Marek Gnusowski
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ZASTOSOWANIE KONCEPCJI *CUSTOMER CARE* W ZARZĄDZANIU KANCELARIĄ PRAWNĄ

Streszczenie: W ciągu ostatnich lat na rynku usług prawniczych możemy zaobserwować wzrost zainteresowania zagadnieniami związanymi z zarządzaniem oraz *customer service*. Stosunkowo rzadko poruszane są jednakże zagadnienia związane z jakością usług prawniczych oraz z wpływem oczekiwań klientów kancelarii na usługi świadczone przez prawników. Koncepcja *customer care* jest jednym z podstawowych podejść do jakości usług i przejawia się w każdym aspekcie działalności firmy, od projektowania aż po dostarczanie (świadczenie) produktu klientowi. Polega ona na prowadzeniu przez organizację dialogu z klientami oraz na budowaniu długotrwałych relacji.

Artykuł stanowi autorską i pierwszą w Polsce próbę wykorzystania koncepcji *customer care* w zarządzaniu kancelarią prawną.

Słowa kluczowe: *customer care*, jakość usług, zarządzanie kancelarią, zarządzanie przez jakość.

Wstęp[1]

W ciągu ostatnich lat jesteśmy świadkami dużych zmian na rynku usług prawniczych spowodowanych głównie otwarciem zawodów prawniczych dla aplikantów, a co za tym idzie, znacznym zwiększeniem liczby prawników świadczących usługi prawne. Wzrost podaży usług wśród prawników sprawił, że na rynku usług prawniczych można zaobserwować większe zainteresowanie zagadnieniami związanymi z zarządzaniem kancelarią prawną, a zwłaszcza z marketingiem usług prawniczych[2]. Stosunkowo rzadko poruszane są bardzo ważne

[1] Rozważania przedstawione w artykule dotyczą przede wszystkim małych i średnich kancelarii adwokackich i radcowskich. Co do zasady pominięte zostają duże korporacyjne kancelarie (najczęściej z kapitałem zagranicznym), w których sposób obsługi klienta jest uregulowany ogólnymi zasadami wprowadzanymi przez „centralę".

[2] Teoretycy marketingu usług definiują go m.in. jako proces identyfikacji i kreacji nowej wartości z każdym klientem, a następnie dzielenie korzyści, jakie powstają w czasie trwania tej relacji [Cannon i Perreault 1999, s. 9]. Na podstawie określonej przez K. Rogozińskiego definicji marke-

z punktu widzenia zarządzających kancelarią prawną zagadnienia związane z jakością usług prawniczych oraz z wpływem oczekiwań klientów kancelarii na usługi świadczone przez prawników. Usługi prawne w Polsce są jednym z ostatnich bastionów (jeżeli chodzi o zawody świadczące usługi profesjonalne), w których jeszcze nie stosuje się powszechnie marketingowego modelu zarządzania, a pojawiające się postulaty na ten temat mają najczęściej charakter jedynie praktyczny, a nie naukowy. Kancelarie, które nie posiadają orientacji marketingowej, w swoich działaniach marketingowych często skupiają się na sobie, nie koncentrując się na potrzebach klientów.

Wprowadzenie reguł wolnego rynku wymusiło na prawnikach zwiększenie rentowności prowadzonych działań, konieczność pozyskiwania informacji rynkowej, promocji własnej oferty itd. Konsekwencją tej zmiany był niezwykle dynamiczny rozwój profesjonalnych praktyk, wyrażający się we wzroście wielkości zatrudnienia, jak i liczbie nowych podmiotów świadczących usługi profesjonalne. Wiara w siłę własnego profesjonalizmu, wykluczająca możliwość zewnętrznej ingerencji w proces świadczenia usługi, powoduje, że mimo rosnących wymagań klientów jakość usług oraz sposób obsługi klientów pozostają u części polskich prawników niezmienione od wielu lat. Może to wynikać z dominującego wśród profesjonalistów rozumienia jakości, zgodnie z którym jest ona utożsamiana z poprawnością wykonania usługi. Jakość nie jest kojarzona z marketingiem, bo ten identyfikowany był wyłącznie z reklamą i promocją, jeszcze do niedawna bezwzględnie zakazanymi dla świadczących usługi prawnicze[3].

Kancelaria prawna jest firmą nastawioną na zysk i powinna być zarządzana według tych samych zasad, jakie stosuje się w innych przedsiębiorstwach. Na polskim, coraz bardziej konkurencyjnym rynku usług profesjonalnych ograniczenie się do poprawnego wykonania usługi nie daje już gwarancji utrzymania klientów. Dla zbudowania przewagi konkurencyjnej konieczne jest dostarczenie klientowi dodatkowych korzyści. Wobec powyższego to sposób obsługi klienta oraz jakość usług będą stanowiły czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku usług prawniczych. Jedno z podstawowych podejść do jakości usług prezentuje koncepcja *customer care*. Celem artykułu jest wykazanie zasadności stosowania tej koncepcji przez zarządzających kancelariami prawnymi.

---

tingu relacyjnego należy uznać, że relacyjny marketing usług prawniczych oznaczałby mobilizację personelu, mającą na celu uczynić z nabywcy nie tylko współwytwórcę wartości – produktu, ale także związać go na stałe z firmą [Rogoziński 2000, s. 40]. Autor definicji podkreślił tym samym, że nabywca, stając się klientem, zostaje współwytwórcą produktu usługowego, a przez to współwytwórcą wartości dodanej. Zmienia się zatem rola klienta z petenta, przychodzącego „ze sprawą", na partnera, który kształtuje usługę wspólnie z prawnikiem-profesjonalistą.

[3] Zmianę przyniosły wprowadzone w 2009 r. regulacje dla radców prawnych dotyczące możliwości reklamy ich usług.

1. Istota koncepcji *customer care*

Koncepcja *customer care* polega na prowadzeniu przez organizację dialogu z klientami oraz na budowaniu z nimi długotrwałych relacji. *Customer care* jest często porównywany do zarządzania jakością, bowiem jego celem, podobnie jak programów polepszania jakości, jest akcentowanie sposobu postrzegania wykonywanej usługi przez usługobiorców i uznanie go za podstawę do polepszania usług świadczonych przez usługodawców. Klient uznawany jest za najlepsze źródło oceny jakości usług [Daniels 1993, s. 12–13]. Koncepcja *customer care* odwołuje się zatem do filozofii opartej na koncentracji na potrzebach i wrażeniach klienta. Przejawia się ona w każdym aspekcie działalności firmy od projektowania aż po dostarczenie produktu. Koncepcja zawiera [Clutterbuck 1989, s.1–4]:

- rozumienie potrzeb i oczekiwań klientów nie tylko przez menedżerów, ale też przez wszystkich pracowników, nawet jeśli nie mają oni bezpośredniego kontaktu z klientem,
- ustalenie pomiaru jakości świadczonych usług,
- angażowanie wszystkich pracowników w nieustanne poprawianie jakości świadczonych usług.

Koncepcja *customer care* postuluje też postrzeganie swoich klientów jako inwestycji w przyszłość [Edvardson, Thomasson i Ovretveit 1994, s. 128–157]. W usługach prawniczych, tak jak w wielu innych branżach usługowych, utrzymywanie dotychczasowych klientów jest znacznie tańsze od zdobywania nowych[4].

Jak już wcześniej wspomniano, koncepcja *customer care* polega na dostrzeżeniu korzyści ze współpracy z dotychczasowymi klientami. W usługach prawniczych zadanie to jest znacząco utrudnione ze względu na istotę tych usług (zwłaszcza jeżeli chodzi o obsługę klientów indywidualnych) oraz na kulturę prawną polskiego społeczeństwa, które nie korzysta z pomocy prawników często i regularnie [TNS OBOP 2009]. W obsłudze klientów korporacyjnych dużo łatwiej jest dbać o dobro stałych klientów, ponieważ kancelarie prawne mają możliwość utrzymywania częstszych kontaktów i prowadzenia stałej obsługi klientów. W takim przypadku zasadne jest, by zarządzający profesjonalnymi praktykami prawniczymi stosowali program *customer care,* który polega na:

- projektowaniu i wdrażaniu rozwiązań służących rozwijaniu relacji z klientami,

[4] Chodzi o klientów korporacyjnych, z którymi kancelarie utrzymują stałe kontakty (ciągła obsługa, np. w sprawach gospodarczych). Klienci indywidualni raczej korzystają z usług prawników nieregularnie – tylko wtedy, gdy mają potrzebę rozwiązania konkretnego, jednostkowego problemu.

- docenianiu najważniejszych klientów (są to z reguły klienci najwięksi lub kreujący wizerunek),
- prawidłowej obsłudze reklamacji i uczeniu się na błędach,
- empowermencie – przekazaniu uprawnień i odpowiedzialności pracownikom, którzy mogą podejmować szybkie decyzje dotyczące niezadowolenia u klientów,
- kontakcie z klientami przez newslettery lub magazyny,
- prowadzeniu baz danych klientów, w których zawarte są szczegóły dotyczące historii dotychczasowych transakcji, zachowań klientów, składanych reklamacji i sposobu ich rozpatrzenia, propozycje dla klientów oraz plany propozycji *customer care* w następnych latach.

2. Reklamacje a *customer care*

Obsługa klienta, na którą składają się troska o klienta (*customer care*) i prawidłowe rozpatrywanie reklamacji, powinna być kluczowa dla menedżerów organizacji usługowych w poprawianiu jakości świadczonych usług [Edvardson, Thomasson i Ovretveit 1994, s. 128–157]. Podstawowe założenie podejścia do reklamacji w *customer care* polega na uznawaniu ich za pomost łączący organizację z klientem. Reklamacje uznaje się za jeden z najbardziej bezpośrednich i znaczących środków komunikowania się organizacji z klientami. Na podejście firm do reklamacji wpływ ma również deklarowana przez nie kultura organizacyjna zorientowana na klienta. Firmy preferujące troskę o klientów oraz poprawę ich obsługi tym bardziej powinny być zainteresowane powodami braku zadowolenia swoich klientów. Reklamacje są przecież dla klientów bezpośrednim sposobem przekazania firmie swojego niezadowolenia. Składanie reklamacji inicjuje dialog, który daje firmom szansę odzyskania zadowolenia klientów. Takie działanie usługodawcy może sprawić, że niezadowolony usługobiorca staje się lojalnym oraz oddanym organizacji klientem [Hart, Heskett i Sasser, s. 1–7], ale zarazem, jeżeli klient ma poczucie, że jego reklamacja nie została załatwiona właściwie, jego niezadowolenie z kontaktu z daną organizacją może jeszcze wzrosnąć.

Klienci składający reklamacje mają zaufanie do danej organizacji, gdyż złożenie skargi wymaga od nich większego wysiłku niż proste przejście do konkurencji. Zauważa się nawet zjawisko określane jako *recovery paradoxon,* zgodnie z którym poziom zadowolenia osób zgłaszających skargi jest wyższy niż u tych klientów, którzy nigdy nie występowali z żadną reklamacją [Otto 2001, s. 94]. Właściwe załatwianie reklamacji może być także źródłem licznych pozytywnych opinii ustnych, tzw. „marketing szeptany" (ang. *word of mouth*, niem. *Mund zu Mund Marketing*). Skuteczne załatwienie reklamacji stwarza zazwyczaj

silne więzi między klientem a organizacją, wypełniając w ten sposób główne założenie marketingu relacyjnego. Jednocześnie stali klienci, dokonujący wielokrotnych transakcji, obniżają jednostkowe koszty sprzedaży [Crosby 1991, s. 270]. Inwestowanie w tworzenie puli lojalnych klientów opłaca się również dlatego, że tacy klienci nie odchodzą do innych organizacji, co pozwala przeznaczać budżet poświęcony na relacje z klientami na rozszerzanie bazy klientów, zamiast na kompensowanie utraconych klientów [Kostecki 2001, s. 2].

Coraz większa konkurencja w branży usług prawniczych sprawia, że kancelarie, tak jak inne organizacje usługowe, dążą do osiągnięcia jak najwyższego poziomu świadczonych usług oraz do całkowitego zadowolenia klientów. Jest to zadanie trudne, ponieważ rosną wymagania klientów mających świadomość praw, jakie im przysługują. Co ciekawe, w powołaniu na badania przeprowadzone przez M. Salerno-Kochana można dojść do wniosku, że zastosowanie wnikliwej analizy reklamacji jest bardzo rozpowszechnione w przedsiębiorstwach produkcyjnych (stosuje ją około 73% firm), a stanowczo zbyt rzadko stosowane jest przez organizacje usługowe (tylko około 17% firm ją stosuje) [Salerno-Kochan, s. 326]. Reklamacje stały się obecnie strategicznym narzędziem rozwoju biznesu. O ile duże firmy mogą sobie pozwolić na zlecanie badań rynkowych innego typu, o tyle małe firmy muszą całkowicie polegać na informacjach uzyskanych dzięki reklamacjom.

Podsumowując powyższe rozważania, wskazać należy, że klient odgrywa główną rolę w procesie ciągłego udoskonalania usługowego produktu, a dzięki przeprowadzanym pomiarom jego satysfakcji, których naczelnym elementem jest analiza reklamacji, organizacja może budować długotrwały sukces. Oczywiście postrzeganie tej samej usługi przez usługodawców i usługobiorców może być i często bywa różne. Jedyną metodą na poznanie tych różnic są rozmowy z klientami służące poznaniu ich oczekiwań.

3. *Customer care* w usługach prawniczych

Celem stosowania *customer care* w usługach prawniczych jest zdobycie lojalności klientów, która jest wynikiem odpowiedniego kształtowania partnerskich relacji przez kancelarię z jej klientami. Dlaczego *customer care* jest opłacalne w branży usług prawniczych? Inwestycja w relacje z klientami ma istotny wpływ zarówno na sprzedaż całkowitą, jak i na zyskowność [Chłodnicki 2011]. Wniosek ten wynika z dwóch zaobserwowanych zjawisk: 1) klienci pozostają klientami przez dłuższy czas oraz 2) kupują oni więcej w okresie, w którym są klientami firmy prawniczej. Zyskowność wzrasta z każdym kolejnym rokiem współpracy z klientem. Na wzrost zyskowności związanej z czasem utrzymania klientów mają wpływ następujące czynniki [Chłodnicki 2011]:

– wzrost przychodów – dojrzali klienci zlecają kancelarii więcej tego samego rodzaju usług (które zlecali już w przeszłości) lub usług innego rodzaju, ponadto dotychczasowi klienci stanowią stałe źródło dochodu; jeżeli firma traci stałego klienta, powstaje luka w dochodach, a zdobycie nowego i zbudowanie zaufania to realne koszty, które trzeba ponieść (zasada ma pełne zastosowanie w relacjach z klientami korporacyjnymi, natomiast z klientami indywidualnymi tylko wtedy, gdy potrzebna jest im pomoc prawna;
– oszczędność kosztów – kiedy klient nauczy się pracować z kancelarią, a prawnik nauczy się postępować z klientem, obie strony stają się bardziej wydajne w swojej pracy – wynika to ze zwiększenia wydajności operacyjnej oraz redukcji kosztów operacyjnych (np. niższe koszty obsługi klienta, niższe koszty świadczenia usługi); łatwiej jest obsługiwać dotychczasowych klientów, gdyż zazwyczaj zostały już nawiązane relacje między usługodawcą a usługobiorcą oraz istnieje pomiędzy nimi zaufanie – zaufanie klienta do prawnika (profesjonalisty) jest jednym z najważniejszych czynników usług prawniczych, jako usług profesjonalnych;
– referencje – dojrzali, lojalni klienci, którzy są zadowoleni z poziomu usług kancelarii, chętniej rekomendują firmę, co jest szczególnie istotne z punktu widzenia zdobywania nowych klientów, ponieważ wybór prawnika „z polecenia" osoby godnej zaufania jest często spotykany;
– niższa elastyczność cenowa – klienci, którzy korzystają z usług danego prawnika przez dłuższy czas (inaczej niż klienci nowo pozyskani), widzą realną wartość nawiązanych relacji i w związku z tym są mniej wrażliwi na ceny.
– dotychczasowi klienci bywają najczęściej głównym źródłem pomysłów, jak polepszyć działalność danej firmy,

Od razu po zatrudnieniu kancelarii prawnej klienci rozpoczynają proces oceny jakości usług przez nią świadczonych. Niespełnione oczekiwania firmy lub niedotrzymane obietnice kancelarii są podstawą do rezygnacji klienta z dalszej współpracy. Przeprowadzone badania wykazały, które z aspektów jakości usług świadczonych przez prawników są najważniejsze. Wyłoniono cztery kategorie [Ellis i Mayer 1995, s. 119–121]: 1) aspekty techniczne oraz znawstwo przedmiotu (np. czy firma otrzymuje najlepszą poradę z możliwych, czy dokumenty dochodzą na czas i są wysokiej jakości), 2) zainteresowanie i uwaga (np. jak dużo uwagi poświęcają prawnicy szczególnym przypadkom klienta, chęć niesienia pomocy przez poszczególnych pracowników kancelarii), 3) reagowanie (np. na ile dostępni są prawnicy, jak szybko reagują), 4) zaufanie i wiara (np. jak bardzo klienci ufają radom kancelarii, jak bardzo są przekonani, że ich prawnicy proponują im najlepsze, możliwe rozwiązanie). Z analizy odpowiedzi wynika, że wszystkie cztery kryteria są równie ważne i adekwatnie wpływają na zadowolenie klientów, zatem powinny być rozwijane w ramach prowadzonej przez kancelarię polityki *customer care*.

Ponadto w ramach prowadzenia polityki *customer care* menedżerom kancelarii prawnych zaleca się [Zemke i Shaaf 1991] uważne wysłuchiwanie klientów i próby sprostania ich oczekiwaniom. Firmy mają wiele sposobów i kanałów kontaktu z klientami. Tradycyjne marketingowe badania klientów i rynku nie są wystarczające. Zadaniem dobrego menedżera jest ułatwienie środków służących klientom do przekazywania ich opinii. Oczywiście największą rolę w tym zakresie powinien odgrywać personel kontaktowy (oraz ogólniej każdy pracownik organizacji, który ma możliwość rozmowy z klientami) mający świadomość, że jest to stały proces, a nie jednorazowe wydarzenie. Zasady *customer care* powinny być ujęte w konkretny i przejrzysty sposób (jasno określone cele pozwalają monitorować i oceniać dotychczasowe wyniki *customer care*). Bardzo istotne jest zwrócenie uwagi na charakter rekrutowanego personelu, który powinien posiadać zdolności przydatne w obsłudze klientów (wielu prawników nie zdaje sobie sprawy z faktu, że pracują w sektorze usług). Nie umiejętności stricte merytoryczne i wiedza prawnicza, ale nastawienie do pracy i do klientów bywa nieraz ważniejsze z perspektywy oceny sukcesu kancelarii. Zaleca się także wynagradzanie pracowników osiągających szczególne wyniki w *customer care* – potrzebne jest stworzenie systemu ich wynagradzania, częściej skuteczne bywa pokazywanie akceptacji i docenianie niż nagrody finansowe.

Zastosowanie koncepcji *customer care* w zarządzaniu kancelarią prawną wpływa pozytywnie na [Jaworski i Kohli 1996]:

- poprawę funkcjonowania firmy prawniczej (np. poprawę przepływu informacji w kancelarii, dzięki wykorzystaniu odpowiednich baz danych o kliencie[5]),
- zwiększenie zadowolenia klientów i wzrost ich lojalności[6] (np. poprzez uzgodnione z prawnikiem zasady współpracy i rozliczania się z jej wyników),
- zwiększenie zaangażowania pracowników i ich identyfikacji z kancelarią (m.in. zwiększenie zadowolenia klientów prowadzi do wzrostu satysfakcji z pracy pracowników kancelarii),
- kreatywność pracowników w dostarczaniu dodatkowej wartości klientom (np. dzięki lepszemu poznaniu firmy klienta prawnik może zaproponować przesyłanie swoich opinii za pomocą e-maila).

[5] Kancelarie prowadzące politykę *customer care* powinny również prowadzić kartoteki klientów [Hołubiec 2010, s. 139], w których znajdują się związane z klientem kontakty, zadania, terminy odbytych i planowanych spotkań i różne inne informacje na temat klienta, które mogą się przydać w codziennej pracy. Tak prowadzone bazy danych pomagają w ewidencjonowaniu i rozliczaniu poszczególnych zleceń oraz tworzą historię klientów i ich zleceń.

[6] Powszechnie przyjmuje się, że najważniejszym czynnikiem wpływającym na lojalność klientów jest ich całkowita satysfakcja, będąca efektem spełnienia ich oczekiwań co do jakości i wartości otrzymanego świadczenia. Zaufanie do prawnika jest także warunkiem niezbędnym do podjęcia decyzji skorzystania z jego usług. Zaangażowanie i rola klienta w procesie usługowym ma również korzystny wpływ na całkowitą satysfakcję i lojalność klientów.

Ponadto warto pamiętać, że dla klientów najważniejsza jest komunikacja [Hołubiec 2010]. Według nich właściwa komunikacja to uważne ich wysłuchiwanie i mówienie zrozumiałym dla nich językiem. Ponieważ zazwyczaj mają zbyt małą wiedzę, aby zweryfikować merytorycznie pracę prawnika, nie mogąc ocenić usługi, oceniają obsługę. Dlatego tak duże znaczenie mają odczucia klienta z pierwszego spotkania w kancelarii. Ocenia on biuro, jego lokalizację, atmosferę, profesjonalnie przygotowane materiały marketingowe itp.

Podsumowanie

Rynek usług prawniczych staje się coraz bardziej konkurencyjny, co sprawia, że oprócz doświadczenia i renomy kancelarii klienci zwracają uwagę również na sposób obsługi. Prawnicy będą musieli zmierzyć się z naturalnymi mechanizmami rynkowymi i walczyć ze swoimi konkurentami o klientów. W takich okolicznościach nie będą wystarczające tradycja, środowiskowe mechanizmy i opieranie się na intuicji (na tych czynnikach dzisiaj głównie bazują prawnicy). Ważne jest, by prawnicy dostrzegali, jak ogromne możliwości tkwią w ich stałych klientach, którym znacznie łatwiej, niż pozyskując nowych, można rozszerzyć zakres świadczonych usług oraz wykorzystać w pełni ich potencjał.

Największą wartością jest budowanie i rozwijanie relacji z klientami opartych na lojalności i zaufaniu. Prawnicy powinni skupiać się na doskonaleniu obsługi klientów i dążyć do ich zadowolenia, a przez to budować przewagę konkurencyjną.

Bibliografia

Antonides, G., Fred van Raaij, W., 2003, *Zachowania konsumenta*, PWN, Warszawa.

Barlow, J., Moller, C., 2001, *Reklamacja czyli prezent. Strategia korzystania z informacji od klienta*, PWN, Warszawa.

Cannon, J. P., Perreault Jr., W.D., 1999, *Buyer-Seller Relationships in Business Markets*, Journal of Marketing Research, vol. 36, November.

Chłodnicki, M., *Marketing usług prawniczych – diagnoza i prognoza*, http://mup.pomocprawna.info [dostęp: 25.05.2011].

Clutterbuck, D., 1989, *Developing Customer Care Training Programmes*, MIP 7,1/2, baza Emerald.

Crosby, P.A., 1991, *Building and Maintaining Quality in the Service Relationship*, w: *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*, Lexington.

Daniels, S., 1993, *Customer Care Programmes*, MCB University Press, vol. 42, no. 1.

Edvardson, B., Thomasson, B., Ovretveit, J., 1994, *Quality of Service. Making It Really Work*, McGraw-Hill Book Company.

Ellis, S.R., Mayer, M.A., 1995, *The Selection and Retention of Law Firms: a Study of the Perceptions of Corporate Officers*, Journal of Professional Services Marketing, vol. 12(1).

Firnstahl, S., *My Employees Are My Service Guarantee*, http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item_detail.jhtml?id=89407&referral=2340 [dostęp: 25.05.2011].

Hart, C., Heskett, J., Sasser Jr, W., *The Profitable Art of Service Recovery*, http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item_detail.jhtml?id=90407 [dostęp: 25.05.2011].

Hołubiec, D., 2010, *Zarządzanie kancelarią prawną. 100 najważniejszych pytań jak robić to skutecznie*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Jaworski, B.J., Kohli, A.K., 1996, *Market Orientation: Review, Refinement and Roadmap*, Journal of Market Focused Management, vol. 1.

Kostecki, M., 2001, *Zarabiać na niezadowolonym kliencie*, Marketing w Praktyce, nr 3, marzec.

Otto, C., 2001, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa.

Dobska, M., Rogoziński, K. 2008, *Podstawy zarządzania zakładem opieki zdrowotnej*, PWN, Warszawa.

Rogoziński, K. 2000, *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Salerno-Kochan, M., 2006, *Popularność wykorzystania metod pomiaru satysfakcji klienta*, w: Sikora, T. (red.), *Klient w organizacji zarządzanej przez jakość*, Kraków.

TNS OBOP 2009, *Zawody prawnicze w opinii i doświadczeniu Polaków*, luty.

Walker, K.B., Fleischman, G.M., Johnson, E.N., *A Call for Research on Management Accounting Service Quality*, Advances in Management Accounting, vol. 19,

Zemke, R., Schaaf, D., 1991, *The Service Edge*, New York: North American Library.

CUSTOMER CARE IN LAW FIRM MANAGEMENT

Summary: In recent years, in the Polish legal services market, we have seen an increased interest in issues related to management and customer service. However, issues related to the quality of legal services and the impact of customer expectations on services provided by lawyers are relatively rarely discussed. The concept of customer care is one of the basic approaches to quality services and manifests itself in every aspect of business, from design to delivery (provision) of the product to the customer. It involves the organization's dialogue with customers and building long-lasting relationships. The paper is the first one to present the concept of customer care in the management of Polish law firms.