

## Od Eksperta do Partnera Biznesowego

### Droga do skutecznego rozwoju kancelarii prawnej

Andrzej (43 lata zaraz po studiach rozpoczął pracę w renomowanej polskiej kancelarii, po 7 latach już jako radca prawny i specjalista w zakresie fuzji i przejęć został szefem działu prawnego w polskiej spółce międzynarodowej firmy motoryzacyjnej, a po kolejnych 5 latach wrócił „do branży” zostając wspólnikiem w dużej warszawskiej kancelarii prawnej), czekając na spotkanie z prezesem koncernu motoryzacyjnego, pospieszenie sprawdza w BlackBerry ostatnie otrzymane e-maile – jest zaproszenie na kolację od prezesa spółki, w której doradzał przy restrukturyzacji, znają się z prezesem od 11 lat; podziękowanie od Dyrektora Departamentu Prawnego w dużej spółce giełdowej za skutecznie poprowadzone negocjacje z kontrahentem; prośba o zaprezentowanie wniosków z analizy planowanej inwestycji na przyszłotygodniowym zarządzie od innego klienta i wreszcie zaproszenie na tenisa od Pawła, wiceprezesa dużej francuskiej spółki, mającej zakłady produkcyjne w Polsce. Andrzej szybko odpisał na każdego e-maila, po czym dalsze porządkowanie „skrzynek” przerwał głos:

– Panie mecenasie, Prezes Pana prosi! – wyszeptła sekretarka, zapraszając Andrzeja do środka. Prezes siedział w otoczeniu najbliższych mu współpracowników, których Andrzej także znał, i nie przeciągając, przeszedł do sedna sprawy!

– Andrzej, będziemy przejmować naszą konkurencję. Decyzja właśnie zapadła w centrali. Chciałbym, żebyś pomógł nam w tym! Co prawda, nie prosiliśmy jeszcze o formalną ofertę, ale Zarząd zaaprobował Ciebie jako doradcę prawnego, od kilku lat nigdy nie zawiedliśmy się na jakości i skuteczności Twojej pracy. To jest dla nas kluczowa transakcja, a Zarząd potrzebuje zaufanego prawnika, który zna naszą firmę i wie, czego oczekujemy. Czy mogę na Ciebie liczyć? Mamy mało czasu jak zwykle, a będzie to dość skomplikowane zadanie.

Andrzej uśmiechnął się w duszy, gdyż zlecenia tego klienta rzeczywiście zawsze były niestandardowe, ale pracował z Henrykiem już ponad 5 lat, przeprowadzając jego firmę przez wszystkie zakręty, na jakich była w drodze do dwucyfrowych wzrostów i wizji lidera w swoim segmencie. Z Henrykiem znali się też prywatnie, od roku wspólna pasja do latania połączyła ich nie tylko zawodowo!

– Oczywiście, Panie Prezesie, nasza kancelaria jest do dyspozycji, a ja będę zaszczycony koordynować cały projekt. Od czego zatem zaczynamy?

### I. Idealny świat prawnika

Podobne historie, jak ta powyższa nie zdarzają się codziennie. Jednakże każdy z nas zna takiego prawnika, jak Andrzej, którego kryzys nie dotyczy, do którego klienci się wręcz dobijają, a jego telefon „nie przestaje dzwonić”. Zastanówmy się zatem, jakie cechy posiada Andrzej jako prawnik i co moglibyśmy zaobserwować w trakcie jego spotkań z klientami:

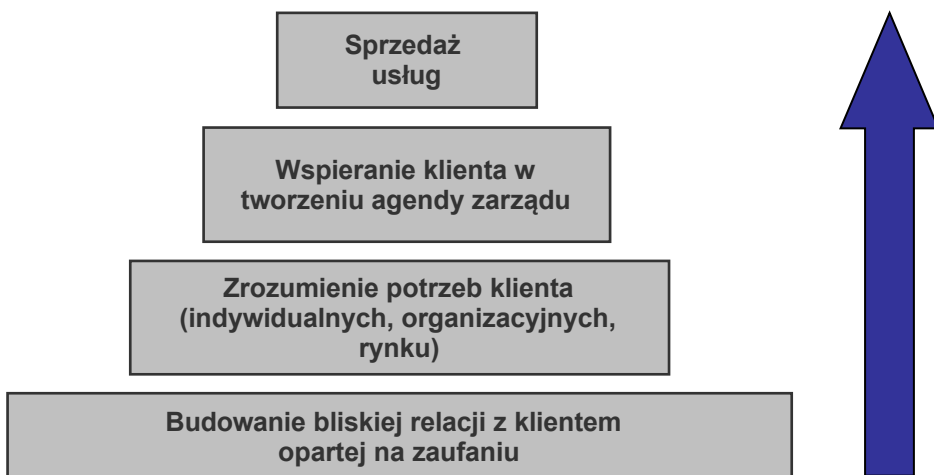
- **dzięki bliskim relacjom rozumie potrzeby swoich klientów** – zarówno te indywidualne (jaki preferują styl kontaktu i sposób pracy, jakie są ich wartości, aspiracje i plany zawodowe, do czego potrzebna jest im praca Andrzeja z perspektywy ich miejsca w organizacji),

jak i **systemowe** (na ile przydatna jest praca Andrzeja z perspektywy strategii ich firmy, planów rozwojowych i aktualnej sytuacji na rynku). Andrzej wie także, jakie są obecnie kluczowe obszary działań zarządów swoich klientów, śledzi prasę branżową, rynek i konkurentów;

- **łączy wiedzę eksperta z perspektywą „głębokiego” generalisty** – jest ekspertem w swojej dziedzinie (fuzje i przejęcia), ale jest też „głębokim” generalistą, umiejącym poruszać się nie tylko w innych obszarach prawa, ale też łączyć swoją wiedzę prawniczą ze zrozumieniem rzeczywistości biznesowej klienta i jego aktualnych priorytetów;
- **jest otwarty na ludzi i ciekawy świata** – Andrzej jest także nastawiony na ciągłe poszerzanie swojej ogólnej wiedzy; ciekawy świata, sporo podróżuje. Realizuje swoje pasje lotnicze, udziela się w organizacjach branżowych, spotyka się ze swoimi klientami prywatnie i zawodowo;
- **pro aktywnie współtworzy „agendę” zarządu** – łączy podejścia eksperta i „głębokiego generalisty”, tworzy możliwość pro aktywnego wspierania swoich klientów w realizacji ich aktualnych priorytetów biznesowych, osobistych i organizacyjnych. Co więcej, Andrzej często wręcz współtworzy „agendy zarządów” swoich klientów, wskazując im możliwości prawne, wspierając ich kierunki rozwoju;
- **w sposób naturalny dopełnia swój model pracy poprzez rozwój kancelarii i sprzedaż usług** – tworzy warunki do osobistego sukcesu klienta jak i sukcesu jego organizacji jako naturalną okazję do sprzedaży usług, przy czym sprzedaż ta nie jest kolejną ofertą w przetargu, w którym decyduje cena, lecz oczywistym, nieformalnym dopełnieniem wszystkich poprzednich działań, jakie Andrzej podejmuje.

## II. Model skutecznej sprzedaży usług prawnych

### Droga do skutecznej sprzedaży usług



Tak, jak budując budynek musimy zadbać o mocny fundament, tak aby skutecznie i długofalowo sprzedawać usługi prawne konieczne jest zbudowanie z klientem bliskiej relacji opartej na zaufaniu. To pozwoli nam na zrozumienie potrzeb klienta i w dalszym etapie wspieranie go w działaniach określających aktualne biznesowe priorytety. Błędem jest składanie ofert i próby sprzedaży, gdy brak zbudowanych fundamentów!

**Prawnicy, którzy odnoszą trwały sukces, są czymś więcej dla swoich klientów niż najlepszym ekspertem merytorycznym w danej dziedzinie prawa – ich rola w relacji z klientem jest rolą zaufanego doradcy biznesowego.**

### III. Czy jesteśmy zaufanymi doradcami naszych klientów?

Pytając prawników, zwłaszcza doświadczonych (partnerów, właścicieli kancelarii), często słyszymy, że są zaufanymi doradcami swoich kluczowych klientów. Czy jest tak naprawdę? Jak możemy to sprawdzić?

Sam fakt, że klienci ciągle jeszcze korzystają z naszych usług, wcale nie świadczy o tym, że jesteśmy ich zaufanymi doradcami i mamy z nimi bliskie relacje. Aby to zbadać możemy zadać sobie kilka pytań w odniesieniu do swoich „kluczowych” klientów, a odpowiedzi na nie wskażą nam miejsce, w którym jesteśmy.

1. Czy klient zwraca się do Ciebie o poradę również poza obszarem Twojej bezpośredniej specjalizacji?
2. Czy klient dzieli się z Tobą swoimi wątpliwościami, obawami, pragnieniami w zakresie swojej roli zawodowej i swojej organizacji?
3. Czy klient zaprasza Cię na swoje wewnętrzne spotkania, jeśli przedmiot dyskusji ma związek w projektami, które wykonujesz dla jego firmy?
4. Czy każde nowe zlecenie musi być drobiazgowo i formalnie uzgadniane, zaś cena jest przedmiotem negocjacji, czy też odbywa się to nieformalnie, a uwaga klienta skoncentrowana jest na celu projektu, a nie cenie?
5. Czy klient aktywnie Cię rekomenduje zarówno w ramach swojej organizacji, jak i innych organizacji, z którymi ma relacje?

To tylko przykłady. Jeżeli na wszystkie pytania odpowiemy „TAK”, możemy sobie pogratulować – jesteśmy bowiem „zaufanym doradcą” i partnerem biznesowym swoich kluczowych klientów.

#### IV. A co, jeżeli odpowiedzi na powyższe pytania są negatywne?

Jeśli odpowiedzi na te pytania są negatywne, to warto zastanowić się, jaka jest nasza wiedza o kluczowych klientach i jakie faktycznie mamy z nimi relacje. Istotne wydaje się zadanie sobie takich pytań:

- Jaki procent budżetu kluczowego klienta na usługi prawne faktycznie pokrywamy?
- Co wiemy o satysfakcji naszych kluczowych klientów ze świadczonych usług? Jak badamy poziom satysfakcji klientów z naszych usług (okresowo lub po każdym dużym projekcie) i czy wiemy, jakie są dla każdego z nich krytyczne czynniki satysfakcji?
- Czy wiemy, jak nas oceniają na tle konkurencji?
- Czy inwestujemy czas w głębsze poznanie ich biznesu i branży w jakiej działają: zrozumienie ich wyników finansowych, pozycji rynkowej, strategii działania i kryteriów sukcesu, wiodących trendów rynkowych, czy znamy priorytety ich zarządów?
- Co wiemy o naszym kliencie jako człowieku – o jego życiu osobistym i zainteresowaniach, planach dotyczących kariery i zawodowych ambicjach, preferowanym sposobie tworzenia relacji i zawodowych wartościach, jakie nim kierują, oczekiwaniach wobec współpracowników, stylu działania, bieżących priorytetach, które określają jego ocenę przez organizację.

Na podstawie odpowiedzi na powyższe pytania możemy sobie sami wyrobić opinię o tym, co faktycznie wiemy o naszych kluczowych klientach i jak wyglądają nasze relacje z nimi.

#### V. Gdzie zatem jesteśmy w naszej relacji z kluczowym klientem? – cykl rozwoju relacji

Nasze relacje z klientami powinniśmy zobrazować, wskazując cztery fazy, w jakich możemy się znaleźć: dostawcy, eksperta, doradcy i partnera biznesowego.

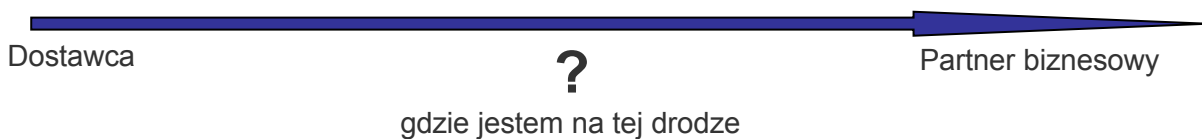
**Przejście na wyższy poziom wymaga zarówno pracy nad sobą: nad swoją wiedzą i umiejętnościami, ale także zmiany systemowej, sposobu działania naszej kancelarii, która pozwoli nam stać się doradcą i partnerem biznesowym dla swoich klientów.**

Dostawca	Ekspert	Doradca	Partner biznesowy
<p>Jest usługodawcą „usług prawnych”. Jednym z wielu, wybranym najczęściej na podstawie ceny, do wykonania z góry określonych czynności. Zlecenia te nie mają charakteru priorytetu i strategiczności dla klienta. Są to powtarzalne (techniczne) porady, często o charakterze „towarów”.</p>	<p>Postrzegany jest jako osoba mająca wyjątkową wiedzę merytoryczną w jakimś obszarze, często o kluczowym znaczeniu dla klienta. Cena nie jest podstawowym i zasadniczym kryterium wyboru. Jednakże ekspert jest wybierany do rozwiązywania konkretnego problemu, mającego „techniczny” charakter. Firma samodzielnie wykorzystuje jego wiedzę do budowy rozwiązania w szerszym kontekście swojej strategii. Ekspert, będąc dostawcą wiedzy, jest reaktywny, działa na podstawie dostarczonych faktów i w zakresie zlecenia. Nie posiada relacji z klientem poza obszarem bezpośrednio dotyczącym zlecenia. Wynajmowany jest do rozwiązania określonego zdefiniowanego problemu.</p>	<p>Doradca posiada wiedzę merytoryczną eksperta, ale dodatkowo jest „głębokim” generalistą. Buduje trwałe relacje z klientem oparte na zaufaniu. Posiada wszechstronną wiedzę o kliencie jako człowieku i o jego biznesie. Jest świadomy priorytetów zarówno osobistych jak i biznesowych klienta, rozumie jego strategię i rynek. Aktywnie współtworzy agendę klienta, wspierając go przy określaniu priorytetów i strategii. Wszelkie warunki współpracy i cena określane są nieformalnie i czasem dokumentowane na potrzeby wewnętrzne. Klient często sięga do doświadczenia i wiedzy doradcy również poza obszarem jego specjalności, mając do niego zaufanie. Kontakt ma charakter trwały, również w okresie pomiędzy zleceniami.</p>	<p>Posiada wszystkie umiejętności doradcy i jego wiedzę oraz tworzy bliską relację z klientem. Wprowadza do klienta całą swoją organizację, a nie tylko siebie. Buduje relacje nie pomiędzy dwiema osobami, ale pomiędzy swoją firmą a firmą klienta. Nie sprzedaje tylko swojej wiedzy, ale wiedzę całej swojej kancelarii – wszystkich jej specjalistów. Jest jak „główny rozgrywający” w drużynie piłkarskiej. Znając potrzeby i priorytety klienta wie, kiedy i w jakim zakresie wykorzystać zasoby wiedzy i umiejętności zgromadzone w całej kancelarii. W Wielkiej Brytanii taka osoba określana jest jako key relationship lub key account partner.</p>

Działając w roli partnera biznesowego, można w pełni wykorzystać przewagę konkurencyjną, jaką daje posiadanie różnorodnej grupy ekspertów w kancelarii, w której pracujemy. Jednakże ten model pracy kancelarii uzależniony jest nie tylko od umiejętności samych partnerów, lecz także od wsparcia ich w tej roli przez organizację. Niezbędne jest zdefiniowanie roli, jej uprawnień, określenie klarownego systemu wynagradzania i motywacji, który nie może opierać się tylko na zafakturowanych w ostatnim miesiącu godzinach. System finansowy kancelarii powinien być dostosowany do roli partnera biznesowego, promować budowanie relacji z klientami i cross-selling.

Konieczna jest też w takim modelu specjalizacja branżowa prawników. By być skutecznym doradcą biznesowym, niezbędne jest, poza specjalistyczną wiedzą prawniczą, zrozumienie biznesu i branży klienta, aktywne śledzenie mediów, rynku i konkurencji. To buduje przewagę konkurencyjną i stawia nas bliżej klienta. Dzięki temu potrafimy komunikować się „językiem” klienta, rozumieć jego potrzeby i aktualne priorytety zarządu.

Kluczowa staje się też odpowiednia rekrutacja prawników, badająca nie tylko „eksperckość”, ale przede wszystkim predyspozycje kandydatów do bycia doradcą. Badanie poziomu inteligencji emocjonalnej i społecznej odgrywa tutaj istotną rolę.



Dla niektórych kancelarii, złożonych z jednego czy dwóch wspólników, etap zaufanego doradcy będzie wystarczający. Dla dużych kancelarii tylko model partnera biznesowego pozwala wykorzystać ekonomię skali. Jest to zresztą model wprowadzony lub aktualnie wprowadzany przez wiodące kancelarie w Wielkiej Brytanii i USA. Rynek, w którym obecnie się znajdujemy, daje szansę dużym kancelariom na dalszy rozwój. Niezbędne jest jednak takie przebudowanie modelu działania, by stać się partnerem biznesowym dla kluczowych klientów. Bez tej zmiany nawet największe kancelarie będą skazane na konkurowanie z tańszymi, sprawniej zarządzanymi i równie dobrymi merytorycznie butikami prawnymi, a obawa, iż taką walkę przegrają, może być uzasadniona.

## VI. Dlaczego to się opłaca

Funkcjonowanie jako zaufany doradca i partner biznesowy jest optymalnym modelem działania w branży usług profesjonalnych. Daje ono wymierne korzyści zarówno dla prawnika, dla kancelarii w której pracuje i przede wszystkim dla klienta.

Korzyści dla PRAWNIKA	Korzyści dla FIRMY	Korzyści dla KLIENTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bycie nie tylko prawnikiem od „paragrafów”, ale aktywnym członkiem zespołu klienta, mającym wpływ na jego biznes, rozwój, podejmowane decyzje i działania</li> <li>▪ zwiększenie przychodów i zysków dzięki zbudowanym relacjom i możliwości kompleksowego świadczenia usług prawnych</li> <li>▪ budowa własnego portfolio klientów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ budowa przewagi konkurencyjnej nad innymi kancelariami</li> <li>▪ kompleksowa obsługa klienta, sprzedaż pełnego wachlarza specjalistycznych usług prawnych</li> <li>▪ efektywne wykorzystanie czasu doświadczonych partnerów, zapewnienie pracy młodszym prawnikom</li> <li>▪ wysoka rentowność połączona ze stabilnym wzrostem przychodów</li> <li>▪ zdecydowanie niższe koszty marketingu i sprzedaży usług</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kompleksowość świadczonych usług, głębokie zrozumienie problemów i naszego biznesu – kreatywne i pro aktywne doradztwo prawne, budujące przewagę konkurencyjną naszej firmy</li> <li>▪ zarządzanie ryzykiem prawnym dzięki dogłębnej znajomości biznesu i branży przez obsługującego prawnika</li> <li>▪ oszczędność czasu na wprowadzaniu nowych prawników, szukaniu innych, którzy musieliby się wdrożyć w naszą firmę</li> </ul>

Jeśli jest to takie korzystne, to dlaczego niewielu prawników staje się zaufanymi doradcami swoich klientów i tylko bardzo nieliczne kancelarie próbują budować partnerstwo biznesowe?

## O AUTORACH:



**dr Piotr W. Kowalski**, partner zarządzający INSPIRE ([www.thecoach.pl](http://www.thecoach.pl)) firmy specjalizującej się w executive coachingu & mentoringu oraz doradztwie strategicznym dla firm z sektora usług profesjonalnych; przez wiele lat pełnił funkcję partnera zarządzającego działu podatkowego i prawnego PricewaterhouseCoopers w Polsce.

Kontakt: [piotr.kowalski@thecoach.pl](mailto:piotr.kowalski@thecoach.pl)



**Marcin Wystrychowski**, partner w BIG FOUR Group ([www.bigfour.pl](http://www.bigfour.pl)) firmy specjalizującej się w doradztwie strategicznym, biznesowym i marketingowym dla sektora usług profesjonalnych; pracował w Ernst & Young oraz PricewaterhouseCoopers; ostatnio odpowiedzialny za rozwój biznesu, marketing i PR kancelarii Baker & McKenzie.

Kontakt: [marcin.wystrychowski@bigfour.pl](mailto:marcin.wystrychowski@bigfour.pl)