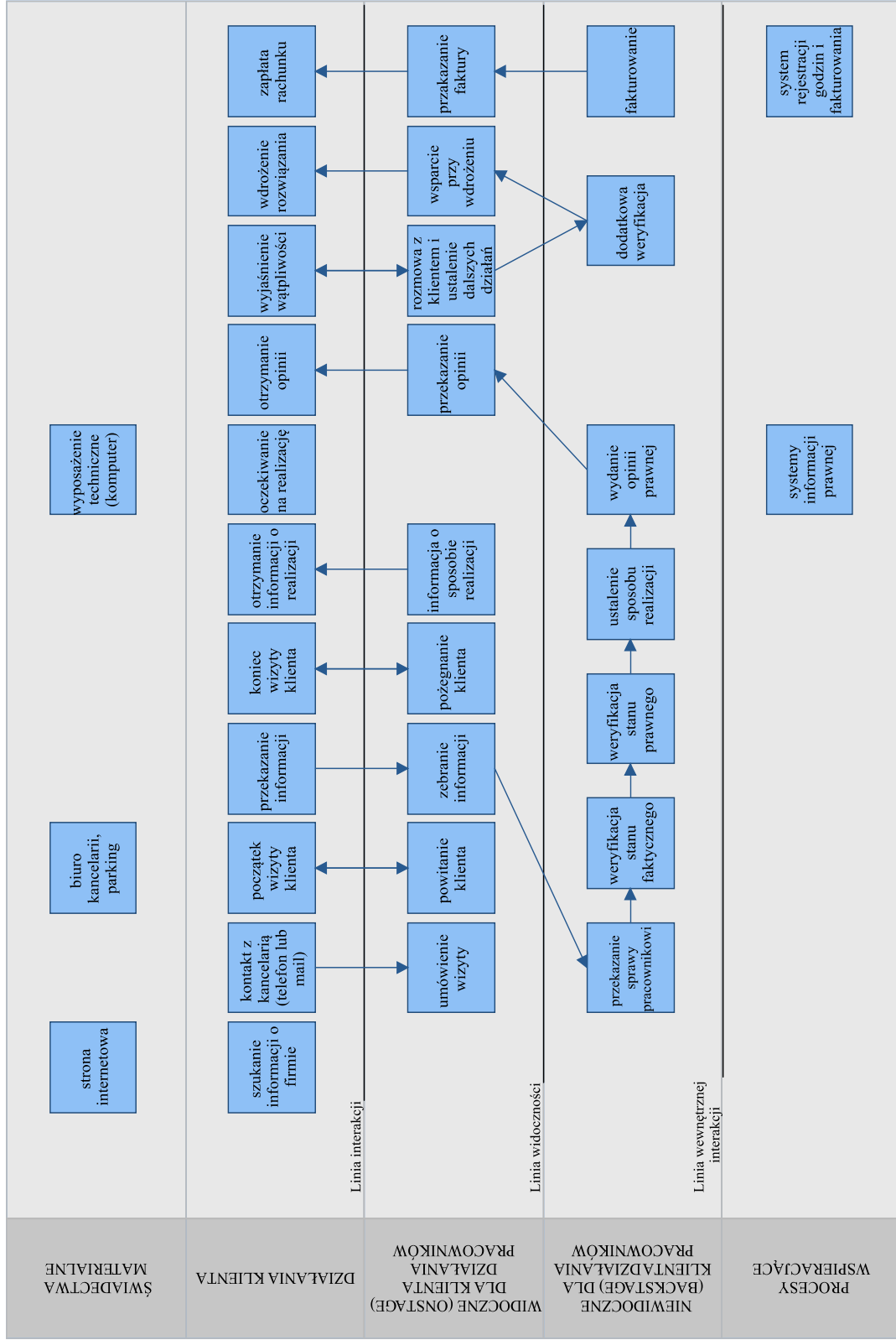
Działania świadczące usługę obejmują wszelkie kroki stanowiące część procesu dostarczenia usługi. Przedstawiane są one w sposób chronologiczny i konstytuują centralną część *blueprintu* tak, aby wszystkie inne czynności prezentowały się jako wspierające propozycję wartości współtworzoną przez klienta. Widoczne (*onstage*) dla klienta działania pracowników (kontakt z klientami pracowników *face-to face*), oddzielone od działań klientów linią interakcji. Zobrazowanie graficzne przecięcia linii interakcji na rysunku nr 5 poniżej tworzy tzw. moment prawdy, tj. punkt kontaktowy pomiędzy prawnikiem a klientem (np. spotkanie, rozmowa). Niewidoczne (*backstage*) dla klienta działania pracowników oddziela od działań *onstage* linia widoczności. Wszystko, co dzieje się ponad tą linią jest dla klienta zauważalne w odróżnieniu do działań pod linią. Działania pod linią wykonują pracownicy nie

mający kontaktu z klientem. Następnym istotnym komponentem są procesy wspierające, uwzględniające wszystkie czynności osób i jednostek, które nie mają kontaktu z klientem, ale są niezbędne w procesie dostarczenia usługi. Na samej górze, dla każdego działania klienta, w którym może dochodzić do interakcji z mandatariuszem, przypisane są świadectwa materialne. Stanowią one aktywa, z którymi klient ma styczność i które mogą mieć wpływ na jego percepcję jakości [Bitner, Ostrom i Morgan, 2008].

Dla przedstawienia *blueprintu* konieczne jest w pierwszej kolejności sformułowanie procesu świadczenia usług i określenie rodzaju obsługiwanych klientów (np. klient potrzebujący opinii prawnej). W drugiej kolejności należy ustalić działania klientów, konstytuujące podstawę *blueprintu*. Pomocne przy tym będzie pytanie, kiedy zaczyna się i kończy usługa z punktu widzenia klienta. W następnej kolejności przystępuje się do zaprezentowania czynności pracowników *onstage* i *backstage* oraz wspierające je procesy. W tym momencie dokonuje się połączeń działań klientów i pracowników oraz czynności wspierających. Świadectwa materialne (np. wygląd biura kancelarii) stanowią co do zasady ostatni uzupełniany element [Bitner, Ostrom i Morgan, 2008].

W sektorze B2B jedną z najczęstszych form świadczenia pomocy prawnej jest wydanie opinii (porady) prawnej. *Blueprint* tej usługi prawniczej obrazuje poniższy schemat.

Rysunek 5 – Blueprint usługi prawniczej w postaci wydania opinii prawnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bitner, Ostrom i Morgan, 2008]

Efektywne zarządzanie procesem świadczenia usług wymaga koordynacji działań i zarządzania nimi. Niezbędne jest przy tym zrozumienie doświadczenia mandanta rozwijającego się na różnych etapach transakcji. Wiele aktywności mandatariusza pozostaje dla mandanta niezauważalne. Ich określenie pozwala jednak na wykluczenie potencjalnych błędów przy świadczeniu usługi prawnej i tym samym skonstruowanie wobec niego odpowiedniej propozycji wartości. Ponadto wizualizacja procesu świadczenia usług umożliwia identyfikację prawdopodobnych doświadczeń klienta [Bitner, Ostrom i Morgan, 2008].

W przypadku wydania opinii prawnej w proces tworzenia wartości dla klienta zaangażowany jest zarówno personel merytoryczny, jak i wspierający (administracja). Z powyższego *blueprintu* wynika również, że wartość tworzy się podczas całego procesu świadczenia usługi prawnej. Rozpoczyna go samo podjęcie kontaktu przez mandanta z kancelarią, podczas którego klient ocenia np. jakość obsługi w kancelarii czy wygląd biura. Największy wpływ na wartość ma bezpośrednio zaangażowany w sprawę pracownik (mandatariusz). Ocenie podlega w tym miejscu nie tylko sam rezultat wyświadczonej usługi, ale też w szczególności sposób komunikacji z mandantem, w tym zbieranie niezbędnych informacji, tempo wyświadczenia usługi, jasne sformułowanie rekomendacji i umiejętność osadzenia jej w danym kontekście branżowym, jak również troska o prawidłowość wdrożenia proponowanych rozwiązań. Na samym końcu pozostaje fakturowanie. Mandant może upatrywać tutaj wartość nie tylko w cenie samej usługi, ale również w np. w zachowaniu transparentności rozliczenia czy udzielaniu korzyści finansowych za długotrwałą współpracę.

Konsumpcja usługi prawnej, polegającej na udzieleniu opinii prawnej, rysuje się zatem jako kompleksowe doświadczenie mandanta. Jego usatysfakcjonowanie wymaga podjęcia zintegrowanych wysiłków całego zespołu kancelarii.

3.3. Wykonywanie zawodu radcy prawnego i adwokata – rys historyczny i uwarunkowania prawne

W celu przybliżenia roli i funkcji radcy prawnego i adwokata przedstawiono zwięzły rys historyczny obu zawodów. Następnie scharakteryzowano uwarunkowania prawne wykonywania tych zawodów, konfrontując te wnioski z grupą zawodową doradców prawnych.

3.3.1. Rys historyczny zawodu radcy prawnego i adwokata

Zawód adwokata ma dłuższą historię niż radcy prawnego. Historia zawodu adwokata sięga już czasów starożytnych, w adwokat mógł on występować jako orator lub pomocnik procesowy. Istnienie samorządu adwokackiego potwierdzono w dekreście Naczelnika Państwa w przedmiocie Statutu Tymczasowego Palestry Państwa Polskiego z 1918 r. W 1932 r. zostało wydane rozporządzenie Prawo o ustroju adwokatury, a w 1938 r. ustawa Prawo o ustroju adwokatury. Ostatnią zmianą regulacji dotyczącą zawodu adwokata jest Prawo o adwokaturze z 1982 r.

Zawód radcy prawnego rozwijał się na początku XX w. i dotyczył funkcji zastępcy procesowego przyznawanego szlachcie najwyższej rangi. Formalne wyodrębnienie zawodu nastąpiło w II Rzeczypospolitej, kiedy to radca prawny zyskał uprawnienia do świadczenia pomocy prawnej. W odróżnieniu jednak od adwokatów, których działalność regulowała ustawa, prawa i obowiązki radców prawnych wyznaczały zawierane umowy. Wraz ze zmianami ustrojowymi w Polsce Ludowej uprawnienia radców prawnych ewoluowały w kierunku pomocy przedsiębiorstw państwowym, co regulowało rozporządzenie z 1961 r. o ochronie prawnej przedsiębiorstw państwowych. Samorząd radców prawnych ukonstytuował się dopiero w 1982 r. w obecnie obowiązującej ustawie o radcach prawnych. Po 1989 r. radcowie prawni powrócili do świadczenia bieżącej pomocy prawnej na rzecz klientów, w tym przedsiębiorstw [Sykuna 2019].

W 2015 r. – pomimo sprzeciwu adwokatury – przyznano radcom prawnym prawo do pełnienia funkcji obrońcy w sprawach karnych i karnoskarbowych. Obecnie więc istnieją dwa różne samorzady zawodowe, choć uprawnienia obu grup zrównały się. W praktyce radcy prawni nadal częściej specjalizują się w bieżącym doradztwie prawnym (z dziedzin innych niż prawo karne), a adwokaci w procesach sądowych (w tym w sprawach karnych).

3.3.2. Uwarunkowania prawne wykonywania zawodu radcy prawnego, adwokata i doradcy prawnego

W sektorze prywatnym w Polsce pomoc prawną świadczą przede wszystkim radcy prawni, adwokaci, aplikanci radcowscy, aplikanci adwokaccy i doradcy prawni. Działalność radców prawnych reguluje ustawa o radcach prawnych z dnia 6 lipca 1982 r, a adwokatów Prawo o adwokaturze z dnia 26 maja 1982 r. Możliwość wykonywania zawodu doradcy prawnego, czyli działalności prawnej na własny rachunek przez osoby z wyższym wykształceniem, została potwierdzona przez Trybunał Konstytucyjny w 2003 r. [SK 22/02 2003]. W odróżnieniu od radców prawnych i adwokatów doradcy prawni działają na podstawie przepisów ogólnych (dotyczących wykonywania działalności gospodarczej), a nie odrębnej ustawy. Podstawowe różnice pomiędzy radcami prawnymi, adwokatami a doradcami prawnymi podsumowuje tabela nr 17.

Tabela 17 – Zasadnicze różnice w wykonywaniu zawodów radcy prawnego, adwokata i doradcy prawnego

Aspekt	Zawód radcy prawnego	Zawód adwokata	Zawód doradcy prawnego
Podstawa prawna działalności	Ustawa o radcach prawnych z 6 lipca 1982 r. [Ustawa z 6 lipca 1982]	Prawo o adwokaturze z 26 maja 1982 r. [Ustawa z 26 maja 1982]	Zawód nieuregulowany przepisami szczególnymi, działający w oparciu o przepisy ogólne oraz uchwalony przez Stowarzyszenie Doradców Prawnych statut [SDP 2019].
Spółeczność	Spółeczność radcowska składa się z: - radców prawnych; - aplikantów radcowskich.	Spółeczność adwokatów składa się z: - adwokatów; - aplikantów adwokackich.	Spółeczność składa się z doradców prawnych. Członkowie dzielą się na członków zwyczajnych, honorowych i wspierających.
Kwalifikacje	Zawód radcy prawnego może wykonywać osoba, spełniająca wymagania określone w ustawie o radcach prawnych, do których zalicza się w np. nieskazitelną charakter, odbycie 3-letniej aplikacji i złożenie egzaminu radcowskiego.	Zawód adwokata może wykonywać osoba, spełniająca wymagania określone w ustawie Prawo o adwokaturze, do których zalicza np. nieskazitelną charakter, odbycie 3-letniej aplikacji i złożenie egzaminu adwokackiego.	Doradcą prawnym może zostać osoba, która ukończyła wyższe studia prawnicze i uzyskała tytuł magistra oraz zobowiąże się do przestrzegania Statutu Stowarzyszenia Doradców Prawnych.
Działalność	Wykonywanie zawodu radcy prawnego polega na świadczeniu pomocy prawnej, w szczególności na udzielaniu porad i konsultacji prawnych, sporządzaniu opinii prawnych, opracowywaniu projektów aktów prawnych oraz występowaniu przez urzędami i sądami w charakterze pełnomocnika i obrońcy.	Zawód adwokata polega na świadczeniu pomocy prawnej, w szczególności na udzielaniu porad prawnych, sporządzaniu opinii prawnych, opracowywaniu projektów aktów prawnych oraz występowaniu przed sądami i urzędami.	Nie istnieją uregulowania ustawowe. Polskie przepisy ustanawiają jednak przymus radcowski lub adwokacki w niektórych sprawach (np. postępowanie cywilne, obrońca w postępowaniu karnym, zastępstwo procesowe przed Sądem Najwyższym).
Tajemnica zawodowa	Ustawowy obowiązek zachowania w tajemnicy wszystkiego, o czym radca prawny dowiedział się w związku z udzielaniem pomocy prawnej nieograniczony w czasie. Wyjątki od przestrzegania tajemnicy zawodowej są określone w obowiązujących ustawach (np. Kodeks postępowania karnego i Kodeks postępowania cywilnego).	Ustawowy obowiązek zachowania w tajemnicy wszystkiego, o czym adwokat dowiedział się w związku z udzielaniem pomocy prawnej nieograniczony w czasie. Wyjątki od przestrzegania tajemnicy zawodowej są określone w obowiązujących ustawach (np. Kodeks postępowania karnego i Kodeks postępowania cywilnego).	Brak jest ustawowego obowiązku zachowania spraw w tajemnicy. Dopuszczalne jest np. przesłuchanie doradcy prawnego w trakcie postępowania sądowego w przedmiocie okoliczności prowadzonej dla klienta sprawy bez prawa do odmowy zeznań.

Etyka zawodowa	Radca prawny zobowiązany jest do przestrzegania etyki zawodowej (pod rygorem odpowiedzialności dyscyplinarnej), skodyfikowanej w Kodeksie Etyki Radcy Prawnego [Załącznik do uchwały z dnia 22 listopada 2014].	Adwokat jest zobowiązany do przestrzegania etyki zawodowej (pod rygorem odpowiedzialności dyscyplinarnej) skodyfikowanej w Kodeksie Etyki Adwokackiej [Obwieszczenie z dnia 27 lutego 2018].	Doradca prawny zobowiązany jest do przestrzegania uchwalonych Zawodowych Wartości Etycznych.
Formy wykonywania zawodu	Radca prawny może wykonywać zawód w ramach stosunku pracy lub na podstawie umowy cywilnoprawnej.	Adwokat nie może wykonywać zawodu w ramach stosunku pracy.	Nie istnieją żadne ograniczenia, możliwe jest więc wykonywanie zawodu w ramach stosunku pracy lub na podstawie umowy cywilnoprawnej.
Promocja wykonywania zawodu	Radca prawny może informować o wykonywaniu zawodu. Informowaniem jest inicjowanie przez radcę prawnego działań niestanowiących bezpośredniej propozycji zawarcia umowy z konkretnym klientem. Informacja ta może zawierać dane przykładowo wymienione w ustawie, np. doświadczenie i umiejętności, kwalifikacje lub inne przydatne w tworzeniu, utrzymaniu, poszerzaniu zaufania i dobrej relacji z mandantem.	Adwokata obowiązuje zakaz korzystania z reklamy. Adwokat może informować o świadczonej pomocy prawnej. Przekazywane przez niego informacje mogą zawierać wyłącznie dane wskazane w ustawie, takie jak tytuł lub stopień naukowy, rodzaj i zakres pomocy prawnej. Informowanie o stawkach wynagrodzenia dopuszczalne jest tylko na życzenie mandanta lub w skierowanej do niego ofercie.	Nie istnieją żadne ograniczenia. Zakres dopuszczalnej promocji i reklamy obejmuje wszelkie działania (dotyczy zarówno zakresu informacji, jak i kanałów komunikacji).
Ubezpieczenie	Radca prawny podlega obowiązkowemu ubezpieczeniu od odpowiedzialności cywilnej za wyrządzone w związku z wykonywaniem zawodu szkody.	Adwokat podlega obowiązkowemu ubezpieczeniu od odpowiedzialności cywilnej za wyrządzone w związku z wykonywaniem zawodu szkody.	Doradca prawny nie jest obowiązany do ubezpieczenia się od odpowiedzialności cywilnej za szkody wyrządzone w związku z wykonywaniem zawodu.
Nadzór zawodowy	Przynależność do samorządu radców prawnych, posiadającego ustawowo wyodrębnione organy oraz działającego w ramach określonych przepisami ustawowymi.	Przynależność do samorządu adwokackiego, posiadającego ustawowo wyodrębnione organy) oraz działającego w ramach określonych przepisami ustawowymi.	Przynależność do Stowarzyszenia Doradców Prawnych, posiadającego władze oraz działającego w ramach uchwalonego statutu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Ustawa z 6 lipca 1982; Ustawa z 26 maja 1982; SDP 2019; Załącznik do uchwały z dnia 22 listopada 2014; Obwieszczenie z dnia 27 lutego 2018]

Uznanie uprawnień doradców prawnych zwiększyło konkurencyjność rynku usług prawnych, wprowadzając kolejną grupę zawodową uprawnioną do świadczenia pomocy prawnej. Pomiędzy grupą zawodową doradców prawnych a radców prawnych i adwokatów istnieją różnice, rzutujące na przekazywaną klientowi wartość. Na korzyść doradcy podatkowego działa atrakcyjna cena oraz możliwość podejmowania przez niego nieograniczonych działań marketingowych (w tym reklamy usług). Na korzyść radcy prawnego lub adwokata działa możliwość ujawnienia tajemnicy klienta jedynie w określonych przypadkach (co do zasady zakaz przesłuchania w charakterze świadka), dłuższa niż w przypadku doradców podatkowych edukacja (budująca większe zaufanie klienta) oraz obowiązek ubezpieczenia się od odpowiedzialności cywilnej.

3.4. Wartość usługi prawnej – podsumowanie

Wartość usługi prawnej można rozpatrywać w kategoriach nauk filozoficznych, społecznych, psychologii i ekonomii, przedstawionych szerzej w rozdziale 1. Ujęcie wartości usługi prawnej w kategoriach filozoficznych uwidacznia się w możliwości osiągnięcia dzięki niej określonego poziomu zadowolenia (przyjemności), jak również w zakresie uznania współlistnienia różnych elementów wartości i ich hierarchizacji. W przypadku wartości usługi prawnej wymiar społeczny kształtuje wyobrażenie jednostki co do pożądanej wartości i hierarchizacji jej elementów, uznanie systemów wartości w ramach określonego porządku prawnego, w tym także ponadnarodowego [Kociołek-Pęksa i Menkes 2014; Menkes i Cała Wacinkiewicz 2015; Cała-Wacinkiewicz i Menkes 2018]³⁰. Usługa prawna może być więc oceniona jako wartościowa z powodu wpisywania się jej w system wartości klienta ukształtowany przez środowisko, w którym żyje bądź dlatego, że inne jednostki z otoczenia uzasadniają zakup takiej usługi za zasadny bądź pożądany. Na postrzeganie usługi prawnej wpływa obok sfery poznawczej cały obszar afektywny. W szczególności emocje kształtują decyzje podejmowane przez klientów. Odgrywają więc rolę przy wyborze usługodawcy (np. podoba mi się ten prawnik). Zbadanie czynników leżących u podstaw gospodarczych wyborów jednostki ma znaczenie dla wyobrażenia o wartości usługi prawnej, w szczególności zaś jej odzwierciedlenia w oferowanej cenie. Wysokość ceny i postrzegane przez klienta poświęcenie

³⁰ Wspólnymi wartościami w systemach prawnych mogą być np. godne warunki zatrudnienia, zakaz użycia siły w stosunkach międzynarodowych, zasady funkcjonowania Unii Europejskiej bądź kwestie tożsamości narodowej [Menkes i Cała-Wacinkiewicz 2015; Cała-Wacinkiewicz i Menkes 2018].

(np. wysiłek, czas) wpływa na skłonność do podjęcia decyzji zakupowej, wybór dostawcy usługi prawnej, jak również na odczuwany poziom satysfakcji (wartościowanie usługi prawnej). Sam akt zakupu, z uwzględnieniem towarzyszących jemu okoliczności, umożliwia natomiast dokonanie porównania otrzymanych korzyści z poniesionymi kosztami.

Dorobek naukowy w zakresie samej analizy wartości usługi prawnej jest jednak niewielki. Spis artykułów naukowych dotyczących tej tematyki prezentuje poniższa tabela.

Tabela 18 – Zestawienie artykułów naukowych dotyczących wartości usługi prawnej

Autor/Liczba cytowań	Przedmiot artykułu naukowego	Główne wnioski	Obszar geograficzny badania
[Hitt i in. 2001] GS: 2 971	Wpływ kapitału ludzkiego na wyniki firm prawniczych	Wykorzystanie kapitału ludzkiego (tu: edukacja i doświadczenie pracowników) ma pozytywny wpływ na wyniki firm prawniczych, ale wysokie inwestycje na wczesnym etapie rozwoju kancelarii w tym zakresie mogą być nieopłacalne.	Stany Zjednoczone
[Robertson, Scarbrough i Swan 2003] GS: 270	Wpływy instytucjonalne (np. poleganie na formalnej dokumentacji przez prawników) na tworzenie wiedzy w profesjonalnych firmach usługowych (obejmuje sektor usług prawnych i nauk przyrodniczych)	Kontekst profesjonalny (np. działalność prawnicza) ma wpływ na sposób tworzenia wiedzy. Przykładowo w firmach prawniczych tworzenie wiedzy następuje poprzez interpretację i współpracę z innymi.	Brak danych
[Trasorras, Weinstein i Abratt 2009] GS: 178	Postrzeganie wartości przez klientów usług profesjonalnych (obejmuje prawników, doradców finansowych, fizyków, dentystów i prywatnych detektywów) i jej związków z satysfakcją i lojalnością	Wartość wpływa na satysfakcję i lojalność klienta. Klienci cenią np. zrozumienie uwarunkowań branżowych, w których operują.	Stany Zjednoczone
[Stewart, Hope i Muhlemann 1998] GS: 59	Jakość i wartość usług prawnych	Do tworzenia wartości przyczynia się np. profesjonalizm, odpowiadanie na potrzeby klienta, sposób komunikacji z klientem, uprzejmość, niezawodność, świadectwa materialne w kancelarii.	Wielka Brytania
[Frow 2013] GS: 30	Znaczenie zaangażowania (prawnika) w relacji pomiędzy klientem a prawnikiem	Zaangażowanie prawnika jest postrzegane i definiowane subiektywnie oraz interpretowane z uwzględnieniem kontekstu. W usługach prawnych obejmuje elementy takie jak sprawianie na innych wrażenia, że prawnik ciężko pracuje bądź dążenie przez niego do pełnego profesjonalizmu.	Wielka Brytania
[Forstenlechner i in. 2007] GS: 20	Wpływ zarządzania wiedzą na wynik finansowy kancelarii prawnych	Zarządzanie wiedzą prowadzi do sukcesu kancelarii prawnej poprzez np. poprawę jakości i wydajności.	Stany Zjednoczone

[Walsh, Beatty i Holloway 2015] GS: 14	Skala dla pomiaru reputacji w profesjonalnych firmach usługowych (obejmuje sektor usług prawnych i księgowych)	Skala obejmująca wymiary: - etyka (działanie przez firmę uczciwie i rzetelnie, sygnalizowanie klientowi wysokich standardów etycznych) - relacje (zdolność firmy do nawiązywania i utrzymywania wartościowych relacji z klientami w branży i/lub społeczności) - profesjonalizm (doświadczenie i kompetencje firmy w zakresie zaspokajania potrzeb klientów) - zorientowanie na klienta (reakcja firmy i jej zaangażowanie w relacji z klientami)	Stany Zjednoczone
---	--	---	-------------------

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Hitt i in. 2001; Robertson, Scarbrough i Swan 2003; Trasorras, Weinstein i Abratt 2009; Stewart, Hope i Muhlemann 1998; Frow 2013; Forstenlechner i in. 2007; Walsh, Beatty i Holloway 2015]

* GS – Google Scholar

Nie istnieje jednoznaczna interpretacja pojęcia wartości usługi prawnej. W literaturze dotyczącej usług prawnych [Schieblon 2013] wartość utożsamiana bywa z marką lub reputacją. Do atrybutów wartości usługi prawnej zalicza się jakość, ekspercką wiedzę pracowników, gotowość do przekazywania wiedzy klientowi, zrozumienie istoty świadczenia usług, gotowość do ich świadczenia, zrozumienie uwarunkowań branżowych, biznesowych, makroekonomicznych, zdolność do tworzenia innowacyjnych rozwiązań, efektywność oraz sensowne użycie technologii. Według Hitt i in. [2001] reputacja sygnalizuje wysoką jakość usług prawnych a według Walsh, Beatty i Holloway [2015] wartość usługi prawnej. Forstenlech i in. [2007] wskazują na efektywne zarządzanie wiedzą wewnątrz kancelarii prawnej jako składową wartości. Z wniosków przedstawionych przez Gnusowskiego [2017] wynika natomiast, że do czynników determinujących wybór usługi zalicza się np. jakość i funkcję, tj. sposób realizacji zlecenia usług, innowacyjność, zróżnicowanie i kompleksowy charakter usługi, rozpoznawalność oferty, cenę, możliwość współdecydowania przez nabywcę o kształcie usługi, działania marketingowe, dostępność prawnika, działania posprzedażowe, możliwość skorzystania z oferty zgodnie z przyzwyczajeniami klienta, jak również markę i renomę. Gnusowski [2015] zidentyfikował ponadto czynniki konkurencyjności usług prawnych, takie jak odpowiadanie na potrzeby klienta, dotrzymywanie złożonych klientowi obietnic czy udzielanie wyczerpujących i zrozumiałych informacji.

Analizy dotyczące wartości usługi prawnej poświęcone są więc głównie jej wymiarowi funkcjonalnemu, w szczególności jakości [Stewart, Hope i Muhlemann 1998; Gnusowski 2014; Kłosowski 2015]. Do tej pory nie zbadano, z jakich wymiarów składa się wartość usługi prawnej, w jaki sposób mandatariusze i mandanci hierarchizują poszczególne jej elementy, jak również czy istnieje zbieżność lub rozbieżność w postrzeganiu tej hierarchii przez obie w/w grupy. W związku z powyższym postawiono następujące hipotezy badawcze.

Tabela 19 – Uzasadnienie teoretyczne hipotezy H1 i H2

Nr	Hipoteza	Uzasadnienie teoretyczne	Autorzy
H1	Istnieje rozbieżność w hierarchii składników wartości usługi prawnej w ocenie mandantów i mandatariuszy na rynku B2B.	Wyróżnia się różne składniki wartości usługi profesjonalnej w ramach wartości funkcjonalnej, emocjonalnej i społecznej na rynku B2B.	Candi i Kahn 2016; Arslanagic-Kaladzic i Zabkar 2017; częściowo Whittaker, Ledden i Kalafatis 2007; częściowo Prior 2013

		Wymiary (i składniki) wartości usługi profesjonalnej na rynku B2B podlegają hierarchizacji.	Kumar i Grisaffe 2004; Whittaker, Ledder i Kalafatis, 2017
H2	Najistotniejszym wymiarem wartości usługi prawnej na rynku B2B jest wartość funkcjonalna.	W sektorze B2B największe znaczenie przyznaje się wartości funkcjonalnej usługi profesjonalnej.	Arslanagic-Zabkar i Kaladzic 2017

Źródło: opracowanie własne

W literaturze dotyczącej wartości usługi profesjonalnej najwyżej oceniano wymiar funkcjonalny (szerzej rozdział 2.3. powyżej). Również analiza literatury usługi prawnej wykazała, że najczęściej uwagi poświęca się również wymiarowi funkcjonalnemu, np. Stewart, Hope i Muhlemann [1998], Forstenlechner i in. [2007]. Pomimo przyznania dużego znaczenia temu wymiarowi w żadnej z prac nie podjęto próby wyodrębnienia kategorii wartości usługi prawnej i nie uznano wprost, że wymiar funkcjonalny ma znaczenie największe (tak jak np. Arslanagic-Kaladzic i Zabkar [2017] w zakresie usługi profesjonalnej).

Wskazuje się [Mazur 1988; Sciavico 2014], że usługi prawne cechuje wysoki udział zaufania. Według najlepszej wiedzy autorki nie przeprowadzono jednak do tej pory badania, jaki jest związek pomiędzy zaufaniem klienta do prawnika a wartością usługi prawnej. W zakresie usługi profesjonalnej stwierdzono, że zaufanie może być efektem dostarczonej klientowi wartości [Heri 2017], tj. występuje wtedy, kiedy klient jest usatysfakcjonowany. Niekiedy uznawano, że to zaufanie tworzy wartość [Arslanagic-Kaladzic i Zabkar 2017]. W tej perspektywie już podjęcie decyzji o konsumpcji wymaga posiadania przez klienta określonej dozy zaufania wobec profesjonalisty. W niniejszym przypadku uznano, że zaufanie do prawnika powstaje po otrzymaniu przez klienta wartości. Powyższe jest uzasadnione m.in. faktem, iż badaniu poddano osoby mające już doświadczenie pracy z prawnikiem i oceniające je najprawdopodobniej z perspektywy tego doświadczenia (zaufanie *ex post*). W związku z tym postawiono następującą hipotezę badawczą.

Tabela 20 – Uzasadnienie teoretyczne hipotezy H3

Nr	Hipoteza	Uzasadnienie teoretyczne	Autorzy
H3	Zaufanie jest efektem oddziaływania wszystkich wymiarów wartości usługi prawnej.	Uzyskanie wartości przez klienta usług profesjonalnych na rynku B2B jest poprzedzone jego zaufaniem do mandatariusza.	Rosenbaum, Massiah i Jackson [2006]

Źródło: opracowanie własne

Fakt, iż zaufanie klienta następuje po dostarczeniu mu wartości opisano w rozdziale 2.7. powyżej. Tylko jedna praca naukowa dotyczy usługi profesjonalnej na rynku B2B (przytoczona w uzasadnieniu hipotezy H3).

4. Metodyka badania wartości usługi profesjonalnej, w tym prawnej

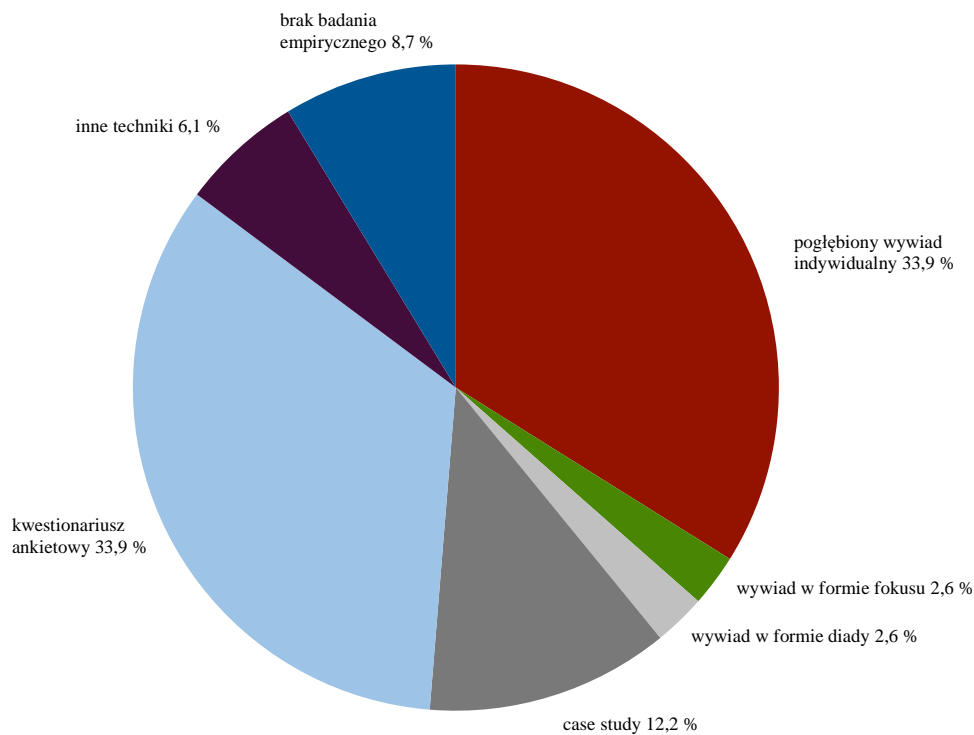
Niniejszy rozdział składa się z dwóch części. W pierwszej dokonano przeglądu, jak wartość analizowana była do tej pory w literaturze naukowej. Przedstawiono stosowane przez badaczy metody badawcze. Druga część dotyczy metodyki własnych badań empirycznych. Zastosowano podejście mieszane, tj. badanie w ramach pogłębionych wywiadów indywidualnych oraz kwestionariusza ankietowego. W celu ustalenia zbieżności i rozbieżności w postrzeganiu wartości badanie metodą jakościową jak i ilościową prowadzone było odrębnie w grupie mandatariuszy i mandantów.

Rozdział ma na celu wprowadzenie do części empirycznej pracy, w której przeprowadzono badania własne.

4.1. Stosowane metody badań usługi profesjonalnej i ich ograniczenia – przegląd obcych badań empirycznych

Badając usługi profesjonalne stosuje się różnorodne metody (ilościowe lub jakościowe) oraz techniki badawcze (np. kwestionariusz ankietowy, pogłębiony wywiad indywidualny). Strukturę stosowanej metodyki wartości usługi profesjonalnej przedstawia poniższy wykres.

Wykres 10 – Struktura stosowanej metodyki badań empirycznych w zakresie wartości usługi profesjonalnej (na podstawie systematycznego przeglądu literatury w rozdziale 2.2.)



Źródło: opracowanie własne

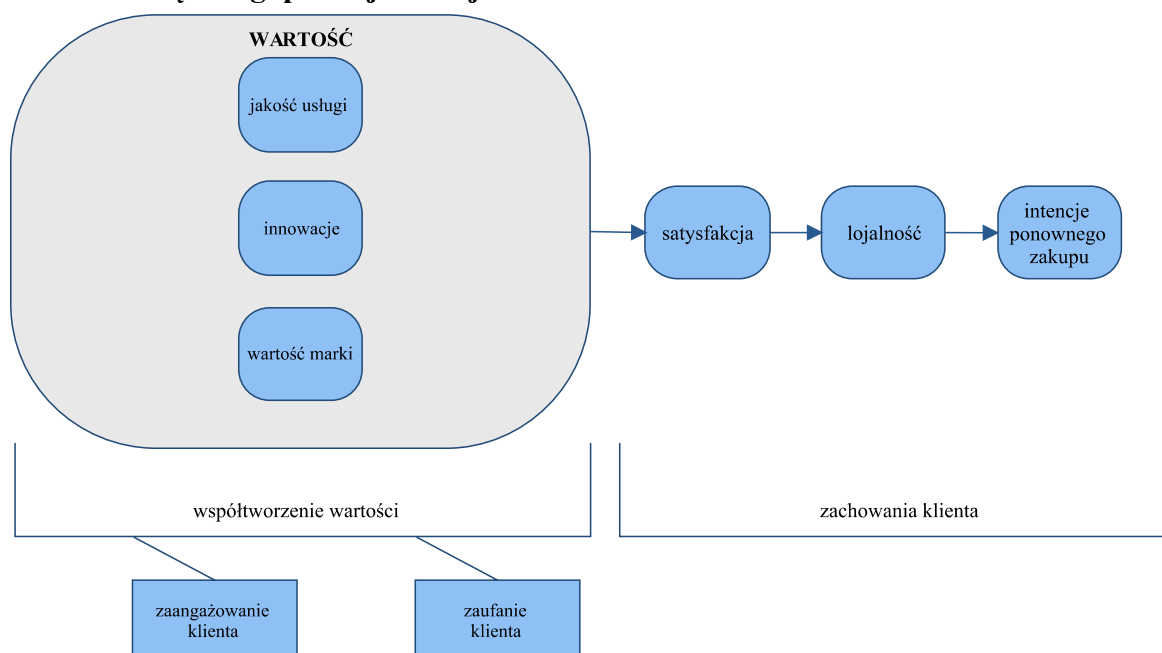
* w wykresie nie uwzględniono artykułów naukowych, w których wartość usługi profesjonalnej nie była zasadniczym przedmiotem pracy koncepcyjnej lub empirycznej. Uwzględniono jednak te artykuły naukowe, w których wartość usługi profesjonalnej nie była głównym przedmiotem badania, ale dotyczyły wątków związanych z wartością usługi profesjonalnej, jak np. dotyczące reputacji, jakości, satysfakcji klienta w związku z uzyskaną wartością. W przypadku przeprowadzenia badania dwoma metodami (ilościową lub jakościową) lub dwoma technikami (*case study* lub pogłębiony wywiad indywidualny) artykuł uwzględniono w obu tych kategoriach. Kategoria – inne techniki – obejmowały np. analizę rankingów firm prawniczych lub wpisów w mediach społecznościowych (badanie netnograficzne).

Z powyższego zestawienia wynika, że 91,3 % artykułów naukowych poświęconych wartości usługi profesjonalnej ma charakter empiryczny, a 8,7 % charakter koncepcyjny. W większości przypadków badanie wartości usługi profesjonalnej prowadzone było z wykorzystaniem metod ilościowych (najczęściej przy użyciu CAWI, tj. kwestionariusza ankietowego dystrybuowanego online) lub jakościowych (najczęściej wykorzystywaną techniką był pogłębiony wywiad indywidualny). Metody ilościowe łączono czasami z metodami jakościowymi [Sonmez i Moorhouse 2010], bądź w ramach metod jakościowych prowadzono badanie dwoma technikami, np. pogłębiony wywiad indywidualny oraz zogniskowany wywiad grupowy (fokus), [Sieg i in. 2012].

Pogłębione wywiady indywidualne przeprowadzano w celu weryfikacji sposobu myślenia rozmówcy [Frow 2007], odtworzenia jego doświadczeń [Greer 2015], obserwacji rozmówcy w naturalnych warunkach [Howden i Pressey 2008], łatwiejszego zrozumienia badanego zjawiska przez badacza [La i Paul 2009] lub poznania naturalnego języka używanego przez rozmówców [Lyons i Brennan 2019]. Podmiotami podlegającymi badaniu były najczęściej osoby zajmujące kluczowe stanowiska w firmie, tj. posiadające najwięcej informacji w danym przedmiocie (tj. decydenci), [np. Nyadzayo, Casidy i Thaichon 2019]. Najczęściej wykorzystywanym narzędziem do badania był scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego [np. Jaakola 2011]. W niektórych przypadkach, w celu poznania perspektywy obu stron, badaniu poddano odrębnie grupę profesjonalistów i ich klientów [np. Lyons i Brennan 2019]. W *case study* wykorzystywano np. obserwacje własne [Patterson i Sharma 1999] lub analizy różnego rodzaju materiałów, tj. raportów, stron www i broszur [np. Heikka i Nätti 2018]. *Case study* służyło np. do rekonstrukcji procesu akwizycji usług [Hirvonen i Helander 2001] lub analizy relacji pomiędzy konsultantem a klientem [Nikolova, Reihlen i Schlapfner 2009]. W niektórych przypadkach przeprowadzono wywiady w formie diady (wywiad prowadzony przez moderatora jednocześnie z parą respondentów), [Frow 2007] lub zogniskowanego wywiadu grupowego, tj. fokusu (dyskusja prowadzona przez moderatora, w której uczestniczy kilka osób), [Roy, Sreejesh i Bhatia 2019]. Inne badania (w 7 pracach naukowych) objęły przykładowo badanie netnograficzne (badanie społeczności internetowych, np. blogów), [Prior 2013].

Standardowym narzędziem wykorzystywanym w badaniach ilościowych był kwestionariusz ankietowy [np. Lian i Liang 2019]. Technika badania przy użyciu kwestionariusza ankietowego testowano najczęściej modele koncepcyjne (teoretyczne) sformułowane przez badaczy. W modelach tych jakością, innowację oraz wartość marki kwalifikowano najczęściej jako elementy wartości usługi profesjonalnej. Wiele modeli objęło proces współtworzenia wartości usługi profesjonalnej, w tym wątki zaangażowania i zaufania klienta. Według badaczy wartość wpływa na zachowanie klienta, w tym na satysfakcję. Satysfakcja z kolei wpływa na lojalność, a lojalność wiąże się z intencjami ponownego zakupu. Zidentyfikowane związki pomiędzy weryfikowanymi modelami zostały nakreślone na poniższym schemacie.

Rysunek 6 – Związki pomiędzy modelami teoretycznymi wykorzystanymi w badaniach nad wartością usługi profesjonalnej



Źródło: opracowanie własne

Przegląd testowanych przez badaczy modeli koncepcyjnych przedstawia następująca tabela. Podsumowano w niej badane modele wraz ze składowymi pomiarami.

Tabela 21 – Wybrane modele pomiaru wartości usługi profesjonalnej dla mandanta

Autor/Liczba cytowań	Model teoretyczny	Skala/składowe pomiaru
[Patterson i Spreng 1997] GS: 1179	model wzajemnych wpływów określonych zmiennych (składowe pomiaru w kolumnie obok) na wartość, satysfakcję i intencję ponownego zakupu	wyniki (np. rezultaty łatwe do implementacji), metody (np. użycie innowacyjnych pomysłów i rozwiązań), usługi (np. niezawodność w dotrzymywaniu terminów), relacje, globalizm (międzynarodowe kontakty umożliwiające rozwiązania), identyfikacja problemu, wartość (uczciwa wartość za cenę), satysfakcja i intencja ponownego zakupu
[Lapierre, Filiatrault i Chebat 2019] GS: 223	model wzajemnych wpływów pomiędzy postrzeganą jakością, postrzeganą wartością, postrzeganym poświęceniem, satysfakcją i intencjami w zakresie zachowania	jakość (kompetencja, niezawodność i komunikacja), postrzegane poświęcenie (cena, koszty niefinansowe), satysfakcja, intencje w zakresie zachowania (ponowny zakup i rekomendacja)
[Gil, Berenguer i Cervera 2008] GS: 172	model wpływu kontaktu pomiędzy profesjonalistą a klientem na wartość usługi i satysfakcję klienta (z uwzględnieniem satysfakcji pracownika)	spotkanie z klientem (np. dokładność w dostarczeniu dokumentów, czas oczekiwania przed kontaktem z odpowiednią osobą), wartość usługi (np. usługodawca jest niezawodny, usługodawca jest profesjonalny), ogólna satysfakcja klienta (zachowanie na etapie

		opracowywania, obsługa telefoniczna), satysfakcja pracowników z pracy (np. otrzymywane wynagrodzenie)
[Whittaker, Ledden i Kalafatis 2007] GS: 171	model wzajemnych wpływów pomiędzy wartością, intencją ponownego zakupu, jakością, metodami działania profesjonalisty (np. innowacyjne pomysły, rozwiązania/kreatywność w rozwiązaniu problemów) i identyfikacją problemów	składowe wartości: wymiar funkcjonalny, epistematyczny, emocjonalny, cena/jakość, wymiar społeczny, wizerunek
[Cameran, Moizer, Pettinicchio 2010] GS: 146	model wpływu jakości usług i wizerunku korporacyjnego na satysfakcję klienta	np. kompetencja partnera, zrozumienie biznesu, użyteczne pomysły dla usprawnień procesów klienta
[Macintosh 2009] GS: 90	model predykatów i rezultatów stosunków interpersonalnych w kontekście usług profesjonalnych	znajomość klienta (np. wie, co jest dla mnie ważne), dodatkowe korzyści (np. dał mi trochę więcej uwagi niż jest to zwyczajowo oczekiwane), zaufanie (co do zasady nie ufam dentyście), satysfakcja (ogólnie jestem bardzo zadowolony z wyboru tego dentysty), relacje (mam bliską znajomość z tą osobą), otwartość (rozmowa o osobistych sprawach)
[Clow, Tripp i James 1996] GS: 61	model związków pomiędzy jakością usług, postrzeganym ryzykiem, postrzeganym profesjonalizmem i intencją zakupu	wymiary jakości usługi z SERVQUAL
[Dou i in. 2010] GS: 46	model wpływu niektórych czynników na satysfakcję z relacji	np. profesjonalizm, orientacja na uczenie się, relacja, satysfakcja, długość profesjonalnej relacji, wydatki na kampanię reklamową
[Chan, Yim i Lam 2010] GS: 13	model wpływu partycypacji klienta i pracownika na tworzenie wartości, satysfakcję obu stron i możliwy do osiągnięcia wynik przez pracownika	partycypacja klienta (np. istnieje duży stopień partycypacji klienta), stres pracownika (np. partycypacja klienta czyni mnie bardziej nerwowym), satysfakcja klienta (np. jestem zadowolony ze świadczonej usługi)
[Bechwati 2011] GS: 10	model wpływu określonych czynników na chęć do zapłaty przez klienta	zaoszczędzenie czasu, zaoszczędzenie wysiłku, radość, różnice w jakości
[Chih, Zwikael i Restuboug 2019] GS: 1	model współtworzenia wartości dla klienta w profesjonalnych projektach usługowych, obejmujący wkład, proces i wynik	profesjonalna wiedza i kompetencje (np. rozumiałem potrzeby klientów), motywacja klienta do interakcji (np. byłem zmotywowany do uczestniczenia w całym procesie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Patterson i Spreng 1997; Lapierre, Filiatrault i Chebat 2019; Gil, Berenguer i Cervera 2008; Whittaker, Ledden i Kalafatis 2007; Cameran, Moizer, Pettinicchio 2010; Macintosh 2009; Clow, Tripp i James 1996; Dou i in. 2010; Chan, Yim i Lam 2010; Bechwati 2011; Chih, Zwikael i Restuboug 2019]

* W tabeli uwzględniono artykuły naukowe, których przedmiotem była wartość usługi profesjonalnej lub wątki związane z wartością usługi profesjonalnej (np. jakość, satysfakcja klienta po dostarczeniu wartości, itp.)

* GS – Google Scholar

Z przedstawionej tabeli wynika, że składowe pomiaru dostosowane są zawsze do charakteru badania, tj. każde badanie wykorzystuje specyficzne dla siebie składowe. Najczęstszym sposobem pomiaru tych składowych jest wielostopniowa (zazwyczaj pięcio- lub siedmiostopniowej) skala Likerta [np. Chih, Zwikael i Restuboug 2019; Lapierre, Filiatrault i Chebat 2019], incydentalnie pytania jednokrotnego wyboru [Macintosh 2009], wielokrotnego wyboru bądź pytania otwarte [Bechwati 2011]. Do najczęściej stosowanych metod analizy danych należały eksploracyjna analiza czynnikowa EFA [Sonmez i Moorhouse 2010; Biedenbach, Bengtsson i Wincent 2011], konfirmacyjna analiza czynnikowa CFA [Roy, Sreejesh i Bhatia 2019; Walsh, Beatty i Holloway 2015] lub modelowanie równań strukturalnych SEM [Macintosh 2009; Cater i Cater 2009]. Wszystkie badania cechowały się ograniczeniami. Do najważniejszych z nich zalicza się brak możliwości generalizacji ich wyniku, co uzasadniały np. ograniczenia branżowe lub geograficzne. Kolejnym wspólnym ograniczeniem było prowadzenie badań w krótkiej perspektywie czasowej, co uniemożliwiło obserwacje zmian wartości w czasie. Jako ograniczenie kwalifikowano też zebranie danych od jednej strony (sprzedawcy lub klienta).

4.2. Metodyka badania wartości usługi prawnej – opis własnych badań empirycznych

Omówienie wyników obcych badań empirycznych stanowiło podstawę do przeprowadzenia badań własnych i do wyciągnięcia na ich podstawie wniosków. Analiza stosowanej metodyki przez badaczy wartości usługi profesjonalnej stanowiła z kolei podstawę opracowania metodyki badań własnych.

4.2.1. Procedura przeprowadzenia własnych badań empirycznych

Przedmiotem badań własnych było:

- 1) postrzeganie wartości odrębnie przez mandatariusza i mandanta jako zbioru różnych kategorii wartości, tj. funkcjonalnych, emocjonalnych i społecznych na rynku B2B;
- 2) ustalenie hierarchii elementów (składników) stanowiących wartość usługi prawnej odrębnie dla mandatariusza i dla mandanta na rynku B2B;
- 3) zbadanie związku pomiędzy poszczególnymi kategoriami wartości a zaufaniem mandanta do mandatariusza na rynku B2B.

Problemem badawczym pracy jest nierozpoznana teoretycznie i niezidentyfikowana empirycznie hierarchia elementów tworzących wartość usługi prawnej dla mandatariusza i mandanta na rynku B2B i kolejno ustalenie związku pomiędzy wartością usługi prawnej a zaufaniem mandanta do mandatariusza. Rozprawa stanowi próbę odpowiedzi na następujące pytanie badawcze:

- 1) Jak klienci postrzegają wartość usługi prawnej?
- 2) Jak prawnicy postrzegają wartość usługi prawnej?
- 3) Jaki jest związek pomiędzy wartością usługi prawnej a zaufaniem?

Własne badania empiryczne służyły realizacji celu głównego pracy, jakim jest identyfikacja i hierarchizacja elementów tworzących wartość usługi prawnej postrzeganej przez mandanta i mandatariusza na rynku B2B oraz ustalenie związku pomiędzy wartością usługi prawnej a zaufaniem. Poniżej podsumowano postawione w pracy hipotezy badawcze.

Tabela 22 – Podsumowanie teoretyczne postawionych hipotez badawczych

Nr	Hipoteza	Uzasadnienie teoretyczne	Autorzy
H1	Istnieje rozbieżność w hierarchii składników wartości usługi prawnej w ocenie mandantów i mandatariuszy na rynku B2B.	Wyróżnia się różne wymiary usługi profesjonalnej (funkcjonalny, emocjonalny i społeczny) na rynku B2B.	Candi i Kahn 2016; Arslanagic-Kaladzic i Zabkar 2017; częściowo Prior 2013; częściowo Whittaker, Ledden i Kalafatis 2007
		Wymiary (i składniki) wartości usługi profesjonalnej na rynku B2B podlegają hierarchizacji.	Kumar i Grisaffe 2004; Whittaker, Ledder i Kalafatis, 2017

H2	Najistotniejszym wymiarem wartości usługi prawnej na rynku B2B jest wartość funkcjonalna.	W sektorze B2B największe znaczenie przyznaje się wartości funkcjonalnej usługi profesjonalnej.	Arslanagic-Kaladzic i Zabkar 2017
H3	Zaufanie jest efektem oddziaływania wszystkich wymiarów wartości usługi prawnej.	Uzyskanie wartości przez klienta usług profesjonalnych na rynku B2B jest poprzedzone jego zaufaniem do mandatariusza.	Rosenbaum, Massiah i Jackson 2006

Źródło: opracowanie własne

Bazą do stworzenia hipotez badawczych są obce badania empiryczne. Empiryczne badania dotyczą jednak **jedynie** usług profesjonalnych różnego rodzaju. Do tej pory nie przeprowadzono wg najlepszej wiedzy autorki badania w zakresie hierarchii elementów tworzących wartość usługi prawnej i jej związku z zaufaniem na rynku B2B.

Badania empiryczne przeprowadzono w celu poznania i wyjaśnienia rzeczywistości oraz ustalenia związków pomiędzy elementami rzeczywistości [Stępień 2016]. Rozwiązanie poruszonego problemu naukowego ma też znaczenie praktyczne. Wartość postrzega się jako kluczowy czynnik w podejmowaniu decyzji przez klientów, w tym woli zakupu, wyboru marki, końcowo satysfakcji i lojalności [np. Woodall 2003; Dziewianowska 2013]. Ważne jest więc zrozumienie, co tworzy wartość usługi prawnej. Umożliwiają to przedmiotowe badania empiryczne poprzez ustalenie kategorii i elementów tworzących wartość dla mandanta. Równoczesne uwzględnienie perspektywy mandantów i mandatariuszy pozwala z kolei na zidentyfikowanie podobieństw i różnic w postrzeganiu wartości usługi prawnej. Dodatkowo badania zostały przeprowadzone w celu zrozumienia związków pomiędzy wartością a zaufaniem, które to zalicza się do podstaw nawiązywania i utrzymywania relacji w sektorze B2B [np. Heri 2017]. Ustalenia teoretyczne oraz badania empiryczne dotyczące istoty i składników wartości dla mandanta na rynku B2B umożliwiły w konsekwencji sformułowanie wniosków i implikacji zarządczych.

Ze względu na złożony charakter wartości dla klienta badanie ilościowe połączono z badaniem jakościowym. Uznano, że metoda (mieszana) w najlepszy sposób przyczyni się do zdiagnozowania istoty wartości, podobieństw i różnic w jej postrzeganiu przez obie badane grupy, jak również związków wartości z zaufaniem. Metoda mieszana badania wartości pozwala na uzyskanie innych rodzajów danych dotyczących i tym samym uzupełnienie

wyników analiz o wnioski płynące z obu metod badawczych [Stępień 2016]. Praktyka ta znalazła odzwierciedlenie również przy badaniu wartości usługi profesjonalnej [np. Gil, Berenguer i Cervera 2008; Heirati i in. 2016; Chih, Zwikael i Restubog 2019].

Zakres czasowy i przedmiotowy przeprowadzonych badań objął:

- badania jakościowe przeprowadzone w 2018 r. (indywidualne wywiady pogłębione);
- badania ilościowe przeprowadzone w latach 2018 – 2019 (przy użyciu kwestionariusza ankietowego CAWI, tj. dystrybuowanego online).

Zakres podmiotowy badań jakościowych i ilościowych objął:

- mandanci: firmy B2B (zatrudniające co najmniej 1 pracownika) funkcjonujące w różnych formach prawnych (w szczególności spółki handlowe, spółki cywilne, stowarzyszenia, fundacje, prowadzące działalność wymagającą wsparcia prawnego);
- mandatariusze: radcy prawni, adwokaci, aplikanci radcowski, aplikanci adwokaccy bądź prawnicy przygotowujący się do wykonywania tych zawodów, świadczący usługi na rzecz w/w mandanta.

Na potrzeby niniejszej pracy uznano, że zatrudnianie jakiegokolwiek pracownika (więcej niż jednego) jest wystarczające do kwalifikacji mandanta jako przedsiębiorcy (B2B). Zaproszenie do badania mandatariuszy sprawujących funkcję na różnym szczeblu organizacyjno-zawodowym uzasadnione jest faktem, że w świadczeniu usługi prawnej często uczestniczy więcej niż jedna osoba na różnym poziomie rozwoju zawodowego (np. aplikant pod nadzorem doświadczonego prawnika).

Zakres przestrzenny badania jakościowego oraz ilościowego objął mandantów i mandatariuszy prowadzących działalność na terenie województw: zachodniopomorskiego, pomorskiego, kujawsko-pomorskiego, lubuskiego i wielkopolskiego. Wszystkie te regiony cechują się dużym potencjałem inwestycyjnym. O potencjale województwa zachodniopomorskiego świadczy np. obszar objęty specjalną strefą ekonomiczną, rosnące inwestycje wokół nowej infrastruktury drogowej, położenie przy granicy zachodniej i dostęp do morskiego transportu [eRegion 2020]. Województwo pomorskie charakteryzuje się dużą dynamiką wzrostu pod względem PKB. Posiada dostęp do międzynarodowych szlaków

komunikacyjnych, w tym portów wodnych [Pomorskie 2020]. W województwie kujawsko-pomorskim występują wielkie ośrodki przemysłowe, oparte w dużej mierze na bogatej bazie surowcowej [Bydgoszcz 2020]. W lubuskim dominuje przemysł meblarski, wysoką pozycję zajmuje również branża motoryzacyjna [Lubuskie 2020]. Województwo wielkopolskie kwalifikuje się do jednego z najlepiej rozwiniętych gospodarczo regionów w Polsce. W tym regionie występuje zróżnicowanie przedsiębiorczości, w tym rolnictwo [Wrot 2020]. Wszystkie te okoliczności te świadczą o dużym potencjale inwestycyjnym i rozwojowym w/w obszarów. W związku z tym uznano, że obszary te jako wysoce zurbanizowane i rozwinięte, w których przedsiębiorczość wymaga wsparcia prawnego, będą odpowiednie dla przedmiotowego badania.

W poniższej tabeli opisano cel prowadzenia badania metodą jakościową oraz ilościową oraz sposób wykorzystania ich wyników.

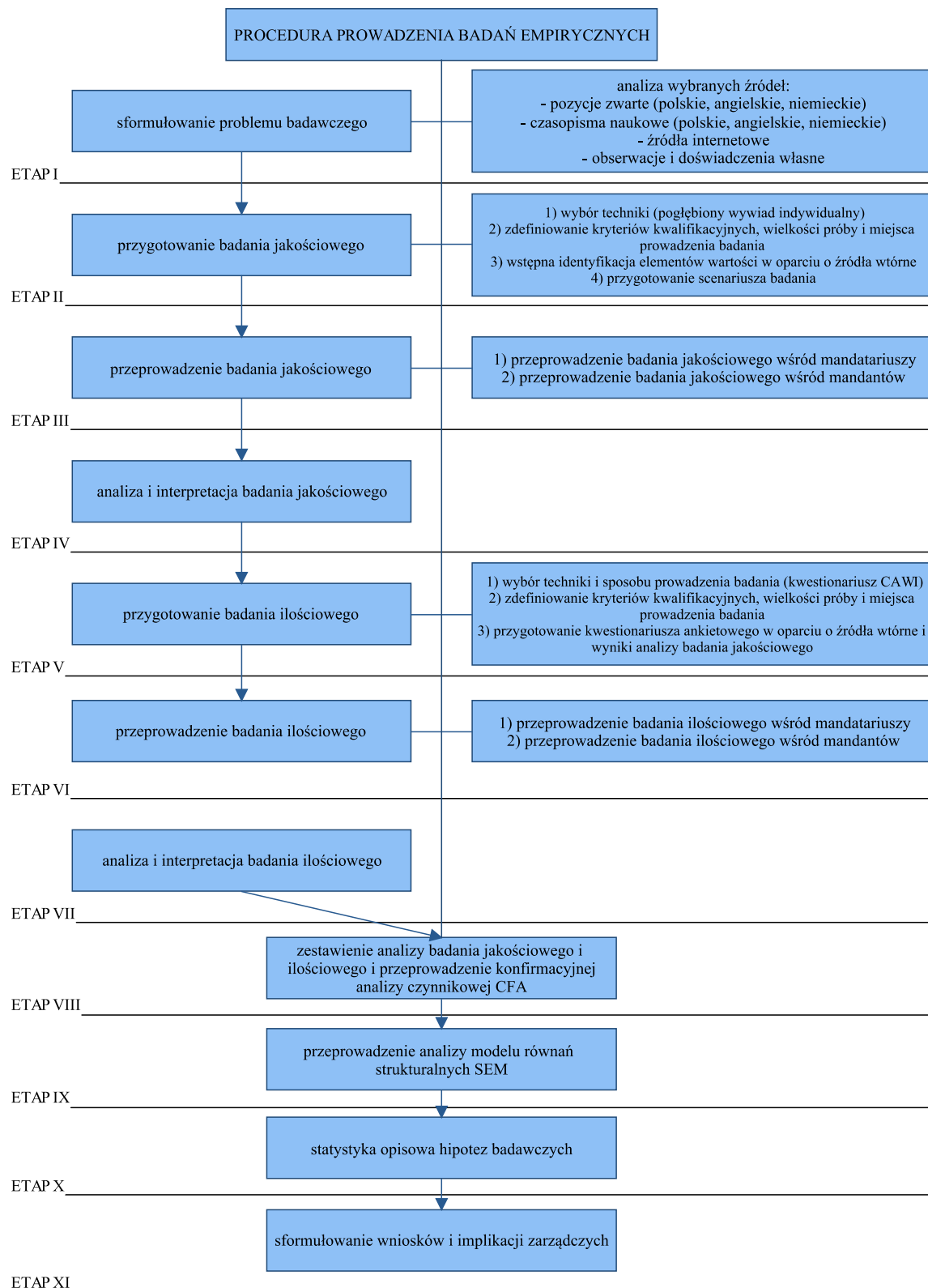
Tabela 23 – Cel badania empirycznego i sposób wykorzystania jego wyników

Rodzaj badania	Cel badania	Wykorzystanie wyników
badanie jakościowe	badanie o charakterze eksploracyjnym w celu: - poznania elementów, z których składa się wartość usługi prawnej oraz najistotniejszych opinii respondentów w przedmiocie wartości usługi prawnej - uzyskania informacji, jaki stosunek respondenci wyrażają do zaufania mandanta wobec mandatariusza przy świadczeniu usługi prawnej	- zbudowanie modelu analitycznego (teoretycznego) będącego podstawą do skonstruowania kwestionariusza ankietowego
badanie ilościowe	ustalenie: - z jakich elementów składa się wartość usługi prawnej; - jaka jest hierarchia elementów wartości usługi prawnej w perspektywie mandantów i mandatariuszy - jakie różnice istnieją w postrzeganiu wartości usługi prawnej przez mandantów i mandatariuszy - jaki związek istnieje pomiędzy wymiarami wartości usługi prawnej a zaufaniem	- wykorzystanie wyników do przetestowania hipotez badawczych, tj. badania SEM (włączając CFA), statystyk opisowych oraz wyciągnięcia wniosków

Źródło: opracowanie własne

Procedurę prowadzonych badań empirycznych przedstawia poniższy rysunek.

Rysunek 7 – Procedura prowadzenia własnych badań empirycznych



Źródło: opracowanie własne

Dokładny sposób przeprowadzenia własnych badań empirycznych metodą jakościową i ilościową opisano poniżej.

4.2.2. Badanie jakościowe – indywidualne wywiady pogłębione

Badania jakościowe miały charakter ustrukturyzowanych indywidualnych wywiadów pogłębionych i były ukierunkowane profilowo (profil respondentów przedstawiony w tabeli 24 poniżej). Ustrukturyzowane wywiady pogłębione należą do popularnej metody badawczej w zakresie wartości usługi profesjonalnej [np. Paulin, Ferguson i Payaud 2000; Aarikka-Stenroos i Jaakkola 2012; Bos-de-Vos, Warnelink i Volker 2016]. Przeprowadzono:

- 8 pogłębionych wywiadów indywidualnych z przedstawicielami mandatariuszy (radcy prawni wykonujące funkcję wspólników, specjalistów bądź aplikantów, obsługujący rynek B2B);
- 8 pogłębionych wywiadów indywidualnych z przedstawicielami mandantów (dyrektorzy, prezesi, menadżerowie podmiotów na rynku B2B).

Uznano, iż wybór indywidualnego wywiadu pogłębionego pozwoli na eksplorację postawionego problemu badawczego poprzez zrozumienie rzeczywistości oraz uzyskanie wiedzy jakościowej w zakresie reprezentowanych przez mandantów i mandatariuszy postaw wobec wartości usług prawnych, w tym umożliwi:

- 1) uchwycenie istoty wartości dla klienta oraz zidentyfikowanie jej atrybutów;
- 2) pozyskanie szczegółowych, prawdziwych (szczerych), subiektywnych i indywidualnych opinii, przy braku konieczności konfrontacji uczestników, co mogłoby doprowadzić do wywierania wzajemnego wpływu na siebie;
- 3) poznanie psychologicznych podstaw kryteriów (w tym tych nieświadomych) wyboru prawnika przez klienta i dalszej z nim współpracy;
- 4) identyfikację uświadomionych bądź nieświadomych potrzeb emocjonalnych, funkcjonalnych lub społecznych mandanta, motywów i barier w zakupie oraz konsumpcji usługi prawnej;
- 5) poznanie języka, w którym komunikują się mandanci i mandatariusze celem przygotowania zrozumiałego kwestionariusza ankietowego.

Badania zostały przeprowadzone w lipcu i sierpniu 2018 r. w województwie wielkopolskim i zachodniopomorskim. Kierując się zapewnieniem niewymuszonej i swobodnej atmosfery miejsce prowadzenia wywiadów zostało dostosowane do wskazań uczestników (dom uczestnika, biuro bądź miejsce publiczne). Uznano, że taki wybór umożliwi naturalny sposób zachowania respondentów i pozwoli na uzyskanie maksymalnie swobodnych i prawdziwych wypowiedzi. Narzędziem do przeprowadzenia badania jakościowego był ustalony scenariusz dla mandatariusza (Załącznik nr 1) i mandanta (Załącznik nr 2).

Podczas prowadzenia indywidualnych wywiadów pogłębionych uczestników potraktowano jak ekspertów w dziedzinie w badanej tematyce [Milena, Dainora i Alin 2008]. Jako główne kryterium doboru respondentów mandatariuszy w badaniu jakościowych uznano aktywne wykonywanie zawodu radcy prawnego lub adwokata (bądź aplikanta). Postanowiono o uwzględnieniu osób na różnym szczeblu organizacyjnym w kancelarii prawnej, ponieważ wszystkie te jednostki uczestniczą zazwyczaj w świadczeniu usługi prawnej. Drugim zasadniczym kryterium wyboru było wykonywanie tego zawodu w przeważającej mierze w sektorze B2B. Dobór respondentów celowo zróżnicowano ze względu na ich wiek, doświadczenie zawodowe, specjalizacje oraz sprawowaną w kancelarii funkcję. W momencie przeprowadzania wywiadów wiek respondentów to zakres między 27 a 48 lat. Doświadczenie zawodowe respondentów obejmuje z kolei zakres od 4 do 21 lat. Do badania zakwalifikowano 3 osoby sprawujące funkcję wspólnika (partnera bądź partnera zarządzającego) w kancelarii, 4 osoby świadczące usługi jako samodzielny prawnik (w tym przypadku głównie radcy prawni) oraz jednego aplikanta.

Głównym kryterium doboru respondentów pośród mandantów był status organizacji. Badanie objęło klientów działających na rynku B2B (rynek instytucjonalny). Drugim zasadniczym kryterium selekcyjnym była sprawowana przez mandanta funkcja w organizacji. Wybrano uczestników zajmujących wysokie stanowiska w organizacji oraz mających regularną styczność z usługami prawnymi, przede wszystkim zaś podejmujący kluczowe decyzje w przedsiębiorstwie (np. zatrudnianie pracowników, zawieranie kontraktów, negocjacje z kontrahentami). Do badania zakwalifikowano w związku z tym 5 osób sprawujących funkcję prezesa bądź dyrektora generalnego oraz 3 osoby wykonujące w organizacji funkcje menadżerskie. Wiek uczestników na moment prowadzenia badania to zakres 34 do 45 lat. Doświadczenie zawodowe objęło zakres od 8 do 20 lat. Charakterystyka rozmówców została przedstawiona w poniższej tabeli.

Tabela 24 – Charakterystyka rozmówców pogłębionych wywiadów indywidualnych z przedstawicielami mandantów i mandatariuszy

Mandanci		
Rozmówca	Branża	Miejsce w łańcuchu wartości
1	usługowa (organizacja stanowisk targowych)	dyrektor zarządzający w firmie zatrudniającej ok. 50 pracowników, posiadający 19-letnie doświadczenie, bezpośrednio zaangażowany w kontaktach z mandatariuszami w sprawach dotyczących prowadzenia przedsiębiorstwa
2	oświata i rehabilitacja	dyrektor zarządzający w firmie zatrudniającej ok. 60 pracowników, posiadający 12-letnie doświadczenie, będący bezpośrednio zaangażowany w kontaktach z mandatariuszami w sprawach dotyczących prowadzenia przedsiębiorstwa
3	spożywcza	prezes zarządu w przedsiębiorstwie spożywczo-przemysłowym, posiadający 20-letnie doświadczenie, będący bezpośrednio zaangażowany w kontaktach z mandatariuszami w sprawach dotyczących prowadzenia przedsiębiorstwa
4	lecnicza	prezes zarządu od 12 lat w pozarządowej organizacji zatrudniającej ponad 50 osób, odpowiedzialny za kierowanie organizacją i kontaktami z NFZ, bezpośrednio zaangażowany w kontaktach z mandatariuszami (np. zlecenia prawne, kontrakty dotyczące głównej działalności organizacji)
5	lecnicza	członek zarządu w pozarządowej organizacji zatrudniającej ponad 50 osób, posiadający 12-letnie, odpowiedzialny np. za kierowanie zespołem i kwestiami prawa pracy, bezpośrednio zaangażowany w kontaktach z mandatariuszami (np. zlecenia prawne, koordynacja aspektów pracowniczych)
6	budowlana	kierownik projektów inwestycji budowlanych i koordynator dokumentacji projektowej z 12-letnim doświadczeniem, pracujący w firmie zatrudniającej ponad tys. pracowników, bezpośrednio zaangażowany w kontaktach z mandatariuszami (przygotowywanie i koordynacja dokumentacji projektowej i inwestycyjnej, udział w tworzeniu kontraktów z inwestorami i podwykonawcami, zlecenia prawne)
7	transport	menadżer transportu z 10-letnim doświadczeniem w firmie zatrudniającej ponad 50 osób, biorący udział w konsumpcji usług prawnych (zlecenia prawne, w razie potrzeby kontakt w procesie świadczenia usług, analiza przygotowanych kontraktów prawnych i przedstawianie ich kontrahentom przedsiębiorstwa)
8	marketing	specjalista np. marketingu usług prawnych z 20-letnim doświadczeniem, w szczególności w zakresie potrzeb klientów do prowadzący działalność gospodarczą w ramach małego przedsiębiorstwa
Mandatariusze		
Rozmówca	Specjalizacja	Miejsce w łańcuchu wartości
1	prawo gospodarcze, prawo spółek handlowych, prawo podatkowe	wspólnik zarządzający kancelarią prawną, radca prawny, doradca podatkowy, posiadający 13-letnie doświadczenie, obsługujący średnie przedsiębiorstwa, nadzorujący pracę 20 osobowego zespołu lub będący bezpośrednim opiekunem klienta
2	prawo pracy, energetyka wiatrowa, prawo procesowe	wspólnik kancelarii prawnej, radca prawny z 19-letnim doświadczeniem, obsługujący średnie przedsiębiorstwa, nadzorujący pracę ok. 5 osób w kancelarii prawnej lub będący bezpośrednim opiekunem klienta

3	prawo podatkowe, prawo gospodarcze	wspólnik kancelarii prawnej, radca prawny, doradca podatkowy, posiadający 13-letnie doświadczenie, zarządzający pracą zespołu podatkowego, obsługujący małe i średnie przedsiębiorstwa, będący bezpośrednim opiekunem klienta
4	prawo gospodarcze, prawo spółek handlowych, prawo cywilne (kontrakty handlowe)	radca prawny z 21-letnim doświadczeniem, obsługujący klientów instytucjonalnych, tj. średnie i duże przedsiębiorstwa w ramach kancelarii prawnej, będący bezpośrednim opiekunem klientów, nadzorujący pracę młodszych w zespole
5	prawo podatkowe, transakcje kapitałowe (przekształcenia i przejęcia)	prawnik i doradca podatkowy z 13-letnim doświadczeniem specjalizujący się w obsłudze średnich przedsiębiorstw w ramach kancelarii prawnej, będący bezpośrednim opiekunem klienta, menadżer zespołu podatkowego
6	prawo spółek handlowych	radca prawny z 8-letnim doświadczeniem, obsługujący klientów instytucjonalnych, tj. duże i średnie przedsiębiorstwa w ramach kancelarii prawnej, mający bezpośredni kontakt z klientem
7	IT, prawo procesowe	radca prawny z 7-letnim doświadczeniem, obsługujący klientów instytucjonalnych, głównie średnie przedsiębiorstwa w ramach kancelarii prawnej, będący bezpośrednim opiekunem klientów
8	prawo podatkowe, prawo gospodarcze, prawo cywilne, prawo handlowe	aplikant radcowski, doradca podatkowy, biorący udział w obsłudze średnich i dużych przedsiębiorstw, pracujący pod nadzorem radcy prawnego, mający bezpośredni kontakt z klientem w zakresie mniej skomplikowanych zleceń, pracujący w ramach kancelarii prawnej

Z r ó d ł o: opracowanie własne

Pytania w badaniu miały charakter otwarty i eksploracyjny. W pierwszej kolejności respondenci byli informowani o nagrywaniu wywiadu, naukowym celu prowadzenia badania, przewidywanym czasie trwania wywiadu (ok. 1,5 godziny, maksymalnie 2 godziny), problemie badawczym pracy doktorskiej, celu prowadzenia wywiadu (uzyskanie spostrzeżeń w przedmiocie wartości usługi prawnej), jak również o otwartym charakterze pytań i nastawienie na swobodne i subiektywne wypowiedzi rozmówców. W następnej kolejności zebrano dane uczestnika badania, w tym dotyczące jego zatrudnienia. Dyskusje rozpoczynano pytaniem otwartym w przedmiocie rozumienia wartości usługi prawnej oraz jej poszczególnych elementów. Dalszą część wywiadu prowadzono według wątków tematycznych pogrupowanych na podstawie literatury wartości usługi profesjonalnej [np. Prior 2013; Arslanagic-Kaladzić i Zabkar 2017] oraz prac poświęconych jakości usług prawnych i marketingowi prawniczemu [Gnusowski 2014; Gnusowski 2015; Kłosowski 2015; Kłosowski 2017; Gnusowski 2017], Wątki te były wspólne dla grupy mandatariuszy i mandantów, tj.:

- posiadania przez mandatariusza kwalifikacji zawodowych i eksperckiej wiedzy (np. tytuł zawodowy lub naukowy);

- reprezentowania przez niego odpowiedniej etyki zawodowej (np. zachowanie tajemnicy klienta, kultura osobista prawnika);
- sposobu świadczenia usługi prawnej (np. termin świadczenia usługi, jednoznaczna rekomendacja);
- zasad wynagradzania za usługę prawną (np. cena, bonusy finansowe);
- sposobu komunikacji z mandantem (np. dostępność prawnika, informowanie klienta o postępach sprawy);
- zaplecza personalnego i technicznego kancelarii (np. wygląd kancelarii i *dress code* personelu, zatrudnienie w kancelarii uznanych specjalistów);
- prowadzenia przez kancelarię dodatkowej działalności, np. marketingowej (np. aktywność w mediach społecznościowych lub charytatywnej).

Wywiady były nagrywane i transkrybowane.

Analiza wyników wywiadu była zgodna z założeniami przyjętymi w literaturze [Maison 2015], tj. subiektywna i swobodna. Podczas przeprowadzenia wywiadów skupiono się na eksploracji badanej problematyki, wobec powyższego interpretacja odbywała się na podstawie odsłuchu nagrań oraz analizie transkrybowanych zapisów [Schroeder, Bartosik-Purgat i Mruk 2013]. Zapisy te były grupowane w we wspólne wątki i na tej podstawie wyciągano wnioski. Uzyskane podczas prowadzenia indywidualnych wywiadów jakościowych wyniki nie były generalizowane na wszystkich reprezentantów świadczących usługi prawne bądź ich odbiorców [Sławińska i Witczak 2012; Stępień 2016]. Pomimo tego uznano je w większości za odzwierciedlające prawdziwe opinie uczestników. Powyższe założenie uzasadnia umiarkowana powtarzalność uzyskanych odpowiedzi oraz przeważnie naturalny sposób zachowania się i wypowiedzania przez rozmówców.

4.2.3. Badanie ilościowe – kwestionariusz ankietowy

Badanie ilościowe z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego jest popularną metodą empirycznej analizy wartości usługi profesjonalnej. Wykorzystali go np.: Chan, Yim i Lam [2010] badając współudział klienta; Eggert i Ulaga [2002], ustalając związki pomiędzy wartością a satysfakcją, Järvi, Pynnönen i Hallikas [2014] w ramach skłonności klienta do współtworzenia wartości czy Lapierre, Filiatrault i Chebat [2019] weryfikując ocenę wpływu wartości na intencje zakupu. Systematyczny przegląd literatury w zakresie wartości usługi profesjonalnej potwierdził również, że dominującą technikę w tym zakresie stanowi badanie przy użyciu kwestionariusza ankietowego (32,8%). Uznano więc, że technika ta będzie odpowiednia dla analizy wartości usługi prawnej, w szczególności w zakresie hierarchizacji jej elementów.

Pomimo względnej popularności tej techniki nie wypracowano dotąd uniwersalnej skali do badania wartości usługi profesjonalnej. Wręcz przeciwnie, badacze posługują się każdorazowo innymi składowymi pomiarami (szerzej rozdział 4.1. powyżej). W sektorze B2B identyfikuje się ponadto różne sposoby pomiaru. Przykładowo Anderson, Jain i Chintaguanta [1993] rozróżniają w tym zakresie aż 9 sposobów służących ocenie wartości, w tym bezpośrednie pytania ankietowe, pytania benchmarkingowe (mające na celu porównywanie) oraz jedną z najczęściej stosowanych – ocenę ważności poszczególnych elementów wartości (skala Likerta).

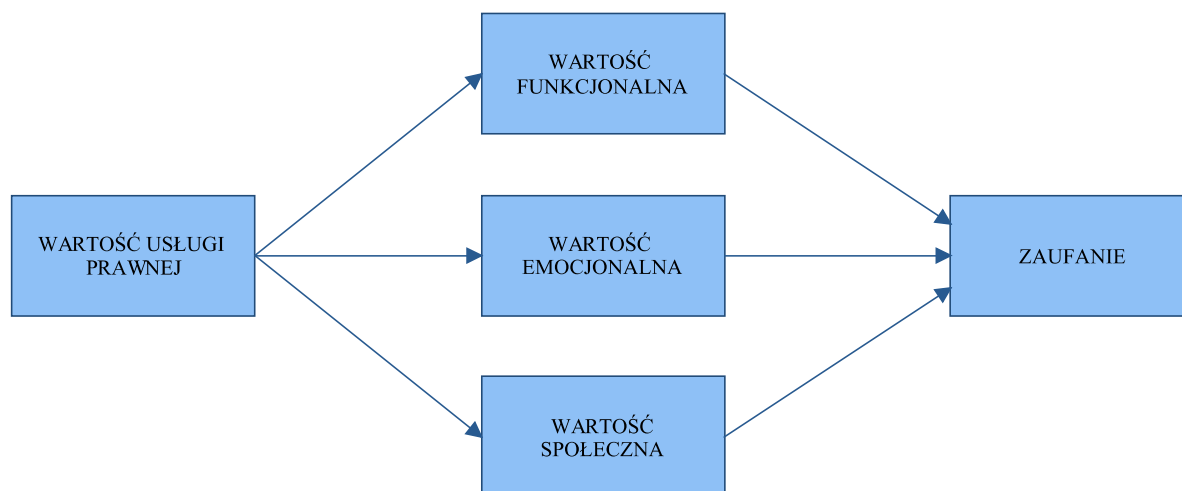
W niniejszej pracy nie zdecydowano się na pomiar wartości na podstawie skali SERVQUAL. Skala ta przystosowana została do badania jakości usług [np. Bilewa, Frąs i Gołębiowski 2009], ale nie ich wartości³¹. Stwierdzono, że wartość usługi prawnej należy to pojęć składających się z wielu kategorii i elementów, a wymiary materialności, niezawodności, reagowania, kompetencji i empatii nie uwzględniają ich wszystkich. W związku z powyższym skala SERVQUAL, nawet z modyfikowanej formie, nie byłaby odpowiednia dla niniejszego badania. Uznano też, że dla badania zidentyfikowanych w niniejszej pracy elementów wartości usługi prawnej najodpowiedniejszym sposobem pomiaru będzie skala Likerta. Był to sposób najczęściej stosowany przez badaczy usługi wartości profesjonalnej [np. Chih, Zwikael i Restuboug 2019; Lapierre, Filiatrault i Chebat 2019].

³¹ Jakość usług została zmierzona na podstawie SERVQUAL w usługach prawnych przez Kłosowskiego [2017].

Koncepcyjną i metodyczną ramę prowadzonych badań w niniejszej pracy stanowił schemat analityczny. Schemat zawiera elementy dotyczące problemu badawczego, pytań badawczych i celu badawczego, skonstruowanych koncepcji teoretycznych, wyłonionych hipotez, jak również zastosowanych metod w celu rozwiązania problemu, udzielenia odpowiedzi na pytanie badawcze, przetestowanie hipotez. Budowę schematu analitycznego rozpoczęło zdefiniowanie problemu, a następnie zbudowanie podstaw konceptualnych służących objaśnianiu rzeczywistości. Po utworzeniu ramy konceptualnej, uporządkowaniu dostępnej wiedzy, zdefiniowaniu zmiennych niezależnych i zależnych, nastąpiło sformułowanie teoretycznych hipotez badawczych.

Zbudowany na potrzeby niniejszej pracy schemat analityczny zakłada, że wartość składa się z wymiaru funkcjonalnego, emocjonalnego i społecznego a zaufanie stanowi efekt dostarczonej wartości. W zakresie wartości usługi profesjonalnej zaufanie było elementem np. modelu teoretycznego przetestowanego przez Macintosh [2009], badającego predykaty (np. szczególna uwaga poświęcona przez klienta) i rezultaty (np. marketing szeptany) stosunków interpersonalnych w relacji profesjonalnej. Model teoretyczny z wyodrębnionymi kategoriami wartości (np. wymiar funkcjonalny, epistemiczny, wizerunek), dotyczący związków wartości z takimi konstruktami jak satysfakcja i intencja ponownego zakupu, przetestowali Whittaker, Ledden i Kalafatis [2007]. Do tej pory nie przetestowano hierarchii poszczególnych składników wartości usługi prawnej i ich wpływu na zaufanie. Taki schemat badawczy przedstawiono na poniższym rysunku.

Rysunek 8 – Schemat analityczny stanowiący podstawę prowadzonych badań empirycznych (wpływ kategorii wartości na zaufanie)



Źródło: opracowanie własne

Dane analizowano z wykorzystaniem modelowania równań strukturalnych, tj. SEM (szerzej rozdział 5.2.1.). Istnieją dwa rodzaje modeli strukturalnych podlegających badaniu w ramach SEM, tj. model formatywny i refleksywny [Duarte i Amaro 2018; Eboli, Forciniti i Mazzula 2018]. Powyższy schemat analityczny stanowi **model refleksywny**. Oznacza to, że kategorie wartości są postrzegane jako funkcje konstruktów wartości. Przy modelu formatywnym kategorie wartości budowałyby wartość (strzałki skierowane od kategorii wartości do wartości). Podstawowe różnice pomiędzy modelem refleksywnym a formatywnym przedstawia poniższa tabela.

Tabela 25 – Różnice pomiędzy modelem refleksywnym a formatywnym w modelowaniu równań strukturalnych

Model refleksywny	Model formatywny
Dany konstrukt obrazuje wskaźniki.	Wskaźniki wpływające na dany konstrukt definiują go.
Pominięcie jakiegokolwiek wskaźnika nie wpływa na zmianę konstruktów.	Pominięcie jakiegokolwiek wskaźnika wpływa na zmianę konstruktów.
Wskaźniki powinny dzielić wspólny temat.	Wskaźniki nie muszą dzielić wspólnego tematu.
Zmiany w konstrukcji powodują zmiany wskaźników.	Zmiany w konstrukcji nie powodują zmiany wskaźników.
Wskaźniki powinny być współzależne.	Wskaźniki nie muszą być współzależne.
Wskaźniki powinny mieć te same predykaty i konsekwencje.	Wskaźniki nie muszą mieć tych samych predykatów i konsekwencji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Jarvis, Mackenzie, Podsakoff 2003; Engelhard i Wang 2014; Becker, Klein i Wetzels 2012; Eboli, Fociniti i Mazzulla 2018; Hair; Howard i Nitzl 2020; Hensler, Ringle i Sarstedt 2016; Sarstedt, Ringle i Hair 2017]

Z przytoczonych powyżej względów uznano, że dla pomiaru wartości usługi prawnej właściwszym modelem będzie model refleksywny. W związku z tym strzałki skierowane są od konstruktów (wartości) do wskaźników (poszczególnych kategorii wartości usługi prawnej). Zgodnie z poglądami przedstawionymi w literaturze [np. Candi i Kahn 2016; Arslanagic-Kaladzic i Zabkar 2017] na potrzeby badawcze niniejszej pracy przyjęto, że na wartość składają się wymiary funkcjonalny, emocjonalny i społeczny (stanowiące w tym przypadku wskaźniki modelu strukturalnego). Pomimo tego, że jest to podejście najczęściej reprezentowane, badacze wartości usługi profesjonalnej wyodrębniają dodatkowe lub inne kategorie, np. epistemiczny lub *know-how* [np. Whittaker, Ledden i Kalafatis 2007; Howden i Pressey 2008]. Pominięcie ewentualnie innych istniejących wskaźników (kategorii wartości usługi prawnej) nie spowoduje zmian w konstrukcji samej wartości, tak jakby miało to miejsce w przypadku modelu formatywnego. Kategorie dzielą wspólny temat (są ze sobą logicznie powiązane) i opisują ten sam aspekt, tj. każda z nich stanowi rodzaj wartości. W takim przypadku przyjęcie modelu formatywnego doprowadziłoby to tego, że jeden najsilniejszy wskaźnik przejąłby w całości wpływ na wartość usługi prawnej. Zmiana w konstrukcji wartości (np. na satysfakcję) spowodowałaby zmianę we wskaźnikach. Końcowo wskaźniki mają ten sam predykat (jako składowe wartości) i tę samą konsekwencję. Oznacza to, że wszystkie te wskaźniki składające się łącznie na wartość, wpływają ostatecznie na zaufanie.

4.2.4. Składniki wartości usługi profesjonalnej mierzone w modelu – uzasadnienie

Po scharakteryzowaniu modelu, tj. określeniu głównych wpływów pomiędzy badanymi czynnikami (wartość usługi prawnej składająca się z wartości funkcjonalnej, emocjonalnej, społecznej, wpływająca na zaufanie) określono, jakie elementy budują zidentyfikowane czynniki. Wartość usługi profesjonalnej może składać się z wielu kategorii i elementów [np. Flint, Woodruff i Gardial 2003; Candi i Kahn 2016; Arslanagic-Kaladzic i Zabkar 2017]. Klienci postrzegają wartość dla klienta przez własne filtry, tj. w sposób subiektywny [np. Aarikka-Stenroos i Jaakola 2012; Eggert i Ulaga 2002; Whitaker, Ledden i Kalafatis 2007]. Przykładowo Gunsowski [2015; 2017] przy analizie czynników konkurencyjności kancelarii prawnych wymienia np.: rzetelność, dotrzymywanie złożonych klientom zobowiązań, umiejętność udzielania klientom praktycznych porad, udzielanie klientom wyczerpujących informacji, wysoki poziom wiedzy i kompetencji prawnych, terminowość realizacji usług, reputacja prawników/wizerunek kancelarii, życzliwość i miłą obsługę, jakość usług i sposób

obsługi klienta, innowacyjność, sieć kontaktów, formę płatności, sieć kontaktów i kooperantów, np. Według Kłosowskiego [2017] profesjonalny charakter usług prawniczych wyznacza zestaw wartości, np. rzetelność, kompetencja, uczciwość, niezależność ocen czy poufność. W swoich badaniach uwzględnił on np. informowanie o postępach sprawy na każdym etapie, dotrzymywanie uzgodnionych terminów wykonania usługi, lokalizację kancelarii.

Zidentyfikowanie tych elementów w zakresie usługi prawnej ma znaczenie praktyczne, ponieważ komponenty usługi stały się kluczowym wyróżnikiem w konkurencyjnym środowisku [La, Patterson i Styles 2009]. W niniejszej pracy przyporządkowanie określonych elementów wartości do poszczególnych kategorii (funkcjonalnej, emocjonalnej i społecznej) w tabeli 26, jak również do grupy zaufania (tabela 27 poniżej), dokonano na podstawie analizy literatury, jak również wniosków z przeprowadzonych badań jakościowych (rozdział 5.1.). Powyższe zostało potwierdzone dodatkowo przez confirmacyjną analizę czynnikową (CFA), stanowiącą część modelowania równań strukturalnych (SEM). Analiza ta została przedstawiona w rozdziale 5.2.1.

Elementy wartości usługi prawnej zostały przyporządkowane do poszczególnych kategorii w następujący sposób.

Tabela 26 – Elementy wartości w ramach wartości usługi prawnej

Wymiar	Składowe wymiaru
wartość funkcjonalna	(1) rozwiązanie problemu/osiągnięcie konkretnego rezultatu; (2) pomoc w wywiązywaniu się z codziennych obowiązków (3) zaoszczędzenie czasu; (4) zdjęcie wysiłku; (5) uporządkowanie zadań bądź procesów; (6) szybkość udzielenia odpowiedzi; (7) terminowość; (8) staranność (estetyka językowa); (9) nadzór prawnika nad wdrożeniem proponowanych klientowi rozwiązań; (10) doświadczenie; (11) zrozumienie specyfiki biznesu prowadzonego przez klienta; (12) specjalizacja w danej dziedzinie; (13) przedstawienie wszystkich rozwiązań; (14) jednoznaczna rekomendacja; (15) bieżące informowanie klientów o ewentualnych zmianach w prawie (16) solidność; (17) skuteczność prawnika; (18) informowanie klienta o potencjalnych problemach (proaktywna postawa prawnika); (19) wysokość ceny; (20) adekwatność ceny do wartości usługi; (21) udzielanie bonusów za stałą współpracę; (22) poinformowanie klienta, jak uniknąć problemu w przyszłości; (23) przewidywanie problemów klienta w przyszłości; (24) współudział w zwiększaniu zysków bądź redukcji kosztów firmy klienta
wartość emocjonalna	(1) niwelowanie stresu (np. w związku z korzystaniem z prawnika na ostatnią chwilę); (2) zmniejszanie niepokoju; (3) zdjęcie odpowiedzialności (np. poprzez współudział prawnika w podejmowaniu decyzji); (4) zapewnienie poczucia objęcia opieką; (5) zapewnienie poczucia bezpieczeństwa; (6) brak arogancji prawnika; (7) okazywanie szacunku; (8) powiększanie wiedzy prawnej klienta; (9) niekwestionowanie pomysłów klienta; (10) zmniejszanie kłopotu; (11) zapewnianie spokojnej głowy; (12) dążenie prawnika do minimalizowania ryzyka klienta; (13) widoczne zaangażowanie personelu (jakość obsługi klienta w kancelarii)
wartość społeczna	(1) zapewnienie klientowi dopasowania kulturowego; (2) pomoc klientowi w rozbudowie kontaktów zawodowych; (3) budowanie autorytetu / reputacji klienta (poprzez poparcie jego

	działań profesjonalnym doradztwem); (4) zapewnienie klientowi stabilizacji lub stałości w miejscu pracy (np. poprzez doradztwo zgodne z prawem); (5) obecność placówek w innych krajach; (6) organizowanie szkoleń i konferencji; (7) współrealizowanie misji i wizji klienta; (8) ucinanie dyskusji w miejscu pracy (poprzez dostarczenie opinii prawnej); (9) uprzejme traktowanie przez prawnika swoich pracowników
--	--

Źródło: opracowanie własne

Z uwagi na to, że usługa profesjonalna może być skomplikowana dla klienta, bywa droga i czasem ma poważne konsekwencje (np. finansowe), szczególną rolę w relacji odgrywa zaufanie [Patterson i Sharma 1999; Crutchfield 2001; Frow 2007; Cater i Cater 2009]. Zaufanie stanowi pojęcie odrębne od wartości, w sektorze B2B utożsamiane bywa z predykatem długotrwałej relacji [Hanlon 2004; Bagdoniene i Jakstaite 2009; Heri 2017]. Klienci są więc zmotywowani do kontynuowania relacji, gdy mają zaufanie do kompetencji doradcy [Patterson i Sharma 1999]. W relacji biznesowej do korzyści płynących z zaufania zalicza się redukcję złożoności transakcji, postrzeganego ryzyka, kosztów transakcji, poprawę stabilnej kooperacji, długoterminowy rozwój oraz ułatwienie dzielenia się ważnymi i poufnymi informacjami, [So i Sculli 2002]. Zaufanie przejawia również związek z marketingiem usług profesjonalnych, opierającym się na konsekwentnych wysiłkach do zbudowania reputacji, w tym godności do zaufania [Baltova i Balto 2017]. W związku z tym zaufanie należy zakwalifikować się jako ważny aspekt w świadczeniu usługi profesjonalnej, w tym prawnej.

Nie istnieje zamknięty katalog elementów mogących budować zaufanie. Przykładowo Saleh, Ali i Mavondo [2014] sugerują, że zaufanie buduje np. pewność w uczciwość i niezawodność drugiej strony. Rosenbaum, Massiah i Jackson [2006] utożsamiają zaufanie z niezawodnością. Nie ma literatury i naukowych badań w przedmiocie elementów budujących zaufanie na gruncie usług prawnych. W tym zakresie zaufanie może budować wiarygodność, oparta np. na elementach związanych z reputacją i uczciwym zachowaniem wobec mandanta. Analiza literatury i wniosków z badania jakościowego pozwoliła na zakwalifikowanie do zaufania następujących elementów.

Tabela 27 – Elementy zaufania w ramach usługi prawnej

Konstrukt	Składowe konstrukt
Zaufanie	(1) uczciwość wobec klienta; (2) dotrzymanie obietnic; (3) kierowanie się przez prawnika interesem klienta (4) zachowanie spraw w tajemnicy; (5) niezawodność; (6); wysokie miejsce w rankingach; (7) reputacja kancelarii; (8) wygląd personelu; (9) wygląd biura kancelarii; (10) historia i tradycja kancelarii; (10) tytuł naukowy; (11) tytuł zawodowy (radca prawny lub adwokat); (12) szczerze przedstawienie szans na wynik sprawy

Źródło: opracowanie własne

W celu ustalenia związków pomiędzy wartością a zaufaniem dokonano analizy dostępnej literatury w tym zakresie. Zaufanie może budować wiarygodność [Arslanagic-Kaladzic i Zabkar 2017] i pogłębiać relację [Zabkar i Brencic 2004; Caceres i Papparoidamis 2007; Cater 2007; Frow 2007; Bagdoniene i Jakstaite 2009; Macintosh 2009; Schumann i in. 2010; Geigenmüller i Greschuchna 2014; Baltowa i Balto 2017; Hannan i in. 2017; Yadav i in. 2018]. Arslanagic-Kaladzic i Zabkar [2017] identyfikują reputację firmy, wiarygodność obejmującą zaufanie, oraz jakość relacji jako czynniki poprzedzające wartość. Z kolei Heri [2017] uważa, że wartość poprzedza satysfakcję, która to poprzedza zaufanie. Podobny pogląd reprezentują Macintosh [2009] i Kim, Zhao i Yang [2011]. Również i Karjaluoto i in. [2012] wykazał, iż to wartość wpływa na zaufanie, które to z kolei buduje lojalność. Według Rasheed i Abadi [2014] istnieje pozytywny związek pomiędzy jakością usług i zaufaniem, jakością usług i postrzeganą przez klienta wartością, zaufaniem i lojalnością klienta, postrzeganą przez klienta wartością i lojalnością klienta (brak jest więc konkretnego wskazania czy wartość poprzedza zaufanie lub odwrotnie). Zaufanie i wartość traktowane są też jako konstrukty równorzędne wpływające na lojalność [Trasorras, Weinstein i Abratt 2009] lub zaangażowanie [Walter, Mueller i Helfert 2000].

Z przytoczonych stanowisk wynika, że istnieją różne poglądy w przedmiocie związków pomiędzy wartością a zaufaniem. Według pierwszego poglądu wartość wpływa na zaufanie lub odwrotnie – zaufanie jest czynnikiem budującym wartość. Rozbieżność ta może być uzasadniona charakterem relacji profesjonalnej (np. usługa medyczna może wywołać dużo większe skutki niż usługa architektoniczna, w związku przy nabyciu usługi medycznej zaufanie powinno istnieć przed konsumpcją, a przy usłudze architektonicznej może być zbudowane po jej konsumpcji). Z drugiej strony rozbieżność może także wynikać z etapu dojrzałości relacji (np. dopiero w przypadku ustabilizowanej relacji zaufanie poprzedza zakupy, a więc i wartość). W niniejszym przypadku uznano, że poszczególne składniki wartości (mieszczące się w kategorii wartości funkcjonalnej, emocjonalnej i społecznej) budują zaufanie.

Po skonstruowaniu schematu analitycznego przystąpiono do sporządzenia kwestionariusza ankietowego. Został on przygotowany na bazie przeprowadzonych badań jakościowych (rozdział 5.1.) i w oparciu o wnioski systematycznego przeglądu literatury z zakresu wartości usługi profesjonalnej (rozdział 2), w tym prawnej (rozdział 3.4.). Badania ilościowe przygotowano w formie kwestionariusza dystrybuowanego online (CAWI) w programie Survio:

- badanie ilościowe z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego wśród radców prawnych, adwokatów, aplikantów radcowskich i adwokackich (mailing do osób wykonujących zawód radcy prawnego, adwokata, aplikanta radcowskiego, adwokackiego, kancelarii radcowskich i adwokackich z listą adresatów ustaloną na podstawie list kancelarii prowadzonych przez okręgowe izby radców prawnych lub adwokatów, wyszukane w Internecie na podstawie oficjalnych list radców prawnych lub adwokatów bądź ustalone na podstawie serwisów internetowych, np. „Panorama Firm”, uzyskana liczba odpowiedzi – 130 ankiet);
- badanie ilościowe z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego wśród klientów rynku B2B (mailing do przedstawicieli klientów z listą adresatów ustalaną za pomocą serwisów internetowych (np. „Panorama Firm”, baza KRS, rankingi przedsiębiorstw), umieszczanie kwestionariusza w mediach społecznościowych bądź zbieranych metodą kuli śnieżnej, uzyskana liczba odpowiedzi – 108 ankiet).

Z uwagi na brak uniwersalnej skali dla badania usługi profesjonalnej (w tym prawnej) składowe pomiaru zidentyfikowano na podstawie analizy źródeł wtórnych i własnych badań empirycznych (składowe przedstawiono w tabelach 26 i 27). Sposobem pomiaru wartości usługi profesjonalnej była najczęściej skala Likerta (np. Bechwati [2011], Bello i in. [2016]). W przeprowadzonych dotąd badaniach posługiwano się często pomiarem pięcio- bądź siedmiostopniowym. W niniejszym przypadku uznano, że skala pięciostopniowa zapewni wystarczające zróżnicowanie w zakresie różnicowania elementów wartości usługi prawnej. Kwestionariusz zawierał ponadto pytania jednokrotnego lub wielokrotnego wyboru [np. Schertzer, Clinton i Dweyer 2013]. Niektóre pytania miały charakter otwarty [np. Lapierre 1997].

Pytania w kwestionariuszu nie zostały uprzednio pogrupowane według zidentyfikowanych kategorii wartości usługi prawnej. Uznano, że taka przypadkowa kolejność (oparta częściowo na przebiegu scenariusza do prowadzonych wywiadów indywidualnych) zapewni większą wiarygodność wyników w zakresie wyodrębnienia samych kategorii wartości i przyznania im odpowiedniej wagi (pozycje pogrupowane wg kategorii funkcjonalnych, emocjonalnych i społecznych mogłoby sugerować ocenę ważności). Prawidłowość kwalifikacji poszczególnych elementów we właściwych kategoriach usług prawnych potwierdza przeprowadzone analiza CFA (*confirmatory factor analysis*), co szerzej opisano w rozdziale 5.2.1.) Podczas pogłębionych wywiadów indywidualnych respondenci najczęściej posługiwali się wyrażeniem

„klient” dla określenia mandanta i „prawnik” dla określenia mandatariusza. W związku z tym uznano, że te wyrażenia powinny zostać użyte w kwestionariuszu. Kwestionariusz ankietowy dla mandatariusza stanowi Załącznik nr 3, a dla mandanta Załącznik nr 4 do niniejszej pracy.

Badanie ilościowe miało na celu identyfikację najważniejszych atrybutów wartości usługi prawnej w percepcji mandantów i mandatariuszy. Wyrażane przez badanych opinie dotyczyły głównie:

- oceny cech i pożądaných atrybutów usługi prawnej;
- pożądanego rezultatu świadczenia usługi prawnej;
- zagadnień związanych z poborem honorarium i zasadami wynagradzania za usługi prawne;
- najistotniejszych aspektów w kontekście komunikacji z mandatariuszem;
- znaczenia zaufania w relacji pomiędzy mandantem a mandatariuszem;
- potrzeb emocjonalnych, funkcjonalnych i społecznych mandantów.

W pisemnej prośbie dotyczącej wypełnienia kwestionariusza ankietowego (dołączanego do e-maili bądź jako opis postu w mediach społecznościowych) informowano potencjalnych uczestników o naukowym celu badania oraz kryterium kwalifikacyjnym. Kryterium kwalifikacyjnym po stronie mandatariuszy było obsługiwanie przedsiębiorstw, tj. klientów zewnętrznych. Kryterium kwalifikacyjnym po stronie mandantów było z kolei zatrudnianie jakichkolwiek pracowników i utrzymywanie kontaktów zawodowych z mandatariuszami. Dodatkowo zwrócono uwagę na obszar geograficzny objęty niniejszym badaniem. Z uwagi na formę dystrybucji kwestionariusza za pomocą kuli śnieżkowej lub poprzez umieszczenie w portalach społecznościowych nie jest możliwe wykluczenie, że kwestionariusz został wypełniony przez osoby niekwalifikujące się do badania.

W formie elektronicznej kwestionariusz został przesłany do ponad 4000 mandatariuszy i blisko 3000 mandantów (mailing bezpośredni poza umieszczeniem linku do kwestionariusza w mediach społecznościowych oraz za pomocą kuli śnieżkowej). Kwestionariusz został wypełniony przez 108 mandantów. Większość ankietowanych włączonych jest w struktury spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (38,8 %) lub spółki akcyjnej (23,1 %). Inne formy objęły np. spółki jawne, cywilne, komandytowe, działalność gospodarczą wpisaną do Centralnej Ewidencji Działalności Gospodarczej. Próba objęła znaczne zróżnicowanie branżowe, np. IT,

architektura, nieruchomości, produkcja i sprzedaż, transport. Firmy mandantów miały co do zasady ugruntowaną pozycję na rynku, tj. istniały od ok. 20 lat (50,9 %). Działały na obszarze Polski bądź również zagranicą. Badane były osoby poniżej 30 lat (13,9 %), od 31 do 40 (38,0 %), od 41 do 50 lat (30,6 %) lub powyżej 51 lat (17,6 %). Większość wypełniających to osoby na stanowisku specjalisty (30,8%) lub zarządzającym (32,7%). Stanowisko menadżerskie obejmowali respondenci reprezentujący 27,1 %. Pozostali sprawowali funkcję np. właściciela bądź współwłaściciela. Siedziba większości z respondentów znajdowała się w dużym mieście, powyżej 400 tys. mieszkańców (46,7%). Mężczyźni stanowili 54,6 % respondentów. Prawie połowa badanych (45,4 %) miała doświadczenie zawodowe od 11 do 20 lat. Mandanci korzystają zasadniczo z pomocy mandatariusza często (co najmniej raz na miesiąc, 37,0 %). Zaobserwowano, że zapotrzebowanie na usługi prawne jest większe w przypadku dużych organizacji.

Źródłem dotarcia do kwestionariusza przez mandantów był w zdecydowanej większości bezpośredni link przesyłany w formie elektronicznej. Czas poświęcony na wypełnienie ankiety to w większości ok. 20 min.

Kwestionariusz ankietowy przeznaczony dla mandatariuszy został wypełniony przez 130 osób. Badane kancelarie prawne zatrudniały co radców prawnych (43,1 %), adwokatów (22,3%) lub obie te grupy zawodowe (34,6 %). Najwięcej kancelarii prawnych zatrudniało od 2 – 10 osób (41,5 %). Największe kancelarie prawne, zatrudniające od 51 osób, to 4,6 % próby badawczej. Głównymi specjalizacjami mandatariuszy były: prawo cywilne, materialne i procesowe (86,9 %), prawo gospodarcze (75,4 %) i prawo spółek handlowych (60 %) ³². Dominującą grupę klientów mandatariuszy stanowiły przedsiębiorstwa małe (42,3 %), średnie (36,2%). Duże przedsiębiorstwa objęły próbę 13,8 %. Zasięg doradztwa kancelarii prawnych pokrył głównie wyłącznie Polskę (62,3 %) lub Polskę i zagranicę (37,7 %). Badane były osoby poniżej 30 lat (20,8 %), od 31 do 40 (56,2 %), od 41 do 50 lat (17,7 %) lub powyżej 51 lat (5,4 %). Doświadczenie respondentów wahało się w przedziałach do 5 lat (21,5 %), od 6 do 10 lat (42,3 %). Od 11 do 20 lat (26,9 %), powyżej 21 lat (9,2 %). Większość osób sprawowało funkcję radcy prawnego lub adwokata (56,2 %), współnika lub partnera kancelarii (27,7 %), aplikanta radcowskiego (7,7 %) lub prawnika (6,2 %).

³² Pytanie obejmowało możliwość wyboru więcej niż jedna specjalizacja.

Źródłem dotarcia do kwestionariusza przez mandatariuszy był wyłącznie bezpośredni link przesyłany w formie elektronicznej. Czas poświęcony na wypełnienie ankiety to w większości ok. 20 minut.

Po przeprowadzeniu badania na podstawie sformułowanego schematu analitycznego podjęto decyzję w przedmiocie metody analizy danych [Stępień i Jeszka 2016], (tutaj: statystyki opisowe, modelowanie równań strukturalnych obejmujące confirmacyjną analizę czynnikową). Dzięki modelowaniu równań strukturalnych (SEM – *structural equation modeling*) możliwe jest wyjaśnienie związków pomiędzy badanymi konstruktami [Eboli, Forciniti i Mazzulla 2018]. Przy modelowaniu równań strukturalnych wykorzystano PLS SEM (*partial least squares*), a nie CB SEM (*covariance based*). Celem PLS SEM jest przewidywanie i rozwój teorii, natomiast CB SEM testowanie i odbiór teorii [Hair, Ringle i Sarstedt 2011]. W przypadku niskiej próby badawczej oraz złożonych modeli strukturalnych (np. wykorzystanie wielu konstruktów) zaleca się wykorzystanie PLS SEM [Chin 2010]. Sposób analizy danych opisano szerzej w rozdziale 5.2.1. i 5.2.2. niniejszej pracy.

SEM stanowi popularną w naukach społecznych i biznesowych metodę do analizy danych w celach wyjaśnienia związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy badanymi konstruktami [Schreiber i in. 2006; Hensler, Hubona i Ray 2015; Rodriguez-Entrena, Schubert i Gelhard 2018; Sarstedt i Cheah 2019]. W pracach naukowych, w których odnoszono się do wartości usługi profesjonalnej, SEM wykorzystali np. Macintosh [2009] przy testowaniu modelu w przedmiocie predykatów i rezultatów stosunków interpersonalnych oraz Cater i Cater [2009] w ramach analizy związków pomiędzy lojalnością, zaufaniem a zaangażowaniem na rynku usług profesjonalnych B2B. W niniejszym przypadku uznano, że SEM będzie odpowiednie dla zbadania związków pomiędzy wartością, jej kategoriami (wymiarami) a zaufaniem.

W ramach SEM przeprowadzanym metodą cząstkowych najmniejszych kwadratów (*PLS – partial least squares*) formułuje się w pierwszym kroku badania w skonceptualizowanym modelu strukturalnym (tu: schemat analityczny) zmienne (tu: wartość, kategorie wartości oraz zaufanie), [Kock i Mayfield 2015]. Wykorzystuje się do tego confirmacyjną analizę czynnikową (CFA) wykonywaną na zmiennych obserwowalnych. CFA to metoda analizy danych używana do weryfikowania struktury czynników w zestawie zaobserwowanych zmiennych (tu: elementy wartości usługi prawnej zidentyfikowane w

ramach jej kategorii i zaufaniem, których podstawą były poszczególne pytania kwestionariusza). Kryterium oceny modelu pomiarowego zmiennych jest ocena zbieżności danych empirycznych z teoretycznym modelem pomiarowym zmiennych przewidywanych przez badacza. Zastosowanie CFA potwierdza znajomość teorii i/lub dostępnych w określonej tematyce badań empirycznych [Anderson i Gerbing 1988; Hurley i in. 1997; Schreiber i in. 2006; Suhr 2006; Asparouhov i Muthén 2009; Moore 2014]. W niniejszym przypadku podstawą teoretyczną dla CFA był systematyczny przegląd literatury z zakresu wartości usługi profesjonalnej (rozdział 2).

Rezultatem wykonania CFA jest sformułowanie modelu pomiarowego (zewnętrznego) z badanymi zmiennymi. Model zewnętrzny potwierdza rzetelność pomiarów [Hair, Ringle i Sarstedt 2011; Kacprzak 2018]. Następnie przygotowuje się dane do następnego kroku, wielowymiarowej analizy ścieżkowej, czyli budowy modelu strukturalnego (model wewnętrzny), opisującego zmienne latentne wyjaśniane przez inne konstrukty poprzez związki strukturalne (tu: poprzez kategorie wartości, wpływające na zaufanie). Ten etap ma na celu wyjaśnienie zmiennych niezależnych przez zmienne zależne. Układ ścieżkowy modelu strukturalnego przedstawia informacje o istotności i sile relacji zmiennych niezależnych ze zmiennymi zależnymi. Najważniejszym kryterium oceny modelu ścieżkowego jest zgeneralizowana moc predykcyjna zmiennych zależnych (parametry przedstawione w rozdziale 5.2.4.).

Wnioski dotyczące z przeprowadzonego badania dotyczą uzyskanej próby. Jej liczebność nie gwarantuje reprezentatywności wyników w odniesieniu do całej populacji.

5. Wartość usługi prawnej – wyniki badań własnych

W niniejszym rozdziale omówiono wyniki własnych badań empirycznych, tj. przeprowadzonego badania jakościowego (indywidualny wywiad pogłębiony), a następnie badania ilościowego (kwestionariusz ankietowy). Wyniki omówiono wspólnie dla grupy mandantów i mandatariuszy.

5.1. Wyniki badania jakościowego

Wyniki analizy pierwszego pytania indywidualnych wywiadów pogłębionych („*Jak rozumiesz wartość usługi prawnej?*”) wykazały, że obie grupy respondentów dość szybko i spontanicznie sprecyzowały wartość usługi prawnej. Pierwsze wypowiedzi były jednak mało rozbudowane, w tym nie odnoszono się wprost do doświadczeń osobistych. Pomimo używania różnych sformułowań przez respondentów (np. *rozumiały język* lub *język dobrany do możliwości i charakteru klienta* lub *umiejętność przekazania tematu w sposób jasny i zrozumiały* lub *język dostosowany do odbiorców*) niektóre elementy były wymieniane dość często (tu: aż 4 mandatariuszy oceniło *rozumiały język* za wartościowy dla klienta). Poniżej zaprezentowano podsumowanie wszystkich najczęściej wymienianych przez obie grupy elementów.

Tabela 28 – Ocena wyników pogłębionych wywiadów indywidualnych dotycząca najważniejszych elementów wartości usługi prawnej

Mandatariusze	Mandanci
<ul style="list-style-type: none"> (1) terminowość; (2) wiedza; (3) zrozumiały język; (4) zrozumienie specyfiki biznesu („Fundamentalnym czynnikiem jakościowym jest rozumienie specyfiki biznesu i rozwiązanie problemu w określonym kontekście.”); (5) staranność; (6) pokazywanie wszystkich rozwiązań; (7) pewność siebie mandatariusza; (8) rozwiązanie problemu mandanta. 	<ul style="list-style-type: none"> (1) zrozumienie specyfiki biznesu („W szczególności chodzi o to, że klient posiada fachową wiedzę na dany temat i usługa prawna ma się wpasować w tę wiedzę i nadawać jej ramy prawne.”; „Niedopuszczalne jest stwierdzenie: Pozostawiam to do Państwa decyzji biznesowej.”); (2) specjalizacja; (3) krótki czas wykonania zlecenia; (4) dedykowany opiekun dla mandanta; (5) proaktywna postawa mandatariusza („Dramatem może być niesłowność, jak trzeba prawnika się dopraszać i prosić”); (6) pokazywanie wszystkich rozwiązań; (7) terminowość; (8) staranność; (9) wiedza; (10) doświadczenie.

Źródło: opracowanie własne

* przedstawiona kolejność została uszeregowana wg częstotliwości wymieniania elementów przez respondentów. W tabeli uwzględniono te elementy, które zostały wymienione w ramach jednej grupy (mandatariuszy albo mandantów) co najmniej dwukrotnie.

Grupa mandatariuszy dość zdecydowanie wskazywała na konieczność wykonania usługi w umówionym terminie [np.: McNeilly i Barr 2006; Prior 2013] oraz przekazania eksperckiej wiedzy klientowi (profesjonalizm mandatariusza). Mandanci z kolei podkreślali osadzenie wyświadczonej usługi w kontekście biznesowym oraz wyspecjalizowanie się w określonej dziedzinie przez mandatariuszy. Grupa ta wyraziła pogląd, że uzyskanie specjalizacji przez prawnika buduje jego ekspercką wiedzę branżową. Wnioski te nawiązują do ustaleń badaczy wartości usługi profesjonalnej. Przykładowo Amonini i in. [2010] upatrują uzyskanie przewagi konkurencyjnej np. w tworzeniu specjalizacji opartych na głębokim doświadczeniu i skoncentrowaniu na wykonalnych rekomendacjach. Podobnie Sphorer i Maglio [2008] rekomendują wyspecjalizowanie się w określonej dziedzinie dla osiągnięcia sukcesu przez profesjonalne firmy usługowe.

W dalszej kolejności rozmowę prowadzono wg ustalonego scenariusza, tj. poruszono kolejno kwestie związane z kwalifikacjami zawodowymi i wiedzą mandatariusza, etyką zawodową, sposobem świadczenia usług (tj. jak powinna być wyświadczona usługa prawna), zasadami wynagradzania za usługę prawną, sposobu komunikacji z mandantem, zapleczem

technicznym i personalnym mandatariusza i prowadzeniem przez niego dodatkowej działalności, np. marketingowej, *pro bono*, charytatywnej.

W pierwszej kolejności przedstawiono podsumowanie wyników z zakresu oceny kwalifikacji zawodowych (np. tytuł zawodowy radcy prawnego lub adwokata) i eksperckiej wiedzy mandatariusza jako elementów tworzących wartość usługi prawnej.

Tabela 29 – Ocena wyników pogłębionych wywiadów indywidualnych dotycząca kwalifikacji zawodowych i wiedzy mandatariusza

Mandatariusze	Mandanci
Najczęściej wymieniane elementy (według częstotliwości wymieniania):	
(1) uprawnienia zawodowe (tytuł zawodowy radcy prawnego lub adwokata); (2) wiedza – w połowie wiedza traktowana jako element kluczowy, a w drugiej jako wymaganie minimalne („Klient nie jest w stanie ocenić wiedzy. Klient zakłada, że prawnicy mają wiedzę w stopniu wystarczającym.”).	(1) doświadczenie i praktyka; (2) specjalizacja w niszowej dziedzinie; (3) wiedza – w części wiedza traktowana jako element kluczowy, a w części jako wymaganie minimalne.
Pozostałe wymieniane przez respondentów elementy składające się na wartość usługi prawnej (kolejność przypadkowa):	
znajomość języków obcych; w większości przypadków negatywna ocena tytułu naukowego („Dla klienta tytuł doktora może być postrzegany źle – jako odejście od praktyki i skupienie się na działalności naukowej. Prawnicy, którzy mają doktoraty, mają problem ze znalezieniem pracy.”); doświadczenie; specjalizacja.	znajomość języków obcych; tytuł naukowy.

Źródło: opracowanie własne

Wiedza (kapitał intelektualny) zalicza się w profesjonalnych firmach usługowych do kluczowych aktywów [np. Nachum 1996; Løwendahl, Revang i Fosstenløkken 2001]. Prowadzi ona do budowy zaufania we wzajemnej relacji [Frow 2007; Cater i Cater 2009]. W literaturze usług profesjonalnych (tj. nie odnoszącej się do samej wartości) poruszany był aspekt wiedzy profesjonalisty np. w kontekście świadomości skutków dysproporcji posiadanych informacji przez profesjonalistę i klienta [Baumann-Meunier, Fitz-Hugh i Wilson 2017]. Podczas prowadzenia wywiadów wśród grupy mandatariuszy wyrażano zdanie, że klient nie potrafi ocenić poziomu wiedzy prawnika. Ocenia on więc usługę prawną po tym, co jest w stanie dostrzec od razu (np. na podstawie poczucia pewności prawnika i staranności jego pracy). Baumann-Meunier, FitzHugh i Wilson [2017] w celu zmniejszenia tej różnicy wskazują na zasadność włączenia klienta w proces świadczenia usługi (stopniowe budowanie wiedzy przez klienta poprzez wspólne projektowanie usługi). Badani mandatariusze również zauważyli taką

potrzebę poprzez podkreślenie znaczenia używania zrozumiałego języka wobec swoich klientów („Klienta nie wolno ustawiać w roli, że czegoś nie wie.”; „Klienci chcą często usłyszeć, że to oni wpadli na jakieś rozwiązanie.”). W literaturze dotyczącej wartości usług profesjonalnych często podejmowane są kwestie wiedzy [np. Empson 2001; Scarbrough i Swan 2003; Forstenlechner i in. 2007; Swart i Kinnie 2010; Robertson; Fu 2015], ale badacze zajmują się aspektami jej zarządzania w profesjonalnej firmie usługowej. Løwendahl, Revang i Fosstenløyken [2001] zwracają z kolei uwagę na umiejętność przekucia wiedzy na wykonalne rozwiązania w określonych uwarunkowaniach branżowych. Ten wątek podkreślili mandanci, twierdząc, że sama wiedza prawnicza nie tworzy wartości prawnej. Większe znaczenie ma umiejętność jej wykorzystania w określonym kontekście.

Etyka zawodowa stanowi zbiór zasad obowiązujących radców prawnych i adwokatów w zakresie wartości, którymi się kierują przy świadczeniu pomocy prawnej (np. wolność słowa i pisma) i niektórych aspektów postępowania (np. zachowanie spraw klienta w tajemnicy). Poniżej przedstawiono podsumowanie wyników rozmów prowadzonych z tego zakresu.

Tabela 30 – Ocena wyników pogłębionych wywiadów indywidualnych dotyczących etyki zawodowej

Mandatariusze	Mandanci
Najczęściej wymieniane elementy (według częstotliwości wymieniania):	
(1) tajemnica zawodowa (poufność); (2) kierowanie się interesem klienta.	(1) tajemnica zawodowa (poufność); (2) kierowanie się interesem klienta; (3) erystyczne podejście i polityczna natura dopuszczalne i cenione w sytuacji sporu ze stroną przeciwną („Prawnik musi stać po stronie klienta, choćby mówił nieprawdę”; „Liczą się umiejętności bronięcia klientów, często wobec niejednoznacznej racji klientów”); (4) uprzejme traktowanie pracowników w ramach kancelarii.
Pozostałe wymieniane przez respondentów elementy składające się na wartość usługi prawnej (kolejność przypadkowa):	
niezostawianie mandanta bez pomocy prawnej z dnia na dzień; uczciwość wobec mandanta; przyznanie się do popełnionego błędu.	uczciwość wobec mandanta; szczerze przedstawienie spraw na wynik sprawy; brak arogancji i traktowania ludzi z góry; poprawne moralnie zachowania; kulturalne zachowanie; brak powiązań politycznych; przyznanie się do błędu; szczerowość i szacunek wobec mandanta; odpowiedzialność za działania.

Źródło: opracowanie własne

Przy omawianiu aspektów dotyczących etyki zawodowej respondenci odnosili się najczęściej do elementów mogących pogłębiać zaufanie w stosunku do prawnika. Klienci podkreślali np. uczciwość, w tym szczerze przedstawienie szans na wynik sprawy (np. szanse na wygraną bądź przegraną sprawę w sądzie), zachowanie tajemnicy zawodowej i kierowanie się przez prawnika interesem klienta. W odróżnieniu od mandatariuszy byli oni sceptyczni wobec rekomendowania innego specjalisty w przypadku, gdy prawnik nie ma wystarczającej wiedzy do prowadzenia danej sprawy. Uzasadniali to głównie właśnie niechęcią do zmiany osoby kontaktowej i budowania zaufania w nowej relacji. Wnioski te korespondują np. z ustaleniami Heri [2017], również identyfikującego zaufanie z aspektami etyki/moralności; w tym niewykorzystywania słabości drugiej strony. Aspekt uczciwości wobec klienta też znajduje odzwierciedlenie w literaturze dotyczącej usług profesjonalnych. Przykładowo Arslanagic-Kaladzic i Zabkar [2017] identyfikują zaufanie jako konsekwentne działanie wobec klienta w obiecany sposób; Caceres i Paporoidamis [2007] utożsamiają je z wiarą, że profesjonalista nie podejmie działań prowadzących do negatywnych rezultatów, a Cater [2007] z przekonaniem o szczerości, niezawodności i uczciwości partnera.

Poniżej przedstawiono ocenę wyników również dotyczących sposobu świadczenia usług; tj. jak usługa powinna być świadczona, co nawiązuje do koncepcji jakości funkcjonalnej Grönroos'a [1993]. W przypadku usługi prawnej elementy te obejmują np. przekazywanie jednoznacznej rekomendacji lub terminowe wykonywanie umówionych zadań.

Tabela 31 – Ocena wyników pogłębionych wywiadów indywidualnych dotycząca sposobu świadczenia usług

Mandatariusze	Mandanci
Najczęściej wymieniane elementy (według częstotliwości wymieniania):	
Najczęściej wymieniane elementy (według częstotliwości wymieniania): <ol style="list-style-type: none"> (1) zrozumienie specyfiki biznesu klienta; (2) jednoznaczność rekomendacji; (3) pokazywanie wszystkich rozwiązań; (4) terminowość; (5) nadzór nad implementacją proponowanych rozwiązań; (6) skuteczność; (7) niezawodność; (8) dotrzymywanie obietnic; (9) solidność; (10) staranność; (11) poinformowanie, jak uniknąć problemu w przyszłości; 	Najczęściej wymieniane elementy (według częstotliwości wymieniania): <ol style="list-style-type: none"> (1) zrozumienie specyfiki biznesu klienta; (2) skuteczność; (3) jednoznaczność rekomendacji; (4) pokazywanie wszystkich rozwiązań; (5) staranność („<i>Niestylistyczna umowa wzbudza wątpliwości, skoro prawnik niechlujnie pisze, to niechlujnie może wykonywać pracę</i>”); (6) natychmiastowa reakcja na problemy: („<i>Problem musi być rozwiązany natychmiast lub w ogóle.</i>”); (7) solidność; (8) dotrzymywanie obietnic; (9) niezawodność;

<p>(12) przewidywanie problemów klienta w przyszłości; (13) poszukiwanie rozwiązań alternatywnych.</p>	<p>(10) rozwiązanie problemu mandanta; (11) dążenie do minimalizowania ryzyka mandanta; (12) terminowość; (13) przewidywanie problemów klienta w przyszłości; (14) niwelowanie stresu mandanta.</p>
<p>Pozostałe wymieniane przez respondentów elementy składające się na wartość usługi prawnej (kolejność przypadkowa):</p>	
<p><u>Cechy i umiejętności mandatariusza:</u> niezawodność; szybkość; umiejętność poszukiwania rozwiązań alternatywnych; utożsamianie się z mandantem (używanie sformułowań: „my wygramy”).</p> <p><u>Zaspokajanie potrzeb emocjonalnych mandanta przez mandatariusza:</u> wzbudzenie u mandanta poczucia bezpieczeństwa i pewności; wychodzenie ponad to, z czym mandant przyjdzie; zdjęcie odpowiedzialności z mandanta; minimalizowanie ryzyka; przekonanie mandatariusza, że proponowane rozwiązanie jest prawidłowe; odpowiedzialność za działania.</p> <p><u>Sposób świadczenia usług przez mandatariusza:</u> rozsądne ograniczenie informacji; poszukiwanie najlepszego rozwiązania; sprawna i szybka obsługa; rozstrzyganie problemów mandanta; rzetelne świadczenie usług; doradztwo prewencyjne; dogłębne zrozumienie tematu; dostrzeżenie ryzyka i szansy w innych obszarach; natychmiastowa reakcja; wyjaśnienie, co było przyczyną problemu mandanta; profesjonalne rozważenie potrzeb mandanta; przejęcie odpowiedzialności za działania podwykonawcy.</p>	<p><u>Cechy i umiejętności mandatariusza:</u> rzetelność; dobre przygotowanie; proaktywna postawa mandatariusza; precyzyjność i jednoznaczność; przejrzystość; przekonująca postawa.</p> <p><u>Zaspokajanie potrzeb emocjonalnych mandanta przez mandatariusza:</u> nietworzenie kolejnych problemów i niejednoznaczności; troska o powierzone sprawy; zdjęcie wysiłku/odpowiedzialności z mandanta; widoczne zaangażowanie; minimalizowanie ryzyka; niekwestionowanie pomysłów klienta; zdjęcie odpowiedzialności z klienta; zapewnienie spokoju.</p> <p><u>Sposób świadczenia usług przez mandatariusza:</u> wysyłanie pism przed terminem; poinformowanie, jak uniknąć problemu w przyszłości; nadzór nad implementacją rozwiązań; wyjaśnienie, co było przyczyną problemu mandanta; otrzymanie sprawdzonej i ostatecznej odpowiedzi; szukanie rozwiązań optymalnych; pokazywanie zagrożeń; wskazywanie na konsekwencje wyboru i ryzyka; solidność argumentów; wyjaśnienie, jak należy prowadzić korespondencję z kontrahentem; sprawowanie bezpośredniego nadzoru nad podzleconymi pracownikom zadaniom i przejęcie za to odpowiedzialności.</p>

Źródło: opracowanie własne

Uczestnicy, mówiąc o sposobie świadczenia usług, wyrażali różnego rodzaju potrzeby i oczekiwania mandanta wobec mandatariusza, mające charakter funkcjonalny (np. rozwiązanie problemu, redukcja wysiłku), emocjonalny (niwelowanie stresu, zapewnienie poczucia objęcia opieką) lub społeczny (np. budowanie autorytetu klienta wobec pozostałych członków organizacji). Kategorie te znalazły odzwierciedlenie w literaturze usług profesjonalnych, np. w ustaleniach Candi i Kahn [2016] lub Arslanagic-Kaladizic i Zabkar [2017]. Analiza uzyskanych w tym zakresie wyników wykazała, że mandanci dużo częściej mówili o potrzebach

emocjonalnych (np. zapewnienie poczucia bezpieczeństwa) lub społecznych (np. budowanie autorytetu klienta w organizacji) niż mandatariusze.

W zakresie potrzeb funkcjonalnych (użytecznych dla klienta) najczęściej wymienianym elementem wartości wśród obu grup było zrozumienie specyfiki biznesu, tj. uwarunkowań branżowych klienta. Podobnie La, Patterson i Styles [2009] uważają, że umiejętności profesjonalisty składają się nie tylko z wiedzy, ale i zrozumienia procesów biznesowych (kontekst biznesowy, uwarunkowania konkurencyjne).

W ramach korzyści emocjonalnych mandatariusze wskazywali na np. na okazywanie klientowi empatii i zapewnienie mu poczucia pewności (np. wpajanie mu, że określone rozwiązanie jest najlepsze) i bezpieczeństwa (*„Jedną z potrzeb emocjonalnych klienta jest poczucie pewności, żeby ktoś mu dał błogosławieństwo, że dobrze czyni.”*; *„Klient oczekuje bezpieczeństwa, rozumianego często jako zrzucenie z siebie odpowiedzialności.”*). Aspekt ten podkreślili również mandanci, w szczególności w zakresie zdjęcia z klienta poczucia odpowiedzialności (*„Czynnikiem emocjonalnym jest zdejmowanie z klienta odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Prawnik powinien być doradcą, ale ostateczne decyzje podejmuje organizacja. Prawnik powinien sprawdzić wszystkie za i przeciw pod względem prawnym, czyli powinien uprzedzić o konsekwencjach decyzji”*). Wyrażali również potrzebę zapewnienia spokoju w związku z korzystaniem z pomocy prawnika (*„Ważne jest to, że klient nie musi się już przejmować sprawą, ma świadomość, że dzięki zakontraktowaniu służb prawnych zadanie będzie rozwiązane”*). Mandanci (w odróżnieniu do mandatariuszy) dość często identyfikowali usługę prawną ze źródłem stresu. Uzasadniali to korzystaniem najczęściej z usług prawnika na ostatnią chwilę, zbyt dużymi możliwościami wyboru wśród rozwiązań proponowanych przez prawnika, niepewność co do wyboru prawnika (niedostateczne kompetencje do porównania ofert) bądź zdawanie się na jego opinię w ważnych sprawach firmowych ze świadomością, że to nie prawnik jest końcowo odpowiedzialny za prowadzenie biznesu.

Elementy wartości społecznej nie były często wymieniane wśród obu grup. Między innymi grupa mandantów wymieniła podczas rozmów zaspokajanie takich potrzeb, tj. budowanie pozycji klienta i jego autorytetu w firmie (*„Opinia prawa buduje pewność emocjonalną wśród pracowników. Jest to wtedy bardziej cenione. Opinia prawna ucina dyskusje.”*)

W grupie dotyczącej sposobu świadczenia usług znalazły się również elementy związane z zaufaniem, takie jak niezawodność i dotrzymywanie obietnic (np. Sharma i Patterson [1999]; Rosenbaum, Massiah i Jackson [2006]).

Poniżej przedstawiono podsumowanie wyników dotyczących kwestii finansowych. Poza aspektami ceny poruszano takie wątki jak ustalenie wysokości wynagrodzenia przed rozpoczęciem świadczenia usług lub przyznawanie klientom rabatów za stałą współpracę.

Tabela 32 – Ocena wyników pogłębionych wywiadów indywidualnych dotycząca zasad wynagradzania

Mandatariusze	Mandanci
Najczęściej wymieniane elementy (według częstotliwości wymieniania):	
(1) ustalenie wysokości wynagrodzenia przed rozpoczęciem wykonania usługi (wynagrodzenie ryczałtowe); (2) transparentność w zakresie prowadzonych rozliczeń (otwartość, jasność rozliczeń; brak ukrytych kosztów przy otwartej stawce godzinowej); (3) wysokość ceny.	(1) ustalenie wysokości wynagrodzenia przed rozpoczęciem wykonania usługi (wynagrodzenie ryczałtowe); (2) transparentność w zakresie prowadzonych rozliczeń (jasne i klarowne reguły wynagradzania); (3) adekwatność ceny do wartości usługi.
Pozostałe wymieniane przez respondentów elementy składające się na wartość usługi prawnej (kolejność przypadkowa):	
<u>Informacja o czasie pracy:</u> informowanie mandanta o godzinach fakturowanych i nefakturowanych; szczegółowa informacja o wykonanych czynnościach na fakturze.	<u>Informacja o czasie pracy:</u> załącznik z rozliczeniem czasu pracy przy stosowaniu stawki godzinowej; posługiwanie się zrozumiałym językiem dla mandanta na fakturach i załącznikach do nich (przy opisie fakturowanych czynności); informacja na etapie ofertowania, co może się zdarzyć.
<u>Wysokość wynagrodzenia:</u> cena; adekwatność ceny do świadczonej usługi.	<u>Wysokość wynagrodzenia:</u> udzielanie stałym klientom bonusów, np. premiowanie jakościowe i finansowe.
<u>Zasady wynagradzania:</u> rozłożenie wynagrodzenia na etapy; dopasowanie kwoty ryczałtu do działalności mandanta; elastyczność w negocjacjach cenowych.	<u>Zasady wynagradzania:</u> ustalenie na samym początku pól, na których może wzrosnąć wynagrodzenie.

Źródło: opracowanie własne

W zakresie profesjonalnych usług tematyką związaną z zasadami wynagradzania się np. Berry i Yadaw [1996], analizując skutki polityki cenowej w kontekście tworzenia wartości, Stangl, Kastner i Praag [2017], badając strukturę płatności z uwzględnieniem segmentacji klientów, i Bechwati [2011], zajmując się gotowością klienta do zapłaty wyższej ceny za usługi. Podkreśla się np. praktyki wynagradzania oparte na relacji i satysfakcji. Wypowiedzi respondentów wpisują się w te poglądy. Obie badane grupy wyżej od ceny oceniły ustalenie jej

wysokości przed rozpoczęciem świadczenia usługi. Uzgodnienie wynagrodzenia ryczałtowego było częściej podkreślane przez mandantów („*Liczba przepracowanych godzin powinna być ryzykiem kancelarii, nie można go przerzucać na klienta. Prowadzenie kancelarii to biznes i ryzyko.*”). Mandanci wyrażali nieufność wobec stosowania stawki godzinowej. Jako przyczyny wskazywali brak możliwości sprawowania kontroli nad poświęconym przez prawnika czasem pracy (np. fakturowanie łącznie z usługą przerw w pracy), nieumiejętność wyceny jego czasu pracy (poczucie rozczarowania wysokością wynagrodzenia), odczucie nieadekwatności wynagrodzenia do wartości usługi („*Wynagrodzenie godzinowe jest często oderwane od wartości otrzymywanej przez klientów.*”). Grupa ta wyrażała podzielone zdania w zakresie różnicowania stawek godzinowych w zależności od sprawowanej funkcji osoby wykonującej zlecenie w kancelarii (np. najwyższa stawka za czynności partnera, niższa za czynności radcy prawnego lub adwokata niebędącego partnerem kancelarii i najniższa za czynności asystenta). Wskazali, iż taka praktyka stanowi przerzucenie na nich odpowiedzialności w zakresie zasad wynagradzania („*To jest na zasadzie pytania mechanika: kto powinien wymienić pani koło, praktykant czy mechanik? Jeżeli wymieni je praktykant i koło wypadnie w trakcie jazdy, to wtedy nie będzie reklamacji?*”), jak również brak wystarczającej wiedzy, czy prawnik z mniejszym doświadczeniem poradzi sobie ze zleconym zadaniem. Mandatariusze widzieli sens takich praktyk („*Zróznicowanie stawek ma sens. Nie wszystkie sprawy musi robić ekspert.*”). Mandanci nie akceptowali podwyższenia wcześniej ustalonego wynagrodzenia niezależnie od przyczyny. Mandatariusze dopuścili w większości taką możliwość, np. po uprzednim poinformowaniu klienta np. w sytuacji braku dostatecznej informacji lub dodatkowych pytań klienta.

Uczestnicy wywiadów, a w szczególności mandanci, wiązali zasady wynagradzania z zaufaniem pomiędzy prawnikiem a klientem, objawiającym się w transparentności rozliczeń. Mandanci nie akceptowali w pełni klauzul ograniczających odpowiedzialność prawników (umowne ograniczenie odpowiedzialności za błędy do określonej kwoty), traktując je jako nieuczciwe i ograniczające zaufanie. Zgodnie uważali za niedopuszczalne fakturowanie za tzw. *know-how* prawnika (np. fakturowanie za istniejący wzór umowy jak za nową umowę). Mandatariusze wyrażali raczej akceptację dla fakturowania ich doświadczenia. W zakresie korzystania z tzw. stałych ryczałtów (uzgodnienia stałej i rozliczanej liczby godzin obsługi prawnej w danym okresie rozliczeniowym, zazwyczaj według niższej stawki) jedynie mandanci wyrażali rozczarowanie takim systemem, co tłumaczone było zazwyczaj brakiem

wystarczającego zaangażowania prawnika. Ostatecznie fakt ten również ograniczał ich zaufanie.

Sama wysokość ceny wydawała się elementem ważniejszym raczej dla mandatariuszy niż dla mandantów. Druga grupa częściej podkreślała jej adekwatność do wartości usługi (przeświadczenie, że mandant nie przepłacił za usługę). Mandatariusze uważali cenę za mniej istotną dla mandanta w sytuacji, gdy pilnie potrzebuje on porady prawnej, a brak rozwiązania jego problemu może wywołać poważne konsekwencje.

Relacja pomiędzy prawnikiem a klientem (również z sektorze B2B) jest relacją pomiędzy dwoma jednostkami. W tym zakresie istotną rolę odrywa więc sposób komunikacji obu stron. W poniższej tabeli nr 33 uwzględniono elementy takie jak np. rozumiały język lub dostępność prawnika.

Tabela 33 – Ocena wyników pogłębionych wywiadów indywidualnych dotycząca komunikacji z mandantem

Mandatariusze	Mandanci
Najczęściej wymieniane elementy (według częstotliwości wymieniania):	
<ul style="list-style-type: none"> (1) język zrozumiały i dostosowany do odbiorców; (2) dedykowany opiekun mandanta (jedna osoba kontaktowa), („<i>Bardzo ważne jest posiadanie jednej osoby kontaktowej. To jest panowanie nad sytuacją, wpływa na jednolitość, spójność, budowania według jednego wzoru.</i>”); (3) dostępność mandatariusza; (4) komunikatywność mandatariusza; (5) kontakt bezpośredni (spotkania, telekonferencje, wideokonferencje); (6) dystans zawodowy (w szczególności brak aranżowania spotkań towarzyskich; wysyłania życzeń świątecznych). 	<ul style="list-style-type: none"> (1) zaufanie w relacji pomiędzy mandatariuszem a mandantem); (2) język zrozumiały i dostosowany do odbiorców („<i>Prawnicy przedstawiają swoje stanowisko z pozycji mentora i specjalisty i trudno się z nimi rozmawia.</i>”; „<i>Prawnik powinien zmniejszać dysproporcję wiedzy pomiędzy nim a odbiorcą.</i>”); (3) komunikatywność mandatariusza; (4) kontakt bezpośredni (komunikacja werbalna, kontakt osobisty); (5) dystans zawodowy w relacji pomiędzy mandatariuszem a mandantem; (6) dokładne wysłuchanie problemów; (7) poinformowanie, ile zajmie rozwiązanie danego problemu, jeżeli nie może być rozwiązany natychmiast; (8) informowanie o etapach realizacji zlecenia, w tym również informowanie mandanta, że w sprawie nic się nie dzieje.
Pozostałe wymieniane przez respondentów elementy składające się na wartość usługi prawnej (kolejność przypadkowa):	
<u>Cechy i umiejętności mandatariusza:</u> dokładne wysłuchanie problemu mandanta; umiejętność słuchania; empatia; myślenie kulturą mandanta i rozumienie jej; wzbudzanie zaufania i stwarzanie przyjaznej atmosfery; wnikliwe	<u>Cechy i umiejętności mandatariusza:</u> dostępność mandatariusza; umiejętność stwarzania przyjaznej atmosfery.

<p>czytanie zleceń mandanta; swobodna wypowiedź.</p> <p><u>Sposób przekazywania informacji mandantowi przez mandatariusza:</u> informowanie o czasie trwania realizacji usługi; potwierdzanie przyjęcia zlecenia; informowanie mandanta o ewentualnych komplikacjach; krótki zwięzły przekaz; informowanie o przebiegu sprawy; użycie nowoczesnych technologii komunikowania się; spotkania osobiste w siedzibie mandanta.</p> <p><u>Pozostałe:</u> szybkie nawiązanie kontaktu; uporządkowane e-maile.</p>	<p><u>Sposób przekazywania informacji mandantowi przez mandatariusza:</u> potwierdzenie otrzymania zlecenia; skontaktowanie się z mandantem natychmiast po rozwiązaniu problemu.</p> <p><u>Pozostałe</u> możliwość szybkiego nawiązania kontaktu z mandatariuszem; przekazanie wiedzy; wytłumaczenie argumentów, a nie pozostawienie do dyspozycji pisma.</p>
---	---

Źródło: opracowanie własne

W zakresie komunikacji mandanci wyraźnie podkreślali rolę zaufania („*Relacja prawnika a klienta to relacja oparta na zaufaniu. Znaczenie ma to, że klient zna już prawnika, wie jak ten prawnik myśli.*”; „*Tutaj musi być zaufanie, np. żeby prawnik powiedział: lepiej usiądźmy, porozmawiajmy, bo jak pójdziemy do sądu, to moje honorarium będzie dużo wyższe.*”; „*Najważniejsze jest pracować z jednym prawnikiem, jest to relacja oparta na zaufaniu.*”; „*Umiejętność wzbudzania zaufania decyduje często o zdobywaniu i utrzymywaniu klienta.*”; „*Relacja między prawnikiem a klientem to osobista relacja oparta na zaufaniu.*”; „*To jest relacja oparta na zaufaniu i osobistej więzi. Prawnik nie powinien w szczególności podzlecać zadań swoim podwykonawcom bez wiedzy klienta.*”). Mandatariusze również uważali zaufanie za ważne we wzajemnej relacji choć rzadziej wypowiadali się na ten temat niż mandanci. W szczególności podkreślali oni korzyści dla klienta wynikające z posiadania jednej osoby kontaktowej („*Relacja prawna jest relacją osobistą. Klient nie lubi zmieniać osób kontaktowych.*”; „*Klient nawiązuje więź emocjonalną z daną osobą, zmiana osób kontaktowych potęguje niepewność klienta, czy dana osoba będzie miała odpowiedni poziom wiedzy i czy trzeba będzie nowej osobie znów wszystko tłumaczyć. Przez pryzmat jednego człowieka klient patrzy na całą kancelarię i przekaże taką informację na zewnątrz.*”). Wnioski te można odnieść do poglądu reprezentowanego w literaturze, według którego zaufanie pogłębia wzajemną relację [np. Bagdoniene i Jakstaite 2009; Baltova i Baltov 2017; Yadav i in. 2018]. Do samego języka w relacji profesjonalnej nawiązywali natomiast Nikolova, Reihlen i Schlapfner [2009], twierdząc, że jest ona przepełniana retoryką, symboliką, metaforami i grami słownymi. Tych wniosków respondenci nie potwierdzali. Obie grupy wskazywały na konieczność posługiwania się językiem zrozumiałym dla obu stron.

Świadczenie usług prawnych opiera się w dużej mierze na kapitale ludzkim, w tym eksperckiej wiedzy pracowników [Nachum 1996; Løwendahl, Revang i Fosstenløyken 2001]. Klienci mogą oceniać usługę prawną po tzw. świadectwach materialnych (np. wyposażenie kancelarii) i jakości obsługi (np. *blueprint* usługi prawnej przedstawiony w rozdziale 3.2.2.) Wpływ zaplecza technicznego i personalnego na budowę wartości przedstawiono w tabeli nr 34.

Tabela 34 – Ocena wyników pogłębionych wywiadów indywidualnych dotycząca wpływu zaplecza technicznego i personalnego mandatariusza na budowanie wartości usługi prawnej dla klienta

Mandatariusze	Mandanci
Najczęściej wymieniane elementy (według częstotliwości wymieniania):	
<p>(1) strój (<i>dress code</i>) dostosowany do klienta;</p> <p>(2) lokalizacja kancelarii;</p> <p>(3) zaangażowanie personelu („<i>Klient ma się czuć jak gość, ktoś szanowany w kancelarii, musi być zaopiekowany.</i>”).</p>	<p>(1) zaangażowanie personelu przy spotkaniach (np. sekretarek i asystentek), (<i>Ważne jest to, w jaki sposób personel angażuje się w sposób pracy całej kancelarii. Żeby zadbać o to, żeby klient czuł się ważny.</i>”);</p> <p>(2) strój (<i>dress code</i>) dostosowany do klienta lub bardzo profesjonalny (biznesowy) (<i>dress code</i>), („<i>Prawnik ma wyglądać profesjonalnie. Jest to budowanie wizerunku i zaufania.</i>”).</p>
Pozostałe wymieniane przez respondentów elementy składające się na wartość usługi prawnej (kolejność przypadkowa):	
<p><u>Cechy i umiejętności mandatariusza:</u> wzbudzenie zaufania schludnością; sprawianie wrażenia profesjonalisty.</p> <p><u>Spotkanie z klientem:</u> poczęstunek przed spotkaniem; poinformowanie mandanta o ewentualnym spóźnieniu przed spotkaniem; wygląd kancelarii; estetyka kancelarii; wygląd personelu (sekretarek); traktowanie mandanta jak gościa w kancelarii; profesjonalny wygląd budynku; wygląd sali konferencyjnej (telewizor, kamera, rzutnik).</p> <p><u>Cechy dotyczące firmy mandatariusza:</u> reputacja kancelarii; obecność placówek w innych krajach; zatrudnianie uznanych specjalistów; podział organizacyjny kancelarii, różnorodność personalna w kancelarii.</p>	<p><u>Cechy i umiejętności mandatariusza:</u> ogólne wrażenie („<i>Samochód, którym przyjeżdża prawnik, wygląd biura, lokalizacja jest odzwierciedleniem ceny. Może być uzasadnieniem wysokich cen. Powinno to być spójne.</i>”).</p> <p><u>Spotkanie z klientem:</u> skromniejszy wygląd kobiety przy spotkaniach z innymi kobietami; brak przepychu; standardowy wystrój kancelarii; brak bałaganu na biurku mandatariusza; niepozorny wygląd mandatariusza; schludność.</p> <p><u>Cechy dotyczące firmy mandatariusza:</u> obecność placówek w innych krajach; przydzielone zakresy odpowiedzialności wśród pracowników.</p>

Źródło: opracowanie własne

Stewart, Hope i Muhlemann [1998] zwrócili uwagę w kontekście badania jakości usług prawnych zarówno na świadectwa materialne, jak i na uprzejmość personelu jako elementy

tworzące wartość dla klienta. Według Clow, Tripp i James [1996] świadectwa materialne należą do najistotniejszych wskaźników budujących pewność i niezawodność usługodawcy. Z pewnością świadectwa materialne (np. wystrój kancelarii) należą do elementów, z którymi mandant ma kontakt w procesie świadczenia usługi prawnej i które mogą mieć wpływ na postrzeganie przez niego wartości. Niemniej jednak wątek ten nie wydawał się dla respondentów bardzo istotny. W obu grupach wyrażano pogląd, że historia i tradycja kancelarii nie ma znaczenia dla odbioru wartości usługi prawnej. W większym stopniu dyskutowali oni na temat uprzejmego traktowania mandanta w siedzibie kancelarii, w tym okazywanie widocznego zaangażowania personelu (głównie wspierającego, jak sekretarki i recepcjonistki).

Kancelarie prawne obok świadczenia pomocy prawnej wykonują też działalność marketingową, ściśle związaną z promowaniem usług prawnych, świadczą też usługi *pro bono*. Poniżej podsumowano wyniki badania jakościowego, pokazujące, na ile te aspekty budują wartość dla klienta.

Tabela 35 – Ocena wyników pogłębionych wywiadów indywidualnych dotycząca wpływu działalności kancelarii prawnej (np. działalność marketingowa, *pro bono*) na budowanie wartości usługi prawnej dla klienta

Mandatariusze	Mandanci
Najczęściej wymieniane elementy (według częstotliwości wymieniania):	
Najczęściej wymieniane elementy (według częstotliwości wymieniania): (1) wygląd i treści na stronie internetowej (informacje o zespole i zdjęcia pracowników; specjalizacje, doświadczenie pracowników; lokalizację, dane kontaktowe; informacje o współpracy z partnerami, intuicyjność i nowoczesny layout strony); (2) newsletter (informacja o zmianach w prawie) dostosowany do potrzeb klienta.	Najczęściej wymieniane elementy (według częstotliwości wymieniania): (1) wygląd i treści na stronie internetowej (czytelność; wygląd; schludność; przejrzystość; czystość; kolorystyka; layout; przygotowanie menu; informacje o członkach zespołu); (2) prowadzenie bloga prawnego; (3) działalność społeczna, charytatywna, z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, <i>pro bono</i> , ekologiczna.
Pozostałe wymieniane przez respondentów elementy składające się na wartość usługi prawnej (kolejność przypadkowa):	
obecność kancelarii w mediach społecznościowych; spotkania branżowe; targi, szkolenia.	szkolenia; konferencje; dedykowane newslettery; krótkie newslettery; wideoblog; zrozumiałe przekazy marketingowe; posiadanie platformy branżowej.

Źródło: opracowanie własne

Prowadzenie dodatkowych działalności przez profesjonalistę nie zostało do tej pory zidentyfikowane jako wartość dla klienta przez badaczy usług profesjonalnej. Również dla mandantów i mandatariuszy taka działalność nie wydawała się ważna.

Przeprowadzone badanie jakościowe potwierdziło, że wartość dla klienta cechuje się wysokim stopniem subiektywizmu [np.: Whittaker, Ledden i Kalafatis 2007; Trasorras, Weistein i Abratt 2009]. Respondenci przedstawiali jasne oczekiwania co do wartości. Zarówno mandatariusze, jak i mandanci postrzegają wartość w sposób kompleksowy, uwzględniając cały proces świadczenia usługi; w tym np. sposób świadczenia usług, komunikacji oraz świadectwa materialne. W przypadku usługi prawnej jej postrzeganie silnie determinowały jednak doświadczenia, w tym przede wszystkim te negatywne. Ich wpływ potwierdza istnienie różnych rodzajów wartości, tj. wartości oczekiwanej przed konsumpcją (*expected value*) i wartości konsumowanej w określonym kontekście (*value-in-use, value-in-context*), [Stępień 2019]. Obie strony dostrzegły wymiar funkcjonalny, emocjonalny i społeczny wartości. Podejście to koresponduje z poglądami zaprezentowanymi w badaniach nad wartością usługi profesjonalnej [Prior 2013; Candi i Kahn 2016; Arslanagic-Kaladzic i Zabkar 2017].

Rozmowy potwierdziły, iż istnieje różnica pomiędzy wartością postrzeganą przez mandatariuszy a oczekiwaną przez mandantów, a poszczególnym elementom wartości przypisuje się różną wagę. Mandatariusze stosunkowo rzadko utożsamiali rolę usługi prawnej z zaspokajaniem potrzeb emocjonalnych lub społecznych klientów organizacyjnych (ich pracowników). Wysoka wartość przypisywana była elementom o charakterze funkcjonalnym (np. terminowość wyświadczenia usługi prawnej). W wyniku pogłębiania tej tematyki niektórzy respondenci wprost negowali występowanie potrzeb emocjonalnych. W przeciwieństwie do tych poglądów mandanci często sygnalizowali znaczenie zaspokajania ich potrzeb emocjonalnych lub społecznych poza potrzebami o charakterze funkcjonalnym; choć te ostatnie były nadal najważniejsze. Mandanci częściej podkreślali znaczenie zaufania w relacji z mandatariuszem [Mazur 1988], w tym dążenie do posiadania jednej osoby kontaktowej i utrzymywania długoterminowej relacji.

Badania jakościowe sugerują w konsekwencji, że wartość usługi prawnej składa się z wielu elementów ocenianych w inny sposób. W celu zidentyfikowania różnicy pomiędzy wartością postrzeganą przez dostawcę a oczekiwaną przez odbiorcę zasadne staje się z tym uwzględnienie diadycznej perspektywy dalszego badania – również w badaniu ilościowym. Taką metodę przyjmowali już badawcze usługi wartości profesjonalnej [np. Aarikka-Stenroos i Jaakola 2012; Baumann, Meunier-FitzHugh i Wilson 2017]. Do tej pory nie zbadano jednak

wagi poszczególnych elementów wartości usługi prawnej i różnic w postrzeganiu przez mandatariusza i mandanta.

5.2. Wyniki badania ilościowego

5.2.1. Analiza wyników badania własnego, modelowanie równań strukturalnych

Omówienie wyników badań ilościowych rozpoczęto przedstawieniem przebiegu modelowania równań strukturalnych (SEM – *Structural Equation Modelling*). SEM stanowi metodę analizy danych, obejmującą confirmacyjną analizę czynnikową (CFA – *Confirmatory Factory Analysis*). Drugą część to analiza regresji wielokrotnej, mierząca zależności strukturalne pomiędzy badanymi konstruktami. Confirmacyjna analiza czynnikowa CFA potwierdza dopasowanie badanej koncepcji teoretycznej; tu: dopasowania poszczególnych elementów do wartości funkcjonalnej, emocjonalnej, społecznej oraz do zaufania. W dalszej kolejności zaprezentowano wyniki badań w zakresie hierarchii elementów tworzących wartość dla klienta wraz z omówieniem wybranych z nich. Następnie zweryfikowano hipotezy badawcze H1 i H2, wykorzystując w tym celu statystyki opisowe. Celem zweryfikowania hipotezy badawczej H3 przeanalizowano ostatnią część badania SEM, zawierającą oszacowanie parametrów statystycznych wpływu składników wartości na zaufanie. Ustalenia z badań własnych podsumowano w rozdziale 5.3 i wnioskach końcowych pracy.

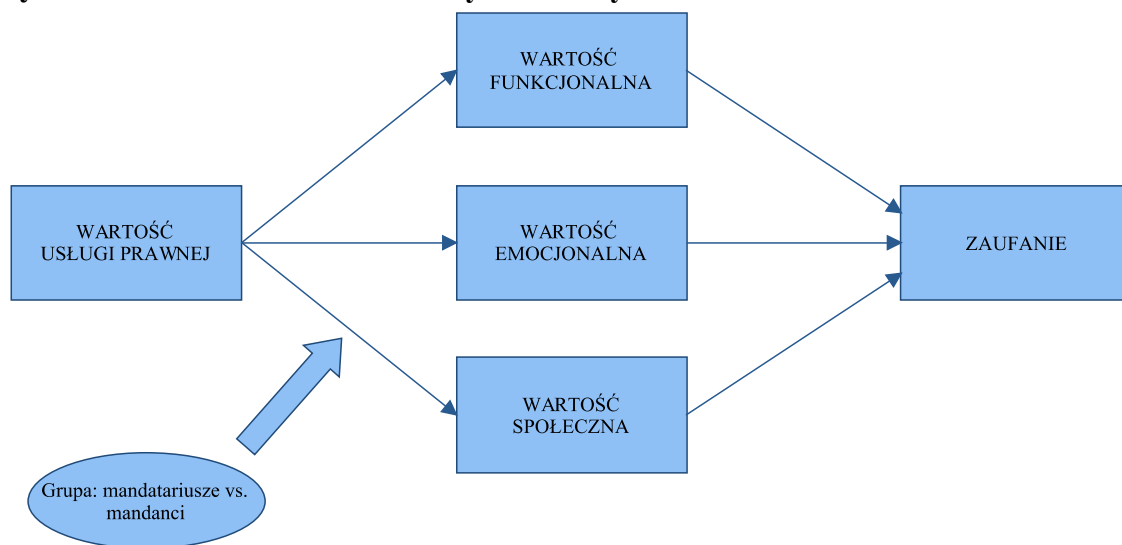
W celu weryfikacji właściwości predykcyjnych skonceptualizowanego modelu (schemat analityczny przedstawiony na rysunku nr 8) modelowanie równań strukturalnych wykonano metodą PLS w programie WarpPLS 7.0 [Vinzi i in. 2010; Garson 2016; Kock 2017; Kock 2020]. Jest to confirmacyjna analiza statystyczna, dążąca do wyjaśnienia przy pomocy zmiennych niezależnych (latentnych, tu: wartość) zmiennych badanych (zależnych/obserwowalnych, tu: elementy wartości w ramach kategorii wartości i zaufania).

W poniższej analizie wykorzystano spójny algorytm PLS, wykonujący korektę korelacji w celu uzyskania wyników zgodnych z modelem (Consistent PLS). Consistent PLS wykonuje się dla modeli refleksywnych (uzasadnienie dla wyboru modelu refleksywnego w rozdziale 4.2.3.). Refleksywny model pomiarowy wylicza się w oparciu o to, że zmienna latentna wpływa na zmienność zmiennych obserwowalnych, które są ze sobą skorelowane i mierzone z

naturalnym dla siebie błędem pomiaru [Kock i Mayfield 2015]. Błędy standardowe i istotność statystyczną szacowano dzięki metodzie Stable3. Jest to technika wyliczania istotności statystycznej, która została zaproponowana przez konstruktora oprogramowania [Kock 2011; Kock 2014]. Dzięki niej błędy są wyliczane w na podstawie oszacowania wszystkich interakcji, a nie w toku *bootstrappingu* (wielokrotne losowanie obserwacji z próby ze zwracaniem ich z powrotem), [Kock 2018; Rodríguez-Entrena i in. 2016]. W analizie przewidywano liniowe związki pomiędzy zmiennymi (przykładowo wraz ze wzrostem wartości funkcjonalnej wzrastają/zmniejszają się liniowo wyniki zaufania).

W testowanym modelu strukturalnym zmienną moderującą była przynależność do grupy mandatariuszy lub mandantów. SEM PLS jest metodą analizy danych wykorzystywaną w porównywaniu modeli pomiędzy różnymi grupami [Henseler, Ringle i Sarstedt 2016]. W tym przypadku przewidywano, że inne kategorie wartości będą wpływać na zaufanie w obu grupach. Testowany model strukturalny z oznaczoną zmienną moderującą, przedstawia poniższy rysunek nr 9.

Rysunek nr 9 – Model strukturalny testowany w modelowaniu równań strukturalnych



Źródło: opracowanie własne

Analiza dopasowania wykazała dobre dopasowanie danych do modelu pomiarowego (zewnętrznego) $SRMR=0,10$, $SMAR=0,12$ (wyjaśnienie znaczenia wskaźników pod tabelą poniżej). Ogólna moc predykcyjna modelu strukturalnego (wewnętrznego) charakteryzowała się silną mocą predykcyjną $GoF = 0,53$ [Pearl 2009]. Na podstawie weryfikacji współczynnika Paradoksu Simpsona i statystycznej supresji wyciągnięto wniosek, że znaki korelacji między

badanymi zmiennymi i ich nasilenie były podobne do znaków i nasilenia współczynników ścieżkowych β , SPR = 1,00, SSR = 1,00 [Kock i Gaskins 2016; Pearl 2009], (wyjaśnienie znaczenia wskaźników pod tabelą poniżej). Statystyki oceny jakości modelu przedstawia poniższa tabela.

Tabela nr 36 – Statystyki dopasowania danych do modelu strukturalnego

Współczynnik	Wartość współczynnika
Tenenhaus GoF (GoF)	0,53
Sympson's paradox ratio (SPR)	1,00
Statistical suppression ratio (SSR)	1,00
SRMR	0,10
SMAR	0,12

Źródło: opracowanie własne

* GoF = Godness of Fit/dobroć dopasowania/zdolność predykcyjna modelu. Im jest wyższa, tym lepsze dopasowanie danych do modelu ścieżkowego (niska GoF \geq .10, umiarkowana GoF \geq .25, wysoka GoF \geq .36); SPR = Simpson's Paradox Ratio/paradoks Simpsona. Im jest wyższy, tym mniej przypadków Paradoksu Simpsona (akceptowany SPR \geq .70, idealny SPR = 1.00). Paradoks Simpsona polega na tym, że połączenie działania kilku grup może stwarzać odwrócony efekt. Szczegółowo wprowadzenie trzeciej zmiennej może doprowadzić do odmiennej interpretacji niż przy istnieniu dwóch zmiennych (np. A i B zdają w dwóch dniach egzaminy. A zdał w pierwszym dniu 100 % egzaminów, a w drugim 50%; B nie zdał w pierwszym dniu żadnego egzaminu a w drugim 25 %. Wydaje się, że A zdał więcej egzaminów. Wprowadzając jednak następną zmienną, tj. ilość egzaminów, może okazać się, że to B zdał ich więcej); SSR = Statstical Supression Ratio/współczynnik statystycznej supresji. Im jest wyższy, tym oszacowania ścieżek są bliższe wartościom korelacji (akceptowany SSR \geq .70, idealny SSR = 1.00); SRMR = Standardized Root Mean Squared Residual/standaryzowana wartość średniego kwadratu reszt. Im jest niższy, tym lepsze dopasowanie danych do modelu pomiarowego zmiennych (akceptowany, jeśli SRMR \leq .10); SMAR = Standardized Mean Absolute Residual/standaryzowana wartość średniej całkowitej reszty. Im jest niższy, tym lepsze dopasowanie danych do modelu pomiarowego zmiennych (akceptowany, jeśli SMAR \leq .10).

Wszystkie parametry statystyczne są więc satysfakcjonujące. Wyjątkiem jest SMAR, którego wartość jest jednak bardzo zbliżona do akceptowalnego progu. W konsekwencji uznano, że model cechuje się dobrym dopasowaniem danych.

W celu szczegółowej weryfikacji wyników modelu pomiarowego wyliczono macierz konfirmacyjnej analizy czynnikowej zmiennych (tabela 37 poniżej), skonceptualizowanych w modelu pomiarowym osobno dla zbioru badanych prawników i klientów. W modelu tym skonceptualizowany był czynnik pierwszego rzędu (wartość usługi prawnej), który wpływał na trzy czynniki drugiego rzędu (funkcjonalny, emocjonalny i społeczny), które to z kolei wpływały na czynnik zaufania. Dla sprawdzenia czy pozycje kwestionariusza wiążą się podobnie z poszczególnymi czynnikami (określonej kategorii wartości lub zaufania) w obu grupach wykonano analizę inwariancji, tj. analizę czynnikową w grupie mandantów i mandatariuszy w celu oceny przede wszystkim ładunków czynnikowych. Ładunki czynnikowe reprezentują korelacje pomiędzy zmienną jawną a czynnikiem. Im bardziej wynik różni się od

0, tym silniejszy związek dany czynnik wykazuje ze zmienną ukrytą. Wyższy wskaźnik pozwala na wyciągnięcie pełniejszych wniosków na temat jego natury [Jorg i Ringle 2016].

Wyniki macierzy confirmacyjnej analizy czynnikowej wskazują, że wszystkie czynniki wyraźnie wpływały na poszczególne pytania im odpowiadające. Niemniej analiza inwariancji wskazała, że czynnik wartości funkcjonalnej silniej wiązał się z pozycją *rozwiązanie problemu klienta/osiągnięcie konkretnego rezultatu, specjalizacja w danej dziedzinie oraz skuteczność prawnika* w grupie mandantów niż mandatariuszy. Czynnik wartości funkcjonalnej silniej wiązał się z pozycją *uporządkowanie zadań bądź procesów* w grupie mandatariuszy niż mandantów. Natomiast czynnik wartości społecznej silniej wiązał się z pozycją *obecność w mediach społecznościowych, organizowanie szkoleń i konferencji* w grupie mandatariuszy niż mandantów. Ostatni wynik analizy inwariancji wykazał, że czynnik zaufania silniej z pozycją *uczciwość wobec klienta* w grupie mandantów niż mandatariuszy i *historia i tradycja kancelarii* w grupie mandatariuszy niż mandantów. Omawiane pozycje zostały wyłuszczone w poniższej macierzy confirmacyjnej analizy czynnikowej.

Tabela 37 – Analiza wyników modelu pomiarowego dla zbioru przebadanych prawników i klientów

Czynnik	Pozycja testowa (zmienna)	Mandanci	Mandatariusze	t	p
		Ładunek czynnikowy	Ładunek czynnikowy		
Wartość funkcjonalna	rozwiązanie problemu/osiągnięcie konkretnego rezultatu	0,61	0,23	3,22	0,001
	pomoc w wywiązywaniu się z codziennych obowiązków	0,31	0,52	1,80	0,072
	zaoszczędzenie czasu	0,41	0,53	0,99	0,321
	uporządkowanie zadań bądź procesów	0,37	0,62	2,20	0,028
	zdjęcie wysiłku	0,44	0,39	0,44	0,663
	szybkość udzielenia odpowiedzi	0,44	0,34	0,83	0,406
	terminowość	0,64	0,48	1,41	0,158
	staranność (estetyka językowa)	0,54	0,51	0,29	0,774
	nadzór prawnika nad wdrożeniem proponowanych klientowi rozwiązań	0,44	0,55	0,96	0,337
	specjalizacja w danej dziedzinie	0,50	0,20	2,54	0,011
	doświadczenie	0,43	0,21	1,86	0,064
	zrozumienie specyfiki biznesu prowadzonego przez klienta	0,48	0,29	1,62	0,105
	jednoznaczna rekomendacja	0,52	0,29	1,92	0,055
	przedstawianie wszystkich rozwiązań	0,59	0,40	1,65	0,100
	solidność	0,63	0,48	1,39	0,164
	bieżące informowanie klientów o zmianach w prawie	0,43	0,45	0,18	0,856
	skuteczność prawnika	0,61	0,12	4,11	<0,001
	informowanie klienta o potencjalnych problemach (proaktywna postawa prawnika)	0,67	0,58	0,82	0,411
	wysokość ceny	0,39	0,24	1,26	0,210

	adekwatność ceny do wartości usługi	0,58	0,46	1,01	0,311
	udzielanie bonusów za stałą współpracę	0,43	0,44	0,10	0,918
	poinformowanie klienta, jak uniknąć problemu w przyszłości	0,67	0,63	0,35	0,725
	przewidywanie problemów klienta w przyszłości	0,62	0,58	0,33	0,743
	współdziałal w zwiększaniu zysków bądź redukcji kosztów klienta	0,48	0,45	0,27	0,789
Wartość emocjonalna	niwelowanie stresu (np. w związku z korzystaniem z prawnika na ostatnią chwilę)	0,69	0,59	0,92	0,360
	zmniejszanie niepokoju	0,69	0,76	0,62	0,534
	zdjęcie odpowiedzialności (np. poprzez współdziałal prawnika w podejmowaniu decyzji)	0,57	0,41	1,40	0,162
	zapewnienie poczucia objęcia opieką	0,59	0,57	0,24	0,808
	zapewnienie poczucia bezpieczeństwa	0,56	0,55	0,09	0,927
	brak arogancji prawnika	0,48	0,44	0,38	0,707
	okazywanie szacunku	0,73	0,61	1,11	0,268
	powiększanie wiedzy prawnej klienta	0,47	0,44	0,23	0,819
	niekwestionowanie pomysłów klienta	0,62	0,49	1,22	0,224
	zmniejszanie kłopotu	0,62	0,78	1,45	0,148
	zapewnianie spokojnej głowy	0,71	0,65	0,49	0,621
	dążenie prawnika do minimalizowania ryzyka klienta	0,52	0,50	0,21	0,830
	widoczne zaangażowanie personelu (jakość obsługi w kancelarii)	0,48	0,55	0,60	0,552
Wartość społeczna	zapewnienie klientowi dopasowania kulturowego	0,65	0,66	0,06	0,954
	pomoc klientowi w rozbudowie kontaktów zawodowych	0,60	0,65	0,44	0,658
	budowanie autorytetu/reputacji klienta (poprzez poparcie jego działań profesjonalnym doradztwem)	0,61	0,68	0,61	0,541
	zapewnienie klientowi stabilizacji lub stałości w miejscu pracy (np. poprzez doradztwo zgodne z prawem)	0,58	0,63	0,44	0,660
	obecność w mediach społecznościowych	0,29	0,58	2,54	0,011
	organizowanie szkoleń i konferencji	0,36	0,62	2,28	0,023
	współrealizowanie misji i wizji klienta	0,59	0,69	0,87	0,386
	ucinianie dyskusji w miejscu pracy (poprzez dostarczenie opinii prawnej)	0,58	0,60	0,13	0,895
	uprzejme traktowanie przez prawnika swoich pracowników	0,52	0,32	1,71	0,087
Zaufanie	uczciwość wobec klienta	0,58	0,35	1,96	0,049
	dotrzymanie obietnic	0,54	0,45	0,75	0,456
	kierowanie się przez prawnika interesem klienta	0,48	0,34	1,16	0,247
	zachowanie spraw klienta w tajemnicy	0,51	0,41	0,85	0,398
	niezawodność	0,54	0,51	0,20	0,839
	wysokie miejsce w rankingach	0,32	0,38	0,53	0,597
	reputacja kancelarii	0,59	0,52	0,59	0,553
	wygląd personelu	0,40	0,56	1,44	0,150
	wygląd biura kancelarii	0,39	0,49	0,85	0,394
	historia i tradycja kancelarii	0,34	0,57	2,00	0,046
	tytuł zawodowy (radca prawny lub adwokat)	0,37	0,22	1,31	0,190
	tytuł naukowy	0,46	0,33	1,12	0,264
	szczerze przedstawienie szans na wynik sprawy	0,55	0,41	1,15	0,251

Źródło: opracowanie własne

* t = statystyka testu t – Studenta służy weryfikacji założenia o inwariancji pomiarów między grupami. Statystyka testu t mierzy błąd standardowy, tj. wskazuje czy indywidualny parametr jest statystycznie inny niż zero [Fornell i Larcker 1981]. Im wyższa jest wartość testu t tym bardziej wynik istotności jest bardziej wiarygodny; p = istotność statystyczna, tj. prawdopodobieństwo, że zaobserwowana zależność wystąpiła przypadkowo.

Sprawdzenie rzetelności pomiarów potwierdzone zostało poprzez wyliczenie współczynników rzetelności kompozytowej (tj. badanie rzetelności ładunków czynnikowych). Analiza współczynników wykazała, że wszystkie pomiary miały wysoki poziom dokładności pomiarowej $\alpha > 0,75$, [Cronbach 1951; Eid i Diener 1999]. Dla zbadania trafności różnicowej badanych konstruktów wyznaczono macierze wskazujące na trafność różnicową pomiarów (badanie czy pomiary w analizie wnoszą do modelu istotnie różne informacje), tj. HTMT (Heterotrait-Monotrait), [Fornell i Larcker 1981; Hair i in. 2012; Hensler, Ribgle i Sarstedt 2015]. Okazało się, że respondenci istotnie rozróżniali badane czynniki (wartość funkcjonalna, wartość emocjonalna, wartość społeczna i zaufanie). Dzięki temu można wnioskować, że czynniki te istotnie różniły się od siebie treścią badanych informacji. Wyniki przedstawia poniższa tabela.

Tabela 38 – Wyniki analizy HTMT

	Wartość funkcjonalna	Wartość emocjonalna	Wartość społeczna
Wartość funkcjonalna ($\alpha = 0,87$)	-	-	-
Wartość emocjonalna ($\alpha = 0,82$)	0,71***	-	-
Wartość społeczna ($\alpha = 0,76$)	0,62***	0,73***	-
Zaufanie ($\alpha = 0,86$)	0,89**	0,73***	0,66***

Źródło: opracowanie własne

* (α) = Alfa Cronbacha (współczynnik wewnętrznej spójności): wartość powyżej 0,75 jest akceptowalna. Wartość HTMT (wskazana w poszczególnych kolumnach) jest dobra, jeśli $< 0,90$, a najlepiej, jeśli $< 0,85$. Jeżeli wartość HTMT jest wyższa niż jeden, można stwierdzić, że brak jest ważności dyskryminacyjnej. Ważność dyskryminacyjna zapewnia unikalność empiryczną badanego zjawiska, którego nie uchwycą inne miary w modelu równania strukturalnego. Gwiazdki (*) przy wartości HTMT określają istotność statystyczną. Pomiar jest dobry, jeśli * $p < 0,05$, lepiej ** $p < 0,01$ i najlepiej *** $p < 0,001$.

W wyniku badania skonceptualizowanego modelu uzyskano więc satysfakcjonujące dane statystyczne. W związku z powyższym model ten uznano za przedstawiający wiarygodne wyniki.

5.2.2. Elementy tworzące wartość usługi prawnej i ich hierarchia

Przeprowadzone badanie empiryczne pozwoliło przede wszystkim na zidentyfikowanie sposobu wartościowania poszczególnych składników wartości usługi prawnej. Hierarchia elementów tworzących wartość dla klienta z perspektywy mandatariusza przedstawia niniejsza tabela.

Tabela 39 – Hierarchia elementów wartości w ujęciu mandatariuszy

Lp.	Wymiar	Wartość	Średnia*
1	F	skuteczność prawnika	4,6880
2	F	doświadczenie	4,6520
3	F	rozwiązanie problemu/osiągnięcie konkretnego rezultatu	4,5180
4	F	solidność	4,4620
5	F	specjalizacja w danej dziedzinie	4,4180
6	F	terminowość	4,4270
7	E	zapewnienie poczucia bezpieczeństwa	4,2690
8	E	dążenie prawnika do minimalizowania ryzyka klienta	4,2230
9	F	zrozumienie specyfiki biznesu prowadzonego przez klienta	4,2200
10	F	poinformowanie klienta, jak uniknąć problemu w przyszłości	4,1270
11	E	widoczne zaangażowanie personelu (jakość obsługi klienta w kancelarii)	4,0360
12	F	jednoznaczna rekomendacja	3,9950
13	F	przewidywanie problemów klienta w przyszłości	3,9910
14	F	szybkość udzielenia odpowiedzi	3,9470
15	E	zapewnienie poczucia objęcia opieką	3,9450
16	F	adekwatność ceny do wartości usługi	3,9390
17	F	informowanie klienta o potencjalnych problemach (proaktywna postawa prawnika)	3,9240
18	F	przedstawienie wszystkich rozwiązań	3,8910
19	F	wysokość ceny	3,8740
20	E	brak arogancji prawnika	3,8240
21	E	niwelowanie stresu (np. w związku z korzystaniem z prawnika na ostatnią chwilę)	3,7070
22	E	zdjęcie odpowiedzialności (np. poprzez współdziałanie prawnika w podejmowaniu decyzji)	3,6330
23	F	współdziałanie w zwiększeniu zysków bądź redukcji kosztów firmy klienta	3,6320
24	E	okazywanie szacunku	3,6220
25	F	nadzór prawnika nad wdrożeniem proponowanych klientowi rozwiązań	3,5540
26	S	zapewnienie klientowi stabilizacji lub stałości w miejscu pracy (np. poprzez doradztwo zgodne z prawem)	3,4910
27	F	staranność (estetyka językowa)	3,4390
28	E	zapewnienie spokojnej głowy	3,4160
29	E	zmniejszanie niepokoju	3,3610
30	S	budowanie autorytetu/reputacji klienta (poprzez poparcie jego działań profesjonalnym doradztwem)	3,3250
31	F	zaoszczędzenie czasu	3,3120
32	E	zmniejszanie kłopotu	3,2840
33	F	zdjęcie wysiłku	3,2340
34	F	uporządkowanie zadań bądź procesów	3,1660
35	S	uprzejme traktowanie przez prawnika swoich pracowników	3,1400
36	F	pomoc w wywiązywaniu się z codziennych obowiązków	3,1040

najistotniejsze

średnio istotne

37	F	bieżące informowanie klientów o zmianach w prawie	3,0120	
38	F	udzielanie bonusów za stałą współpracę	2,9850	
39	E	powiększanie wiedzy prawnej klienta	2,9720	
40	S	ucinianie dyskusji w miejscu pracy (poprzez dostarczenie opinii prawnej)	2,8440	
41	S	współrealizowanie misji i wizji klienta	2,7420	
42	S	pomoc klientowi w rozbudowie kontaktów zawodowych	2,6770	
43	E	niekwestionowanie pomysłów klienta	2,6610	
44	S	organizowanie szkoleń i konferencji	2,5690	
45	S	zapewnienie klientowi dopasowania kulturowego	2,2930	
46	S	obecność placówek w innych krajach	1,9800	nieistotne

F – wymiar funkcjonalny

E – wymiar emocjonalny

S – wymiar społeczny

* Skala Likerta, gdzie 1 oznacza „znaczenie najmniejsze”, 5 „znaczenie największe”

Źródło: opracowanie własne

W poniższej tabeli przedstawiono z kolei hierarchię elementów wartości usługi prawnej z perspektywy mandantów.

Tabela 40 – Hierarchia elementów wartości w ujęciu mandantów

Lp.	Wymiar	Wartość	Średnia*	
1	F	doświadczenie	4,8310	
2	F	skuteczność prawnika	4,5300	
3	F	adekwatność ceny do wartości usługi	4,5230	
4	F	rozwiązanie problemu/osiągnięcie konkretnego rezultatu	4,5170	
5	F	solidność	4,4730	
6	F	specjalizacja w danej dziedzinie	4,4330	
7	E	dążenie prawnika do minimalizowania ryzyka klienta	4,3590	
8	F	terminowość	4,2780	
9	F	poinformowanie klienta, jak uniknąć problemu w przyszłości	4,2250	
10	F	informowanie klienta o potencjalnych problemach (proaktywna postawa prawnika)	4,2150	
11	E	zapewnianie poczucia bezpieczeństwa	4,2120	
12	F	przedstawianie wszystkich rozwiązań	4,2060	
13	E	widoczne zaangażowanie personelu (jakość obsługi klienta w kancelarii)	4,0830	
14	F	zrozumienie specyfiki biznesu prowadzonego przez klienta	3,9930	
15	F	przewidywanie problemów klienta w przyszłości	3,9920	najistotniejsze
16	F	bieżące informowanie klientów o zmianach w prawie	3,9390	
17	E	brak arogancji prawnika	3,8510	
18	S	zapewnienie klientowi stabilizacji lub stałości w miejscu pracy (np. poprzez doradztwo zgodne z prawem)	3,7590	

19	F	nadzór prawnika nad wdrożeniem proponowanych klientowi rozwiązań	3,7040	
20	F	wysokość ceny	3,6760	
21	F	szybkość udzielenia odpowiedzi	3,6280	
22	F	staranność (estetyka językowa)	3,6280	
23	F	jednoznaczna rekomendacja	3,6000	
24	E	zapewnienie poczucia objęcia opieką	3,5960	
25	F	współdział w zwiększaniu zysków bądź redukcji kosztów klienta	3,4920	
26	S	uprzejme traktowanie przez prawnika swoich pracowników	3,4710	
27	F	zaoszczędzenie czasu	3,4450	
28	F	udzielanie bonusów za stałą współpracę	3,3710	
29	S	budowanie autorytetu/reputacji klienta (poprzez poparcie jego działań profesjonalnym doradztwem)	3,3540	
30	F	uporządkowanie zadań bądź procesów	3,3440	średnio istotne
31	E	niwelowanie stresu (np. w związku z korzystaniem z prawnika na ostatnią chwilę)	3,3360	
32	E	zapewnianie spokojnej głowy	3,3350	
33	E	powiększanie wiedzy prawnej klienta	3,2830	
34	E	zmniejszanie kłopotu	3,2810	
35	E	okazywanie szacunku	3,2470	
36	E	zdjęcie odpowiedzialności (np. poprzez współdział prawnika w podejmowaniu decyzji)	3,2430	
37	E	zmniejszanie niepokoju	3,1800	
38	F	pomoc w wywiązywaniu się z codziennych obowiązków	3,1410	
39	S	współrealizowanie misji i wizji klienta	3,0520	
40	S	ucinięcie dyskusji w miejscu pracy (poprzez dostarczenie opinii prawnej)	3,0360	
41	F	zdjęcie wysiłku	3,0280	
42	S	pomoc klientowi w rozbudowie kontaktów zawodowych	2,9270	
43	S	organizowanie szkoleń i konferencji	2,8160	
44	S	zapewnienie klientowi dopasowania kulturowego	2,6340	
45	E	niekwestionowanie pomysłów klienta	2,5020	
46	S	obecność placówek w innych krajach	2,1830	nieistotne

F – wymiar funkcjonalny

E – wymiar emocjonalny

S – wymiar społeczny

* Skala Likerta, gdzie 1 oznacza „znaczenie najmniejsze”, 5 „znaczenie największe”

Źródło: opracowanie własne

Przedstawione powyżej dane świadczą o tym, że kategoria wartości funkcjonalnej została oceniona przez obie grupy najwyżej, a dalej kolejno kategoria wartości emocjonalnej i końcowo wartości społecznej. Zarówno mandatariusze, jak i mandanci postrzegają więc hierarchię **kategorii** wartości tak samo (szczegółowa weryfikacja hipotezy badawczej H1 i H2 w rozdziale 5.2.3.) Istnieją jednak różnice w hierarchizowaniu poszczególnych **elementów** wartości w ramach tych trzech kategorii, co omówiono poniżej.

W kwestionariuszu ankietowym sformułowano dodatkowo pytanie ogólne dotyczące oczekiwań mandantów wobec mandatariuszy w zakresie usługi prawnej. Mandatariusze najczęściej wskazywali na skuteczność i rozwiązanie określonego problemu. Poza wyżej wskazanymi wyrażeniami posługiwali się sformułowaniami takimi jak: „ukierunkowanie na cel”, „przedstawienie najlepszego rozwiązania problemu”, „oczekiwany rezultat”, „znalezienie najkorzystniejszego rozwiązania dla klienta”, „rozwiązanie problemu prawnego na miarę możliwości klienta”, „doprowadzenie sprawy do szczęśliwego dla klienta końca”, „profesjonalna realizacja”, „sukces prawnika w dziedzinach zleconych ochrony prawnej”, „pomoc w rozwiązaniu problemu prawnego”. Aspekt ten był podkreślany również przez mandantów, którzy wyrazili np. następujące poglądy w przedmiotowej kwestii: „rozstrzygnięcie na korzyść klienta”, „nastawienie na cel klienta”, „skuteczność”, „realizacja celów”, „wygrana”, „pomoc w realizacji danego rozwiązania”, „osiągnięcie określonego rezultatu”, „wygrana sprawa i pozytywne rozwiązanie”, „rozwiązanie sprawy”.

Należy przypuszczać, że respondenci wyrażali oczekiwania co do wartości usługi prawnej przez pryzmat wiążących ich uwarunkowań organizacyjnych. Nie wiadomo jednak, czy powyższe wartości są wspólnymi wartościami dzielonymi przez wszystkie działy w organizacji [np.: Woodruff i Flint 2003].

Ocena wartości funkcjonalnej

Do najwyżej ocenianych elementów w ramach wartości funkcjonalnej przez obie grupy zakwalifikowano doświadczenie, skuteczność i rozwiązanie problemu/osiągnięcie konkretnego rezultatu oraz solidność. Skuteczność oraz solidność profesjonalisty nie była dyskutowana w literaturze z zakresu wartości usługi profesjonalnej w sektorze B2B. Waga doświadczenia profesjonalisty została podkreślona przez Roy, Sreejesh i Bhatia [2019], którzy zbadali wpływ jakości usług finansowych i doświadczenia na satysfakcję, postrzeganą wartość oraz lojalność i marketing szeptany. Wyniki badań korespondują również z ustaleniami Amonini i in. [2010], sugerującymi, iż klient postrzega wartość w głębokim doświadczeniu usługodawcy.

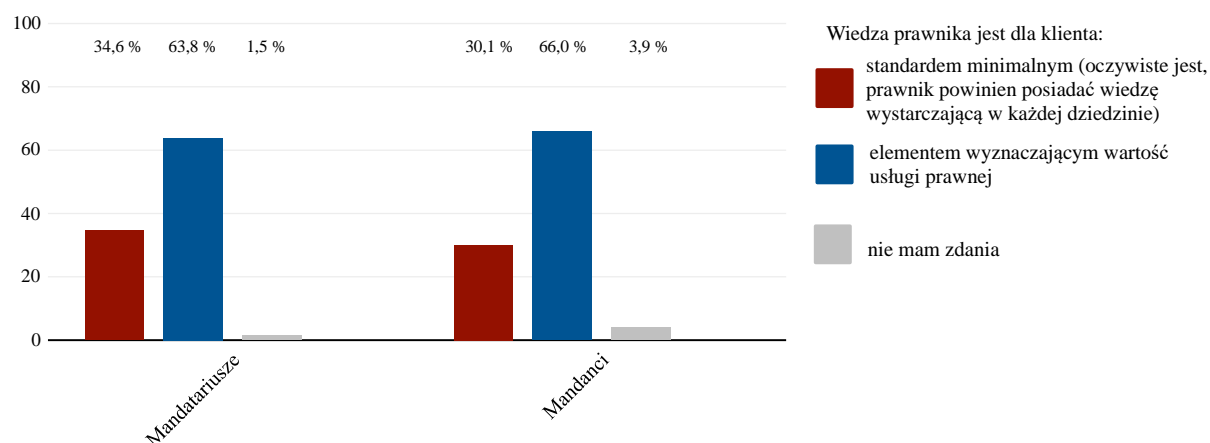
Rozwiązanie problemu klienta, tj. osiągnięcie pożądanego przez niego rezultatu, stanowi również ważny element świadczenia usługi profesjonalnej [np. Chan, Yim i Lam 2010]. Wnioski te nawiązują do szeregu ustaleń w literaturze. Jedna grupa autorów poruszających wątek rozwiązania problemu klienta przedstawia je jako wartość [Prior 2013; Skjølsvik 2017; Strandvik, Heinonen i Vollmer 2017]. Chłodnicki [2004], Stewart, Hope i Muhlemann [1998] oraz Nikolova, Reihlen i Schlapfner [2009] sprowadzają rozwiązanie problemu klienta do celu świadczenia usług profesjonalnych. W perspektywie procesu współtworzenia wartości element ten osadzają natomiast Aarikka-Stenroos i Jaakkola [2012], Sieg i in [2012], Stabell i Fjeldstad [1998], Fuentes, Smyth i Davies [2019] oraz Perner i Skjølsvik [2019]. Przedstawiają oni rozwiązanie problemu klienta jako etap kolaboracyjnego procesu współtworzenia wartości, drogę do wzajemnego zrozumienia i rozwoju relacji lub doskonalenia oraz dostarczenia wartości.

W uzupełnieniu powyższego wątku, respondentów pytano podczas badań ilościowych o to, czy klient oczekuje od prawnika osiągnięcia konkretnego rezultatu (np. wygrana sprawa), czy też podjęcia wszelkich możliwych działań (dołożenie należytej staranności). Obie grupy wyraziły pogląd, że oczekiwaniem klienta jest osiągnięcie konkretnego rezultatu (ze zbliżoną większością od ok. 60 – 70 %). Rozwiązanie problemu kwalifikuje się więc jako bardzo ważny element wartości dla klienta. Przy przedstawianiu przez prawników możliwych opcji większość klientów (ponad 60 %) wyraziła pogląd, że chce poznać wszystkie dostępne możliwości przy oferowaniu rozwiązań prawnych.

Wysoko ocenionym elementem przez obie grupy była specjalizacja, co koresponduje z wnioskami Amonini i in. [2010] oraz Sphorer i Maglio [2008]. Specjalizacja w określonej dziedzinie prowadzi do powiększania wiedzy mandatariusza.

W kwestionariuszach ankietowych nie sformułowano dodatkowego pytania w zakresie specjalizacji prawnika. Zapytano jednak o stosunek klientów do reprezentowanej przez niego wiedzy (w formie pytania jednokrotnego wyboru). Wyniki badania ilościowego przedstawia następujący wykres.

Wykres nr 11 – Stosunek mandantów i mandatariuszy do posiadanej przez mandatariusza wiedzy

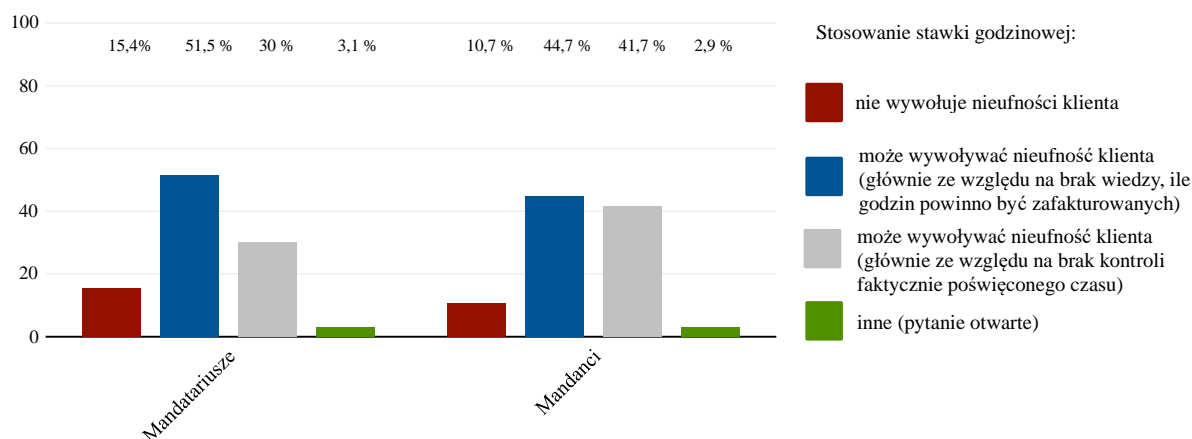


Źródło: opracowanie własne

Badacze wartości usługi profesjonalnej odnosili się już do kwestii wiedzy. Przykładowo Løwendahl, Revang i Fosstenlokken [2001] stwierdzili, że zwiększanie zasobów wiedzy należy wkomponować na stałe w rozwój profesjonalnej firmy usługowej. Madhavaram i Hunt [2017] wyodrębnili różne formy kapitału intelektualnego, w tym wiedzę o klientach, techniczną wiedzę i zdolności pracowników, kreatywność organizacyjną. Wnioskowali, że rozwój tej wiedzy sprzyja lepszemu dopasowaniu usługi profesjonalnej na rynku B2B. Na konieczność posiadania wiedzy w uprawianej dziedzinie (oraz wiedzy o kliencie) zwrócili uwagę McNeilly i Barr [2006]. Według Nätti i Still [2007] znaczenie w profesjonalnych firmach usługowych dla tworzenia wartości ma wewnętrzny transfer wiedzy. Perner i Skjølvik [2019] kwalifikują z kolei wiedzę do jakości zasobów. Dzielenie się wiedzą traktowane bywa również jako źródło powstawania wartości [Strandvik, Heinonen i Vollmer 2018]. Wnioski badaczy są zgodne z wynikami przeprowadzonego badania ilościowego. W większości bowiem zarówno mandanci jak i mandatariusze traktują wiedzę jako element wyznaczający wartość usługi prawnej.

Co ciekawe – w odróżnieniu do mandatariuszy – grupa mandantów wysoko oceniła adekwatność ceny do jakości usługi. Samą cenę usługi mandanci ocenili znacznie niżej. Badani respondenci mieli bardzo zróżnicowane zdania w przedmiocie fakturowania tzw. *know-how* mandatariusza (przykładowo fakturowanie za istniejący już wzór umowy w kancelarii jak za sporządzenie nowej umowy). Większość mandatariuszy zdecydowanie opowiedziała się za zasadnością takiego rozwiązania (ok. 66 %), podczas gdy jedynie ok. 13 % mandantów uważa to działanie za całkowicie uzasadnione, a natomiast 17,5 % zdecydowanie się mu przeciwstawia.

Wykres nr 12 – Stosunek mandantów i mandatariuszy do stosowania stawki godzinowej w kancelarii



Źródło: opracowanie własne

W uzupełnieniu (odpowiedź: inne) mandatariusze wskazywali np. na określenie z góry szacowanego nakładu czasu pracy, czy wprowadzenie rzetelnego systemu pomiaru czasu pracy. Mandanci obawiali się wysokich kosztów lub wskazywali, że taki system nie motywuje do efektywnej pracy i budzi obawy w kontekście uczciwości mandatariusza. Obie grupy co do zasady zgadzają się, że przekroczenie umówionego czasu pracy jest zasadne, gdy przyczyny tego stanu rzeczy leżą po stronie klienta (ok. 70 – 80 %).

Inne oceniane elementy, mogące kwalifikować się jako koszt usługi prawnej, to np. wysiłek (zdjęcie wysiłku ocenione znacznie wyżej przez mandatariuszy w hierarchii wartości), czas (zaoszczędzenie czasu ocenione podobnie przez obie grupy, trochę wyżej przez mandantów); niepokój (zmniejszanie niepokojów ocenione stosunkowo wyżej przez mandatariuszy), kłopot (zmniejszanie kłopotu ocenione podobnie przez obie grupy, trochę wyżej przez mandatariuszy).

Koszty wartości usługi profesjonalnej, w tym strona finansowa, była już dyskutowana w literaturze. Przykładowo Cassidy i Nyadzayo [2017] nawiązują do koncepcji wartości usługi profesjonalnej jako rozrachunku pomiędzy korzyściami a kosztami. Koszty pośrednie (niefinansowe, tj. poświęcenie i czas klienta) i bezpośrednie (finansowe) jako wymiary wartości usługi profesjonalnej identyfikują Howden i Pressey [2008]. Uwzględnienie kosztów współdziałania klienta postulują Chan, Yim i Lam [2010]. Lapierre [1997] stwierdził, że dla klienta liczy się otrzymanie zysku ekonomicznego (cena otrzymana przez klienta pokrywa całościowe koszty). W dalszych pracach Lapierre, Filiatrault i Chebat [2019] postulują

uwzględnienie w przyszłych badaniach kosztów finansowych i niefinansowych dla pomiaru ich znaczenia w ocenie jakości, wartości i satysfakcji. Trasorras, Weinstein i Abratt [2009] traktują cenę jako jeden z komponentów wartości usługi profesjonalnej, bezpośrednio związanego z zachowaniem klienta i stanowiącego w związku z tym element prowadzenia strategii. Ustalenia badaczy są zgodne z wynikami badań w zakresie, w jakim koszty uwzględniają element finansowy jak i niefinansowy wartości usługi [Patterson i Spreng 1997]. W niniejszym przypadku badania własne potwierdziły, że aspekt finansowy kosztów (cena usługi prawnej) jest ważniejszy niż aspekt niefinansowy (np. redukcja wysiłku, zaoszczędzenie czasu) – zarówno dla mandatariuszy i mandantów.

Ocena wartości emocjonalnej

W zakresie wartości emocjonalnej zarówno mandanci, jak i mandatariusze zgodnie zakwalifikowali do najwyższej ocenianych elementów zapewnienie poczucia bezpieczeństwa, dążenie prawnika do minimalizowania ryzyka klienta oraz widoczne zaangażowanie personelu (jakość obsługi klienta w kancelarii). Wnioski te częściowo znajdują odzwierciedlenie w literaturze dotyczącej usług profesjonalnych [np. Arslanagic-Kaladzic i Zabkar 2017]. Pomimo wyodrębnienia wartości emocjonalnej usługi profesjonalnej nie dyskutowano do tej pory szeroko nad jej poszczególnymi elementami (tak np. Heikka i Nätti [2018] i Howden i Pressey [2008]). Rolę redukcji postrzeganego ryzyka w sektorze reklamy zauważyli np. przez Clow, Tripp i James [1996] oraz Leek i Christodoulides [2012] w ramach badania sprzedaży niektórych dóbr i usług finansowych oraz Prior [2013], który badał zarządzanie ryzykiem jako jednego ze źródeł wartości niematerialnej. Kwestie obsługi klienta, obejmujące sposób rozpatrywania zażaleń i wsparcie, opisali np. Howden i Pressey [2008].

W badaniu ilościowym poruszono wątek dyskutowany podczas pogłębionych wywiadów indywidualnych dotyczący stresu mandanta wynikającego z faktu, że mandatariusz co do zasady nie jest odpowiedzialny za prowadzenie jego firmy, a mandant często musi zdać się na opinię mandatariusza w ważnych sprawach. Mandanci znacznie częściej mieli takie wrażenie niż mandatariusze. Świadczy to o tym, że świadczenie usługi prawnej jest dość silnie osadzone w kontekście emocjonalnym, który dostrzegli np. Candi i Kahn [2016] i Arslanagic-Kaladzic i Zabkar [2017].

Ocena wartości społecznej

Najniżej przez obie grupy ocenione zostały elementy mieszczące się w wartości społecznej. Lyons i Brennan [2019] twierdzą, że wartość to zjawisko skonstruowane społecznie. Wymiar społeczny wartości usługi profesjonalnej dostrzegają np. Prior [2013] i Whittaker, Ledden i Kalafatis [2007]. Społeczny charakter wartości utożsamia się zazwyczaj z zapewnieniem przynależności w grupie lub uzyskaniem określonej pozycji społecznej. Kontakty społeczne i poczucie przynależności w sferze prawnej może zapewnić np. obecność placówek kancelarii w innych krajach, organizowanie szkoleń i konferencji oraz zapewnienie klientowi dopasowania kulturowego. Wszystkie te elementy zostały ocenione przez obie grupy najniżej. Powyższe nie zmienia tego, że wartość społeczna jest elementem wartości usługi prawnej, co koresponduje z wnioskami np. Arslanagic-Kaladzic i Zabkar [2017].

Zaufanie jako wynikowa wartości

Pogłębione wywiady indywidualne potwierdziły, że zaufanie jest bardzo ważne dla klientów. Szczegółowy sposób wartościowania elementów zakwalifikowanych do zaufania omówiono w poniższych tabelach:

Tabela nr 41 – Najważniejsze elementy konstytuujące zaufanie wg mandatariuszy

Nr	Element	Średnia
1	kierowanie się przez prawnika interesem klienta	4,8110
2	uczciwość wobec klienta	4,7510
3	szczerze przedstawienie szans na wynik sprawy	4,3170
4	zachowanie spraw w tajemnicy	4,2870
5	dotrzymywanie obietnic	4,2040
6	reputacja kancelarii	4,1620
7	niezawodność	4,1610
8	tytuł zawodowy	3,8160
9	wygląd biura kancelarii	3,2910
10	wygląd personelu	3,1070
11	wysokie miejsce w rankingach	2,7240
12	tytuł naukowy	2,5010
13	historia i tradycja kancelarii	2,3460

* Skala Likerta, gdzie 1 oznacza „znaczenie najmniejsze”, 5 „znaczenie największe”

Źródło: opracowanie własne

Sposób hierarchizacji elementów mieszczących się w kategorii zaufania z perspektywy mandantów został podsumowany w poniższej tabeli.

Tabela nr 42 – Najważniejsze elementy konstytuujące zaufanie wg mandantów

Nr	Element	Średnia
1	uczciwość wobec klienta	4,8150
2	kierowanie się przez prawnika interesem klienta	4,8000
3	dotrzymanie obietnic	4,6600
4	szczerze przedstawienie spraw na wynik sprawy	4,6590
5	zachowanie spraw w tajemnicy	4,5270
6	niezawodność	4,3980
7	reputacja kancelarii	4,2760
8	tytuł zawodowy	3,5260
9	wysokie miejsce w rankingach	3,4240
10	wygląd biura w kancelarii	2,9700
11	historia i tradycja kancelarii	2,9360
12	wygląd personelu	2,8850
13	tytuł naukowy	2,8230

* Skala Likerta, gdzie 1 oznacza „znaczenie najmniejsze”, 5 „znaczenie największe”

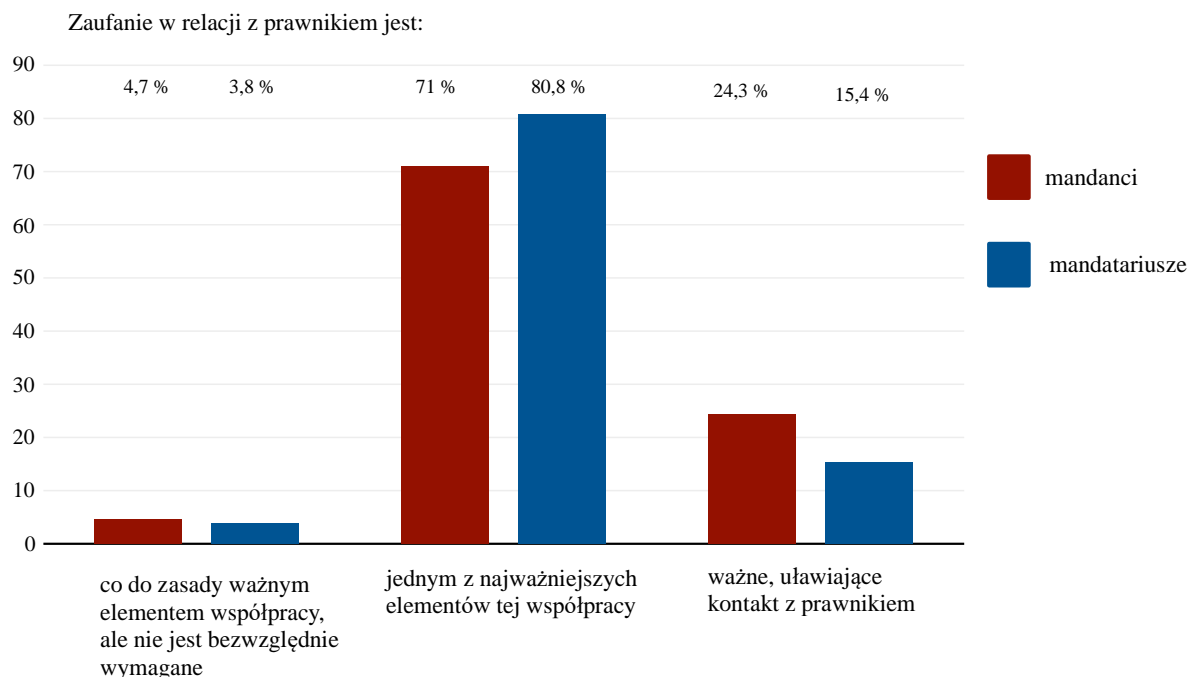
Źródło: opracowanie własne

Obie grupy mają więc podobne oczekiwania związane z zaufaniem. Najważniejszymi elementami są uczciwość wobec klienta, kierowanie się przez prawnika interesem klienta, dotrzymanie obietnic i szczerze przedstawienie szans na wynik sprawy. Jako najniżej ocenione elementy mogących budować zaufanie wskazano tytuł naukowy oraz historię i tradycję kancelarii. Jednocześnie widoczne jest, że najistotniejsze elementy zaufania zostały ocenione wysoko (blisko pięciostopniowej skali).

Stosunek respondentów do zaufania badany był ponadto w drodze pytania jednokrotnego wyboru. Wyniki przedstawia poniższy wykres³³.

³³ Pytanie obejmowało również możliwość wyboru: „elementem niemającym znaczenia we wzajemnej współpracy lub mającym znaczenie marginalne” lub „inne” z możliwością wybrania dowolnej treści. Z grupy mandantów i mandatariuszy tylko jedna osoba wybrała opcję „inne”, w związku z zerowymi wartościami nie przedstawiono tych opcji w wykresie.

Wykres 13 – Stosunek mandatariusza i mandanta do zaufania



Źródło: opracowanie własne

Powyższe wyniki potwierdzają, że zaufanie traktowane jest przez obie strony jako ważny element współpracy. Wpływ wymiarów wartości na zaufanie (testowanie hipotezy H2) podsumowano w rozdziale 5.2.4.

5.2.3. Ocena ważności poszczególnych kategorii wartości usługi prawnej

W celu weryfikacji hipotezy badawczej H1 i H2 zbadano w pierwszej kolejności dokładność pomiarową badanych konstruktów z wykorzystaniem współczynnika Alfa Cronbacha [Cronbach 1951]. Z badania wynika, że wszystkie pomiary charakteryzowały się wysoką dokładnością pomiarową i małym błędem $\alpha > 0,75$. Wyjątkiem był pomiar rzetelności zaufania, który wyniósł $\alpha = 0,73$. Niemniej, był on bliski ustalonego progu ($\alpha > 0,75$). Dla ustalenia normalności rozkładów testowanych zmiennych przeprowadzono dodatkowo test Kołmogorowa Smirnowa³⁴. Kształty rozkładów wyników wartości funkcjonalnej i wartości emocjonalnej uzyskanych w próbie były podobne do rozkładu normalnego. Wyjątkiem był

³⁴ Test Kołmogorowa Smirnowa przeprowadzany w celu oceny zgodności rozkładów analizowanych zmiennych z normalnym rozkładem).

miar wartości społecznych i zaufania, niemniej wzrokowa analiza histogramów wykazała, że rozkład wyników tych pomiarów był bardziej podobny do rozkładu normalnego niż do innego znanego rozkładu. Wyniki przedstawia poniższa tabela.

Tabela nr 43 – Współczynniki rzetelności badanych pomiarów

Pomiar	α	M	SD	K-S	p
Wartości funkcjonalne	0,86	3,90	0,46	0,06	0,058
Wartości emocjonalne	0,86	3,62	0,63	0,05	0,091
Wartości społeczne	0,81	2,98	0,72	0,08	0,001
Zaufanie	0,73	3,82	0,47	0,07	0,008

Źródło: opracowanie własne

* α = Alfa Cronbacha (wartość pożądana > 0,75); M = średnia arytmetyczna; SD = odchylenie standardowe (rozrzucenie danych wartości wokół średniej); K-S = wynik testu Kołmogorowa Smirnowa (istotny wynik świadczy o tym, że rozkład analizowanych zmiennych nie jest zbliżony do normalnego); p = istotność statystyczna.

W celu weryfikacji hipotez przeprowadzono dwuczynnikową analizę wariancji dla prób w układzie mieszanym w programie JAMOVI wersja 1.0.4.0 [Love, Dropmann i Selker 2018]. Czynnikiem grupującym w analizie była przynależność do grupy mandantów lub mandatariuszy, a czynnikiem wewnątrzsobniczym poszczególne pomiary wartości i zaufania (wartości funkcjonalne, emocjonalne, społeczne, zaufanie). W toku wcześniejszych analiz eksploracyjnych z grupy mandantów usunięto 3 obserwacje, a z grupy mandatariuszy 1 obserwację. Podjęto tę decyzję ze względu na uzyskanie nieprawdopodobnych wartości pomiarów (odchylenie wartości uzyskanej przez badanego poza 3 odchylenie standardowe od średniej), [Arbuckle 2010]. Finalnie analizę przeprowadzono na 233 obserwacjach (104 w grupie mandantów vs 129 w grupie mandatariuszy). Wyniki testowania hipotez podsumowuje poniższa tabela.

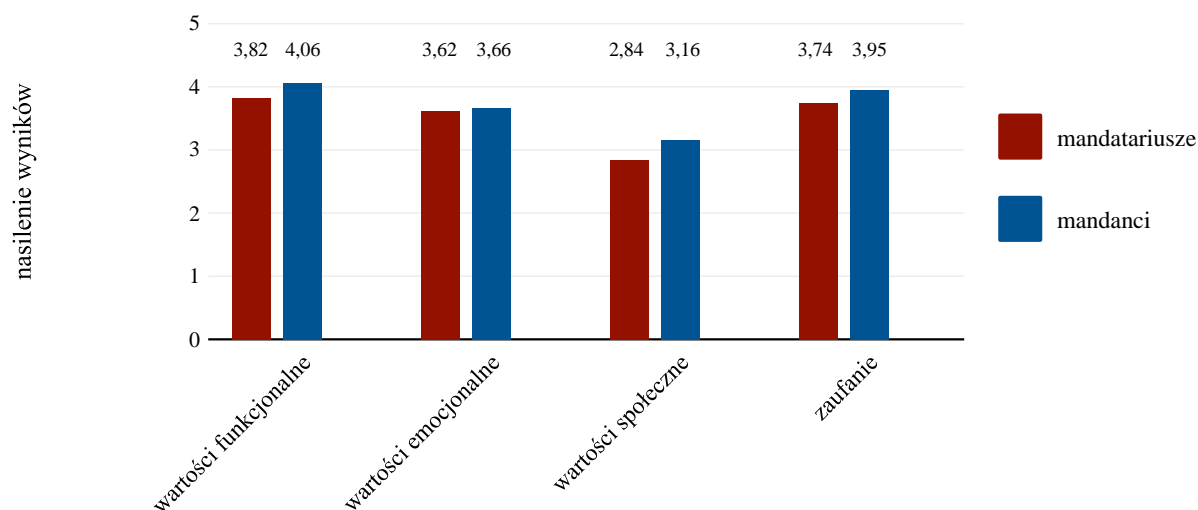
Tabela 44 – Wynik testowanych hipotez badawczych H1 i H2

Nr	Hipoteza	Wynik
H1	Istnieje rozbieżność w hierarchii składników wartości usługi prawnej w ocenie mandantów i mandatariuszy na rynku B2B.	podtrzymana
H2	Najistotniejszym wymiarem wartości usługi prawnej na rynku B2B jest wartość funkcjonalna.	podtrzymana

Źródło: opracowanie własne

W pierwszej kolejności zbadano istnienie rozbieżności w hierarchii składników wartości pomiędzy mandantami a mandatariuszami (weryfikacja hipotezy H1). W badaniu porządkowo uwzględniony został konstrukt zaufania, który nie jest zaliczony do jednej z kategorii wartości. Uzyskano średnie arytmetyczne zaprezentowane na poniższym wykresie.

Wykres 14 – Różnice między mandantami i mandatariuszami pod względem nasilenia pomiarów wartości i zaufania

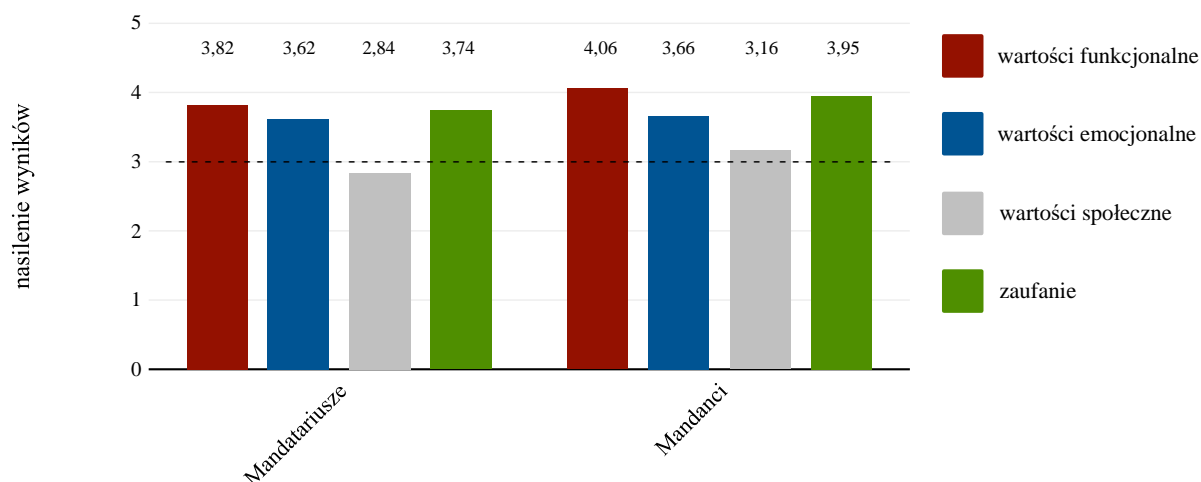


Źródło: opracowanie własne

* Słupki oznaczają błąd standardowych średnich. Jeżeli słupki na siebie nachodzą (np. wartość emocjonalna), to nie ma istotnej różnicy pomiędzy nasileniem średnich. Jeżeli słupki na siebie nie nachodzą (np. wartość społeczna), to badane grupy różnią się istotnie pod względem nasilenia tych wyników. Słupki błędów standardowych pokazują więc w sposób wizualny istotność różnic pomiędzy oszacowaniami średnich.

Poniższy wykres obrazuje te same wyniki w formie graficznej, umożliwiającej ustalenie hierarchii badanych konstrukcji.

Wykres 15 – Różnice między nasileniem pomiarów w grupie mandantów i mandatariuszy



Źródło: opracowanie własne

* Słupki oznaczają błąd standardowych średnich (wyjaśnienie powyżej).

Pomiędzy badanymi czynnikami zachodzi istotny efekt interakcji ($F(3,693) = 6,03; p < 0,05, \eta^2 = 0,03$)³⁵. Świadczy to o tym, że istnieje jednoczesny wpływ grupy na zróżnicowanie

³⁵ F – wynik testu analizy wariancji; η^2 – eta kwadrat wskazuje, ile wyników wariancji wyjaśnia analiza.

pomiarów, a także zróżnicowanie pomiarów w poszczególnych grupach. Badanie efektów prostych interakcji potwierdziło, że badane grupy istotnie różniły się pod względem wartości funkcjonalnych ($F(1, 231) = 20,29; p < 0,001, \eta^2 = 0,08$) i społecznych ($F(1, 231) = 12,05; p < 0,01, \eta^2 = 0,05$), ale nie emocjonalnych ($F(1, 231) = 22,29; p > 0,05, \eta^2 = 0,00$).

Mandanci uzyskiwali wyższe wyniki na skali wartości funkcjonalnych (różnica między grupami pod względem tego pomiaru wyniosła 8 %), społecznych (różnica między grupami pod względem tego pomiaru wyniosła 5 %) niż mandatariusze. Pod względem wartości emocjonalnych badani z obu grup uzyskiwali wyniki podobne. Należy zwrócić uwagę dodatkowo na to, że dla mandantów wartość społeczna jest wyższa niż 3, a dla mandatariuszy czynnik ten jest nieistotny < 3 .

Zarówno w grupie mandantów, jak i mandatariuszy poszczególne kategorie wartości zostały zhierarchizowane podobnie, tj. najwyżej jest ceniona wartość funkcjonalna, później emocjonalna i na końcu społeczna. Istnieją jednak różnice w przyznawaniu wagi poszczególnym wymiarom. Różnica ta przejawia się w postrzeganiu wartości funkcjonalnej (mandanci cenią tę wartość o 8 % więcej w stosunku do mandatariuszów) i społecznej (mandanci cenią tę wartość o 5 % więcej w stosunku do mandatariuszy). Nie stwierdzono jednak istotnych różnic w zakresie wartości emocjonalnej. Mandanci cenią tę wartość co prawda trochę wyżej, jednak są to różnice nieznaczące statystycznie. Z powyżej uzyskanych wyników uprawnione jest również wyciągnięcie wniosku, że istnieje różnica w hierarchii **składników** (elementów) wartości w ujęciu obu grup (tabela 39 oraz 40 powyżej). Przykładowo adekwatność ceny do wartości usługi oceniana jest przez mandantów znacznie wyżej niż przez mandatariuszy. Również mandanci wyżej cenią zapewnienie stabilizacji lub stałości w miejscu pracy w porównaniu do grupy mandatariuszy. Wobec tego stwierdzono, że pomiędzy mandantami a mandatariuszami istnieje różnica w postrzeganiu składników wartości funkcjonalnej, emocjonalnej i społecznej. Hipoteza 1 została więc podtrzymana.

Z przedstawionych danych na wykresie 15 powyżej wynika również, że zarówno grupa mandantów jak i mandatariuszy najbardziej cenila wartość funkcjonalną. Grupa mandatariuszy cenila wartość o 4 % wyżej niż następnie najwyżej ocenioną przez nich wartość emocjonalną oraz o blisko 20 % wyżej niż najmniej dla nich istotną wartość społeczną. Grupa mandantów natomiast cenila wartość funkcjonalną o 8 % wyżej niż następnie najwyżej ocenioną przez nich

wartość emocjonalną oraz o 18 % wyżej niż najmniej dla nich istotną wartość społeczną. Hipoteza H2 została w konsekwencji podtrzymana.

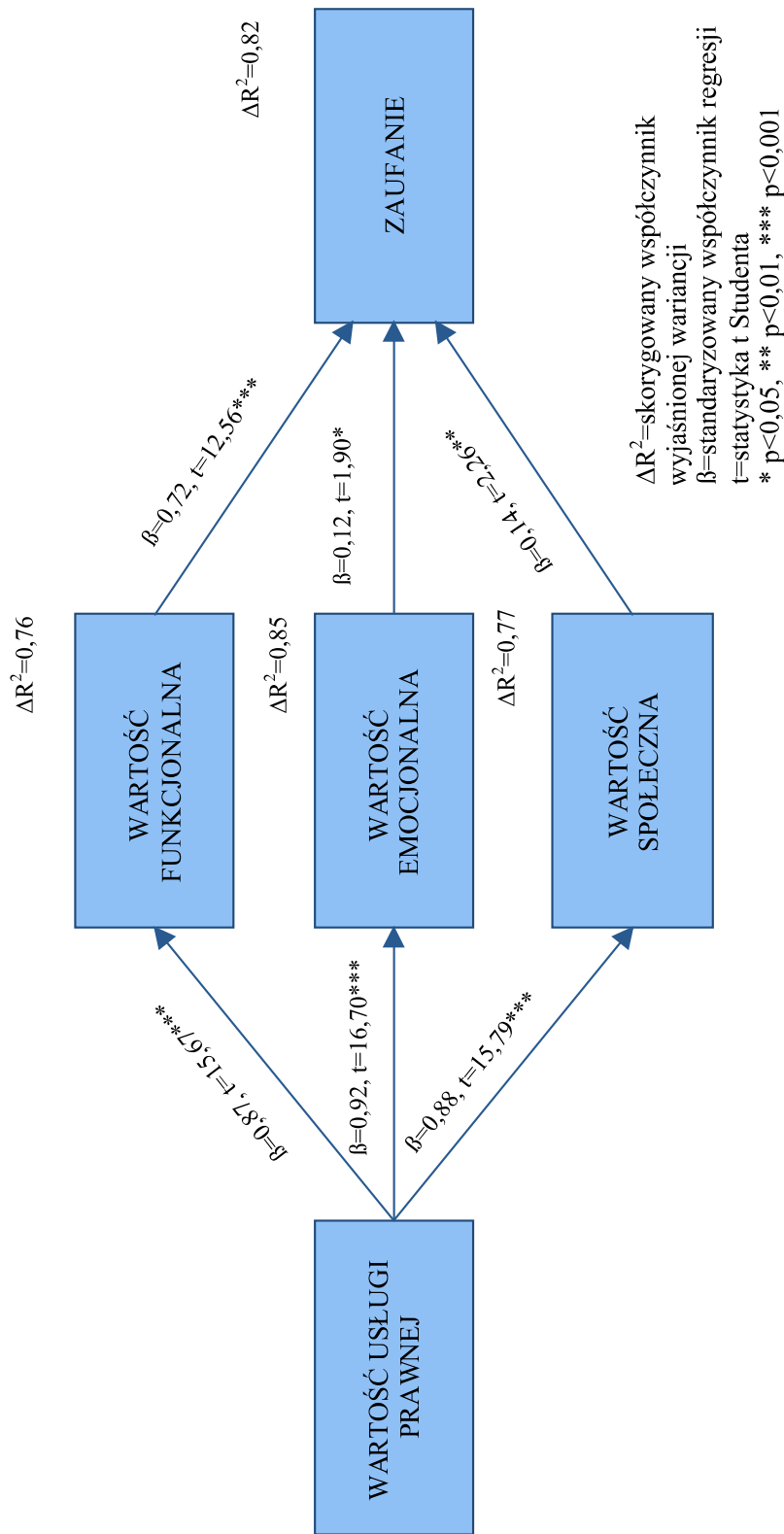
Pomimo, że zaufanie nie kwalifikuje się jako kategoria wartości, ale jej wynik, warto jednak wspomnieć, że badane grupy różniły się istotnie pod tym względem ($F(1, 231) = 13,73$; $p < 0,001$, $\eta^2 = 0,06$). Mandanci uzyskali w tym zakresie wynik pomiaru o 6 % więcej niż mandatariusze.

5.2.4. Wpływ wymiaru funkcjonalnego, emocjonalnego i społecznego wartości usługi prawnej na zaufanie

Weryfikacja hipotezy H3 odbyła się na podstawie analizy danych przeprowadzonych metodą modelowania równań strukturalnych (szczegółowe informacje w przedmiocie procedury SEM zostały przedstawione w rozdziale 5.2.1. powyżej).

Analiza modelu na całej próbie badawczej (klienci i prawnicy) wykazała, że czynnik pierwszego rzędu „wartość usługi prawnej” wpływał statystycznie istotnie i z podobną siłą na serię trzech czynników drugiego rzędu, czyli na wartość funkcjonalną, emocjonalną i społeczną. Dalsza analiza wykazała, że na zaufanie istotnie wpływała wartość funkcjonalna, a także wartość społeczna. Wartość emocjonalna również wpływała na wzrost zaufania, chociaż z najmniejszą siłą. Rezultaty przedstawia poniższy rysunek.

Rysunek nr 10 – Empiryczny model czynników wartości które mają wpływ na zaufanie wobec usługi prawnej

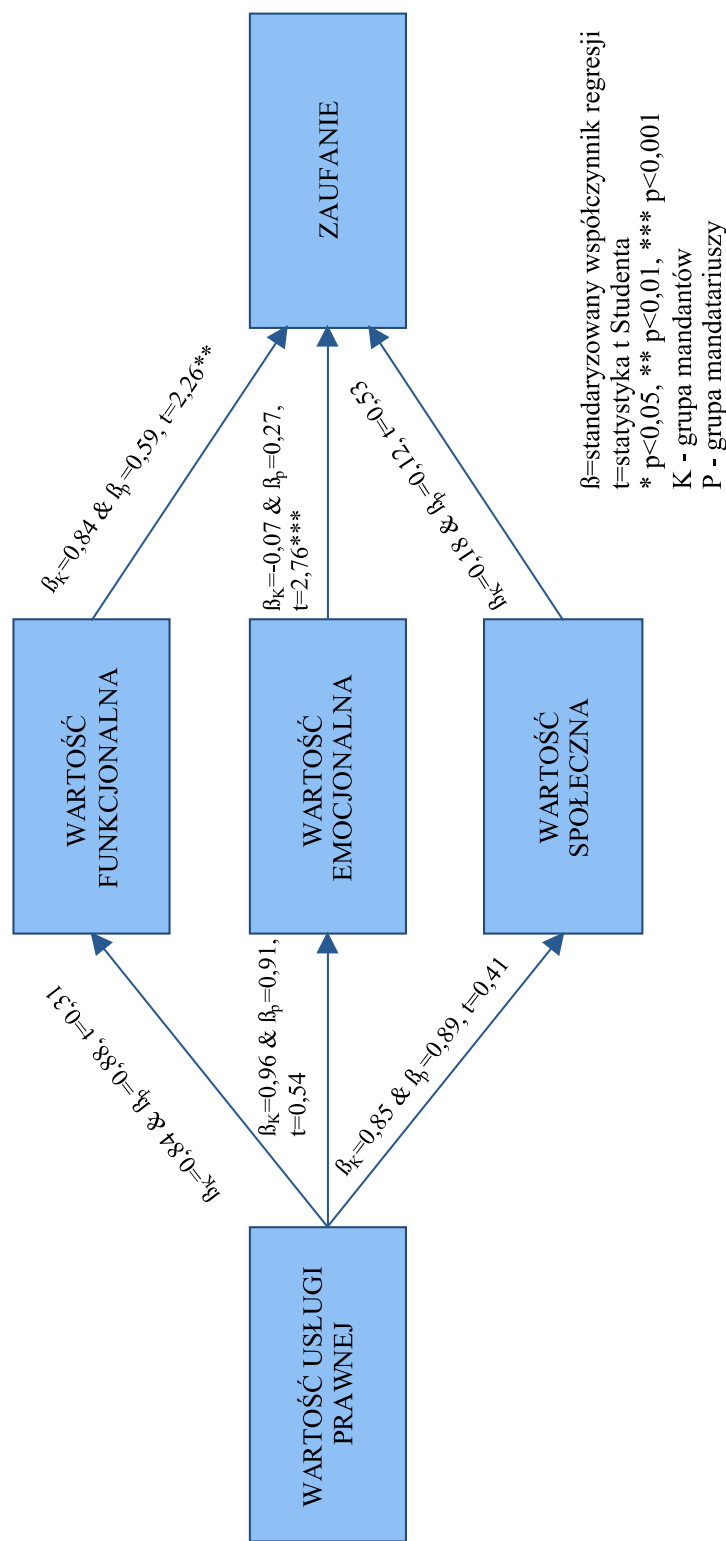


Źródło: opracowanie własne

* współczynnik ΔR²: miara dopasowania modelu poprzez wyjaśnienie, jaki procent jednej zmiennej jest wyjaśniona przez drugą zmienną (wartości od 0 do 1); β: określa zależność zmienną wyjaśniającą, tj. predyktant, a zmienną wyjaśnianą (wartości od -1 do 1). Współczynnik pozwala na porównanie między sobą siły powiązań; statystyka t Studenta: pozwala na stwierdzenie, czy dwie badane średnie są różne na skutek przypadku czy też jest to różnica istotna statystycznie; istotność statystyczna: im więcej gwiazdek (tu: od 1 do 3 gwiazdek), tym mniejsza szansa, że wynik jest przypadkowy.

Analiza MGA (Multi Group Analysis), porównująca siłę relacji między grupami [Rodríguez-Entrena i in. 2016; Sarstedt i in. 2011] wykazała, że w obu grupach czynnik pierwszego rzędu „wartość usługi prawnej” z podobną siłą wpływał na wszystkie trzy czynniki drugiego rzędu, czyli wartość funkcjonalną, emocjonalną i społeczną. Okazało się, że w grupie mandantów wzrost wyników wartości funkcjonalnej istotnie silniej wpływał na wzrost zaufania niż w grupie mandatariuszy. Ponadto w grupie mandatariuszy wzrost wartości emocjonalnej wiązał się istotnie z wyższym poziomem zaufania niż w grupie mandantów, u których związek ten był negatywny (w grupie mandantów wzrost wartości emocjonalnej wiązał się ze spadkiem zaufania). Wyniki przedstawia poniższy rysunek. Oszacowania relacji ścieżkowych są porównane między grupą mandantów i mandatariuszy.

Rysunek nr 11 – Empiryczny model czynników wartości usługi prawnej, które mają wpływ na zaufanie wobec usługi prawnej (porównanie między grupą mandatów a mandatariuszy)



Źródło: opracowanie własne

Poniżej przedstawiono wynik testowania hipotezy H3.

Tabela 45 – Wynik testowanej hipotezy badawczej H3

Nr	Hipoteza	Wynik
H3	Zaufanie jest efektem oddziaływania wszystkich wymiarów wartości usługi prawnej.	podtrzymana

Źródło: opracowanie własne

Pomimo, że w grupie mandantów zidentyfikowano negatywny wpływ pomiędzy wzrostem wartości emocjonalnej a zaufaniem, wynik ten jest prawie zbliżony do zera (co oznaczałoby wpływ neutralny). Ponadto na rysunku 8 powyżej wykazano, że ogólnie wzrost wartości emocjonalnej pozytywnie wpływa na zaufanie. Uzasadnione jest w związku z tym stwierdzenie, że zaufanie stanowi efekt oddziaływania wszystkich wymiarów wartości usługi prawnej. Hipoteza H3 została w konsekwencji uznana za podtrzymaną.

W niniejszym badaniu założono, że zaufanie powstaje nie przed lecz jako efekt współpracy z prawnikiem. Do badania kwalifikowano osoby, które posiadają już doświadczenia z prawnikiem i oceniają współpracę zapewne przez ten pryzmat. W związku z tym respondenci najprawdopodobniej układali w logiczny ciąg zdarzeń fakt, iż najpierw spotkali się z prawnikiem, a wyświadczona usługa spełniła bądź nie spełniła ich oczekiwań, co wpłynęło na subiektywną ocenę ich zaufania. Jak już jednak wskazano [m.in. Mazur 2002; Chong, Yang i Wong 2003; Rosenbaum, Chang i in. 2020] zaufanie do profesjonalisty może występować jako stan przed podjęciem współpracy. W niniejszym przypadku hipoteza H3 została uznana za potwierdzoną. Należy jednak ostrożnie brać pod uwagę te wnioski, uwzględniając, że zaufanie może powstawać na różnych etapach procesu usługowego.

5.3. Wyniki badań – podsumowanie

Poniżej przedstawiono wspólne wnioski dla przeprowadzonych w niniejszej pracy badań jakościowych oraz ilościowych. Uwzględniono odpowiedzi na zadane w pracy pytania badawcze i wyniki testowanych hipotez badawczych.

Przeprowadzone badania potwierdziły, że wartość postrzegana jest zarówno przez prawników jak i klientów jako powiększanie korzyści (np. posługiwanie się zrozumiałym językiem jako środek do wykorzystania porady prawnej) lub pomniejszanie kosztów (np.

redukcja kosztów wskutek wyświadczenia porady prawnej). Wyniki przeprowadzonego badania jakościowego pokazały, że wartość kształtowana jest w percepcji obu grup w sposób subiektywny, tj. na skutek indywidualnych doświadczeń [Vargo i Lush 2004; Vargo i Lush 2008; Vargo i Lush 2016; Stępień 2019]. Poniżej przedstawiono przegląd najczęściej wymienionych elementów podczas prowadzonych indywidualnych wywiadów pogłębionych.

Tabela 46 – Podsumowanie najistotniejszych elementów wartości usługi prawnej w perspektywie mandatariuszy i mandantów (pogłębione wywiady indywidualne)

Badany wątek	Mandatariusze	Mandanci
Najistotniejsze elementy wartości	1) terminowość 2) wiedza prawnika 3) rozumiały język	1) zrozumienie specyfiki biznesu klienta 2) specjalizacja 3) krótki czas wykonania zlecenia
Kwalifikacje zawodowe i wiedza mandatariusza	uprawnienia zawodowe (tytuł radcy prawnego bądź adwokata)	doświadczenie i praktyka
Etyka zawodowa	tajemnica zawodowa (poufność)	
Sposób świadczenia usług	zrozumienie specyfiki biznesu klienta	
Zasady wynagradzania	ustalenie wysokości wynagrodzenia przed rozpoczęciem wykonania usługi (wynagrodzenie ryczałtowe)	
Komunikacja z mandantem	język zrozumiały i dostosowany do odbiorców	zaufanie w relacji pomiędzy mandantem a mandatariuszem
Zaplecze personalne i techniczne	strój (<i>dress code</i>) dostosowany odbiorców	zaangażowanie personelu przy spotkaniach
Dodatkowa działalność kancelarii, np. marketingowa, <i>pro bono</i>	wygląd i treści na stronie internetowej	

Źródło: opracowanie własne

* Tabela prezentuje najistotniejsze elementy oceniane przez respondentów wg kolejności wymieniania. Pierwszy wiersz (najistotniejsze elementy wartości) jest odpowiedzią na pierwsze pytanie: „*Jak rozumiesz wartość usług prawnych?*” Następne wiersze dotyczą zadawanych pytań respondentom według ustalonego scenariusza, tj. pogrupowanych zagadnień (przykładowo etyka zawodowa, zasady wynagradzania).

Przeprowadzone badania indywidualne sugerowały raczej rozbieżność w postrzeganiu wartości usługi prawnej dostarczanej przez mandatariuszy i oczekiwanej przez mandantów. W niektórych aspektach (np. w zakresie etyki zawodowej prawnika) obie grupy reprezentowały bardzo zbliżone poglądy. Poniżej zaprezentowano podsumowanie 10 z 46 najistotniejszych elementów wartości usługi prawnej, zidentyfikowanych w trakcie prowadzenia badań ilościowych.

Tabela 47 – Podsumowanie najistotniejszych elementów wartości usługi prawnej w perspektywie mandatariuszy i mandantów (kwestionariusz ankietowy)

Lp.	Mandatariusze	Mandanci
1	skuteczność prawnika	doświadczenie
2	doświadczenie	skuteczność prawnika
3	rozwiązanie problemu klienta/osiągnięcie konkretnego rezultatu	adekwatność ceny do wartości usługi
4	solidność	rozwiązanie problemu klienta/osiągnięcie konkretnego rezultatu
5	specjalizacja w danej dziedzinie	solidność
6	terminowość	specjalizacja w danej dziedzinie
7	zapewnienie poczucia bezpieczeństwa	dążenie prawnika do minimalizowania ryzyka klienta
8	dążenie prawnika do minimalizowania ryzyka klienta	terminowość
9	zrozumienie specyfiki biznesu prowadzonego przez klienta	poinformowanie klienta, jak uniknąć problemu w przyszłości
10	poinformowanie klienta, jak uniknąć problemu w przyszłości	informowanie klienta o potencjalnych problemach (proaktywna postawa prawnika)

Źródło: opracowanie własne

Najistotniejsze składniki wartości usługi prawnej dla obu grup są więc podobne, tj. ważna jest skuteczność prawnika, jego doświadczenie, rozwiązanie problemu klienta/osiągnięcie konkretnego rezultatu i solidność. Adekwatność ceny do wartości usługi została wymieniona na trzecim miejscu przez mandantów. W grupie mandatariuszy element ten w ogóle nie znalazł się w pierwszej dziesiątce. Poniżej przedstawiono podsumowanie weryfikacji postawionych w pracy hipotez badawczych.

Tabela 48 – Podsumowanie weryfikacji postawionych w pracy hipotez badawczych

Nr	Hipoteza	Wynik
H1	Istnieje rozbieżność w hierarchii składników wartości usługi prawnej w ocenie mandantów i mandatariuszy na rynku B2B.	podtrzymana
H2	Najistotniejszym wymiarem wartości usługi prawnej na rynku B2B jest wartość funkcjonalna.	podtrzymana
H3	Zaufanie jest efektem oddziaływania wszystkich wymiarów wartości usługi prawnej.	podtrzymana

Źródło: opracowanie własne

Choć niektóre składniki wartości usługi prawnej (np. cztery najwyżej wymienione w badaniu ilościowym) zostały ocenione podobnie przez obie grupy, uzyskane wyniki potwierdzają, że istnieje rozbieżność w postrzeganiu całej ich hierarchii. Podobieństwem jest, że zarówno dla grupy mandatariuszy jak i dla mandantów najważniejszymi elementami były elementy wartości funkcjonalnej (np. terminowe wyświadczenie usługi prawnej lub skuteczność prawnika). W związku z tym hipotezy H1 i H2 zostały potwierdzone.

Przedmiotem badania własnego był również stosunek wartości usługi prawnej do zaufania. Analiza wyników wykazała, że wraz z dostarczeniem wartości funkcjonalnej w obu grupach, emocjonalnej w grupie mandatariuszy i społecznej w obu grupach powodował wzrost zaufania wobec prawnika. Dla mandantów dostarczenie wartości emocjonalnej wpływał na lekki spadek zaufania. Niemniej jednak łącznie uzyskane dla obu grup wyniki sugerują, że zaufanie jest efektem oddziaływania wszystkich wymiarów wartości usługi prawnej. W związku z tym hipoteza H3 została potwierdzona.

WNIOSKI

Przeprowadzona analiza empiryczna pozwoliła zrealizować cel główny pracy, jakim jest identyfikacja i hierarchizacja elementów tworzących wartość usługi prawnej postrzeganej przez mandanta i mandatariusza na rynku B2B oraz ustalenie związku pomiędzy wartością usługi prawnej a zaufaniem. Realizacja powyższego celu odbyła się zarówno na gruncie teoretycznym, jak i empirycznym.

Wyniki badań własnych potwierdziły, że istnieje różnica w postrzeganiu hierarchii składników wartości przez mandantów i mandatariuszy³⁶. Jednak zarówno mandanci jak i mandatariusze za najważniejsze uznali elementy wartości mieszczące się w grupie kategorii wartości funkcjonalnej (np. doświadczenie, skuteczność prawnika). Analiza wykazała również, że zaufanie klienta do prawnika powstaje na skutek przekazywanych mu wartości. Szczegółowe wnioski w tym zakresie omówiono poniżej.

W pierwszej kolejności zaprezentowano wnioski z realizacji zadań badawczych, prowadzących do realizacji celu głównego pracy. Zadania dotyczyły:

- 1) opisu i charakterystyki pojęcia wartości dla klienta oraz pojęcia usługi;
- 2) analizy cech usług profesjonalnych w kontekście tworzenia ich wartości na rynku B2B;
- 3) dekompozycji pojęcia wartości usługi profesjonalnej dla klienta na rynku B2B;
- 4) analizy roli zaufania w tworzeniu i percepcji wartości usługi profesjonalnej;
- 5) analizy wartości usługi prawnej dla klienta na rynku B2B i uwarunkowań jej tworzenia;
- 6) analizy stosowanych metod badania wartości usługi profesjonalnej w obcych badaniach empirycznych i określenie optymalnej metodyki badania wartości usługi prawnej oraz jej relacji z zaufaniem.

Następnie omówiono szczegółowo wnioski z zakresu realizacji celu głównego pracy i postawionych hipotez badawczych. Końcowo przedstawiono implikacje menadżerskie dla mandantów i mandatariuszy, ograniczenia badań własnych oraz przyszłe kierunki badawcze.

³⁶ Elementy i składniki wartości usługi prawnej są traktowane w niniejszej pracy jako pojęcia tożsame i zamienne. Elementy/składniki wartości usługi prawnej budują kategorie wartości funkcjonalnej, emocjonalnej i społecznej, tj. kategorie są zbiorami elementów/składników wartości usługi prawnej. Kategorie i wymiary wartości usługi prawnej traktowane są w niniejszej pracy również jako pojęcia tożsame i zamienne.

Ustalenia teoretyczne – wartość usługi prawnej jako usługi profesjonalnej

Z punktu widzenia filozofii wartość koresponduje z poszukiwaniem dobra nadrzędnego i absolutnego, hierarchią wartości i jej kształtowaniem w zbiorowościach [Stępień 2019]. Socjologia opisuje różne systemy wartości reprezentowane przez społeczeństwa w zależności od cech społeczno-demograficznych, jak np. wiek, płeć, narodowość [Bengston i Lovejoy 1986; Mucciardi i de Santis 2017]. W psychologii fundamentem do badania wartości jest to, co jednostka czuje i myśli [m.in. Kahnemann 2011; Mruk 2017; Leroi-Werelds 2019]. Ekonomiczny wymiar wartości opiera się z kolei na wymianie i użytkowaniu [m.in. Sheth, Newman i Gross 1991; Woodall 2003; Stępień 2019]. W marketingu wartość postrzega się jako podstawę podejmowania decyzji (woli zakupu i wyboru marki) oraz formułowania przez klientów ocen [Yang i Peterson 2004; Dziewianowska 2018].

Wartość jest pojęciem subiektywnie kształtowanym przez klienta [Huber, Hermann i Morgan 2001; Hau i Thuy 2012]. Składają się na nią poszczególne dążenia i aspiracje jednostki, środowiska społecznego i ekonomicznego. Wartość stanowi więc wypadkową odczuwanych potrzeb i emocji, jak również zależy od otoczenia [Mruk i Stępień 2013]. Wybory oraz decyzje jednostki odzwierciedlają zatem jej własny system wartości [Łukaszewski 2020]. Wartość budują różne składowe, w tym przykładowo o charakterze funkcjonalnym, emocjonalnym lub społecznym [Osterwalder i in. 2015]. Niejednorodność w charakteryzowaniu wartości dla klienta (w tym różna perspektywa świata wartości dóbr materialnych i usług) są przyczyną stosowania przez badaczy wartości zróżnicowanych modeli jej badania (obejmujących odmienne składowe wartości, tj. cena, skład produktu, obsługa posprzedażowa), metod badawczych (badania jakościowe bądź ilościowe), jak również technik badawczych (np. pogłębione wywiady indywidualne bądź kwestionariusze ankietowe).

Przedsiębiorstwo jedynie proponuje wartość, to klient ją współtworzy [Vargo i Lush 2004; Vargo i Lush 2008; Vargo i Lush 2016; Stępień 2019]. Dopiero jeżeli jego oczekiwania są zbieżne z propozycją wartości przedsiębiorstwa, a zasoby finansowe i niefinansowe (np. czas, wysiłek) pozwalają mu na realizację zakupu, dochodzi do konsumpcji wartości. W procesie konsumpcji odbywającym się w określonym kontekście powstaje wartość użytkowa (*value-in-use, value-in-context*), [Stępień 2019].

Na rynku B2B ocenę wartości utrudnia fakt, iż kształtują ją nie tylko indywidualne przekonania jednostki, ale i cele firmowe [Mazur 2002; Ruiz-Alba i in. 2019]. Można więc przypuszczać, że w przypadku zakupów dokonywanych przez firmę decydującą rolę powinny odgrywać elementy funkcjonalne, np. realizacja określonego zamierzenia biznesowego [McNeilly i Barr 2006; Amonini i in. 2010].

Usługi są pewnymi aktywnościami, czynnościami bądź procesami [Solomon i in. 1985; Lovelock, Patterson i Wirtz 2015]. Świadczone są w celu rozwiązania problemu klienta lub/i przekazania mu wartości [m.in. Grönroos 2001; Edvardsson, Gustafsson i Roos 2005]. Ze względu na znaczne zdywersyfikowanie sektora usługowego (przykładowo usługi oddziałujące na ludzkie ciało jak medyczne bądź na rzeczy jak konserwacyjne) nie jest możliwe wypracowanie jednolitej charakterystyki w zakresie wszystkich usług [Mazur 1988; Mazur 2002]. W związku z tym poniżej przedstawiono opis cech i specyfikę usług profesjonalnych (w tym prawnych)³⁷.

Usługi profesjonalne to usługi świadczone przez wykwalifikowany personel, mające na celu rozwiązanie określonego problemu [Chłodnicki 2004]. Świadczenie usług profesjonalnych wymaga włączenia klienta w ten proces [np. Aarikka-Stenroos i Jaakkola 2012; Aitken i Paton 2016; Barreto i Martins 2018; Wilden i in. 2019]. Klient najczęściej oczekuje usługi profesjonalnej dostosowanej do jego indywidualnych potrzeb, co trudno osiągnąć bez jego udziału [Chan, Yim i Lam 2010; Heirati i in. 2016]. Dlatego też wartość usługi profesjonalnej tworzy się w wyniku indywidualnego aktu konsumpcji, tj. powstaje *value-in-use* oraz *value-in-context* (profesjonalista i klient uczestniczą wspólnie w tworzeniu wartości poprzez czynienie i akceptację odpowiednich propozycji), [np. Stępień 2019]. Usługa profesjonalna może być kosztowna, ponieważ jej wyświadczenie wymaga często wieloletniego kumulowania wiedzy przez profesjonalistę (mimo że sam proces jej wyświadczenia zajmuje najczęściej krótszy okres czasu). Klient nie posiada zazwyczaj wiedzy specjalistycznej, co utrudnia ocenę wartości usługi profesjonalnej.

W niniejszej pracy omawiano świadczenie usług prawnych przez radców prawnych i adwokatów. Usługi te polegają na świadczeniu pomocy prawnej, tj. sporządzaniu porad i konsultacji prawnych, opinii prawnych oraz występowaniu przed sądami i urzędami w imieniu

³⁷ Usługi prawne klasyfikowane są do usług profesjonalnych [Rozporządzenie PKD z 24 grudnia 2007; Rozporządzenie PKWiU z 4 września 2015; EUROSTAT 2015].

klienta. Usługi prawne zaliczane są do usług profesjonalnych, tj. wymagających eksperckiej wiedzy, świadczone przez wykwalifikowany personel i mające na celu rozwiązanie określonego problemu [Chłodnicki 2004; Perner i Skjølsvik 2019].

Wartość usługi profesjonalnej dla klienta została zdekomponowana na podstawie systematycznego przeglądu literatury (część koncepcyjna dotycząca wartości usługi profesjonalnej, w tym prawnej) i badań własnych (część empiryczna dotycząca wyłącznie wartości usługi prawnej).

Systematyczny przegląd literatury przeprowadzono w oparciu o hasła dotyczące wartości usługi profesjonalnej w sektorze B2B³⁸, choć jedynie w przypadku połowy wybranych do analizy artykułów naukowych wskazano na rynek B2B (szczegółowe zestawienie przedstawiono w rozdziale 2.2.)³⁹. Dogłębnej analizie poddano ostatecznie 102 artykuły naukowe z zakresu czasowego 1986 – 2019. Z analizy tego dorobku wynika, że zainteresowanie tematyką wartości usługi profesjonalnej dla klienta nadal się utrzymuje. Systematyczny przegląd literatury pozwolił np. na określenie cech usług profesjonalnych, próbę konceptualizacji pojęcia wartości usługi profesjonalnej, składowych jej wartości, jak również odtworzenie procesu jej świadczenia w kontekście współtworzenia wartości przez klienta. Rezultatem dokonania tego przeglądu było dodatkowo zidentyfikowanie głównych wątków analizowanych przez badaczy wartości usługi profesjonalnej⁴⁰. Wątki te zostały uszeregowane poniżej wg wielkości zainteresowania:

- 1) współtworzenie wartości przez klienta i logika usługowej dominacji;
- 2) relacje i marketing relacji;
- 3) wymiary i składowe wartości usługi profesjonalnej;
- 4) jakość usługi profesjonalnej;

³⁸ Wybrane hasła do dokonania systematycznego przeglądu literatury to: *professional service value, knowledge intensive business service value, service value B2B, service value, professional services, knowledge intensive business services*. Powyższe hasła zostały wybrane na podstawie wcześniejszego wstępnego przeglądu literatury z zakresu wartości usługi profesjonalnej. Dodatkowe pozycje zostały uzupełnione na skutek analizy bibliograficznej zebranego materiału (na podstawie analizy bibliografii uzupełniono listę przydatnych artykułów).

³⁹ Część artykułów dotyczyło rynku B2C, ale ich wnioski uznano za przydatne dla celów niniejszej pracy (np. z uwagi na ustalenia dotyczące wartości usługi profesjonalnej mogące mieć analogiczne zastosowanie do rynku B2B). W niektórych artykułach w ogóle nie wskazano, czy zakup dokonywany jest przez klienta w związku z działalnością gospodarczą czy przez konsumenta (tj. B2C).

⁴⁰ Wątki badawcze zostały zidentyfikowane głównie na podstawie haseł kluczowych. W niektórych przypadkach (w szczególności w razie braku haseł kluczowych) dokonano analizy przedmiotu artykułu naukowego i uzupełnienia haseł kluczowych. W następnej kolejności dokonano grupowania zidentyfikowanych haseł kluczowych i oceny ich procentowego udziału we wszystkich artykułach naukowych (wyznaczającego wielkość zainteresowania).

- 5) wartość marki (reputacja) w profesjonalnej firmie usługowej;
- 6) satysfakcja, lojalność i intencja ponownego zakupu;
- 7) zaufanie i zaangażowanie;
- 8) zarządzanie wiedzą (profesjonalizm);
- 9) elementy leżące u podstaw decyzji klienta (zachowanie klienta).

Choć próby konceptualizacji wartości usługi profesjonalnej opierają się w dużej mierze na koncepcji rozrachunków pomiędzy sumą otrzymanych korzyści a poniesionych kosztów, nie zdefiniowano do tej pory jej jasnej definicji⁴¹. Dostrzeżono jednak, że wartość ta jest złożona i subiektywnie definiowana przez klienta [np. Eggert i Ulaga 2002; Bagdoniene i Valkauskiene 2018]. Wartość usługi profesjonalnej kształtują osobiste preferencje i dążenia jednostki, warunki organizacyjne wewnątrz firmy klienta, charakter i etap rozwoju relacji z profesjonalistą [Hirvonen i Helander 2001; Woodruff i Flint 2003; Howden i Pressey 2008; Amonini i in. 2010; Aitken i Paton 2016]. Badacze [Patterson i Spreng 1997; Stewart, Hope i Muhlemann 1998; Woodruff i Flint 2003; Skjølsvik 2017] identyfikują wartość usługi profesjonalnej dla klienta z rozwiązaniem jego problemu.

W sektorze usług profesjonalnych (oprócz wartości dla klienta) fundamentalną rolę dla podjęcia decyzji o zakupie oraz utrzymania dobrej relacji odgrywa również zaufanie klienta do profesjonalisty [m.in. Patterson i Sharma 1999; Macintosh 2009]. Zaufanie budują elementy kognitywne (np. postrzegana wiarygodność przez klienta bazująca na dotychczasowych wynikach dostarczonych przez profesjonalistę) i afektywne (np. pozytywne skojarzenie z marką profesjonalisty), [Johnson i Grayson 2005; Chai, Malhotram i Alpert 2015; Punyatoya 2019]. Przypuszczać więc można, że zaufanie kognitywne (oparte na wiedzy klienta) wpływa na postrzeganie wartości funkcjonalnej (np. rozwiązanie określonego problemu klienta), a zaufanie afektywne na wartość emocjonalną (np. zapewnienie poczucia bezpieczeństwa). Zaufanie powstaje więc z pewnością na różnych etapach relacji, tj. przed podjęciem współpracy lub jako jej efekt. Z uwagi na brak eksperckiej wiedzy klienta nie jest on z reguły w stanie ocenić usługi profesjonalnej przed jej wyświadczeniem [Mazur 2002], co powoduje kierowanie się przez niego raczej emocjami (ocenia on np. reputację/markę sprzedawcy). Na podstawie własnych doświadczeń zdobywa on natomiast wiedzę przynajmniej w zakresie skuteczności dotychczasowych propozycji profesjonalisty.

⁴¹ Wnioski na podstawie przeprowadzonego systematycznego przeglądu literatury, obejmującego zakres wskazany w niniejszej pracy.

Przystępując do opisu wartości usługi prawnej, dokonano w pierwszej kolejności analizy uwarunkowań jej tworzenia. Sektor usług prawnych w Polsce, jako część usług profesjonalnych, rozwija się [Bank Danych Makroekonomicznych 2019; Eurostat 2021]. Intensywny rozwój gospodarczy spowodował jednak wzrost konkurencyjności na rynku usług prawnych [Ministerstwo Sprawiedliwości; Rzeczpospolita 2019]. Aplikacje prawnicze wciąż cieszą się zainteresowaniem [Ministerstwo Sprawiedliwości 2019]. Do najistotniejszych wyzwań polskiego rynku usług prawnych zalicza się rozwój nowych technologii (informatyzacja i automatyzacja procesów prawnych, np. sztuczna inteligencja) oraz zacieranie się granicy pomiędzy usługą prawną a usługą biznesową. Powoduje to konieczność zrozumienia przez prawnika uwarunkowań branżowych jego klienta, posługiwania się językiem biznesu, a niekiedy zatrudnienia w kancelarii specjalistów różnego rodzaju (np. analityków danych, menadżerów ds. zarządzania projektami), [Network 2019; Rzeczpospolita 2019].

Pomimo intensywnego rozwoju rynku usług profesjonalnych w Polsce i na świecie w analizowanych na podstawie systematycznego przeglądu literatury artykułów naukowych nie przeprowadzono próby zdefiniowania wartości usługi prawnej. Jedynie 7 z 102 artykułów naukowych dotyczyło usługi prawnej (szczegółowe zestawienie w rozdziale 3.4.). Badacze zajmowali się jednak głównie kwestiami wiedzy i kapitału ludzkiego [Hitt i in. 2001; Forstenlechner i in. 2007] czy związków wartości z satysfakcją i lojalnością [Trasorras, Weistein i Abratt 2009]. Na samej wartości usługi prawnej skupili się głównie Stewart, Hope i Muhlemann [1998]. Stwierdzili oni, że do jej tworzenia przyczynia się np. profesjonalizm, odpowiadanie na potrzeby klienta, sposób komunikacji z klientem, uprzejmość i niezawodność, świadectwa materialne w kancelarii. Literatura dotycząca usług prawnych dotyczy natomiast głównie jakości lub marketingu prawniczego a nie wartości dla klienta [np. Gnusowski 2017; Kłósowski 2017]. Pojęcie wartości usługi prawnej zostało zdekomponowane na podstawie własnych badań empirycznych, w wnioski w tym zakresie zostały przedstawione poniżej.

Ustalenia metodyczne – przegląd obcych badań empirycznych wartości usługi profesjonalnej i określenie optymalnej metodyki badania wartości usługi prawnej oraz jej relacji z zaufaniem

Usługi profesjonalne badane są zarówno metodami jakościowymi jak i ilościowymi. W przypadku badania jakościowego najczęściej wykorzystywaną techniką był indywidualny wywiad pogłębiony. Do pozostałych zalicza się *case study* i w następnej kolejności zogniskowany wywiad grupowy (fokus). Badania ilościowe prowadzone były najczęściej przy użyciu kwestionariusza CAWI, tj. dystrybuowanego *online*. Metody jakościowe łączono z metodami ilościowymi [np. Sonmez i Moorhouse 2010] bądź w ramach metod jakościowych przeprowadzono badanie dwoma technikami, jak np. pogłębiony wywiad indywidualny oraz zogniskowany wywiad grupowy [np. Sieg i in. 2012]. Indywidualne wywiady pogłębione prowadzone były najczęściej z osobami posiadającymi największą wiedzę z zakresu określonej tematyki (np. dyrektorami, menadżerami lub innymi decydentami mającymi kontakt z profesjonalistą), [np. Nyadzayo, Casidy i Thaichon 2019]. W niektórych przypadkach badanie (jakościowe lub ilościowe) zrealizowane zostało z uwzględnieniem obu stron relacji, tj. profesjonalisty i jego klienta [np. Lyons i Brennan 2019].

Z testowanych przez badaczy modeli wartości usługi profesjonalnej wynika, że składowe pomiaru zależały od podejmowanej problematyki. Najczęściej badanymi elementami były jakość, innowacje, satysfakcja, lojalność, intencje ponownego zakupu oraz współtworzenie wartości (w tym aspekty zaufania i zaangażowania). Najczęstszym sposobem pomiaru tych składowych była wielostopniowa skala Likerta.

Do analizy danych używano confirmacyjnej analizy czynnikowej CFA, eksploracyjnej analizy czynnikowej EFA i modelowania równań strukturalnych SEM.

Obce badania empiryczne stanowiły podstawę do przeprowadzenia badań własnych. Uznano, że zastosowanie mieszanej metodyki badawczej (badanie jakościowe i ilościowe) najlepiej przyczyni się do wyjaśnienia wartości usługi prawnej i jej związku z zaufaniem. W pierwszej kolejności przeprowadzono indywidualne wywiady pogłębione, a następnie badanie z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowanego dystrybuowanego *online*. Oba badania przeprowadzono równocześnie w grupie mandantów i mandatariuszy⁴².

⁴² Zarówno zagadnienia indywidualnego wywiadu pogłębionego jak i pytania kwestionariusza ankietowego zostały sformułowane w analogiczny sposób.

Pogłębione wywiady indywidualne prowadzone były na podstawie przygotowanego wcześniej scenariusza z uwzględnieniem swobodnych wypowiedzi respondentów. Podstawą do skonstruowania składowych pomiaru w badaniu ilościowym analiza obcych badań empirycznych i literatury z zakresu wartości usługi profesjonalnej (w tym prawnej). Podstawą do ustalenia związków pomiędzy wartością a zaufaniem była analiza cech modelu refleksywnego (w którym kategorie wartości funkcjonalnej, emocjonalnej i społecznej budują zaufanie) i formatywnego (w którym zaufanie budowałyby wartość usługi prawnej). Badaniu (zarówno jakościowemu jak i ilościowemu) poddano osoby mające już doświadczenie z prawnikiem. W związku z tym uznano, że zaufanie w stosunku do prawnika powstaje na skutek doświadczeń klienta (*ex post*) i zdecydowano się wykorzystać model refleksywny⁴³.

Analiza wyników badania jakościowego była subiektywna. Analiza wyników badania ilościowego nastąpiła na podstawie statystyk opisowych i modelowania równań strukturalnych SEM PLS (którego celem jest przewidywanie i rozwój teorii), obejmującego konfirmacyjną analizę czynnikową (CFA).

Ustalenia empiryczne – zróżnicowanie hierarchii składników wartości usługi prawnej w ocenie mandantów i mandatariuszy oraz zaufanie jako efekt postrzeganej wartości

Analiza wyników zarówno badania jakościowego, jak i badania ilościowego, wykazała, że istota wartości usługi prawnej nawiązuje do wypracowanej przez Zeithaml [1988] i szeroko reprezentowanej w literaturze usług profesjonalnych [np. Woodruff i Flint 2003; Rahikka, Ulkuniemi i Pekkarinen 2011] koncepcji rozrachunku pomiędzy korzyściami a kosztami. Korzyści i koszty objęły szeroki zbiór elementów. Zidentyfikowane korzyści wynikające z dostarczenia usługi prawnej to np. specjalizacja w danej dziedzinie, okazywanie szacunku, pomoc mandantowi w rozbudowie kontaktów zawodowych. Przykładowe koszty to z kolei cena, wysiłek lub ryzyko. Wartość dla klientów tworzy redukcja tych kosztów (np. minimalizowanie ryzyka klienta).

⁴³ Wybór modelu refleksywnego uzasadniony jest również jego cechami funkcjonalnymi przedstawionymi w tabeli nr 25 w niniejszej pracy. Przykładowo wskazuje się, że poza kategoriami funkcjonalnymi, emocjonalnymi i społecznymi wartość mogą budować także inne kategorie (np. epistemiczny), [Whittaker, Ledden i Kalafatis 2007; Howden i Pressey 2008]. Pominięcie ewentualnie innych istniejących kategorii nie wpływa w modelu refleksywnym na konstrukt wartości, co miałyby miejsce w modelu formatywnym.

Przeprowadzone badania własne (głównie jakościowe) potwierdziły także, że mandanci i mandatariusze postrzegają wartość w sposób subiektywny [np. Eggert i Ulaga 2002; Whitaker, Ledden i Kalafatis 2007; Aarikka-Stenroos i Jaakola 2012]. W tym przypadku na wartość usługi prawnej wpływały np. organizacyjne uwarunkowania klienta, osobowość jednostki konsumującej wartość oraz w szczególności jej wcześniejsze doświadczenia [np. La, Patterson i Styles 2009]. Powyższy wniosek potwierdza istnienie wartości konsumowanej przez daną jednostkę w określonym kontekście (*value-in-use* i *value-in-context*), [Vargo i Lush 2004; Vargo i Lush 2008; Vargo i Lush 2016; Stępień 2019].

Analiza pogłębionych wywiadów indywidualnych wykazała, że elementy wartości były hierarchizowane w inny sposób przez mandatariuszy i mandantów. Choć wnioski z prowadzenia indywidualnych wywiadów pogłębionych nie mogą być generalizowane, wyniki sugerowały istnienie istotnych różnic w postrzeganiu wartości dostarczanej przez mandatariuszy a oczekiwanej przez mandantów. Dla mandatariuszy najistotniejsze było wykonanie usługi prawnej w określonym terminie, reprezentowanie wobec klienta odpowiedniego poziomu wiedzy [np. Nachum 1996; Løwendahl, Revang i Fosstenløkken 2001] i posługiwanie się zrozumiałym językiem. Mandanci uznali z kolei za najważniejsze zrozumienie przez prawników specyfiki biznesu prowadzonego przez klienta, wyspecjalizowanie się przez nich w określonej dziedzinie prawa [np. Sphorer i Maglio 2008; Amonini i in. 2010], jak również krótki (nie tylko w umówionym terminie) czas wykonania zlecenia⁴⁴. Dodatkowo mandanci znacznie częściej podkreślali rolę doświadczenia i znajomość praktyki prowadzonego przez nich biznesu [np. Rzeczpospolita 2019], a mandatariusze z kolei rolę uprawnień zawodowych (uważali, że znaczenie dla klienta ma tytuł radcy prawnego lub adwokata). W niektórych aspektach obie grupy reprezentowały podobne podglądy. Przykładowo w ramach omawiania etyki zawodowej zarówno dla klientów jak i dla prawników najważniejszą była tajemnica zawodowa (poufność), a w ramach zasad wynagradzania ustalenie wysokości wynagrodzenia przed rozpoczęciem wykonania usługi (wynagrodzenie ryczałtowe). Analiza wyników badania jakościowego wykazała ponadto, że dla obu grup najważniejszymi elementami usługi prawnej były elementy o charakterze funkcjonalnym, tj. użytkowym (np. wykonanie usługi w określonym terminie). Mandanci powoływali się jednak znacznie częściej niż mandatariusze na znaczenie wartości emocjonalnej (np. zapewnienie

⁴⁴ Zaprezentowano najwyżej oceniane elementy podczas pierwszego pytania indywidualnych wywiadów pogłębionych: „*Jak rozumiesz wartość usług prawnych?*”.

poczucia bezpieczeństwa w trakcie świadczenia usługi prawnej) oraz długotrwałej współpracy opartej na zaufaniu [np. Patterson i Sharma 1999; Hannan i in. 2017]. Elementy wartości społecznej (np. budowanie autorytetu klienta w organizacji poprzez powiększanie jego wiedzy prawnej) pojawiały się rzadko i jedynie w wypowiedziach mandantów.

W trakcie prowadzonych badań ilościowych zidentyfikowano następujące najważniejsze elementy wartości usługi prawnej. Poniższa prezentacja uwzględnia 10 z łącznie 46 elementów wartości dla klienta uszeregowane według tych najważniejszych dla poszczególnych grup.

Najważniejsze elementy wartości usługi prawnej postrzegane przez mandatariuszy to:

- 1) skuteczność prawnika;
- 2) doświadczenie;
- 3) rozwiązanie problemu klienta/osiągnięcie konkretnego rezultatu;
- 4) solidność;
- 5) specjalizacja w określonej dziedzinie;
- 6) terminowość;
- 7) zapewnienie poczucia bezpieczeństwa;
- 8) dążenie prawnika do minimalizowania ryzyka klienta;
- 9) zrozumienie specyfiki biznesu prowadzonego przez klienta;
- 10) poinformowanie klienta, jak uniknąć problemu w przyszłości.

Najważniejsze elementy wartości usługi prawnej postrzegane przez mandantów to:

- 1) doświadczenie;
- 2) skuteczność prawnika;
- 3) adekwatność ceny do wartości usługi;
- 4) rozwiązanie problemu klienta/osiągnięcie konkretnego rezultatu;
- 5) solidność;
- 6) specjalizacja w określonej dziedzinie;
- 7) dążenie prawnika do minimalizowania ryzyka klienta;
- 8) terminowość;
- 9) poinformowanie klienta, jak uniknąć problemu w przyszłości;
- 10) informowanie klienta o potencjalnych problemach (proaktywna postawa prawnika).

Pomimo podobieństw (w szczególności w zakresie najwyżej wymienionych przez obie grupy elementów) wiele z nich zostało ocenionych w sposób odmienny. Przykładowo *zapewnienie poczucia bezpieczeństwa* i *rozumienie specyfiki prowadzonego biznesu przez klienta* sytuowane przez mandatariuszy odpowiednio na 7. i 9. miejscu zostały ocenione przez mandantów jako mniej ważne, tj. na 11. i na 14. miejscu z 46 pozycji. Dla mandantów ważna była *adekwatność ceny do wartości usługi* (3. miejsce) oraz *informowanie klienta o potencjalnych problemach* (10. miejsce). Składniki te mandatariusze ocenili dopiero odpowiednio na 16. i na 17. miejscu z 46 pozycji. Z najwyżej ocenionych przez obie grupy elementów w literaturze dotyczącej wartości usługi profesjonalnej najczęściej dyskutowanym było do tej pory było rozwiązanie problemu klienta [Stewart, Hope i Muhlemann 1998; Chan, Yim i Lam 2010; Fuentes, Smyth i Davies 2019]. Rozwiązanie problemu klienta przedstawiano jako wartość dla klienta, cel świadczenia usług bądź też części procesu współtworzenia wartości. W literaturze nie odnaleziono natomiast rozważań na temat skuteczności i solidności profesjonalisty (prawnika).

W ramach identyfikacji elementów tworzących wartość dla klienta ustalono, że zarówno mandanci jak i mandatariusze postrzegają wartość jako zbiór różnych kategorii wartości, tj. funkcjonalnej, emocjonalnej i społecznej [np. Arslanagic-Kaladzić i Zabkar 2017; Candi i Kahn 2016; Prior 2013]⁴⁵. Potwierdziły to zarówno badania jakościowe jak i badania ilościowe. W usługach prawnych wartości funkcjonalne można utożsamiać z użytecznością usługi, emocjonalny ze zdolnością do budowania stanów afektywnych i emocji, a społeczny ze zakorzeniem w określonym kontekście dotyczącym statusu społecznego.

Obie grupy najwyżej oceniają wartość funkcjonalną, w następnej kolejności wartość emocjonalną i końcowo wartość społeczną. Hierarchia **kategorii** wartości usługi prawnej postrzegana jest więc zarówno przez mandantów jak i mandatariuszy tak samo⁴⁶. Wnioski te nawiązują do ustaleń badaczy wartości usługi profesjonalnej. Arslanagic-Kaladzić i Zabkar [2017] zauważają silny i bezpośredni związek pomiędzy wartością funkcjonalną a satysfakcją

⁴⁵ Wyodrębnienie trzech rodzajów kategorii wartości funkcjonalnej, emocjonalnej i społecznej zostało potwierdzone na podstawie CFA (konfirmacyjnej analizy czynnikowej). Analiza dopasowania wykazała satysfakcjonujące dopasowanie danych do modelu pomiarowego oraz silną moc predykcyjną. Dodatkowo wyniki analizy HTMT (mierząca trafność różnicową badanych konstruktywów) wykazała, że respondenci istotnie rozróżniali pomiędzy sobą badaną wartość funkcjonalną, emocjonalną i społeczną.

⁴⁶ Grupa mandantów i mandatariuszy przypisywała jednak różną wagę poszczególnym kategoriom wartości usługi prawnej w zakresie wartości funkcjonalnej i społecznej. Mandanci wyżej cenili wartość funkcjonalną (różnica pomiaru 8 %) oraz społeczną (różnica pomiaru 5 %) niż mandatariusze. Nie dostrzeżono istotnych różnic w postrzeganiu wartości emocjonalnej przez obie grupy.

klienta. Twierdzą przy tym, że poza wartością funkcjonalną ważną rolę pełni wartość emocjonalna i społeczna. W podobnym tonie wypowiadają się Candi i Kahn [2016]. Zidentyfikowali oni korzyści funkcjonalne, emocjonalne i społeczne jako odrębne konstrukty, z których każdy z nich przyczynia się do satysfakcji klienta na swój własny sposób. Bezpośredni związek został potwierdzony przez nich pomiędzy korzyściami funkcjonalnymi a satysfakcją. Mniejszy wpływ na satysfakcję wykazują korzyści emocjonalne, a społeczne dopiero po przekroczeniu określonego poziomu (tj. niska/niedostateczna wartość społeczna nie jest identyfikowana jako wartość dla klienta). Przeprowadzone badania własne są zbieżne z wnioskami badaczy wartości usługi profesjonalnej w zakresie ustalenia hierarchii kategorii wartości funkcjonalnej, emocjonalnej i końcowo społecznej.

Pomimo, że hierarchia kategorii wartości funkcjonalnej, emocjonalnej i społecznej została oceniona tak samo, przeprowadzone badania własne jakościowe i ilościowe wykazały, że istnieje różnica w postrzeganiu **składników** (elementów) wartości, wyodrębnionych w ramach trzech powyższych kategorii. Przykładowo element *adekwatność ceny do wartości usługi* oceniany został przez mandantów znaczenie wyżej niż przez mandatariuszy, a element *jednoznaczna rekomendacja* wyżej przez mandatariuszy niż przez mandantów.

W związku z powyższym istnieje rozbieżność w hierarchii **składników** wartości usługi prawnej w ocenie mandantów i mandatariuszy na rynku B2B. Hipoteza H1 została w efekcie podtrzymana.

Uzyskane wyniki pozwoliły również na wyciągnięcie wniosków, że zarówno dla grupy mandantów jak i mandatariuszy najistotniejszą wartością usługi prawnej jest wartość funkcjonalna. Może wynikać to z faktu, że po rozwiązaniu określonego problemu prawnego, klient nie odczuwa już emocji związanych z daną sprawą w takim stopniu jak na etapie realizacji (np. stres związany z upływem terminów). Ponadto w sektorze usług profesjonalnych na rynku B2B wartość emocjonalna stanowi niekiedy zagrożenie dla wartości funkcjonalnej, np. kiedy polubienie określonego prawnika przez klienta zagraża jego obiektywnej ocenie co do rezultatu usługi prawnej. Nabywanie i konsumpcja usługi prawnej to proces, który klienci zazwyczaj racjonalizują. Dostarczenie wartości społecznej, jak np. poczucie przynależności do grupy, nie utożsamia się natomiast z głównym celem zakupu usługi prawnej. Być może właśnie z tego powodu dla obu grup najważniejsze w pracy prawnika jest np. rozwiązanie określonego problemu mandanta, skuteczność prawnika, jego doświadczenie. Zapewnienie klientowi

innych wartości kategorii emocjonalnej (np. zmniejszanie stopnia jego niepokoju) bądź społecznej (np. pomoc w rozbudowie jego kontaktów zawodowych) są w perspektywie obu grup mniej ważne niż wartości dla klienta użyteczne (funkcjonalne). W związku z powyższym hipoteza H2 została również uznana za podtrzymaną.

Przedmiotem badań własnych był ponadto wzajemny stosunek wartości do zaufania. Temat ten odgrywa w sektorze usług prawnych ważną rolę – głównie ze względu na fakt, iż zakup usługi prawnej może być obarczony wysokim ryzykiem, a mandant nie ma możliwości wcześniejszego wypróbowania usługi. Niewątpliwie zaufanie przyczynia się do pogłębienia relacji [np. Schumann i in. 2010; Baltova i Balto 2017; Yadav i in 2018]. W literaturze z zakresu wartości usługi profesjonalnej przedstawiono różne wnioski w przedmiocie związku pomiędzy wartością a zaufaniem. Niektórzy badacze twierdzą, że zaufanie poprzedza uzyskanie wartości, tj. na nią wpływa [np. Chang i in. 2020; Sidershmukh, Singh i Sabol 2002]. Inni natomiast utrzymują, że dostarczenie wartości stanowi drogę do uzyskania zaufania [np. Heri 2017; Kim, Zhao i Yang 2011].

Zaufanie może więc powstawać na różnym etapie relacji, tj. przed jej nawiązaniem lub jako efekt współpracy. W niniejszej pracy uznano, że zaufanie stanowi efekt dostarczonych mandantowi wartości (funkcjonalnej, emocjonalnej i społecznej), czyli badano zaufanie po współpracy z prawnikiem (*ex post*). Do badania kwalifikowano więc osoby posiadające doświadczenia w tym zakresie. Osoby te najprawdopodobniej oceniały zaufanie właśnie z perspektywy tych doświadczeń.

Analiza uzyskanych wyników wykazała, że wraz z dostarczeniem wartości funkcjonalnej wzrasta zaufanie klienta wobec prawnika. W grupie klientów związek ten był silniejszy (tj. wzrost wartości funkcjonalnej bardziej wpływa na zaufanie niż u mandatariuszy). Ogólnie (łącznie dla grupy klientów i prawników) wzrost wartości emocjonalnej również prowadził do wzrostu zaufania. W grupie klientów dostarczenie wartości emocjonalnej wiązało się co prawda z lekkim spadkiem zaufania (w odróżnieniu do grupy prawników, gdzie związek ten był pozytywny). Wynik wpływu ujemnego jest niemal zbliżony do 0 (niewielki wpływ ujemny/wpływ neutralny). Wzrost wartości społecznej z podobną siłą wpływał na wzrost zaufania (mniejszą niż w przypadku wartości funkcjonalnej dla obu grup oraz wartości emocjonalnej w przypadku prawników). Łącznie uzyskane dla obu grup wyniki sugerują, że wartość emocjonalna i społeczna w mniejszym stopniu wpływa na zaufanie niż wartość

funkcjonalna. Z uwagi jednak na to, że wszystkie kategorie wartości wykazują łącznie dodatni wpływ na zaufanie, hipoteza H3 została podtrzymana. Wniosek ocenić należy jednak z ostrożnością, tj. w przypadku badania zaufania przed nawiązaniem relacji ustalenia mogłyby być odmienne.

W niniejszej pracy założono, że zaufanie jest budowane przez ogólne doświadczenia i satysfakcję klienta. Zaufania nie tworzą więc afektywne sygnały jako wskaźniki wartości usługi prawnej (np. osobista uprzejmość jako sygnał przyszłego zaangażowania bądź skutecznego rozwiązania problemu klienta), [Johnson i Grayson 2005]. W związku z tym powstaje ono na skutek doświadczeń. Założenie takie odnieść można w szczególności podmiotów, które ze sobą jeszcze nie współpracują. Z racji tego, że przy zakupie usługi prawnej mandanci mogą mieć skłonność do racjonalizacji, zaufanie ma tu charakter głównie kognitywny. Opiera się ono na postrzeganej wiarygodności, profesjonalizmie (np. kompetencji, niezawodności) oraz przekonaniu wypracowanym na obiektywnych podstawach, że danej jednostce można ufać [Chai, Malhotram i Aleprt 2015]. Powyższy wniosek uzasadniać może również zaobserwowany w grupie mandantów lekko ujemny wpływ wzrostu wartości emocjonalnej na zaufanie.

Implikacje menadżerskie

Przedstawione w pracy wyniki badań wskazują przede wszystkim, że dla klienta usługi prawnej na rynku B2B najważniejsze jest przekazanie wartości funkcjonalnej. Choć wartość jest subiektywnie postrzegana przez klienta wydaje się, że najważniejszymi elementami są skuteczność prawnika, jego doświadczenie, solidność i umiejętność rozwiązania problemu w określonym kontekście branżowym, a dla mandantów dodatkowo ustalenie adekwatnej ceny do przekazywanej wartości. Dostarczenie wartości emocjonalnej (związanej ze wzbudzeniem pozytywnych emocji) i społecznej (związanej ze stosunkami społecznymi) jest również pożądane przez klienta usługi prawnej. Te kategorie nie mają jednak takiego znaczenia jak wartość funkcjonalna.

Nawet na rynku B2B (między firmami/organizacjami) relacje pomiędzy prawnikiem a klientem mają charakter indywidualny. Wyniki przeprowadzonych w niniejszej pracy badań wskazują, że klienci usługi prawnej (profesjonalnej) na tym rynku mają skłonności do

racjonalizowania swoich decyzji. Oznacza to, że ich zaufanie w stosunku do prawnika ma charakter głównie kognitywny (oparty na wiedzy, wiarygodności i niezawodności prawnika), a nie afektywny (związany z wywołanymi stanami emocjonalnymi na skutek działań afektywnych, takich jak uprzejmość). Z pewnością reputacja kancelarii prawnej (budująca zaufanie afektywne) może stanowić dla klienta sygnał wartości usługi prawnej. Jego zaufanie budowane jest jednak głównie po konsumpcji usługi prawnej (na podstawie pozytywnego doświadczenia). Najistotniejszą rolę w budowaniu zaufania klienta odgrywa wartość funkcjonalna.

Analiza wartości usługi prawnej (jako usługi profesjonalnej) potwierdziła ostatecznie, że wartość powstaje w wyniku współdziałania z klientem. Z punktu widzenia kancelarii prawnych istotne jest więc uwzględnianie branżowej wiedzy klienta i prowadzenie z nim otwartej relacji. Do klienta należy zrozumienie, że sukces w stworzeniu usługi prawnej dostosowanej do jego potrzeb zależy również od jego wysiłków, tj. aktywne wyjaśnianie potrzeb, przekazanie pełnej informacji i zapewnienie konstruktywnego feedback'u.

Ograniczenia i przyszłe kierunki badawcze

Przeprowadzone badania nie gwarantują reprezentatywności próby. Badania zostały ograniczone do regionu Polski północno-zachodniej, a uzyskana próba badawcza była niska. Wobec tego nie jest uprawnione generalizowanie przedstawionych w niniejszej pracy wniosków.

Po stronie mandantów próba badawcza nie została ograniczona branżowo bądź pod względem wielkości przedsiębiorstwa na rynku B2B. Celem przeprowadzenia badań empirycznych nie było zbadanie sposobu wartościowania usługi prawnej w zależności od branży klienta. Uzyskanie wiarygodnych wyników dotyczących wielkości przedsiębiorstwa nie było z kolei możliwe z uwagi na niską próbę badawczą. W niniejszej pracy taką próbę wstępnie podjęto (na podstawie analizy modelowania równań strukturalnych metodą najmniejszych kwadratów SEM PLS, przy czym za miarę wielkości przedsiębiorstwa przyjęto wielkość

zatrudnienia)⁴⁷. Analiza wykazała, że ilość zatrudnionych pracowników w przedsiębiorstwie klienta nie wpływała istotnie na relacje pomiędzy wartością usługi prawnej a poszczególnymi jej kategoriami (parametry statystyczne potwierdzające, iż wartość usługi prawnej dzieli się na wartość funkcjonalną, emocjonalną i społeczną były nadal satysfakcjonujące). Uzyskane wyniki potwierdziły jednak, że im więcej pracowników zatrudnia klient, tym słabsza jest relacja pomiędzy wartością emocjonalną a zaufaniem. Analogiczne wyniki uzyskano w przypadku związków pomiędzy wartością społeczną a zaufaniem. Wyniki te sugerują, że w przypadku większych przedsiębiorstw klienci reprezentują wyższe skłonności do racjonalizowania swoich decyzji i przy wyborze usługi prawnej kierują się kryteriami głównie funkcjonalnymi/użytkowymi.

Ograniczeniem niniejszej pracy jest przeprowadzenie badań w krótkiej perspektywie czasowej. Na potrzeby niniejszej pracy nie uwzględniono np. rozwoju relacji pomiędzy klientem a prawnikiem, podczas gdy zarówno postrzeganie elementów wartości, jak również i związek pomiędzy kategoriami wartości a zaufaniem może ewoluować. Zbadanie zmienności relacji w czasie wymaga przeprowadzania badań w perspektywie długoterminowej. W szczególności ma to znaczenie dla przyjętego związku pomiędzy wartością a zaufaniem. W niniejszym przypadku uznano, że zaufanie jest efektem dostarczenia wszystkich wymiarów wartości (co zakłada, że klient ma już doświadczenie w pracy z prawnikiem i jego zaufanie ma charakter głównie kognitywny).

Z powyższych ograniczeń wyłaniają się przyszłe kierunki badawcze. Warto zbadać przede wszystkim na większej próbie badawczej hierarchię składników wartości usługi prawnej w przedsiębiorstwach z uwzględnieniem ich wielkości. Uzyskane wyniki potwierdziłyby, czy znaczenie wartości funkcjonalnej jest faktycznie zależne od wartości przedsiębiorstwa. Równie ciekawa byłaby analiza, jaki związek istnieje pomiędzy wartością a zaufaniem w zależności od etapu relacji. Przed podjęciem współpracy znaczącą rolę odgrywałyby w tym przypadku prawdopodobnie stany afektywne. Przed podjęciem współpracy z prawnikiem klient może polegać na sygnałach takich jak reputacja czy własna intuicja.

⁴⁷ W celu weryfikacji, czy ilość zatrudnionych pracowników w firmie klienta wykorzystano analizę *Full Latent Growth* (analiza całkowitego latentnego wzrostu). Analiza ta pozwala na weryfikację wpływu zmiennej moderującej (tu: ilość zatrudnianych pracowników) niezależnie od modelu. Zmienna taka w dalszym ciągu pozwala więc na weryfikację hipotezy o wpływie zmiennej moderującej na wyniki bez konieczności wprowadzania jej w model.

Wnioski niniejszej pracy dotyczą usług prawych. Nie powinno się ich rozciągać na wszystkie usługi profesjonalne. Usługi profesjonalne są różnorodne, wobec czego w niektórych z nich dominującą rolę mogą odgrywać inne elementy jak funkcjonalne (np. wartość emocjonalna w usługach opieki społecznej). Wnioski niniejszej pracy mogą być jednak pomocne przy analizie usług np. finansowych lub biznesowych.

Spis tabel, wykresów i rysunków

Spis tabel:

1. Przegląd definicji wartości dla klienta (ujęcie chronologiczne od 1985 – 2019)
2. Przegląd definicji usług (ujęcie chronologiczne 1997 – 2015)
3. Typologie wymiarów wartości dla klienta
4. Przegląd badanych modeli w zakresie wartości dóbr materialnych
5. Przegląd badanych modeli w zakresie wartości usług
6. Przegląd skal wykorzystanych w pomiarze wartości dóbr materialnych
7. Przegląd skal wykorzystanych w pomiarze wartości usług
8. Podstawowe informacje dot. systematycznego przeglądu literatury
9. Najczęściej cytowane czasopisma naukowe z artykułami z zakresu wartości usługi profesjonalnej
10. Najistotniejsze artykuły naukowe z systematycznego przeglądu literatury dotyczące wartości usługi profesjonalnej
11. Najczęściej cytowane artykuły z systematycznego przeglądu literatury dotyczące wartości usługi profesjonalnej
12. Przegląd wymiarów wartości usługi profesjonalnej
13. Przegląd elementów wartości usługi profesjonalnej
14. Przegląd w zakresie procesu współtworzenia wartości w sektorze usług profesjonalnych
15. Związki pomiędzy jakością a wartością usługi profesjonalnej
16. Klasyfikacje statystyczne usług prawnych
17. Zasadnicze różnice w wykonywaniu zawodów radcy prawnego, adwokata i doradcy prawnego
18. Zestawienie artykułów naukowych dotyczących wartości usługi prawnej
19. Uzasadnienie teoretyczne hipotezy H1 i H2
20. Uzasadnienie teoretyczne hipotezy H3
21. Wybrane modele pomiaru wartości usługi profesjonalnej dla mandanta
22. Podsumowanie teoretyczne postawionych hipotez badawczych
23. Cel badania empirycznego i sposób wykorzystania jego wyników
24. Charakterystyka rozmówców pogłębionych wywiadów indywidualnych z przedstawicielami mandantów i mandatariuszy
25. Różnice pomiędzy modelem refleksywnym a formatywnym w modelowaniu równań strukturalnych

26. Elementy wartości w ramach kategorii usługi prawnej
27. Elementy zaufania w ramach usługi prawnej
28. Ocena wyników pogłębionych wywiadów indywidualnych dotycząca najważniejszych elementów usługi prawnej
29. Ocena wyników pogłębionych wywiadów indywidualnych dotycząca kwalifikacji zawodowych i wiedza mandatariusza
30. Ocena wyników pogłębionych wywiadów indywidualnych dotycząca etyki zawodowej
31. Ocena wyników pogłębionych wywiadów indywidualnych dotycząca sposobu świadczenia usług
32. Ocena wyników pogłębionych wywiadów indywidualnych dotycząca zasad wynagradzania
33. Ocena wyników pogłębionych wywiadów indywidualnych dotycząca komunikacji z mandantem
34. Ocena wyników pogłębionych wywiadów indywidualnych dotycząca wpływu zaplecza technicznego i personalnego mandatariusza na budowanie wartości usługi prawnej dla klienta
35. Ocena wyników pogłębionych wywiadów indywidualnych dotycząca wpływu działalność kancelarii (np. marketingowa, *pro bono*) na budowanie wartości usługi prawnej dla klienta
36. Statystyki opisowe dopasowania danych do modelu strukturalnego
37. Analiza wyników modelu pomiarowego dla zbioru przebadanych prawników i klientów
38. Wyniki analizy HTMT
39. Hierarchia elementów wartości w ujęciu mandatariuszy
40. Hierarchia elementów wartości w ujęciu mandantów
41. Najważniejsze elementy zaufania wg mandatariuszy
42. Najważniejsze elementy zaufania wg mandantów
43. Współczynniki rzetelności badanych pomiarów
44. Wynik testowanych hipotez badawczych H1 i H2
45. Wynik testowanej hipotezy H3
46. Podsumowanie najistotniejszych elementów wartości usługi prawnej w perspektywie mandatariuszy i mandantów (pogłębione wywiady indywidualne)
47. Podsumowanie najistotniejszych elementów wartości usługi prawnej w perspektywie mandatariuszy i mandantów (kwestionariusz ankietowy)
48. Podsumowanie weryfikacji postawionych w pracy hipotez badawczych

Spis wykresów:

1. Trend zainteresowania hasłem *customer value* na świecie w latach 2004 – 2020 wg Google Trends
2. Zakres czasowy systematycznego przeglądu literatury dot. systematycznego przeglądu literatury
3. Główne nurty badawcze dot. wartości usługi profesjonalnej
4. Wielkość globalnego rynku prawnego
5. Liczba prawników w wybranych krajach w Europie
6. Wartość (dochód z czynności produkcji) sektora usług profesjonalnych, naukowych i technicznych w Polsce od 2009 – 2017 r.
7. Liczba radców prawnych w Polsce w latach 2005 – 2019
8. Liczba adwokatów w Polsce w latach 2005 – 2019
9. Zainteresowanie aplikacjami prawniczymi
10. Struktura stosowanej metodyki badań empirycznych w zakresie wartości usługi profesjonalnej
11. Stosunek mandantów i mandatariuszy do posiadanej przez mandatariusza wiedzy
12. Stosunek mandantów i mandatariuszy do stosowania stawki godzinowej w kancelarii
13. Stosunek mandatariusza i mandanta do zaufania
14. Różnice między mandantami a mandatariuszami pod względem nasilenia pomiarów wartości i zaufania
15. Różnice między nasileniem pomiarów w grupie mandantów i mandatariuszy

Spis rysunków:

1. Układ pracy (powiązania poszczególnych części i rozdziałów)
2. Cechy usługi
3. Cechy usługi profesjonalnej
4. Przebieg systematycznego przeglądu literatury w zakresie wartości usługi profesjonalnej
5. *Blueprint* usługi prawniczej (wydanie opinii prawnej)
6. Związki pomiędzy modelami wykorzystanymi w badaniach nad wartością usługi profesjonalnej
7. Procedura prowadzenia własnych badań empirycznych
8. Schemat analityczny stanowiący podstawę prowadzonych badań empirycznych (wpływ wartości na zaufanie)

9. Model strukturalny testowany w modelowaniu równań strukturalnych
10. Empiryczny model czynników wartości usługi prawnej, które mają wpływ na zaufanie wobec usługi prawnej
11. Empiryczny model czynników wartości usługi prawnej, które mają wpływ na zaufanie usługi prawnej (porównanie między grupą mandantów a mandatariuszy)

Załączniki

Załącznik 1

SCENARIUSZ POGŁĘBIONEGO WYWIADU INDYWIDUALNEGO – MANDATARIUSZE

I. Wyjaśnienie zasad [przewidywany czas: do 5 minut]

Przekazanie informacji o:

- 1) nagrywaniu wywiadu;
- 2) naukowym celu prowadzenia badania;
- 3) czasie trwania wywiadu: ok. 1,5 godziny (najdłużej 2 godziny);
- 4) problemie badawczym pracy doktorskiej (różnice w postrzeganiu wartości usług prawnych przez mandatariuszy i mandantów i związek pomiędzy tą wartością a zaufaniem do mandatariusza);
- 5) przedmiocie wywiadu indywidualnego (postrzeganie wartości usług prawnych przez mandatariuszy i jej związek z zaufaniem)
- 6) otwartym charakterze pytań i nastawieniu na swobodne i subiektywne wypowiedzi rozmówców.

II. Zebranie danych uczestnika oraz uzupełnienie informacji w przedmiocie okoliczności prowadzenia wywiadu [przewidywany czas: do 10 min]

Imię i nazwisko	
Wiek	
Doświadczenie w latach	
Wykonywany zawód pozycja w kancelarii	
Dominująca grupa klientów instytucjonalnych (wielkość i forma prawna klienta)	
Specjalizacja (prawo cywilne/prawo gospodarcze/prawo spółek handlowych/prawo procesowe/inne)	
Miejsce świadczenia usług prawnych (kancelaria)	
Liczba zatrudnionych osób w kancelarii	
Tytuły naukowe	
Działalność dydaktyczna/publicystyczna (tak/nie)	
Miejsce przeprowadzenia wywiadu*	
Okoliczności prowadzenia wywiadu (atmosfera)*	
Czas trwania wywiadu*	
Termin prowadzenia wywiadu*	

* uzupełniane po przeprowadzeniu wywiadu przez moderatora

III. Zagadnienia dyskusji

1) Pytania otwarte [przewidywany ok. 5 minut]

CEL: poznanie spontanicznej opinii w przedmiocie rozumienia wartości usług prawnych przez uczestnika

Jak rozumiesz wartość usług prawnych?

2) Pytania uszczegółowiające aspekt rozumienia wartości usług prawnych (subiektywne opinie uczestników dotyczące postrzegania oczekiwań klientów wobec pożądanej wartości usług prawnych oraz barier w ich zakupie bądź konsumpcji) [przewidywany do 40 minut]⁴⁸

CEL: pogłębienie tematyki rozumienia wartości usług prawnych i zaufania przez uczestnika

⁴⁸ Aspekty przytoczone w nawiasach miały charakter przykładowy. Ich omówienie zależało od biegu dyskusji.

- a) aspekty dotyczące kwalifikacji (np. wiedza merytoryczna, znajomość języka dodatkowego, tytuły zawodowe, tytuły naukowe, dodatkowe specjalizacje (np. doradca restrukturyzacyjny, doradca podatkowy), specjalizacja w niszowej dziedzinie, doświadczenie);
- b) aspekty dotyczące etyki zawodowej (np. kierowanie się interesem klienta, zachowanie spraw w tajemnicy, postępowanie wobec swoich pracowników, stosunek do kolegów wykonujących zawód prawniczy bądź specjalistów zw. z wykonywaniem usługi, jak audytorzy, księgowi, np., szczerze przedstawienie szans na korzystny wynik sprawy, sugerowanie nawiązania współpracy z inną kancelarią w przypadku braku wystarczających kompetencji, brak arogancji);
- c) aspekty dotyczące sposobu świadczenia usług (np. praktyczne porady prawne, zrozumienie specyfiki biznesu, skuteczność, doradztwo w zakresie praw i obowiązków, poszukiwanie najlepszego rozwiązania, jednoznaczność rekomendacji, pokazywanie wszystkich rozwiązań, solidność, niezawodność, dotrzymywanie obietnic, natychmiastowa reakcja na problemy, uprzejmość wobec klienta, dążenie do minimalizowania ryzyka klienta, odpowiedzialność za działania, nadzór nad implementacją wdrożonych rozwiązań, terminowość realizacji usług, sprawna i szybka obsługa jak np. wysłanie pism przed terminem, umiejętność wzbudzania zaufania, sposób rozpoznania reklamacji, empatia wobec klienta i jego problemów, stwarzanie przyjaznej atmosfery, wyjaśnienie co było przyczyną powstania problemu, powtórne skontaktowanie się z klientem, jeżeli była poczyniona taka obietnica, poinformowanie, jak uniknąć problemu w przyszłości; przewidywanie problemów klienta w przyszłości);
- d) aspekty dotyczące kwestii finansowych (np. ustalenie wysokości, zasad kształtowania oraz formy honorarium prawnika, zakresu i zasad raportowania finansowego, rozbieżności terminów płatności, poinformowanie o wysokości wynagrodzenia bądź jego kalkulacji przed rozpoczęciem świadczenia usługi, adekwatność wynagrodzenia do otrzymanej wartości, różnorodność form wynagradzania, elastyczność w terminie zapłaty, wysokość honorarium, udzielanie stałym klientom bonusów, cena usługi);
- e) aspekty dotyczące komunikacji (np. bezpośredni kontakt, użycie nowoczesnych technologii (wideokonferencje, telekonferencje), język dostosowany do odbiorców, możliwość szybkiego i łatwego nawiązania kontaktu z prawnikiem, komunikatywność, informowanie klienta o postępach sprawy, dokładne wysłuchanie problemów klienta, wysyłanie klientom życzeń świątecznych, aranżowanie spotkań towarzyskich z klientami, zagwarantowanie danych kontaktowych, skontaktowanie się z klientem natychmiast po rozwiązaniu problemu, umożliwienie kontaktu z kierownictwem, poinformowanie, ile czasu zajmie rozwiązanie problemu, poinformowanie o etapie rozwiązania problemu w przypadku, kiedy nie może być rozwiązany natychmiast);
- f) aspekty dotyczące zaplecza personalnego i technicznego kancelarii (np. wygląd personelu, lokalizacja kancelarii, wygląd kancelarii, widoczne zaangażowanie personelu, tradycja i historia kancelarii, reputacja prawników, zatrudnienie w kancelarii uznanych specjalistów, funkcjonowanie administracji kancelarii (sekretariat, archiwum), nawiązanie współpracy z renomowanym partnerem zagranicznym, obecność placówek kancelarii w różnych krajach, struktura organizacyjna kancelarii);
- g) aspekty dotyczące działalności marketingowej i działalności dodatkowej, np. społecznej lub *pro bono* (np. prowadzenie bloga, posiadanie strony internetowej, posiadanie profilu na mediach społecznościowych, wysokie miejsce w rankingach, ekologiczność, wspieranie działalności charytatywnej, aspekty związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu).

IV. Zakończenie wywiadu (poinformowanie o możliwości udostępnienia uzyskanych wyników całej pracy badawczej) [przewidywany czas: do 5 minut]

Załącznik 2

SCENARIUSZ POGŁĘBIONEGO WYWIADU INDYWIDUALNEGO – MANDANCI

I. Wyjaśnienie zasad [przewidywany czas: do 5 minut]

Przekazanie informacji o:

- 1) nagrywaniu wywiadu;
- 2) naukowym celu prowadzenia badania;
- 3) czasie trwania wywiadu: ok. 1,5 godziny (najdłużej 2 godziny);
- 4) problemie badawczym pracy doktorskiej (różnice w postrzeganiu wartości usług prawnych przez mandatariuszy i mandantów i związek pomiędzy tą wartością a zaufaniem do mandatariusza);
- 5) przedmiocie wywiadu indywidualnego (postrzeganie wartości usług prawnych przez mandantów i jej związek z zaufaniem);
- 6) otwartym charakterze pytań i nastawieniu na swobodne i subiektywne wypowiedzi rozmówców.

II. Zebranie danych uczestnika oraz uzupełnienie informacji w przedmiocie okoliczności prowadzenia wywiadu [przewidywany czas: do 10 min]

Imię i nazwisko	
Wiek	
Doświadczenie w latach	
Wykonywany zawód	
Miejsce pracy	
Liczba zatrudnionych osób w firmie	
Forma prawna firmy	
Branża	
Tytuły naukowe	
Miejsce przeprowadzenia wywiadu*	
Okoliczności prowadzenia wywiadu (atmosfera)*	
Czas trwania wywiadu*	
Termin prowadzenia wywiadu*	

* uzupełniane po przeprowadzeniu wywiadu przez moderatora

III. Zagadnienia dyskusji

3) Pytania otwarte [przewidywany ok. 5 minut]

CEL: poznanie spontanicznej opinii w przedmiocie rozumienia wartości usług prawnych przez uczestnika

Jak rozumiesz wartość usług prawnych?

4) Pytania uszczegółowiające aspekt rozumienia wartości usług prawnych (subiektywne opinie uczestników dotyczące postrzegania oczekiwań klientów wobec pożądanej wartości usług prawnych oraz barier w ich zakupie bądź konsumpcji) [przewidywany do 40 minut]⁴⁹

CEL: pogłębienie tematyki rozumienia wartości usług prawnych i zaufania przez uczestnika

- a) aspekty dotyczące kwalifikacji (np. wiedza merytoryczna, znajomość języka dodatkowego, tytuły zawodowe, tytuły naukowe, dodatkowe specjalizacje (np. doradca restrukturyzacyjny, doradca podatkowy), specjalizacja w niszowej dziedzinie, doświadczenie);
- b) aspekty dotyczące etyki zawodowej (np. kierowanie się interesem klienta, zachowanie spraw w tajemnicy, postępowanie wobec swoich pracowników, stosunek do kolegów wykonujących zawód prawniczy bądź specjalistów zw. z wykonywaniem usługi, jak audytorzy, księgowi, np.,

⁴⁹ Aspekty przytoczone w nawiasach miały charakter przykładowy. Ich omówienie zależało od biegu dyskusji.

szczerze przedstawienie szans na korzystny wynik sprawy, sugerowanie nawiązania współpracy z inną kancelarią w przypadku braku wystarczających kompetencji, brak arogancji);

- c) aspekty dotyczące sposobu świadczenia usług (np. praktyczne porady prawne, zrozumienie specyfiki biznesu, skuteczność, doradztwo w zakresie praw i obowiązków, poszukiwanie najlepszego rozwiązania, jednoznaczność rekomendacji, pokazywanie wszystkich rozwiązań, solidność, niezawodność, dotrzymywanie obietnic, natychmiastowa reakcja na problemy, uprzejmość wobec klienta, dążenie do minimalizowania ryzyka klienta, odpowiedzialność za działania, nadzór nad implementacją wdrożonych rozwiązań, terminowość realizacji usług, sprawna i szybka obsługa jak np. wysłanie pism przed terminem, umiejętność wzbudzania zaufania, sposób rozpoznania reklamacji, empatia wobec klienta i jego problemów, stwarzanie przyjaznej atmosfery, wyjaśnienie co było przyczyną powstania problemu, powtórne skontaktowanie się z klientem, jeżeli była poczyniona taka obietnica, poinformowanie, jak uniknąć problemu w przyszłości; przewidywanie problemów klienta w przyszłości);
- d) aspekty dotyczące kwestii finansowych (np. ustalenie wysokości, zasad kształtowania oraz formy honorarium prawnika, zakresu i zasad raportowania finansowego, rozbicie terminów płatności, poinformowanie o wysokości wynagrodzenia bądź jego kalkulacji przed rozpoczęciem świadczenia usługi, adekwatność wynagrodzenia do otrzymanej wartości, różnorodność form wynagradzania, elastyczność w terminie zapłaty, wysokość honorarium, udzielanie stałym klientom bonusów, cena usługi);
- e) aspekty dotyczące komunikacji (np. bezpośredni kontakt, użycie nowoczesnych technologii (wideokonferencje, telekonferencje), język dostosowany do odbiorców, możliwość szybkiego i łatwego nawiązania kontaktu z prawnikiem, komunikatywność, informowanie klienta o postępach sprawy, dokładne wysłuchanie problemów klienta, wysyłanie klientom życzeń świątecznych, aranżowanie spotkań towarzyskich z klientami, zagwarantowanie danych kontaktowych, skontaktowanie się z klientem natychmiast po rozwiązaniu problemu, umożliwienie kontaktu z kierownictwem, poinformowanie, ile czasu zajmie rozwiązanie problemu, poinformowanie o etapie rozwiązania problemu w przypadku, kiedy nie może być rozwiązany natychmiast);
- f) aspekty dotyczące zaplecza personalnego i technicznego kancelarii (np. wygląd personelu, lokalizacja kancelarii, wygląd kancelarii, widoczne zaangażowanie personelu, tradycja i historia kancelarii, reputacja prawników, zatrudnienie w kancelarii uznanych specjalistów, funkcjonowanie administracji kancelarii (sekretariat, archiwum), nawiązanie współpracy z renomowanym partnerem zagranicznym, obecność placówek kancelarii w różnych krajach, struktura organizacyjna kancelarii);
- g) aspekty dotyczące działalności marketingowej i działalności dodatkowej, np. społecznej lub *pro bono* (np. prowadzenie bloga, posiadanie strony internetowej, posiadanie profilu na mediach społecznościowych, wysokie miejsce w rankingach, ekologiczność, wspieranie działalności charytatywnej, aspekty związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu).

IV. Zakończenie wywiadu (poinformowanie o możliwości udostępnienia uzyskanych wyników całej pracy badawczej) [przewidywany czas: do 5 minut]

Załącznik 3

KWESTIONARIUSZ ANKIETOWY – MANDATARIUSZE

1. Które z następujących elementów mają największe znaczenie w kontekście wartości usług prawnych dla klienta?	1	2	3	4	5
tytuł zawodowy (radca prawny lub adwokat)					
tytuł naukowy					
specjalizacja w danej dziedzinie					
doświadczenie					

2. Wiedza prawnika jest dla klienta:
standardem minimalnym (oczywiste jest, że prawnik powinien posiadać wiedzę wystarczającą w każdej dziedzinie)
elementem wyznaczającym wartość usług prawnych
nie mam zdania

3. Które z następujących elementów mają największe znaczenie w kontekście wartości usług prawnych dla klienta?	1	2	3	4	5
zachowanie spraw klienta w tajemnicy					
kierowanie się przez prawnika interesem klienta					
uprzejme traktowanie przez prawnika swoich pracowników					
uczciwość wobec klienta					
szczerze przedstawienie szans na wynik sprawy					
brak arogancji prawnika					

4. Które z następujących elementów mają największe znaczenie w kontekście wartości usług prawnych dla klienta?	1	2	3	4	5
rozumienie specyfiki biznesu prowadzonego przez klienta					
skuteczność prawnika					
jednoznaczna rekomendacja					
przedstawienie wszystkich rozwiązań					
niezawodność					
dotrzymywanie obietnic					
solidność (rzetelność)					
staranność (estetyka językowa)					
poinformowanie klienta, jak uniknąć problemu w przyszłości					
przewidywanie problemów klienta w przyszłości					
informowanie klienta o potencjalnych problemach (proaktywna postawa prawnika)					
dążenie prawnika do minimalizowania ryzyka klienta					

5. Jakie są oczekiwania klienta w zakresie rezultatu świadczonej usługi prawnej?
podjęcie wszelkich możliwych działań przez prawnika (dołożenie należytej staranności)
osiągnięcie określonego rezultatu (np. wygrana sprawa)
nie mam zdania

6. Które z następujących elementów mają największe znaczenie w kontekście wartości usług prawnych dla klienta?	1	2	3	4	5
wysokość ceny					
adekwatność ceny do wartości usługi					
udzielanie bonusów za stałą współpracę					

7. Czy uważasz, że stosowanie stawki godzinowej:
nie wywołuje nieufności klienta
może wywołać nieufność klienta – głównie ze względu na brak wiedzy, ile godzin powinno być zafakturowane za dane zlecenie
może wywoływać nieufność klienta – głównie ze względu na brak kontroli faktycznie poświęconego czasu (np. fakturowany lunch)
inne

8. Czy uważasz, że fakturowanie klienta za tzw. know-how (np. fakturowanie za istniejący wzór umowy w kancelarii jak za sporządzenie nowego wzoru) jest uzasadnione?
tak
raczej tak
nie
raczej nie
nie mam zdania

9. Czy uważasz, że dopuszczalne jest przekroczenie umówionego z klientem nakładu czasu pracy?
tak (w każdym przypadku)
tak – w przypadku, gdy przyczyny przekroczenia umówionego nakładu czasu pracy leżą po stronie klienta (np. brak dostatecznej informacji)
nie (niezależnie od przyczyny)
inne ...

10. Które z następujących elementów mają największe znaczenie w kontekście wartości usług prawnych dla klienta?	1	2	3	4	5
historia i tradycja kancelarii					
widoczne zaangażowanie personelu (jakość obsługi klienta w kancelarii)					
wygląd personelu					
wygląd biura kancelarii					
reputacja kancelarii					
obecność placówek kancelarii w innych krajach					

11. Które z następujących elementów mają największe znaczenie w kontekście wartości usług prawnych dla klienta?	1	2	3	4	5
bieżące informowanie klientów o ewentualnych zmianach w prawie					
organizowanie szkoleń i konferencji					
wysokie miejsca w rankingach					

12. Zaufanie w relacji z prawnikiem jest w zakresie wzajemnej współpracy dla klienta:
jednym z najważniejszych elementów tej współpracy
ważne, ułatwiające kontakt z prawnikiem
co do zasady ważnym elementem współpracy, ale nie jest bezwzględnie wymagane
elementem nie mającym znaczenia we wzajemnej współpracy lub mającym znaczenie marginalne
inne...

13. Które z następujących elementów mają największe znaczenie w kontekście wartości usług prawnych dla klienta?	1	2	3	4	5
rozwiązanie problemu/osiągnięcie konkretnego rezultatu					
zdjęcie wysiłku					
zaoszczędzenie czasu					
pomoc w wywiązywaniu się z codziennych obowiązków					
uporządkowanie zadań bądź procesów					
współdziałanie w zwiększaniu zysków bądź redukcji kosztów firmy klienta					

14. Które z następujących elementów mają największe znaczenie w kontekście wartości usług prawnych dla klienta?	1	2	3	4	5
zapewnienie poczucia bezpieczeństwa					
zapewnienie poczucia objęcia opieką					
okazywanie szacunku					
niwelowanie stresu (np. w związku z korzystaniem z prawnika na ostatnią chwilę)					
niekwestionowanie pomysłów klienta					
zmniejszanie niepokoju					
zmniejszanie kłopotu					
zapewnianie spokojnej głowy					
zdjęcie odpowiedzialności (np. poprzez współdziałanie prawnika w podejmowaniu decyzji)					

15. Prawnik powinien:
raczej przedstawiać bardzo obiektywnie wszystkie rozwiązania, pozwalając klientowi zachować pełną decyzyjność
raczej ograniczać informacje, przedstawiając najlepsze rozwiązania klientowi z prawnego punktu widzenia
nie mam zdania

16. Czy uważasz, że usługa prawna może wywołać stres klienta w związku z faktem, iż prawnik nie jest odpowiedzialny za prowadzenie jego firmy, a klient często musi zdać się na opinię prawnika w ważnych sprawach?
tak
nie
nie mam zdania

17. Które z następujących elementów mają największe znaczenie w kontekście wartości usług prawnych dla klienta?	1	2	3	4	5
powiększanie wiedzy prawnej klienta					
budowanie autorytetu/reputacji klienta wśród innych (poprzez poparcie jego działań profesjonalnym doradztwem)					
pomoc klientowi w rozbudowie kontaktów zawodowych					
ucinięcie dyskusji w miejscu pracy (poprzez dostarczenie opinii prawnej)					
zapewnienie klientowi stabilizacji lub stałości w miejscu pracy (np. poprzez doradztwo zgodnym z prawem)					
zapewnienie dopasowania kulturowego					
współrealizowanie misji i wizji klienta					

18. Jakie są najważniejsze oczekiwania klienta wobec jakości usługi prawnej?
...

19. Ilu pracowników zatrudnia kancelaria, w której pracujesz?
1
2 do 10
11 do 20
21 do 30
31 do 40
41 do 50
powyżej 51

20. Kancelaria zatrudnia:
radców prawnych
adwokatów
radców prawnych i adwokatów

21. W jakim mieście (miejscowości) znajduje się siedziba kancelarii?
...

22. Ilu mieszkańców jest w mieście (miejscowości), w której znajduje się siedziba kancelaria?
do 20 tys.
od 21 tys. do 40 tys.
od 41 tys. do 100 tys.
od 101 tys. do 400 tys.
powyżej 401 tys.

23. Kancelaria zajmuje się głównie:
prawo cywilne (materialne i procesowe)
prawo karne (materialne i procesowe)
prawo administracyjne (materialne i procesowe)
prawo gospodarcze
prawo spółek handlowych
prawo pracy
prawo podatkowe
prawo własności indywidualnej
inne

24. W przypadku obsługi klienta instytucjonalnych dominującą grupę klientów stanowią:
duże przedsiębiorstwa
średnie przedsiębiorstwa
małe przedsiębiorstwa
inne

25. Od ilu lat kancelaria działa na rynku
do 5 lat
6 do 10 lat
11 do 20 lat
powyżej 21 lat

26. Jaki jest zasięg działalności kancelarii?
Polska
zagranica
Polska i zagranica

27. Jesteś:
kobietą
mężczyzną

28. Twój wiek to:
poniżej 30 lat
31 do 40 lat
41 do 50 lat
powyżej 51 lat

29. Twoje doświadczenie zawodowe w latach to:
do 5 lat
6 do 10 lat
11 do 20 lat
powyżej 21 lat

30. Jesteś:
wspólnikiem lub partnerem kancelarii
radcą prawnym lub adwokatem

aplikantem radcowskim lub adwokackim
prawnikiem
inne

Załącznik 4

KWESTIONARIUSZ ANKIETOWY – MANDANCI

1. Które z następujących elementów mają największe znaczenie w kontekście wartości usług prawnych dla klienta?	1	2	3	4	5
tytuł zawodowy (radca prawny lub adwokat)					
tytuł naukowy					
specjalizacja w danej dziedzinie					
doświadczenie					

2. Wiedza prawnika jest dla klienta:
standardem minimalnym (oczywiste jest, że prawnik powinien posiadać wiedzę wystarczającą w każdej dziedzinie)
elementem wyznaczającym wartość usług prawnych
nie mam zdania

3. Które z następujących elementów mają największe znaczenie w kontekście wartości usług prawnych dla klienta?	1	2	3	4	5
zachowanie spraw klienta w tajemnicy					
kierowanie się przez prawnika interesem klienta					
uprzejme traktowanie przez prawnika swoich pracowników					
uczciwość wobec klienta					
szczerze przedstawienie szans na wynik sprawy					
brak arogancji prawnika					

4. Które z następujących elementów mają największe znaczenie w kontekście wartości usług prawnych dla klienta?	1	2	3	4	5
zrozumienie specyfiki biznesu prowadzonego przez klienta					
skuteczność prawnika					
jednoznaczna rekomendacja					
przedstawienie wszystkich rozwiązań					
niezawodność					
dotrzymywanie obietnic					
solidność (rzetelność)					
staranność (estetyka językowa)					
poinformowanie klienta, jak uniknąć problemu w przyszłości					
przewidywanie problemów klienta w przyszłości					
informowanie klienta o potencjalnych problemach (proaktywna postawa prawnika)					
dążenie prawnika do minimalizowania ryzyka klienta					

5. Jakie są oczekiwania klienta w zakresie rezultatu świadczonej usługi prawnej?
podjęcie wszelkich możliwych działań przez prawnika (dołożenie należytej staranności)
osiągnięcie określonego rezultatu (np. wygrana sprawa)
nie mam zdania

6. Które z następujących elementów mają największe znaczenie w kontekście wartości usług prawnych dla klienta?	1	2	3	4	5
wysokość ceny					
adekwatność ceny do wartości usługi					
udzielanie bonusów za stałą współpracę					

7. Czy uważasz, że stosowanie stawki godzinowej:
nie wywołuje nieufności klienta
może wywołać nieufność klienta – głównie ze względu na brak wiedzy, ile godzin powinno być zafakturowane za dane zlecenie
może wywoływać nieufność klienta – głównie ze względu na brak kontroli faktycznie poświęconego czasu (np. fakturowany lunch)
inne

8. Czy uważasz, że fakturowanie klienta za tzw. know-how (np. fakturowanie za istniejący wzór umowy w kancelarii jak za sporządzenie nowego wzoru) jest uzasadnione?
tak
raczej tak
nie
raczej nie
nie mam zdania

9. Czy uważasz, że dopuszczalne jest przekroczenie umówionego z klientem nakładu czasu pracy?
tak (w każdym przypadku)
tak – w przypadku, gdy przyczyny przekroczenia umówionego nakładu czasu pracy leżą po stronie klienta (np. brak dostatecznej informacji)
nie (niezależnie od przyczyny)
inne ...

10. Które z następujących elementów mają największe znaczenie w kontekście wartości usług prawnych dla klienta?	1	2	3	4	5
historia i tradycja kancelarii					
widoczne zaangażowanie personelu (jakość obsługi klienta w kancelarii)					
wygląd personelu					
wygląd biura kancelarii					
reputacja kancelarii					
obecność placówek kancelarii w innych krajach					

11. Które z następujących elementów mają największe znaczenie w kontekście wartości usług prawnych dla klienta?	1	2	3	4	5
bieżące informowanie klientów o ewentualnych zmianach w prawie					
organizowanie szkoleń i konferencji					
wysokie miejsca w rankingach					

12. Zaufanie w relacji z prawnikiem jest w zakresie wzajemnej współpracy dla klienta:
jednym z najważniejszych elementów tej współpracy
ważne, ułatwiające kontakt z prawnikiem
co do zasady ważnym elementem współpracy, ale nie jest bezwzględnie wymagane
elementem nie mającym znaczenia we wzajemnej współpracy lub mającym znaczenie marginalne
inne...

13. Które z następujących elementów mają największe znaczenie w kontekście wartości usług prawnych dla klienta?	1	2	3	4	5
rozwiązanie problemu/osiągnięcie konkretnego rezultatu					
zdjęcie wysiłku					
zaoszczędzenie czasu					
pomoc w wywiązywaniu się z codziennych obowiązków					
uporządkowanie zadań bądź procesów					
współudział w zwiększaniu zysków bądź redukcji kosztów firmy klienta					

14. Które z następujących elementów mają największe znaczenie w kontekście wartości usług prawnych dla klienta?	1	2	3	4	5
zapewnienie poczucia bezpieczeństwa					
zapewnienie poczucia objęcia opieką					
okazywanie szacunku					
niwelowanie stresu (np. w związku z korzystaniem z prawnika na ostatnią chwilę)					
niekwestionowanie pomysłów klienta					
zmniejszanie niepokoju					
zmniejszanie kłopotu					
zapewnianie spokojnej głowy					
zdjęcie odpowiedzialności (np. poprzez współudział prawnika w podejmowaniu decyzji)					

15. Prawnik powinien:
raczej przedstawiać bardzo obiektywnie wszystkie rozwiązania, pozwalając klientowi zachować pełną decyzyjność
raczej ograniczać informacje, przedstawiając najlepsze rozwiązania klientowi z prawnego punktu widzenia
nie mam zdania

16. Czy uważasz, że usługa prawna może wywołać stres klienta w związku z faktem, iż prawnik nie jest odpowiedzialny za prowadzenie jego firmy, a klient często musi zdać się na opinię prawnika w ważnych sprawach?
tak
nie
nie mam zdania

17. Które z następujących elementów mają największe znaczenie w kontekście wartości usług prawnych dla klienta?	1	2	3	4	5
powiększanie wiedzy prawnej klienta					
budowanie autorytetu/reputacji klienta wśród innych (poprzez poparcie jego działań profesjonalnym doradztwem)					
pomoc klientowi w rozbudowie kontaktów zawodowych					
ucinięcie dyskusji w miejscu pracy (poprzez dostarczenie opinii prawnej)					
zapewnienie klientowi stabilizacji lub stałości w miejscu pracy (np. poprzez doradztwo zgodnym z prawem)					
zapewnienie dopasowania kulturowego					
współrealizowanie misji i wizji klienta					

18. Jakie są najważniejsze oczekiwania klienta wobec jakości usługi prawnej?
...

19. Ilu pracowników zatrudnia firma, w której pracujesz?
1 do 10
11 do 50
51 do 100
101 do 500
powyżej 501

20. W jakim mieście (miejscowości) znajduje się siedziba firmy?
...

21. Ilu mieszkańców jest w mieście (miejscowości), w której znajduje się siedziba firmy?
do 20 tys.
od 21 tys. do 40 tys.
od 41 tys. do 100 tys.
od 101 tys. do 400 tys.
powyżej 401 tys.

22. W jakiej branży działa firma?
...

23. W jakiej formie prawnej działa firma?
spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
spółka akcyjna
spółka komandytowa
spółka jawna
spółka cywilna
fundacja
jednoosobowa działalność gospodarcza
inne

24. Od ilu lat firma działa na rynku
do 5 lat
6 do 10 lat
11 do 20 lat
powyżej 21 lat

25. Jaki jest zasięg działalności firmy?
Polska
zagranica
Polska i zagranica

26. Jesteś:
kobietą
mężczyzną

27. Twój wiek to:
poniżej 30 lat
31 do 40 lat
41 do 50 lat
powyżej 51 lat

28. Twoje doświadczenie zawodowe w latach to:
do 5 lat
6 do 10 lat
11 do 20 lat
powyżej 21 lat

29. W firmie pracujesz na stanowisku:
zarządzającym (dyrektor generalny / członek zarządu / prokurent)
menadżerskim
specjalisty
inne

30. Jak często korzystasz z usług prawnika?
co najmniej raz w miesiącu
co najmniej raz na dwa miesiące
co najmniej raz na kwartał
co najmniej raz na pół roku
co najmniej raz na rok
rzadziej niż raz na rok

Bibliografia:

Pozycje zwarte i artykułowe:

- 1) Aarikka-Stenroos, L., Jaakkola, E., 2012, *Value Co-creation in Knowledge Intensive Business Services: a Dyadic Perspective on the Joint Problem Solving Process*, *Industrial Marketing Management*, vol. 41 no. 1, s. 15 – 26
- 2) Aga, M., Safakali, O., 2007, *An Empirical Investigation of Service Quality and Customer Satisfaction in Professional Accounting Firms: Evidence from North Cyprus*, *Problems and Perspectives in Management*, vol. 5 no. 3, s. 84 – 98
- 3) Aitken, A., Paton, R. A., 2016, *Professional Buyers and the Value Proposition*, *European Management Journal*, vol. 34 no. 3, s. 223 – 231
- 4) Akaka, M., Vargo, S., Lush, R., 2013, *The Complexity of Context: a Service Ecosystems Approach for International Marketing*, *Journal of International Marketing*, vol. 21 no. 4, s. 1 – 20
- 5) Almquist, E., Cleghorn, J., Sherer, L., 2018, *The B2B Elements of Value*, *Harvard Business Review*, vol. 3 – 4, s. 72–87
- 6) Amonini, C., McColl-Kennedy, J. R., Soutar G. N., Sweeney, J. C., 2010, *How Professional Service Firms Compete in the Market: an Exploratory Study*, *Journal of Marketing Management*, vol. 26 no. 1 – 2, s. 28 – 55
- 7) Andersen, P. H., Kumar, R., 2006, *Emotions, Trust and Relationship Development in Business Relationships: a Conceptual Model for Buyer-Seller Dyads*, *Industrial Marketing Management*, vol. 35, s. 522 – 535
- 8) Anderson, J., Gerbing, D., 1988, *Structural Equation Modeling in Practice: a Review and Recommended Two-Step Approach*, *Psychological Bulletin*, vol. 103 no. 3, s. 411 – 423
- 9) Anderson, J., Dipak, K., Chintagunta, P., 1993, *Customer Value Assessment in Business Markets: a State-of-Practice Study*, *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 1 no. 1, s. 3 – 29
- 10) Anderson, J., Narus, J., 1984, *A Model of Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships*, *Journal of Marketing*, vol. 48, no. 4, s. 62 – 74
- 11) Anderson, J., Narus, J., 1995, *Capturing the Value of Supplementary Services*, *Harvard Business Review*, vol. 73 no. 1, s. 75 – 83

- 12) Anderson, J., Thomson, J., Wynstra, F., 2000, *Combining Value and Price to Make Purchase Decisions in Business Markets*, International Journal of Research in Marketing, vol. 17 no. 4, s. 307 – 329
- 13) Ariely, D., 2017, *Szczerza prawda o nieuczciwości*, smak słowa, Sopot
- 14) Arslanagic-Kalajdzic, M., Zabkar, V., 2017, *Is Perceived Value More Than Value for Money in Professional Business Services?* Industrial Marketing Management, vol. 65 no. 8, s. 47 – 58
- 15) Asparouhov, T., Muthén, B., 2009, *Exploratory Structural Equation Modeling*, Structural Equation Modeling, vol. 16 no. 3, s. 397 – 438
- 16) Babin, B., James, K. W., 2009, *A brief retrospective and introspective on value*, European Business Review, vol. 22, no. 5, s. 471 – 478
- 17) Bagdoniene, L., Bagdoniene, L., Jakstaite, R., 2009, *Trust as Basis for Development of Relationship between Professional Service Providers and their Clients*, Economics & Management, vol. 14, s. 360 – 366
- 18) Bagdoniene, L., Valkauskiene, G., 2018, *Working Together: Understanding Value Co-creation Processes in Professional Service Delivery*, Engineering Economics, vol. 29 no. 1, s. 101 – 114
- 19) Baltova, S., Baltov, M., 2017, *Value Creation and Value Co-creation in Professional Business Services: a Challenge in Digital Environment*, Bulgarian Journal of Business Research, vol. 3, s. 31 – 44
- 20) Baker, J., Parasuraman, A., P., Grewal, D., Voss, G., B., 2002, *The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions*, Journal of Marketing, vol. 66 no. 2, s. 120 – 141
- 21) Barometr Prawa 2019, <http://barometrprawa.pl/#obadaniu> [dostęp: 19.10.2019]
- 22) Barometr Zawodów 2019, 2018, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Kraków
- 23) Barreto, J., Martins, R., 2018, *Customer Participation in Professional Services Operations and Its Impacts on Flexibility and Costs*, Brazilian Business Review, vol. 15 np. 1, s. 33 – 46
- 24) Berry, L., L., Yadav, M., S., 1996, *Capture and Communicate Value in the Pricing Services*, Sloan Management Review, vol. 37, no. 4, s. 41 – 51
- 25) Baumann, Ch., Elliot, G., Hamin, H., 2010, *Modelling Customer Loyalty in Financial Services*, International Journal of Bank Marketing, vol. 29 no. 3, s. 247 – 267

- 26) Baumann, J., Le Meunier-FitzHugh, K., Wilson, H. N., 2017, *The Challenge of Communicating Reciprocal Value Promises: Buyer-Seller Value Proposition Disparity in Professional Services*, *Industrial Marketing Management*, vol. 64, s. 107 – 121
- 27) Beaverstock, J. V., 2004, “*Managing across borders*”: *Knowledge management and expatriation in professional service legal firms*, *Journal of Economic Geography*, vol. 4, s. 157 – 179
- 28) Bechwati, N. N., 2011, *Willingness to Pay for Professional Services*, *Journal of Product and Brand Management*, vol. 20 no. 1, s. 75 – 83
- 29) Becker, J.-M., Klein, K., Wetzels, M., 2012, *Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models*, *Long Range Planner*, vol. 45, s. 359 – 394
- 30) Bello, D. C., Radulovich, L. P., Javalgi, R. G., Scherer, R. F., Taylor, J., 2016, *Performance of Professional Service Firms from Emerging Markets: Role of Innovative Services and Firm Capabilities*, *Journal of World Business*, vol. 51 no. 3, s. 413 – 424
- 31) Bengston, V. L., Lovejoy, M. Ch., 1986, *Values, Personality, and Social Structure*, *The American Behavioral Scientist*, vol. 16 no. 6, s. 880
- 32) Bentham, J., 1958, *Wprowadzenie do zasad moralności i prawodawstwa*, PWN, Warszawa
- 33) Berry, L., Yadav, M., *Capture and Communicate Value in the Pricing of Services*, 1996, *Sloan Management Review*, vol. 37 no. 4, s. 41 – 51
- 34) Biedenbach, G., Bengtsson, M., Wincent, J., 2001, *Brand Equity in the Professional Service Context: Analyzing the Impact of Employee Role Behavior and Customer-Employee Rapport*, *Industrial Marketing Management*, vol. 40 no. 7, s. 1093 – 1120
- 35) Bilewa, A., Fraś, J., Gołębiowski, M., 2009, *Metoda Servqual Jako Skuteczne Narzędzie Oceny Jakości Usług*, *Studie i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 2009, vol. 12, s. 217 – 224
- 36) Bitner, M. J., Ostrom, A. L., Morgan, F. N., 2008, *Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation*, *California Management Review*, vol. 50 no. 3, 66 – 95
- 37) Blocker, C., 2011, *Modeling Customer Value Perception in Cross-Cultural Business Markets*, *Journal of Business Research*, vol. 64 no. 5, s. 533 – 540
- 38) Boin, A., 2009, *The New World of Crises and Crises Management: Implications for Policymaking and Research*, *Review of Policy Research*, vol. 26, no. 4, s. 367 – 377

- 39) Bolton, R., Day, G., Deighton, J., Narayandas, D., Gummesson, E., Hunt, S., Prahalad, C. K., Rust T. R., Shugan, S. M., 2004, *Invited Commentaries on “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, Journal of Marketing, vol. 68, no. 1, s. 18 – 27
- 40) Bolton, R., N., Drew, J. H., *a Multistage Model of Customers’ Assessments of Service Quality and Value*, Journal of Consumer Research, vol. 17, no. 4, s. 375 – 384
- 41) Bonsón Ponte, E., Carvajal-Trujillo, E., Escobar-Rodríguez, T., 2015, *Influence of Trust and Perceived Value on the Intention to Purchase Travel Online: Integrating the Effects of Assurance on Trust Antecedents*, Tourism Management, vol. 47, s. 286 – 302
- 42) Bos-de-Vos, M., Wamelink, J. W. F. H., Volker, L., 2016, *Trade-offs in the Value Capture of Architectural Firms: the Significance of Professional Value*, Construction Management and Economics, vol. 34 no. 1, s. 21–34
- 43) Bowman, C., Ambrosini, V., 2000, *Value Creation versus Value Capture: toward a Coherent Definition of Value in Strategy*, British Journal of Management, vol. 11, s. 1 – 15
- 44) Boyt, T. E., Lusch, R. F., Naylor, G., 2007, *The Role of Professionalism in Determining Job Satisfaction in Professional Services*, Journal of Service Research, vol. 3 no. 4, s. 321–330
- 45) Böstrom, G. O., 1995, *Successful Cooperation in Professional Services: What Characteristics Should the Customer Have?*, Industrial Marketing Management, vol. 24, no. 3, s. 151–165
- 46) Brown, S., Swartz, T., 2009, *A Gap Analysis of Professional Service Quality*, Journal of Marketing, vol. 53 no. 2, s. 92 – 98
- 47) Butz, H., Goodstein, L., 1996, *Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage*, Organizational Dynamics, vol. 24 no. 3, s. 63 – 77
- 48) Burgers, C., Brugman, B. C., Boeynaems, A., 2019, *Systematic Literature Reviews: Four Applications for Interdisciplinary Research*, Journal of Pragmatics, no. 145, s. 102–109
- 49) Caceres, R., Paparoidamis, N., 2007, *Service Quality, Relationship Satisfaction, Trust, Commitment and Business-to-Business Loyalty*, European Journal of Marketing, vol. 41, no. 7-8, s. 836 – 867
- 50) Cała-Wacinkiewicz, E., Menkes, J., 2018, *Wspólne wartości prawa międzynarodowego, europejskiego i krajowego*, Wydawnictwo C.H Beck, Warszawa

- 51) Cameran, M., Moizer, P., Pettinicchio, A., 2010, *Customer Satisfaction, Corporate Image, and Service Quality in Professional Services*, *Service Industries Journal*, vol. 30 no. 3, s. 421 – 435
- 52) Candi, M., Kahn, K. B., 2016, *Functional, Emotional, and Social Benefits of New B2B Services*, *Industrial Marketing Management*, vol. 57, s. 177 – 184
- 53) Casidy, R., Nyadzayo, M., 2019, *Drivers and Outcomes of Relationship Quality with Professional Service Firms: an SME Owner-Manager Perspective*, *Industrial Marketing Management*, no. 78, s. 27–42
- 54) Cater, B., 2007, *Trust and Commitment in Professional Service Marketing Relationship in Business-to-Business Markets*, *Managing Global Transitions*, vol. 5 no. 4, s. 371 – 390
- 55) Cater, B., Cater, T., 2009, *Emotional and Rational Motivations for Customer Loyalty in Business-to-Business Professional Services*, vol. 29 no. 8, s. 1151 – 1169
- 56) Chai, J., Malhotra, N., Alpert, F., 2015, *A Two-Dimensional Model of Trust-Value-Loyalty in Service Relationships*, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol., 26, s. 23 – 31
- 57) Chan, K. W., Yim, C. K. (Bennett), Lam, S. S. K., 2010), *Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services Across Cultures*, *Journal of Marketing*, vol. 74, no. 3, s. 48–64
- 58) Chang, Y. Y., Lin, S. Ch., Yen, D. C., Hung, J. W., 2020, *The Trust Model of Enterprise Purchasing for B2B E-Marketplaces*, *Computer Standards and Interfaces*, vol. 70, no. 1.,
- 59) Chen, Z., Dubinsky A. J., 2003, *A Conceptual Model of Perceived Customer Value in E-Commerce: a Preliminary Investigation*, *Psychology & Marketing*, vol. 20, no. 4, s. 323 – 347
- 60) Chen, P., Hu, H., 2010, *How Determinant Attributes of Service Quality Influence Customer-Perceived Value*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 22 no. 4, s. 535 – 551
- 61) Chih, Y. Y., Zwikael, O., Restubog, S. L. D., 2019, *Enhancing Value Co-creation in Professional Service Projects: The Roles of Professionals, Clients and Their Effective Interactions*, *International Journal of Project Management*, vol. 37 no. 5, 599–615
- 62) Chin, W. W., 2010, *How to Write Up and Report PLS Analyses*, w: *Handbook of Partial Least Squares*

- 63) Chłodnicki, M., 2004, *Usługi profesjonalne. Przez jakość do lojalności klientów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań
- 64) Chong, B., Yang, Z., Wong, M., 2003, *Asymmetrical Impact of Trustworthiness Attributes on Trust, Perceived Value and Purchase Intention: a Conceptual Framework for Cross-Cultural Study on Consumer Perception of Online Auction*, Proceedings of ACM Conference of Electronic Commerce, vol. 5, s. 213 – 219
- 65) Clow, K. E., Tripp, C., I Kenny, J. T., 1996, *The Importance of Service Quality Determinants in Advertising a Professional service: an Exploratory Study*, Journal of Services Marketing, vol. 10 no. 2, s. 57 – 72
- 66) Colicchia, C., I Strozzi, F., 2012, *Supply Chain Risk Management: a New Methodology for a Systematic Literature Review*, Supply Chain Management, vol. 17 no. 4, s. 403 – 418
- 67) Coutelle-Brillet, Riviere, A., des Garets, V., 2014, *Perceived Value of Service Innovation: a Conceptual Framework*, Journal of Business and Industrial Marketing, vol. 29 no. 2, s. 164 – 172
- 68) Cronbach, L. J., 1951, *Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests*, Psychometrika, vol. 16, s. 297 – 334
- 69) Cronin, J., Brady, M., Hult, G., 2000, *Assessing of Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments*, Journal of Retailing, vol. 76 no. 2, s. 193 – 218
- 70) Crutchfield, T., 2001, *The Effect of Trust and Commitment on Retention of High-Risk Professional Service Customers*, Service Marketing Quarterly, vol. 22 no. 2, s. 17 – 27
- 71) Czarny, E., Menkes, J., 2014, *Umowa o Partnerstwie Handlowo-Inwestycyjnym między Stanami Zjednoczonymi i Unią Europejską jako Narzędzie Międzynarodowej Współpracy Gospodarczej*, International Business and Global Economy, nr 33, s. 199 – 213
- 72) Czarny, E., Menkes, J., 2015, *European Union and European Germany*, Oeconomia Copernicana, vol. 6 no. 4, s. 7 – 27
- 73) D'Antone, S., I Santos, J. B., 2016, *When Purchasing Professional Services Supports Innovation*, Industrial Marketing Management, vol. 58 no. 10, s. 172–186
- 74) Day, E., Barksdale, H., 2002, *Organizational Pruchasing of Professional Services*, Jorunal of Business & Industrial Marketing, vol. 9 no. 3, s. 44 – 51
- 75) de Brentani, U., Ragot, E., 1996, *Professional Services: What Factors Impact Performance?*, Industrial Marketing Management, no. 25, s. 517 – 530

- 76) DeWitt, T., Nguyen, D., Marshall, R., 2008, Exploring Customer Loyalty Following Service Recovery: The Mediating Effects of Trust and Emotions, *Journal of Service Research*, vol. 10, no. 3, s. 269 – 281
- 77) Dodds, W., Monroe, K., B., Grewal, D., 1991, *Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations*, *Journal of Marketing Research*, vol. 28, no. 3, s. 307 – 319
- 78) Doligalski, T., 2013, *Zarządzanie wartościami dla klienta. Próba charakterystyki*, *Marketing i Rynek*, nr 6
- 79) Dou, W., Li, H., Zhou, N., Su, Ch., 2010, *Exploring Relationship Satisfaction between Global Professional Service Firms and Local Clients in Emerging Markets*, *Journal of International Business Studies*, vol. 41 no. 7, s. 1198 – 1217
- 80) Duarte, P., Amaro, S., 2018, *Methods for Modelling Reflective-Formative Second Order Constructs in PLS: an Application to online Travel Shopping*, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, vol. 9 no. 3, s. 19 – 27
- 81) Duhigg, Ch., 2012, *Siła nawyku*, PWN, Warszawa
- 82) Dziewianiowska, K., 2018, *Współtworzenie wartości w marketingu*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa
- 83) Eboli, L., Forciniti, C., Mazzulla, G., 2018, *Formative and Reflective Measurement Models for Analysing Transit Service Quality*, *Public Transpo*, vol. 10, s. 107 – 127
- 84) Edvardsson, B., 1997, *Quality in New Service Development – Key Concepts and a Frame of Reference*, *International Journal of Production Economics*, vol. 52 no. ½, s. 31 – 46
- 85) Edvardsson, B., Gustafsson, A., Roos, I., 2005, *Service Portraits in Service Research: a Critical Review*, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 16 no. 1, s. 107 – 121
- 86) Edvardsson, B., Ng, G., Zhi Min, Ch., Firth, R., Yi, D., 2011, *Does Service-Dominant Design Result in a Better Service System?*, 2011, *Journal of Service Management*, vol. 22, no. 4, s. 540 – 556
- 87) Eid, M., Diener, E., 1999, *Intraindividual Variability in Affect: Reliability, Validity, and Personality Correlates*, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 76 no. 4, s. 662 – 676
- 88) Eggert, A., Ulaga, W., 2002, *Customer Perceived Value: a Substitute for Satisfaction in Business Markets?*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 17 no. 2–3, s. 107 – 118

- 89) Eggert, A., Ulaga, W., Schultz, F., 2006, *Value Creation in the Relationship Value Life Cycle: a Quasi-Longitudinal Analysis*, *Industrial Marketing Management*, vol. 35 no. 1, s. 20 – 27
- 90) Eggert, A., Ulaga, W., Frow, P., Payne, A., 2018, *Conceptualization and Communication Value in Business Markets: from Value in Exchange to Value in Use*, *Industrial Marketing Management*, vol. 69, s. 80 – 90
- 91) Engelhard, G., Wang, J., 2014, *Alternative Measurement Paradigms for Measuring Executive Functions: SEM (Formative and Reflective Models) and IRT (Rasch Models)*, *Measurement*, vol. 12, s. 102 – 108
- 92) Empson, L., 2001, *Introduction: Knowledge Management in Professional Service Firms*, *Human Relations*, vol. 54 no. 7, s. 811 – 817
- 93) Flint, D. J., Woodruff, R. B., Gardial, S. F., 2002, *Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context*, *Journal of Marketing*, vol. 66 no. 4, s. 102–117
- 94) Ford, W., 2003, *Communication Practices of Professional Service Providers: Predicting Customer Satisfaction and Loyalty*, *Journal of Applied Communication Research*, vol. 31 no. 3, s. 189 – 211
- 95) Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., Bryant, B. E., 1996, *The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings*, *Choice Reviews Online*, vol. 60 no. 4, s. 7 – 18
- 96) Fornell, C., Larcker, D., 1981, *Evaluating Structural Equation Unobservable Variables and Error*, *Journal of Marketing Research*, vol. 18, s. 39 – 50
- 97) Forstenlechner, I., Lettice, F., Bourne, M., Webb, C., 2007, *Turning Knowledge into Value in Professional Service Firms*, *Performance Measurement and Metrics*, vol. 8 no. 3, s. 146 – 156
- 98) Frow, P., 2007, *The Meaning of Commitment in Professional Relationships: a Study of the Meaning of Commitment Used by Lawyers and their Clients*, *Journal of Marketing Management*, vol. 23 no. 3 – 4, s. 243 – 265
- 99) Fu, N., 2015, *The Role of Relational Resources in the Knowledge Management Capability and Innovation of Professional Service Firms*, *Human Relations*, vol. 68 no. 5, s. 731
- 100) Fuentes, M. E. G., 2019, *Co-creation and Co-destruction of Experiential Value: a Service Perspective in Projects*, *Built Environment Project and Asset Management*, vol. 9 no. 1, s. 100–117

- 101) Gale, B. T., 1994, *Managing Customer Value: Creating Quality and Service that Customer Can See*, The Free Press, New York
- 102) Gallarza, M., Gil-Saura, I., 2008, *The Concept of Value and its Dimensions: a Tool for Analysing Tourism Experiences*, *Tourism Review*, vol. 63 no. 3, s. 4 – 20
- 103) Gallarza, M., Gil-Saura, I., Holbrook, M., 2011, *The Value of Value: Further Excursions on the Meaning and Role of Customer Value*, *Journal of Consumer Behavior*, vol. 15 no. 10, s. 179 – 191
- 104) Gallarza, M. G., Ruiz-Molina, M. E., Gil-Saura, I., 2016, *Stretching the Value-Satisfaction-Loyalty Chain by Adding Value Dimensions and Cognitive and Affective Satisfactions: a Causal Model for Retailing*, *Management Decision*, vol. 54 no. 4, s. 981 – 1003
- 105) Gallarza, M. G., Arteaga, F., Del Chiappa, G., Gil-Saura, I., Holbrook, M. B., 2017, *A Multidimensional Service-Value Scale Based on Holbrook's Typology of Customer Value Bridging the Gap between Concept and its Measurement*, *Journal of Service Management*, vol. 28 no. 4, s. 724 – 762
- 106) Garson, G. D., 2016, *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*, w: G. David Garson and Statistical Associates Publishing, Statistical Associates Publishing
- 107) Gegenmüller, A., Greschuchna, L., 2014, *How to Establish Trustworthiness in Initial Service Encounters*, *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 19 s. 391 – 406
- 108) Gil, I., Berenguer, G., I Cervera, A., 2008, *The Roles of Service Encounters, Service Value, and Job Satisfaction in Achieving Customer Satisfaction in Business Relationships*, *Industrial Marketing Management*, vol. 37 no. 8, s. 921–939
- 109) Gnusowski, M., 2014, *Wy wpływ jakości usług na konkurencyjność kancelarii prawnych*, praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny Poznań
- 110) Gnusowski, M., 2015, *Sposoby konkurowania kancelarii prawnych z obszaru Wielkopolski*, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, vol. 4, s. 249 – 264
- 111) Gnusowski, M., 2017, *Konkurencyjność kancelarii prawnych. Jak zdobyć i utrzymać przewagę?*, Wolters Kluwer, Warszawa
- 112) Greenwood, R., Stan X., L., Prakash, R., Deephouse, D. L., 2005, *Reputation, Diversification and Organizational Explanations of Performance in Professional Service Firms*, *Organization Science*, vol. 16 no. 6, s. 661 – 673

- 113) Greer, D. A., 2015, *Defective Co-creation: Developing a Typology of Consumer Dysfunction in Professional Services*, *European Journal of Marketing*, vol. 49 no. 1, s. 238–261
- 114) Grönroos, Ch, 1978, *A Service-Oriented Approach to Marketing of Services*, *European Journal of Marketing*, vol. 12 no. 8, s. 588 – 601
- 115) Grönroos, Ch., 1997, *Value-Driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competencies*, *Journal of Marketing Management*, vol. 13, s. 407 – 419
- 116) Grönroos, Ch., Voima, P., 2013, *Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-creation*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 41 no. 2, s. 133–150
- 117) Guenther, M., Guenther, P., 2019, *The Value of Branding for B2B Service Firms – the Shareholders' Perspective*, *Industrial Marketing Management*, vol. 78 no. 2, s. 88–10
- 118) Gummenson, E., 2007, *Exit Services Marketing – Enter Service Marketing*, *Journal of Customer Behaviour*, vol. 6 no. 2, s. 133 – 141
- 119) Gutman, J., 1982, *Chain Model Consumer Categorization*, *Journal of Marketing*, vol. 46 no. 2, s. 60 – 72
- 120) Haase, M., 2011, *Service-Dominant Logic for Marketing*, *Journal of Research Management*, vol. 33 no. 2, s. 98 – 110
- 121) Hair, J. F., Howard, M. C., Nitzl, Ch., 2020, *Assesing Measurement Model Quality in PLS-SEM using Confirmatory Composite Analysis*, *Journal Business Research*, vol. 109, s. 101 – 110
- 122) Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Mena, J. A., 2012, *An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research*, *Journal of Marketing Science*, vol. 40 no 3., s. 414 – 433
- 123) Hair, J. F., Ringle, Ch. M., Sarstedt, M., 2011, *PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet*, *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 19, no. 2, s. 139 – 151
- 124) Hanlon, G., 2004, *Institutional Forms and Organizational Structures: Homology, Trust and Reputational Capital in Professional Service Firms*, *Organization*, vol. 11 no. 2, s. 187 – 210
- 125) Hannan, S., Suharjo, B., Kirbrandoko, K., Nurmalina, R., 2017, *The Influence of Customer Satisfaction, Trust and Information Sharing on Customer Loyalty of Professional Services Company: an Empirical Study on Independent Surveyor Services*

- Industry in Indonesia*, International Journal of Economic Perspectives, vol. 11 no. 1, s. 344 - 353
- 126) Harte, H., Dale, B., 1995, *Improving Quality in Professional Service Organizations: a Review of the Key Issues*, Managing Service Quality: an International Journal, vol. 5 no. 3, s. 34 – 44
- 127) Hau, N., L., Thuy, P., N., 2012, *Impact of Service Personal Values on Service and Customer Loyalty: a Cross Service Industry Study*, Service Business, vol. 4, s. 137 - 155
- 128) Heikka, E. L., Nätti, S., 2018, *Evolving Value Propositions in Knowledge-Intensive Business Services*. Journal of Business and Industrial Marketing, vol. 33 no. 8, s. 1153–1164
- 129) Heinonen, K., Strandvik, T., Voima, P., 2013, *Customer Dominant Value Formation in Service*, European Business Review, vol. 25, no. 2, s. 104 – 123
- 130) Heirati, N., O’Cass, A., Schoefer, K., Siahtiri, V., 2016, *Do Professional Service Firms Benefit from Customer and Supplier Collaborations in Competitive, Turbulent Environments?*, Industrial Marketing Management, vol. 55 no. 5, s. 50–58
- 131) Hensler, J., Hubona, G., Ray, P. A., 2015, *Using PLS Path Modelling New Technology Research: Updated Guidelines*, Industrial Management & Data Systems, vol. 116, no. 1, s. 2 – 20
- 132) Hensler, J., Ringle, Ch. M., Sarstedt, M., 2015, *A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling*, Journal of the Marketing Science, vol. 43, s. 115 – 135
- 133) Henseler, J., Ringle, Ch. M., Sarstedt, M., 2016, *Testing Measurement Invariance of Composites Using Partial Least Squares*, International Marketing Review, vol. 33 no. 3, s. 405 – 431
- 134) Heri, H., 2017, *Analysis the Effect of Service Quality, Customers Value, Customer Satisfaction and Customer Trust on Corporate Image*, IOSR Journal of Business and Management, vol. 19 no. 6, s. 38 – 46
- 135) Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Schlesinger, L. A., 1994, *Putting the Service-Profit Chain to Work*, Harvard Business Review, no. 3-4, s. 164 – 174
- 136) Hill, T. P., 1997, *On Goods and Services*, Review of Income and Wealth, s. 315 – 338

- 137) Hirvonen, P., Helander, N., 2001, *Towards Joint Value Creation Processes in Professional Services*, The TQM Magazine, vol. 13 no. 4, s. 281–291
- 138) Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., Kochhar, R., 2001, *Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: a Resource-Based Perspective*, Academy of Management Journal, vol. 44 no. 1, s. 13 – 28
- 139) Hogan, S. J., Soutar, G. N., McColl-Kennedy, J. R., Sweeney, J. C., 2011, *Reconceptualizing Professional Service Firm Innovation Capability: Scale Development*, Industrial Marketing Management, vol. 40 no. 8, s. 1264 – 1273
- 140) Holbrook, M. B., 1999, *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*, Routledge, London
- 141) Holschbach, E., Hofmann, E., 2011, *Exploring Quality Management for Business Services from a Buyer's Perspective Using Multiple Case Study Evidence*, International Journal of Operations and Production Management, vol. 31 no. 6, s. 648 – 685
- 142) Howard, J., Sheth, J., 1971, *The Theory of Buyer Behavior*, Journal of Marketing, vol. 35 no. 1, s. 467 – 487
- 143) Howden, C., Pressey, A. D., 2008, *Customer Value Creation in Professional Service Relationships: the Case of Credence Goods*, Service Industries Journal, vol. 28 no. 6, s. 789–812
- 144) Huber, J., Lynch, J., Corfman, K., Feldman, J., Holbrook, M., B., Lehmann, D., Munier, B., Schkade, D., Simonson, I., 1997, *Thinking about Values in Prospect and Retrospect: Maximizing Experienced Utility*, Marketing Letters, vol. 8, no. 3, s. 323 – 334
- 145) Huber, F., Hermann, A., Morgan, R., 2001, *Gaining Competitive Advantage through Customer Oriented Management*, The Journal of Customer Marketing, vol. 18 no. 1, 41 – 53
- 146) Hunt, S. D., Morgan, R. M., 1995, *The comparative advantage through a competition*, Journal of Marketing, vol. 18, no. 1, s. 41 – 53
- 147) Hurley, A. E., Scandura, T. A., Schriesheim, Ch. A., Brannick, M. T., Seers, A., Vandenberg, R. J., Williams, L. J., 1997, *Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Guidelines, Issues, and Alternatives*, Journal and Organizational Behavior, vol. 18 no. 6, s. 667 – 683

- 148) Jaakkola, E., 2011, *Unravelling Practices of “Productization” in Professional Service Firms*, Scandinavian Journal of Management, vol. 27 no. 2, s. 221 – 230
- 149) Jackson, D., Gillaspay, J., Purc-Stephenson, R., 2009, *Reporting Practices in Confirmatory Factor Analysis: an Overview and Some Recommendations*, Psychological Methods, vol. 14 no. 1, s. 6 – 23
- 150) Järvi, H., Pynnönen, M., Hallikas, J., 2014, *The Value of Value Co-Creation: Empirical Evidence from B2B Services*, Conference – Innovation for Sustainable Economy & Society
- 151) Jarvis, Ch. B., Mackenzie S. B., Podsakoff, P. M., 2003, *A Critical Review of a Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research*, Journal of Consumer Research, vol. 30, s. 199 – 218
- 152) Johnson, D., Garyson, K., 2005, *Cognitive and Affective Trust in Service Relationships*, Journal of Business Research, v. 58, s. 500 – 507
- 153) Kacprzak, A., 2018, *Modelowanie Strukturalne w Analizie Zachowań Konsumentów: Porównanie Metod Opartych na Analizie Kowariancji (CB-SEM) i częściowych Najmniejszych Kwadratów (PLS-SEM)*, Handel Wewnętrzny, vol. 6 no 377, s. 247 – 261
- 154) Kahnemann, D., 2011, *Pułapki myślenia O myśleniu szybkim i wolnym*, Media i Rodzina, Poznań
- 155) Kang, G., James, J., 2004, *Service Quality Dimensions: an Examination of Grönroos’s Service Quality Model*, Managing Service Quality: an International Journal, vol. 14 no. 4, s. 266 – 277
- 156) Kantamneni, S., Coulson, K., 2004, *Measuring Perceived Value: Findings from Preliminary Research*,
- 157) Karjaluoto, H., Jayawardhena, Ch., Leppaniemi, M., Pihlstrom, M., 2012, *How Value and Trust Influence Loyalty in Wireless Telecommunications Industry*, Telecommunications Policy, vol. 36, no. 8, s. 636 – 649
- 158) Khalifa, A., 2004, *Customer Value: a Review of Recent Literature and an Integrative Configuration*, Management Decision, vol. 42 no. 5, s. 645 – 666
- 159) Kim, H., Chan, H., Gupta, S., 2007, *Value-Based Adoption of Mobile Internet: an Empirical Investigation*, Decision Support Systems, vol. 43 no. 1, s. 111 – 126
- 160) Kim, C., Zhao, W., Yang, K., 2011, *An Empirical Study on the Integrated Framework of e-CRM in Online Shopping*, Journal of Electronic Commerce in Organizations, vol. 6 no. 3, s. 1 – 19

- 161) Klaus, W., 2013, *Standaryzacja w zarządzaniu jakością usług prawnych*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, vol 11, s. 93 – 112
- 162) Kłósowski, A., 2015, *Atrybuty jakości usługi prawniczej - weryfikacja empiryczna*, praca doktorska, Uniwersytet Warszawski, Warszawa
- 163) Kłósowski, A., 2017, *Zarządzanie marketingiem w kancelarii prawniczej*, Wolters Kluwer, Warszawa
- 164) Kociołek-Pęksa, A., Menkes, J., *Wartości u Źródeł Materialnych Prawa Międzynarodowego (Studium Wokół Przypadku)*, *Przegląd Prawa Publicznego*, nr 7 – 8, s. 51 – 70
- 165) Kock, N., 2011, *Using WarpPLS in e-Collaboration Studies: Mediating Effects, Control and Second Order Variables, and Algorithm Choices*, *International Journal of E-Collaboration*, vol. 7 no. 3m s. 1 – 13
- 166) Kock, N., 2014, *Stable P Value Calculation Methods in PLS-SEM*, Laredo, TX: ScriptWarp Systems, s. 1 – 15
- 167) Kock, N., 2017, *WarpPLS User Manual: Version 6.0 ScriptWarp Systems™*, Laredo, Texas USA
- 168) Kock, N., 2018, *Should Bootstrapping be Used in PLS-SEM? Toward Stable P – Value Calculation Methods*, *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, vol. 1 no. 2, s. 1 – 12
- 169) Kock, N., 2020, *WarpPLS User Manual: Version 7.0. (7th ed.)* ScriptWarp Systems
- 170) Kock, N., Gaskins, L., 2016, *Simpson's Paradox, Moderation, and the Emergence of Quadratic Relationships in Path Models, an Information Systems Illustration*, *International Journal of Applied Nonlinear Science*, vol. 2 no 3, s. 200 – 234
- 171) Kock, N., Mayfield, M., 2015, *PLS-based SEM Algorithms: the Good Neighbor Assumption Collinearity, and Nonlinearity*, *Information Management & Business Review*, vol. 7 no. 2, s. 113 – 130
- 172) Kothandaraman, P., Wislon, D. T., 2001, *The Future of Competition*, *Industrial Marketing Management*, vol. 30, s. 379 - 389
- 173) Kotler, P., Keller, K. L., 2018, *Marketing*. Poznań: Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o. o.
- 174) Kowalczyk, J., 2020, *Pandemia zatrzymała produkcję prawa*, Grant Thorton

- 175) Kowalkowski, C., Gebauer, H., Oliva, R., 2017, *Service Growth in Product Firms: Past, Present, and Future*, *Industrial Marketing Management*, vol. 60, s. 82 – 88
- 176) Kowalski, T., 2013, *Globalization and Transformation in Central European Countries: the Case of Poland*, Poznań University of Economics Press, Poznań
- 177) Kumar, A., Grisaffe, D. B., 2004, *Effects of Extrinsic Attributes on Perceived Quality, Customer Value, and Behavioral Intentions in B2B Settings: A Comparison Across Goods and Service Industries*, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 11, no. 4, s. 43–74
- 178) Kumar, V., Reinartz, W., 2016, *Creating Enduring Customer Value*, *Journal of Marketing*, vol. 80 no. 6, s. 36 – 68
- 179) Kuo, Y. F., Wu, C. M., Deng, W. J., 2009, *The Relationships among Service Quality, Perceived Value, Customer Satisfaction, and Post-Purchase Intention in Mobile Value-Added Services*, *Computers in Human Behavior*, vol. 25, no. 4, s. 887–896
- 180) Kuźniar, A., Menkes, J., 2020, *The UE-Vietnam Free Trade and Investment Protection Agreements: Legal and Economic Perspectives*, *European Research Studies Journal*, vol. 223 no. 1, s. 215 – 233
- 181) La, V., Patterson, P., Styles, C., 2009, *Client-Perceived Performance and Value in Professional B2B Services: An International Perspective*, *Journal of International Business Studies*, 40, no. 2, s. 274–300
- 182) Ladhari, R., Morales, M., 2008, *Perceived Service Quality, Perceived Value and Recommendation. A Study among Canadian Public Library Users*, *Library Management*, vol. 29 no. 4-5, s. 352 - 366
- 183) Lapierre, J., 1997, *What Does Value Mean in Business-to-Business Professional Services?*, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 8, no. 5, s. 377–397
- 184) Lapierre, J., Filiatrault, P. Chebat, J. C., 2019, *Value Strategy Rather than Quality Strategy: a Case of Business-to-Business Professional Services*, *Journal of Business Research*, 45, no. 5–6, s. 235–246
- 185) Leek, S., Christodoulides, G., 2012, *A Framework of Brand Value in B2B Markets: the Contributing Role of Functional and Emotional Components*, *Industrial Marketing Management*, vol. 41 no. 1, s. 106 – 114
- 186) Lefaix-Durand, A., Kozak, R., Beauregard, R., Poulin, D., 2009, *Extending Relationship Value: Observations from a Case Study of the Canadian Structural Wood*

- Products Industry*, Journal of Business and Industrial Marketing, vol. 24 no. 5, s. 389 – 407
- 187) Leroi-Werelds, S., 2019, *An Update on Customer Value: State of the Art, Revised Typology, and Research Agenda*, Journal of Service Management, vol. 5
- 188) Leszczyński, G., 2014, *Adaptacja w relacjach business-to-business Uwarunkowania i efekty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
- 189) Lichtenstein, D. R., Netemeyer, R. G., Burton, S., 1990, *Distinguishing Coupon Proneness from Value Consciousness: an Acquisition-Transaction Utility Theory Perspective*, Journal of Marketing, vol. 54, no. 3, s. 54 – 56
- 190) Lian, P. C. S., Laing, A. W., 2019, *Relationships in the Purchasing of Business to Business Professional Services: the Role of Personal Relationships*, Industrial Marketing Management, vol. 78, no. 4, s. 709 – 718
- 191) Liljander, V., Atrandvik, T., 1992, *Estimating Zones of Tolerance is Perceived Service Quality and Perceived Service Value*, International Journal of Service, vol. 4, no. 2, s. 6 – 28
- 192) Lovelock, Ch., 1983, *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights*, Journal of Marketing, vol. 47, s. 9 – 20
- 193) Lovelock, Ch., Gummensson, E., 2004, *Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives*, Journal of Service Research, vol. 7, no 1, 20 – 41
- 194) Lovelock, Ch., Patterson, P. G., Wirtz, J., 2015, *Services Marketing*, Paerson Australia, Melbourne
- 195) Løwendahl, B. R., Revang, Ø., Fosstenløkken, S. M., 2001, *Knowledge and Value Creation in Professional Service Firms: a Framework for Analysis*, Human Relations, vol. 54, no. 7, s. 911 – 931
- 196) Lynch, J., de Chernatony, L., 2004, *The Power of Emotion: Brand Communication in Business-to-Business Markets*, Journal of Brand Management, vol. 11 no. 5, s. 403 – 419
- 197) Lyons, P., Brennan, L., 2019, *Assessing Value from Business-to-Business Services Relationships: Temporality, Tangibility, Temperament, and Trade-Offs*, Journal of Service Research, vol. 22, no. 1, s. 27 – 43
- 198) Łukaszewicz, W., 2020, *Wartości i zachowania*, w: Kordalska-Rosiek, H., *Wartość Wartości*, słowo/obraz terytoria, Gdańsk, s. 65 – 84

- 199) MacDonald, E., Kleinaltenkamp, M., Wilson, H., 2016, *How Business Customers Judge Solutions: Solution Quality and Value in Use*, Journal of Marketing, vol. 80 no. 3, s. 96 – 120
- 200) Macintosh, G., 2009, *The Role of Rapport in Professional Services: Antecedents and Outcomes*, Journal of Services Marketing, vol. 23 no. 2, s. 70 – 78
- 201) Madhavaram, S., Hunt, S. D., 2017, *Customizing Business-to-Business (B2B) Professional Services: the Role of Intellectual Capital and Internal Social Capital.*, Journal of Business Research, vol. 74, no. 5, s. 38– 46
- 202) Maison, D., 2015, *Jakościowe metody badań marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., Warszawa
- 203) Mathwick, C., Malhotra, N., Rigdon, E., 2001, *Experiential Value: Conceptualization, Measurement and Application in the Catalog and Internet Shopping Environment*, Journal of Retailing, vol. 77 no. 1, s. 39 – 56
- 204) Mazur, J., 1988, *Marketing Usług*, SCPiS, Warszawa
- 205) Mazur, J., 2010, *Przeszłość i przyszłość marketingu*, International Journal of Management and Economics, vol. 27, s. 19 – 42
- 206) Mazur, J., 2012, *Zarządzanie Marketingiem Usług*, Difin, Warszawa
- 207) Mazur, J., Zaborek, P., 2014a, *Czy Usługodawcy Stosują Logikę Usługową w Marketingu*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 353, s. 22 – 31
- 208) Mazur, J., Zaborek., P., 2014b, *Validating Dart Model*, International Journal of Management and Economics, vol. 44 no. 1, s. 106 – 125
- 209) Mazur, J., 2021, *Od Industrializacji Usług do Serwicyzacji Przemysłu*, SHG
- 210) McColl, R., Truong, Y., La Rocca, A., 2018, *Service Guarantees as a Base for Positioning in B2B*, Industrial Marketing Management, vol. 12, s. 1 – 9
- 211) Mcdougall, G. H. G., Levesque, T., 2000, *Customer Satisfaction with Services: Putting Perceived Value into the Equation*, Journal of Services Marketing, 14, no. 5, s. 392 – 410
- 212) McFarlane, D. A., 2013, *The Strategic Importance of Customer Value*, Atlantic Marketing Journal, vol. 2 no. 1, s. 61 – 75
- 213) McNeilly, K., Feldman, Barr, T., *I Love My Accountants – They’re Wonderful: Understanding Customer Delight in the Professional Service Arena*, Journal of Services Marketing, vol. 20 no. 3, s. 152 – 159

- 214) Medberg, G., Grönroos, Ch., 2020, *Value-in-Use and Service Quality: Do Customers See a Difference?*, *Journal of Service Theory and Practice*, vol. 30 no. 4/5, s. 507 – 509
- 215) Menkes, J., Cała-Wacinkiewicz, E., 2015, *Państwo i terytorium w prawie międzynarodowym*, C.H. Beck, Warszawa
- 216) Michaelides, P., Kardasi, O., Milios, J., 2011, *Democritus's Economic Ideas in the Context of Classical Political Economy*, *History of Economic Thought*, vol. 18 no. 1, s. 1 – 18
- 217) Milena, Z., Dainora, G., Alin, S. 2008, *Qualitative Research Methods: a Comparison between Focus-Group and In-Depth Interview*, *Annals of the University of Oradea Economic Science Series*, vol. 17 no. 4, s. 1279 – 1283
- 218) Ministerstwo Sprawiedliwości, 2019, *Analiza wyników egzaminów wstępnych na aplikacje: adwokacką, radcowską, notarialną i komorniczą 28 września 2019 r.*, Departament Zawodów Prawniczych, Popowo
- 219) Moore, T., 2012, *Confirmatory Factor Analysis*, w: *Handbook of Structural Equation Modeling*, the Guilford Press, s. 361 – 379
- 220) Mruk, H., Stępień, B., 2013, *Tworzenie wartości dla klienta z perspektywy klientów i przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- 221) Mruk, H., 2017, *Zachowania Konsumentów w Świetle Ekonomii Behawioralnej*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, vol. 312 no 9, s. 82 – 95
- 222) Mucciardi, M., de Santis, G., 2017, *Cultural Versus Objective Distances: the DBS-EM Approach*, *Social Indicators Research*, vol. 130 no. 3, s. 867 – 882
- 223) Nachum, L., 1996, *Winners and Losers in Professional Services: What Makes the Difference?*, *Service Industries Journal*, vol. 16, no. 4, s. 474–490
- 224) Nätti, S., Still, J., 2007, *The Influence of Internal Communities of Practice on Customer Perceived Value in Professional Service Relationship*, 2007, vol. 27. No 7., s. 893 – 905
- 225) Neghina, C., Bloemer, J., van Birgelen, M., Caniëls, M. C. J., 2017, *Consumer Motives and Willingness to Co-create in Professional and Generic Services*, *Journal of Service Management*, vol. 28 no. 1, s. 157–181
- 226) Network, N., 2019, *Legal Market Talk: Latest Trends and New Technologies*, *Budapest Business Journal*, vol. 6, s. 17-19
- 227) Nietzsche, F., 1911, *Wola mocy*, Vis-á-Vis/Etiuda, Kraków

- 228) Nikolova, N., Reihlen, M., Schlapfner, J. F., 2009, *Client-Consultant Interaction: Capturing Social Practices of Professional Service Production*, Scandinavian Journal of Management, vol. 25, no. 3, 289–298
- 229) Nollet, J., 1994, *Professional Service Firms and Total Quality Management: a Good Fit?*, International Journal of Service Industry Management, vol. 5, no. 3, s. 5–13
- 230) Normann, R., Ramirez, R., 1993, *From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*, Harvard Business Review, vol. 71 no. 4, s. 65 – 77
- 231) Nyadzayo, M. W., Casidy, R., Thaichon, P., 2019, *B2B Purchase Engagement: Examining the Key Drivers and Outcomes in Professional Services*, Industrial Marketing Management, vol. 85, s. 197 – 208
- 232) Oh, L., Teo, H., 2010, *Consumer Value Co-Creation in a Hybrid Commerce Service-Delivery System*, International Journal of Electronic Commerce, vol. 14 no. 3, s. 35 – 62
- 233) Oliva, R. A., 2000, *Brainstorm your e-business*, Marketing Management, vol. 9 no. 1, s. 55 – 57
- 234) Olya, H., Altinay, L., de Vita, G., 2018, *An Exploratory Study of Value Added Services*, Journal of Services Marketing, vol. 32 no. 3, s. 334 – 345
- 235) O'Neil, D., 1999, *Augustinianism and the Social Service State*, International Journal of Social Economics, vol. 26, no. 10/11, s. 1354 – 1370
- 236) Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., 2015, *Tworzenie wartości dla klienta z perspektywy klientów i przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- 237) Ostrom, A., Parasuraman A., Bowen, D., Patricio, L., Voss, Ch. A., 2015, *Service Research Priorities in a Rapidly Changing Context*, Journal of Service Research, vol. 18 no. 2, s. 127 – 159
- 238) Patterson, P. G., Johnson, L. W., Spreng, R. A., 1997, *Modeling Determinants of Customer Satisfaction for Business-to-Business Professional Services*, Journal of the Academy of Marketing Science, 25 no. 1, s. 4 – 17
- 239) Patterson, P. G., Sharma, N., 1999, *The Impact of Communication Effectiveness and Service Quality on Relationship Commitment in Consumer, Professional Services*, Journal of Services Marketing, vol. 13 no. 2, s. 151 – 170
- 240) Patterson, P. G., Spreng, R. A., 1997, *Modelling the Relationship Between Perceived Value, Satisfaction and Repurchase Intentions in a Business-to-Business, Services Context: an Empirical Examination*, International Journal of Service Industry Management, vol. 8, no. 5, s. 414–434

- 241) Paulin, M., Ferguson, R. J., 2000, *Business Effectiveness and Professional Service Personnel: Relational or Transactional Managers*, European Journal of Marketing, vo. 34 no. 3, s. 453 – 471
- 242) Payne, A. F., Holt, S., 1999, *A Review of the 'Value' Literature and Implications for Relationship Marketing*, Australasian Marketing Journal, vol. 7 no. 1, s. 41 – 51
- 243) Payne, A. F., Storbacka, K., Frow, P., 2008, *Managing the Co-creation of Value*, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 36, no. 1, 83 – 96
- 244) Pearl, J., 2009, *Causality: Models, Reasoning and Inference* (2nd ed.), Cambridge University Press
- 245) Perner, F., Skjølvik, T., 2019, *The Cues that Matter: Screening for Quality Signals in the ex ante Phase of Buying Professional Services*, Journal of Business Research, no. 98, s. 352 – 365
- 246) Petrick, J., 2002, *Development of a Multi-Dimensional Scale for Measuring the Perceived Value of a Service*, Journal of Leisure Research, vol. 34 no. 2, s. 119 – 134
- 247) Plenge, N., Erickson, M. E., Roloff, M. E., 2007, *The Influence of Situational Constraints on the Perceived Value of Consulting Services*, International Journal of Organizational Analysis, vol. 15 no. 2, s. 136 – 151
- 248) Ponte, E. B., Carvajal-Trujillo, E., Escobar-Rodriguez, 2015, *Influence of Trust and Perceived Value on the Intention to Purchase Travel Online: Integrating the Effects of Assurance on Trust Antecedents*, Tourism Management vo. 47, s. 286 – 302
- 249) Porter, M. E., 1988, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York
- 250) Prahalad, C., Ramaswamy, V., 2004, *Co-Creation Experiences: the Next Practice in Value Creation*, Journal of Interactive Marketing, vol. 18 no. 3, s. 5 – 14
- 251) Prior, D. D., 2013, *Supplier Representative Activities and Customer Perceived Value in Complex Industrial Solutions*, Industrial Marketing Management, vol. 42 no. 8, s. 1192 – 1201
- 252) Prior, D. D., Keränen, J., Koskela, S., 2019, *Customer Participation Antecedents, Profiles and Value-in-Use Goals in Complex B2B Service Exchange*, Industrial Marketing Management, no. 2, s. 1 – 17
- 253) Punyatoya, P., 2019, *Effects of Cognitive and Affective Trust on Online Customer Behavior*, Marketing Intelligence & Planning, vol. 37, no. 1, s. 80 – 96
- 254) Řádek, M., 2020, *State and Democracy in the Philosophy of Plato and Aristotle*, University Review, vol. 14, no. 2, s. 37 – 40

- 255) Rahikka, E., Ulkuniemi, P., Pekkarinen, S., 2011, *Developing the Value Perception of the Business Customer through Service Modularity*, Journal of Business and Industrial Marketing, vol. 26 no. 5, s. 357–367
- 256) Ravald, A., Grönroos, Ch., 1996, *The Value Concept and Relationship Marketing*, European Journal of Marketing, vol. 30 no. 2. S. 19 – 30
- 257) Rasheed, F. A., Abadi, M. F., 2014, *Impact of Service Quality, Trust and Perceived Value in Customer Loyalty in Malaysia Services Industries*, Procedia – Social and Behavioral Sciences, vol. 164 no. 8, s. 298 - 304
- 258) Replogle, T., 2017, *The Business of Law: Evolution of the Legal Services Market*, Michigan Business & Entrepreneurial Law Review, vol. 6, no. 2, 287 – 304
- 259) Richins, M., 2004, Journal of Consumer Research, vol. 31 no. 1, s. 2009 – 219
- 260) Richins, M., Dawson, S., 1992, *A Consumer Values Orientation for Materialism and Its Measurement: Scale Development and Validation*, Journal of Consumer Research, vol. 19 no. 3, s. 303 – 316
- 261) Rieman, T., 2008, *Bridging the Value Gap: the Seven Practices of High-Value Financial Services Professionals Part II: Building the Foundation*, Retirement Income Reporter, vol. 14 no. 2, s. 3 – 8
- 262) Robertson, M., Scarbrough, H., Swan, J., 2003, *Knowledge Creation in Professional Service Firms: Institutional Effects*, vol. 24 no. 6, s. 831 – 857
- 263) Robotham, M., 2013, *Professional Service Providers: Adding Value or Taking You for a Ride?*, NZ Business, vol. 27, no. 1, s. 11
- 264) Rogoziński, K., 2000, *Nowy Marketing Usług*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań
- 265) Roderick, P., 1976, *Professional Competence and Legal Specialization*, St. John's Law Review, vol. 50, no. 3, s. 561 – 573
- 266) Rodríguez-Entrena, M., Schuberth, F., Gelhard, C., 2016, *Assessing Statistical Differences between Parameters Estimates in Partial Least Squares Path Modeling*, Quality and Quantity, vol. 9, no 13
- 267) Rogoziński, K., 2004, *Innowacyjność i nowa taksonomia usług*, Wiadomości Statystyczne, nr 3, s. 43 – 55
- 268) Rosado-Serrano, A., Paul, J., Dikova, D., 2018, *International Franchising: a Literature Review and Research Agenda*, Journal of Business Research, vol. 85, no. 9, s. 238–257

- 269) Rosenbaum, M. S., Massiah, C., Jackson, D., 2006, *An Investigation of Trust, Satisfaction, and Commitment on Repurchase Intentions in Professional Services*, *Services Marketing Quarterly*, vol. 27 no. 3, s. 115 – 135
- 270) Roszak, J., 2017, *Analiza działań marketingowych stosowanych na rynku usług prawnych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań
- 271) Roy, S., S., Bhatia, S., 2019, *Service Quality versus Service Experience: an Empirical Examination of the Consequential Effects in B2B Services*, *Industrial Marketing Management*, no. 2, 1–17
- 272) Rönnerberg Sjödin, D., Parida, V., Wincent, J., 2016, *Value Co-Creation Process of Integrated Product-Services: Effect of Role Ambiguities and Relational Coping Strategies*, *Industrial Marketing Management*, no. 56, 108–119
- 273) Ruiz-Alba, J. L., Soares, A., Rodríguez-Molina, M. A., Frías-Jamilena, D. M., 2019, *Servitization Strategies from Customers' Perspective: the Moderating Role of Co-creation*, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 34 no. 3, s. 628–642
- 274) Ruiz, D. M., Gremler, D. D., Washburn, J. H., Carrión, G. C., 2008, *Service Value Revisited: Specifying a Higher-Order, Formative Measure*, *Journal of Business Research*, vol. 61 no. 12, s. 1278 – 1291
- 275) Saleh, M. A., Ali, M. Y., Mavondo, F. T., 2014, *Drivers of Importer Trust and Commitment: Evidence from a Developing Country*, *Journal of Business Research*, vol. 67, s. 2523 – 2530
- 276) Sánchez, J., Callarisa, L., Rodríguez, R. M., Moliner, M. A., 2006, *Perceived Value of the Purchase of a Tourism Product*, *Tourism Management*, vol. 27 no. 3, s. 394 – 409
- 277) Sánchez-Fernández, R., Iniesta-Bonillo, M., A., 2006, *Customer perception of Value: Literature Review and a New Conceptual Framework*, *Journal of Customer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, vol. 19, s. 40 – 58
- 278) Sánchez-Fernández, R., Iniesta-Bonillo, M., A., Holbrook, M.B., 2009, *The Conceptualisation and Measurement of Consumer Value in Services*, *International Journal of Market Research*, vol. 51 no. 1, s. 93 – 113
- 279) Sarstedt, M., Cheah, J-H., 2019 *Partial Least Squares Structural Equation Modeling Using SmartPLS: a Software Review*, *Journal of Marketing Analytics*, vol. 7, s. 196 – 202

- 280) Sarstedt, M., Henseler, J., Ringle, C. M., 2011, *Multigroup Analysis in Partial Least Squares (PLS) Path Modeling: Alternative Methods and Empirical Results*, *Advances in International Marketing*, vol. 22, s. 195 – 218
- 281) Sarstedt, M., Ringle, Ch. M, Hair, J., 2017, *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*, *Handbook of Market Research*
- 282) Schertzer, S. M. B., Schertzer, B. C., Dweyer, R., 2013, *Value in Professional Service Relationships*, *Journal of Business Industrial Marketing*, 28 no. 8, s. 607–619
- 283) Schieblon, C., 2009, *Marketing für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer*. Springer Gabler, Düsseldorf
- 284) Schmenner, R., 1986, *How Can Service Businesses Survive and Prosper*, *Management Review*, vol. 27 no 3, s. 21 – 32
- 285) Schreiber, J., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., King, J., 2006, *Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: a Review*, *Journal of Educational Research*, vol. 99, no 6, s. 323 - 338
- 286) Schroeder, J., Bartosik-Purgat, M., Mruk H., 2013, *Międzynarodowe Badania Marketingowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
- 287) Schumann, J. H., Wangenheim, F. V., Stringfellow, A., Yang, Z., Praxmarer, S. Jimenez, F. R., Blazevic, V., Shannon, R. M., Shainesh, G., Komor, M., 2010, *Drivers of Trust in Relational Service Exchange: Understanding the Importance of Cross-Cultural Differences*, vol. 13 no. 4, s. 453 – 468
- 288) Sciavicco, L., B., 2014, *If You Can't Trust Your Lawyer, Who Can You Trust?: Why Conflicts of Interest and Client Loyalty Require an Exception to the Intra-Firm Attorney-Client Privilege for Current Clients*, *Georgia Law Review*, vol. 48 no. 4, s. 1225 – 1262
- 289) Sharma, N., Patterson, P. G., 1999, *The Impact of Communication Effectiveness and Service Quality on Relationship Commitment in Consumer, Professional Services*, *Journal of Services Marketing*, vol. 13 no. 2, s. 151 – 170
- 290) Sharp, B., 1996, *Brand Equity and Market-Based Assets of Professional Service Firms*, 1996, *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 13 no. 1, s. 3 – 13
- 291) Sheth, J., Newman, B., Gross, L., 1991, *Why We Buy What We Buy: a Theory of Consumption Value*, *Journal of Business Research*, vol. 22 no. 2, s. 159 – 170
- 292) Sheth, J., Uslay, C., 2007, *Implications of the Revised Definition of Marketing: from Exchange to Value Creation*, *American Marketing Association*, vol. 26 no. 2, s. 302 – 307

- 293) Serafini, G., Parmigiani, B., Amerio, A., Sher, L., Amore, M., 2020, *The Psychological Impact of COVID-19 on the Mental Health in the General Population*, An International Journal of Medicine, vol. 113, no. 8, s. 529 – 535
- 294) Sidorchuk, R., 2015, *The Concept of “Value” in the Theroy of Marketing*, Asian Social Science, vol. 11 no. 9, s. 320 – 325
- 295) Sieg, J. H., Fischer, A., Wallin, M. W., von Krogh, G., 2012, *Proactive Diagnosis: How Professional Service Firms Sustain Client Dialogue*, Journal of Service Management, vol. 23 no. 2, s. 253–278
- 296) Sinha, I., DeSarbo, W. S., 1998, *An Integrated Approach toward the Spatial Modeling of Perceived Customer Value*, Journal of Marketing Research, vol. 35, no. 2, s. 236 – 349
- 297) Singhapakdi, A., Rao, C. P., Vitell, S. J., 1996, *Ethical Decision Making: an Investigation of Services Marketing Professionals*, Journal of Business Ethics, 15 no. 6, 635–644
- 298) Sirdesmukh, D., Singh, J., Sabol, B., 2002, *Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges*, Journal of Marketing, vol. 66 no. 1, s. 15 – 37
- 299) Sirohi, N., McLaughlin, E. W., Wittink, D. R., 1998, *A Model of Consumer Perceptions and Store Loyalty Intentions for a Supermarket Retailer*, Jpurnal of Retailing, vol. 74, no. 2, s. 223 – 245
- 300) Skjølvsvik, T., 2017, *The Impact of Client-Professional Relationships in Ex Ante Value Creation: A Service-Dominant Logic Perspective*, Journal of Business-to-Business Marketing, vol. 24 no. 3, s. 183–199
- 301) Skoufias, E., 2003, *Economic Crises and Natural Disasters: Coping Strategies and Policy Implications*, World Development, vol. 31 no. 7, s. 1087 – 1102
- 302) Slater, S., F., Narver, J., C., 2000, *Intelligence Generation an Superior Customer Value*, Journa of the Academy of Marketing Science, vol. 28, no. 1, s. 120 – 127
- 303) Sławińska, M., Witczak, H., 2012, *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
- 304) Smith, A., 1759, *Teoria uczuć moralnych*, PWN, Warszawa
- 305) Smith, B., Colgate, M., 2007, *Customer Value Creation: a Practical Framework*, Journal of Marketing Theory and Practice, vol. 15 no. 1, s. 7 – 23
- 306) So, M., Sculli, D., 2002, *The Role of Trust, Quality, Value and Risk in Conducting E-Business*, Industrial Management and Data Systems, vol. 102, vol. 9, s. 503 – 512

- 307) Solomon, M. R., Surprenant, C. F., Czepiel, C. F., Gutman, E. G., 1985, *A Role of Theory Perspective on Dyadic Interactions: the Service Encounter*, Journal of Marketing, vol. 49 no. 1, s. 99 – 111
- 308) Sonmez, M., Moorhouse, A., 2010, *Purchasing Professional Services: Which Decision Criteria? Management Decision*, vol. 48 no.2, s. 189–206
- 309) Spohrer, J., Maglio, P. P., 2008, *The Emergence of Service Science: Toward Systematic Service Innovations to Accelerate Co-Creation Value*, Production and Operations Management, vol. 17 no. 3, s. 238–246
- 310) Stabell, C. B., Fjeldstad, Ø. D., 1998, *Configuring Value for Competitive Advantage: on Chains, Shops, and Networks*, Strategic Management Journal, no. 19, s. 413–437
- 311) Standing, S., Standing. C., 2015, *Service Value Exchange in B2B Electronic Marketplace*, Journal of Business and Industrial Marketing, vol. 30 no. 6, s. 723 – 732
- 312) Stahl, H., K., Matzler, K., Hinterhuber, H., H., 2003, *Linking Customer Lifetime Value with Shareholder Value*, Industrial Marketing Management, vol. 32, s. 267 – 279
- 313) Stangl, B., Kastner, M., Prayag, G., 2017, *Pay-What-You-Want for High-Value Priced Services: Differences between Potential, New, and Repeat Customers*, Journal of Business Research, no. 74, s. 168–174
- 314) Stewart, H., Hope, C., Muhlemann, A., 1998, *Professional Service Quality. A Step Beyond Other Services?*, Journal of Retailing and Consumer Services, 5 no.4, s. 209–222
- 315) Stępień, B., 2013, *Creating Value for Customer on International Scale – form Host Country Perspective*, Journal of Economics, Business and Management, vol. 1 no. 1, s. 129 – 133
- 316) Stępień, B., 2016, *Zasady pisania tekstów naukowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., Warszawa
- 317) Stępień, B., Jeszka, A., 2016, *Rola Schematu Analitycznego w Tworzeniu Tekstu Naukowego – Przykład Badania Łańcuchów Dóbr Luksusowych*, Studia Oeconomica Posnaniensia, vol. 4 no. 1, s. 76 – 88
- 318) Stępień, B., 2017, *In Search of Apprehending Customers' Value Perception*, International Journal of Management and Economics, vol. 53 no. 1, s. 99 – 117
- 319) Stępień, B., 2019, *Wartość luksusu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa

- 320) Still, J., Komulainen, H., Nätti, S., 2018, *Contextual Layers of Service Experience in Professional Business Services*, Journal of Business and Industrial Marketing, 33 no. 8, s. 1114–1124
- 321) Strandvik, T., Heinonen, K., Vollmer, S., 2018, *Revealing Business Customers' Hidden Value Formation in Service*, Journal of Business and Industrial Marketing, no. 11
- 322) Swart, J., Kinnie, N., 2010, *Organisational Learning, Knowledge Assets and HR Practices in Professional Service Firms*, Human Resource Management Journal, vol. 20 no. 1, s. 64 – 79
- 323) Sweeney, J., C., Soutar, G. N., 2001, *Customer Perceived Value: the Development of a Multiple Item Scale*, Journal of Retailing, vol. 77, s. 203 – 220
- 324) Suhr, D., 2014, *Exploratory or Confirmatory Factor Analysis*, The SAGE Dictionary of Quantitative Management Research, s. 111 – 116
- 325) Sykuna, S., 2019, *Etyka Prawnicza. Zagadnienia podstawowe*, C.H. Beck, Warszawa
- 326) Szymura-Tyc, M., 2004, *Marketing we Współczesnych Procesach Tworzenia i Dostarczania Wartości Klientom*, Acta Universitatis Lodziensis, vol. 179, s. 207 – 213
- 327) Szymura-Tyc, M., 2006, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice
- 328) Szymura-Tyc, M., 2009, *The Role of Marketing Intellectual Capital in Creating Competitive Advantage in the International Market – Theoretical Assumptions and Empirical Evidence of Polish Firms Competing in the European Markets*, Journal of Economics and Management, vol. 6, s. 162 – 186
- 329) Taylor, S., 1993, *The Roles of Service Quality, Consumer Satisfaction, and Value in Quinn's (1992) Paradigm of Services*, Journal of Marketing Theory and Practice, vol. 2 no. 1, s. 14 – 26
- 330) Terblanche, N., 2014, *Some Theoretical Perspectives of Co-creation and Co-production of Value by Customers*, Acta Commercii, vol. 14, no. 2, s. 1
- 331) Thaler, R., 2015, *Misbehaving*, Pantheon Verlag, München
- 332) Trasorras, R., Weinstein, A., Abratt, R., 2009, *Value, Satisfaction, Loyalty and Retention in Professional Services*, Marketing Intelligence & Planning, vol. 27 no. 5, s. 615–632

- 333) Trinh, T., Kachitvichyanukul, V., Khang, D., 2014, *The Co-Production Approach to Service: a Theoretical Background*, Journal of the Operational Research Society, vol. 65 no. 2, s. 161 – 168
- 334) Ulaga, W., 2001, *Customer Value in Business Markets: an Agenda for Inquiry*, Industrial Marketing Management, vol. 30 no. 4, s. 315 – 319
- 335) Ulaga, W., Chacour, S., 2001, *Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets*, Industrial Marketing Management, vol. 30 no. 6, s. 525 – 540
- 336) Ulaga, W., 2003, *Capturing Value Creation in Business Relationships: a Customer Perspective*, Industrial Marketing Management, vol. 32 no. 8, s. 677–693
- 337) Van der Valk, W., Rozemeijer, F., 2009, *Buying Business Services: Towards a Structured Service Purchasing Process*, Journal of Services Marketing, vol. 23, no. 1, s. 3 – 10
- 338) Van der Haar, J. W., Kemp, R. G. M., Omta, O., 2001, *Crealing Value that cannot be Copied*, Industrial Marketing Management, vol. 30, s. 627 – 636
- 339) Vargo, S. L., Lusch, R. F., 2004, *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, The Journal of Marketing, No. 68, s. 1–17
- 340) Vargo, S. L., Lusch, R. F., 2008, *Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36 no. 1, s. 1 – 10
- 341) Vargo, S. L., Lusch, R. F., 2016, *Institutions and Axioms: an Extension and Update of Service Dominant Logic*, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 44 no. 1, s. 5 – 23
- 342) Vinzi, V. E., Trinchera, L., Amato, S., 2010, *Handbook of Partial Least Squares*, V. E., Vinzi, L. Trinchera & S. Amato, Springer
- 343) von Nordenflycht, 2010, *What Is a Professional Service Firm? Toward a Theory and Taxonomy of Knowledge Intensive Firms*, Academy of Management Review, vol. 35 no. 1, s. 155–174
- 344) Walsh, G., Beatty, S. E., Holloway, B. B., 2015, *Measuring Client-Based Corporate Reputation in B2B Professional Services: Scale Development and Validation*, Journal of Services Marketing, vol. 29 no. 3, s. 173–187
- 345) Walter, A., Mueller, T., Helfert, G., 2000, *The Impact of Satisfaction, Trust, and Relationship Value on Commitment: Theoretical Considerations and Empirical Results*, The 16th IMP Conference, s. 1 – 18
- 346) Walter, A., Ritter, T., Gemünden, H., G., 2001, *Value Creation in Buyer-Seller Relationships*, Industrial Marketing Management, vol. 30, s. 365 – 377

- 347) Wang, Y., Po Lo, H., Chi, R., Yang, Y., 2004, *An Integrated Framework for Customer Value and Customer-Relationship-Management Performance: a Customer-Based Perspective from China*, *Managing Service Quality*, vol. 14 no. 2/3, s. 169 – 182
- 348) Wardell, C., Wynter, L., Helander, M., 2008, *Capacity and Value Based Pricing Model for Professional Services*, *Journal of Revenue and Pricing Management*, vol. 7 no. 4, s. 326 – 340
- 349) Watson, G., 2002, *Peter F. Drucker, Delivering Value to Customers*, *Quality Progress*, vol. 5, s. 55 – 61
- 350) Whittaker, G., Ledden, L., Kalafatis, S. P., 2007, *A Re-examination of the Relationship between Value, Satisfaction and Intention in Business Services*, *Journal of Services Marketing*, vol. 21 no. 5, s. 345–357
- 351) Wilden, R., Gudergan, S., Akaka, M. A., Averdung, A., Teichert, T., 2019, *The Role of Cocreation and Dynamic Capabilities in Service Provision and Performance: a Configurational Study*, *Industrial Marketing Management*, vol. 78 no. 3, s. 43–57
- 352) Williamson, O. E., 1993, *Calculativeness, Trust, and Economic Organization*, *Journal of Law and Economics*, vol. 36, no. 4, s. 453 – 486
- 353) Wilkins, D., B., Esteban Ferrer, M., 2018, *The Integration of Law into Global Business Solutions: The Rise, Transformation, and Potential Future of the Big Four Accountancy Networks in the Global Legal Services Market*, *Law & Inquiry*, vol. 43, No. 3, s. 981 – 1026
- 354) Woo, K., Ennew, C., 2005, *Measuring Business-to-Business Professional Service Quality and its Consequences*, *Journal of Business Research*, vol. 58 no. 9, s. 1178 – 1185
- 355) Woodall, T., 2003, *Conceptualising ‘Value for the Customer’: an Attributional, Structural and Dispositional Analysis*, *Academy of Marketing Science Review*, vol. 12, s. 1-42
- 356) Woodruff, R., 1997, *Customer Value: the Next Source for Competitive Advantage*, *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 25, no. 2, s. 139 – 153
- 357) Woodruff, R. B., Flint, D. J., 2003, *Research on Business-To-Business Customer Value and Satisfaction*, In *Advances in Business Marketing and Purchasing*, s. 515–547
- 358) Yadav, S., Agrawal, V., Khandelwal, U., Tripathi, 2018, *Customer Satisfaction and Loyalty Relationship, the Mediating Role of Trust*, *Journal of Marketing Management*, vol. 17, no. 2, s. 38 – 57

- 359) Yang, Z., Peterson, R., 2004, *Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: the Role of Switching Costs*, *Psychology and Marketing*, vol. 21 no. 10, s. 799 – 822
- 360) Yi, Y., Gong, T., 2013, *Customer Value Co-creation Behavior: Scale Development and Validation*, *Journal of Business Research*, vol. 66 no. 6, s. 1279 – 1284
- 361) Yim, C. K. (Bennett), Chan, K. W., Lam, S. S. K., 2012, *Do Customers and Employees Enjoy Service Participation? Synergistic Effects of Self- and Other-Efficacy*, *Journal of Marketing*, vol. 76 no. 6, s. 121–140
- 362) Zabkar, V., Brencic, M., 2004, *Values, Trust and Commitment in Business-to-Business Relationships: a Comparison of Two Former Yugoslav Markets*, *International Marketing Review*, vol. 21, no. 2
- 363) Zaborek, P., Mazur, J., 2017, *Exploring Links Between Engaging Customers in Value Co-Creation and Product Innovativeness*, *International Journal of Management and Economics*, vol. 53 no. 3, s. 82 – 106
- 364) Zeithaml, V., Parasuraman, A., Berry, L., 1985, *Problems and Strategies in Services Marketing*, *Journal of Marketing*, vol. 49 no. 2, s. 33 – 46
- 365) Zeithaml, V., 1988, *Customer Perceptions of Price, Quality and Value: a Means-End Model and Synthesis of Evidence*, *Journal of Marketing*, vol. 52 no. 7, s. 2 – 22
- 366) Zieliński, M., 2019, *Zaufanie w relacjach Business-to-Business. Perspektywa Dynamiczna*, Wydawnictwo UEP Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań

Akty prawne:

- 1) Obwieszczenie Naczelnej Rady Adwokackiej z dnia 27 lutego 2018 r., w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu Zbioru Zasad Etyki Adwokackiej i Godności Zawodu (Kodeks Etyki Adwokackiej)
- 2) Rozporządzenie z 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), Dz.U., nr 251, poz. 1885
- 3) Rozporządzenie Rady Ministrów z 4 września 2015 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług (PKWIU). Dz.U. poz. 1676
- 4) Ustawa z 26 maja 1982 r. Prawo o adwokaturze, Dz.U. nr 16, poz. 124
- 5) Ustawa z 6 lipca 1982 r. o radcach prawnych, Dz.U., nr 19, poz. 145

- 6) Załącznik do uchwały Nr 3/2004 Nadzwyczajnego Krajowego Zjazdu Radców Prawnych z dnia 22 listopada 2014 r.

Adresy internetowe:

- 1) AMA, 2019, <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/> [dostęp: 15.09.2019]
- 2) AngelList 2019, <https://angel.co/legal/jobs> [dostęp: 16.02.2019]
- 3) Bank Danych Makroekonomicznych, 2020, *Usługi biznesowe*, <https://bdm.stat.gov.pl> [dostęp: 06.03.2021]
- 4) Berry, L., Scott, W., Wilmet, J., 2015, *When the Customer Is Stressed*, Harvard Business Review, <https://hrb.org/2015/10/when-the-customer-is-stressed> [dostęp: 20.11.2017]
- 5) Bieńkowski, R., 2017, Startupy prawnicze coraz bardziej aktywne na rynku, 27 grudnia, <https://www.prawo.pl/prawnicy-sady/startupy-prawnicze-coraz-bardziej-aktywne-na-ryнку,186101.html> [dostęp: 12.02.2019]
- 6) Business Research Company, 2021, <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/legal-services-market> [dostęp: 07.03.2021]
- 7) Bydgoszcz, 2020, <http://bydgoszcz.uw.gov.pl/pl/gospodarka.html>, [dostęp: 29.06.2020]
- 8) CCBE, 2018, https://www.ccbe.eu/fileadmin/speciality_distribution/public/documents/Statistics/EN_STAT_-2018_Number-of-lawyers-in-European-countries.pdf [dostęp: 25.10.2019]
- 9) Chambers & Partners, 2017, <http://www.chambersandpartners.com> [dostęp: 05.02.2017]
- 10) DAS, 2018, Problemy prawne Polaków, <https://das.pl/aktualnosci/raport-problemy-prawne-polakow-2018/> [dostęp: 03.01.2021]
- 11) eRegion, 2020, <http://eregion.wzp.pl/obszary/gospodarka>, [dostęp: 29.06.2020]
- 12) Eurostat 2015, Statystyczna klasyfikacja działalności gospodarczej (NACE), https://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nomenclatures/index.cfm?TargetUrl=LST_NOM_DTL&StrNom=NACE_1_1&StrLanguageCode=PL&IntPcKey=612615&IntResult=1&StrLayoutCode=&IntCurrentPage=1 [dostęp 05.10.2019]
- 13) Eurostat 2021, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Professional,_scientific_and_technical_activity_statistics_-_NACE_Rev._2#Structural_profile [dostęp 07.03.2021]

- 14) Ernst & Young, 2017, *EY's Attractiveness Survey Poland*, <https://www.ey.com/pl/pl/issues/business-environment/ey-attractiveness-survey-2017-poland#section1> [dostęp: 16.02.2019]
- 15) Global Legal Services, 2017, <https://www.businesswire.com/news/home/20170504005920/en/Global-Legal-Services-Market-Report-2017---Research-and-Markets> [dostęp: 03.01.2021]
- 16) GUS, 2020a, *Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2018 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/dzialalnosc-gospodarcza-przedsiębiorstw-z-kapitałem-zagranicznym-w-2019-roku,26,3.html> [dostęp: 06.03.2021]
- 17) GUS, 2020b, *Pracujący w gospodarce narodowej w 2017 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/zatrudnienie-i-wynagrodzenia-w-gospodarce-narodowej-w-pierwszym-kwartale-2020-roku,1,38.html> [dostęp: 01.08.2020]
- 18) GUS, 2021, *Roczne wskaźniki makroekonomiczne*, <http://stat.gov.pl/wskazniki-makroekonomiczne/> [dostęp: 06.03.2021]
- 19) Johnson, Ch., *Getting it right in Poland, Focus Europe*, 2016, <http://www.international.law.com/id=1202745465468/Getting-It-Right-in-Poland?slreturn=20170705125554> [dostęp: 16.02.2018]
- 20) Lubuskie, 2020, <http://lubuskie.pl/strona-glowna/zalatw-sprawe/menu-gospodarka/portret-gospodarczy-województwa/>, [dostęp: 29.06.2020]
- 21) Mruk, 2020, <http://mruk.edu.pl/wartosci-one-sa-kamieniem-wegielnym-w-spolnoczeniu/> [dostęp: 17.04.2021]
- 22) NPB, 2018, *Zagraniczne Inwestycje Bezpośrednie w Polsce w 2019 roku*, https://www.nbp.pl/publikacje/zib/zib_2019_n.pdf [dostęp: 06.03.2021]
- 23) NRA, 2019, <https://www.adwokatura.pl/z-zycia-nra/polacy-wybijaja-fora-internetowe-zamiast-prawnika-badania-nra/>, [dostęp: 04.03.2021]
- 24) OECD, 2021, *FDI flows*, <https://data.oecd.org/fdi/fdi-flows.htm> [dostęp: 07.03.2021]
- 25) PAIH, 2019, *Polska Agencja Inwestycji i Handlu Polska w liczbach*, https://www.paih.gov.pl/polska_w_liczbach [dostęp: 17.02.2019]
- 26) Pomorskie, 2020, <https://investinpomerania.pl/dlaczego-pomorskie/gospodarka-regionu/>, [dostęp: 29.06.2020]
- 27) Radca prawny 2018, <http://radcaprawny.media/archiwum/praktyka/jak-przezyc-narzynku-rosnacej-konkurencji-uslug-prawnych/> [dostęp 15.10.2019]

- 28) Rynek Prawniczy, 2018, *Think Legal – nowy butik transakcyjny*, <http://rynekprawniczy.pl/2018/10/29/think-legal-nowy-butik-transakcyjny/> [dostęp: 16.02.2019]
- 29) Rzeczpospolita, 2017, *Wstępne wyniki egzaminów na aplikacje prawnicze*, <https://www.rp.pl/Aplikacjeegzaminy/310029950-Wstepne-wyniki-egzaminow-na-aplikacje-prawnicze.html> [dostęp: 16.02.2019]
- 30) Rzeczpospolita, 2018a, *Wstępne wyniki egzaminów na aplikacje prawnicze 2018*, <https://www.rp.pl/Aplikacjeegzaminy/310019927-Wstepne-wyniki-egzaminow-na-aplikacje-prawnicze-2018.html> [dostęp: 16.02.2019]
- 31) Rzeczpospolita, 2018b, <https://www.rp.pl/Rankingi/305019990-Co-wynika-z-Rankingu-Kancelarii-Prawnych-Rzeczpospolitej-z-ostatnich-10-lat.html> [dostęp 15.10.2019]
- 32) Rzeczpospolita, 2019, *Rynek usług prawnych 2018 / 2019*, Rzeczpospolita
- 33) Rzeczpospolita, 2020, <https://www.rp.pl/Aplikacjeegzaminy/309299939-Egzamin-na-aplikacje-2020-wstepne-wyniki-i-zestawy-pytan-testowych.html> [dostęp: 10.03.2011]
- 34) Rzeczpospolita, 2021, <https://www.rp.pl/Dodatki-Specjalne/312219890-Prognoza-dotyczaca-ryнку-usług-prawnych-na-2021-rok.html> [dostęp: 07.03.2021]
- 35) Statista 2019, <https://www.statista.com/statistics/605125/size-of-the-global-legal-services-market/>, [dostęp: 25.10.2019]
- 36) Statista, 2021, <https://www.statista.com/statistics/605125/size-of-the-global-legal-services-market/>, [dostęp: 06.02.2021]
- 37) Stowarzyszenie Doradców Prawnych, 2019, <http://www.doradcyprawni.org> [dostęp: 16.02.2019]
- 38) Wrot, 2020, <https://wrot.umww.pl/gospodarka/>, [dostęp: 29.06.2020]
- 39) Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 26 listopada 2003 r., SK 22/02, <http://trybunal.gov.pl/postepowanie-i-orzeczenia/wyroki/art/5558-kwalifikacje-doudzielania-porad-prawnych/> [dostęp: 01.02.2019]