

## СИСТЕМА ЗАБОТЫ О КЛИЕНТЕ или ЗАЧЕМ НУЖНЫ ФОРМАЛИЗОВАННЫЕ СТАНДАРТЫ КЛИЕНТСКОЙ РАБОТЫ?

**Юристы и юридические фирмы в России, равно как и их коллеги за рубежом, окончательно осознали, что их услуги не ограничиваются консультацией по вопросам права. Клиенты ожидают и требуют большего: сервиса и заботы. Почему это должно беспокоить новое поколение руководителей российского юридического бизнеса?**

В апреле 2006 года Дэвид Майстер – широко известный специалист в области управленческого консалтинга – опубликовал в журнале *The American Lawyer* статью под характерным названием «Управляемы ли юридические фирмы?»<sup>1</sup>. Вывод уважаемого автора звучит почти как озарение: юридические фирмы все-таки отличаются от других фирм, оказывающих профессиональные услуги! Анализ же приводимых автором отличий приводит нас к неутешительному выводу: в основе этих отличий – отсутствие «клиентоориентированности». То, что является центральной составляющей устремлений любой фирмы, работающей в сфере консалтинга, в юридическом мире зачастую игнорируется.

Передовой отряд российских юристов, выросших и построивших свои практики на волне становления юридической профессии и бурного развития бизнеса в нашей стране, изначально и во многом подсознательно был «бизнесориентированным». Иначе и быть не могло: доверительные отношения с клиентами рождались в период становления или прихода в Россию их бизнеса. Это нередко влекло за собой великолепное понимание юристами бизнеса клиентов: ведь они совместно проходили «огонь и воду», говорили с клиентом во всех смыслах на одном языке.

Всего через какой-то десяток лет развитие и структуризация рынка закономерно привели к тому, что взаимоотношения между клиентами и юристами стали институционализироваться. С одной стороны, компании клиентов стали более крупными и бюрократизированными. С другой стороны, и юристы стали все активнее пользоваться трудом наемных коллег, оставляя себе роль так называемых «партнеров» в созданных ими юридических фирмах.

Что же в результате? Клиент-руководитель больше не вовлечен в *ежедневный* контакт с юристом; это – удел его подчиненных. Да и «бывший» юрист уже не занимается непосредственной рутинной клиентской работой – *это делают уже нанятые им сотрудники*. Но существо взаимоотношений клиент-юрист, которые ранее строились на доверии, конфиденциальности и сервисе, осталось таким же. Неправильные, незитичные или «неудобные» действия со стороны юриста-консультанта могут это доверие подорвать. Раньше, когда партнер сам контактировал с клиентом, он, конечно же, знал, «как себя вести», холя и лелея атмосферу доверительности и удобства. Теперь же это должны делать его сотрудники: их «неловкие движения» могут разрушить многое из того, что строилось годами упорного труда.

Сказанное в равной степени верно и в отношении новых клиентов. Их приводят в фирму чаще всего сами партнеры, а рутинно общаться с клиентами или его сотрудниками приходится уже более младшим коллегам (руководителям практик, групп, а нередко – и младшим сотрудникам).

И, наконец, еще один показательный пример. Если ранее сам партнер, обслуживая клиента, мог нередко за небольшим, казалось бы – пустяковым, обращением клиента разглядеть возможно

большую проблему, о значении которой клиент пока и не догадывается, то наемный юрист, далекий от бизнеса клиента, такую проблему вполне может пропустить. А вместе с этой проблемой – стратегическое направление для развития практики. Клиент же мог бы вполне оправдано рассчитывать на иное.

Это объясняет причину сегодняшней обеспокоенности партнеров успешно растущих практик: личная доверительность отношений с клиентами автоматически не может быть перенесена на сотрудников юридических фирм. Для тех юристов, которые задумываются об отходе от типичных поручений со смещением акцентов на особые или только стратегически значимые проекты, а уж тем более для тех, кто серьезно задумывается о правильно запланированном выходе на пенсию с сохранением хорошо работающей фирмы под развитым брэндом – без принятия надлежащих мер не обойтись: *построение юридического бизнеса не на один день делает вопрос о построении единой системы работы с клиентами в рамках юридической фирмы основополагающим*.

Ставя своей основной целью удовлетворенность клиента качеством оказанных услуг, включая и качество самого сервиса, система работы с клиентами также решает и задачи самих юридических фирм: процессы и клиентские протоколы становятся более четкими и формализованными, а партнеры могут увереннее полагаться на мотивированное и контролируемое исполнение своих наемных сотрудников.

Опыт наших зарубежных коллег позволяет сделать вывод, что система работы с клиентами позволяет решать задачи профессии и на макро-уровне: отталкиваясь от стандартов «лучших практик» юридическое сообщество в той или иной форме приходит к необходимости существования *общепризнанных стандартов работы с клиентами*, которые позволяют поддерживать в обществе необходимо высокое реноме юридической профессии и повышать спрос на ее представителей. Целевые национальные и международные стандарты берутся за основу юридическими фирмами для дальнейшей адаптации, совершенствования и развития под свои потребности.

Какие же основные элементы должна включать в себя эта система? В данной статье мы можем предложить вниманию читателей некоторые из них. Их первоочередное внедрение в практику большинства российских юридических фирм, как показывает опыт, может быть наиболее полезным.

Итак, как бы банально это ни показалось опытным юристам, первое место в нашем «списке болезней» может занять

- **информирование клиента о ходе исполнения его поручения.** Юристам, как известно, свойственен динамичный подход к работе: по выполнению определенного этапа работы – двигаться дальше! Нередко мы не задумываемся, что клиенту очень неуютно пребывать в неведении. Несобеспокоенный результат в глазах клиента тождественен отсутствию результата. А отсутствие результата *в глазах клиента* ведет к его нежеланию воспринимать полученный счет. Отсюда – необходимость регулярно рапортовать клиенту о ходе работы.

При этом опытные юристы знают: клиенты активно желают узнавать о том, как продвигается исполнение поручения и понимать, что делает юрист, но едва ли готовы воспринимать подробный рассказ о том, как это было сделано. Следовательно, информирование клиента требует и правильного баланса между сделанным и восприятием сделанного. Однако, в любом случае, система информирования клиента должна включать в себя:

<sup>1</sup> David Maister. Are Law Firms Manageable? // *The American Lawyer*, April 1, 2006  
Со статьей можно ознакомиться на сайте автора <http://davidmaister.com/articles/1/92/>

(а) предоставление общих отчетов. Основная задача – информирование на регулярной основе клиента о прогрессе в исполнении его поручения. В большинстве случаев минимальными стандартами будут являться, в частности: предоставление кратких отчетов не реже одного раза в два месяца (а лучше – раз в месяц); моментальное краткое информирование в письменной форме о любых предпринятых действиях, имеющих правовые последствия для клиента; незамедлительное предоставление клиенту копий всех существенно важных с правовой точки зрения документов и т.п. Задайтесь вопросом: «Если бы я был клиентом, о чем бы я хотел знать?». И не забудьте, что *Ваши отчеты и объяснения правовых последствий должны быть понятны не только юристам...*

(б) стандарты реагирования на запросы/вопросы клиентов. Как быстро необходимо реагировать? Ответ очевиден: чем быстрее, тем лучше. Клиент, позвонивший 2 раза подряд в Ваше отсутствие – сигнал о срочности и важности вопроса в глазах клиента (даже если с точки зрения юриста их нет).

- Работа с жалобами клиентов – это один из тех протоколов клиентской работы, который наименее приятен для юридической фирмы. Однако, как известно, для развития юридического бизнеса нет ничего более опасного, чем недовольный клиент. От некоторых наших коллег мы даже слышали, что «клиент всегда недоволен». Едва ли это в действительности так. Однако клиент, конечно же, недоволен часто (в том числе и по субъективным обстоятельствам), и полностью исключить это невозможно. Поэтому задача работы с неудовлетворенными клиентами распадается на 2 подзадачи: (1) минимизировать моменты и причины неудовлетворенности и (2) недопустить накопления недовольства. Именно о второй подзадаче в нашем случае и идет речь. Из каких же основных частей состоит ее решение?

(а) Если так получится, что первый удар принимает на себя секретарь, то при поступлении жалобы по телефону секретарь должен *точно знать, кому переадресовать звонок.*

(б) Фактически это означает, что даже в средних по размеру юридических фирмах не обойтись без *посреднической должности* – это специально уполномоченный партнер или специальный менеджер, отвечающий за взаимоотношения с клиентами (client relations manager). Последняя из указанных должностей все чаще и чаще вводится в западных фирмах. Причины этого очевидны.

*Первая из них* – более-менее безбидная. Предположим, что корпоративный юрист клиента тесно работает с каким-либо юристом из Вашей компании и звонит тому для решения какого-то срочного вопроса. А Ваш юрист в командировке (в отпуске, на больничном, уволен, иное). Корпоративному юристу не остается ничего иного, как пробираясь через дебри Ваших сотрудников, искать человека, который мог бы заменить его прежние контактное лицо. Такие ситуации сильно нервируют клиента. Было бы уместно, чтобы функции такого «разводящего» юридическая фирма брала на себя наиболее удобным для клиента образом.

*Вторая причина* связана с менее приятной ситуацией. Предположим, что контактное лицо клиента, работающего с Вашим юристом, не вполне довольно его исполнением. Стоит ли ему накапливать это недовольство не зная, к кому обратиться? В конце концов он будет жаловаться своему работодателю, а тот, в свою очередь, партнеру фирмы. Ситуацию можно разрядить, если в момент приема поручения, клиенту (его представителю) будет указано, с кем он должен непосредственно связываться для заявления своих, пусть даже небольших, претензий. И здесь снова будет незаменимой функция специального менеджера по работе с клиентами.

(в) *Получив жалобу от клиента* менеджер по работе с клиентами должен не переадресовывать ее, а, выслушав внимательно клиента, сообщить (1) о фиксации жалобы, (2) о том, что незамедлительно будут приняты меры для прояснения ситуации.

Затем, независимо от того, обоснована ли жалоба, клиент должен быть либо приглашен для совместного разрешения ситуации, либо вопрос должен быть разрешен в телефонном разговоре. При этом абсолютно не лишним будет направление клиенту официального письма в качестве реакции на высказанную жалобу. Если требования клиента о принятии определенных мер не могут быть удовлетворены, то необходимо объяснить причину.

Возможно, что мы описываем экстремальные случаи. Однако важно помнить, что для спокойствия, а значит и для удовлетворенности клиента или его представителя часто достаточно лишь его осведомленности о том, что в фирме есть лицо, в обязанности которого входит разрешение всех ситуаций, связанных со взаимоотношениями с многочисленными юристами фирмы.

К стандартным элементам заботы о клиенте (Client Care) относятся также *стандартизированные правила ведения клиентских дел* (от открытия дела и его мониторинга до единой системы хранения), *планирование и контроль работы над клиентским поручением, правила подключения иных внешних консультантов по поручению клиента, наконец, интервьюирование и/или анкетирование клиентов* на предмет их удовлетворенности услугами юридической фирмы.

Как и любая система, забота о клиенте требует совокупности и взаимосвязи своих элементов. Либо она внедряется продуманно целиком, либо она остается неполноценной, вынуждая руководителей (партнеров) раз за разом испытывать неудобство перед значимым клиентом за то недоразумение, природа которого так и не была разъяснена в свое время конкретному исполнителю.

Например, последний упомянутый элемент – *оценка удовлетворенности клиентов.* Многие руководители юридических фирм возражают: «Мы сами и так знаем, довольны ли наши клиенты» или же «Если мы станем их опрашивать, они подумают, что у нас что-то не так». Возможно, что в таких доводах достаточно мудрости. Однако мы снова возвращаемся к исходному тезису: клиент и партнер юридической фирмы уже не работают ежедневно друг с другом; это делают их подчиненные. Не все, что остается осадком на этом уровне, доходит до руководителей с обеих сторон. Так, в частности, рождается «тайная нелюбовь» корпоративного юриста и внешнего консультанта, подрывающая устойчивость юридической практики. Последствия могут быть весьма безрадостными. Достаточно заглянуть на анонимные интернет-форумы, на которых ужасающую правду о качестве исполнения ведущих юридических фирм пишут, к сожалению, не «злопыхатели» из числа конкурентов, а раздраженные клиенты и немотивированные сотрудники. Известно, что *если процесс нельзя контролировать, то его стоит возглавить.* Если клиент недоволен, дайте ему возможность сказать об этом как можно раньше и лично Вам. Недовольный и не высказавшийся клиент нанесет юридической фирме значительно больший вред, найдя в ее потенциальных клиентах благодарных слушателей.

А для того, чтобы не доводить ситуацию до жалоб и недовольства и пригодится единая внедренная система заботы о клиентах. Процесс ее внедрения и использования можно и нужно контролировать, получая, при этом, и дополнительную возможность для контроля сотрудников. В результате, у партнеров возникает больше оснований для уверенности в том, что созданная и развиваемая ими на высоких стандартах качества практика не будет расшатываться неловкими и неумелыми действиями сотрудников.

**Ирина Калинина, директор LegalStudies.RU  
октябрь 2006 года**