



Uniwersytet Warszawski
Wydział Zarządzania

mgr Andrzej Kłosowski

**ATRYBUTY JAKOŚCI USŁUGI PRAWNICZEJ
- WERYFIKACJA EMPIRYCZNA**

Autoreferat rozprawy doktorskiej

Promotor

Prof. dr hab. Grzegorz Karasiewicz
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski

Recenzenci:

Prof. zw. dr hab. Wojciech Grzegorzcyk
Uniwersytet Łódzki

Prof. zw. dr hab. Roman Niestrój
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Warszawa, 2015

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	3
1. Cele pracy i hipotezy badawcze	6
2. Metodyka badań własnych	9
3. Wyniki badania.....	13
4. Ograniczenia i kierunki dalszych badań	24
5. Struktura pracy	27
6. Bibliografia – wybrane pozycje.....	30
7. Wykaz publikacji i wystąpień wygłoszonych na konferencjach naukowych.....	34

WPROWADZENIE

Współczesna gospodarka wkroczyła w stadium strukturalnej transformacji, którego przejawem jest, między innymi, dynamiczny rozwój sektora usług i postępujący proces tzw. *serwicyzacji* życia gospodarczego¹. Przejście gospodarek w krajach zindustrializowanych z orientacji produktowej na usługową jest postrzegane jako jeden z najważniejszych dzisiaj trendów w światowym biznesie². W ekonomicznie rozwiniętym świecie usługi zastępują produkty materialne jako podstawa kreowania bazy zatrudnienia, produktu narodowego brutto³ (PNB) oraz wartości dodanej (przyp. wł.). Przyczyniają się do rozwoju gospodarki w dwojaki sposób: bezpośrednio - stanowiąc stale rosnący składnik PNB oraz pośrednio – wpływając na wzrost produktywności pozostałych sektorów - na poziomie gospodarek krajowych w krajach UE-27 sektor usług wytwarza ponad 70% produktu krajowego brutto (PKB)⁴.

Aktywność podmiotów sektora usług stale wzrasta, o czym świadczą spełniane przez ten sektor różnorodne funkcje. Heterogeniczny charakter sektora usług wynika głównie z faktu integrowania działalności o charakterze gospodarczym i pozagospodarczym⁵. Produkt jest w tym ujęciu zaledwie źródłowym zasobem i wehikulem przekazywania specjalistycznych kompetencji. Dopiero konsumpcja i użytkowanie produktu tworzy wartość dla nabywcy. Taki punkt widzenia powoduje, że wszystkie produkty stają się usługami⁶.

W Polsce w 2013 r. wartość dodana brutto wytworzona przez podmioty prowadzące działalności o charakterze usługowym stanowiła 63,4% wartości dodanej brutto całej gospodarki narodowej⁷. W ostatnich latach wśród działalności usługowych obserwowany jest dynamiczny rozwój rynku usług związanych z obsługą działalności gospodarczej, potocznie zwanych usługami biznesowymi. Do podmiotów świadczących usługi biznesowe należy

¹ Por. J. Matysiewicz, D. Babińska, S. Smyczek, *Sektor usług profesjonalnych, usieciowienie, umiędzynarodowienie i dyfuzja wiedzy*, Wyd. Placet, Warszawa 2014, s. 33.

² P. Jiang, B. Rosenbloom, *Customer Intention to Return Online: Price Perception, Attribute-Level Performance, and Satisfaction Unfolding Over Time*, *European Journal of Marketing*, 39 (1/2) 2005, s. 150-174.

³ Por. D.E. Bowen, R. Hallowell, *Suppose We Took Service Seriously? An Introduction to the Special Issue*, *Academy of Management Executive*, 16 (4) 2002, s. 1-5.

⁴ Por. A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J.W. Wiktor, *Marketing usług*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 11.

⁵ Por. Cz. Niewadzi, *Sektor usług w kapitalizmie*, PWN, Warszawa 1982, s. 65.

⁶ Por. S. L. Vargo, R. F. Lusch, *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, *Journal of Marketing*, 6 (1) 2004, s. 1-17.

⁷ Raport *Rynek wewnętrzny w 2013 r. Informacje i opracowania statystyczne*, Główny Urząd Statystyczny Departament Handlu i Usług Warszawa 2014, s. 19.

zaliczyć, między innymi, przedsiębiorstwa prowadzące działalność w ramach usług prawniczych.

W odniesieniu do kryterium rentowności działalności związane z usługami, przede wszystkim profesjonalnymi, takimi jak: działalność prawnicza i zarządzanie rynkami finansowymi należały do grupy najwyżej notowanych branż naszej gospodarki⁸. Najwyżej plasowane dziedziny działalności usługowej, wymagające specjalistycznej wiedzy z zakresu prawa i finansów, uzyskały na koniec 2009 roku wartość ogółem stopy zysku netto⁹ powyżej 25%. W przypadku działalności prawniczej stopa ta zwiększyła swój poziom w ciągu dekady, z 14,36% w 1999 roku do 26,76% w 2009 roku¹⁰.

Dynamiczny rozwój sektora usług profesjonalnych w Polsce stwarza zapotrzebowanie na wnikliwe analizy i oceny zachowań podmiotów rynkowych funkcjonujących w tym sektorze. W wyniku zachodzących przemian o charakterze makroekonomicznym daje się obserwować swoista ewolucja orientacji w kształtowaniu relacji pomiędzy przedsiębiorstwami usługowymi i ich klientami. Zrozumienie i wychodzenie na przeciw potrzebom konsumentów jest prawdopodobnie najważniejszym źródłem budowania i uzyskania przewagi konkurencyjnej. Satysfakcja klientów stała się zatem istotnym celem strategii korporacyjnych¹¹. Wyniki badań wskazują, że istnieje bezpośrednia pozytywna relacja pomiędzy satysfakcją klientów a ostatecznym rezultatem finansowym¹². Głównymi czynnikami kształtującymi preferencje i decydującymi o intencjach powtórnego zakupu są satysfakcja klienta i wartość postrzegana¹³. Orientacja na zadowolenie klienta staje się znaczącym wyzwaniem dla przedsiębiorstw i kreuje specyficzny jakościowy aspekt marketingowy relacji klient – usługodawca.

⁸ Por. A. Kałowski, J. Wysocki, *Zmiany strukturalne w gospodarce polskiej*, Katedra Zarządzania Innowacjami, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, [On-line]. Protokół dostępu: http://zif.wzr.pl/pim/2012_1_2_24.pdf, wejście: 22.10.2014.

⁹ Nazwa wskaźnika zaczerpnięta ze źródła (przyp. 6) w brzmieniu oryginalnym; w odniesieniu do powszechnie stosowanej nomenklatury w określaniu wskaźników finansowych stopę zysku należy interpretować jako marżę zysku netto wyrażoną stosunkiem zysków netto do przychodów ze sprzedaży.

¹⁰ Por. Ibidem, s. 7.

¹¹ Por. C. Homburg., N. Koschate, W.D. Hoyer, *Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay*, *Journal of Marketing*, 69 (2) 2005, s. 84-96.

¹² E.W. Anderson, C. Fornell, R.T. Rust, *Customer Satisfaction, Productivity and profitability: differences between goods and services*, *Marketing Science*, 16 (2) 1997, s. 129-45.

¹³ P.K. Hellier, G.M. Geursen, R.A. Carr, J.A. Richard, *Customer repurchase intention: a general structural equation model*, *European Journal of Marketing*, 37 (11/12) 2003, s. 1762-1800.

Przyjmując za podstawę analizy perspektywę zewnętrzną, jakość usług należy rozumieć jako funkcję spełnienia oczekiwań klienta w zakresie usługi oferowanej przez usługodawcę. Owa perspektywa, opiera paradygmat jakości usług na kanonie relacyjnym i interakcyjnym wiążąc ją nie tylko z potrzebami, ale również oczekiwaniami i wymaganiami klienta jako determinantami finalnej percepcji jakości. W tej orientacji jakość bywa określana jako rezultat konfrontacji oczekiwań z otrzymanym produktem (usługą). Takie podejście kreuje konwencję relacyjną, która eksponuje dwa aspekty wiążące klienta z usługodawcą. Z jednej strony jest to współdziałanie klienta w tworzeniu produktu, jakim jest usługa, z drugiej zaś aspekt konfrontacyjny zderzający dwie perspektywy oceny produktu (usługi): wewnętrzną (usługodawcy) i zewnętrzną (klienta). Rezultatem konfrontacji tych dwóch perspektyw jest rynkowa weryfikacja jakości usługi, na podstawie której dokonuje się ocena jej rzeczywistej wartości dla klienta. Rozbieżności w postrzeganiu jakości i jej oceny przez pryzmat obu perspektyw prowadzą do powstania swego rodzaju luk, które stanowią podstawowy obszar badawczy dysertacji, zarówno w sensie określenia ich istoty (merytoryki), jaki i wyskalowanej rozpiętości. Stąd również wywodzi się inspiracja do empirycznego zbadania i porównania atrybutów jakości usługi prawniczej w rozumieniu różnych operatów badawczych reprezentujących zarówno punkt widzenia usługodawców, jak i adresatów oferty.

Podjęcie tematu wydaje się ważne również ze względu na brak w polskiej literaturze badań i opracowań empirycznych poświęconych tematyce jakości usług prawniczych. Problematyka jawi się tym bardziej istotna, że rynek usług prawniczych jest klasycznym przykładem rynku, na którym marketing rzadko jest kojarzony z dostarczaniem specjalistycznych usług klientom kancelarii prawniczych¹⁴, a ograniczenia formalne, środowiskowe i kulturowe powodują, że koncepcje i instrumenty marketingowe typowe dla innych podmiotów, w przypadku tego rynku nie znajdują zastosowania lub uznania wśród praktyków branży. Rosnąca konkurencja oraz rewolucja w zakresie technologii informacyjnych sprawiły, iż tradycyjne formy marketingu nie odpowiadają już w pełni wymogom współczesnego otoczenia rynkowego. W tej sytuacji wydaje się prawdopodobne, że zarówno materiał badawczy zawarty w pracy oraz jego wartość dla aplikacji praktycznych będą stanowić podwalinę nowego podejścia do kwestii jakości usług prawniczych i jej wymiaru marketingowego.

¹⁴ Por. A. Panett, *Zarządzanie firmą prawniczą*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 97.

1. CELE PRACY I HIPOTEZY BADAWCZE

Pomiędzy jakością oferowaną przez usługodawców a postrzeganą przez klientów występują luki określone przez sytuacje, w których jakość dostarczana (perspektywa wewnętrzna) odbiega od oczekiwanej przez klienta (perspektywa zewnętrzna). Większość przedsiębiorstw usługowych błędnie ocenia istotność zmiennych wiążących się z percepcją jakości przez klientów, tj. przecenia wagę zmiennych dotyczących produktu, a nie docenia zmienne związane z obsługą. Na podstawie obserwacji i wiedzy autora można zaryzykować stwierdzenie, że większość kancelarii prawniczych nie prowadzi bieżących dociekań w zakresie dostosowania oferty do zmieniających się oczekiwań klientów, a instrumenty marketingu relacyjnego, w tym zarządzanie jakością usług, nie znajdują żadnego zastosowania w ich praktyce lub tylko zastosowania intuicyjne.

Zarówno analiza literatury przedmiotu, jak i kontakty z firmami prawniczymi i ich klientami pozwalają sądzić, że występują (pomiędzy nimi) rozbieżności w postrzeganiu istotnych czynników oceny jakości usług zarówno w sensie ich formułowania, jak i hierarchizowania. Dotychczas nie podjęto, znanej autorowi, próby usystematyzowania wiedzy na ten temat. Tymczasem, **określenie rzeczywistych przesłanek oceny** wydaje się **niezbędne w celu usystematyzowania modelowych czynników determinujących jakość usług prawniczych i stanowi podstawowy problem (cel) badawczy dysertacji.**

Wobec znaczenia jakości dla budowania przewagi konkurencyjnej w sferze usług prawniczych zdefiniowany powyżej główny cel badawczy pracy stanowił podstawę do sformułowania szczegółowych problemów badawczych, pozwalających eksplikować charakter badań:

1. Pierwszy z nich to **określenie istoty jakości usług prawniczych poprzez identyfikację specyficznych atrybutów ją determinujących w ocenie uczestników procesu usługowego zarówno z perspektywy wewnętrznej (kancelarie) jak i zewnętrznej (klienci).**
2. Drugim celem jest **wyznaczenie hierarchii ważności agregatów atrybutów determinujących jakość usług prawniczych w ocenie przedstawicieli poszczególnych operatów badawczych: kancelarii prawniczych - PRAWNIKÓW (perspektywa wewnętrzna), praktyków obrotu gospodarczego będących klientami kancelarii – Menedżerów (perspektywa zewnętrzna) oraz w ramach badania uzupełniającego –**

STUDENTÓW ostatnich lat kierunków prawniczych (badanie uzupełniające - próba prognozy trendów w podejściu do zagadnienia jakości usług prawniczych w związku ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu rynkowym – np. nowe technologie).

W oparciu o analizę literatury i obserwacje własne autora dysertacji sformułowano następujące **hipotezy badawcze**, które zostały zweryfikowane w części empirycznej rozprawy:

1. **Hipoteza pierwsza (I.)** zakłada, że jakość modelowej usługi prawniczej można opisać za pomocą pięciu agregatów¹⁵, na które składa się zestaw osobliwych cech (skal) określających istotę jakości usługi prawniczej: materialność, niezawodność, reagowanie, kompetencja, empatia.

2. **Hipoteza druga (II.)** sugeruje dla poszczególnych operatów badawczych uszeregowanie (wartościowanie) agregatów cech jakości usługi prawniczej według określonej, specyficznej dla każdego operatu, hierarchii ważności.
Hipotezę II przedstawiono w postaci szczegółowych rankingów ważności poszczególnych agregatów - od najważniejszego do najmniej ważnego - w ocenie poszczególnych operatów badawczych; rankingi składają się jednocześnie na treść hipotez parcjalnych:
 - a. **H.II.1.** - dla Menedżerów: niezawodność (w.o.=7)¹⁶, kompetencja (w.o.=6), reagowanie (w.o.=4), materialność (w.o.=3), empatia (w.o.=1);
 - b. **H.II.2.** - dla Prawników: kompetencja (w.o.=7), niezawodność (w.o.=5), materialność (w.o.=4), reagowanie (w.o.=3), empatia (w.o.=2);
 - c. **H.II.3.** - dla Studentów: kompetencja (w.o.=6), niezawodność (w.o.=5), empatia (w.o.=4), reagowanie (w.o.=3), materialność (w.o.=1).

3. **Hipotezę trzecią (III.)** przedstawiono w postaci dwóch hipotez cząstkowych:

¹⁵ Agregacja cech została przeprowadzona w oparciu o analizę literatury oraz koncepcję metody SERVQUAL. Metoda SERVQUAL uwzględnia 5 agregatów cech determinujących jakość usług prawniczych: *materialność, niezawodność, reagowanie, kompetencja, empatia.*

¹⁶ „w.o.” – wartość oczekiwana.

H.III.1. Pomiędzy poszczególnymi operatami występują zasadnicze rozbieżności w pojęciu modelowej postaci usługi prawniczej wyrażające się różnymi wartościami sumarycznymi ocen ważności poszczególnych cech oraz ich agregatów, i tak:

- a. **H.III.1.A.** pomiędzy grupą usługodawców PRAWNICY i adresatów ich oferty Menedżerowie największa rozbieżność występuje w odniesieniu do agregatu Niezawodność,
- b. **H.III.1.B.** pomiędzy operatem PRAWNICY i operatem Studenti największa rozbieżność występuje w odniesieniu do agregatu Materialność,
- c. **H.III.1.C.** pomiędzy operatem Menedżerowie i operatem Studenti największa rozbieżność występuje w odniesieniu do agregatu Empatia.

Dla uzyskania pełniejszego obrazu różnic (rozbieżności) w ocenie ważności badanych agregatów występujących pomiędzy badanymi operatami postawiono hipotezę cząstkową:

H.III.2. Rozbieżności oceny poszczególnych cech i ich agregatów pomiędzy operatem PRAWNICY i Menedżerowie są mniejsze niż w przypadku operatów Studenti i Menedżerowie.

2. METODYKA BADAŃ WŁASNYCH

Specyfika rynku usług prawniczych narzuca konieczność zastosowania różnych metod badawczych w celu zweryfikowania sformułowanych hipotez.

Podczas realizacji celów pracy przeprowadzono szereg badań literaturowych i empirycznych. Wiodącym wątkiem przeglądu literatury, zarówno polskiej, jak i obcojęzycznej, związanym bezpośrednio z tematyką dysertacji jest identyfikacja i przegląd źródeł traktujących o jakości usług, jej istocie i atrybutach. Ze względu na walory naukowe, w tym źródłowy charakter dla opracowań modelowych, materiały zgromadzone na etapie przeglądu literatury odgrywają wiodącą rolę w procesie poznawczym i stanowią, obok danych pozyskanych w wyniku badań empirycznych główną grupę zasobów.

Nadrzędną intencją rozprawy doktorskiej jest realizacja wyznaczonych celów badawczych. Dla osiągnięcia tychże przeprowadzono szereg badań empirycznych oczekiwanej i postrzeganej jakości usług prawniczych. Przeprowadzone badania empiryczne skupiają się na określeniu istoty jakości usług prawniczych poprzez identyfikację specyficznych atrybutów ją determinujących w ocenie uczestników procesu usługowego oraz wyznaczeniu hierarchii ważności agregatów atrybutów determinujących jakość usług prawniczych w ocenie przedstawicieli poszczególnych operatów badawczych.

Badaniu poddano 150 respondentów podzielonych na trzy operaty badawcze. Pierwszą grupę tworzyli praktycy prawa (dalej: prawnicy), głównie pracownicy kancelarii, ale też prowadzący własną praktykę prawniczą. Drugą – praktycy obrotu gospodarczego¹⁷ - (menedżerowie), a trzecią studenci ostatnich lat kierunków prawniczych (studenci). Wszystkie grupy liczyły równą liczbę respondentów, po 50 osób.

W przypadku menedżerów ankieta dystrybuowana była metodą „śnieżnej kuli” (*snowball sampling*). To technika rekrutacji przydatna w badaniach stosunkowo trudno dostępnych grup społecznych. Ankieta dystrybuowana była wśród znajomych badacza w postaci papierowej lub poprzez e-mail (w postaci edytowalnego dokumentu Word). Znajomi badacza

¹⁷ Operat praktyków (uczestników) obrotu gospodarczego tworzą zarówno menedżerowie, jak i biznesmeni. Większą część populacji tego operatu stanowią menedżerowie (62%), w związku z czym, dla uproszczenia nomenklatury, zdecydowano określać ten operat zamiennie mianem „menedżerowie” i/lub „praktycy obrotu gospodarczego”.

przekazywali ją dalej swoim znajomym, a Ci kolejnym. Badani zwracali wypełnione ankiety bezpośrednio do badacza drogą internetową lub osobiście.

Taka technika oprócz oczywistych korzyści (m.in. szybkość, dostępność, efektywność kosztowa) ma także swoje słabości, wśród których należy wspomnieć nielosowy dobór próby polegający na rekrutacji uczestników przez innych uczestników, co może skutkować możliwością obciążenia próby ze względu na potencjalne podobieństwo badanych. Badacz jednak zadbał, aby zdecydowana większość ankiet została wypełniona przez osoby niezwiązane bezpośrednio z nim, co pomogło uniknąć efektu podobieństwa.

W przypadku drugiej badanej grupy - pracowników kancelarii prawniczych, wykorzystano ankietę internetową w postaci edytowalnego dokumentu Word wysyłanego do kancelarii prawniczych z listy rankingowej dziennika „Rzeczpospolita”. Takie określenie badanej populacji poprzez odniesienie się do zewnętrznego, obiektywnego zestawienia kancelarii prawniczych, pozwoliło na względnie losowy dobór kancelarii do badania. Dzięki temu uniknięto skrzywienia wyników ze względu na stricte celowy dobór badanych na przykład wyłącznie wśród lokalnych kancelarii. Ze względu na duże rozproszenie przestrzenne badanych kancelarii oraz konieczność elastycznego podejścia do terminu wypełnienia ankiet (ograniczona ilość czasu wolnego w pracy), wykorzystano internet jako sposób dotarcia do potencjalnych respondentów.

W przypadku trzeciej badanej grupy (studenci) ankiety w wersji papierowej zostały rozdane studentom kierunków prawniczych na warszawskich uczelniach UW i UKSW w salach wykładowych podczas zajęć. Grupy studentów do badania zostały wylosowane wśród studentów ostatnich roczników prawa. Za każdym razem badacz, po uzyskaniu od studentów zgody uczestników na wypełnienie kwestionariuszy, objaśnił cel badania i sposób wypełniania ankiety. Studenci wypełniali kwestionariusze samodzielnie na papierze podczas zajęć.

Każda grupa respondentów była ponadto identyfikowana przez zestaw kryteriów, które stanowiły jednocześnie metryczkę kwestionariusza badawczego.

Kontakt z respondentami był realizowany różnymi technikami: w przypadku prawników formularz rozsyłano do kancelarii drogą elektroniczną, dla operatu menedżerów zastosowano tzw. metodę „śnieżnej kuli”, a badanie grupy „studenci” zrealizowano metodą ankiety audytoryjnej.

Triangulacja metodyczna uzyskana poprzez zastosowanie zdywersyfikowanych technik badawczych i źródeł danych pozwoliła w efekcie na uzyskanie względnie wielostronnego obrazu zjawiska i stworzyła możliwość dokładniejszego wyjaśnienia problemu różnic w postrzeganiu modelowej jakości usług prawniczych przez poszczególne grupy respondentów.

Podstawowym narzędziem w badaniu był kwestionariusz SERVQUAL. Składa się on z dwóch części oraz metryczki. Pierwsza, podstawowa część kwestionariusza, zawiera 22 cechy determinujące jakość usługi prawniczej, których ważność z punktu widzenia respondenta jest oceniana w 7-wymiarowej skali typu Likerta. Klasyczna Skala SERVQUAL została uzupełniona o drugą część - ocenę względnej ważności pięciu podstawowych wymiarów (czynników), na które składają się 22 cechy wyróżnione w skali następujących agregatów: materialności, niezawodności, reagowania, kompetencji, empatii. Oprócz pytań badawczych, kwestionariusz zawierał wprowadzenie zawierające wyjaśnienie celu badania i techniki wypełnienia ankiety oraz metryczkę respondenta.

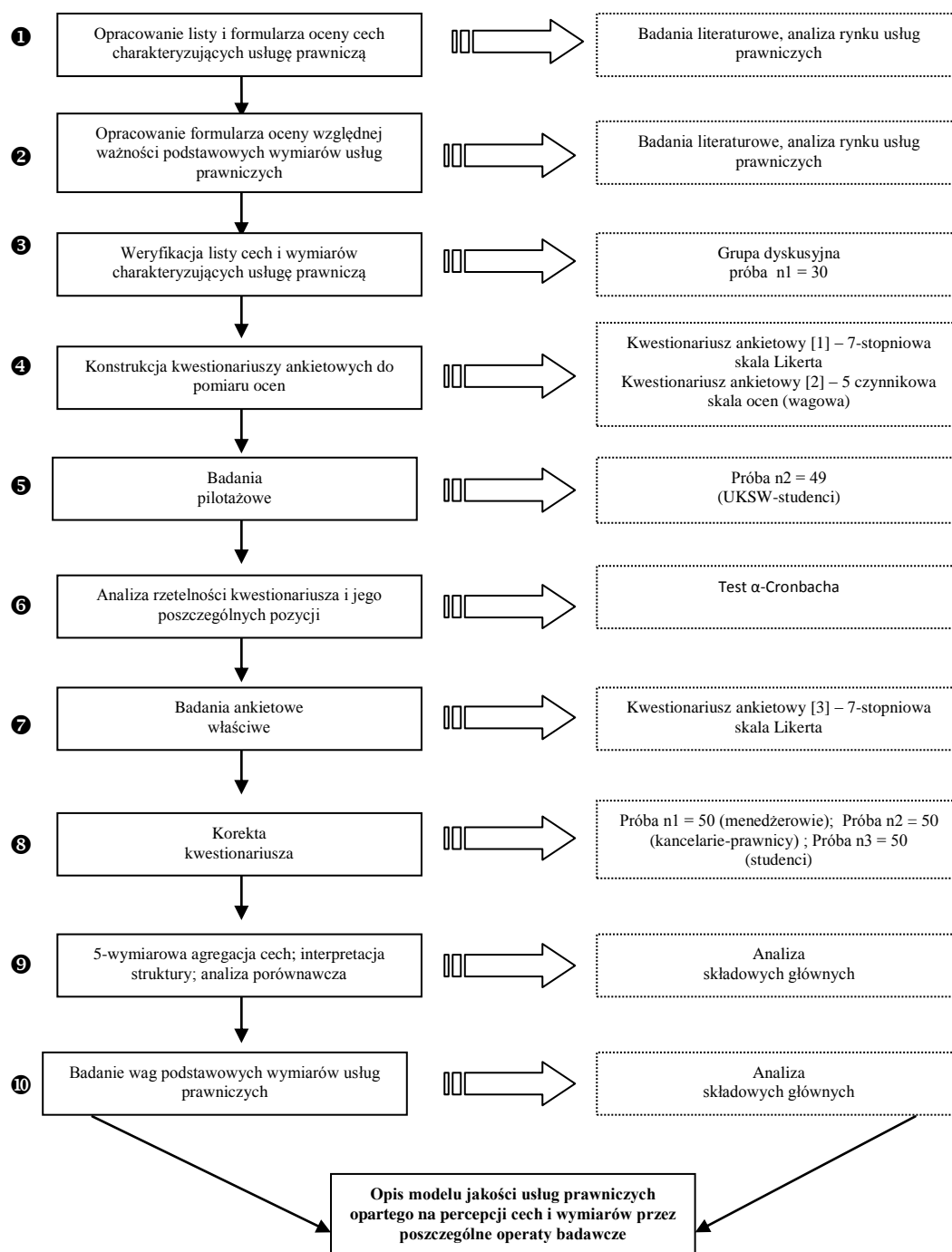
W celu weryfikacji rzetelności skal kwestionariusza SERVQUAL wykorzystano współczynnik Alfa Cronbacha - najpopularniejszą metodę analizy rzetelności skal.

Zastosowana w trakcie badań procedura badawcza miała na celu wyznaczenie charakterystyki sformułowanej według uprzednio opisanych kryteriów (22) oraz, po ich zagregowaniu – charakterystyki wymiarowej (5).

Analiza porównawcza wyników badań w obrębie poszczególnych operatów badawczych pozwoliła na identyfikację i zdefiniowanie luk występujących pomiędzy poszczególnymi kryteriami, ich grupami i wymiarami. Przyjęto również, że zgromadzone oceny zarówno pojedynczych, jak i zagregowanych cech reprezentują modelowe poziomy jakości usług prawniczych zarówno w rozumieniu oferty po stronie usługodawcy, jak i percepcji po stronie adresatów usług. Tak rozumiane obszary badawcze niejako narzuciły określoną procedurę badawczą, co obrazuje Rysunek 1.

Rysunek 1.

Procedura badawcza zastosowana w badaniu jakości usług prawniczych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie, M. Stoma, *Modele i metody pomiaru jakości usług*, Q&R Polska Sp. z o.o., Lublin 2012, s. 94.

3. WYNIKI BADANIA

W pierwszym kroku analiz statystycznych wykonano analizę rzetelności kwestionariusza SERVQUAL w ramach każdej z grup badanych. W analizie wykorzystano współczynnik Alfa Cronbacha (Tabela 4.1.).

Tabela 4.1.

Podsumowanie analizy rzetelności skali (Alfa Cronbacha) w poszczególnych grupach

Operat	Wskaźnik Alfa Cronbacha skali (α)				
	Materialność	Niezawodność	Reagowanie	Kompetencja	Empatia
Cała próba	0,807	0,665	0,735	0,460	0,620
Menedżerowie	0,789	0,460	0,587	0,002	0,377
Prawnicy	0,764	0,669	0,654	0,206	0,557
Studenci	0,859	0,724	0,815	0,727	0,759

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku czterech (Materialność, Niezawodność, Reagowanie, Empatia) spośród pięciu badanych agregatów uzyskano zadowalający poziom rzetelności skali. Jedynie wyniki odnoszące się do skali „Kompetencja” zachowywały rzetelność wyłącznie w grupie studentów, gdzie wskaźnik Alfa osiągnął poziom 0,727. W pozostałych grupach należy uznać, że skala nie osiągnęła zadowalającego poziomu rzetelności. Stąd zaleca się nieco bardziej ostrożną i wyważoną interpretację wyników związanych z tą skalą kwestionariusza SERVQUAL w grupach menedżerów oraz prawników.

Do kluczowych celów niniejszej pracy należało określenie istoty jakości usług prawniczych poprzez identyfikację specyficznych atrybutów ją determinujących [...] (Problem badawczy I.) oraz wyznaczenie hierarchii ważności agregatów atrybutów determinujących jakość usług prawniczych w ocenie kancelarii prawniczych (*prawnicy*), klientów (*menedżerowie*) oraz studentów ostatnich lat kierunków prawniczych (*studenci*).

Pierwszy z tych celów był ściśle powiązany z hipotezą I. zakładającą, że jakość „idealnej” (modelowej) usługi prawniczej można opisać - przy zachowaniu wymaganego poziomu rzetelności skali w odniesieniu do poszczególnych operatów badawczych – za

pomocą pięciu agregatów¹⁸, na które składa się zestaw osobliwych cech określających istotę jakości usługi prawniczej (skal):

- I. MATERIALNOŚĆ - *wygląd kancelarii, prezencja personelu, nowoczesne wyposażenie, lokalizacja,*
- II. NIEZAWODNOŚĆ - *terminowość, rzetelność, wykluczenie błędów, dokładność, niezawodność,*
- III. REAGOWANIE - *natychmiastowe reagowanie na potrzeby Klienta, dokładne informowanie klienta, kiedy usługa zostanie wykonana, stała chęć personelu do udzielenia pomocy klientowi, dostępność personelu dla klienta,*
- IV. KOMPETENCJA - *wysokie kwalifikacje i wiedza personelu, poczucie bezpieczeństwa (zaufanie), uprzejmość, atmosfera zaufania i pewności,*
- V. EMPATIA - *indywidualne podejście, dobra komunikacja, informowanie klienta o „innych możliwościach” , przewidywanie potrzeb klienta w przyszłości, dogodne godziny pracy.*

W celu weryfikacji tej hipotezy zostały stworzone wskaźniki agregatów pięciu kluczowych cech. Następnie wykonano opis statystyczny wyników SERVQUAL na podstawie poszczególnych pozycji (cech) i agregatów, dzięki któremu możliwe było określenie profilu oceny ze wskazaniem kluczowych cech. To umożliwiło opisanie usługi modelowej - „idealnej” pod względem oceny SERVQUAL według menedżerów, prawników i studentów. Tak więc, hipoteza I. została zweryfikowana pozytywnie.

Kolejnym etapem analizy była weryfikacja zakładanego wzorca sposobu oceniania usług prawniczych przez każdy z operatów badawczych. Nawiązywał on do drugiego z problemów badawczych - wyznaczenia hierarchii ważności agregatów cech determinujących jakość usług prawniczych. W celu rozwiązania problemu badawczego zweryfikowano hipotezę II. zakładającą, że wartościowanie poszczególnych agregatów cech jakości usługi prawniczej w ocenie badanych grup respondentów kształtuje się w odniesieniu do poszczególnych operatów badawczych zgodnie z przypuszczeniami autora. Analizy prowadzono w podziale na podgrupy MENEŻERÓW, PRAWNIKÓW i STUDENTÓW.

¹⁸ Agregacja cech została przeprowadzona w oparciu o analizę literatury oraz koncepcję metody SERVQUAL. Metoda SERVQUAL uwzględnia 5 agregatów cech determinujących jakość usług prawniczych: *materialność, niezawodność, reagowanie, kompetencja, empatia.*

Hipoteza II.1. zakładała dla operatu Menedżerowie uszeregowanie poszczególnych agregatów cech jakości usługi prawniczej według następującej hierarchii ważności:

- a. niezawodność (waga oczekiwana (w.o.) = 7),
- b. kompetencja (w.o. = 6),
- c. reagowanie (w.o.= 4),
- d. materialność (w.o.= 3),
- e. empatia (w.o.= 1).

Tabela 4.2.

Wyniki weryfikacji zakładanej hierarchii ważności agregatów cech determinujących jakość usług prawniczych w ocenie menedżerów (*uszeregowanie malejące wg wartości oczekiwanych*)

Agregat	Oczekiwane	Empiryczne	Wynik testu t dla 1 próby
Niezawodność	M=7,00	M=6,03; SD=0,44	t(49)=15,53; p<0,001
Kompetencja	M=6,00	M=5,42; SD=0,41	t(49)=10,19; p<0,001
Reagowanie	M=4,00	M=5,66; SD=0,49	t(49)=23,54; p<0,001
Materialność	M=3,00	M=4,34; SD=0,98	t(49)=9,67; p<0,001
Empatia	M=1,00	M=5,51; SD=0,46	t(49)=70,10; p<0,001

Źródło: Opracowanie własne.

Wśród badanych menedżerów zakładana hierarchia ważności agregatów stanowiąca hipotetyczny wzorzec sposobu oceniania usług prawniczych została zweryfikowana negatywnie w aspekcie wszystkich pięciu wskaźników. W przypadku MATERIALNOŚCI, REAGOWANIA i EMPATII założony wzorzec nie doceniał ważności agregatów. W odniesieniu do NIEZAWODNOŚCI i KOMPETENCJI okazało się, że zakładany wzorzec przeceniał ważność tych aspektów, a w praktyce menedżerowie okazali się niżej oceniać ważność tych kryteriów oceny jakości usług prawniczych.

Dla operatu badawczego PRAWNICZY hipoteza II.2. szereguje hierarchię ważności atrybutów jakości usługi prawniczej następująco:

- a. kompetencja (w.o.= 7),
- b. niezawodność (w.o.= 5),
- c. materialność (w.o.= 4),
- d. reagowanie (w.o.= 3),
- e. empatia (w.o. = 2).

Zakładana hierarchia ważności poszczególnych kryteriów oceny usług prawniczych przez prawników również musiała poddać się negatywnej weryfikacji, chociaż w przypadku jednego agregatu (MATERIALNOŚĆ) udało się prawidłowo przewidzieć ocenę prawników. Badani pracownicy kancelarii prawniczych istotnie wyżej niż zakładano cenili takie aspekty oceny swojej pracy jak NIEZAWODNOŚĆ, REAGOWANIE i EMPATIE. Nie doceniali natomiast (w porównaniu do zakładanego wzorca) ważności KOMPETENCJI w ocenie swojej pracy.

Tabela 4.3.

Wyniki weryfikacji zakładanej hierarchii ważności agregatów cech determinujących jakość usług prawniczych w ocenie kancelarii prawniczych - operat „Prawnicy” (*uszeregowanie malejące wg wartości oczekiwanych*)

AGREGAT	OCZEKIWANE	EMPIRYCZNE	Wynik testu t dla 1 próby
Kompetencja	M=7,00	M=5,75; SD=0,46	t(49)=19,46; p<0,001
Niezawodność	M=5,00	M=5,86; SD=0,54	t(49)=11,29; p<0,001
Materialność	M=4,00	M=4,18; SD=0,87	t(49)=1,45; p=0,152 (n.i.)
Reagowanie	M=3,00	M=5,22; SD=0,58	t(49)=26,89; p<0,001
Empatia	M=2,00	M=5,40; SD=0,49	t(49)=49,41; p<0,001

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku operatu STUDENCI hierarchia założona w treści hipotezy II.3. przedstawia się następująco:

- a. kompetencja (w.o.= 6),
- b. niezawodność (w.o.= 5),
- c. empatia (w.o.= 4),
- d. reagowanie (w.o.= 3),
- e. materialność (w.o.= 1).

Hierarchia ważności poszczególnych agregatów SERVQUAL założona dla operatu studenci także musiała poddać się negatywnej weryfikacji danych empirycznych. Żaden z zakładanych poziomów oceny agregatów nie okazał się trafny. Model zakładał niższe niż rzeczywiste oceny ważności takich aspektów jak MATERIALNOŚĆ, NIEZAWODNOŚĆ, REAGOWANIE i EMPATIA. Studenci, istotnie, bardziej doceniali wartość tych aspektów oceny niż przewidywano. W przypadku KOMPETENCJI natomiast okazało się, że model

hierarchii ważności zakładał zbyt wysoką wartość tego wskaźnika w porównaniu do wartości przyznanej temu agregatowi przez badanych studentów.

Tabela 4.4.

Wyniki weryfikacji zakładanej hierarchii ważności agregatów cech determinujących jakość usług prawniczych w ocenie studentów ostatnich lat kierunków prawniczych – operat „Studenci” (*uszeregowanie malejące wg wartości oczekiwanych*)

AGREGAT	OCZEKIWANE	EMPIRYCZNE	Wynik testu t dla 1 próby
Kompetencja	M=6,00	M=5,71; SD=0,70	t(49) = 2,87; p < 0,01
Niezawodność	M=5,00	M=6,31; SD=0,55	t(49)=16,78; p<0,001
Empatia	M=4,00	M=5,27; SD=0,79	t(49)=11,38; p<0,001
Reagowanie	M=3,00	M=5,43; SD=0,81	t(49)=21,23; p<0,001
Materialność	M=1,00	M=4,09; SD=1,11	t(49)=19,58; p<0,001

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowując należy stwierdzić, że wszystkie trzy grupy badanych oceniały w podobny sposób ważność poszczególnych aspektów oceny jakości pracy kancelarii prawniczych. Za kluczowy aspekt oceny jakości pracy prawników uznano spójnie NIEZAWODNOŚĆ, czyli terminowość, rzetelność, wykluczenie błędów i dokładność pracy.

Najmniej znaczącym elementem wpływającym na ocenę pracy kancelarii prawniczych okazały się cechy związane z MATERIALNOŚCIĄ - wygląd kancelarii, prezencja personelu, nowoczesne wyposażenie, lokalizacja kancelarii.

Porównanie poziomu wskaźników SERVQUAL pomiędzy operatami ze wskazaniem największych i najmniejszych rozbieżności (luk) miało na celu weryfikację hipotezy trzeciej (H.III.) i jej szczegółowych rozwinięć (H.III.1.A./B/C i H.III.2.) w odniesieniu do poszczególnych operatów badawczych.

Analiza wykazała, że PRAWNICY i MENEDŻEROWIE (H.III.1.A.) istotnie różnili się pod względem dwóch cech – REAGOWANIE i KOMPETENCJA. Menedżerowie istotnie wyżej oceniali REAGOWANIE, natomiast prawnicy wyżej oceniali KOMPETENCJĘ. Nie wystąpiła natomiast różnica pod względem oceny NIEZAWODNOŚCI. A zatem, hipotezę III.1. można uznać za częściowo potwierdzoną; jednak hipoteza kierunkowa III.1.A. nie została potwierdzona.

W przypadku operatów PRAWNICY i STUDENCI (H.III.1.B.) analiza wykazała, że prawnicy i studenci różnili się jedynie oceną ważności NIEZAWODNOŚCI. Studenci istotnie wyżej oceniali ten agregat niż pracownicy kancelarii. Hipoteza kierunkowa III.1.B. mówiąca o pojawieniu się różnic w ocenie MATERIALNOŚCI nie została potwierdzona. Co prawda, prawnicy wyżej ocenili ten agregat, jednak nie była to istotna statystycznie różnica.

W dalszym odniesieniu do hipotezy III.1. seria testów wykazała istotne statystycznie różnice w ocenie NIEZAWODNOŚCI, KOMPETENCJI i EMPATII pomiędzy MENEDŻERAMI i STUDENTAMI (H.III.1C.) NIEZAWODNOŚĆ i KOMPETENCJA zostały uznane przez studentów za ważniejsze niż przez menedżerów. Jednocześnie menedżerowie mocniej niż studenci podkreślali znaczenie empatii. Hipotezę III.1. można uznać w tym punkcie za częściowo potwierdzoną. Hipoteza III.1.C. również została częściowo potwierdzona, ale nie można uznać, że w przypadku tego agregatu rozbieżność była najwyższa (istotność na poziomie tendencji statystycznej).

W celu weryfikacji hipotezy III.2. (H.III.2.) przeprowadzono jednoczynnikową analizę wariancji. Okazało się, że studenci wyżej niż pozostałe grupy badawcze oceniali ważność NIEZAWODNOŚCI. Natomiast menedżerowie wyżej niż studenci i prawnicy oceniali ważność agregatów REAGOWANIE i KOMPETENCJA. Postawiona hipoteza miała na celu potwierdzenie, że różnice między PRAWNIKAMI i MENEDŻERAMI były mniejsze niż między STUDENTAMI a MENEDŻERAMI. Hipoteza III.2. została potwierdzona częściowo.

Podsumowanie weryfikacji wszystkich hipotez badawczych pracy zawiera Tabela 4.5.

Tabela 4.5.

Weryfikacja hipotez badawczych – podsumowanie

Hipoteza	Przyjęcie zawarte w hipotezie	Weryfikacja hipotezy	Szczegółowe wyniki
Hipoteza I.	<p>Jakość modelowej usługi prawniczej można opisać za pomocą pięciu agregatów, na które składa się zestaw osobliwych cech (skal) określających istotę jakości usługi prawniczej: materialność, niezawodność, reagowanie, kompetencja, empatia.</p>	Potwierdzona	<p>Opis statystyczny wyników SERVQUAL na podstawie poszczególnych pozycji (cech) i agregatów umożliwił określenie profilu oceny ze wskazaniem kluczowych cech. To umożliwiło opisanie usługi modelowej - „idealnej” pod względem oceny SERVQUAL według menedżerów, prawników i studentów.</p>
Hipoteza II.	<p>Sugeruje dla poszczególnych operatów badawczych uszeregowanie (wartościowanie) agregatów cech jakości usługi prawniczej według określonej, specyficznej dla każdego operatu, hierarchii ważności. Wartościowanie poszczególnych agregatów cech jakości usługi prawniczej w ocenie badanych grup respondentów kształtuje się w odniesieniu do poszczególnych operatów badawczych zgodnie z przypuszczeniami autora.</p> <p>Hipotezę II przedstawiono w postaci szczegółowych rankingów ważności poszczególnych agregatów - od najważniejszego do najmniej ważnego - w ocenie poszczególnych operatów badawczych (vide: hipotezy II.1., II.2. i II.3.)</p>	Nie potwierdzona	<p>Opisy w rozwinięciu hipotez dotyczących poszczególnych operatów badawczych.</p>

<p>Hipoteza II. 1.</p>	<p>Dla Menedżerów: uszeregowanie poszczególnych agregatów cech jakości usługi prawniczej według następującej hierarchii ważności:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. niezawodność (w. o. = 7), b. kompetencja (w.o. = 6), c. reagowanie (w.o.= 4), d. materialność (w.o.= 3), e. empatia (w.o.= 1). 	<p>Nie potwierdzona</p>	<p>W przypadku MATERIALNOŚCI, REAGOWANIA i EMPATII założony wzorzec nie doceniał ważności agregatów. W odniesieniu do NIEZAWODNOŚCI i KOMPETENCJI okazało się, że zakładany wzorzec przeceniał ważność tych aspektów, a w praktyce menedżerowie niżej oceniali ważność tych kryteriów oceny jakości usług prawniczych.</p>
<p>Hipoteza II. 2.</p>	<p>Dla PRAWNIKÓW: hipoteza II.2. szereguje hierarchię ważności atrybutów jakości usługi prawniczej następująco:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. kompetencja (w.o.= 7), b. niezawodność (w.o.= 5), c. materialność (w.o.= 4), d. reagowanie (w.o.= 3), e. empatia (w.o. = 2). 	<p>Nie potwierdzona</p>	<p>Zakładana hierarchia ważności poszczególnych kryteriów oceny usług prawniczych przez prawników również musiała poddać się negatywnej weryfikacji, chociaż w przypadku jednego agregatu (MATERIALNOŚĆ) udało się prawidłowo przewidzieć ocenę prawników. Badani pracownicy kancelarii prawniczych istotnie wyżej niż zakładano cenili takie aspekty oceny swojej pracy jak NIEZAWODNOŚĆ, REAGOWANIE i EMPATIE. Nie doceniali natomiast (w porównaniu do zakładanego wzorca) ważności KOMPETENCJI w ocenie swojej pracy.</p>
<p>Hipoteza II. 3.</p>	<p>Dla STUDENTÓW hipoteza II.3. szereguje hierarchię ważności atrybutów jakości usługi prawniczej następująco:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. kompetencja (w.o.= 6), b. niezawodność (w.o.= 5), c. empatia (w.o.= 4), d. reagowanie (w.o.= 3), e. materialność (w.o.= 1). 	<p>Nie potwierdzona</p>	<p>Żaden z zakładanych poziomów oceny agregatów nie okazał się trafny. Model zakładał niższe niż rzeczywiste oceny ważności takich aspektów jak MATERIALNOŚĆ, NIEZAWODNOŚĆ, REAGOWANIE i EMPATIA. Studenci istotnie bardziej doceniali wartość tych aspektów oceny niż przewidywano. W</p>

			przypadku KOMPETENCJI natomiast okazało się, że model hierarchii ważności zakładał zbyt wysoką wartość tego wskaźnika w porównaniu do wartości przyznanej temu agregatowi przez badanych studentów.
Hipoteza III.	Pomiędzy poszczególnymi operatami występują zasadnicze rozbieżności w pojęciu modelowej postaci usługi prawniczej wyrażające się różnymi wartościami sumarycznymi ocen ważności poszczególnych cech oraz ich agregatów (vide: Hipotezy III.1.A., III.1.B. i III.1.C.)	Częściowo potwierdzona	Opisy w rozwinięciu hipotez dotyczących poszczególnych operatów badawczych.
Hipoteza III.1.A.	Pomiędzy grupą usługodawców PRAWNICY i adresatów ich oferty Menedżerowie największa rozbieżność występuje w odniesieniu do agregatu NIEZAWODNOŚĆ	Nie potwierdzona	Analiza wykazała, że prawnicy i menedżerowie istotnie różnili się pod względem dwóch cech – REAGOWANIE i KOMPETENCJA. Menedżerowie istotnie wyżej oceniali REAGOWANIE, natomiast prawnicy wyżej oceniali KOMPETENCJĘ. Nie wystąpiła natomiast różnica pod względem oceny NIEZAWODNOŚCI.
Hipoteza III.1B.	Pomiędzy operatem PRAWNICY i operatem STUDENCI największa rozbieżność występuje w odniesieniu do agregatu MATERIALNOŚĆ	Nie potwierdzona	W przypadku operatów „Prawnicy” i „Studenci” analiza wykazała, że prawnicy i studenci różnili się jedynie oceną ważności NIEZAWODNOŚCI. Studenci istotnie wyżej oceniali ten agregat niż pracownicy kancelarii. Prawnicy wprawdzie wyżej ocenili ten

			agregat, jednak nie była to istotna statystycznie różnica.
Hipoteza III.1.C.	Pomiędzy operatem Menedżerowie i operatem Studenci największa rozbieżność występuje w odniesieniu do agregatu Empatia	Częściowo potwierdzona	Wystąpiły istotne statystycznie różnice w ocenie Niezawodności, Kompetencji i Empatii pomiędzy menedżerami i studentami. Niezawodność i Kompetencja zostały uznane przez studentów za ważniejsze niż przez menedżerów. Jednocześnie menedżerowie mocniej niż studenci podkreślali znaczenie empatii. Nie można uznać, że w przypadku agregatu Empatia rozbieżność była najwyższa (istotność na poziomie tendencji statystycznej).
Hipoteza III.2.	Rozbieżności oceny poszczególnych cech i ich agregatów pomiędzy operatem Prawnicy i Menedżerowie są mniejsze niż w przypadku operatów Studenci i Menedżerowie	Częściowo potwierdzona	Studenci wyżej niż pozostałe grupy badawcze oceniali ważność Niezawodności. Natomiast menedżerowie wyżej niż studenci i prawnicy oceniali ważność agregatów Reagowanie i Kompetencja.

Źródło: Opracowanie własne.

Badanie związków liniowych pomiędzy wskaźnikami poszczególnych agregatów przyniosło obserwacje opisane w dalszej części.

Dla operatu Menedżerowie:

1. Zależności liniowe wykryte między zmiennymi w tej grupie okazały się inne niż w pozostałych dwóch grupach (PRAWNICY i STUDENCI).
2. Wyłącznie w grupie Menedżerów wysoka ważność MATERIALNOŚCI wiązała się ujemnie z ważnością NIEZAWODNOŚCI.
3. Wysoka ważność aspektu REAGOWANIE wiązała się z większym znaczeniem aspektu NIEZAWODNOŚCI.
4. Wysoki poziom ważności agregatu REAGOWANIE wiązał się także pozytywnie ze znaczeniem EMPATII.
5. Im wyżej klienci cenili takie aspekty oceny pracy prawników, jak indywidualne podejście, dobra komunikacja, czy przewidywanie potrzeb klienta w przyszłości, tym większe znaczenie przypisywali aspektowi MATERIALNOŚCI.

Dla operatów Prawnicy i Studenci:

1. W przypadku PRAWNIKÓW oraz STUDENTÓW zaobserwowano duże podobieństwo wzorców związków liniowych pomiędzy grupami.
2. Część zależności, chociaż w obu grupach istotnych, różniła się siłą korelacji.
3. Prawie zawsze zależności liniowe występujące w grupie studentów były silniejsze niż wśród pracowników kancelarii.
4. Silne pozytywne zależności liniowe pomiędzy niemal wszystkimi aspektami ważności ceny pracy kancelarii prawniczych za wyjątkiem nieistotnej korelacji pomiędzy NIEZAWODNOŚCIĄ i MATERIALNOŚCIĄ.
5. Zarówno prawnicy jak i studenci nie wiązali ze sobą ocen profesjonalizmu i materialnego aspektu działalności kancelarii.

Podsumowując, warto wyeksponować następujące (częstkowe) obserwacje i wnioski:

1. Seria testów i analiz dla niezależnych prób potwierdziła, że istnieją rozbieżności (luki) w ocenie czynników kształtujących jakość usługi prawniczej na poziomie cech i ich agregatów pomiędzy prawnikami, menedżerami i studentami.

2. Niematerialne aspekty usługi w relacji usługodawca – klient wywierają znaczący wpływ, zarówno pozytywny, jak i negatywny, na ocenę jakości usług prawniczych¹⁹.
3. Prawnicy i menedżerowie istotnie różnią się w ocenie ważności dwóch cech – REAGOWANIE i KOMPETENCJA. Menedżerowie istotnie wyżej oceniali REAGOWANIE, natomiast prawnicy wyżej oceniali KOMPETENCJĘ, co powoduje lukę pomiędzy tymi operatami. Prowadzi to do konkluzji, że w celu spełnienia oczekiwań klientów kancelarie prawnicze powinny położyć większy nacisk na komunikowanie REAGOWANIA niż KOMPETENCJI, przy zachowaniu wysokiego poziomu tych ostatnich. Wymaga to (dla przykładu) wdrożenia programów szkoleniowych z zakresu realizacji założeń marketingu relacyjnego.
4. Prawnicy i studenci różnili się jedynie oceną ważności NIEZAWODNOŚCI. Studenci zauważalnie wyżej oceniali ten agregat niż pracownicy kancelarii, co może sugerować przemieszczenie akcentów istotności w ocenie tego agregatu przez przyszłe pokolenia praktyków prawa. Jednocześnie analiza wyników badań wykazała, że agregaty NIEZAWODNOŚĆ i KOMPETENCJA zostały uznane przez studentów za ważniejsze niż przez menedżerów. Menedżerowie mocniej natomiast niż studenci podkreślali znaczenie EMPATII.
5. Zestawienie powyższych obserwacji może prowadzić do wniosku, że dla środowiska prawniczego reprezentowanego przez praktyków prawa i, poniekąd, przyszłych adeptów zawodów prawniczych najważniejsze są agregaty jakościowych cech usługi prawniczej eksponujące sferę merytoryczno-etyczną, podczas gdy dla klientów (tu: menedżerów) równie istotna wydaje się towarzyszące procesowi usługowemu zaangażowanie emocjonalne, co wyraża się (przy uznaniu ważności agregatów „merytorycznych”) w wysokiej ocenie przyznanej przez ten operat badawczy agregatom REAGOWANIE i EMPATIA.

Warto zaznaczyć, że fakt częściowego potwierdzenia hipotez badawczych świadczy o różnorodności perspektyw oceny i dodatkowo przemawia na rzecz słuszności określonych na wstępie celów badawczych.

¹⁹ Podobne spostrzeżenie poczynił R. Johnston podczas badania usług bankowych. Por. R. Johnston, *The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers*, International Journal of Service Industry Management, 6 (5) 1995, s.65.

4. OGRANICZENIA I KIERUNKI DALSZYCH BADAŃ

W każdy proces badawczy wpisane jest poniekąd ryzyko ograniczeń i wynikających z nich błędów jako pochodnych tak uwarunkowań zewnętrznych, jak i autonomicznie powiązanych z istotą i warunkami badania.

Niniejsza rozprawa podlega, *a natura rei*, również pewnym ograniczeniom o charakterze zasobowym, metodologicznym i formalnym. Wynikają one, między innymi, z faktu, iż wiedza na temat jakości usług stale się rozwija, zatem dzisiejsze obserwacje i wnioski stanowią jedynie doraźny wkład w rozwój przedmiotu, natomiast zarówno zestaw metod badania jakości usług, jak i wachlarz ich zastosowań praktycznych nigdy nie będzie kompletny.

Należy również, podkreślić, że w badaniach jakości ciągle występuje różnorodność interpretacyjna wywołująca dyskusje terminologiczne i metodologiczne, co w dużej mierze ma źródło w braku koherentnej definicji jakości jako materii badawczej. Taka sytuacja powoduje ograniczenia już na etapie koncepcyjnym, co przekłada się, między innymi, na efekt niedoskonałości przyjętych metod badawczych. Tak więc, określone ograniczenia badawcze wynikają również z zastosowanej metody badawczej. SERVQUAL nie jest pod tym względem narzędziem w pełni uniwersalnym, choć stosunkowo elastycznym adaptacyjnie w badaniu różnych rodzajów usług. Jednym z podnoszonych przez niektórych badaczy ograniczeń metody SERVQUAL jest jej niedoskonałość wynikająca z konieczności modyfikacji w zależności od sektora usług (P. Dabholkar et. al.²⁰). Inne elementy ograniczeń wskazuje F. Buttle²¹ dzieląc je na teoretyczne i operacyjne. Do teoretycznych zalicza, między innymi (wątpliwy- *przyp. wł.*) argument, że nie ma dowodów na to, że adresaci usług oceniają ich jakość na zasadzie konfrontacji percepcji z oczekiwaniami. W przypadku elementów operacyjnych uważa, na przykład, że siedmiopunktowa skala Likerta jest wadliwa, gdyż jej konstrukcja powoduje „nadużywanie” przez respondentów skrajnych stwierdzeń²². Jednocześnie nie proponuje innego rozwiązania. Warto w tym miejscu przytoczyć opinię

²⁰ Por. P.Dabholkar, D.I Thorpe, J.O. Rentz, *A Measure of Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation*, Journal of the Academy of Marketing Science, 24 (1) 1996, s. 14.

²¹ F. Buttle, *SERVQUAL: Review, SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda*, Journal of Marketing, 30 (1) 1996, s. 10-11.

²² Ibidem, s. 22.

Autorów: A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, którzy stwierdzili, że SERVQUAL stanowi swego rodzaju szkielet który, w przypadku zaistnienia takiej potrzeby, może być adaptowany i/lub uzupełniany w celu dopasowania go do specyficznych cech albo konkretnych potrzeb badawczych poszczególnych organizacji²³.

Wspomniane ograniczenia przytoczono kierując się zasadą rzetelności badawczej, choć można by mnożyć głosy krytyczne podobnie jak opinie pozytywne, a niejednokrotnie entuzjastyczne. Wydaje się, że to, co dla jednych badaczy jest zaletą metody, dla innych stanowi jej wadę i/lub ograniczenie. W przypadku niniejszej pracy nie znaleziono metody, która wydawałaby się bardziej przydatna i adekwatna do charakteru badania, a zamieszczone wcześniej uzasadnienie zastosowania metody SERVQUAL uznano za wystarczające.

Innym ograniczeniem przeprowadzonych badań była trudność w pozyskaniu właściwego operatu badawczego. Ewentualne negatywne skutki tego ograniczenia zminimalizowano poprzez zastosowanie triangulacji metodycznej i ograniczenie badanych populacji do stosunkowo jednorodnych grup (środowisk) społecznych i/lub zawodowych.

Istotną barierą w pracach nad niniejszą dysertacją była ograniczona, z konieczności, skala i zasięg badania empirycznego. Szczególnego znaczenia w tym aspekcie nabiera nieuchronność ograniczenia wielkości próby badawczej zdeterminowana specyfiką środowisk prawniczych i wynikającymi z tego ograniczeniami mającymi źródło w podejściu do kwestii marketingu i jej mentalnego osadzenia w kategoriach pozamerytorycznych i niejednokrotnie sprzecznych z etosem profesji prawniczej.

Przeprowadzone badanie, w rezultacie limitów czasowych, ograniczeń w postaci barier informacyjnych i niechęci do udziału w badaniu ze strony niektórych środowisk oraz przeszkód natury logistycznej, z konieczności agreguje elementy uwzględniające zarówno jakość obiektywną usług prawniczych, jak i ocenę procesu ich świadczenia, co pozostawia przestrzeń do głębszej i bardziej wnikliwej analizy poszczególnych aspektów jakości. W tej perspektywie uwidacznia się brak możliwości oceny dynamiki zmian zachodzących w postrzeganiu jakości przez usługodawców, w konfrontacji ze zmianami po stronie percepcji klientów, wynikający z faktu jednorazowego badania, co jednocześnie stanowi, obok wspomnianego rozdziału kategorii jakości obiektywnej od elementów procesowych, sugestię kierunku dalszych prac nad tym zagadnieniem.

²³ A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, Journal of Retailing, 64 (1) 1988, s. 30-31.

W kwestii kierunków dalszych badań nad zagadnieniem jakości usług prawniczych nasuwają się również sugestie związane zarówno z kierunkami rozwoju i ewolucji branży, jak i zmiennością otoczenia rynkowego, w tym zmian legislacyjnych i wewnętrznych regulacji branżowych (korporacyjnych).

Wobec specyfiki branży, w tym różnic w spektrum podmiotów będących adresatami procesu usługowego świadczonego w ramach poszczególnych dziedzin prawa (wraz z ich przedmiotowym rozwinięciem) w przyszłych badaniach warto rozważyć możliwość wprowadzenia dodatkowych charakterystyk operatorów badawczych w celu zawężenia specyficznych cech operatu (*sui generis*).

Istotnym czynnikiem wyznaczającym nowe kierunki i zakresy badań są procesy globalizacyjne i związane z nimi ewolucyjne zmiany branży usług prawniczych, na przykład liberalizacja i wpływ nowych technologii. Oba zjawiska (procesy) są ważnymi czynnikami wpływającymi na pojmowanie jakości usług prawniczych zarówno z perspektywy wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Dopuszczenie nowych standardów pracy prawników (np. w odniesieniu do badanych w tej pracy składowych agregatów) spowoduje, prawdopodobnie, w dłuższej perspektywie zmianę dotychczasowych standardów, wyobrażeń i percepcji jakości świadczonych usług. Tak postrzegane obszary badawcze stanowią potencjalny grunt dla badań ilościowych i jakościowych.

Podejmowane od pewnego czasu pojedyncze próby badania polskiego rynku usług prawniczych mają charakter *stricte* statystyczny i/lub są realizowane pod kątem doraźnych potrzeb podmiotów zlecających, a więc w większości przypadków mają charakter komercyjny a nie naukowy²⁴. W tej sytuacji nasuwa się sugestia, że kolejne prace badawcze powinny skupiać się również na aspektach jakościowych analizowanych w dłuższej perspektywie czasowej i na większych (ogólnych) próbach badawczych z podziałem na próby jednorodne opisane przez specyficzne charakterystyki populacyjne.

²⁴ Vide: Raport *Pierwsze badanie Dyrektorów Działów Prawnych Przedsiębiorstw w Polsce 2014*, Polskie Stowarzyszenie Prawników Przedsiębiorstw, maj 2014.

5. STRUKTURA PRACY

WSTĘP	8
ROZDZIAŁ I. Marketing relacji – koncepcja marketingu usług	20
1.1. Istota relacji w marketingu usług	20
1.2. Kluczowe obszary zastosowań marketingu relacji	42
1.2.1. Kształtowanie typologii nabywców w aspekcie długotrwałych relacji jako źródła wartości dla firmy	49
1.2.2. Redefiniowanie koncepcji marketingu-mix	53
1.2.3. Budowa i umacnianie pozycji rynkowej poprzez modyfikację oferty	57
1.2.4. Zarządzanie relacjami z klientem – podejście systemowe	59
1.2.4.1. Instrumentalne zarządzanie relacjami (CRM)	62
1.3. Strategie marketingu relacji	66
1.4. Koncepcja marketingu relacji w sektorze usług prawniczych	68
1.4.1. Marketing relacji jako płaszczyzna opisowa usługi prawniczej	70
ROZDZIAŁ II. Jakość jako czynnik kształtujący relacje z otoczeniem rynkowym	73
2.1. Marketingowa istota jakości	73
2.2. Jakość usługi jako istotny instrument marketingu relacji	78
2.2.1. Wpływ jakości na poziom satysfakcji klienta	79
2.2.2. Wpływ jakości na poziom rentowności relacji	81
2.2.3. Jakość usługi jako determinanta pozycji konkurencyjnej	82
2.3. Interpretacja jakości w usługach – wybrane modele jakości usług	83
2.4. Omówienie wybranych modeli jakości usług	86
2.4.1. Model postrzeganej jakości usług Grönroosa (Nordycki)	86
2.4.2. Model luk	90
2.4.3. Trójelementowy Model Jakości Usług	95
2.4.4. Wielopoziomowy Model Jakości	96
2.4.5. Syntetyczny Model Jakości Usług (SMJU)	97
2.4.6. Model Postrzeganej Jakości Usług (MPJU)	99
2.4.7. Atrybutowy Model Jakości Usług J. Haywood-Farmera	100
2.5. Związek pomiędzy jakością usług a produktywnością organizacji usługowej	102
2.5.1. Koncepcja produktywności usług	102
2.5.2. Współzależność pomiędzy jakością usług a produktywnością firmy usługowej	106
2.6. Główne koncepcje badania i kształtowania jakości usług	109
2.6.1. Wybrane metody badania jakości usług	109
2.6.1.1. SERVQUAL	109
2.6.1.2. Technika krytycznych przypadków	114
2.6.1.3. Metoda TRI:M	115
2.6.1.4. Technika I-P	116
2.6.1.5. Analiza skarg i sugestii klientów	119
2.6.2. Ocena użyteczności poszczególnych technik pomiaru jakości usług profesjonalnych	120
2.6.2.1. Metoda SERVQUAL	120
2.6.2.2. Technika krytycznych przypadków	122
2.6.2.3. Metoda TRI:M	123
2.6.2.4. Technika I-P	123
2.6.2.5. Analiza skarg i sugestii klientów	124
2.7. Wybrane metody kształtowania jakości usług	130
2.7.1. Graficzny model usługi	130
2.7.2. Benchmarking	136

ROZDZIAŁ	III.	Charakterystyka i analiza rynku usług prawniczych jako usług profesjonalnych	142
3.1.		Definicja i charakterystyka usług profesjonalnych	142
3.2.		Otoczenie podmiotów świadczących usługi profesjonalne	147
3.3.		Profesjonalny charakter usług prawniczych	148
3.4.		Kryteria wyborów realizowanych przez klientów na rynku usług prawniczych	152
3.5.		Źródła jakości usług prawniczych	157
	3.5.1.	Źródła pierwotne	158
	3.5.2.	Źródła wtórne	161
3.6.		Czynniki determinujące ocenę jakości usług prawniczych	164
3.7.		Rynek usług prawniczych w Polsce po 1989 roku	167
3.8.		Tendencje rozwoju rynku usług prawniczych	173
	3.8.1.	Tendencje w zakresie zmian kodyfikacyjnych	173
	3.8.2.	Tendencje kształtowania praktyki prawniczej	174
		3.8.2.1. Prognozowane kierunki zmian na światowych rynkach usług prawniczych i ich wpływ na rynek polski	175
		3.8.2.2. Kierunki zmian w kształtowaniu praktyki prawniczej w Polsce	180
		3.8.2.3. Zmiany trendów w profilowaniu specjalizacji na rynku usług prawniczych	193
ROZDZIAŁ	IV.	Przegląd badań metodą SERVQUAL oraz metodyka i analiza wyników badań jakości usług prawniczych	196
4.1.		Przegląd badań metodą SERVQUAL	196
4.2.		Cel badania	210
4.3.		Metody badawcze	211
4.4.		Uzasadnienie wyboru metody SERVQUAL	212
4.5.		Procedura badawcza	214
4.6.		Próba badawcza - uczestnicy badania	217
	4.6.1.	Ogólny obraz próby badawczej	218
		4.6.1.1. Praktycy obrotu gospodarczego (Menedżerowie)	221
		4.6.1.2. Pracownicy kancelarii prawniczych (Prawnicy)	225
		4.6.1.3. Studenci ostatnich lat studiów prawniczych	228
4.7.		Kwestionariusze badawcze	230
4.8.		Sposób dotarcia do respondentów – techniki zbierania danych	231
	4.8.1.	Menedżerowie – metoda „śnieżnej kuli” (<i>snowball sampling</i>)	231
	4.8.2.	Pracownicy kancelarii prawniczych (Prawnicy) - ankieta elektroniczna	232
	4.8.3.	Studenci - ankieta audytoryjna	232
4.9.		Techniki analizy statystycznej	232
4.10.		Analiza wyników badania	234
	4.10.1.	Analiza rzetelności kwestionariusza SERVQUAL	234
		a. Analiza rzetelności skali MATERIALNOŚĆ	235
		b. Analiza rzetelności skali NIEZAWODNOŚĆ	235
		c. Analiza rzetelności skali REAGOWANIE	236
		d. Analiza rzetelności skali KOMPETENCJA	236
		e. Analiza rzetelności skali EMPATIA	237
4.11.		Określenie istoty jakości usług prawniczych - identyfikacja specyficznych kryteriów (cech) ją determinujących	238
	4.11.1.	Istota jakości usług prawniczych w ocenie praktyków obrotu gospodarczego – menedżerów.	239
	4.11.2.	Istota jakości obsługi prawniczej w ocenie prawników	241
	4.11.3.	Istota jakości usługi prawniczej w ocenie studentów kierunków prawniczych	244
4.12.		Wyznaczenie hierarchii ważności agregatów cech determinujących jakość usług prawniczych w ocenie poszczególnych operatów badawczych	246
	4.12.1.	Menedżerowie	246
	4.12.2.	Prawnicy	248
	4.12.3.	Studenci	249
4.13.		Badanie związków liniowych pomiędzy wskaźnikami poszczególnych agregatów	251

4.14. Porównanie poziomu wskaźników SERVQUAL pomiędzy operatami ze wskazaniem największych i najmniejszych rozbieżności (luk)	253
PODSUMOWANIE	260
BIBLIOGRAFIA	265
Spis tabel	277
Spis rysunków	279
Spis wykresów	280
Spis diagramów	282
Spis aktów normatywnych	283
Spis załączników	284
Załącznik 1. Formularz badawczy SERVQUAL KANCELARIE PRAWNICZE - część 1.	285
Załącznik 2. Formularz badawczy SERVQUAL KANCELARIE PRAWNICZE - część 2.	287
Załącznik 3. Formularz badawczy SERVQUAL MENEDŻEROWIE - część 1.	288
Załącznik 4. Formularz badawczy SERVQUAL MENEDŻEROWIE - część 2.	291
Załącznik 5. Formularz badawczy SERVQUAL STUDENCI - część 1.	292
Załącznik 6. Formularz badawczy SERVQUAL STUDENCI - część 2.	294

6. BIBLIOGRAFIA – WYBRANE POZYCJE

- Asubonteg P., Mc Cleary K.J., Swan J., *SERVQUAL Revisited: a Critical Review of Service Quality*, Journal of Service Marketing, 10 (6) 1996.
- Babakus E., Boller G.W., *An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale*, Journal of Business Research, 24 (3) 1992.
- Badri M.A., Abdulla M., Al-Madani A., *Information Technology Center Service Quality: Assessment and Application of SERVQUAL*, International Journal of Quality & Reliability Management, 22 (8/9) 2004.
- Berry L., *Relationship Marketing of Services – Perspectives from 1983 and 2000*, Journal of Relationship Marketing, 1(1) 2002.
- Brady K., Michael K., Cronin J. Jr., *Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach*, Journal of Marketing, 65 (3) 2001.
- Brady M.K., and Cronin J.J., *Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach*, Journal of Marketing, 65 (3) 2001.
- Buttle, F., *SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda*, Journal of Marketing, 30 (1) 1996.
- Carman J.M., *Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions*, Journal of Retailing, 66 (1) 1990.
- Chłodnicki M., *Komunikacja marketingowa kancelarii prawniczej*, materiały konferencyjne „Marketing usług prawnych”, Uniwersytet Warszawski, Warszawa, 6 marca 2009.
- Christopher M., Payne A., Ballantyne D., *Relationship Marketing. Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1994.
- Cronin J.J. and Taylor, S.A., *Measuring Service Quality: a Reexamination and Extension*, Journal of Marketing, 56 (3) 1992.
- Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J.W., *Marketing usług*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012
- Drapińska A., *Marketing w firmach prawniczych i konsultingowych. Analiza porównawcza firm polskich i angielskich*, rozprawa doktorska, Politechnika Gdańska Wydział Zarządzania i Ekonomii 1996-1998.
- Drapińska A., *Marketing relacji – istota i czynniki wpływające na sukces*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 558, Ekonomiczne Problemy Usług nr 41, 2009.
- Drapińska A., *Modele marketingowej komunikacji relacyjnej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 660, Ekonomiczne Problemy Usług nr 72, 2011.
- Drapińska A., *Marketing doświadczeń w przedsiębiorstwach usługowych*, Marketing i Rynek, nr 8, 2014, s. 57- 64.
- Dziadkowiec J., *Wybrane metody badania i oceny jakości usług*, Zeszyty Naukowe nr 717 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2006.
- Dziewanowska K., *Relacje i lojalność klientów w marketingu*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2012.
- Edvardsson B., Tomasson B., Ovretevit J., *Quality of Service: Making it Really Work*, McGraw-Hill, New York, NY, 1994.
- Edvardsson B., *Quality in New Service Development: Key Concepts and a Frame of Reference*, International Journal of Production Economics, 52 (1997).
- Ellis S.R., Mayer M.A., *The Selection and Retention of Law Firms: A Study of the Perceptions of Corporate Officers*, Journal of Professional Services Marketing, 12 (1) 1995.
- Ellis N., Watterson C., *Client Perceptions of Regional Law Firms and their Implications for Marketing Management*, The Service Industries Journal, 21 (4) 2001, s. 100-118.
- Eversheds, *Law Firm of the 21st Century. The Clients' revolution*, An Eversheds Report on the Post-Recession Legal Sector in 2010.
- Furtak R., *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa 2003
- Ghobadian A., *Service Quality Concepts and Models*, International Journal of Quality and Reliability Management, 11 (9) 1994.
- Głowacki R., Karasiewicz G., *Marketing w okresie transformacji systemowej w Polsce*, [w:] *Tożsamość i wizerunek marketingu*, PWE, Warszawa 2009.
- Gnusowski M., *Wpływ globalizacji na polski rynek usług prawniczych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 723, Ekonomiczne Problemy Usług Nr 96, 2012.
- Gordon I.H., *Relationship Marketing. New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever*, John Wiley and Sons, Ltd., Canada 1998.

- Gounaris S., *Measuring Service Quality in B2B Services: an Evaluation of the SERVQUAL Scale Vis-a'-Vis the INDSERV Scale*, Journal of Services Marketing, 19 (6/7) 2005.
- Grönroos Ch., *Innovative Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms*, [za:] Berry L.L., Shostack G.L. & Upah G.D., *Emerging Perspectives on Service Marketing*, s. 9-21, American Marketing Association, Chicago 1983.
- Grönroos Ch., *A Service Quality Model and Its Marketing Implications*, European Journal of Marketing, 18 (4) 1984.
- Grönroos Ch., *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books, 1990.
- Grönroos Ch., *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*, Management Decision, 32 (2) 1994.
- Grönroos Ch., *Adopting a Service Logic for Marketing*, Marketing Theory, 6 (3) 2006.
- Gummesson E., *The Marketing of Professional Services: An Organizational Dilemma*, European Journal of Marketing, 13 (5) 1997.
- Harris L. C., Piercy N. F., *Barriers to Marketing Development in the Barristers' Profession*, The Service Industries Journal, October 1998.
- Hastings G., *Relational Paradigms in Social Marketing*, Journal of Macromarketing, 23 (1) 2003.
- Haywood-Farmer J., *A Conceptual Model of Service Quality*, International Journal of Operations & Production Management, 8 (6) 1988.
- Johnston J., *The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers*, International Journal of Service Industry Management, 6 (5) 1995.
- Kang G.D., James J., Alexandris K., *Measurement of Internal Service Quality: Application of the SERVQUAL Battery to Internal Service Quality*, Managing Service Quality, 12 (5) 2002.
- Karasiewicz G., *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Podejście holistyczne*, Wolters Kluwer Polska S.A., Warszawa 2013.
- Kasper H., van Helsdingen P., Gabbott M., *Services Marketing Management. A Strategic Perspective*, 2nd Edition, John Wiley & Sons Ltd., 2006.
- Khoshraftar A., Rozan M., *A Review of Ten Years of Research in Services Quality*, Journal of Information System Research and Innovation, 7 (1) 2014.
- Kłosowski A., *Źródła i istota usług prawniczych – spojrzenie z innej perspektywy*, Problemy Jakości, nr 1, 2012.
- Kłosowski A., *Produktywność i jakość usług a produktywność firmy*, Problemy Jakości, 2, 2012.
- Kłosowski A., *Marketingowa istota jakości usług*, Problemy Jakości, 1, 2013.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- Kotler Ph., *Principles Of Marketing*, (2nd European Edition), Prentice Hall, 1999.
- Kotler Ph., Hayes Th., Bloom P.N., *Marketing Professional Services. Forward-thinking Strategies for Boosting Your Business, Your Image and Your Profits*, Prentice Hall Press, Penguin Putnam Inc., 2002.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- Kozłowski T., *Manifest filozoficzno prawny w epoce globalnego społeczeństwa wiedzy*, [w:] *Filozofia prawa w życiu i nauczaniu*, pod. red. M. Szyszkowskiej, Temida 2, Białystok 2004.
- Ladhari R., *A Review of Twenty Years of SERVQUAL Research*, International Journal of Quality and Service Science, 1 (2) 2009.
- Lex Mundi Publications, *Raising the Bar for Legal Service Standards, Lex Mundi and Professionalism: A Statement of Shared Fundamental Values*, 2008.
- Liljander V., Strandvik T., *The Nature of Customer Relationship in Services*, in: Swartz, Teresa A, David E. Bowen and Stephen W. Brown (eds.), *Advances in Services Marketing and Management*, Volume 4, London: JAI Press Inc., 1995.
- Luk Sh.T.K., Layton R., *Perception Gaps in Customer Expectations: Managers Versus Service Providers and Customers*, The Service Industries Journal, 22 (2) 2002.
- Matysiewicz J.(red.), *Usługi profesjonalne w globalnej gospodarce*, Placet, Warszawa 2014.
- Matysiewicz J., Babińska D., Smyczek S., *Sektor usług profesjonalnych, usieciowienie, umiędzynarodowienie i dyfuzja wiedzy*, Wyd. Placet, Warszawa 2014.
- Mauri A. G., Minazzi R., Muccio S., *A Review of Literature on the Gaps Model on Service Quality: A 3-Decades Period: 1985–2013*, International Business Research, 6 (12) 2013.
- McCarthy E.J., Perreault W.D., *Basic Marketing*, IRWIN, Burr Ridge IL, Boston MA, Sydney, 1993.
- Mels G., Boshoff C., Nel D., *The Dimensions of Service Quality: the Original European Perspective Revisited*, Service Industries Journal, 17 (1) 1997.
- Morrison Coulthard L.J., *Measuring Service Quality: A Review and Critique of Research Using SERVQUAL*, International Journal of Market Research, 46 (4) 2004.

- Nyeck S., et. al., *10 years of Service Quality Management: Reviewing the Use of the SERVQUAL Instrument*, materiały prezentowane na 31 Konferencji Europejskiego Stowarzyszenia Marketingu (EMAC), Braga, Portugalia, 28-31 maja 2002.
- O'Neill M., Palmer A., *An Exploratory Study of the Effects of Experience on Consumer Perceptions of the Service Quality Construct*, *Managing Service Quality*, 13 (3) 2003.
- Orfin A., *Usługi prawnicze XXI wieku*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 723, Ekonomiczne Problemy Usług Nr 96, 2012.
- Parasuraman, *Service Quality and Productivity: a Synergistic Perspective*, *Managing Service Quality*, 12 (1) 2002.
- Parasuraman A., Berry L.L. and Zeithaml V.A., *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, *Journal of Marketing*, 49 (4) 1985.
- Parasuraman A., Berry L.L. and Zeithaml V.A., *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, *Journal of Retailing*, 64 (1) 1988.
- Parasuraman A., Berry L.L. and Zeithaml V.A., *Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale*, *Journal of Retailing*, 67 (4) 1991.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A. and Berry L.L., *Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Future Research*, *Journal of Marketing*, 58, 1994, s. 111-124.
- Parvatiyar A., Sheth J.N., *Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline*, *Journal of Economic and Social Research* 3 (2), 2001, 2002 Preliminary Issue.
- Payne A., Crow P., *A Strategic Framework for Customer Relationship Management*, *Journal of Marketing*, 69 (4) 2005.
- Radbruch G., *Filozofia prawa*, PWN, Warszawa 2012.
- Raport IPSOS Sp. z o.o., *Badanie rynku usług prawnych w Polsce. Prezentacja wybranych wyników*, Warszawa, czerwiec 2008.
- Raport: *Law Firm of the 21st Century. The Clients' Revolution*, An Eversheds Report on the Post-Recession Legal Sector in 2010.
- Raport Ministerstwa Gospodarki, *Ewolucja sektora usług w Polsce w latach 1995-2008*, Departament Analiz i Prognoz, Warszawa, kwiecień 2010.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011-2012, Anna Tarnawa, Paulina Zadura (red.), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013.
- Raport *Rynek wewnętrzny w 2013 r. Informacje i opracowania statystyczne*, Główny Urząd Statystyczny Departament Handlu i Usług Warszawa 2014.
- Rogoziński K., *Usługi rynkowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
- Rossmann A., *Rola filozofii prawa*, [w:] *Filozofia prawa w życiu i nauczaniu*, pod. red. M. Szyszkowskiej, Temida 2, Białystok 2004.
- Rudawska E., Kiecko R., *Servqual – metoda badania jakości usług i jej praktyczne zastosowanie*, *Marketing i Rynek*, 5, 2000.
- Rudawska E., *Koncepcje więzi relacyjnych w marketingu relacji*, *Marketing i Rynek*, 8, 2014.
- Rust T.R., Zahorik J.A., Keiningham T.R., *Service Marketing*, Harper Collins College Publishers, New York, 1996.
- Sachdev B., Verna H.V., *Relative Importance of Service Quality Dimensions: A Multisectoral Study*, *Journal of Services Research*, 4 (1), 2004.
- Saks M.J., Benedict A.R., *Evaluation and Quality Assurance of Legal Services. Concept and Research*, *Law and Human Behavior*, 1 (4) 1977.
- Sanjay K.J., Gupta G., *Measuring Service Quality: SERVQUAL vs. SERVPERF Scales*, *Vikalpa*, 29 (2) 2004.
- Seth N., Deshmukh S.G., Vrat P., *Service Quality Models: a Review*, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22 (9) 2005.
- Shahin A., *SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps: A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors in Delivering Quality Services*, *Journal of Service Industry Management*, 6 (3) 2006.
- Shostack G.L., *Service Positioning Through Structural Change*, *Journal of Marketing*, 51 (1) 1987.
- Stoma M., *Modele i metody pomiaru jakości usług*, O&R Polska Sp. z o.o., Lublin 2012.
- Święcicki I., *Dotychczasowe źródła wzrostu gospodarczego w Polsce i perspektywy do roku 2030*, Centrum Strategii Europejskiej Demos Europa, Warszawa 2013.
- Tatarkiewicz W., *Historia filozofii*, T.1, PWN, Warszawa 2001.
- Virk N., *Relationship Marketing as a Competitive Marketing Strategy*, *International Journal of Business Management*, 1 (2) 2014.
- Winczorek J., *Ubezpieczenia ochrony prawnej a rynek usług prawniczych w Polsce w świetle danych empirycznych*, *Wiadomości Ubezpieczeniowe*, Nr 3, 2013.

- Yorke D.A., *Interactive Perceptions of Suppliers and Corporate Clients in the Marketing of Professional Services: A Comparison of Accounting and Legal Services in the UK, Canada and Sweden*, Journal of Marketing Management, 5, 1990.
- Zasady Etyki Radcy Prawnego przyjęte Uchwałą Nr 8/99 VI Krajowego Zjazdu Radców Prawnych z dnia 6 listopada 1999 r., znowelizowane Uchwałą Nr 10/2003 VII Krajowego Zjazdu Radców Prawnych z dnia 8 listopada 2003 r. (Jednolity tekst zasad etyki radcy prawnego przyjęty Uchwałą Nr 45 /VI/2004 Krajowej Rady Radców Prawnych z dnia 31 marca 2004 r.).
- Zbiór zasad etyki adwokackiej i godności zawodu uchwalony przez Naczelną Radę Adwokacką 10 października 1998 r. (Uchwała nr 2/XVIII/98).
- Zeithaml, V.A, Berry, L.L. and Parasuraman, A., *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, New York, 1990.
- Zeithaml V.A., Berry L.L., Parasuraman A., *The Behavioral Consequences of Service Quality*, Journal of Marketing, 60, 1996.
- Zhou L., Zhang Y., Xu J., *A Critical Assessment of SERVQUAL's Applicability in the Banking Context of China*, Asia Pacific Advances in Consumer Research, 5, Association for Consumer Research, Valdosta, GA, 2002.
- Zirk-Sadowski M., *Wprowadzenie do filozofii prawa*, LEX Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

Wybrane źródła internetowe:

- <http://www.ae.poznan.pl/~uslugi/konf/kat/relac1> (Rogoziński K., *Marketing relacyjny*).
- <http://www.uslugi.ae.poznan.pl> (Krot K., *Marketing relacyjny i proces komunikacji jako determinanty jakości usług profesjonalnych*), r. 2000.
- <http://www.lexmundi.com/images/lexmundi/PDF/Publications/SharedFundamentalValues.pdf>
- http://zif.wzr.pl/pim/2012_1_2_24.pdf (A. Kałowski, J. Wysocki, *Zmiany strukturalne w gospodarce polskiej*, Katedra Zarządzania Innowacjami, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie).
- http://lta.hse.fi/2000/2/lta_2000_02_s6.pdf (J. Ojasalo, *Managing Quality Dynamics and Customer Relationships In Professional Services*).
- http://mup.pomocprawna.info/mup_document,25.html (Chłodnicki M., *Komunikacja marketingowa jako narzędzie kształtowania relacji w usługach profesjonalnych*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu Katedra Usług, 2002).
- Wojda I., Jesiulowski J., *Jakość usług kancelarii prawniczych*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, http://mup.pomocprawna.info/mup_document,42.html
- http://seminar.utmspace.edu.my/jisri/download/Vol-7/Pub1_ReviewOfServicesQuality.pdf.

7. WYKAZ PUBLIKACJI I WYSTĄPIEŃ WYGŁOSZONYCH NA KONFERENCJACH NAUKOWYCH

Kłósowski A. (1995), *Sprzedać, jak to łatwo powiedzieć*, *Businessman Magazine*, nr 9, s. 74-76.

Kłósowski A. (1996), *W poszukiwaniu najlepszych*, *Businessman Magazine*, nr 1, s. 90-92.

Kłósowski A. (2004), *Marketing usług prawniczych*, *Marketing w Praktyce*, nr 4, s. 60-62.

Kłósowski A. (2004), *Marketing w praktyce firm prawniczych*, *Marketing w Praktyce*, nr 5, s. 23-26.

Kłósowski A. (2005), *Marketing usług prawniczych – tendencje*, *Radca Prawny*, nr 3, s. 158-162.

Kłósowski A. (2009), *Jakość usług prawniczych – kształtowanie i pomiar*, referat na konferencji „Marketing usług prawniczych”, Uniwersytet Warszawski, Warszawa, 6-7 marca.

Kłósowski A. (2010), *Interim management w Polsce. Nowe oblicze kariery menedżera. Inny wymiar zarządzania firmą*”, współautor, Stowarzyszenie Interim Managers SIM, Warszawa, (wyd. książkowe).

Kłósowski A. (2011), *Rozwiązania na miarę. Interim management – nowa formuła usług profesjonalnych*”, *Personel i Zarządzanie*, nr 2, s. 32-34.

Kłósowski A. (2012), *Źródła i istota jakości usług prawniczych – spojrzenie z innej perspektywy*, *Problemy Jakości*, nr 1, s. 21-22.

Kłósowski A. (2012), *Produktywność i jakość usług a produktywność firmy*, *Problemy Jakości*, nr 2, s. 32-34.

Kłósowski A. (2013), *Marketingowa istota jakości usług*, *Problemy Jakości*, nr 1, s. 17-21.

Kłósowski A. (2015), *Jakość w procesie świadczenia usług wewnętrznych*, *Problemy Jakości*, nr 7/8, s. 42- 49.