

Jak si udržet klienta

Udržení klienta samozřejmě předpokládá, že v předchozím období byl klient získán, v opačném případě by nebylo koho udržet. Pro ty advokáty, kteří si pozorně prostudovali můj dříve publikovaný návod, jak klienta získat, se pak tato akviziční část jejich činnosti jistě stala příjemnou záležitostí, a tak si dovolím předpokládat, že počet získaných klientů raketově narostl, a nyní bude zřejmě smysluplnější vysvětlit, jak s klientem spolupracovat dlouhodobě.

Klient, který je získán kýmkoliv z nás, má většinou dobrý pocit z toho, že se o něj někdo postará a vyřeší jeho problémy, s nimiž se na nás obrátil. Což je mimochodem velmi významný moment, na který je třeba pamatovat, protože klient bez problémů je vlastně klientem jen naoko. Můžeme se jím sice vychloubat v rámci našich prezentací, referenčních transakcí apod. (samozřejmě za předpokladu, že s tím klient souhlasil předem, resp. na to nepřišel), ale klient, který nic nepotřebuje, je srovnatelný se slepicí, která nesnáší žádná vajíčka, neřku-li zlatá. Takový klient nás nepotřebuje, dlouhodobě nás ignoruje, a pokud je ochoten přijít na naši organizovaný bezplatný seminář s fantastickou powerpointovou prezentací a občerstvením, tak to stejně nepřeceňujeme. Tento druh klienta naoko samozřejmě nezatrácujeme, protože je potenciálním klientem a může se klidně stát, že od něj v nejbližších dvaceti letech nějaký požadavek přijde, nicméně čím delší období nicnedělání uplyne, tím menší je pravděpodobnost přeměny daného klienta v klienta plnohodnotného. Existují mezi námi samozřejmě mistři svého řemesla, kteří díky svým zkušenostem, přesvědčovací schopnostem a talentu prevence přesvědčí i takto naivně klidného klienta, že má problémů celou řadu, jejichž vážnost si neuvědomuje, a tím pádem ho zachrání od budoucích katastrof netušených rozměrů. Obecně ovšem lze konstatovat, že tento druh klientů nebude patřit k našim superstars.

Typický klient k udržení je jiný. Má problém, nejlépe více najednou a opakovaně, což je skvělé, jakkoliv mu je nepřejeme a samozřejmě ho litujeme. Forma litosti bývá různá, někdy stačí soucitné pohledy, jindy hluboké povzdechy, potírání hlavou, svěšené koutky úst, v krajním případě zvlhlé oči. Pro další výrazy litosti doporučuji návštěvu pohřební síně, kde se lze inspirovat ve větší šíři. Po projevech litosti je nicméně nutné klienta rychle uklidnit, aby se cítil v bezpečí a nepochyboval, že jeho problémy vyřešíme. Zde se pak již jedná o skutečného klienta, kterému budeme poskytovat právní služby a jehož se současně pokusíme udržet na dobu co nejdéle, nejlépe navždy.

Jak si tedy udržet klienta, aneb konečně se dostávám k věci.

Pro udržení klienta je v první řadě nezbytné se ho držet jako klišé. Což neznamená přísát se na něj a po vysátí odpadnout, stačí ho mít neustále po svém boku, resp. nacházet se po boku klienta. Což je vlastně totéž a funguje oboustranně, být vždy jen jedním bokem z každé strany. Není to ovšem třeba chápat doslovně, vhodné jsou i jiné polohy, rozhodující je blízkost klienta ve smyslu fyzickém či jiném (nezaměňovat s pojmem osoby blízké). Jiným smyslem je zde míněn styk jiný než osobní, tedy např. poštovní, e-mailový, telefonický apod. Zde se ovšem při-

pravujeme o výhodu možnosti bezprostředního vyzářování našeho kouzla osobnosti, které my advokáty všichni máme. Jakkoliv v tomto pojednání považuji za advokáty všechny kolegy bez rozdílu pohlaví, zahrnující samozřejmě i naše milé kolegyně, zde musím učinit výjimku a dodat, že kouzlo osobnosti našich kolegů, resp. jeho potencial je nezdárka ještě větší. U firemních klientů upozorňuji, že být po boku klienta a vyzářovat kouzlo osobnosti není až tak jednoduché, protože v takovém případě je třeba se rychle otáčet podle počtu členů statutárních a jiných orgánů, nehledě na to, že při vyzářování se nám síla účinku samozřejmě vzhledem k pravděpodobně většímu počtu adresátů/příjemců tříštěním snižuje.

Stejně jako v partnerských vztazích zde platí, že je nutné na vztahu pracovat a o klienta pečovat, jinak vztah zevšední a může dojít k jeho rozpadu. V rámci poskytování prvotřídních právních služeb klient očekává, že mu budeme neustále k dispozici, resp. nikoliv snad úplně neustále, ale vždy, kdy nás bude potřebovat. Klient se na nás bude obracet pochopitelně občas i tehdy, kdy nás vůbec potřebovat nebude, ale od toho je on klientem a my poskytovatelem služeb, takže jakékoliv nářky jsou nevhodné. Je tak nutné být vždy připraven, mobilní telefon v pohotovosti ve dne i v noci a ideální je vůbec nespát, protože první věty rozespalého advokáta nemusí být vždy plně vyúčtovatelné. Ideální je bydlet přímo v bydlíšti či sídle klienta, kde ovšem odpadá možnost účtovat cestovné či ztrátu času, na druhou stranu rychlost poskytnuté služby zvyšuje chuť klienta ji později zaplatit. Bydlet-li v těsném sousedství s klientem, doporučuji zakoupit dětské telefony propojené kabelem, kde kromě počáteční nepatrné investice odpadají další telekomunikační poplatky operátorům a jste stále online, což imponuje klientům, jak se snažíte snižovat jejich náklady. V zájmu udržení klienta existuje samozřejmě široká škála činností, které jsou vhodné a klienty vítané. Sem patří sportovní aktivity (zoufalý klient, kterému odpadl spoluhráč na tenis, Vás bude považovat za anděla, pokud zaskočíte, nošení golfových holí či role sparringpartnera, který prohraje, je ve skutečnosti vítězství, obdivování klientovy jachty během plavby v přestávkách mezi mořskou nemocí klientovi imponuje a lecky ho i pobaví, lyžařské vikendy s masáží klientových omrzlin či vykopání z laviny jsou poutem nadosmrtní), pasivní sportovní aktivity (občas vystojíte noční frontu u pumpy na vstupenky na mistrovství světa ve fotbale, hokeji, Davis Cup, olympijské hry apod.), kulturní události roku (koncerty megahvězd, návštěvy světových oper) či pozvánky na firemní akce všeho druhu včetně zájezdů kolem světa a jiných pozorností, kterými klienty rozmazlujeme. Možností, jak klienty potěšit, je jistě mnoho, tento výčet snad pomůže porozumět jejich potřebám.

Jednoznačně nejdůležitějším kritériem pravděpodobnosti udržení klienta je ovšem kvalita poskytovaných služeb z naší strany. Tyto služby je třeba poskytovat v nejvyšší kvalitě tak, aby byl klient maximálně, tedy stoprocentně spokojen. Při pohledu na prezentace advokátních kanceláří i samostatných advokátů je zřejmé, že si důležitost tohoto kritéria všichni uvědomují, a bývá skutečně jen velmi obtížné nalézt kancelář nebo advokáta,

kteří se spokojí s čímkoliv menším. Co to však je, nejvyšší kvalita? Zní to jako klišé z marketingové příručky, tak se na ni podívejme konkrétně.

Nejvyšší kvalitu chápeme jako kvalitu produktu, který poskytujeme klientovi, a produktem vše, co vytvoříme. Produktem jsou tedy naše písemnosti pro něj vytvořené, rady poskytnuté, soudní klání vybojovaná a spousta dalších výsledků výkonu našich profesí. Při zjednodušeném vnímání by tak bylo možné uzavřít, že si klienta udržíme tím, že mu dodáme naše produkty v nejvyšší kvalitě, a už by nebylo o čem dál psát. Tak jednoduché to ale není. Problém nastává v okamžiku hodnocení našeho produktu. Co nám pomůže přesvědčení, že jsme vytvořili dílo, které se nám ani nechce dávat z ruky, s nímž bychom se chtěli laskat ve volných chvílích, případně si při jeho opakovaném studiu výrazně zvyšovat hladinu endorfinů v těle? Ač jsme si naprosto jisti, že jsme autory skvostného produktu, s nímž se loučíme jen s těžkým srdcem, nakonec stejně záleží na hodnocení klienta, jemuž je tento produkt určen. A na tomto místě říkám bez obalu – ne každý klient musí být zcela objektivní, vzdělaný, nepodjatý, přátelský, velkorysý a vděčný, což znamená, že si leckdy nemusí plně uvědomit hodnotu produktu a zvláště jeho význam, který pro něj bude mít. Toto je velmi smutná skutečnost, s níž je třeba se začít smířovat již od počátků výkonu advokátní praxe. Existují dokonce i smutné doložené případy, kdy klienti vůbec nepochopí, co se jim snažíme sdělit! No, chápete to? Já tedy ne! Lze tak konstatovat, že posouzení kvality může být někdy značně subjektivní.

Samotný produkt naneštěstí nestačí, stejně jako skvostná pochoutka servírovaná v zanedbaném prostředí na flekatém ubrusu není hodnocena nejvyšším oceněním. Stejně důležitá je i forma, jak náš produkt klientovi naservírujeme. Nechápejme doslovně, smlouvy přinášené na dřevěném či dokonce zlatém podnose mohou zaujmout, ale jejich význam bych nepřeceňoval. Kromě kvality produktu všechny klienty zajímá, kdy daný produkt od advokátů dostanou, a ještě více pak skutečnost, co za něj budou muset zaplatit. Jinak řečeno, termín a cena.

Ohledně termínů existují různé pohledy na věc. Klientský pohled je prostý, produkt potřebuje zpravidla dávno předtím, než nás o něj požádal, takže již v okamžiku, kdy přípravu produktu zadává, se nachází ve stavu vnitřní rozpocenosti, vysokého krevního tlaku a obav ze zpoždění na jeho straně. Argumenty typu „stanovisko Vám nemůžeme poslat v tomto týdnu do úterý, když je čtvrtek“ neakceptuje a považuje je za důkaz toho, že jsou všichni jeho poradci líní a neschopní. Díky vyspělým informačním technologiím klienti vědí přesně, kdy byly jejich požadavky doručeny, a očekávají, že reakce budou zcela promptní, v řádu mikrosekund. Nejostřílenější harcovníci z řad klientů vteřinu po doručení písemnosti zhaví telefonní linky a den jim výrazně vylepšují otázky typu „něco jsem Vám poslal, proč jste se mi už neozvali?“. Dovětky typu „takhle jsem si tu spolupráci opravdu nepředstavoval“ pak slouží pouze k navýšení adrenalinu advokáta, aby věc zpracoval s plnou vážností ihned. Podmínkou udržení klienta je zde pochopitelně udržet nervy, delší odmlka a počítání v duchu alespoň do tisíce.

Pohled advokáta na termín dodání produktu je nepřekvapivě diametrálně odlišný. Většina požadovaných termínů je nespelnitelných, protože zadání přišla v době, kdy se to většinou vůbec nehodí. Pondělí je hned po víkendu a tělo potřebuje určitý čas

na aklimatizaci, v úterý aklimatizace teprve doznívá, středa je dnem vyřizování administrativních záležitostí, večer se hrají evropské fotbalové poháry a čtvrtek není dost dlouhý na to, aby chom stihli vše. O pátku není nutné se zmiňovat, neboť je dnem víkendového plánování a příprav. Při takto naznačeném totálním vytížení nelze proto reálně očekávat splnění šibeničních termínů, poskytnutých ze strany klientů, kteří nemusí pečlivě hospodařit s každou vteřinkou.

Kromě termínu klienta zajímá i cena našich služeb a nic si nenalhávejme, zde je zájem skutečně mimořádný. Kdepak jsou ty doby, kdy klient očekával, že cena bude odpovídat kvalitě poskytnutých služeb? Dnešní trend je jiný. Klient požaduje nejvyšší kvalitu za nejnižší cenu, a to zcela bez kompromisů! Argumentům typu „nemohu dělat za stejnou sazbu jako prodavačka v hypermarketu“ nebo „je to přece jen o 20 Kč víc, než kolik platíte za hodinu práce v neznačkovém autoservisu“ se vysměje, event. předstírá hluchotu, neslyší na apely o dlouhodobé spolupráci, přátelství, společných zážitcích, kamarádech, úspěších, spolehlivosti a důvěře, a trvá na snížení ceny tak, aby se blížila co nejvíce k nule. Ani tato částka v něm v konečné fázi nevyvolá patřičnou dávku nadšení, protože by jásal pouze nad zápornou hodnotou, ale v rámci možného se spokojí i s minimálním kladným číslem. Nejprestižnější klienti, jejichž jména se pravidelně objevují v hromadných sdělovacích prostředcích, jsou přesvědčeni, že by jim advokáti za možnost poskytování služeb měli platit za reklamu. Jinak platí obecné pravidlo, čím je klient významnější, tím je náročnější a délka zkoumání Vašich faktur je úměrná jeho věhlasu. Díky permanentnímu poskytování slev zboží na trhu obecně jsou klienti přesvědčeni, že by se měli chovat tržně, což v jejich podání vypadá tak, že vyžadují slevy na vše a ze všeho, právní služby nevyjímaje. Navíc většina z nich musí navštěvovat stejné slevové kurzy, protože požadují slevy z poskytnutých slev, zakázky zadávají s podmínkou množstevních slev a každou fakturu komentují vtípnými poznámkami typu „při pohledu na Vaši fakturu mě včera málem ranila mrtvice“ či „kdybych ji nechal proplatit, tak mě zastřelí“. Z výše uvedeného lze tedy vycítit, že cena je významným faktorem při naší snaze o udržení klienta a takto k ní musíme přistupovat.

Cenu tak chápeme jako nutné zlo, které klienty rozrušuje. Doporučuji proto se o ni příliš nebatvit, v optimálním případě se tvářit, že není, avšak nevyvolávat v klientovi dojem, že budeme pracovat zadarmo, což nesmíme, i když už tak mnozí téměř činíme, zejména u veřejných zakázek všeho druhu díky heroickému úsilí některých našich kolegů, kteří se zřejmě řídí heslem „nemusí pršet, jen když kape“, přičemž si ovšem neuvědomují, že budou brzy na suchu stejně jako většina jejich kolegů, pokud se brzy všichni nezpamatují. V zájmu udržení klienta jistě mohu nabídnout sazbu, které neodolá, a případný bohlav mi snad vynahradí pohled na jeho rozzářenou tvář či dokonce šťastné výrazy členů představenstva nebo jednatelů, ale na druhou stranu – všeho moc škodí. Pokud tedy budu mít kolem sebe jen samé rozzářené tváře, musím počítat s tím, že už mi nezustane ani na příspěvky advokátní komoře, kterou pak neobměkčí má tvář, byť sebezasmušilejší. A pak mi nezbyde, než začít studovat návod, jak se některých klientů zbavit, což však již není námetem tohoto příspěvku.