

MAS5100  
MASTEROPPGAVE  
Markedshøyskolen

Transkribering intervju kunder, side 2  
Transkribering intervju advokater, side 68



Vår 2015

MSc – Markedsføring og markedskunnskap

Innlevering: 14. August 2015

## INTERVJU MED KUNDER

### **Kunde 1**

**Stilling:** Juridisk direktør

**Bransje:** Olje

**Dato:** 19.03.2015, kl: 10.30

Hvor lenge har dere brukt advokatfirma eller eventuelt advokaten?

Advokatfirma er bare et halvt år, men enkeltadvokat her er siden 2012. Jeg kjente til firma fra før. 70% advokat og 30% firma kanskje.

Håndterer advokatfirmaet alle juridiske spørsmål dere setter ut til advokatfirmaer eller bare noen områder?

Vi har flere.

Arbeider dere med en eller flere partnere i advokatfirmaet?

I øyeblikket er det en partner bare, og en senior advokat.

Hvilke rettsområder har bistanden fra advokatfirmaet vært særlig knyttet til?

Det har ikke vært så mye enda siden vi ikke har brukt advokatfirmaet så lenge enda, men hittil har det vært mye på, oppholdstillatelse osv, ikke forretningsjuss egentlig.

Hvilke faktorer vil du si har vært viktig for dere ved valg av advokat?

Helt konkret i forhold til dette advokatfirmaet så var det at vi så på mange firmaer, alle sendte inn tilbud oss, skulle vi se hvem som er kvalifiserte, det var de ti største firmaene i Norge, alle her var på en måte kvalifisert faglig sett så her var det pris som var en avgjørende faktor. Og selvfølgelig faglig plan og.

Er det en privat relasjon eller en profesjonell relasjon?

Begge deler, altså advokatfirmaet vant anbudsrunder hos oss, ikke på grunn av min relasjon her, men fordi vi hadde et bra tilbud, det var objektivt. Men primær kontakten vår er en tidligere kollega. Så profesjonelt og privat.

I hvilken grad er advokatens faglige kompetanse vurdert i forhold til den enkelte sakstype avgjørende for valg av firma?

Absolutt, i høy grad vil jeg si. Foreløpig er det et oppdrag som advokatfirmaet har fått fra oss, fordi de profilerte seg at de hadde spesialkompetanse på utenlandsk kompetanse, og det var naturlig for oss og bruke dem, det var på grunn av at de fremmet den kompetansen.

Har det hendt at advokaten sitt arbeid har påvirket deres holdning ovenfor bedriften?

Ja det blir jo litt sånn generelt svar, men det vil jeg ubetinget JA på, altså hvis en gjør slapp innsats, så går det utover firma.

Mener du at dette advokatfirmaet har nødvendig kompetanse til å dekke alle de behov for juridiske tjenester dere vil ha over tid?

De har nesten kompetanse på alle områder vi trenger bistand på, nå jobber jo jeg i et oljeselskap, og dette advokatfirmaet er jo ikke et firma som er veldig kjent for og være tunge på olje, jeg vet jo at det er flere, men vet at det er noen som har kunnskap på det, men helt i kjernen av det vi jobber med er nødvendigvis ikke dette advokatfirmaet helt riktig firma å jobbe, men i forhold til alt annet da, men i forhold til skatt, egentlig alt annet enn kjernevirksomheten vår så tror jeg at advokatfirmaet kan dekke det vi trenger.

Hvordan startet relasjonen og hvordan vil du si den har utviklet seg frem til i dag?

I forhold til det jeg jobber med nå, startet relasjonen med en anbudskonkurranse, hvor jeg tok kontakt med 10 forskjellige firmaer, inkludert dette advokatfirmaet, fordi dette advokatfirmaet er ett av de største, men jeg tok først kontakt med han som jeg kjenner i dette advokatfirmaet, men dette firmaet hadde nok blitt kontaktet uansett så var ikke avgjørende at jeg kjenner han i dette advokatfirmaet. Så det enkle svaret er at advokatfirmaet vant anbudsrunderen.

Har dere en relasjon til mer enn en advokat i advokatfirmaet?

Nå som firma har vi relasjon til i hvertfall to, og jeg har til flere, til to-tre personer. Tre..

Hva vil du si er positivt med relasjonen?

Altså, den ene advokaten som jeg aldri har møtt sitter i Bergen, der er det en god relasjon for han gjør en god jobb, enkelt og greit, når vi får lignende saker bruker vi han på nytt han gjør

ting i god tid til god pris. I forhold til de to andre, er det folk jeg har jobbet med tidligere selv. Så jeg vet at de er flinke folk, stoler på de, får attention og blir prioritert. Det veldig viktig.

Har du noen negative erfaringer med relasjonen?

Nei!

Har relasjonen mye å si for videre samarbeid?

Ja, det vil jeg si. Enkelt og greit.

Hvordan er kontakten og dialogen med firmaet og den aktuelle advokaten?

Bra, ja, jeg treffer, skal til og med ta kaffe med han ene av de når jeg er ferdig her, jeg vil faktisk si at vår kontaktperson som er en av de yngre partnerne her, han er blant de mest proaktive, han er den som er mest på, ikke sånn masete, men liksom tar kontakt, treffes for lunsj, hva skjer liksom, opplever firma som proaktivt på en positiv måte.

Hvordan vil du beskrive relasjonen til advokatfirma og den gjeldende advokaten? Sterk eller svak? Hvor er den sterkest?

Ja det er en sterk relasjon.

Fordi relasjonen til firma er såpass fersk er det mest på personnivå. Ehm, men sånn sett vil det bli mer og mer firmarelasjon. Men nå er det de to-tre personene vi kjenner vi har en relasjon til. Så om noe skulle skjedd med dem, bank i bordet.. så ville jo relasjonen til firmaet blitt åpenbart svekket.

I hvilken grad føler du at advokatfirma/advokaten tilpasser tjenesten etter deres behov?

Helt supert, imøtekommende. Vi hadde en sær greie om opphold for en russer i Norge, sært spørsmål, som vi ikke kunne og som ikke han kunne heller men tok en time og var i gang med riktig personer, veldig god relasjoner, tilgjengelig, vi ble ikke blandet inn unødvendig, ble gjort kjapt og til en billig penge. Ehm, nei altså, for han som gjorde det sikkert var det sikkert en enkel sak, men for oss som ikke har vært borti det før var det hassel og starte med politiet og UDI osv.

I hvilken grad føler du at en sånn fleksibilitet er avgjørende for en god relasjon?

Ja vanskelig og si at det er avgjørende men det er ingen tvil om at når du kjøper advokattjenester så vil du ikke ha en nikkedokke, du vil jo ikke ha en som forsinker det du

gjør eller skaper merarbeid for kunden sin, det var ikke tilfelle her i det hele tatt. Flexibilitet er viktig.

#### Hvordan vil du beskrive informasjonsdelingen i relasjonen?

Ehh.. igjen, hvis vi tar den konkrete saken, så var det fint, det var bra. Vi fikk utkast og kopi til alt vi lurte på, ble ikke involvert i ting vi ikke lurte på det tok han på bakrommet selv, så vi savnet ikke noe der. Det funket bra.

#### I hvilken grad vil du si informasjonsdelingen er avgjørende for en god relasjon?

det er også viktig, men det er viktig og finne en balanse der, du trenger ikke overlesse klienten med alt mulig, men holde det til et på en måte, nå er det gjort osv. Holde dem oppdatert. Det har funket fint.

#### Opplever dere at advokatfirma eller advokaten gjør sitt ytterste for å gjøre samarbeidet suksessfullt?

Ja altså igjen, vi har kanskje litt for få konkrete saker, men sånn som jeg kjenner min primærkontakt ja til at de gjør det ytterste, eller definitivt ja.

#### I hvilken grad er solidaritet avgjørende for en god relasjon?

Ja altså det er viktig at du føler at advokaten sitter i samme båt som deg. Den følelsen at man er nummer en i hodet til de som du betaler for å gjøre en jobb, det er viktig. At man vet de går gjennom ild og vann her, det er advokaten din, det er også viktig.

#### Står leveransene til forventningene?

Nei, jeg vil si at de står til forventningene, i motsetning til andre saker så var det veldig sånn ja eller nei til de sakene vi har hatt, enten får man gjennomslag eller så får man ikke gjennomslag og da går det til helvete, her fikk vi 100% så da stod til forventningene, vi regnet med at det skulle gå bra. Veldig fornøyd.

#### Fører tilfredsheten til en lojalitet ovenfor advokatfirmaet eller den aktuelle advokaten?

Ja. Får vi lignende/andre saker på det samme juridiske fagfeltet vil vi bruke firmaet om igjen.

### Hva er som skal til for at dere blir tilfredse?

Det var et godt spørsmål. Egentlig stort sett alt av spørsmål som vi har vært gjennom nå. Først og fremst at det leveres et godt håndverk, at du får det som er bestilt. Hvis du ber om et kort svar så får du et kort svar og ikke ti sider tilbake, og hvis du ber om ti sider så får du ikke en setning på en måte, at du får det du ber om. Tidsmessig, at du ikke må drive å purre. For det er på en måte jeg som bestiller og da ser jeg dum ut i min jobb ikke sant hvis det blir forsinket, det forplanter seg på en måte bakover. Så timing er veldig viktig, at det leveres. Det er det viktigste. Riktig leveranse i rett tid. Det er uten tvil det viktigste.

Også er på en måte, det er liksom de harde fakta, så kommer på en måte de andre tingene som dere har spurt om, som ehm.. man føler man er oppdatert underveis, at det er god tone osv. Men hvis det er dritbra også er leveransen elendig, så det viktigste er rett vare til rett tid. Men selvfølgelig hvis det ikke blir sånn som man vil men man vet at de har gjort en kjempe innsats, og vet at de har gjort det de kan så har selvfølgelig det en betydning. Viktig.

### Er det tillit tilstede i deres relasjon?

Ja, det vil jeg si.

### Hva er tillit for deg?

Egentlig litt det samme som jeg sa nå, ehm, stoler på at de gjør sitt beste, stoler på at man blir prioritert. Kanskje egentlig de tingene der. Dette med rett leveranse. Stoler på at arbeidsmengden er gjort riktig og at man ikke drar på unødvendig av ressurser. At ting gjøres riktig, for meg er det det viktigste. Også forutsetter man mer sånn tillit i forhold til konfidensialitet osv, det tar man for gitt. Så for meg handler det mer om tilliten i forhold til at man får det man skal.

### Kan du fortelle litt om hvilken betydning tillit har for relasjonen/samarbeidet?

Det tror jeg er helt avgjørende, hvis du ikke stoler på advokaten din, så tror jeg aldri du bruker han igjen. Det vil jeg si er ekstremt viktig, alt annet vi har snakket om er på en måte byggeklosser som blir tillit.

### Er tilliten størst til gjeldene advokatforbindelse eller til advokatfirmaet?

Ehh, mest kanskje til den enkelte advokat, bør ikke være til den jeg kjenner her, men i den enkelte sak vil jeg si at tilliten til advokaten er mest avgjørende. Hvis en får delegert en

oppgave i firmaet og gjør en elendig jobb går dette utover firma nesten uansett, selv om man klager og får ordnet opp etterpå så får jo tilliten en liten knekk. Tillit er veldig viktig langt ned på personnivå. Men samtidig handler det også om hvordan man spiller hverandre gode i et firma, hvis jeg for eksempel går til en som nødvendigvis ikke skal gjøre jobben og sender det videre til en annen kollega må jeg stole på og har tillit til den beslutningen vedkommende gjør også da, så det henger litt sammen. Personnivå er veldig viktig når det kommer tillit.

Hvordan påvirkes din atferd mot advokatfirmaet dersom du oppdager en feil ved tjenesten/service? Har du lettere for å tilgi en med bedre relasjon, enn en med dårligere?

Neeeei egentlig ikke. Hvis det er en du har en profesjonell relasjon til, så på en måte bruker du vedkommende fordi du forventer ett visst prestasjonsnivå, får du slurv tilbake da så ville jeg blitt nesten mer skuffet hvis det var en jeg kjente.

Kan du fortelle litt om hvilke forhold ved en relasjon som gjør at du føler en binding til advokaten eller firma?

Formelt først og fremst er det en viss binding fordi vi har rammeavtale med firma, at de er en av tre firma vi har sagt vi vil bruke, det er ikke noe forpliktelse fra oss, men det i seg selv utgjør en sterk relasjon, vi har svart på hvitt om at vi bruker hverandre, det er det viktigste fra dels sett fra firmaets side, at de har vunnet oss som klient.

Det er det ene, rammeavtalen. Advokatfirmaet vil vi alltid bruke. To, da går også på måten hvordan firmaet solgte seg inn til oss, som konkrete oppdrag, det var de som solgte seg inn og forklarte at dette kan vi bedre enn andre, dette går objektivt sånn fagfeltmessig. Men pris er også veldig viktig. Og i forhold til de personlige relasjonene vet jeg jo at han er veldig god på akkurat det her. Faglig kompetanse er viktigere enn en personlig relasjon.

Oppfatter du at dere er avhengige av advokatfirmaet som følge av at firmaet har stor kunnskap om deres virksomhet og rettslige problemstillinger som knytter seg til denne? Oppfatter du at dere er avhengige av advokaten som en følge av hans/hennes kunnskaper?

Relasjonen er for fersk, så nei vi er ikke avhengige.

Gjør relasjonen til advokaten eller firmaet så dere føler dere forpliktet til å velge firmaet/advokaten i konkrete oppdrag?

Nei ikke forpliktet, men noen type saker er det helt klart preferert.

Vil det å bryte samarbeidet med firmaet føre til byttekostnader?

Nei, ikke noe spesielt, ikke mye byttekostnader, så ingen avgjørende faktorer i forhold til tilknytning.

Hva med selve advokaten, vil det å bytte til en annen advokat medføre byttekostnader?

Nei, egentlig ikke. Litt, i hvertfall den siste saken var en veldig konkret sak, en viss grad der, vil være en kostnadsbesparelse og bruke firmaet, men litt, men ikke noe sentralt element, det sentrale er at det blir gjort god jobb.

Føler dere sterkest tilknytning til organisasjonen eller advokaten?

På noen fagfelt organisasjonen og på noen fagfelt advokaten.

Føler du at det firma/advokaten legger inn såpass mye innsats i arbeidet, at det kan være noe som fører til tilknytning?

Ja.

Føler dere en tilknytning på grunn av relasjonen og måten den har utviklet seg på?

Ja, det kan du godt si, fordi at man har gått fra på en måte null til og ha fått positive erfaringer og relasjoner. Uformelt 60-40% relasjonen kom fra personlige relasjoner, formelt 100% firma som vant anbudsrunden. Vedkommende ble kontaktet av meg, men firma som vant anbudsrunden og gjorde god innsats. Jeg føler en tilknytning fordi jeg kontaktet min relasjon i advokatfirmaet først.

Vil det ha noe å si for deres valg av advokatfirma dersom den sentrale kontaktperson i firmaet slutter?

Ja, det vil ha noe og si for en del type oppdrag, som blir løst med folk vi ikke kjenner men som jobber i firmaet tror jeg vi ville fortsatt å bruke de. Andre type oppdrag ville det kanskje vært litt mer motbakke. Den telefonen er mer 60% favør advokaten ift 40% firma. Noen fagområder som arbeidsrett, utlendingsrett og sånn ting er det 100% firma og ikke relasjoner.

Hva om advokaten går av med pensjon, vil dere da fortsette med advokatfirmaet?

Vår mann, lenge til han går av med pensjon. Ikke tenkt over. Men sett at han skulle gå av med



pensjon så tror jeg ikke det nødvendigvis hadde påvirket relasjonen, regner med at vi hadde blitt satt i god kontakt med en ny advokat, hadde fått en ny en i firma hadde ikke begynt og lett rundt. Hadde vært noe annet om han hadde byttet firma til en konkurrent for eksempel.

[Hadde dere fulgt etter da?](#)

Formelt sett nei, på grunn av rammeavtalen så kunne vi ikke gjort det.

## **Kunde 2**

**Stilling:** Strategic Advisor

**Bransje:** Finans

**Dato:** 24.03.2015, kl: 17.30

Jeg har jobbet i et forsikringselskap i Luxembourg, og da har vi typisk hatt hjelp fra advokater både for å undersøke hva gjelder lover og regler for virksomheter vi holder på med i Norge, hva som gjelder i Norge, så har vi ulike kunder som vi kommer borti, vi jobber med privatkunder som har ulike problemstillinger de behøver og få avdekt, så da pleier jeg også og få koblet inn advokater. Så det er ikke jegprivat som bruker advokater, men det er på vegne av selskapet eller kunder. Nå jobber jeg for firma i Luxembourg, har firma i Norge kanskje egne advokater nødvendigvis men da er det kun på kundecase vi bruker advokater. Jeg begynte der i Oktober, så har ikke hatt så mange advokathenvendelser enda, hehe, faktisk kun et case med advokat 3 da, gjennom en felles tidligere kunde. Jeg har jo jobbet med en del ulike advokatfirmaer, så har en del tanker rundt hvordan man bruker de.

### [Hvor lenge har dere brukt advokatfirmaet?](#)

Ehh det har vel vært løpende sånn over 1 års tid tror jeg. Jeg brukte bare advokat 3, eller jeg ringte bare advokat 3, og han brukte jo andre igjen da, ja også var vi i kontakt av og til hvis det var noe som han hadde medarbeidere som hadde jobbet med, men om jeg skulle plukke opp telefonen å ringe noen så skulle jeg ringt til advokat 3, ja...

### [Hvordan fikk dere vite om advokaten eller firmaet?](#)

Gjennom andre forretningskontakter, i og med at han hadde jobbet med det feltet jeg jobbet med da, tidligere, så var det noen som tipset om at jeg burde snakke med han, ehh. Det var advokat 3 det gikk på.

### [Hvordan/hvorfor valgte dere advokatfirmaet og hvordan foregår prosessen?](#)

Ehm der jeg var, hadde jeg ganske stor grad av valgfrihet, når det kom til den type ting som vi brukte advokat 3 til, så dag gikk det egentlig bare på at jeg ringte advokat 3 da og fått hans navn av en person, så sa jeg at jeg ville treffe han. Ehh, også sa han at det vil han gjerne også, også møttes vi, også tror jeg ikke vi snakket sånn kjempe masse business men det var veldig hyggelig, hehehehe... Også sa vi at vi ja, men, vi får sikkert til noe senere. Ehh. Også kom det

til, ja men det ble liksom satt i gang litt ideer hos meg, for det første jeg gjorde var å bruke han på et seminar i Luxembourg, ehh der vi inviterte våre forretningspartnere, hvor han kom å snakket om det norske skattesystemet og sånne ting da. Ehh så en ganske uformell prosess, så kom det til det mer, hva skal jeg si, selskapsjuridiske tingene for mitt, eller det selskapet jeg jobbet for, og da måtte jeg koble på den juridiske avdelingen hos oss, eh for å innhente tilbud og sånne ting på tjenestene. Ehh, det, men ja den del av businessen har jeg ikke så veldig mye å gjøre med, annet en at jeg avsetter kontakt da. Da blir det litt mer formelt også. Jeg jobber på salgssiden da, og mine budsjetter handler mer om penger jeg får inn fra business, mens den juridiske avdelingen jeg var da, deres budsjetter ligger jo på kostnader som de har, og der kan ikke jeg da tvinge gjennom en relasjon, den beslutningen må de ta, men jeg kan jo gjøre introduksjonen da som jeg gjorde i det tilfelle.

[Hadde advokatfirmaet alle de juridiske spørsmålene for dere da, eller kun noen områder?](#)

Nei, bare visse kundecase, noen områder. Ja.

[Brukte dere ett eller flere andre firmaer?](#)

Tre andre vell. I Norge er det to andre større firmaer også var det advokatene i et annet firma.

[Hvilke rettsområder var det bistanden fra advokatfirmaet særlig har knyttet seg til?](#)

Det var jo skatt da, skatt, og selskapsjuridiske forhold, hovedsakelig skatt. Det er litt sånn spredt da for var forskjellige ting.

[Hvilke faktorer vil du si er viktig ved valg av firma/advokat?](#)

Altså i min jobb, altså det er jo litt tosidig fordi man skal jo ikke være for subjektiv heller, men hvis man sånn som tar advokat 3 da, hehe, så er det en person man kan knytte seg veldig lett til. Jeg har jo truffet noen kunder av han også, man føler virkelig at han bryr seg om relasjonen, og da er det jo veldig lett å ta opp den telefonen å ringe. Jeg har også en annen kontakt i et annet firma som også er lett å snakke med, det betyr mye for mitt arbeide. Ja, egentlig det da, det blir også sånn at når man legger business her og der så vil du jo at det skal være noen som bryr seg. Om jeg tar for eksempel samarbeidet jeg hadde med X uten og utlevere noen da, da jeg var ny i forrige jobben dro jeg på runde å traff de firmaene som vi hadde samarbeid med, og de fakturerte etterpå for den introduksjonen av meg, altså jeg var jo den som skulle legge business hos de, også sendte de faktura, og de var da som hadde fakturert oss aller mest, og den fakturaen sendte vi bare tilbake. Men det er noe som blir litt

sånn klinsj ikke sant, at jeg skal være deres hovedkontakt også var det ingen personlig stemning, jeg føler også at en sånn som advokat 3 at du kan diskutere ting fra ulike vinkler, for hvis jeg sitter med noen som bare sitter å leser opp paragrafen for meg så kan jeg gjøre det selv, men om du har noen som, han har jo både historikk, han har jo holdt på i gamet lenge, ehh, og han har vært med på masse ulike ting, masse ulike erfaringer da, litt mer personlig da, han har vært med noen år og da kan du diskutere ting fra så mange ulike nyanser, ehh, det er ganske viktig. At de er lette å snakke med, og har kompetansen, hjelper ikke bare og være snille liksom og kan ikke det de holder på med.

I hvilken grad er advokatens kompetanse vurdert i forhold til saks case avgjørende for valg av firma?

Kompetansen er jo ekstremt viktig, for jeg også har vært borti tilfeller der hvor relasjonen for så vidt er veldig god, men hvor jeg blir litt tvilsom til kompetansen, da går du ikke for det. Hyggelig og ta en kopp kaffe, men ikke noe mer enn det.

Har det hendt at advokatens arbeid har påvirket deres holdning ovenfor bedriften?

Ja, det påvirker jo, og det har vært positivt.

Var det på grunn av advokat 3 eller firma dere valgte advokatfirmaet i saken?

For meg har det jo vært advokat 3 som person, det samme gjelder den andre advokaten min. Altså hadde han gått til et sånn knøtte firma så hadde jeg kanskje vært tvilsom, men hadde han for eksempel startet sin egen praksis innenfor et segment da, så kanskje jeg fortsatt skulle hatt kontakten. Men om han hadde begynt å jobbe for et firma som ikke har noe spesiell anerkjennelse og sånn så kanskje det hadde nok føltes vanskeligere.

Hvordan startet relasjonen med advokat 3, og hvordan vil du si den har utviklet seg?

Ja, det var jo da gjennom en introduksjon fra noen andre, som han hadde gjort business med, forretningsforbindelser. Ehh, da jeg var helt ny i jobben så hadde ikke jeg så mye erfaring på det området jeg var med, drev bare å nøstet opp så mye som mulig, traff masse folk egentlig over alt, og jeg jobber opp mot finansbransjen da, og da traff jeg mye folk i finansbransjen her i Oslo. Ehh, også ville jeg avdekke hvilke advokater jeg skulle jobbe med, og da kom advokat 3 sitt navn opp ganske fort da, via noen forbindelser, som hadde jobbet med han tidligere, som sa at han var bra. Også utviklet det seg jo til at han gjorde seminarer i Luxembourg, også hadde vi kundecase, vi fikk ikke gjort sånn kjempe masse business sammen, han har ikke

fakturert meg heldigvis, så vi hadde mye gøy. Men nei, samtidig så synes jeg, sånn som jeg vil ha en relasjon så synes jeg det utviklet seg veldig positivt, vi jobbet ganske bra sammen i form av at, jeg holdt mye trådene mellom han og de andre i mitt firma, og når det kom til å gjøre seminarer og sånn, var han veldig fleksibel, han kom til Luxembourg ikke sant på relativt kort varsel, og ble kjempe godt tatt i mot. Også hadde jeg lagt opp et kjempe hardt program for han så vi var rundt i masse møter, og traff ulike banker, og han hadde liksom presentasjon på presentasjon på presentasjon, han hadde ikke noe fritt spillerom på den turen der. Også har vi holdt dialogen senere, felles kundecase, felles kundemøter og sånn, veldig sånn positiv relasjon da. Helt klart at jeg kommer til å komme med noe i den nye jobben, i en situasjon hvor jeg trenger advokater, og da er advokat 3 helt klart på toppen av listen over folk jeg ringer, det eneste problemet når du jobber med disse store firmaene med privatkunder er jo at de er veldig dyre. Så jeg introduserer jo privat personer til veldig dyre advokater, ehh, så ja, man tenker seg litt om selvfølgelig også da.

[Har du noen negative erfaringer med relasjonen?](#)

Nei

[Har relasjonen mye å si for videre samarbeid?](#)

Jaaa, det forstår du jo. Hehe.

[Hvordan var kontakten og dialogen mellom deg og advokat 3?](#)

Altså, for det første så hadde jeg jo advokat 3 da som jeg har hatt kontakt med proaktivt, da har det vært en morsom kommunikasjon, vi har ledd veldig mye sammen og sånn, samtidig som det også har vært profesjonelt aspekt og jeg føler det har blitt fulgt opp, ja en bra profesjonell tyngde da.. vet ikke hva mer jeg kan si om det.... Men det synes jeg er ganske fin ramme, jeg forsøker også når jeg gjør business at jeg forsøker å være ganske personlig i jobben min, og, ehh, og.. ja, at man har litt varme da med de menneskene man omgås i jobbsammenheng. Men at det og skal følges opp av ehh, av faglighet. Men jeg synes det blir veldig kjedelig når det blir et helt kalt forretningsmessig forhold, og ikke blir kjent og, da synes jeg det er ganske vanskelig å gjøre business. Pluss at man glemmer jo de menneskene man får ikke noe tilknytning.

### I hvilken grad føler du at advokatfirma/advokat 3 tilpasset tjenestene til deres behov?

Ja, det var jo i veldig stor grad, altså sånn, det ene var jo et seminar, det andre var jo et kundecase, det andre var liksom det forretningsjuridiske

### Føler du at de var villig til å gjøre justeringer dersom det oppstod endrede omstendigheter?

På det faglige ja, det synes jeg absolutt, det var jo ganske mye endrede omstendigheter, ehh, det var for eksempel en ting, det kom jeg på nå, vi utviklet sånn der, eh . utregningsskatteverktøy for kunder som skulle legge de typer produkter som jeg jobber med, det er ganske komplekst fordi det ligger masse parametere innunder, og jeg brukte aktoratet da som jobber i forsikringselskapet til å legge inn alle parametere, ehh, det er liksom sånn at det kommer ut som et excel ark, også ser sånn ut at okei hvis du gjør det, blir det sånn skatt, hvis du gjør sånn blir det sånn skatt, også ser du ift flere år, også ser du ulike varianter innenfor porteføljeplasseringer og sånt. Ehm, og det startet jo som en ganske enkel forklaring forespørsel til advokat 3, jaja sa han, det kan vi gjøre. Men så endte det med at vi måtte fly han ned til Luxembourg, fordi vi satt nede i Luxembourg og klarte ikke helt å skjønne det norske skattesystemet godt nok, og da fløy han inn en dag også satt han med aktuaren også gikk de gjennom alt alt alt, det er jo å være fleksibel i veldig stor grad da, vil jeg si. Pluss at oppgaven ble nok helt annerledes enn det han hadde tenkt. Der tror jeg nok han priset han seg nok litt for lite, han priset i forhold til det man trodde i utgangspunktet, der dekket han litt over i forhold til timebruk og sånn, det ble bra i hvertfall, hehe.

### I hvilken grad er fleksibilitet avgjørende for en god relasjon?

Jeg synes det er kjempe viktig, nå har jeg på en måte den relasjonen med advokat 3 på den ene siden og relasjonen med et annet advokatfirma på den andre siden. Ehm, og de var også veldig sånn at de på en måte bare leste opp paragrafer, og de var veldig rigide i måten de så ting på, ehh, når du jobber med skatt og internasjonale forhold så er det, en ting er liksom sånn er reglene, en annen ting er tolkninger, muligheter for å teste ut, ehh, ja, vurdere ting fra ulike sider da, og der synes jeg jo også at relasjonen til advokat 3 er ganske bra, både fordi han både har et forretningsmessig mindset, ehh, kanskje være litt villig til å tøye litt på strikken da hehe, og.. ja, men liksom villig til og se ting på ulike måter, men samtidig som at du også har en trygghet på at du er innenfor sånn ca sånn det skal være da. Det er det man egentlig vil ha en advokat til, også må man jo velge hvilken risiko man vil løpe. Mine kunder må jo velge hvilken risiko de vil løpe, man må jo tegne opp hehe, du har liksom sånn som er

en streng tolkning av reglene også har du en veldig fleksibel tolkning av reglene, også et sånt sted der midt i mellom bør du som kunde kunne velge hva du vil gjøre.

[Hvordan vil du beskrive informasjonsdelingen i relasjonen? Føler du at han deler informasjon/kunnskap, og at informasjonen flyter effektivt.](#)

Ja, jeg kan ikke tenke på noe problem. Det har vært løpende oppfølging, når ting tok litt lenger tid, hvilket det gjorde noen ganger, fikk vi også beskjed om det, det synes jeg var bra. Det var jo også, spesielt i det utregningsverktøy caset, så var det ikke så mye han som holdt i det, da var det en jente som holdt i mye av det, men introduserte det på fin måte, og hun som opprettholdt oppfølgingen da.

[I hvilken grad vil du si at og holde deg oppdatert på informasjon er avgjørende for en god relasjon?](#)

Jeg synes det er veldig viktig, ja men sånn, alle kan jo bli forsinket i jobben, for eksempel, det kan dukke opp noe uventet, det synes jeg er veldig viktig og få vite om men avgjørende og avgjørende, alt det andre er vel kanskje mer avgjørende. Jeg skulle jo blitt veldig irritert om noen ikke holdt meg oppdatert, kanskje avgjørende likevel, hehe. Jeg er ganske bra til å følge opp da, så er ikke så mange som slipper unna, ehhehe. Om jeg ikke hører noe.

[Føler du en form for tilknytning ovenfor advokat 3?](#)

Ja det gjør jeg, eller sånn nå som vi ikke har noe business sammen, så vi kan plutselig møtes da er det hyggelig, kan treffes kanskje og ta en lunsj uten at det nødvendigvis er noe business, samtidig vet jeg at hans tid er veldig dyrebare, så det er ikke noe sånt at jeg vil løpe ned dørene der, men ja, det er en morsom relasjon og ha, han er jo også et visst navn, som gjør at når jeg kommer rundt med han på bankene i Luxembourg for eksempel, er det sånn, åhh, de norske som jobber der også er sånn, ja det var bra greier, også gir han jo veldig mye av seg selv da.

[Opplever du at han gjør sitt ytterste for å gjøre samarbeidet suksessfullt?](#)

Ja!

[I hvilken grad er en slik solidaritet avgjørende for en god relasjon?](#)

Neimen det er jo veldig viktig. Ja, altså, hvis du tenker det motsatte hvis du føler at folk ikke kjemper for det du jobber med dem på så driter du i dem.

Var dere fornøyde med leveransen fra advokatfirmaet, stod det til forventningene eller overgikk det forventningene?

Jeg synes de overgikk forventningene. Advokat 3 jobbet i et firma hvor det fantes ressurser, det er litt vanskelig å svare liksom helt entydig fordi vi gjorde så mange ulike ting. Eller har gjort så mange ulike ting, men når jeg hadde kunde case med han for eksempel så merket jeg at han gikk jo virkelig lenger.. ja, det var for eksempel et kundecase hvor det var en skikkelig rote kunde, altså rote hue, som hadde bare kjempe masse penger, og alt var strukturert helt feil så det ble altfor mye skatt, ehm. Jeg vet at advokat 3 virkelig forsøkte å følge han opp, og forsøkte å hjelpe han til og ta det neste steget da, men kunden var bare så rotete da, det ble faktisk aldri noe av det, altså kunden gjorde aldri noe som han ble råd gitt. Men jeg opplevde jo i hvertfall at advokat 3 fulgte opp mer enn det du hadde behøvd å gjøre når du sitter med en som er så rotete.

Fører tilfredsheten til lojalitet ovenfor firmaet?

Jaja, absolutt.

Hva er det som skal til for at du føler tilfredshet i et samarbeid?

Om du legger sammen alle de tingene heheh. Nei men igjen da, altså det er bra, det er viktig med en god kontakt og... kan vel være litt sånn kanskje i samarbeid med advokater, de jobber i disse fine firmaene og har sin lange utdannelse, og alt hva det er for noe, det er liksom, ehmm. Altså, jeg tror at det er viktig i en sånn relasjon at de drar ned de barrierene litt, at de er mennesker under alt sammen, at de ikke er iskalde. Paragrafer er ganske iskalde i seg selv da, så hvis du ikke har menneskelighet oppi det så blir det jo veldig kjedelig. Også er jo jeg en relasjonens person selv, så selvfølgelig setter jo jeg veldig stor pris på det.

Er det tillit tilstede i deres relasjon?

Ja, det synes jeg.

Hva er tillit for deg?

Det er igjen da, det at, hvis du skal se på det rent forretningsmessige, er det klart at det er viktig at man har tillit til at det er riktig det vi snakker om, og at det følges opp bra, at det er en tung kompetanse bak da. For meg er det også viktig å være trygg på at når vedkommende, en person kan ikke vite alt, at den personen faktisk også tar med andre å delegerer ut og er



flink til å ha et team rundt seg som han jobber sammen med, kanskje ser sine egne begrensninger da.

### Kan du fortelle litt om betydningen av tillit i relasjonen?

Det er jo liksom, hadde det ikke vært tillit tilstede hadde jeg ikke vært i relasjonen. To sider her også, det ene er jo tillit til personen, ehh, på hva skal jeg si, ikke på det private plan for er jo ikke sånn at jeg kjenner han privat, men på det mellommenneskelige plan da, ehh, at man blir tatt på alvor, jeg er jo ganske ung og alt det der, det er ganske godt og treffe noen du ikke behøver og må overbevise din dyktighet til, og da får jeg tillit til den personen. Jeg møter nok av eldre menn som forsøker å markere meg, hehe.

### Hva har det og si hvis du opplever en feil ved advokatfirmaetstjeneste, eller leveranse da, lettere for å tilgi en med god relasjon til, eller dårligere?

Det er i hvertfall lettere og ta opp telefonen å diskutere, så er jeg fullt klar over at alle kan gjøre feil, kommer ann på graden av feil.

### Føler du det hadde vært lettere å tilgi advokat 3 som du har så god relasjon til?

Det hadde nok vært lettere å tilgi advokaten som jeg har god relasjon til, men samtidig så hadde det gjort meg klar over at jeg måtte være litt mer profesjonell senere og neste gang i valg av partner. Det kunne kanskje gjort meg oppmerksom på at; oi har jeg nå valg en samarbeidspartner på grunn av relasjon, eller, altså ja, det er vanskelig å si. Jeg har egentlig aldri opplevd, jo jeg har opplevd at folk har tatt feil, da var det faktisk det andre firmaet som gjorde feil, og siden relasjonen var litt dårlig fra før av da, så hjalp ikke det så veldig til. Hehe. Men også i det juridiske bilde da er det ikke sånn at du nødvendigvis har a eller b svaret, det kan være noe i mitt mellom da, så kan være det og diskutere rundt det da.

### Hva synes du er aller viktigst for en god relasjon?

Selv om jeg hadde minst og si på tillit kanskje så føler jeg vel at det er det viktigste da. Det kommer litt ann på hvilken sammenheng det er snakk om da, men sånn for eksempel hvis jeg skal bruke en advokat på et kundeseminar da, la oss si vi skal holde et seminar om det nye Scheel utvalget da, nye skattereformen som er forslag i Norge. Da er advokat 3 en jeg tenker på med en gang, shit hvordan kan jeg bruke advokat 3 og, hmmm, hvordan skal vi gjøre det,

og kanskje vi skal fly han ned til London, eller, altså.. da er det jo både det faglige men også karisma da, jeg gidder jo ikke å plassere en eller annen sånn der trøtt type som ingen kjenner noe bra med foran 40 potensielle kunder eller 40 eksisterende kunder, ehh. Så karisma er jo også veldig viktig i den delen av det. Når det gjelder kundecase der det er mer rådgivning, så spiller det jo fortsatt en stor rolle. For det er en god kundeopplevelse å møte en karismatisk person, men da kommer nok det faglige tyngre inn da, så det kommer nok litt ann på hvilke setting det er. Jeg synes jo generelt at det finnes såpass mange dyktige mennesker i de fleste bransjer, så jeg velger heller en som er karismatisk enn en som er kjedelig, hehe.

### Hvilke forhold ved en relasjon gjør at du føler en binding til advokat/firma?

Ja, altså at personen engasjerer seg i deg som person også, at en ting er, hva skal jeg si, det forretningsmessige, for advokat 3 sendte jeg for eksempel bilde til når jeg hadde fått mitt andre barn, altså sånn synes jeg kan være litt festlig da, at man deler litt sånn utenfor, det behøver ikke være så fryktelig mye da, men at man har noe som connecter med at ja hvordan går det med det, og hvordan er det og, altså advokat 3 er jo festlig eh, han snakker ikke så mye om Sissel, men vi har blitt kjent såpass godt at han sier litt liksom, og altså det vil jeg tro er tiltro fra hans side, i og med at den relasjonen er som den er, og ganske offentlig og sånn, også er det om starttiden, vi kan sitte å snakke om sånne ting da, som gjør at du møter en person. Dele litt personlige erfaringer, når det passer da, ikke gøy å treffe noen som skal prate om sin livshistorie heller, men hvis man treffes da sånn som vi har gjort noen ganger over en forretningsmiddag eller noe sånt, at man blir litt kjent da. Og at den personen husker det.

### Oppfatter du at dere er avhengige av advokatfirmaet ved at de har mye kunnskap om dere, og rettslige problemstillinger?

Vi var jo helt avhengige av advokathjelp, og det er vi hele tiden. Vi er avhengig av å bruke det som jeg trenger hjelp på, og det er ikke så mange i Norge som kan noe om det, så det inngår i vår avhengighet.

### Avhengig av advokat 3 som følge av hans kunnskaper?

Ikke avhengig av, det vil jeg ikke si, men det var en stor fordel. Altså jeg tror at, jeg vil ikke kalle det avhengighet kanskje da, men det som gjør at jeg knytter meg sterkere til han enn andre er at han er såpass engasjert i det han gjør. At det er et stort engasjement.

Føler du en slags forpliktelse til å advokat 3 eller advokatfirma?

Nei egentlig ikke. Eller kanskje det er en viss forpliktelse, for han er den første jeg tenker på, men det kjennes ikke ut som en forpliktelse, men at det er noe jeg vil, altså, for meg høres forpliktelse negativt ut.. tilknytning føler jeg. Det er ikke noe jeg må gjøre, skulle ikke være redd for at han finner ut at jeg bruker noen andre, men absolutt en tilknytning ja.

Føler du en slags forpliktelse til og fortsette å velge advokatfirmaet/advokat 3 til at de legger en ekstra innsats i arbeidet?

Hvis vi mener tilknytning så ja, jeg har bodd utenlands en del år da, så er litt sånn språkforvirra. Men tilknytning eller commitment ja det gjør jeg.

Dersom han går av med pensjon hva ville du gjort da?

Det kommer an på, jeg regner jo med at i en sånn situasjon at han ville nok gjort en introduksjon om de som tar over, da kommer alle faktorene inn på nytt får man da relasjonen eller får man ikke relasjonen, og hvis ikke velger man kanskje en annen i det firma.

### **Kunde 3**

**Stilling:** Daglig leder

**Bransje:** Forvaltning

**Dato:** 25.03.2015 kl: 11.00

#### Hvor lenge har dere brukt advokatfirmaet?

Ehh, advokatfirmaet har vi brukt veldig kort tid, det var vel egentlig når advokat 3 flyttet over dit, så det husker jeg ikke, vi har vel bare brukt de, vi har vært borti de før, men igjen, tror vi samarbeidet med dem for mange år siden, i forbindelse, ååhh, sånn tidlig tusen tallet, vi har jo vært etablert siden 2000 tallet, 15 år da, jeg vil si at eh, hvis jeg ikke tar helt feil vil jeg si vi hadde et samarbeid med dem tidlig, i forbindelse med noen kunde saker, men så har det vel, men på investeringssiden da, for og si det slik, jeg har vært her siden vi startet i 2000, men vært på investeringssiden bare vært, la oss si siden 2008 da, så.. sånn veldig aktivt i hvertfall, så, for og gjøre det enkelt da så er det det siste halvåret da.

#### Hvor lenge har du brukt advokat 3 da?

Advokat 3 har vi egentlig brukt siden starten, startet veldig sporadisk.

#### Hadde det betydning for dere at han skiftet over fra .. til advokatfirmaet?

Nei altså, det kan du si... Vi vet jo at han er ganske god på sånne internasjonale skattespørsmål da, særlig på det jeg har brukt han, vurdering av skatteimplikasjoner på investeringer internasjonalt tror jeg sånn i farten. Jeg har jo også brukt han på tidligere arbeidsgivere, husker at han jobbet i advokatfirma x og jeg var jo i firma x sånn på 90-tallet og da satt jo han i etasjen over meg på aker brygge, så da hadde vi han som husadvokat, så det er der jeg ble kjent med han så det er helt tilbake fra 1995-1996.

#### Hvordan fikk du vite om advokat 3??

Advokat 3 var en etablert husadvokat i det firma jeg jobbet i når jeg begynte der i 1995 så det var sånn jeg ble kjent med han.

#### Kan du fortelle litt om hva som gjorde at dere valgte advokat 3/firma og hvordan en sånn prosess foregår?

Ja, altså vi er jo godt kjent med de alle disse store advokathusene ikke sant, det går litt i rykk og napp liksom hvem vi bruker sånn generelt. Og da, er det litt sånn, altså nå forrige gang

brukte vi en annen når advokat 3 satt i advokatfirma x for eksempel da, og jeg tok kontakt den gangen da vi et annet advokatfirma inne, og trengte second opinion fra en annen advokat, og det var da jeg kom jeg på advokat 3 da for hadde egentlig gjort noe med han på lenge, for da hadde vi egentlig sluttet å bruke advokatfirma x generelt på helt andre områder enn det advokat 3 driver med, og brukt en annen en i en del år, men så var vi litt usikre på resultatet eller vurderingene, styret da, for denne kunden, ønsket second opinion og da foreslo jeg advokat 3 da, for jeg hadde da brukt han i noen andre sammenhenger tidligere. Så det var egentlig sist gang, vi har ikke brukt advokat 3 så ofte ikke sant, det har gått en stund mellom hver gang. Og det har litt med at jeg er heller ikke personlig kjempe forbindelse til advokater, andre her på bygget som mer regulært bruker advokattjenester, og det sa jeg også til han at sikkert mane flere på bygget her som har nedslag når det kommer til bruk av advokattjenester.

#### Dere bruker ikke bare dette advokatfirmaet?

Altså vi bruker jo, vi har et annet firma vi bruker ganske mye, vet jeg andre steder på huset her. Men eh, så det er jo egentlig jeg personlig som har brakt inn advokat 3. Så det er.. vi er ikke noe stor kunde hos firmaet.

#### Hvilke områder setter dere ut til advokatfirmaet?

Det har vært mer internasjonal skatt, beskatning, altså hvordan investeringer internasjonalt blir beskattet i Norge. For eksempel selskap i Luxembourg hvordan ser norske skattemyndigheter på det og den type spørsmål. Så det er skatt på internasjonale investeringer.

#### Arbeider dere med en eller flere partnere i advokatfirmaet?

Kun advokat 3 vi bruker i dette firmaet, sikkert andre flinke der og.

#### Hvilke faktorer vil du si har vært viktig for dere ved valg advokat, er det for eksempel en privat relasjon?

Det er rett og slett, de blir jo personlig i den forstand at advokat 3 regnes for å være god på det på området der, så det er det da, han rangeres blant de beste etter våre vurderinger i markedet, så han det ikke noen andre vi opplever er bedre på det. Kan være andre dyktige og det er ikke det. Skatt er og skjønnsmessig vurdering, og kan da hende man ønsker å snakke med flere.

#### I hvilken grad er advokatens faglig kompetanse vurdert i forhold til den enkelte sakstype avgjørende når dere velger et firma?

Kompetanse er helt avgjørende, vi vet veldig godt hvilke personer vi er ute etter, og hvilke firmaer som er gode på det. Typisk vil sånn internasjonal skatterett være ganske komplekst da, krever litt spesialisering. Selv om advokat 3 jobber ganske bredt så har han god spesialisering innenfor det området. Så det er, det vil ikke være naturlig og gå til et vanlig mindre advokatfirma. Dette advokatfirmaet kan du si faller litt utenfor radaren for det er jo ikke blant de liksom tre største firmaene ikke sant, så det ville i utgangspunktet ikke være naturlig for oss og henvende oss til dem, det er fordi advokat 3 jobber der at vi tok kontakt med han ikke sant.

#### Har det hendt at advokaten sitt arbeid har påvirket deres holdning ovenfor bedriften?

Ehh, ja i høyeste grad, helt klart at det er varierende selvfølgelig, og, hva resultatet blir, hvordan det oppleves osv. Og ulik bruk av hva skal jeg si, underordnede partner, hva gjør partneren og hva gjør holdt på og si, mindre erfarne da i samme selskap ikke sant. Det er ofte partnerne som har oppdraget også bruker de sånne advokatfullmektiger som jobber i firma som de har under seg, til og gjøre en del av skrivearbeidet, liksom, the hard work ikke sant, og er da det veldig viktig for oss og oppleve at partneren er inne og setter sitt fotavtrykk på det. Og det kan være i varierende grad. Det er ikke alltid man ønsker mest kjendis advokaten heller, for man vet at vedkommende, han er jo fare for og være det for såvidt da hehe. Faren er jo at vedkommende ikke har tid da, og må sette alt vekk, løpende vurdering vi gjør, hvis vi føler partneren egentlig er for skretch til og klare å rekke over det, og det er andre under han som gjør arbeidet så er det jo ikke så morsomt å betale den honorar størrelsen heller ikke sant, hvis man kunne godt til hvem som helst andre for samme jobben. hvis man

#### Hvor viktig er det for dere at firma er stort og kjent?

Nei, det er egentlig ikke så viktig, vi er mye mer opptatt av realitetene, men igjen når det er komplekse internasjonale skattespørsmål så er det viktig at firma har en tilstrekkelig kapasitet da at de klarer å følge med på det som skjer. Det er alltid arbeid å holde seg oppdatert. Vi er ikke interessert i å betale for voksenopplæring for at en eller annen advokatfullmektig skal lære om internasjonal rett eller beskatning av selskaper for eksempel, vi ønsker at de kan det, og vi kun betaler for vurderingene rundt det. Ellers så kunne vi jo godt på sånn kurs selv ikke sant. Og drive voksenopplæring er vi ikke interessert i. Så du kan si at ved å velge et stort firma som har det som satsningsområde da, internasjonalt,

skatterett og sånne ting, så vil jo det normalt være tryggere enn og gå til et mindre hvis man ikke vet spesielt mye om det. Dette firmaet er ikke lite da, men de er ikke blant de aller største, men de er jo absolutt store, men dette advokatfirmaet vil vi ikke normalt velge på sånne spørsmål, der ville man tenkt at de ikke kan det, det kan være urettferdig men fordi man vet at de andre største firmaene i Oslo, at de er gode på det da, mange andre og da som er ganske stor. Så ja, det er nok litt i det, at det er en sikkerhet å bruke et større firma, ved at man blir behandlet noenlunde bra kompetent, litt mer personavhengig av og gå nedover til et mindre firma, her var det personen som var utslagsgivende for at vi valgte dette advokatfirmaet.

[Tror du dette advokatfirmaet har kompetanse til å dekke alle de juridiske behovene dere har?](#)

I firma det er jeg mer usikker på, vi driver jo bredt område, driver mest med eiendom selv, vi har veldig mye andre konsesjonsspørsmål opp mot de investeringskonsesjonene vi har opp mot finanstilsynet, mye fokus på det. Jeg kjenner ikke de så godt, kjenner ikke advokat 3 sin breddekompetanse sånn i farta egentlig, men kan godt hende. Mer usikker på det.

[Hvordan startet relasjonen og hvordan vil du si den har utviklet seg til i dag?](#)

Relasjonen startet tilbake når jeg var administrerende direktør i firma x, i fondsforvaltning da, preinvest, eiet av firma y tilbake i 1995, da var jo han sånn husadvokat, vi hadde vel en sørlending som jobbet der og, muligens gjennom han at vi kom i kontakt med han.

[Hvordan vil du si at relasjonen har utviklet seg frem til i dag da?](#)

Nei altså det er jo veldig sporadisk da kan du si, jeg opplever bare at han har vært en bra advokat hele veien, vanskelig for meg og si at.. jeg vil si det sånn at han utvikler seg i den forstand at han er helt oppdatert da, på de rettslige skattespørsmålene som gjelder, det er jo dynamisk da endrer seg hele tiden, holder seg oppdatert da, positiv læringskurve for å holde seg oppdatert, ikke fastlåst i noen betraktninger fra 1990-tallet. Da tror jeg ikke han kunne vært advokat heller på det nivået om han ikke hadde gjort det.

[Hva vil du si er positivt med relasjonen?](#)

Nei det er det at han er, det er det å levere da, ofte er jeg sånn som kommer med litt sånn dårlig tid, det er ganske ofte store alvorlige saker, krever oppmerksomhet raskt, da går det på å levere kvalitet raskt, der er advokat 3 helt nådeløs, da gjør han alt for og få det til. Setter i

gang med folk selv om han holder seg våken hele natten, og selv om det går på fritiden løs.

#### Har du noen negative erfaringer med den relasjonen?

Nei har ikke det. Min relasjon til han er helt faglig, og sånn sett hvordan han er for øvrig har jeg ingen anelse om, arbeidsmessig har jeg aldri opplevd noe negativt, det er jo litt sånn fallhøyden er jo stor for advokater ikke sant, hvis de leverer dårlig arbeid en gang vil man kanskje finne en annen ikke sant. Hvis det ikke var en åpenbar grunn da.

#### Har relasjonen mye å si for videre samarbeid om du velger han som advokat?

Ja altså, jeg kjenner jo han ut i fra det arbeidet han har gjort, og det har jo vært positivt så langt, og da er det helt naturlig og bruke han fremover også, men han vil være en av flere vi bruker. Vi er jo egentlig storforbrukere i den type business vi er i da, vi vil nok fortsatt bruke de to-tre største også, og internasjonale da, vi bruker jo en del internasjonale advokater, har for eksempel en del investeringsløsninger registrert i Irland, Dublin og vi har kontor i London, vi har også engelske advokat da i forbindelse med det. .

#### Hvordan er kontakten og dialogen mellom dere og advokat 3/firma?

Ja, nei den er jo bra den, er sånn enten null eller full rulle når vi har en sak. Ellers snakker vi ikke noe. Så fort det er en sak er vi på så er det av. Av/på kontakt. Det er ikke noe mellomting.

#### Er relasjonen sterkest til advokat 3 eller firma?

Må vel kanskje innrømme at det er til advokat 3, hyggelig for han....hehe.

#### I hvilken grad føler du de tilpasser tjenestene etter deres behov?

Nei, det vil jeg vell ikke si de gjør, vi har ikke brukt de så mye men har brukt de en gang, og da går det på hans antatte faktiske kompetanse på det tidspunktet jeg tok kontakt med han. Så det er ikke fordi, liksom, uansett vil ikke de rekke og tilpasse tjenestene til oss. Kanskje de gjør det nå, hva vet jeg. Har ikke satt meg inn i hva firmaet jobber med på alle ulike områder. Har ikke vært på hjemmesiden, googlet dem i det hele tatt, eller lest om dem, jeg stoler fullt og helt på advokat 3.

#### Føler du advokat 3 er villig til å gjøre justeringer dersom det oppstår endrede omstendigheter?

Jeg opplever at advokat 3 er en veldig fleksibel type, så det vil ikke overraske meg. Men



vanskelig og si noe bastant om det kanskje, egentlig.

### I hvilken grad føler du fleksibilitet er avgjørende for en god relasjon?

Nei jeg synes ikke det at, føler det er riktig og si at ja det er veldig avgjørende, men i og med at vi bruker han veldig på sånn, og være oppdatert på skatterettslige spørsmål internasjonalt ift norske investorer og reguleringer, går mest på at han holder seg oppdatert på det fagfeltet, og at vi har tillit til det, du kan jo si for oss at det er mye viktigere enn at han er fleksibel av natur, det betyr egentlig ikke så mye det. Han er fleksibel på det at han er villig til å jobbe raskt selv om han har mye å gjøre og det er en fleksibilitet som har høy verdi da.

### Når dere da setter ut en sak til advokat 3, hvordan føler du informasjonsdelingen er?

Jo det, den er bra den, vi har fått så raskt det vi kan forvente underveis, det blir jo litt sånn at han setter i sving, han var litt på farten ikke sant, så han satt i gang en advokatfullmektig som drev og holdt på, og hadde dialog med han(fullmektigen) for så vidt og da har sikkert advokat 3 vært i kulissene med han, det fungerte greit selv om det ikke var advokat 3, ideelt sett skulle vi ønske vi snakket med han i og for seg og fått hans betraktninger i stedet for advokatfullmektige sine vurderinger, men det som kom var greit og følte ikke da noe behov for og ta kontakt med han.

### I hvilken grad føler du informasjonsdelingen styrker samarbeidet?

Altså det er viktig, i og med at sånne skattespørsmål er litt vurderinger da, ikke sant, det er ikke ofte et svar med to streker under, dermed blir det jo viktig og ha en partner hvor man kan diskutere, ikke bare få et notat skriftlig, men også muntlig egentlig på telefon typisk, det er viktig sånn sett med informasjonsdeling, at man er åpen på liksom hvordan man går frem og hvordan man tenker før man trekker en konklusjon. Oppfatter tenkesettet og kan vurdere tankerekken da frem til de konklusjonene man har at man er enig i det.

### Føler du at informasjonsdeling er avgjørende for at relasjonen skal være bra?

Jeg synes det på sånne kompliserte spørsmål som vi snakker om her, så er det jo viktig og ha god kommunikasjonsflyt rundt saken egentlig, for og forstå tenkningen, at man er enig og har, til syvende og sist er det kunden da som skal trekke en konklusjon ikke sant, enten ovenfor skattemyndighetene eller hvem der, og da må man jo vurdere konklusjoner opp mot sine egne vurderinger, viktig og forstå hvordan advokaten har tenkt. Det er veldig viktig.

### Føler dere en form for samhold ovenfor advokat 3?

Altså han er en hyggelig kar, personlig er han en veldig hyggelig og behagelig mann og snakke med, samtidig er jo vi såpass.. og da går det jo altså det som er avgjørende er at vi har tillit til det arbeidet han utfører at det er faglig kompetent. Slik at vi er nok mer sånn at vi skifter litt advokater innimellom. Noen ganger er det det store huset og andre ganger det. Profesjonelle sånn, det endrer seg hva vi bruker.

### Opplever dere at advokat 3 gjør sitt ytterste for at samarbeidet skal være suksessfullt når dere bruker han?

Jada, absolutt. Det opplever i den forstand at han leverer godt stykke arbeid da, og det er det eneste vi har som krav, at vi er fornøyd med de vurderingene advokatfirmaet kommer med ikke sant, og at vi får det til rett tid, når vi trenger det, til en pris som liksom er ok på den type nivå.

### Hvilken grad er viktig i relasjonen?

Jeg bruker jo ikke han så veldig mye da, jeg har kjent han i fra lenge, men vi bruker jo som sagt mange advokatfirmaer, vi er nokså nøktern på det der da, så det er de områdene vi opplever han har kompetanse bruker vi han. Sikkert andre områder vi kunne brukt han også hvor han har god kompetanse, ikke så god oversikt over alt det andre han kan. Bruker og andre advokater på andre områder som kanskje ikke krever samme spisskompetanse da, norsk rett, som ikke krever top skill som sånn type advokat.

### Er dere fornøyd med leveransene, står de til forventningene?

Ja, absolutt.

### Fører det at dere har vært tilfreds med leveransene som har ført til en lojalitet ovenfor advokat 3 eller advokatfirma?

Ja altså det har i hvertfall opprettholdt solidariteten til han, den har ikke blitt avvirket på grunn av dette. Hehe.

### Kan du fortelle litt om hva som skal til for at dere føler tilfredshet?

Nei det går igjen på at vi opplever at det produktet de leverer innfrir da, det vi er ute etter i forhold til informasjon ikke liksom at svaret skal være det vi ønsker, men at det er belyst tilstrekkelig dekkende da, til at vi finner at det er tilstrekkelig, juridisk bistand i en sak, det

kan også være tilfredsstillende selv om vi ønsker å bruke en annen advokat i tillegg og da er det isåfall mer en sånn second opinion, ofte man bruker det siden saken er så viktig da, at det er mye penger som ligger i potten. At det uansett er fornuftig å bruke en advokat til. Sånn som i den andre saken jeg nevnte hvor jeg trakk inn advokat 3 som en second opinion, hun andre advokaten var ikke fornøyd med det da. Men rett og slett fordi det var en stor sak og mye penger som stod på spill. Mye tolkninger osv, ikke gitt at man har det absolutte svaret.

### I hvilken grad er tilfredshet avgjørende for en god relasjon?

Det er jo, holdt på og si, hva skulle det ellers være hvis det ikke var det. Han er ikke gammel klassekamerat, eller svogeren min for og si det sånn men det er greit og ha litt armlengdes avstand egentlig, det er et opparbeidet tillitsforhold, at vedkommende leverer godt faglig arbeid over tid, det legger selvfølgelig et visst rom for at man kan tåle liksom innimellom at man ikke synes svaret var tilfredsstillende nok ikke sant, kan være enkeltsaker, har ikke opplevde det med han, men skal litt til, det tåler mer når man har jobbet med vedkommende i mange år. Tabbe kvoten er litt større rett og slett. Uten at den har vært nødvendig og trekke på.

### Det er tillit tilstede i relasjonen?

Ja det er det

### Hva er tillit for deg?

Tillit for meg er at vedkommende har tilstrekkelig faglig kompetanse til å løse det juridiske spørsmålet vi stiller.

### Hvilken betydning har tillit for samarbeidet?

Det er helt avgjørende da.

### Er tilliten størst til advokat 3 eller til firma?

Advokat 3.

### Hvordan påvirkes din atferd mot advokatfirmaet dersom du opplever feil ved tjenesten, har du lettere for å tilgi en du har god relasjon til da, eller har det ingenting og si?

Det har ikke så veldig mye og si, men som sagt er det igjen avhengig om det er advokat 3 eller det nye selskapet han er i, dårlige advokat fullmektiger, eller kolleger som ikke gjør

jobben sin eller et eller annet, man må gå inn og se på hva som har vært dårlig her, hvis det er kolleger av han som åpenbart har vært inne, da er det ikke advokat 3 som er ansvarlig, men da ville jeg gått inn og tatt en diskusjon med han og sagt til advokat 3; du hør nå her, hvorfor bruker du han tullingen der, han kan jo ingenting, hvis jeg skal bruke deg må du gjøre det her osv, ha bedre folk rundt deg liksom, så da ville jo han få en second chance vil jeg tro, da ville jo han fått noen korrektiver, tilliten gjør jo at man da kanskje overlever ikke sant. Tåler noen sånne skrammer. Hadde det vært en ny advokat hadde jeg kastet han ut med en gang.

### [Kan du fortelle litt hvilke forhold ved en relasjon som gjør at du føler binding/commitment til advokat/firma?](#)

Ja altså vi er jo som sagt litt sånn traumatiske da, og advokatfirmaene står litt sånn i kø for og bruke oss ikke sant, disse store, så vi er nok nokså profesjonelle innkjøpere av tjenester. Jeg er ikke den som bruker advokat mest, men systemet her som sådan er nok litt opptatt av pris.

Det jeg gjør på eiendomssiden er såpass av og på liksom, når jeg trenger hjelp da, vi har ikke noe sånn rammeavtale ikke sant. Jeg tror jo at andre her, vet at vi skiftet ut en av de store, og gikk til en annen, og da skjer det veldig mye, i forbindelse konsesjoner til finanstilsynet, kom nye sånn regler, ny regulativ som skulle implementeres i Norge, og det er, typisk sånn som er veldig hyggelig for advokater, alle må sette seg inni det og sånne ting. Vi har sånne spørsmål hele tiden. Sånn sett har nok folk hos oss som er ansvarlig på konsesjoner og sånne ting, lager mer overordnet avtaler på pris og sånn. Men er ikke noe jeg gjør, jeg er relativt liten bruker av vår total, så jeg går ikke rundt og shopper på pris ikke sant, det skal man selvfølgelig ikke si til et advokatfirma, men da er det mer vedkommendes kompetanse, det er klart at, jeg vet jo liksom hvordan nivået er på topp partnere så vil jo med en gang se om han ligger der han bør ligge, og hvis han gjør det så er det greit, ligger han for høyt vil jeg kanskje betenke meg neste gang om det var verdt den prisen.

### [Hva er aller viktigst for en god relasjon?](#)

Det aller viktigste med en god relasjon det er jo faglig kompetanse, oppdatert kompetanse innen fagområde da, det er helt avgjørende

### [Oppfatter du at dere er avhengige av advokat 3 som følge av hans kompetanse?](#)

Nei.. synd for han.. men det er flere flinke der ute. Men det er ikke så mange supergode på

akkurat det områder. Men det er store firmaene da som gjerne har de tjenestene. Går man til mindre advokatfirma vil man normalt ikke ha den kompetansen.

Gjør relasjonen til advokat 3/firma at dere føler dere committed til å velge de i konkrete oppdrag?

Absolutt ikke, litt sånn kyniske der egentlig. Går på kompetanse, så lenge han oppdaterer seg og er faglig kompetent bruker vi han.

Ville dere fortsatt å bruke advokatfirmaet dersom advokat 3 skifter firma?

Det kan godt hende det, oppdaget de litt nå og fått de litt på radaren da i og med at vi snakker med advokat 3, og vi hadde jo da en av kollegaene hans som for så vidt gjorde en god jobb, så det kan godt hende det at vi kunne bruke dem mer uavhengig av advokat 3 og, men det var jo på grunn av advokat 3 og min kjennskap til hans kompetanse, for det er en annen sak vi brukte han på rett før han sluttet i ... at jeg tok kontakt med han da kan du si. Men det kan godt hende vi kunne pratet med han karen som ble spilt inn av advokat 3 hvis det var problemstillinger som ville være nærliggende og tro han kunne løse .

Hvis han skal gå av med pensjon har ikke det noe betydning?

Han nærmer seg 60 han nå ja, ikke sant. Det er klart at, for oss litt oppi alderen er det alltid en sånn key man risk, nøkkelpersonrisiko selvfølgelig, han er definitivt en sånn type, som da vil være kritisk i og med at vi ikke kjenner godt nok til andre egentlig. Det kan godt være det er andre det som er fult kapable. Men vi kjenner de store husene vi naturlig kommer i kontakt med, men vet at det folk sitter rundt omkring. Sånn sett vil vi jo kunne bruke de sikkert på saker og ting i fremtiden uavhengig av han.

Ville dere på bakgrunn av det dere har hatt med advokatfirmaet nå bruke de i en annen type sak?

Ja, det er ikke helt utenkelig det, vi har etablert en relasjon. Sånn sett kan det innimellom det være greit å bruke andre enn de aller største, det er ikke alltid vi bruker de aller største.

#### **Kunde 4**

**Stilling:** Daglig leder

**Bransje:** Konsulentselskap

**Dato:** 25.03.2015 kl: 12.30

#### Hvor lenge har du brukt advokatfirma/advokaten?

Og der går vi egentlig til kjernen av spørsmålet, fordi jeg har brukt advokat 3 bestandig, jeg har alltid fulgt advokat 3. Når han har byttet firma så har jeg byttet firma også, så jeg har egentlig fulgt advokaten og ikke firma. Jeg har brukt han i 27 år, og jeg har brukt han her i huset to ganger da, fordi han har vært her to ganger. Men det er litt spesielt, det er i de tilfellene hvor jeg har bestemt alt selv, hvor jeg enten har gjort noe for meg selv eller for mine virksomheter, eller jeg har bistått noen andre som sier: du må bistå og skaffe en norsk advokat til oss, da har jeg alltid fulgt advokat 3, i hvertfall så lenge det har hatt noe med hans fagområder å gjøre. Det er da jeg har bestemt alt selv og har hatt det behovet. Hvis jeg ikke har bestemt alt selv så blir det jo annerledes, ehm, jeg jobber med banker, og der har jo banken typisk sin egen juridiske avdeling, som har synspunkter på hvem man bruker eksternt, og da blir det jo litt mer komplisert, fordi da ønsker man jo likevel og kunne jobbe med de samme menneskene, det er jo sjelden at bankene har den spisskompetanse og må er nødt til å finne noen på byen, og da må man jo komme seg inn under de kriteriene som den juridiske avdelingen måtte bruke, de har jo alltid en eller annen form for andelsprosesser en eller annen liste eller sånt noe greier, og da må man jo komme seg inn den veien og da må man typisk få firma inn, og da blir man jo litt avhengige av de andre. For da kan det ta litt tid og få aksept for at på dette skal vi bruke firma x for eksempel, går litt på pris og sånne ting, og kanskje litt sånn hva man kan bruke firma til, om det har flere spesialiteter, og sånne ting. Da blir det jo.. enkeltperson kan som regel ha en påvirkning på valg av firma, men hvis man kommer inn et sted og vi bruker firma x, skal ha en god grunn, så det som det kan trigge at man skifter er dersom det er noe som virkelig brenner, og du sier at dette er så viktig, har ikke tro på at han tassen der skal få det til, nå må du bare bruke Kåre ikke sant, det er mulig og få til, men det er ikke vanlig.

#### Hvordan fikk du vite om advokat 3?

Jeg ble introdusert til advokat 3 av en felles venn, og det var helt sosialt, ehh, det var helt tilfeldig, da hadde han gjort en jobb for en venn av meg som han var kjempe fornøyd med, også fikk vi bare kjemien, også neste gang det dukket opp en aktuell problemstilling snublet

vi på hverandre tilfeldig tror jeg, advokat 3 som løste det. Det er veldig spesielt, jeg har hatt mange advokater men vært noe eget med advokat 3 siden vi har kjent hverandre så lenge.

#### Håndterer advokatfirmaet alle juridiske spørsmål dere setter ut eller bare noen områder?

Eh, i det siste så.. Det begynte da advokat 3 var her forrige gang, for noen år siden, da begynte vi å gjøre alt med dette advokatfirmaet, det fortsatte jeg med en periode da advokat 3 ikke var her lenger men var i advokatfirma y, men jeg anbefalte således alle til advokat 3 på alt som har med skatt å gjøre. Men brukte dette firmaet x på andre ting, hadde ikke blitt kunde her om det ikke var for advokat 3 første gangen, og da fortsatte jeg også å bruke flere advokater her.

Og jeg brukte også advokat 3 på de viktige tingene, på skatt, pluss at jeg hjelper ofte utlendinger som skal sette opp virksomheter i Norge, det første de spør om da det er jo juridiske rådgivere, og ofte noe med skatt og investeringer, livsforsikringer å gjøre, og da har jeg alltid anbefalt advokat 3, og da blir det også.. har jeg også lagt merke til at de har også en tendens til å følge advokaten og ikke firma, selv om de kan være en stor utenlands institusjon, hvis de først en advokat de liker så flytter de på sekundet om advokaten slutter.

I en sak jeg hadde sammen med dette advokatfirmaet hvor jeg var på den ene siden og forsikringsselskapet for så vidt var på den andre siden. Det andre forsikringsselskapet var representert av en advokat i et annet firma, det ble tydeligvis de veldig fornøyd med, advokaten sluttet og ble partner her i firma x så tok han med seg hele den butikken(forsikringsselskapet) til dette firmaet, så da fikk, det var en liten utfordring, ble litt rart for vi satt på en måte to motstandere over bordet i firmaet, vi fikk ordnet opp i det, men det er for så vidt en grei demonstrasjon om at selv et stort utenlandsk forsikringsselskap som normalt vil være veldig profesjonelle i opphandling av sånne tjenester de fulgte også personen, selv om personen var i ... som er så stort og kjent, så nølte de ikke et sekund om å følge personen.

#### Arbeider dere med en eller flere partnere i advokatfirmaet?

Jeg har jobbet med flere, har jobbet med 3-4 stykker.

#### Hvilke rettsområder har bistanden til advokatfirmaet særlig knyttet seg til?

Ehh, det har vært mye på skatt, ehh det har vært mye på forsikringsvilkår, ehh etablering av

forsikringsavtaler og sånne ting, veldig spesialisert juss, også har det vært en del prosedyre, erstatningssaker mv.

### Hvilke faktorer vil du si har vært viktig for valg av advokat/firma?

Ja altså, relasjonen er kjempe viktig, jeg har i noen tilfeller jobbet med advokater jeg ikke liker fordi de er himla flinke på et eller annet, og noen ganger er det jo sånn.. ehh, hvis man har et spesielt behov, men normalt synes jeg den relasjonen er veldig viktig, må være tillit tilstede mellom klient og advokat. Bygges over tid.

### I hvilken grad er advokatens faglig kompetanse vurdert i forhold til den enkelte sakstype avgjørende for valg av firma?

Jaa, det er jo viktig, ehmm, for egen del hvis det bare er for meg og mine virksomheter, så veier jeg alltid relasjonen veldig tungt. Men hvis jeg skal anbefale noen for noen andre som jeg ofte gjør da er det faglige ekstremt viktig, da prøver jeg liksom å finne den personen jeg vet om som er flinkest på området, og som jeg tror kan fungere sosialt med den vi snakker om, for det er også litt viktig når man snakker med utlendinger som kan være kulturelle differanser også ånn, for der er det en del norske advokater som er skikkelig dårlige, ehh, som fint kan forholde seg til en vanlig norsk kunde hvor ting er litt uformelt og man tar litt på hælen og sånn, så får man en franskmann eller en Luxembourger som jobber på en helt annen måte så går man bare rett i lås. Og da er det viktig at man vet at det er noen som den type kulturell forståelse. Men da er det faglige alltid i bunnen. Og det er også sånn at hvis man anbefaler, jeg bruker ikke sånne advokat rangeringer osv for meg selv, men hvis man skal inn .. så spør jeg er par advokater jeg kjenner, som jeg stoler på, at du nå trenger jeg en fyr som er innmari bra på erstatning, hvor er han liksom, men når du snakker med, eller når du skal hjelpe utlendinger inn så vil de alltid gjøre en second opinion og de bruker typisk legal five hundred, rankinger osv, hvis man da anbefaler noen som ikke er på de listene så vil de være litt sånn småspørrende, så for utenlandske kunder så tror jeg de rangeringene kan ha veldig stor betydning, for norske kunder tror jeg ikke det betyr veldig mye. Alle er opptatt av og ha de faglige dyktigste, men det har de på en måte fått på en annen måte, fått de levert, eller du har en arena som typisk kan være effektiv for advokater det er når de holder seminarer. Ehh eksempel nå da, når scheel skattereforment kom like før jul, ehh og alle husene kjørte jo presentasjoner i de to-tre dagene, og jeg tror liksom alle investorer i Norge de var der alle sammen, så jeg tror at de som får vist seg frem der og har best grep om tingen, mest komfortable osv, de plukker åpenbart kunder, det er noe nytt ikke sant, og ingen vet egentlig



hvem som har godt grep om det, da ser hvem som har forståelse og sånn ting, og da blir nok sånne fremvisninger veldig viktig. Jeg møtte da selv et par stykker jeg aldri har pratet om før, som jeg kommer til å ta kontakt med da jeg opplevde de som veldig bra.

#### Har det hendt at advokaten sitt arbeid har påvirket deres holdning ovenfor bedriften?

Altså, ja det har det. Jeg har hatt et par katastrofer. Da er det er problem i forhold til. Ikke hatt det her i dette firmaet. Sånne katastrofer, en av to ting kan gå galt da, og da blir det veldig hvordan bedriften håndterer det hvordan de håndterer at man har et problem, for noen på en måte skal krangle om de har et problem. og noen bare fikser det, det er en stor forskjell. Ikke krangler over det men bare fikser det, stor forskjell der, begynner de å krangle da er det kjørt.

#### Er det på grunn av advokaten eller firma du i den enkelte sak velger advokatfirmaet?

Det har vært advokat 3 hovedsakelig, ehh også har vært det nok vært et par tilfeller hvor jeg har brukt firmaet da det har vært det enkleste på grunn av relasjonene. Ringt partner og trenger sånn og sånn, trenger prosedyre i morgen for eksempel, da har jeg ringt firma.

#### Tror du dette advokatfirmaet har kompetanse til å dekke alle de juridiske tjenester dere har over tid?

Sånn som det er i dag er det nok noen ting jeg ville tatt andre steder, ikke så mye, men noe av det er kanskje juridisk kompetanse, noe er kanskje prosedyre, arbeidsrett saker som dette firmaet ikke har hatt så altfor mange av. Bruker en i mindre firma som er super effektiv, skjønner hvordan han jobber lett å kommunisere med osv, kunne ikke drømme om å bruke noen andre enn han på det, men det er unntaket.

#### Hvordan startet relasjonen, og hvordan vil du si at den har utviklet seg frem til i dag?

Jeg ble introdusert til dette firmaet av advokat 3, hadde ikke noe forhold før han startet her første gangen, det startet ganske intensivt da hadde vi et stort prosjekt sammen på vegne av en tredjepart, skulle utvikle nye livsforsikringspapirer, da ble det veldig intensivt i seks måneder og var her veldig mye, da sysselsatte vi veldig mange fordi det var et stort forsikringsselskap som skulle ha ting veldig hurtig, måtte ha mange advokater på mange områder, jeg hadde ikke noe opplevelse av firmaet før det egentlig bortsett fra det lille jeg hadde sett i avisen og sånn. Da jobbet vi med folk med ulik kompetanse, det var veldig imponerende, funket veldig bra i forhold til fagområdet, arbeidsform, hurtighet, kreativitet, og sånne ting, jeg var veldig happy og veldig imponert, min klient var kjempe happy og imponert, det var i grunnen sånn det

bygget. Jeg kom inn på grunn av advokat 3, advokat 3 var også med på prosjektet, ikke bare han men mange som var med, og ble da naturlig å forholde oss til dette advokatfirmaet etter det.

#### Har du relasjon til mer enn en advokat?

Ja nå har jeg det, jeg har også brukt Tønsberg kontoret til ...

#### Relasjonen var resultat av sosialt nettverk?

Relasjonene var resultat av felles venn, helt privat.

#### Hva vil du si er positivt med relasjonen til advokat 3?

Med advokat 3 er det jo at vi har kjent hverandre så lenge, så vi trenger ikke bruke tid på hvordan vi skal løse ting. Super enkelt og effektivt. Vi har vært i krigen sammen noen ganger som gjør at vi har lært mye av hverandre - tøffe situasjoner, vet man kan stole på hverandre. Det er kjempe viktig. Det er en veldig personlig relasjon, veldig solid. Fikk han til og være styreformann hvor han hjalp meg en gang i en håpløst situasjon, nå har jeg hjulpet han nå i en sak, veldig hyggelig, blitt veldig personlig relasjon. Har ingen sånn relasjon til andre advokater.

#### Hva vil du si er positivt med relasjonen til firmaet?

De har vært kreative, løsningsorientert, og har vært litt tøffere enn mange andre til og ta et klart syn, og si at vi tror at hvis.... andre ikke har så klar mening på det de sier. Firmaet er veldig tøffe. Veldig kreative i forhold til og komme med utradisjonelle løsninger, det har sikkert noe med at det er flere her som har bredere bakgrunn enn bare jurister, økonomer mv, tenker mer business enn det mange advokatfirma gjør hvor noen kun leverer juridiske saker, her tenker de også mer business, strategi osv, mer kommunikasjons rettet, ville ikke drømt om å gjøre enn andre her, litt kjappere, tydeligere, og betydelig mer løsning businessorientert.

#### Har du noen negative erfaringer med advokat 3 eller advokatfirma?

Nei aldri med advokat 3, med advokatfirmaet hadde vi en kar på kontoret i Tønsberg som tapte en svær sak, det var ikke noe spesielt godt utført arbeid har det vist seg i ettertid, hadde påvirkning på mitt forhold til Tønsberg kontoret, sluttet å bruke de personene/kontoret, men ikke noe innvirkning på advokarfirmaet generelt. Han sluttet ganske fort å jobbe der.

### Hvordan er kontakten og dialogen med advokatfirmaet og med advokat 3?

Med advokat 3 er det alt mulig rart, veldig personlig og spesiell relasjon, er med på det meste som arrangeres her, ift.. det er flere ganger jeg har spilt inn ting til advokatfirmaet og advokat firma x som jeg vet at ikke er advokat 3 sitt område men som han tar videre, det er jo litt luksus for da slipper jeg å gjøre det selv. Noen spørsmål er smartere og stille, og måter som er smarte å bruke, setter over til advokat 3 så tar han det videre.

### Hvordan vil du beskrive relasjonen, sterkest til advokat 3 eller til firma?

Den er helt klart sterk, klart sterkest til advokatene.

### I hvilken grad føler du at advokatfirmaet eller advokatene tilpasser tjenestene etter deres behov?

Det er en av advokatfirmaets styrker, der er de flinke, flinke og forholde seg til hva kunden trenger, hva som passer til kundens forretningsmodell, nå er jo advokat 3 veldig spesiell, han har den type tankegang men det er det også flere på huset her som er som tenker på den måten, og det er ikke automatisk andre steder, noen steder har de ikke det perspektivet i det hele tatt. Veldig fleksible og villig til å gjøre justeringer.

### Føler du at de reagerer raskt på endrede krav?

Ja, veldig bra.

### I hvilken grad føler du at fleksibilitet er avgjørende for en god relasjon?

For meg er fleksibilitet kjempe viktig, avhengig av tjenester man søker, jeg kommer alltid fra forskjellige retninger, aldri det samme liksom, avhengig av at det er fleksibilitet, men for noen er det sikkert like stor verdi og få det levert jevnt og effektivt.

### Hvordan vil du si informasjonsdelingen i relasjonen er?

Den er jo, eller alle store advokatfirmaer er avhengig av opplæring fra sine kunder, på noen fagområder, noen er flinke til å gjøre noen ikke så flinke, noen er helt tragiske. Dette firmaet synes jeg er ganske flinke på det, effektivt, mens noen forsøker å hente det ut av deg og sende tilbake til deg etterpå, ny kunnskap, ... for eksempel er verdensmestere på det. Litt sært.

### Føler du at informasjonen er tydeliggjort, og holder dere oppdatert?

Ja, ja, ja, veldig veldig bra, og der har jeg gode erfaringer med advokatfirmaet har mye med advokat 3 å gjøre da, men får veldig direkte tilbakemeldinger, det får man ikke andre steder, noen steder får du ingenting de bare sitter å ser på det og ikke varsler kunden.

Viktig melding og få: jeg tror at vi går den og den retningen og da kan det gå galt, veldig viktig beskjed og få, det er mange advokater som ikke tørr å gjøre, men aldri manglet i dette firmaet, viktig at de sier, for eksempel vi kan gå den veien og da er sjanse for at det og det skjer mv som er kjempe viktig informasjon, aldri vært noe problem her. Mens andre får ett oppdrag prøver å løse det også blir det ikke noe, to forskjellige måter å tenke på.

### Føler du at informasjonsdeling har mye å si for en god relasjon?

Informasjonsdeling er viktig for en god relasjon, det går begge veier, spesielt på noen av mine områder, for eksempel alt som har med skatt å gjøre så er det kjempe viktig, jeg kan bringe ny fakta til bordet og problemstillinger til advokatene, men de som må komme med innspill tilbake, for meg kjempe viktig, helt uproblematisk i dette firmaet. Blir godt dokumentert.

### Føler du en form for samhold ovenfor advokatfirmaet/advokaten?

Advokaten veldig, spesielt med advokat 3 da. Veldig advokat 3 drevet, hadde advokat 3 hoppet et annet sted nå hadde jeg blitt med.

### Opplever du at firmaet eller advokat 3 gjør sitt ytterste for å gjøre samarbeidet suksessfullt?

Ja absolutt.

### Hvilken grad er samhold avgjørende for en god relasjon?

Det er, for meg er det spesielt viktig, det er veldig sjeldent at jeg trenger en advokat for og få et avklart svar, få et svar med to streker under svaret, en problemstilling som må løses, vesentlig for meg, men sikkert veldig behovsdrivet for hva slags kunde man er osv.

### Står leveransene til advokatfirmaet til forventningene, eller har de noen gang overgått forventningene?

De har overgått helt rått en gang, veldig veldig veldig kraftig. Var stuck, første store jobben jeg hadde her, holdt på med produktutvikling og stod helt fast. Britiske advokater stod fast, alt var fast, kunden stod fast, alt var krise, så var det en her på huset som sa: ja men kan vi ikke? Det var helt utrolig, reddet hele prosjektet. En tanke ingen hadde tenkt på, helt utrolig. Aldri opplevd hos et advokatfirma før. Det var en junior i et møte faktisk, ja men kan vi ikke. Fantastisk. Reddet oss. Eksepsjonelt, aldri opplevd hos advokatfirma før.

#### Det at dere er tilfredse fører det til en lojalitet ovenfor advokatfirma/advokatene?

Ovenfor advokatene veldig, klart så lenge advokat 3 er her så går det på firma og, anbefaler dem til alle som spør, smitter over til andre advokater her man bruker her også. Setter dem i aksjon, helt klart.

#### Hva skal til for at dere føler tilfredshet?

Det er jo litt avhengig av hva slags oppdrag det er noen ganger er det jo bare resultat, retten veldig enkelt da er det jo bare vinner du eller vinner du ikke, så det er jo helt genert. Men på mer sånn utvikle ting, lage løsninger, så er det jo resultatet viktig, men prosessen er også viktig, at man føler man har vært gjennom alle de viktige tingene, at man føler at man her har fått avdekket alle de viktigste problemstillingene, prosessen er viktig, det er en prosess som ikke bare er juridisk men også like mye sånn forretningsjuridisk så det er klart og ta det med noen som ikke har en forretningsmessig forståelse så er det helt umulig, kommer fra en annen verden, funker sikkert for noen men dårlig for meg, prosessen at man liksom forstår hvor man skal hen, at man har felles forståelse er kjempe viktig.

#### I hvilken grad føler du at tilfredshet er avgjørende for en god relasjon?

Det er jo super viktig for en relasjon, dette er jo ikke en tjeneste folk kjøper på grunn av pris, på tross av pris egentlig, for det koster mye penger, da vet du når det først koster litt penger da bruker du hellermer penger og får et bra resultat er det uvurderlig i forhold til når noe ikke funker, så tilfredsheten er helt avgjørende. Hvis man bruker advokater for eiendomsovertakelser, det er en enkel greie og skal bare gjøres, men i min verden er det ikke slik så da er tilfredshet helt avgjørende.

#### Er det tillit tilstede i deres relasjon?

Ja, i aller høyeste grad, ja.

### Hva er tillit for deg?

Det ene er jo å kunne.. altså det er utrolig viktig å kunne diskutere helt åpent med en advokat, hvis man for eksempel skal i retten, føler at man kan ha en helt åpen dialog, tillit er og viktig hvis man for eksempel skal ha nye finansielle produkter, vil ikke dele det med noen i en eller annen som kan finne på i en eller annen form bringe kompetansen til andre, kan ikke noe annet en at man kan stole på personen, så tillit er derfor ekstremt viktig, tillitsrolle ekstremt viktig. Konkurrenter. Uten tillit er det ingen relasjon. Forretningsadvokater – er tillitsforholdet ekstremt viktig. Da snakker vi om veldig mye annet enn bare juridiske forhold. Uten tillit er det ikke noe.

### Er tilliten avgjørende for en god og langvarig relasjon?

JA

### Er tilliten størst til advokat eller advokatfirma?

Tilliten er veldig stor til advokat 3, men jeg har også tillit til firma, de har håndtert andre ting som er bra. Jeg har også registrert at advokaten min har stor lojalitet til sine kunder, men det har mange her på huset også, som går veldig langt for sine kunder, går lenger enn man er pliktet til, legger mye i relasjonen, engasjerer seg, personlig engasjement, veldig bra, flere av senior partnerne har denne egenskapen, går skikkelig på barkadene. Går langt utover samarbeidet. Viktig for opplevelsen av firma, sloss like mye for klienten sin, det er ingen selvfølge.

### Er det lettere å tilgi en med sterk relasjon?

Lettere å tilgi en med sterk relasjon, alle gjør feil. Ble gjort på en kurrant måte i Tønsberg når det ble gjort en feil, fortsatte å ha relasjon til kontoret, selv om jeg ikke velger personen en gang til. Erfaring både for meg og firma, advokaten var ikke der så lenge etterpå.

### Hva er aller viktigst for å ha en god relasjon?

Det er tilliten, den bygges over tid. Fordrer at man har vært i kontakt med en stund, av at man har vært i kontakt en stund, føler man fungerer sosialt og kontaktsmessig med. Skal bygges en substans i forholdet, kan bare gjøres over tid. Det er tøft og starte som ny advokat, om man

ikke kommer i et system. Viktig med tillit. Vil ikke jobbe med noen du ikke har tillit til og det får du ikke over natten.

#### Hvilke forhold ved en relasjon gjør at du føler en binding til advokaten/firma?

Det er jo den lojalitetsfølelsen, at man føler at du har ordentlig ryggdekning fra advokaten din. Ikke bare i saken din men også i andre ting, hvis det dukker opp noe i et advokatfirma, så sier de sorry det kan vi ikke ta, selv om de ikke har løpende oppdrag. Kjempe stor forskjell, noen firmaer vil ikke tenke på det en gang, løpende oppdrag for og ikke få noe fra seg, lojalitetsfølelsen er viktig. Selvfølgelig at det leveres kvalitet, kompetanse osv, men jeg setter veldig pris på lojaliteten er veldig viktig. Synes ... er en veldig bra frontfigur for firma som er ute å sloss for sine kunder

#### Oppfatter du at du er avhengig av advokat/firma?

Ja, absolutt, det er den viktigste eksterne samarbeidspartneren.

#### Gjør relasjonen dere nå har fått til firma/advokaten at du føler en tilknytning til å velge de i konkrete oppdrag?

Godt spørsmål, ja åpenbart innenfor det område, ville jeg hatt dårlig samvittighet hvis vi hadde brukt noen andre.

#### Har dere god erfaringer med at problemene blir løst på tilfredsstillende måte, og på bakgrunn av det føler en tilknytning?

Ja det er jo alltid viktig, her på huset har det vært sånn, gjør det veldig mye enklere, resultatet er viktig.

#### Vil det å bryte samarbeidet med firmaet føre til en form for byttekostnader for dere?

Ja altså, avhengig av hvis advokat 3 flytter, i mindre grad, ville bare fulgt han, men i annen sammenheng ja definitivt sette seg mot et nytt firma, ja det er krevende.

#### Hva med advokaten hvis du må bytte til en annen advokat?

Det er kanskje enda mer krevende, ehh enda mer byttekostnad med advokat, testet forskjellig, stor forskjell. Stor prosess.

Sterkest tilknytning til advokaten eller firma?

Klart advokatene.

Føler dere tilknytning til å velge firma/advokatene som følge av at de legger inn ekstra innsats i arbeidet?

Ja, tilbake til lojalitetsfølelse hvis vi møtes på det, mye til for å bytte, man vil være tjukk i hue hvis man bytter spør du meg for da har man forutsetningene er veldig bra til stede. Tillit går jo to veier, lojalitet går jo to veier må føles på samme måte fra advokaten sin side også. Spiller inn det for å vedlikeholde relasjonen. At man spiller på det, det er viktig.

Føler du tilknytning på bakgrunn av at det er sosial relasjon?

Nei, men funket bra.

Følger etter dersom advokat 3 flytter firma?

Ja, gjort det noen ganger allerede



## **Kunde 5**

**Stilling:** Administrerende direktør

**Bransje:** Frisør

**Dato:** 08.04.2015 kl: 11.00

Hvor lenge har dere brukt advokatfirmaet/advokaten?

Eh ja, det tror jeg er ganske mange år. Jeg tror det er i hvertfall 10 år. Fordi han ... sitter jo også i styret vårt.

Åja, okei, men hvor lenge var det du hadde jobbet her?

Jeg har jobbet her i godt over halvannet år.

Ja, så de har brukt advokatfirmaet før du kom hit?

Ja, ja, mhm.

Hvordan fikk du vite om advokaten/firmaet?

Nei, det gjorde vi jo, fordi det er jo advokaten som er medeier.. eh, så det er jo en av grunnene til at vi vet det. Men vi ser jo også advokatfirmaet i media og sånn.

Kan du fortelle litt om hvordan prosessen foregår når dere skal ta et valg om advokatfirma? Hvem er med å bestemme?

Ja, for oss så er det veldig enkelt, sånn at vi, vi har jo to advokattilknytninger på en måte ikke sant. Vi er medlem av organisasjon x, så der har vi gratis juridisk rådgivning. Så vi vurderer kompleksiteten i den situasjonen som har oppstått, og hvis det er litt sånn vanlig arbeidsrettslige ting, eh, så bruker vi advokatene uer, men hvis det er litt mer komplekse forretningsmessige ting så går vi til dette advokatfirma x. Sånn som nå kjører vi to saker der; en skattesak som er anket til lagmannsretten også den kjører jo dette advokatfirmaet, også har vi en reklamasjonssak og en tvist med, eh, på en leveranse med firma y som også dette firmaet kjører. Og da, når vi valgte dette advokatfirmaet på den it-saken, så var det også fordi vi fikk anbefalt at de er flinke advokater på denne type it-spørsmål da. Så vi kartlegger jo da liksom, hva er utfordringen og hvem er gode på de områdene. Og så tar vi jo da kontakt.

Ja, er det da på en måte advokat x som anbefaler det eller er det gjennom andre?

Jeg snakker litt med advokat x, ja, ja! Og hører vet du om noen, også spør jeg også andre. Jeg har bekjente i advokatfirma y og andre firmaer også. Så jeg hører liksom hvem er best på IT-saker i bransjen også kom navnet opp... også utenom det advokat x sa... Men vi stoler jo på advokaten x.

Håndterer advokatfirmaet alle deres juridiske spørsmål eller kun på noen områder?

De har det meste, men alt som går på arbeidsrett og den type ting det tar vi med organisasjonen vi har samarbeid med fordi det er gratis. Det betaler vi for gjennom kontingenten.

Men bruker dere noen andre store advokatfirmaer?

Nei, det er kun de.

Arbeider dere med en eller flere partnere i advokatfirmaet?

Vi jobber med flere.

Hvilke rettsområder har bistanden fra advokatfirmaet vært særlig knyttet seg til?

Nå har det vært skatterett også er det kontraktsrett. Også har det også vært noe internasjonale spørsmål.

Hvilke faktorer vil du si har vært viktig for deg/ditt firma ved valg av advokat?

Nei det er, hva skal jeg si, det er først og fremst som jeg sa det er litt sånn hva er utfordringen vi har – området vi skal inn på – også høre litt hvem som er flinke på dette. Eh, og så stemmer vi av advokat x (sentral advokat i Advokatfirmaet) og spør hva, hvem er det du anbefaler hos dere på dette, eh og så er det liksom sånn det på en måte skjer da. Så, sånn at det er jo først og fremst på grunnlag av lojalitet til firma, eh, og hvis de ikke har gode nok folk på det området så

ville vi gått til et annet firma. Men vi kontakter først dette advokatfirmaet.

I hvilken grad er advokatens faglige kompetanse vurdert i forhold til den enkelte sakstype avgjørende for valg av firma?

I stor grad

Har det hendt at advokaten sitt arbeid har påvirket deres holdning ovenfor bedriften?

Altså, hvis jeg forstår spørsmålet riktig, at hvis, altså, ja vi. Hvis vi, sånn som vi er jo veldig fornøyde med de advokatene vi har vært i kontakt med, så det gjør oss jo enda mer lojale mot advokatfirmaet. Så det vil jo være veldig rart... vil være utenkelig nærmest og gå til noen andre.

Er det på grunn av advokaten eller firmaet du i den enkelte sak velger å bruke advokatfirmaet?

Først og fremst så er det firma, og så er det da kompetansen på advokaten.

Mener du at dette advokatfirmaet har nødvendig kompetanse til å dekke alle de behov for juridiske tjenester dere vil ha over tid?

Ja, det har de.

Hvordan startet relasjonen og hvordan vil du si den har utviklet seg frem til i dag?

Nei den starta jo med at ... som eier firma, ble kjent med advokaten, eh og så ja er jo han styremedlem i selskapet også har det sånn sett også utviklet seg en veldig god relasjon der. Rent profesjonelt styrenivå, men da også gjennom det som vi i administrasjonen bruker. Så, og det er jo, de er flinke til å invitere til seminarer og andre ting også, som gjør at vi føler at vi blir bedre.

... at dere blir mer tilknyttet til de også kanskje?

Jaa, man blir jo mer lojal. De vil oss vel og vi blir lojale til dem.

Har dere en relasjon til mer enn en advokat i advokatfirmaet?

Ja! har relasjon til flere.

Er relasjonen et resultat av at det er noen du kjenner eller vet om som har benyttet advokatfirmaet?

Ja

### Hva vil du si er positivt med relasjonen?

Nei det er jo... eh, de forstår oss og kjenner oss, eh og de gjør en god jobb for oss og er ordentlige. Vi får gode svar og, det er, de er profesjonelle og flinke... Og hyggelige! Det er jo hyggelige folk også.

### Har du noen negative erfaringer med relasjonen?

Nei, det er ikke det. Nå vant vi jo skattesaken som nå er anket til lagmannsretten, så får vi jo se om vi vinner der, men vi har stort sett bare gode erfaringer..

### Har relasjonen mye å si for videre samarbeid?

Ja! Ja.

### Er den på en måte avgjørende for videre samarbeid?

Ja det vil jeg si, fordi at vi har så god relasjon med de, og god erfaring, så det vil være, vi gidder ikke bruke tid på å opparbeide den, altså da skal, da må vi spare vesentlig mye mer penger, at man skal gå inn i og utvikle.. De kjenner oss, og vi kjenner dem, og har et godt tillitsforhold. Så det skal ganske mye til for at vi skifter da på en måte. Da må det være noe som er jævlig mye bedre og billigere som gjør at det er verdt den tiden det tar å komme på samme nivå, i forhold til kjennskap til oss som kunde.

### Hvordan er kontakten og dialogen med advokatfirmaet og den aktuelle advokaten?

Den er god! Og de følger opp, når vi sender spørsmål så får vi svar. De inviterer til seminarer og ting og det synes jeg er bra, ehm, og hvis vi har noen utfordringer eller spørsmål så får vi svar med en gang. Og spesielt advokaten tar jo, gjør ting for oss også... som vi trenger. Så det er vi glad for.

### Hvor vil du si at relasjonen er sterkest? Til firmaet eller de gjeldende advokatene?

Jeg vil si at den er sterkest til firma..

### Så hvis advokaten hadde sluttet i firmaet, og byttet advokatfirma?

Eh ja, godt spørsmål. Da vet jeg ikke, da tror jeg vi hadde fulgt etter advokaten. Så relasjonen er vel egentlig sterkest til han. Ja, det vil jeg da si altså.. Men! Det er på grunn av det er han, hvis for eksempel en av de andre advokatene jeg bruker mye hadde sluttet eller begynt et annet sted, så er det ikke sikkert at vi hadde fulgt etter han dit, da ville vi

fortsatt vært i advokatfirmaet fordi vi har det forholdet vi har til advokaten. Så er det en veldig god binding.

I hvilken grad føler du advokatfirmaet/advokaten tilpasser tjenesten etter deres behov?

I stor grad...

Føler du at advokaten/advokatfirmaet er fleksible? At de er villige til å gjøre justeringer dersom det oppstår endrede omstendigheter?

Absolutt. Ja ja ja, og ja!

I hvilken grad føler du fleksibilitet er avgjørende for en god relasjon?

Det er i stor grad avgjørende.

Hvordan vil du beskrive informasjonsdelingen i relasjonen? Føler du at advokaten/advokatfirmaet deler informasjon og kunnskap, og at informasjonen flyter effektivt?

Ja!

Blir all nyttig informasjon tilgjengeliggjort?

Jaa, det vil jeg tro.

Holder de dere informert og oppdatert i saksgangen?

Ja, det er de.

I hvilken grad er god informasjonsdeling avgjørende for en god relasjon?

Nei det er, altså i stor grad, for det handler jo om tillit og trygghet, at du føler at det skjer noe, og at de jobber og at det er progresjon ikke sant. Så det er i stor grad avgjørende.

Føler dere en form for samhold ovenfor advokatfirma/advokaten?

Ja, det føler jeg! Mhm, både vår hoved advokatforbindelse og de andre advokatene vi er sammen med også. Det er jo hyggelige folk , så det er alltid hyggelig å være sammen med dem.

Opplever dere at advokatfirmaet/advokaten gjør sitt ytterste for å gjøre samarbeidet suksessfullt?

Ja det opplever vi.

I hvilken grad er solidaritet avgjørende for en god relasjon?

Solidaritet er viktig i stor grad. Det hjelper jo alltid å jobbe med folk du liker og stoler på, da er du kommet langt.

Står leveransene fra advokatfirmaet til forventningene eller har de i noen tilfeller overgått forventningene?

Nei jeg føler at advokattjenester som er priset på det nivået de tar... da må det være sann. Det må stå til forventningene, og det gjør det også her.

Fører tilfredsheten til en lojalitet ovenfor advokatfirma/advokatene?

Ja! Vi hadde ikke vært lojale til dem hvis ikke vi hadde vært fornøyde, altså det hjelper ikke om vi kjenner advokaten godt og stoler på han hvis ikke de andre gjør en god jobb, da hadde vi jo ikke brukt de andre. Så jeg opplever at det er et sånt godt tillitsforhold gjennom alle de punktene vi har hatt med de å gjøre.

Kan du fortelle litt om hva som skal til for at dere føler tilfredshet?

Ja det er jo de punktene vi har sagt nå, altså det første er at det er folk som, de følger opp og gjør en god jobb, gir oss gode råd, informerer underveis og er til å stole på. Er hyggelige å være sammen med og tar initiativ, og at de inviterer til seminarer og ting som er aktuelle... det synes jeg er viktig.

I hvilken grad er tilfredshet avgjørende for en god relasjon?

Tilfredshet er veldig avgjørende for en god relasjon og at man blir værende.

Hva er tillit for deg?

Nei tillit for meg, er jo at A; at de gjør det de sier de skal gjøre og B; at vi vet at de ikke holder noe tilbake, at vi får de rådene som er riktige. Om vi liker rådene eller ikke, det er underordnet, vi må få det som er fakta på en måte.

Kan du fortelle litt om hvilken betydning tillit har for relasjonen/samarbeidet?

Ja, det har stor betydning. Fordi, altså hvis du ikke har tillit til advokaten din, da, det går ikke, da kan du ikke bruke han. Altså du kan ikke ha 70% tillit, det er 100% eller ingenting. Tillit er helt avgjørende for en god relasjon.

Er tilliten her størst til gjeldende advokatforbindelse eller til firmaet?

Til gjeldende advokatforbindelse. For det er jo ikke firmaet som fører sakene for oss, det er jo advokaten.

Hvordan påvirkes din atferd mot advokatfirmaet dersom du oppdager en feil ved tjenesten/servicen? Har du lettere for å tilgi en med bedre relasjon, enn en med dårligere?

Nei det, det tenker jeg ikke så mye på. Altså hvis det er ting jeg.. nei i en god relasjon så er den jo åpen begge veier, så det betyr at jeg kan si fra om det jeg ikke er fornøyd med eller tenker også får jeg en eller annen reaksjon på det. Om det blir en korrigerende, eller, ikke sant... det forventer man jo, men jeg føler ikke at det er noe problematisk. Det er jo jeg som er kunden.

Hvilke forhold føler du er aller viktigst for en god relasjon? Om det er noen av de vi har snakket om nå eller noen du vil tillegge?

Nei det er det vi har snakket om nå, det er det at du har tillit til at han kan saken, eh og hvis han ikke kan det så er han åpen og sier at jeg må få hjelp av en annen som er bedre på dette sakskomplekset og sånn ikke sant, sånn at det handler jo om den tilliten at jeg vet at han vil oss vel, uansett om det er han som fakturerer eller noen andre. Trygghet – det er jo trygghet, når du vet at de bringer det til torgs.

Kan du fortelle litt om hvilke forhold ved en relasjon som gjør at du føler en tilknytning til advokaten/advokatfirma?

Ja det er jo, for oss er det to svar på det, det er to ting, det er jo at advokaten sitter i styret vårt og sånn sett så er vi trygge på at han liksom kjenner oss, også er det jo at de leverer bra at de er flinke og at de inviterer på ting, som seminarer osv som gjør at vi blir bedre.

Oppfatter du at dere er avhengige av advokatfirmaet som følge av – at advokatfirmaet har stor kunnskap om deres virksomhet og rettslige problemstillinger som knytter seg til denne?

Vi er ikke avhengige av dem, men det er jo som jeg sa i stad, det skal jo mye til å bytte fordi nå har vi jo investert masse tid og krefter i at de kjenner oss de advokatene som jobber der, og det er jo ikke sånn at vi har jo ikke sakskomplekser som er liksom 360 grader, vi har jo noen få innenfor det vi driver med, så, og da er det jo, har vi jo investert tid i de, og det er det som er viktig for oss. Så da må det jo være ganske sånn verdifullt og bytte, altså da må det gi en stor innsparing ved å bytte.

Gjør den relasjonen dere har til advokaten/firma at dere på en måte føler dere committed til å fortsette å bruke de?

Vil ikke bruke ordet forpliktet eller committed, men det er naturlig, fordi vi har investert så mye som vi har, og har en god relasjon og er fornøyde med den jobben de gjør. De er liksom et naturlig førstevalg. Men jeg føler ikke det er noen forpliktelse her. Det er jo ikke noe kontraktsmessige forhold mellom oss.

Har dere gode erfaringer med at problemene blir løst på en tilfredsstillende måte, og at det gjør at dere føler dere ekstra tilknyttet advokatfirma/advokaten?

Ja, føler ikke at vi har hatt så veldig mange problemer med dem, er det det du mener?

Nei, om det at de gode erfaringene dere har da, om det gjør at dere føler dere ekstra tilknyttet?

Ja vi er jo veldig fornøyd ikke sant, vi hadde ikke følt den forpliktelsen eller tilknytningen hvis vi ikke hadde vært fornøyde. Da ville vi jo brukt andre advokater.

Gjør den relasjonen dere har at dere føler dere ekstra tilknyttet?

Jaa, det vil jeg si. Fordi at han er mannen vi stoler på, og han kjenner oss, så det vil jeg si.

Vil det å bryte med firma fører det til byttekostnader for dere?

Ja det vil føre til indirekte byttekostnader, for da må vi jo på en måte bli kjent med noen nye, og de må bli kjent med oss og da må vi liksom begynne på nytt.

Vil det da være en avgjørende faktor for å bli hos advokatfirmaet?

Ja, det vil jeg si.

Hva med selve advokaten, hvis han slutter eller dere må finne en ny, vil det føre til en



form for byttekostnader?

Hvis en av advokatene vi bruker i advokatfirmaet slutter i firmaet? Vi ville ikke ha flyttet etter.

Er tilknytningen sterkest til advokatfirmaet eller advokaten?

Nei det er jo sterkest til advokaten. Så vi ville jo fulgt etter han hvis han hadde startet noe annet, mhm.

Føler dere en forpliktelse til å fortsette å velge advokatfirmaet/advokaten som en følge av at de legger ned en ekstra innsats i arbeidet?

Ja!

Men det er klart, hvis det er sånn at det er en sak som firmaet ikke har flinke advokater på, som er veldig kompleks, da ville vi tatt et annet firma.

## **Kunde 6**

**Stilling:** Eier

**Bransje:** IT

**Dato:** 08.04.2015 kl: 09.30

I hovedsak har mitt valg av advokatfirma vært knyttet til person. Jeg ble kjent med advokat 3 for 20 år siden, i 1996, advokat 3 jobbet i .. da. Da jobbet jeg som rådgiver jeg og, i et selskap som het ..... Vi var begge rådgivere, jeg var finansrådgiver i forbindelse med kjøp og salg av virksomheter og tilrettelegging av innhenting av kapital. Da bruker man typisk både finansrådgiver og juridisk rådgiver. Så vi var på samme side og hjalp samme kunde. Hadde ikke noe kundeforhold til han da men vi kom på samme team.

Jeg har stor sans for advokat 3, vi liker hverandre. Etter det sluttet jeg som finansiell rådgiver og brukte hele min tid på å være eier og grunder i et IT-selskap, og der spurte jeg advokat 3 om han ville bli styreformann og det ville han, i en tid hvor det var mye mer vanlig. Før mer vanlig mens nå er det større sjanse for og få dårligere rykte dersom man gjør det. Advokat 3 var styreformann da i selskap x som det ble til slutt, det var et stort selskap, hadde positiv utvikling i en lang periode, der jobbet vi nært sammen. Da var jo selvfølgelig hans juridiske kompetanse en avgjørende faktor for at han var med. Men så solgte jeg meg ut av det i 2001, kom nye regler og advokat 3 gikk av samtidig – litt før. Siden det har vi hatt en tradisjonell kunde-klient relasjon, da har jeg fulgt advokat 3 i de firmaene han har vært. I firma x dette firmaet, firma y så tilbake til dette firmaet igjen.

Advokat 3 er jo senior, en partner har mange fullmektige som de trekker med seg, fullmektige er litt overpriset, men billigere enn partner, også får de en mye mindre lønn og de deler. Partneren får det de fakturerer selv pluss det som de fullmektige bidrar med. Advokatene har som regel veldig stor interesse av og få disse fullmektige i gang og lære de opp. Når advokat 3 stort sett skal gjøre noe trekker han frem en fullmektig. Det mener jeg ikke er nødvendig. Advokat 3 hører ikke på det. Jeg er såpass dreven selv, så det er mye hverdags juss vi gjør selv på det enkle plan, skriver avtaler osv, hvor advokatene har priset seg ut.

[Blir det mer på komplekse saker dere benytter advokat 3 firma?](#)

Det blir mer på råd og komplekse ting, Advokat 3 er god på skatt, da spør jeg alltid han, han kan jo mitt oppsett ganske godt, ikke så lang introduksjon, kan komme til

problemstillingen ganske effektivt der er han veldig flink og verdt pengene. Hvis vi skal gjøre større ting, kommer advokatbransjen til å slite med etter hvert for de trekker de inn så det blir overbefolket, mye omstendelighet lagt i system, logge hvert minutt, da blir fort dyrt i forhold til den kvaliteten du får. Men det er klart at i store komplekse saker er gode råd veldig verdifulle, så der er det et grensesnittet fra vår side, hvor vi er påpasselige, ringer ikke advokat 3 om alt mulig rart, vi prøver og få de gode rådene uten og måtte ta med hele pakken. Men de vil jo helst ikke gi de gode rådene uten og selge hele pakken.

### Er det på grunn av den personlige relasjonen til advokat 3 at du følger etter?

Absolutt, det er den personlige relasjonen, det trumfer ikke det at han har kunnskap, hadde han vært dårlig eller ukyndig advokat hadde jeg ikke brukt han, men over tid har hans råd, hva skal du si.. og hans bidrag vært veldig kompetente og verdifulle for oss. Så det er jo det viktigste. Men det er klart at det er jo mye... det er jo advokat/klient som alle sånne relasjoner at hvis det er tillit i relasjonen så fungerer det jo mye mye bedre. Du kan si at det fakturerings greiene er jo litt sånn at det kan være en, undergraver tilliten da, ikke sant, det er jo ingen som liker å betale for mye. Ehh..., men advokat 3 og jeg har jo et tillitsbasert forhold, og det gjør jo ting litt mer effektivt.

### Hvordan fikk du kontakt med advokat 3 første gang?

Det var rett og slett at vi, en kunde valgte oss to som rådgiver, han som juridisk og meg som finansiell. Så da var vi jo på en måte invitert inn som leverandører i en transaksjon, usikker på om det var oppkjøp eller, jeg tror det var en emosjon jeg, tilrettelegge for en emosjon, så det var et selskap som jeg ikke husker helt hva het, men det var han derre person X tror jeg, person X, den berømte person X, han var eier eller investor, i alle fall den som var kunden da. Han var kunde og han trengte hjelp til å få inn penger, det kunne jeg hjelpe med også skulle det gjøre på en juridisk riktig måte, det kunne pappa(advokat 3) hjelpe med.

### Kjente du ... fra før?

Jeg husker ikke, jeg kjente ikke person X eller advokat 3, men jeg var den finansielle rådgiveren og gjorde tydeligvis en bra jobb, vi fikk i hvertfall til det vi skulle, og advokat 3 var den juridiske rådgiveren. Så utviklet vi jo samarbeid på en del prosjekter hvor jeg var finansiell rådgiver og han juridisk, så gled det over i at når jeg ble grunder og investor så tok jeg kontakt med advokat 3, men da var det som styreformann. Han investerte i det. OG når den runden var over... jeg tror jeg brukte han litt som advokat i de

sammenhengene og. Eh, han var jo selskapets advokat, eh, så da gikk overgangen også over til at han var advokat. Så da, når jeg solgte meg ut i 2001, og begynte helt for meg selv igjen har jeg da brukt han fast, og da er det en tradisjonell relasjon.

### Du har siden 2001 brukt advokat 3 fast som advokat, hvorfor?

Da kom det av at jeg kjente han, at han var kompetent nr 1, og nr 2 nå at jeg kjente han og at vi samarbeidet godt, og at jeg har tillit til både hans vurderinger og og og hans person da, så det er veldig viktig. Du vet jo at advokatene balanserer hele tiden fordi at de kan jo ikke instruere eller gi råd eller på en eller annen måte oppmuntre til å gjøre noe de vet klienten ikke skal gjøre, ikke sant, de kan ikke si at hvis du gjør sånn og sånn så kan du klare og snylte på skatten, det kan de ikke si, så det er jo en veldig viktig balanse. Men de må jo også kunne gi råd om hva som er mulig da, innenfor deres tjenester. Dette er jo da, i skatt er jo sånn at, ehh, altså det er mange som putter moral inn i det som kalles skatteplanlegging, ikke sant, at det på en måte er umoralsk. Det at man tilpasser seg lovene, man skal på en måte se hva hensikten med loven er da, ikke sant, men det er noe ordentlig tøys. Fordi at en love er en lov, og den skal tolkes og praktiseres, og holder man seg innenfor den loven så er man en lovgivelig borger.

Skatteplanlegging er ikke noe ulovlig aktivitet i det hele tatt, det er.. det er litt sånn tøysete diskusjon. Sånn at, eh, og kunne det og være litt i forkant det er jo og følge med, fordi de lovene de står jo ikke stille, de endres jo og tilpasses, også er jo en ting loven men så er det jo hvordan den praktiseres og tolkes og, det blir jo rettsapparatet da, når loven blir anvendt så får du praksis, så kan du trekke ting i forskjellig retning, og det er jo advokatens kjernekompetanse. Være med hele veien. Det blir jo, så det er det, det er jo, det er klart har du god tillit, og partene kjenner hverandre godt, da kan man kommunisere veldig greit og vite hvor grensen går ikke sant, det er jo veldig viktig sak.

### Er det sånn at advokatfirmaet har alle deres juridiske spørsmålene dere setter ut?

Ja, altså jeg har jo brukt dette advokatfirmaet, eller jeg har brukt advokat 3, han bruker jeg i hovedsak på skatt, og personlig rådgiver, litt sånn finans ting osv som er den siden, også har jeg hatt enkeltsaker på en måte hvor advokat 3 ikke har kompetansen eller er riktig mann å bruke da tidsmessig, for det kan være enkle oppgaver eller andre type oppgaver. Så jeg har brukt både hun som jobber i dette firmaet, hun kjørte en stor sak for meg, jeg eide et jeg eide stort industribygg, og hadde en diskusjon med leietaker om det var noe brann, noe

erstatning, en litt sånn ganske kompleks sak som hun håndterte også hadde jeg også en skattesak, men da var det en sak og ikke noe planlegging og sånt, men da var det jo på en måte skatt øst, de hadde noen krav, og da håndterte hun den, og det var jo veldig bra. Kom unna der på en ordentlig måte. Nå har jeg holdt på med en eiendomstransaksjon, og da har jeg brukt en annen som også jobber i firmaet, kommet i kontakt gjennom advokat 3.

### [Bruker dere noen andre firmaer også?](#)

Ja, det må dere ikke si til advokat 3 da, hehe, ja jeg bruker en som heter (person X) men det er fordi at jeg har jo et dataselskap med et par hundre ansatte, det er mange sånne ansettelses ting og kontraktsmessige ting som er knyttet til det selskapet, og jeg er jo eier, men er ikke administrerende direktør og sånn, som person X driver det da, hun har jo valgt sine rådgivere. Og han person y da.. og da er det jo en del av de spørsmålene som grenser opp mot det jeg også holder på med, så han bruker jeg på sånn helt enkle ting hvor jeg trenger advokat, om det er noe fordringer, noe purre, det er en landsmann, altså sånne små saker. Hvor det blir sånn overkill og bruke dette advokatfirmaet. Og han er lav i prisingen, for han driver i advokatfelleskap, så de deler på kontorer og kanskje en sånn resepsjonist og sånn tror jeg, det er selvstendig organisert så han har jo 1500 kroner ikke sant, mens advokat 3 har mye mer, så da blir det naturlig at han tar ting som ikke er komplekse men som bare skal følges opp.

### [Men da er dette advokatfirmaet det eneste store firmaet dere bruker da?](#)

Ja, inntil videre. Får se på neste faktura så får vi vurdere saken.. hehe. Sånn at, men den store vurderingen er jo ikke for meg og liksom bytte ut advokatfirmaet og advokat 3 med noen andre, det er klart at det kommer jo an på hva slags, ehkk sak man står i, men det vi trenger, som på en måte ligger innenfor det vi holder på med, er jo evt oppkjøp og vekst gjennom og kjøpe eller selge selskaper, og da vil vi jo bruke advokat 3 for det synes vi han er flink på. Men ehk, hvis vi hadde blitt dratt inn i, altså, det kommer jo an på men hvis vi hadde blitt dratt inn i noe strafferettslige ting eller sånt noe er jo ikke det advokat 3 sitt område, men det har vi ikke blitt, og kommer vi ikke til å bli, forhåpentligvis, bank i bordet.. Vi gjør jo en del eiendom, men det er jo ikke advokat 3 sitt bord, men da har jeg brukt hun som, eller ringt til advokat 3 da, og brukt en av hans kollegaer. Og om hun er god eller dårlig, det vet jeg ikke, men det har vært fornuftig da

I hvilken grad vil du si at advokatens faglige kompetanse vurdert i forhold til den enkelte sakstype? Om det er avgjørende for valg?

Det er veldig avgjørende for valg ift meg. Men da kan du si at, nå har veldig mye av, ikke sant at typisk når vi har hatt sånne prosess lignende saker, som kan nærme seg retten også så har vi ikke brukt advokat 3 for det er ikke hans styrke, jeg tror ikke at han har vært i retten på mange år.. Ehhh, så men da har jeg jo brukt hans partnere i det selskapet han har vært. Og jeg fortsatte jo å bruke person X i firmaet etter at advokat 3 hadde forlatt firmaet sist gang, også har jeg hatt noe privat advokat bistand i forbindelse med en skilsmisse som jeg hadde hvor det ble litt ugreit, og da brukte jeg ikke advokat 3, for da fikk jeg tips om en person y som er kjempe flink, men altså hun er spesialist på sånne ting, ikke sant, jeg tror jeg faktisk spurte advokat 3 og en annen som jeg kjenner, kjenner jo mange advokater, om hvem som er best på det området.

Så da er det hver gang du trenger hjelp, så går du ut ifra kompetansen til advokaten?

Ja det er jo styrende, helt avgjørende.

Har det hendt at advokatens arbeid har endret din holdning til bedriften han jobber i?

Ja, altså, både ja og nei, altså, advokaten sitt arbeid har mer påvirket min holdning til advokaten. Om en advokat i firmaet er dårlig er det ikke dermed sagt at jeg synes nødvendigvis advokatfirmaet er dårlig.

Vil du si at det er på grunn av firma eller advokat du velger?

Jeg har gått etter advokaten.

Hvordan vil du si at relasjonen du har til advokat 3 og de andre advokatene i firmaet har utviklet seg fra start og frem til i dag?

Ja, altså jeg vil jo si at, ehh, det har vært en... ehh, du vet at man kommer jo inn i en viss, ehh hva skal du si, ehh, et visst nivå da på på nærhet da, ikke sant, jeg er jo ikke personlig omgangsvenn med advokat 3 men nesten liksom, og da stabiliserer det seg jo, så da kan det egentlig bare forverre seg det er det eneste som kan skje, så da må de gjøre noe dumt for da forverrer det seg jo, men foreløpig har ikke det skjedd. Og, og og, det er jo sovende relasjoner til de man ikke bruker, det er ikke sånn at jeg kan ringe de og holde og hei, men treffer man de på gata tar man en prat liksom, så sånn at ehh relasjonene mine, eller de når et nivå da så er det opp til advokaten og ikke ødelegge det.

### Hva vil du si er positivt med relasjonen dere har da?

Nei.. det er jo tillit, det er veldig viktig, ehh, også at man har en historie så kjenner man hverandre veldig godt, det blir på en måte at kan gå rett på det som gjelder. Det blir mer effektivt da. Også, jeg har et kriteriet til da når jeg velger hvem jeg vil bruke tid sammen med. Nå har jeg blitt en gammel mann så da blir man mye mer kritisk på tidsbruk, er ikke sånn som en ungdom som tror de kan leve evig, og er klar over at døden nærmer seg. Og ehh, jeg er veldig opptatt av og omgås folk med en god underholdningsverdi. Ehh og det har jo advokat 3. Sånn at jeg kan tulle å tøyse med han, og jeg er jo avhengig av det for det driver jeg med hele tiden. Altså jeg orker ikke, hvis en fyr er gørrkjedelig da må han være utrolig flink, men ofte så er ikke gørrkjedelig folk utrolige flinke. Men da kanskje innenfor sånn noe helt sært noe. Så jeg mener alt annet likt så er høy underholdningsverdi helt utslagsgivende for meg. Ehh, absolutt. Sånn at, og jeg elsker jo å mobbe faren din da(advokat 3). Såå, det går mye på prisingen hans da jeg tror han er lei av det, hehe.. så det er veldig viktig for meg da, at det ikke er a4 forhold. Men det trumfer ikke kompetansen altså, alt annet likt så er underholdningsverdi viktig.

### Har du noen negative erfaringer med relasjoner?

Nei ikke annet enn at han har jo blitt altfor grisk, hehe. Bortsett fra det er den fin.

### Har relasjonen mye og si for videre samarbeid?

Jo, altså alt ligger til rette for det. Men som jeg har sagt at vi blir jo mer forsiktig på hva vi bruker dem til, fordi de at de har en tilnærming og en måte å gjøre det på som gjør at en rekke, hva skal jeg si, enkle juridiske oppgaver blir helt feil og bruke dem til, så da går man enten til ehh, de selvstendige juristene eller at man gjør det in house, fordi man er trygg nok på de juridiske komplikasjonene, det er mye copy paste, hvertfall hvor lovverket står stille. Ikke sant, når ting utvikler seg og blir komplekst. Hvis du plutselig blir satt under angrep, og skal gjøre ting hvor det er alvorlige konsekvenser hvis du bommer, da er det dumt og spare, da er det bedre å bruke de beste som er.

### Hvordan vil du si kontakten/dialogen mellom deg og firma eller advokat 3 er da?

Jo, altså kontakten er jo basert på, enten så er det sakene som går da, og da er jo den dialogen helt, absolutt sånn som den skal være. Også har vi jo litt kontakt, kan ha som ikke kan har noe med at han er advokat og jeg er klient å gjøre, så vi kan ta en lunsj

av og til. Og jeg er jo også en, i stand til å sette meg inn i andres mennesker liv og problemer, hvor jeg kan være fornuftig og snakke med også. Så vi har et sånt personlig forhold, vi kjenner jo til stort sett alt av sånne ting og, ehh, og da kan det jo alltid være godt og prate med noen som har innsikt i det og da er man jo på en måte private mennesker.

#### Dere har på en måte en privat relasjon?

Absolutt, absolutt. For det begynte sånn at vi var egentlig forretningspartnere, når han var med i den saken, da var jo ikke han advokaten, mer investor og styreformann.

#### Hvis jeg skjønner deg riktig her da så relasjonen sterkest til advokat 3 og ikke til firma?

Absolutt, men du kan si at, ehh, til advokat 3 og til de enkeltadvokatene som jeg har brukt som fremdeles er i firma, for eksempel person X, hun vil jeg ringe med en gang hvis jeg fikk en lignende type sak, fordi hun gjør en kjempe jobb. Men hadde hun flyttet til firma x så hadde jeg ringt til advokat 3 for og få tak i henne. Så det er relasjonen som er viktig.

#### Føler du at de er flinke til å tilpasse tjenestene etter deres behov?

Nja, jo, altså.. nå er jo ikke jeg noe stor bruker og behovet varierer ikke så veldig, så jeg kan kanskje ikke si noe veldig fornuftig om det. Ehh, jeg føler jo også at de tilpasser tjenestene sin etter sine egne behov da, men, heh. Det er samme sangen igjen, altså jeg synes at de beveger seg i grenseland, de har en modell som egner seg til store komplekse saker.

#### Når dere da har en sak på gang med, la oss si advokat 3 da, hvordan føler du at informasjonsdelingen i relasjonen er da?

Jo den er helt fin.

#### Synes du informasjonsdelingen er viktig for en god relasjon?

Jo altså igjen det samme, jeg vet at noen ganger sender han mailer som tar 10 min å skrive, som jeg ikke trenger. Også skal de ha respons på et brev, ikke sant. Det kan bli litt overkill, kan godt forenkle det der. Men kan alltid forsvare seg bak det. Så jeg tror at jeg sender de korteste mailene som finnes, skriver bare ok osv. Involverer meg ikke i det der, jeg går ikke på alle triksene.

#### Føler du form for lojalitet ovenfor firma eller advokat 3?

Ja jeg føler en lojalitet ovenfor advokat 3, men firma, de driter jeg i.



### Du føler at advokat 3 gjør sitt ytterste for å gjøre samarbeidet suksessfullt?

Ja altså jeg, tror, han jobber jo mye da, jeg tror han anstrenger seg når han må, jojo, ja altså han leverer på tid han så, jaja. Han er litt søvning i blant da, litt overarbeidet får ikke sove nok, hehe. Det burde jeg ringe og si, for da satt han og sov, da er det halvpris altså, hehe... sånn at det er jo det som er ulempen med advokat 3 det er at han kan gape over litt mye ikke sant. Og da merker du at han er litt sliten, og det må han passe seg for.

### Synes du leveransene står til forventningene, eller overgått forventningene noen gang?

Altså, jeg tror.. nei jeg synes de står til forventningene, vet ikke om han har overgått forventningene, nå har jo jeg justert forventningene litt ned etter hvert da.. hehe. Blitt ganske lave egentlig, hehe. Nei jeg synes han lever i henhold til det han leverer jeg altså. Jeg er fornøyd, men jeg er misfornøyd med at jeg synes de er overpriset hehe. Så det med pris og ytelse det har beveget seg i en feil retning.

### Kan du fortelle litt om hva som skal til for at du blir fornøyd?

Nei altså poenget er at jeg vil ha, jeg vil ha bare indrefiletten ikke sant, og det har ikke de lyst til å selge, de vil selge hele dyret ikke sant, og det er der konflikten ligger. Ikke sant. Sånn at, og det er modellen deres, og den virker dårlig på små caser hvor du bare skal ha et synspunkt ikke sant. Jeg skrev nå en mail til han hvor jeg bare ville ha et kort svar, også sender han til en fullmektig også får jeg fire sider ikke sant, jeg hadde ikke behov for de fire sidene for jeg visste akkurat hva problemstillingen var, var bare en dobbeltsjekk, kunne egentlig gått inn i lovdata og funnet det ut, sånn kan han drite i altså.. men det har jeg sagt til han også, så jeg sier jo ifra.

### I hvilken grad føler du tilfredshet er avgjørende for en god relasjon?

Nei altså generelt er jo tilfredshet helt avgjørende, også for meg, ehh, jeg driver jo ikke og bruker advokat 3 fordi jeg synes synd på han, at han trenger penger og sånt noe, det blir jo at tjenesten må fungere, så det er jo helt avgjørende. Det er klart at du har litt mer og gå på da, du har råd til en dårlig dag, litt tabber og sånn hvis du har en god relasjon. Men en god relasjon er jo og basert på at du sier ifra at du får beskjed før det går gærent.

### Har du lettere for å tilgi en med god relasjon?

Nja altså absolutt, mennesker kan feile. Ehh, så det er jo, men det med god relasjon da er det

mye lettere og si i fra på en ordentlig måte. Det er mer rom og fleksibilitet og si ifra. For har du dårlig relasjon og sånt noe så sier du i fra med bena dine, du bare går ikke sant.

Men nå har du sagt at det er mye tillit i deres forhold, hva legger du i tillit, eller hva er tillit for deg?

Nei, tilliten min er at jeg stoler på de rådene jeg får, at de er gjennomtenkt og gode. Også ligger det i at du tør og være absolutt åpen ikke sant, at du stoler på at han opprettholder advokat etikken, eller hva det er ikke sant. At man er taus på det man skal være taus på, det er veldig viktig. Så det er helt avgjørende, det gjør jeg i forhold til advokat 3.

Hvilke ulike forhold mener du er aller viktigst for en god relasjon til en advokat?

Nei, altså det grunnleggende det er kompetansen, det er nummer en, hvis du er inkompetent så gjelder ikke noe annet, men hvis kompetansen er der så er det selvfølgelig tilliten, det henger jo sammen, ehh, kan godt være kompetent, og ehh, altså hva legger du i kompetanse da, en ting er jo den juridiske kompetansen, hvis man skal begrense til det, så må de jo også, eller for og ha tillit så må de jo også være til å stole på da. Ehh og en ting er at du stoler på rådene deres men også at de oppfører seg slik at du kan være fullstendig åpen. Og da selvfølgelig personligheten ikke sant. Det er noen personer som vinner tillit, og noen som ikke gjør det. Også er jo det individuelt og, ikke sant. Men så kommer X-faktoren til slutt da, om man liker dem eller ikke, ikke sant, og jeg legger veldig vekt på den siste. Også kan noen legge vekt på at man liker på grunn av det eller det ikke sant, jeg liker at folk er, ehh hva skal jeg si, at de er seg selv da.

Hva er det som gjør at du føler en tilknytning til advokaten?

Nei, det er jo de tingene. Etter hvert bygger man opp en historie, det binder jo. En relasjon med historie lager tilknytning. Så det er jo det viktigste. Det er jo det alle jobber med i alle businessen, det er jo tusen ganger lettere og selge mer til en kunde du har enn og få tak i en ny.

Føler du at dere på en måte er avhengig av advokat 3?

Nei, det føler jeg ikke. Overhodet ikke. Gudskjelov, hehe. Den skjebnen under jeg ingen altså. Det er livsfarlig og være avhengig av noen, rådet jeg vil gi til alle. Unngå det.

Gjør relasjonen du har til advokat 3, at du får dårlig samvittighet om du bruker noen andre

[på hans rettsområdet?](#)

Nei altså, njaa, altså, jeg har jævla lyst til å prøve noen andre, også ringe til advokat 3 for og si at jeg har gjort det også se hvordan han reagerer, hehe. Jeg hadde ikke fått dårlig samvittighet, hvis det hadde vært, altså nei... jeg føler at, ehh, det som er veldig sterkt i forhold til advokat 3, det som er positivt da, er at advokat 3 alltid er tilgjengelig i forhold til meg, jeg får tak i han alltid, og han kan gi et kjapt svar hvis det er noe som haster og sånne type ting. Men hvis vi skal gjøre en stor transaksjon, så tror jeg nok at jeg vil testet ut et par andre, hvis det er mange millioner vi skal bruke, for det blir det ofte, hvis vi kjøper et stort selskap for eksempel, det blir ganske omfattende da, og da blir jo pris og kvalitet viktig. Og da ville jeg sjekket ut et par andre, jeg ville ikke bar gått til advokat 3. For da, ehh, ja. Men alt annet likt, så ville jo han fått jobben.

[Føler du at hvis du må bryte samarbeidet med advokat 3 da, hadde det ført til byttekostnader i form av tid og penger?](#)

Ikke sånn som det er nå, fordi at, du kan si at hadde vi vært en mye større kunde, med en sånn hva skal du si, ehh.. pågående aktivitet hele tida ville det kanskje vært store byttekostnader, men sånn som vi er skrudd sammen, det er jo noen byttekostnader fordi advokat 3 kan jo veldig mye om meg, men det er ikke sikkert noen nye trenger hele bakgrunnshistorien for å hjelpe med den ene konkrete saken. Sånn atte svaret er nei vi har ikke det, vi sitter løst i salen.

[Hvis advokat 3 slutter i firma da følger du etter?](#)

På de tingene han kan, definitivt.

## **Kunde 7**

**Stilling:** Konsernsjef og eier

**Bransje:** Hotell

**Dato:** 09.04.2015 kl: 13.30

[Hvor lenge har dere brukt advokatfirmaet/advokaten i firmaet?](#)

Vi har brukt advokatfirmaet så lenge advokat 3 har vært der. Advokat 3... hvor lenge har jeg brukt han? Tja. Det er jeg litt usikker på, for det er lenge, eh, snart 20 år tenker jeg.

[Så du har fulgt etter han når han har byttet firma?](#)

Stort sett så har vi det. Nå bruker jo vi ganske mye juss da, egentlig. Men, eh... Når vi begynte med advokat da jobbet han hos noe som heter firma y, og så gikk han til firma x og så gikk han til et annet firma og så har han gått tilbake til firma x igjen. Så vi har fulgt med hele veien.

[Hvordan fikk du vite om advokaten/firmaet?](#)

Nei, det klarer jeg ikke å erindre.. som sagt så bruker vi jo mange advokater, og vår virksomhet er jo først og fremst da store i Sverige, så det er der vi har hatt mye juss egentlig og der bruker vi da, har vi også brukt litt ulike advokatfirmaer, men nå bruker vi da et som heter MAQS... og i Danmark der har vi også variert mellom to forskjellige..

[Men husker du om det var en sosial relasjon som er årsaken til samarbeidet?](#)

Nei, det var ikke en sosial relasjon som var utgangspunktet. Jeg ble anbefalt han av en eller annen, men jeg kan ikke huske hvem.

[Kan du fortelle litt om hvordan/hvorfor dere valgte advokatfirmaet/advokaten?](#)

Jeg tror at den kontakten kom igjennom en eller annen anbefaling, og da var det helt sikkert inni en eller annen kontrakt eller en eller annen problemstilling hvor vi hadde behov for juridisk virksomhet, og så, ja, så startet vi med det også var vi godt fornøyde, så vi fortsatte å... og i dag så har advokat 3, og sånn må det liksom være, så har han oversikt over stort sett alle de ulike type, ja eller over alle de juridiske tingene vi er involvert i, det har han oversikt over, derfor så er det viktig for oss og bruke han selv om han bytter firma, så besitter jo han da masse informasjon, og da vil det være da mer tungvint og bytte til en annen advokat.

### Du sa jo at dere bruker flere ulike advokatfirmaer....

Vi bruker, vi eh, har virksomheter i dag i Danmark og Sverige ved siden av Norge, også har vi, og det er veldig ulike type problemstillinger. Noen ganger så er det leiekontrakter, det kan være finansiering, men det kan også være tvister som vi er involvert i, og da kan det være av forskjellig type art som gjør at det trengs litt forskjellige typer kompetanse og advokater.

### Hva slags saker er det dere typisk setter ut til advokatfirmaet?

Det er de som de kan ta tak i, det som vi har hos advokatfirmaet nå i dag, det er ikke så veldig mye, vi har en... nå må jeg tenke meg om... vi har en straffesak som kommer opp som firmaet er engasjert i... og i noen av de transaksjonene som vi har vært igjennom så har advokatfirmaet, i de sakene der det har vært norske motparter inn, så har advokatfirmaet vært involvert.

### Arbeider dere med en eller flere partnere i advokatfirmaet?

Vi jobber med flere. Det er, vi har en som er hovedkontaktforbindelse, og det er advokat 3.

### Hvilke faktorer vil du si er viktig ved valg av advokat/advokatfirma?

Ja, når det gjelder advokatkontor så er det jo viktig at man har et advokatkontor som er bra på de områdene som er viktige for oss, og da er det, det er alt innenfor eiendom er viktig og alt rundt det, finansiering er viktig, ehh.... Arbeidsrett er også viktig for det er et stort område for oss... avtalerett er viktig. Og fra tid til annen så er vi utsatte, eller så har vi da andre type ting som blir, kommer opp for rettssak og domsprosesser, og da har vi jo behov for å finne noen som kan noe om det området vi har en konflikt i og at de har prosesserfaring.

### Men kan noen gang den private relasjonen mellom deg og en advokat være årsaken for valg?

Det burde ikke være det.... Altså vi velger jo ikke advokatfirmaet, vi velger jo ikke ny advokat for hver gang... hvis vi har et ærend vi har behov for å få juridisk assistanse på så henvender vi oss i hovedsak til advokat 3, og det er jo fordi han har historikk rundt oss og kan oss og vår historie ut i fra en legal synsvinkel ganske bra, derfor er det naturlig for oss og henvende oss dit og så vil vi forhøre oss om dem har noe da på det området.

I hvilken grad er advokatens faglige kompetanse vurdert i forhold til den enkelte sakstype avgjørende for valg av firma?

Det er klart det er viktig. Det er, jeg returnerer svaret sånn jeg, at hvis vi har en eller annen sak som er litt viktig for oss, og det er høy kompleksitet så vil vi jo da forhøre oss med hoved advokatforbindelsen vår om han har noen gode råd, og da trenger ikke det nødvendigvis være på det kontoret der hvor man leter etter at det noen som kan løse dette for oss. Så det er helt avgjørende i det enkelte valg. Selvfølgelig.

Har det hendt at advokaten sitt arbeid har påvirket deres holdning ovenfor bedriften?

Vanskelig å svare på det egentlig. Jeg har jo ikke noe spesielt positivt eller negativt inntrykk, altså, jeg har et ganske, hva skal vi si... disse advokatselskapene de består jo av en rekke advokater, noen har veldig veldig bred kompetanse og andre er mindre og har ikke like bred kompetanse. Men min oppfatning av disse advokatkontorene den er jo ganske nøytral nesten uansett. Det går mest på advokaten.

Så da er det på grunn av advokat 3 at dere er i advokatfirmaet nå da?

Det er helt riktig...

Tror du de har nødvendig kompetanse til å dekke alle de juridiske behovene dere har over tid?

Hmm, i alle fall så kan vi ha hoved advokatforbindelsen der, og så kan vi bruke andre advokater hvis de ikke skulle ha kompetanse på det området som vi har behov for der og da.

Har dere en relasjon til mer enn en advokat i advokatfirmaet?

Eh ja, vi har truffet.. altså jeg personlig har da møtt en dame som skal være prosessfullmektig på den straffesaken vi har, også har vi blitt presentert for en som jobber med personal saker, også er det nok sikkert andre i systemet her som har snakket med andre men det har ikke jeg.

Du sa at du trodde den relasjonen du har til advokat 3 var et resultat av at du fikk han anbefalt av en eller annen annen....

Den relasjonen jeg har til advokat 3, den kommer jo av at han gjorde en veldig bra jobb de gangene vi engasjerte han. Han har alltid gjort en jobb som vi har satt pris på, og så,

gjorde vi en avtale med advokat 3 om at han skulle følge opp da på de tingene vi arbeider med og har av juss. Og det er jo, stort sett så, ja det er de tingene jeg nevnte i stad da.

Hva vil du si er positivt med relasjonen dere har opparbeidet dere?

Det som er positivt er at vi har en person som har mye historikk om de sakene vi har hvor vi har behov for juss, det er liksom det viktigste da. At man kan veldig mange av de ulike type juridiske tingene vi har vært involvert i.

Har du noen negative erfaringer med relasjonen?

Det må jo i så fall være at de fakturerer for mye... det er dyrt, det er det.

Har den relasjonen dere har opparbeidet dere mye å si for videre samarbeid?

Ja det er klart den har.

Hvordan vil du si at kontakten og dialogen er mellom dere?

Ja den er god den.

Og da er altså relasjonen her sterkest til advokaten og ikke firmaet?

Det er helt riktig.

I hvilken grad føler du at de tilpasser tjenestene etter deres behov?

Ja det synes jeg de gjør.

Føler du at det er avgjørende for en god relasjon?

Ja det er jo viktig at de tilpasser leveransen de skal gjøre til oss til det behovet vi har. Det er absolutt avgjørende.

Hvordan vil du beskrive informasjonsdelingen i relasjonen? Føler du at informasjonen flyter effektivt?

Ja.

Føler du at de tilgjengelig gjør all nyttig informasjon?

Eeh, det gjør de helt sikkert. Nei men altså, det med informasjon fra ulike kanaler i dag

med internett og sånn, det som er mitt problem det er ikke at jeg får for lite informasjon, men at jeg får alt for mye. Og at den informasjonen jeg får, dette gjelder veldig generelt ikke bare advokater, men at jeg får jo massevis av informasjon fra mange mange steder, men så er det veldig vanskelig for meg... jeg må jo åpne mailen for å se hva det er, jeg må faktisk lese noe av det... mye kan jeg bare hive, men problemet mitt og veldig mange andre i min situasjon.. altså jeg kan jo få hundrevis på en dag.. det kan være vanskelig å sortere uten å ha åpnet det. Noe ser jeg jo med en gang, og det er mer enn halvparten som jeg bare hiver. Og hvis jeg får informasjon fra en forretningsforbindelse med generell informasjon så skal det mye til for at jeg sparer på det. Hvis det ikke er spesifikt for meg så vil jeg hive det med en gang. Så det var litt til svaret på spørsmålet ditt, jeg får nok! Jeg får for mye.

[Føler du at det at de deler den nødvendige informasjonen er avgjørende for en god relasjon?](#)

Altså å dele informasjon... hvis man deler de sakene jeg er involvert i så er det helt avgjørende, altså når det gjelder de tingene vi arbeider med i øyeblikket så må jeg få lov å vite det og det gjør jeg jo.

[Føler du en form for samhold ovenfor advokat 3?](#)

Ja, det gjør jeg faktisk. Vi har jo kjent hverandre lenge, og etter hvert blitt gode venner, så det er en annen form for... det har gått over til å bli en mer personlig relasjon etter hvert, og da er det jo enklere å arbeide sammen.

[Opplever du at han gjør sitt ytterste for å gjøre samarbeidet deres suksessfullt?](#)

Ja, det vil jeg si.

[Føler du at en slik solidaritet er avgjørende for en god relasjon?](#)

Hmm. Altså det trenger jo ikke være noe vennskapsforhold for at en profesjonell aktør innen hvilken som helst virksomhet skal levere en bra tjeneste, så det trenger ikke være en sånn type relasjon som det er her i dette tilfellet, det er ikke nødvendig. Så det, det gjør det ikke verken bedre eller dårligere det. Det kan være ganske nøytralt for å si det sånn..

[Føler du at de leveransene dere har fått fra advokatfirmaet har stått til forventningene, eller har de noen gang overgått?](#)



Ja det står til forventningene i grove trekk vil jeg si.

Det at dere er fornøyde med leveransene, fører det til en slags lojalitet ovenfor de/han?

Ja det gjør det jo. Hvis vi blir veldig misfornøyde over tid så vil vi jo da søke å bytte. Og hvis vi får tilfredsstillende service og leveranse så betyr jo det at vi er lojale.

Kan du fortelle litt om hva som skal til for at dere blir tilfredse?

Kommer an på hvilken sak det dreier seg om. Veldig mye av de sakene vi har er jo litt enkle ting som, ja, assistanse ved dokumenthåndtering og sånt noe som er rimelig enkelt, så det kommer liksom an på hvilken sak det er. Men noen ganger så får vi jo råd og veiledning i større ting, og det er gjerne ved større transaksjoner og det er viktig for oss fordi de transaksjonene gjør vi med en gang og da er det viktig at det kommer godt ut og alle de som da er med på å, og er rådgivere, og da er jo de på huset viktig som regel, så er det viktig at vi får gode råd. Bra støtte. Så ja, gode råd og bra støtte er veldig avgjørende.

Er det tillit tilstede i deres relasjon her?

Jeg synes du har de samme spørsmålene mange ganger, så svaret er ja.

Hva er tillit for deg da?

Det er jo at man kan stole på, at man har tillit altså at... det ligger jo i ordet hva tillit er!

Hvordan påvirkes din atferd mot advokatfirmaet dersom du oppdager en feil ved tjenesten/service? Har du lettere for å tilgi en med bedre relasjon, enn en med dårligere?

Nei da tar vi en grusom hevn og lar vær å betale regningen.

Hvilke ulike forhold er det du føler er aller viktigst for en god relasjon?

En god leveranse. Også at den er faglig riktig, og at den, også at det... Juss er jo ikke en eksakt vitenskap, så det er viktig at den er delt rett på en sånn måte at, at det holder vann da, på en måte at vi kan, i ettertid kan etterprøves og at de rådene vi har er riktige, at de har en varighet.

Hva er det som gjør at du føler en tilknytning til en advokat da?

Hvor mange ganger går det an å stille det samme spørsmålet???

.... Føler ikke helt jeg har fått svar på det. Er det liksom tillit....??

Ja tillit er viktig, kompetanse og forståelse og innsikt i sakene vi har og da er det, i og med at juss er et veldig stort område så forventer vi jo ikke at en advokat skal kunne det hele og det er jo også da delt opp i en del ulike fagområder... også det som er viktig for oss det er at de har kompetanse innenfor de fagområdene hvor vi har behov for assistanse, veiledning og råd.

Føler du at dere på en måte er avhengige av advokat 3 som en følge av all hans kunnskap om dere?

Vi er ikke avhengige, men det er viktig for oss. Vi er ikke avhengig, det er jo, vi vil kunne klare å overføre det og starte et annet sted, det er fullt mulig. Men for oss har det stor betydning at vi har noen som har lang historikk med oss, og kan veldig mange av de ulike type juridiske tingene vi har vært involvert i.

Så da vil det føre til byttekostnader for dere å måtte bytte advokat?

Ja, det ville ta lenger tid og det, det å bytte advokat, i alle fall hvis det skulle være vår hovedadvokatforbindelse, så vil det bety at de må bruke tid på å sette seg inn i det.

Gjør den private relasjonen mellom deg og advokat 3 at du føler at du på en måte må velge han når det gjelder saker han er god på?

Nei egentlig ikke. Jeg føler at jeg kan velge den advokaten jeg mener er best i ulike type oppgaver.

Føler du at du må fortsette å velge advokat 3 fordi han legger ned en ekstra innsats i arbeidet?

Jeg må ikke velge han. Men for meg så er det veldig convenient å velge noen som kan en god del om oss, men jeg må ikke velge noen, det føler jeg ikke at jeg må.

Så du føler ikke noen slags commitment til advokat 3?

I dag så har vi en avtale med advokatfirmaet som er knyttet til advokat 3 og den vil jo vi være lojale mot, sånn at vi... men den er jo ikke mer omfattende enn at hvis vi er i den oppfatning av at vi er bedre tjent med å bruke noen andre som har annen type kompetanse så vil vi gjøre det. Men i utgangspunktet så har.. Så komplisert er ikke vår hverdag at vi har behov for det. Det helst går på nå det er at vi har behov for juss i Sverige og Danmark, og da.... Ville fulgt etter hvis advokat 3 byttet firma.

Hvis dere nå trenger advokat innenfor et annet rettsområde enn hva dere vanligvis gjør da, ville dere brukt advokatfirmaet da?

Jeg ville nok ringt til advokat 3 og sagt at nå har vi en sak her som ser sånn og sånn ut, så vil jeg høre hva han sier og om de har noen han tror kan dekke det området. Hvis svaret er nei ville vi brukt noen andre vi var bedre tjent med.

**For øvrig:** Advokat 3 var ranket som en veldig dyktig advokat den gangen jeg valgte han så det var jo en av de tingene han ble solgt inn på egentlig. Så det gikk definitivt på det faglige. Jeg kjente ikke advokat 3 den gangen jeg fikk han anbefalt, såå....

## INTERVJU MED ADVOKATER

### **Advokat 1**

*Stilling:* Partner

*Arbeidsområde:* Forsikring, finans

*Avdeling:* Corporate

*Dato:* 13.04.2015, kl: 10.30

Hvis du tenker på din viktigste kunde, hvor lenge har du hatt den?

Ehh, siden 2008.

Hvordan kom du i kontakt med kunden eller kunden i kontakt med deg?

Det var mens jeg var fullmektig i firma y via en stor rettsak, profesjonell relasjon.

Hvordan er kontakten og dialogen med kunden?

Vi er virkelig gode venner, ehh definitivt. Han er utenlands, men eh, vi har en veldig nær relasjon. Det er spesielt altså, veldig spesielt. Kjente hverandre ikke i utgangspunktet men det har utviklet seg til en personlig relasjon.

Hva er positivt med relasjonen?

Nei, det er jo at det er total tillit begge veier. Ehh, han er utrolig flink til å spørre oss om råd før han får et problem. Så han bruker oss veldig mye, men det viktigste er den tilliten og det er klart at det vennskapet kan jo være problematisk også, men jeg vil jo si at det er en styrke, tross alt. Også er han betalingsvillig, penger til å betale mye og bruke på advokat. Det er jo veldig positivt, hehe, det vi lever av. Men det egentlige som er det viktigste mellom oss to, det er det som man kaller for trusted advisor. Vi er mer rådgivere enn advokater for han ikke sant, så vi har gått langt forbi advokatstadiet her, det er vel det som kjennetegner den sterke relasjonen som vi har da.

Har du noen negative erfaringer med relasjonen?

Nei.

Er relasjonen sterk?

Ja

Har relasjonen mye og si for videre samarbeid?

Ehh. Tenker du på mellom oss to? JA. Ja, det vil jeg tro.. tror ikke han hadde gått til noen andre i Norge nei, han er utenlands som sagt.

Er relasjonen sterkest til deg eller advokatfirma?

Relasjonen er definitivt sterkest til meg, han har ikke relasjon til advokatfirma i det hele tatt.

Er relasjonen annerledes enn et typisk kunde-leverandør forhold?

Absolutt, den er mye sterkere og mye mer personlig.

Kan du fortelle litt av viktigheten er med faglig kompetanse, og hva advokatfirmaet kan gjøre for å tiltrekke seg de viktige kundene?

Den faglige kompetansen er jo håndverket, så det vi bruker er jo språket vårt og det vi kan om juss, det er det grunnleggende viktige. Nå synes jeg vårt advokatfirma har store utfordringer, synes jeg da, som kommer fra et større firma i utgangspunktet. Vi forsøker jo å finne flinke folk tidlig og dyrke dem tidlig, det tror jeg er kjempe viktig at vi får frem flinke fullmektige som får lov til å blomstre i firma. Men så har vi også en prosess gående med å hente inn partnere som er flinke på sine fag så dette hullet dekkes. Det faglige er jo veldig avgjørende, samtidig som vi ser at innen for corporate har vi partnere som ikke er så faglige sterke men som har andre egenskaper som er minst like bra. Ikke sant, det og være advokat det handler jo også mye om å være selger, som partnere skal man i utgangspunktet mer drive med salg enn med juridisk rådgivning, sånn egentlig ikke sant. Der er vi ikke flinke nok i det hele tatt. Svaret på spørsmålet er at det er grunnleggende viktig med fagkompetanse og du blir gjennomskuet om du ikke leverer rimelig god fagkvalitet. Men det, jeg vil påstå at alle firmaene i Oslo leverer kvalitet, det som du kanskje kan differensiere deg på er tilgjengelighet og pris.

Tror du flesteparten av kundene velger firma på grunn av advokaten som jobber der, eller på grunn av firma?

Advokaten, dessverre. Har ikke det brandet vi burde hatt.

Hva tror du er årsaken til at kunden velger advokatfirma fremfor de andre store?

Ehh, det må være relasjoner, altså hvis du kommer utenfra å skal velge et firma så ville jeg

ikke valgt dette firmaet hvis jeg ikke kunne noe om det norske markedet, finnes mange som er mye bedre enn oss. Nå er jeg negativ ass, men ehh, jeg tror det må være relasjoner.

[Kan du fortelle litt om hvorfor det er viktig for firmaet og ha gode relasjoner med kundene?](#)

Det er viktig med gode relasjoner, man bygger klient relasjoner som er varige som ikke er noe one off, men som kan komme tilbake. Vi lever i en relasjonsverden, fleste advokater er noenlunde det samme, det er noen som er ekstremt gode men ikke ofte, noen få i hvert firma er eksepsjonelt gode, mens resten er middelmådige og da er det ekstremt viktig og få en relasjon, og det gir tillit, og klienten føler seg komfortabel med en de liker å jobbe med, ofte jobber man sammen i lange periode, rett saker osv, og da er det ekstremt viktig at man har en bra og åpen relasjon. Hyggelig tone, være litt kompis også er super viktig.

[Tror du kunden er tilfredse med advokatfirmaet?](#)

Dessverre - både og med firma.

[Hvor avgjørende er tilliten for en langvarig relasjon?](#)

Veldig avgjørende, veldig avgjørende, altså det finnes så mange advokater som er ute og leter, ingen grunn til å ikke bruke mange advokater om du ikke har en relasjon da er det jo mange som shopper rundt, det ser vi jo veldig mange gjør. Går der de tror det er best og gå for det konkrete oppdraget. Skal du ha en som alltid velger deg må du ha sterk relasjon.

[Hvis tilliten brytes, hva kan man gjøre for å bygge det opp igjen?](#)

Du har en sjanse, det er så mange advokater der ute at hvis tilliten først brytes så tror jeg at klienten er gone.

[Hva er viktigst for kunden, en god relasjon eller kompetansen?](#)

Kompetansen er jo viktigere men det henger sammen ikke sant, hvis du har tillit til kompetansen så er det jo en god relasjon, de kjøper jo kompetansen, de kjøper ikke venner men de kjøper kompetansen, så det er det viktigste. Første gang du går til advokat er det jo fordi du har tro på kompetansen, hvis du da får en god relasjon så har du jo kommet i veldig god relasjon til den klienten ikke sant, men første gang du går til en advokat så går du dit fordi klienten har hørt noe positivt om vedkommende, og eventuelt at vedkommende er spesielt god

på det fagfeltet ikke sant, så første gang klient går til en advokat så vil det jo at vedkommende har tro på at personen er kompetent.

Siden advokater ofte besitter mye data som omhandler kunden, tror du kunden er redd for og bli for tilknyttet av deg som advokat?

Nei, nei nei.

Hva er de viktigste forholdene ved en relasjon som gjør at kunden føler sterk lojalitet?

Det er at du har levert bra, ikke sant den pris og tid du har avtalt, så har du gjort et godt håndverk sånn sett, i tillegg til at du har klart å komme inn på den klienten ikke på personnivå men fått en god relasjon til han. Ikke ofte du snakker om personlige ting med klienten, det er veldig sjelden, men snakker om fotball, barn og sånne ting også, ikke bare business business business.

Hvis du bytter firma blir han med?

Ja, han ble med fra forrige firma og, så det gjør han.

Har det skjedd at kunden har trengt advokat på privaten, og har det hatt noe innvirkning på relasjonen?

Ja. Har skjedd mange ganger. Du må først vurdere om du kan gjøre det ikke sant, men eh, det har skjedd flere ganger, og jeg har gjort det de gangene det har vært aktuelt. Ehm uproblematisk de gangene, men man må jo vurdere om det kan være en konflikt i det ikke sant. Mhm.

## **Advokat 2**

**Stilling:** Partner

**Arbeidsområde:** Entreprense, bygg/anlegg

**Avdeling:** Corporate

**Dato:** 13.04.2015, kl: 11.00

Noen kunder har man hatt over lengre tid, mens andre er ganske ferske hvor lenge har samarbeidet med din viktigste kunde vart?

Viktigste kunde har vart i 3 år.

Hva gjør denne kunden til den viktigste?

Det er fordi, jeg er det som heter trusted advisor, de bruker meg på alt. Som sier at de legger inn mye penger i systemet.

Hvordan kom du i kontakt med kunden/han i kontakt med deg?

I utgangspunktet var det i ett oppdrag hvor de var motpart, knyttet relasjon til en i det selskapet, så spilte han meg inn videre mot dette selskapet. Så det var gjennom jobb, ett arbeid som ble utført.

Hvordan har relasjonen utviklet seg, fra da frem til i dag?

Relasjonen har utviklet seg veldig bra, nå har vi ukentlig kontakt og vi blir brakt inn i mye av virksomheten og businessen de driver med, og råd gir på veldig mange plan og bruker en del av partnerne her i firmaet på forskjellige områder.

Er det en profesjonell relasjon fortsatt eller har den utviklet seg til å bli mer personlig?

Relasjonen er profesjonell, men vi er jo opplagt på fornavn, hadde jeg dratt til Bergen hvor den klienten holder til, hadde jeg selvfølgelig møtt han til lunsj osv, så opplagt en god tone og blitt mer personlig.

Hva er positivt med relasjonen?

Positivt med relasjonen er at vi får stort spillerom, de har veldig stor tiltro til meg og oss som firma så vi blir brakt inn i alle prosesser hvor de trenger juridisk rådgivning og vi blir dratt inn tidlig i prosessen som gjør det mer interessant fra et advokats ståsted. At man får bli med på hele prosessen.



Har du noen negative erfaringer med relasjonen?

Ingen negative erfaringer. Som jeg vil trekke frem. Kun positivt.

Er relasjonen til kunden sterk eller svak?

Relasjonen er sterk.

Tror du at relasjonen for kunden er sterkest til deg eller til advokatfirma?

Relasjonen er sterkest til meg som advokat. Hadde klienten med meg fra et firma jeg jobbet i før jeg kom i hit.

Tror du relasjonen du har med kunden din er annerledes enn et annet typisk kundeleverandør forhold?

Du deler ofte opp en relasjon til kunde i forskjellige nivåer. Det som vi har med denne kunden er det jeg vil betegne som en trusted advisor, som vil bety at jeg brukes som rådgiver i alt de har av juridiske problemstillinger, som trusted advisor tror jeg ikke det er noe annerledes enn trusted advisor i andre firmaer men det er klart at andre klienter bruker jo advokater/hus på andre måter og shopper mer rundt, hvis de skal ha sånn og sånn bistand. Og da er ikke relasjonen så stor. Der er det forskjell. Men sammenligner du trusted advisor med advisor tror jeg ikke den er noe annerledes.

Kan du fortelle litt om viktigheten av det og ha faglig kompetanse, og hva firmaet kan gjøre for å tiltrekke seg de riktige kundene?

Faglig kompetanse ihvertfall i Oslo er alfa omega. Jeg kommer fra et miljø hvor det er en forutsetning, det bare ligger der, ingen som stiller spørsmål om den faglige kompetansen den skal bare ligge der. Det tror jeg mange tar for gitt.

Vårt firma sliter på generelt grunnlag med og få synliggjort kompetanse, vi er topp 10 firma, men ikke topp 5 eller 6 som automatisk gjør at vi ikke blir sett på av de aller største klientene. Så det vi må gjøre er at vi må gå ut og vise vår kompetanse og de områdene vi er gode på, og at vi har kompetanse i form at et sitter mange på huset med erfaring fra de største firmaene, og kompetansen som skal til for og ta de oppdragene vi er ute etter. En av nøklene er å få synliggjort kompetansen, det er utfordring for mange klienter sitter låst og har gode relasjoner til sin advokatforbindelse, måten å gjøre det på er å få synliggjort kompetansen

som ligger i firmaet.

Tror du flesteparten av kundene velger firma på grunn av advokaten som jobber der eller på grunn av firmaets navn?

Erfaringsmessig så er det et samspill, men helt klart at hvis ikke klienten har en god relasjon til advokaten så går han til et annet advokat hus. Det sitter så mange som jobber med det samme, at det og ha en relasjon er alfa omega. Så lenge de er innenfor et segment de mener at de kan levere tjenesten så går de først og fremst på advokaten. Med selvfølgelig enkelte unntak, men for mange er det viktig og ha et vedvarende forhold og da er det viktig og ha et godt forhold til sin advokat og at man jobber bra sammen. På engangsoppdrag er det noe annet, og ha med finansielle rådgivere mv som ofte har førstekontakten med advokathusene kan det være annerledes. Hvis det er et langvarig forhold, der du har en klient og advokat og skal jobbe tett sammen må de ha fokus på å jobbe godt sammen, og ha en god relasjon.

Hvorfor tror du kunden velger firma fremfor de andre store?

Når og hvis de gjør det – er det utelukkende basert på relasjoner. At de kjenner advokater som jobber her.

Kan du fortelle litt om hvorfor det er viktig for firma og ha gode relasjoner med kunden?

Det er jo det som utgjør hele business grunnlaget, har vi ikke god relasjon med kunden så mister man kunden på sikt. Og mister en god markedsfører utad. Det har kommet mye oppdrag inn fordi klienten har snakket positivt om firma så det er ekstremt viktig med en god relasjon, blir mer og mer viktig. Før gjorde ikke advokaten noe markedsføring, nå er advokatrollen helt annen. Nå må man ut og være mer synlig, og være mer sosial aktør og relasjonsbygger. Uten det blir det tungt. Veldig viktig, og blir mer og mer viktig.

Tror du er viktig for kunden med fleksibilitet i relasjonen?

Ja på alle nivåer, at man i relasjonen har mulighet til å trekke på ulik kompetanse. Det er viktig at vi kan tilby spisskompetanse på flere områder, og også at når man er trusted advisor som meg at man har et register å spille på som person, at selv om man ikke kan jussen på alle nivåer så kan man være en bidragsyter inn i debatten fordi man har en erfaring som du kan ta med deg inn.

### Tror du er viktig med samhold/solidaritet i relasjonen?

Ja viktig med solidaritet, vi ville aldri gått bak ryggen til klienten på noen som helst måte. Det er klart at gode klienter verner du om også i form av at du fra sier deg oppdrag som kan komme i konflikt med det oppdraget du har. Du er veldig lojal til de gode klientene du har. Så langt det tillates står du side ved side med de. Og det er det viktig at de også får en følelse av.

### Tror du de fleste kundene er tilfredse med advokatfirmaet? Og hva kan man gjøre for å skape større kundetilfredshet?

Jeg tror nok de kundene vi har er fornøyde, etter min oppfatning. Jeg tror de klientene vi har er fornøyd med leveransene og de ressursene som settes på og det som leveres. Hvis man skal sette finger på noe så er det det vi lider under at vi ikke er gode nok på alle felt, at de klientene som etterspør noe på alle juridiske områder/forretningsmessige områder så har vi ikke per dags dato spisskompetanse på alle de, så der kan vi nok bli bedre. Hvis du har store klienter, kan det komme oppdrag som vi ville hatt utfordringer med å levere på, som andre firmaer er bedre på og har mer kompetanse enn oss på noen områder.

### Er det tillit tilstede i relasjonen din?

Tillit i relasjonen.

### Hvilken betydning har tillit for samarbeidet?

Stoler på hverandre, han stoler på meg og jeg på dem, at det de sier er viktig osv. Tillitsforhold er en ekstrem viktig faktor for å kunne gjøre en god leveranse å gjøre en god jobb.

### Er det noen andre forhold du mener er viktig i relasjonen?

Tillit er en ting, men som advokat er du litt redd for at de rådene du gir kan være feil og kan bli brukt på feil måte og det og ha en tillit hos klienten som gjør at du ved at du gir et råd som kan være forbundet med en viss risiko, og at klienten er klar over at det er en viss risiko ved rådet du gir og at du i samråd med advokaten tar et veivalg som viser seg og være feil, så er det greit og vite at det ble tatt i samråd med klienten og at det ikke blir brukt mot advokaten eller firma ved første og beste anledning. Ved og ha en sånn tillit og trygghet synes jeg er ekstremt viktig. Det gjør at du står litt friere i rådgivning og ikke

blir så bundet opp og skuddredd i forhold til klienten. Hvis du føler klienten er ute etter og ta deg blir du veldig bundet opp og er veldig forsiktig i rådgivningen – ikke noe særlig, tar mye forbehold osv. Det og ha litt romslighet i relasjonen synes jeg er veldig viktig.

#### Hvis tilliten brytes hva tror du dere kan gjøre for å vinne den tilbake?

Jeg tror det er en sjanse å bygge tilliten opp igjen. Har opplevd at tilliten til de jeg har spilt inn blir brutt, noen ting er ikke mulig å fikse opp i mens andre ting er det. Viktig å gå i dialog med klienten og i stor grad legge seg langflat. Verste man kan gjøre er å prøve og forsvare det som har blitt gjort. Se om man kan få til noen løsninger. Helt klart lettere om du har en god relasjon, gjør at man kan snakke mye mer åpent med hverandre. man får et set back i forhold til tilliten, men da og ha en personlig relasjon er helt klart en fordel det er det. Men om det er du som leverer rådet og viser seg å være fundamentalt galt da har du ikke noen sjanser, får kanskje en sjanse så er det videre til neste. Litt mer generelt, klart du kan ha en ekstrem sterk relasjon men det er jo et unntak.

#### Hva er viktigst for kunden, den gode relasjonen eller kompetansen?

For kunden er det kompetansen. Men det er klart at det er forskjellige nivåer, i SMB markedet tror jeg kanskje at relasjonen er veldig viktig, og leveransen ja, men de krever nok ikke så stor grad en topp notch levering, for de store er det opplagt kompetansen og leveransen. Det er det i veldig stor grad. Men klart at har du kompetansen inne og kan levere vil relasjonen være en betydelig faktor, relasjonen betyr ikke mye om du ikke har kompetansen.

#### Advokaten besitter mye data som omhandler kunden, tror du kunden er redd for å bli avhengig av deg som advokat?

Nei ikke avhengig, men det er klart at det er en fordel at du har fulgt firma over tid, sitter på historikk som er verdifull i stor grad. Klienten vil nok føle det er en omfattende prosess og bryte det båndet og etablere en ny relasjon. Har og noen klienter på små områder og er helt tydelige at de har noen på andre fagfelt og kjenner firma godt, det er riktig måte å gjøre det på, og profesjonell holdning til det. For meg fremstår det lite sannsynlig at en stor industriell klient skal bytte advokat når de er fornøyd med relasjonen, og og det sosiale er bra, da man forstår hverandre.. Mange som sitter in house, det de trekker frem som en fordel er at det tar tre sekunder og forstå problemstillingen og får et rask svar når man kjenner hverandre, i stedet for og få masse tull. Og det kan du gjøre når du kjenner

klienten godt, gjør du ikke det må du være mye mer forsiktig. Derfor er det veldig trygt og bra for klienten og holde seg til den advokaten de er fornøyd med som de setter pris på.

Hva tror du er de viktigste forholdene i en relasjon som gjør at kunden føler en form for lojalitet til advokat/firma?

Tillit, det sosiale aspektet at du er ok og snakke med, også er det bransjekunnskapen som du har opparbeidet deg med og betjene klienten, og det faglige i kompetansen, samspill der.

Hvis du bytter firma, følger kunden etter?

De klientene du har personlig relasjon til, de følger deg. Firmaklientene følger deg ikke. Hvor relasjonen sitter andre steder. Noen følger og noen følger ikke. De du har jobbet mye over lengre tid og god relasjon til de følger etter.

## Advokat 3

*Stilling:* Managing Partner

*Arbeidsområde:* Skatt

*Avdeling:* Corporate

*Dato:* 13.04.2015, kl: 11.45

Hvis du skal tenke på din viktigste kunde, hvor lenge har den relasjonen vart?

Den viktigste kunden jeg har nå det er egentlig kunde 7, hatt han i 15 år minus 4 år, ble så sur på en regning jeg sendte, og kunde 7 sluttet å bruke oss, men kom kryptende tilbake etter 4 år.

Hva gjør kunde 7 til den viktigste kunden?

Nei, da tenker jeg mest på stabilitet og størrelse sånn i oppdragsmengde.

Hvordan kom du i kontakt med han?

Vet du hva det husker jeg ikke. Nei, men det er riktig at det er han som tok kontakt med meg. Jeg har aldri drevet med markedsføring ut.

Hvis du tenker på generelt gjennomsnittlig relasjon med kundene dine, kommer de fleste fra en profesjonell relasjon eller er det på en måte du mange kjenner fra før?

Det er få jeg kjenner fra før, men noen av de får kan ha anbefalt andre og tatt kontakt med meg. Eller så tror jeg nok det meste av kundene de kom som funksjon av at jeg tidligere var advokat i det som er kjent som mest renommerte firma. Var nokså mye i media, var med i dette skatteformutvalget nokså tidlig på 1990-tallet, og skrev en god del, ble mye intervjuet. Var løpende mye i media, det meste var nok på grunn av navnet.

Hvordan er kontakten og dialogen med kunden?

Dialogen er fin, vi lunsjer litt og sånn innimellom sånn uavhengig av sak, selv om vi er rimelig forskjellige har vi funnet en tone og vi har det hyggelig. For meg er det jo en forretningsrelasjon primært. Har jo skjont det etter hvert at det og pleie en relasjon, og vise at en tenker på en selv om det ikke er en sak har en stor betydning. Mange er mye flinkere enn meg til akkurat det, driver og diner og viner mv. Men kunde 7 har sett det at når jeg tidligere var i firma X, Y og nå i Advokatfirmaet, har han fått levert varen, vært veldig nøye med og koble inn den fagkompetansen i firma som har vært best til å løse oppdragene, han har aldri hatt grunn på å klage på leveransen.

### Hva er positivt med relasjonen?

Det positive er jo selvfølgelig at det blir litt business, man lever jo tross alt av at man får solgt advokattjenester. Nå skal jeg gå inn i styret i holdning selskapet der, og det henger sammen med at man har fått en så nær relasjon, og kunde 7 er komfortabel med og ved at hele systemet nå bruker vårt advokatfirma, så er vi sikret å få gode leveranser. Det er en komfort for meg i den forstand at jeg vet at en har en portefølje med saker som man hele tiden ved vil rulle inn, også er det komfort for han at han også vet at den juridiske siden blir godt ivaretatt, og det er typisk sånn som gir seg uttrykk i at man blir tatt inn i styret i selskapet, og kommer på innsiden, han ser den store verdien i at han ikke shopper fra firma til firma på ulike saker, men at man har noen som kjenner hele systemet, strategien hvordan de tenker osv. Som gjør at man lettere catcher problemstillingen og håndterer de riktig.

### Har du noen negative erfaringer med relasjonen?

Ikke annet enn at han var sur for at regningen var litt for dyr, men noen feil må jo han og ha..

### Er relasjonen her sterk eller svak?

Relasjonen er sterk.

### Har relasjonen dere har opparbeidet dere mye og si for videre samarbeid?

Ja definitivt. Den er nok avgjørende, det tror jeg. Hvis ikke man hadde hatt relasjonen hadde nok han vært mer typen til å shoppe litt rundt. Pluss at det er jo et firma med mange ledere i ulike datterselskaper som kunne shoppe rundt og ha sine relasjoner osv, men når kunde 7 har gjort et så klart valg for hele konsernet betyr det at også de nedover i organisasjonen blir instruert til å bruke advokatfirmaet.

### Har du relasjon til noen andre i firma som kunde 7 jobber i?

Ja, det er to hovedkonsern under, det ene er selskap y hvor alle hotellene de eier er lagt, eiendomsselskap, jeg jobber mye med han som er administrerende. Også er det selskap X hvor driften av hotellene ligger, og mye relasjon med administrerende der. Særlig på selskap y er det sterk relasjon, men han på selskap X er relativt ny. Vi har en rammeavtale med de på selskap X, de skal i prinsippet kanalisere alt i konsernet inn hit så får de litt rabatter for det da.

### Tror du deres relasjon er annerledes enn et typisk kunde-leverandør relasjon?

Det kommer an på hva du definerer som en typisk kunde-leverandør relasjon. I en perfekt økonomi vil man ikke kjøpe tjeneste noe sted på grunn av relasjonen men på grunn av kvalitet på leveranse, pris, kompetanse osv, da er det en helt kald relasjon, kun kommersielle forhold som bestemmer det. Hvis det er det vi sammenligner mot, så er svaret ja, da er den mye sterkere.

Det er jo det beste eksempelet på hvordan en relasjon kan bygges sterkt er den som et av de større firmaene har til person X. Person X kom fra et firma til det store advokatfirmaet i 1997, da jeg jobbet der, han kom egentlig via skatt ved at han oppdaget noe feil, ble så hissig mot det forrige firmaet og tok med alle saksmappene sine og kom til dette i stedet. Også har dette firmaet bygd opp person y som nå er konsernsjef i det andre selskapet, han var fullmektig for meg i sin tid, han har fått en fantastisk relasjon med person X, og dette store firmaet er veldig flinke til å bruke masse partnere inn mot alt det person X har holdt på med, og egentlig gjort hele systemet avhengig av dette advokatfirmaet. Advokatfirmaet har advokater som jobber inn hos selskapet til person X, nesten som et ekteskap. De fakturerer mellom 50-100 mill i året tipper jeg, og det er kun på relasjonen. Men så er det også fordi dette advokatfirmaet er et kjempe godt firma og kan levere på alt, men de sitter etter hvert på så mye kunnskap om alt rundt person X og hans firma, at man for et nytt advokatfirma skulle ta den rollen må man sitte på skolebenken i mange år.

### Kan du fortelle litt om det og ha faglig kompetanse, og hva dette advokatfirmaet eventuelt kan gjøre for å tiltrekke de riktige kundene?

Kommer an på hvilke deler av markedet man satser på. Hvis du skal ta personmarkedet er antakelig relasjoner og tilfeldighet og generell markedsføring og synlighet det viktigste, fordi folk er stort sett inkompetente ved vurdering om man er god/dårlig, og tilfeldighet hvilken advokat du ender ut med. Så har du de store firmaene som Aker, DNB osv, som har egne juridiske avdelinger, og når man leier inn advokat utenfra så er det juridisk avdeling i firma som gjør det. Og de er kompetente, og de vil sikre punkt 1. At det er et firma med godt rykte, fordi de vet at firma i seg selv gir en slags ikke 100% men at man får en god vare, og velge firma som har den beste fagkompetansen. DnB er ikke interessert i og gå til the second best. Så i det markedet er spisskompetanse helt avgjørende. Så har du mange avskyndninger mellom det. Men så er det klart at relasjonen også betyr mye i store firmaer, du kan ha drit flinke selskapsrett folk og det har du i 8-9 firmaer, også er det kanskje tre som er særskilt



flinke på bestemt tema, og hvem av de tre du velger kan ha noe med relasjonen å gjøre. Tidligere erfaring eller kontakter i firma osv. Jeg tror ikke det er noe enten eller i den forstand i at fagkompetanse er alltid viktig, det er mange idioter av advokater som er totalt inkompetente og få oppdrag på ting de aldri burde sagt ja til og være i nærheten av og ta. Og det kan for eksempel være på grunn av relasjonen, eller inkompetanse på kundesiden, at de bare ser at de trenger advokat og at det ser skummelt ut i seg selv, og når de skal ha tak i en advokat tror de at de er i trygge hender også har de ikke noe mulighet til å vurdere om det er bra eller dårlig.

### Tror du kunder velger på grunn av advokaten som jobber der eller på grunn av firmaets navn?

Da må vi igjen sondre mellom hva slags kunde man snakker om. om det er en liten person, mellomstort firma eller stort konsern. Mellomstort firma – jeg tror mange firma har i bunden at de synes det er ålreit og ha en eller to firmarelasjoner, som kan ha startet opp historisk på grunn av relasjoner. Men etter oppstart har det kommet andre saker inn som gjør at andre advokater i firma har blitt engasjert. Har man fått tillit til firmaet vil man nok preferere og velge en på skatterett i det firmaet enn en i et annet firma, selv om den i det andre firma kanskje er minst like god, kanskje bedre. Fordi det har noe med også for en kunde og være i et system man kjenner litt viktig. Men i stor grad, litt avhengig av hva slags type sak det er, vil de mellomstore-store bedriftene velge ut i fra fagkompetanse.

### Tror du det går mest på advokaten eller på firma?

Det kommer helt an på saken. Noen ganger kan du få spørsmål om paragraf 97, at ingen lov kan ha tilbakevirkende kraft – grunnlovsbestemmelsen da sier er at hvis du i dag bestemmer på stortinget at det ikke skal være lov å kjøre på høyre siden av veien, så kan du ikke straffe noen som gjorde det for 1 år siden, da vil bestemmelsen på grunn av grunnloven gjelde derifra og fremover i tid. Så kan det være mange grense spørsmål om det er tilbakevirkende eller ei om noe som skjer, da trenger man advokat. Da er det utelukkende at hvem er det som er drit best på grunnloven, da er det helt spisset på det. Hvis du skal gå inn i en prosess å kjøpe opp et firma i et annet selskap, så kan det være at det er masse arbeidsrett spørsmål, skatterett, selskapsrett, konkurranserett osv osv, da er det slik at ett firma er best der og der, helt tomme der, gode der, halvgode der, mens ett annet ikke er så gode på de to første, men ok kompetanse på alle, men da er det pakken, man har tro på at firmaet som helhet kan levere pakken man trenger i en sånn type transaksjon. Og da blir vurderingen mer sammensatt, og da vil man nok ha en tilbøyelighet til å velge blant de firmaene man vet er kjent for og ha god

kompetanse på viktige områder. Det varierer litt fra sak til sak. Det er mye på grunn av advokaten, mye tilfeldigheter til det.

### Hva tror du er årsaken til at kunden velger dette advokatfirmaet fremfor de andre store?

Nå er jo dette firmaet egentlig et mellomstort firma her i Oslo. Men det er alle de faktorene vi har snakket om, for noen kan det være pris, andre relasjonen vært der i mange år tidligere, også kan det være på grunn av en spisskompetanse der de er ute etter. Vi holder på med Økokrim, har advokat X som er en av topp tre i Norge på å prosessere sånne type saker. Advokat y er veldig anerkjent innenfor forsikring og er ratet på det, det er alternativer i noen av de andre store, men her kan det være at kunden ved at advokat y er faglig mer enn god nok, og selger sine timer billigere enn de andre store advokathusene. I et av de større firmaene har de samme priser på alle partnere, her i vårt firma har de forskjellig priser på partnerne etter hvor gammel du er.

### Hvorfor er det viktig å ha fokus på gode relasjoner?

Det er fordi at økonomisk teori ikke fungerer i praksis. Og at relasjoner rent faktisk, i hvertfall gode relasjoner rent faktisk har positive effekter på oppdragsmengden. Det betyr og gjør at neppe sånn som det med seminar og det viser at man bryr seg om klient og har oppmerksomhet om vedkommende utenom sakt og sånt, er noe som er med på å bygge en veldig sterk relasjon. Ta for eksempel en som heter (advokat X), han er person X sin advokat. Sitter i styret overalt hos person X, han lever nok antakelig av det alene. Og får mange millioner inn der. For han er det å sikre at relasjonen er god, typisk hvis person x vil ha han med på en ukes seilferie i Karibien, og de fleste hadde sagt nei takk til det, så sier han ja fordi det er en investering og sikre at person X går lei av han som advokat og velger en annen. Kunder kan og være irrasjonelle, hvis de først blir pissed, og sikkert fått gode leveranser hele veien, men så er det noe som gjør at man blir pissed, og da bare snur en og lukker døren helt. Så relasjonen er en nødvendig forutsetning for å i det hele tatt få oppdrag. Har du en dårlig relasjon får du ikke jobben selv om du blir ansett for å være god. Og en god relasjon det er med på å dra inn mer oppdrag.

### Tror du det er viktig med fleksibilitet i relasjonen med kunden?

Dette går på kundens oppfatning av servicenivå, klart at jo høyere fleksibiliteten er jo mer fornøyd vil kunden bli. Vi hadde en sak i 1999 da skulle vi på familie påskeferie, ble ringt opp av person X på palmelørdag om jeg kunne komme til London, skulle overbevise person y om

å kjøpe Wimbledon fotballklubb, da reiste jeg til London og familien reiste på ferie uten meg. Var der til skjæringsdag eller noe sånt, og da fikk vi ordnet klubben. Men det er jo typisk, når du er i et advokatsystem som jeg var da så må du ift en kunde være helt fleksibel, kan ikke si nei til det og at vi må vente til etter påske. Det er en del av prisen en sånn kunde betaler så mye inn, og aldre pruter på noe, men forventer fleksibilitet. Det er helt klart. Jeg tror nok også, og opplevd ett par ganger at kunden har satt pris på at vi sier at vi ikke er best på dette, og anbefaler kunden til og gå til et annet firma og snakker med han. Det er en guiding, hvor kunden får opplevelse av at man ikke er ute etter og suge ut mest mulig men er opptatt av kundens beste.

### [På hvordan måte kan informasjonsdelingen styrke relasjonen mellom deg og klient?](#)

God informasjonsdeling er et must, men igjen må man se dette ifra case til case og person til person, noen er fokusert på detaljer og da må man tilpasse det med at man er nøye med informasjonsdelingen i saken, mens andre vil bares se at man kommer i mål trenger ikke informere om alle detaljer, regner med at du håndterer dette. Så blir litt individuelt men generelt sett så er det klart at det er viktig å holde kunden informert, det er jo og den positive siden at da ser kunden hvor mye du gjør og gjør det lettere å begrunne en faktura. Enn hvis du har jobbet masse, og kunden ikke har blitt informert også kommer det en høy regning. Kommunikasjon er viktig.

### [Tror du er viktig med solidaritet i relasjonen for at den skal være god?](#)

Solidaritet er en basic forutsetning for å opprettholde relasjonen, hvis kunden oppdager at du ikke er solidarisk da er du ut, kommer på en negativ side hos kunden, vil aldri mer bruke den advokaten. Det betyr også at en er, ta for eksempel person X han var tilnærmet konkurs i 2000-2001, ble reddet av at bankene hadde så mye og tape på at han gikk konkurs, så de finansierte så han kom i gang igjen. I den fasen der, husker jeg at det advokatfirmaet var veldig fleksible i forhold til fakturering, lot det stå utestående, ikke presset inn prosesser osv, men hjalp han. Ok han har vært med i fire år og betydd mye, nå får vi gi han litt support og sære betingelser i en sånn fase, og når man da kommer gjennom det sånn som han gjorde, så har du knyttet en veldig sterk relasjon – et sterkt bånd.

### [Tror du de fleste av kundene deres er tilfredse med firmaet og hva kan dere gjøre for å skape mest mulig tilfredshet?](#)

Gjort undersøkelser som viser at 85% er fornøyd, at de fleste er fornøyd, jeg synes ikke det er godt nok. Økt kundetilfredshet er et must og går kun på kvaliteten i leveransen, og det er ikke

bare skrevne ord, men måten man følger opp på, engasjementet osv. Alle parameterne som egentlig er avgjørende, ikke tvil om at firmaet kan bli mye bedre.

Det er tillit tilstede i relasjonen, hvilken betydning har det for langvarig relasjoner?

Tillit er en forutsetning for ikke langvarig relasjon med noen du har tillit til. Skal du ha langvarig relasjon må det være tillit, må være solidaritet og det må være service.

Hvis tilliten brytes, er det lettere å tilgi en man har god relasjon til tror du enn hvis det er en svak relasjon?

Nå er vi inne i psykologiens verden. Tja jeg tror ikke det er noe ensidig svar på det, men jeg tror hvis du har en sterk relasjon og tilliten brytes er det mye større skadevirkninger enn hvis det er en svak relasjon faktisk, det går mye dypere. Tillitsbrudd ligger på det menneskelige ikke på sak, jeg tror at tillitsbrudd uansett fører til at man ikke vil bruke advokaten mer, sterkest negativ effekt med de man har en sterk relasjon til.

Med tanke på en god relasjon har du noen andre faktorer?

Tillit, service, solidaritet, i tillegg er det tillit til at man vil få en god leveranse.

Hva tror du er viktigst for kunden, god relasjon eller kompetanse?

Synes det var et rart spørsmål. Feil og sette de opp mot hverandre. Hvis du tar for eksempel kunde 7 vil aldri bruke en advokat uten at vedkommende er kompetent, det er et samspill, du kan finne en advokat som er kompetent på aktuell sak i syv firmaer, men hvem av de du velger kommer an på relasjonen.

Dere som advokater har mye data om kundene, tror du kundene føler seg avhengig av dere på grunn av det?

Ikke på grunn av dataene, men det og ha vært i et system gjør det enklere å forstå problemstillingene. Når man har vært advokat for noen i 15 år, håndtert alt, kjenner alle problemstillinger ut og inn. Vil det være byttekostnader for kundene å bytte.

## Advokat 4

*Stilling:* Partner

*Arbeidsområde:* Finans

*Avdeling:* Corporate

*Dato:* 13.04.2015, kl: 13.30

Hvis du tenker på din viktigste kunde, hvor lenge har den relasjonen vart?

Siden 2009.

Og hva gjør akkurat den kunden til den viktigste?

De er størst. De har mest potensielt behov for mine tjenester. Jeg jobber med arbeidsrett og de har flest ansatte.

Hvordan kom du i kontakt med de, eller de med deg?

Eh, via en bekjent, som jeg satt i et styre sammen med. Vi laget en barnehage og etter to år i samarbeid i styret så... begynte han å snakke med meg om ting som skjedde på hans jobb. Han var daglig leder i en bedrift. Så spurte han om jeg ville komme i et møte, fordi de hadde en personal sak som de ville ha hjelp av noen på, som var bedre enn rådgiverne de hadde. Da brukte de en advokat i organisasjonen som var relativt billig for de, men som de ikke synes ga gode nok svar.

Hvordan har relasjonen utviklet seg frem til i dag?

Veldig bra! Man blir jo kjent med personer og nå har jeg jobbet veldig systematisk med å tilby de noe ekstra. Som å komme inn, holde et foredrag for å gi de litt ekstra tilførsel av kompetansen.. Eh, også har jeg vært veldig nøye med å alltid være raskt på i svar når de trenger bistand. Så det, det har utviklet seg veldig bra. Det har blitt flere og flere bekjente innenfor det selskapet, som jeg også får oppdrag fra, så det går riktig vei. Det er jo opp til meg da hva jeg gjør av aktivitet.

Hvordan vil du si at kontakten og dialogen mellom dere er?

Veldig god!

### Hva vil du si er positivt med relasjonen?

Det er jo både at jeg lærer, og at de lærer, og at det er.. jeg kan løse problemer for de mer effektivt enn andre rådgivere de har brukt.

### Har du noen negative erfaringer med relasjonen?

Med de? Nei, egentlig ikke.

### Vil du si at relasjonen er sterk eller svak? Og har den mye å si for videre samarbeid?

Sterk! Den har helt klart mye å si for videre samarbeid.

### Tror du at den relasjonen her er noe annerledes enn et vanlig kunde-leverandørforhold?

Hva er vanlig kunde-leverandørforhold? Det varierer jo med hva man skal levere da. Så det er klart at jo mer krevende og spesifikk...

### Føler du det er noe spesielt med den relasjonen her på en måte?

Ja den er jo personlig... Eh, og den blir jo, det er viktig at den blir nokså personlig. Hvis man skal holde på kunden så må relasjonen være varm. Og hvis du i et valg mellom å bruke tre forskjellige leverandører på noe som handler om kompetanse og du tenker at alle er like dyktige for så vidt på faget, så velger du jo den du synes det er hyggeligst å jobbe sammen med. Man gjør fort det. Så derfor er den personlige dimensjonen ganske viktig.

### Kan du fortelle litt om viktigheten av det å ha faglig kompetanse? Og hva firmaet kan gjøre for å tiltrekke seg de riktige kundene?

Ja, hos oss er det jo helt avgjørende, og det er det vel for alle advokater og ha kompetanse, for det er det vi selger. Vi selger jo ikke noe annet enn det. Og i og med at kompetansen sitter i hodet, så er det den personlige kompetansen til den som er i nærkontakt med kunden som er det mest sentrale.

Firmaet må vise kompetansen, og sørge for at de som har kompetansen er i kontakt med de som skal kjøpe den.

Tror du at kunder generelt velger firma på grunn av advokaten som jobber der, eller på grunn av firmaets navn?

Jeg tror at den personlige kontakten har veldig mye og si, i hvertfall i det å holde på en kunde og videreutvikle en kunde. Og jeg tror at i mer enn halvparten av tilfellene hvor folk velger advokat, så er det fordi de kjenner en fra før. Eh, så tror jeg navn har lite å si, men det har en del og si blant større selskaper som ikke har noen spesielle relasjoner i Norge og ikke har noen prismessige hensyn å ta, så tror jeg det er lettest å engasjere en advokat i et selskap som er stort og anerkjent. Så når du snakker om større kunder fra utlandet som skal inn i Norge og gjøre noe her for første gang, så vil mange velge en av de 10 store som er profilert i utlandet. Og da har selskaps branding noe og si.

Hvor viktig tror du det er for kunden at firmaet er stort og kjent?

Det kommer helt an på hvem kunden er. Om det er stor eller liten kunde har nok noe å si. Jeg tror større kunder letter bruker større selskaper. Men man må ikke nødvendigvis vært stort firma for og holde på store kunder, når man først har fått kontakten og relasjonene og de er fornøyde med leveransene og er trygg på det, så er det ikke nødvendigvis slik at de bytter til et stort firma hvis den personlige advokaten skulle forlate det, det er ikke sikkert. Så det at den som kjøper inn tjenesten er bekvem og trygg på at det han kjøper er bra, til en fornuftig pris, det er aller viktigst når man først er i et etablert kundeforhold.

Hvorfor tror du kunder velger dette firmaet fremfor de andre store og kjente firmaene?

Det tror jeg handler mest om personlig kontakt, at man kjenner noen her fra før eller de som ikke har advokat får et tips fra noen som har brukt oss. Så det er i 90% av tilfellene snakk om hvem man kjenner fra før, og erfaringer.

Kan du da fortelle litt om hvorfor det er så viktig for firmaet å ha fokus på å ha gode relasjoner med kundene?

Ja det er jo fordi det har stor markedsmessig betydning, og at den relasjonen må være personlig.

Tror du det er viktig med solidaritet (samhold) i relasjonen?

Ja det er jo viktig fordi vi skal jo ivareta klientens interesser, og det betyr jo at vi må spille på lag med kunden. Så betyr ikke det alltid at vi er enig med kunden, eller at vi alltid sitter med

svaret på en sak, men det er jo også en del av vårt ansvar og gi beskjed hvis de roter seg bort i risiko, hvis de vil gjøre, eller har gjort handlinger som vi ikke kan anbefale så må vi si fra. Men det betyr ikke at vi forlater kundene nødvendigvis. Det kan bety det, fordi kunden ikke vil følge våre råd og vi synes det blir vanskelig å stå ved siden av de i den sammenheng, så kan vi si fra oss oppdraget. Men det er jo i stor grad en valgmulighet kunden har da, hvor mye risiko vil du ta ift hvor mye avkastning vil en avtale gi eller en rettssak gi osv. Så er det ofte kundens valg mellom flere alternativer. Så vår oppgave er jo å analysere handlingsmulighetene og hjelpe de til å gjøre kloke valg ut ifra det, og det er ikke alltid vi styrer hvor stor risiko de vil ta, det må de selv avgjøre, så gjennomfører vi da i henhold til den prosessen.

### Hva tror du dere kan gjøre for å skape størst mulig kundetilfredshet?

Svare kunden raskt og være tydelige. Det er så mange kunder som er frustrerte over uklare advokater som ikke klarer å ta stilling til ting. Så det opplever jeg liksom er konkurransefortrinn nummer en da, det er rask avklaring ut fra det vi vet, og tydeligst mulig svar, også er det at vi er tett på, at vi forstår de, vi forstår situasjonen de er i raskt og ikke bruker for mye tid på å sette oss inn i ting.

### I den relasjonen vi snakket om innledningsvis... er det tillit til stede der?

Ja, ja det må det være. Det er helt avgjørende for et godt samarbeid.

### Hvis du skal tenke på de aller aller viktigste faktorene for en god relasjon, hva ville du sagt da?

Eh, tillit, at man liker hverandre, det er vel de to tingene som er de viktigste. Og det handler jo dels om personlig kjemi kan være en ting, man kan jo plassere en annen advokat fra samme selskap og en annen kontakt fra samme kjøper, men så finner de ikke ut av det i det hele tatt. Eh, så kan du sikkert finne noen som vil fungere bedre sammen, så er spørsmålet også hvor tilpasningsdyktig man er da på vår side, som advokater så må vi være flinke til å tilpasse oss forskjellige kunder. Så jeg har vært i saker hvor jeg har måttet ta på gummistøvler å gå rundt i skogen for å kunne bistå en klient med det de er opptatt av i forbindelse med kraftutbygging eller andre ting, det er ikke det jeg jobber så mye med til vanlig, men det hender man bistår alt fra administrerende direktører og konsernsjefer til vaskehjelper, så da må man tilpasse seg kundens nivå, påkledning, form, hvordan man snakker, alle tingene. Så det er viktig å være fleksibel og at du, skal du lykkes markedsmessig, at du er flink til å plukke opp hva kunden er



interessert i å skape kjemi. Kjemi kan man skape ganske langt på vei. Og hva spør du om når du er i første møte, hvilke spørsmål stiller du, det er ganske viktig. Og at man også plukker opp noen personlige ting, for har man en felles interesse så er det veldig mye tillit og kontakt man kan bygge på det.

[Siden advokater ofte besitter mye data som omhandler kunden, tror du kunden er redd for å bli for avhengig av deg som advokat eller deres firma?](#)

Nei, det tror jeg ikke. Vi har taushetsplikt, så de er aldri i tvil, de kan aldri tenke seg at vi deler den type informasjon med noen andre, og ihvertfall ingen som er i konkurrerende situasjon, så det eneste er at vi opparbeider en viss forståelse for bedriften, vi opparbeider en ”know-how” som vi kan bruke, i den forstand at vi får en bransjekompetanse og da kan vi også hjelpe en annen aktør i samme marked til å jobbe smartere, men det er jo fordi vi får en bedre forståelse for hvordan den type virksomhet drives, så det, men det vil aldri gjøre at de fortsetter og bruke oss fordi de er redd for å tape noe ved å la vær.

[Men tror du det ville vært en slags byttekostnad for de å måtte bryte samarbeidet?](#)

Ja, det er jo et lim da, i den forstand at de må lære en ny advokat hvordan det fungerer hos dem. I en del bedrifter så starter jeg ganske tidlig med å gi de en ny mal for arbeidskontrakter som de da innarbeider i sin bedrift, da har jeg gjennomgått kvalitetssikringen og det er utgangspunktet for hvordan de bygger opp sine personalsystemer. Klart at de blir jo litt gift med oss da når jeg har gjort det. For da vil de jo hver gang det oppstår en tvist eller en konflikt da, rundt ting som det står om i arbeidskontrakten, så vil de komme tilbake til oss. Var dette en god kontrakt? Eller hvorfor har du formulert det sånn? Og da kan jeg forklare det. Også er det en god del saker hvor de ser nytte av kontrakten vi laget fordi da sparer de en del ting og har større handlingsfrihet enn de ellers hadde. Så det har betydning i den forstand at når du er en fast rådgiver så kan du bygge ting opp for de strategisk hvis de ønsker at du skal gjøre det sånn. Det er ikke alle som vil slippe deg inn på et strategisk nivå.

[Hva tror du er mest avgjørende for at kunden føler en sterk tilknytning til deg som advokat?](#)

Nei, det må være det at man er hyggelig altså. Også må man selvfølgelig ikke gjøre noe feil. Men en sånn grei balanse mellom hvor detaljorientert du er og hvor rask du er i forhold til det å gi svar og avklaringer og at du er tydelig. Men når alt kommer ned til alt så, i valget mellom flere kjempedyktige advokater så velger de den som er hyggeligst å jobbe sammen med, det er jo sånn. Så det er viktig at man ler litt. Det er ganske viktig. Og der kan nok flere advokater

bli flinkere, til å blande litt mer humor inni samarbeidet.

Har det hendt at noen av kundene dine har trengt advokat på privaten, og da brukt deg? Har det påvirket relasjonen?

Ja det har hendt, og jeg vil si det har styrket relasjonen.

Tror du de viktigste kundene dine vil følge etter dersom du bytter firma?

Ja det gjør de nok, ja.

Så du vil si du har ganske gode relasjoner med alle kundene dine da?

Ja og de følger jo gjerne den de først kom i kontakt med, eller den de har brukt mest, sååå... det er jeg ikke noe særlig i tvil om at de vil følge meg de fleste.

Men hva tror du kunder generelt er mest opptatt av, tror du de går etter relasjonen eller tror du de hopper rundt etter kompetanse?

Eh, de har ikke problemer med å finne kompetanse, fordi det ligger ute på nett og alt sånt og du finner hundre advokater som jobber med det som jeg jobber med, og da blir relasjonen det lille ekstra. Så hvis ikke de kontakter meg så kontakter jeg dem, og da holder jeg relasjonen ved like. Så det er ikke noen tvil om at relasjonen blir helt avgjørende.

## **Advokat 5**

**Stilling:** Partner

**Arbeidsområde:** Immaterialrett

**Avdeling:** Corporate

**Dato:** 15.04.2015, kl: 14.30

Noen kunder har man hatt kort tid mens andre kunder har man samarbeidet med over lengre tid. Dersom du tenker på din viktigste kunde (omsetning, lønnsomhet, størrelse) hvor lang tid har relasjonen vart, og hva gjør akkurat denne kunden til den viktigste?

Jeg har hatt kunder som jeg har hatt relasjon til siden... eh, midt på 90-tallet.. men hvorvidt de er de viktigste nå er vel ikke opplagt.. men, relativt lenge.

Hvordan kom dere i kontakt med kunden? (var det gjennom et sosialt nettverk eller på grunn av kompetanse?)

Det var henvisning fra en utenlandsk advokat.

Som anbefalte deg?

Ja, ja.

Så relasjonen hadde et profesjonelt utgangspunkt da? Det var ingen du kjente fra før eller noe sånt?

Ja. Eh, jeg antar jeg kjente advokaten fra før, men det kan være litt forskjellig.

Hvordan er bedriftens kontakt og dialog med kunden?

Eh.... Ja hvis vi holder oss til en klient da som jeg har hatt siden 1999, så er kommunikasjonen uproblematisk og god.

Hvordan synes du relasjonen har utviklet seg frem til i dag?

Den er... eh, relasjonen er like.... Ikke like tett som den var tidligere. Det er først og fremst fordi omfanget av deres virksomhet i Norge har gått ned. Og fordi en dansk advokat har kommet inn i styret i Skandinavia, i virksomheten i Skandinavia så han tar en del av det som jeg tidligere ville ha gjort.

### Hva vil du si er positivt med relasjonen?

Det er jo først og fremst at den er fast og har vart over lang tid og at vi gjør det i Norge for dem som de ønsker, det som de gjør i Norge.

### Har du noen negative erfaringer med relasjonen?

Eh, nei!

### Er relasjonen til kunden sterk eller svak? Og har relasjonen mye å si for videre samarbeid?

Den oppfatter jeg som sterk. Ja det vil tro ligger i... eh, siden det er en god relasjon så vil jeg tro det har mye å si for videre samarbeid ja.

### Kan du fortelle litt om viktigheten av det og ha faglig kompetanse, og hva firmaet eventuelt gjør for og tiltrekke seg de riktige kundene?

Da tenker du generelt? Jeg tror faglig kompetanse er.... Det viktigste enkeltmomentet som avgjør om vi får nye klienter eller ikke. Relasjoner er viktig... men eh...

Mange advokater har jo et stort... kjenner mange mennesker, og ved at de kjenner mange mennesker så kommer de da i kontakt med mange potensielle oppdrag på det, men, sånn i forhold til å oppnå og beholde klientforhold over tid, så oppfatter jeg at kompetanse er det viktigste.

### Hva tror du firma kan gjøre for å tiltrekke seg flere kunder da?

Synliggjøre kompetansen. Men, men det er jo mange flinke advokater, slik at... vi må gjøre noe av det som går på å skape og opprettholde relasjoner, kontaktpunkter, synliggjøring av oss som alternativ i tillegg.

### Tror du kunden velger firma på grunn av advokaten som jobber i firmaet, eller firmaets navn?

Det tror jeg er begge deler. Jeg tror hva som bestemmer valg av advokat er veldig sammensatt og mange velger av.... Den ene velger av et sett med grunner og andre velger av andre sett. Så, noe sånt enkelt svar er det ikke på det.

### Hva tror du er årsaken til at kunden velger dette firmaet fremfor de andre store?

Det kan være, først og fremst at de kjenner noen her. De kan oppfatte oss som rimeligere og kompetente nok, de kan oppfatte at de får en bedre serviceoppfølging her. Mer tid, mer

partnerkontakt. At man ikke overlates til en fullmektig som kan være flink nok, men at man da føler seg litt tilsidesatt.

[Kan du fortelle litt om hvorfor det er viktig for firmaet å ha fokus på gode relasjoner med kundene?](#)

Det er jo fordi det er mange flinke advokater og i valget mellom to advokater så foretrekker du en du synes er hyggelig, eller en det er greit å arbeide sammen med og fordi selvfølgelig selve arbeidet går enklere når man har en grei kommunikasjon.

[Hva tror du dere kan gjøre for og skape størst mulig kundetilfredshet?](#)

Levere i tide, helst litt før fristen, i et omfang som er tilpasset problemet. Og svare på spørsmålene å utfordre klienten på hva som er spørsmålene, så, ikke bare føye seg etter hva klienten tenker å mener, men utfordre spørsmålstillingen.

[Hvilke faktorer tror du er aller viktigst for en god relasjon?](#)

Først og fremst at man leverer og at man er tilstede. Ja, det er disse to tingene.

[Siden advokater ofte besitter mye data som omhandler kunden, tror du kunden er redd for å bli for avhengig av deg som advokat eller firma?](#)

Nei ikke på annen måte enn at de ofte føler at de må begynne på nytt for å bygge opp kunnskapsbase hos en ny advokat. Det at en advokat kjenner klienten og hans behov, og forstår hvordan de tenker er med på å sikre videre arbeid hos den advokaten.

[Hva tror du er de viktigste forholdene ved en relasjon \(tillit, tilfredshet, fleksibilitet, solidaritet eller informasjonsdeling\) som kan gjøre at kunden føler en sterk lojalitet til deg/firma?](#)

Nei det er, at de får det de er ute etter.

[Tror du det vil ha stor betydning for kunden dersom du som advokat skifter firma?](#)

Det spørres litt hvilket firma jeg bytter til, men man mister, det forsvinner en del klienter når man bytter firma. Jeg byttet firma for fire år siden og det forsvant en del som da kanskje jobbet mer med andre advokater i firmaet enn med meg. Men de store tunge klientene har blitt med, de jeg har sterke relasjoner til.

## **Advokat 6**

**Stilling:** Partner

**Arbeidsområde:** Kjøp/salg av virksomhet

**Avdeling:** Corporate

**Dato:** 15.04.2015, kl: 15.30

Noen kunder har man hatt kort tid mens andre kunder har man samarbeidet med over lengre tid. Dersom du tenker på din viktigste kunde (omsetning, lønnsomhet, størrelse) hvor lang tid har relasjonen vart, og hva gjør akkurat denne kunden til den viktigste?

En av de viktigste kundene mine, da har relasjonen vart i 15 år.

Hvordan kom dere i kontakt med kunden? (var det gjennom et sosialt nettverk eller på grunn av kompetanse?)

Kunden kom i kontakt gjennom jobben, en annen som hadde kontakten, jeg overtok, og kunden fulgte etter meg. Kjente ikke til kunden fra før, profesjonell relasjon.

Hvordan har relasjonen utviklet seg frem til i dag?

Relasjonen har utviklet seg bra frem til i dag, den har utviklet seg bra.

Hvordan er kontakten og dialogen med kunden?

Kontakten og dialogen – telefon og mail, god, spiser lunsj, halvprivate ting med profesjonelle kunder.

Hva vil du si er positivt med relasjonen?

Positivt med relasjonen, ren bortsett fra at vi tjener penger på det, det vi leverer, positivt at man har en god relasjon til folk, det er stabilt, interessant og følge en forretningsforbindelses liv, og få innsikt, mye kunnskap. Mindre brysomt når man kjenner en kunde godt, forutsigbarhet, det flyter lettere når du kjenner kunden godt. Hadde det vært en brysom klient hadde jeg ikke hatt han i 15 år.

Har du noen negative erfaringer med relasjonen?

Har en negativ relasjon med kunden og det er at de klager på regningen, selv om det er en halvtimes arbeid, smålighet. Ikke noe problemer med store ting. Klager på prisen.

Vil du si at relasjonen er sterk eller svak?

Relasjonen er sterk. Har mye og si for videre arbeid. Vil følge meg om jeg bytter firma.

Tror du deres relasjon med kunden er annerledes enn et typisk kunde-leverandørforhold? (sammenlignet med lignende forhold i andre bransjer?)

Ikke noe spesielt, skiller seg ikke ut. Normal relasjon.

Kan du fortelle litt om viktigheten av det og ha faglig kompetanse, og hva firma eventuelt gjør for og tiltrekke seg de riktige kundene?

Faglig kompetanse er alfa omega for et advokatfirma. Og det vil være for alle kunnskapsbedrifter og ha det. Så utenfor faglig kompetanse vil man ikke lykkes, men faglig kompetanse alene er ikke nok, i tillegg må man ha bransjeforståelse, advokater med empatiske evner, man må ha riktig branding utad, må være tydelige, man må også ha evne til å si nei til oppdrag og økonomi til å si nei.

Tror du kunden velger firma på grunn av advokaten som jobber i firmaet, eller firmaets navn?

Jeg tror det er noen få firma som får sine oppdrag i hovedsak eller i stor grad på sitt navn, men jeg tror at det store flertall får sine oppdrag på bakgrunn av enkeltindividene. Jeg tror det er på grunn av sosiale nettverk, og nettverksbygning. Tilstedeværelse der det skjer noe, bransjetreff og den type ting, noe på bakgrunn av profilering i det offentlige rom, og ellers på bakgrunn av anbefalinger.

Kan du fortelle litt om hvorfor det er viktig for firmaet å ha fokus på gode relasjoner med kundene?

Viktig med god relasjon, alle liker å handle med noen de liker og hos noen de liker. Utgangspunkt med meg selv, 70% av matvarene handler jeg i en matvarebutikk, frem til for 5 års siden kun kjørt 2 bilmerker, de siste 10 årene hos en bilforretning, sluttet på grunn av vedkommende sluttet og følte alltid at jeg fikk nye personer og forholde meg til og da gikk jeg over til nytt bilmerke som jeg ikke er på nett med og da kjøpte jeg nytt bilmerke ett tredje sted, sånn tror jeg det er, for meg er det ting.. Hvem jeg kjøper, men personlig relasjon har ekstremt mye og si i enhver situasjon, og dette er desto mer viktig når det gjelder råd. Den personlige faktoren og personlighet og kjemien er uhyrlig viktig. Og hvis man da har store klienter at man merker det buter litt på person kjemien burde man finne en annen i firma som skal gi service til den klienten fordi kjemi er så viktig. Bør bety noe

innenfor hvordan advokatfirmaer fremmer sin profil, personkjemien er ekstremt viktig. Man går jo lei av hverandre men da finne noen som kan gå inn som personkjemien.

### Hvilke faktorer tror du er viktigst for en god relasjon?

Personkjemie, levere på tid og på kvalitet, og med kompetanse, og det er viktig å levere på riktig nivå, at man tilfredsstiller kundens behov, med nivå en ansatt advokat kontra partner, er det til en mellomleder eller toppleder, forstår hvor man legger seg, men og på arbeidsomfang. Var en stor klient i Rogaland brukte en av de største husene i Oslo, var drittlei av firma han brukte, også brukte han som eksempel at han hadde arbeidstvist problem til en ansatt, noe som hastet og få avklart og var viktig, gikk 14 dager og fikk 15 sider notat med advokatfullmektig han ba om og få tilbake fra senior, muntlig beskjed der og da. Betydning av nivå hvor du skulle legge deg både ift hierarki men også ift hvor mye arbeid du skal legge ned i noe og synliggjøre for klienten, at klienten er villig til å betale for det, mange synes ikke det som er så mye og lese 15 sider, veldig viktig og forstå dette. Mange elementer i god kundeforståelse. Tilpasse seg kunden er viktig.

### Er det viktig med solidaritet i relasjonen? Eventuelt hvorfor?

Solidaritet, samhold ikke viktig. Men empati, evne som advokat, ingen klienter som føler stor del av solidaritet til advokatfirma, advokatene tjener altfor godt, timeprisene altfor dyre, ingen klienter som føler solidaritet til firma, og advokater skal ha en grad av empati ovenfor klienten, men man skal ha en distanse til klienten for og gi uavhengige råd, dette er det beste for deg. Kan synes synd på deg. Er ikke min sak, men og gå for mye i klientens bed og forretningsmessige utfordringer skal man passe seg for. Hvis jeg definerer solidaritet sånn, så nei.

### Hva kan dere gjøre for å skape størst mulig kundetilfredshet?

For å skape mest mulig kundetilfredshet, leveranse, 80-20 regelen holder i de fleste situasjoner, gjør 80 av arbeidet for 20% av ressurs, skal du gjøre helt perfekt blir det veldig kostnadsfullt. En klient skal føle at han får god valuta for pengene, får gode kjappe svar, rådene ligger innenfor en middelvei. Og opplever at advokaten tror på rådet han gir, sier ikke en ting da og en annen ting en annen gang, pålitelig og troverdighet er viktig.

Ikke sånn at klienter forventer at advokaten løser alle problemer for seg men klientene forventer og få ærlige og oppriktige råd og har advokater som er villig til å fighte når man



har bestemt seg for det.

I hvilken grad tror du tillit er avgjørende for en god relasjon?

Tilliten er alfa omega, funker ikke uten det.

Dersom tilliten brytes, er det lettere å tilgi en du har god relasjon til enn en med dårligere?

Vi er alle der at hvis vi føler vi har blitt sviktet av en vi har nær relasjon til smeller det mye hardere. Mer alminnelig erfaring, mindre med klient å gjøre. Betalt oppdrag for en advokat som har taushetsplikt, har man grunn til og være særdeles kravstor, tillitsbruddet vil og oppleves tilsvarende. Uavhengig om man har lang eller kort relasjon.

Tror du det vil være en form for byttekostnad for kunden dersom samarbeidet avsluttes?

Ja det er stor byttekostnad, med en relasjon bygget opp over tid, har inngående kjennskap til virksomheten og den type råd man gir involverer store deler av virksomhet, er det stor transaksjonskostnad for klient og bytte, men mange oppdrag hvor man ikke gransker rundt, og da isolerer deg seg kun til de pengene man har lagt ned i et oppdrag.

Hva tror du er de viktigste forholdene ved en relasjon (tillit, tilfredshet, fleksibilitet, solidaritet eller informasjonsdeling) som kan gjøre at kunden føler en sterk lojalitet til deg/firmaet?

Klienten føler tilknytning, at man har fått gode leveranser, og føler man har fått en fair behandling over tid.

## **Advokat 7**

**Stilling:** Partner

**Arbeidsområde:** Skatt

**Avdeling:** Corporate

**Dato:** 16.04.2015, kl: 12.00

Dersom du tenker på din viktigste kunde (omsetning, lønnsomhet, størrelse) hvor lang tid har relasjonen vart, og hva gjør akkurat denne kunden til den viktigste?

Eh, oi. I 2015, 12-13 år tenker jeg.

Hvordan kom du i kontakt med den kunden?

De kom til oss, eller meg første gang via en annen klient jeg har bistått som anbefalte oss.

Hvordan synes du relasjonen har utviklet seg frem til i dag?

Eh, veldig godt. Vi har bistått ganske mye, og økende. Og vi har blitt den foretrukne leverandøren på det området.

Hvordan er bedriftens kontakt og dialog med kunden?

Hva skal man svare på det? Litt av og på, egentlig. Altså den er, ja, de ringer oss hver gang de trenger bistand, også hører jeg ikke så mye annet utover det.

Hender det at dere er ute og lunsjer sammen?

Nei, lite. Så det er egentlig kun i forbindelse med oppdrag at vi har kontakt.

Hva vil du si er positivt med relasjonen?

Det er spennende kunde, som gir artig oppdrag og som gir oss stor tillit. Eh, ja!

Har du noen negative erfaringer med relasjonen?

Nei

Vil du si at det er en sterk eller svak relasjon?

Relasjonen er sterk.

Tror du denne relasjonen er noe annerledes enn et typisk kunde-leverandørforhold?

Egentlig ikke, jeg tror det beror primært på kompetanse.

Kan du fortelle litt om viktigheten av det å ha faglig kompetanse?

Ja! Det er viktigere og viktigere opplever vi. Vi erfarer at kunder i større grad enn før søker flere leverandører, typisk advokater, at man bruker flere advokatfirmaer parallelt med hverandre, at du kjøper kompetansen der du mener den er best tilpasset det enkelt oppdraget. Slik at hvis vi er best på område A så tar de oss der, også velger de advokatfirma B hvis de anser de som best på det området. Så enkelt er det.

Hva tror du firma kan gjøre for å tiltrekke seg de riktige kundene?

Eh, mange ting. Vi kan for det første vise at vi har spesialkompetansen som kunden i større grad etterspør, mer nå enn de gjorde for 10-15 år siden. Og så må vi da i tillegg markedsføre dette bedre enn man har gjort tidligere. Vårt firma har vært litt usynlige og litt lite spisset i markedsføringen, eh og kanskje ikke så flinke til å bygge spesialister ut fra Oslo kontoret. Slik at markedet oppfatter oss litt usynlige og litt sånn vagt på hva vi kan og hva vi ikke kan, og da får du, litt sånn generell portefølje og du får kanskje ikke så mange spisse oppdrag som vi ville fått hvis vi hadde hatt mer spesialkompetanse. Og det er noe vi må arbeide med fremover.

Tror du at kunder generelt velger firma på grunn av advokaten som jobber der eller på grunn av firmaets navn?

Litt... Både ja og nei, altså litt begge deler. Men jeg tror man vil se at de primært er ute etter advokatene, samtidig som selvfølgelig navnet har noe å si. Men for å forklare det; Firma y har jo et av de sterkeste brandene i Norge på advokatsiden.. Men om man hadde tatt ut de 30 fremste partnerne i de firmaene, så hadde det jo ikke vært noe igjen bak skallet ikke sant. Eh, og da hadde firma y stått relativt ribbet igjen. Fortsatt masse gode advokater, men de fremste navnene hadde vært borte. Så derfor tror jeg at jeg vil si at, jeg ville kanskje vektet det til 70-30 da. At menneskene bak det betyr 70% også er brandet 30 %. Men brandet er ikke noe mer enn summen av navnet, som er der når det gjelder advokatvirksomhet, tror jeg.

Hva tror du man da kan gjøre for å få firmaet til å bli mer fremmet?

Igjen, dyrke spesialistkompetansen, selvfølgelig. Mer tilstede på de store oppdragene,

altså mer frem i media. Vise typisk større kunder at man er tilstede på de oppdragene som er der, vise at du er der det skjer, på en måte ikke sant. Og synliggjøre spiss- og fagkompetanse.

### Kan du fortelle litt om hvorfor det er viktig for firma å ha fokus på gode relasjoner med kundene?

Eh, skal du ha, ja, hvis du skal ha kall det repeat business da, så må du ha en god relasjon med kunden, hvis ikke så blir det bare one-off oppdrag ikke sant, da har du en kunde som shopper rundt og så får du et oppdrag fra han og aldri mer. Og skal du utvikle en forståelse, en god forståelse av hva kunden driver med og etterspør så må du nødvendigvis ha en god relasjon til kunden. Uten det så famler du litt i blinde og må begynne på nytt hver gang, da kan du løse et oppdrag som kommer og lage en avtale, men du klarer ikke å se kundens behov ikke sant. Du klarer aldri å se at okei men dere trenger jo hjelp også der. Du kan begynne å gi mer komplette råd til kunden, og det kan du ikke gjøre uten å ha en relasjon til de, da får du bare en kall det del leveranse hele tiden. Det er jo som rådgiver at vi virkelig har verdi for en del kunder.

### Hvilke ulike faktorer/forhold tror du er aller viktigst for en god relasjon?

Kjemi, har nok mye og si, forretningsforståelse særlig, og selvfølgelig kvalitet, altså kvalitet og hurtighet på leveransen teller veldig mye for kunder, de setter pris på hurtige leveringer og at du er der for kunden. Levere topp kvalitet hver gang, og at du kanskje ligger litt i forkant, og gir kommersielle råd i tillegg. Det tror jeg er det som teller mest. Hurtighet ser vi teller veldig mye for kundene. De er ikke noe glade i å måtte mase.

### Tror du kunden mener det er viktig med fleksibilitet i relasjonen?

Det vil jeg jo tro.

### Tror du det er viktig med solidaritet i relasjonen? Eventuelt hvorfor?

Jeg har inntrykk av det. Vi gir jo ofte, altså vi gir jo ofte uttrykk for at vi er med kunden på veien holdt på å si opp og ned, at du sier at dette oppdraget kan komme til å bli dyrt. Si at de skal ut i markedet og hente noe penger eller et eller annet da og vi skal bistå de med det, javel, og du vet at kan koste si en million til oss. Hvis vi da ikke vil lykkes med dette oppdraget da kan vi si at da halverer vi regningen vår eller vi skriver av 2/3 eller noe sånt. Det er noe kunder setter veldig pris på, for da vet de at vi er med på en måte begge veier. Går det

bra så tar vi godt betalt, men går det ikke så bra så tar vi veldig lite betalt, da blir risikoen for dem tilsvarende. Det er noe som kunder setter pris på, det at du er fleksibel med prising og at du liksom ikke skrur de opp okkesom. Men der igjen er det jo også forskjellige synspunkter fra advokat til advokat, også i vårt firma, hva som er riktig og fornuftig å gjøre. Noen vil faktisk fakturere 100% alltid, men ja, det er ikke alltid du får langvarige forhold til kundene på den måten.

### I hvor stor grad er informasjonsdeling nødvendig for og opprettholde en god relasjon med kunden?

Ja at det går informasjon begge veier? Det tror jeg er veldig viktig, at kunder vil være, altså de vil holdes informert, vite hva som skjer ikke sant, så de ikke sitter bare å gjetter i blinde på hvor saken er. Også en annen type informasjonsdeling som kunder også setter pris på etter hvert er at de holdes faglig oppdatert; at du sender ut nyhetsbrev, du informerer om regelendringer eller skatteendringer som kan være aktuelle for de, den typen ting. Som kunder i større grad også etterspør, det var ikke aktuelt for 10-15 år siden. Det er noe man i større grad ønsker nå. Så dette tror jeg kan være med å styrke relasjonen.

### Hva tror du dere kan gjøre for å skape størst mulig kundetilfredshet?

Godt spørsmål. Jevn, god levering, eh altså hurtige leveringer, kvalitet, spisskompetanse, riktig pris på riktig oppdrag, være fleksible på pris hvis det er påkrevd, og også ærlighet – altså si at dette oppdraget kan vi ikke ta for vi har ikke kompetanse til det, her tror jeg du skal velge noen andre for de er bedre på dette enn oss. Så ærlighet tror jeg er viktig i en sann relasjon. Det er viktig at man ikke overselger seg.

### Er det tillit tilstede i relasjonen med kunden? Og eventuelt hvilken betydning har dette for samarbeidet?

Ja. Jeg tror tillit er veldig viktig. De må stole på advokaten sin, stole på at du har kompetansen å stole på at du gir gode råd, at man er i ferd med å strekke seg for langt på jussen så må du si i fra at her er vi inne på et tvilsomt område. Men at du også tørr å gi råd selvfølgelig; vi mener denne løsningen er forsvarlig, det er en risiko men den mener vi er akseptabel, de må bare være klar over risikoen, de må ha fått råd om det, kunden ønsker ofte råd, og da må de ha tillit til at du tar sunne og gode vurderinger og ikke skyter fra hofta, gjetter vilt og gir dumme råd.

Dersom tilliten brytes av en eller annen grunn, tror du da det er lettest å tilgi en du har god relasjon til, eller er det lettere å tilgi dersom relasjonen ikke er så sterk?

Hm ja, artig spørsmål. Jeg ville jo tro at det er lettere å tilgi hvis det er en god relasjon. At man tenker at oi, dette var en kjedelig glipp, men det har ikke skjedd før. Jeg vil jo tro at en kunde du aldri har hatt før hvor du går på en smell, tenker greit; vi tar ikke det firma om igjen. Men det tørr jeg ikke si noe sikkert, jeg vil bare tippe at det er sånn.

Siden advokater ofte besitter mye data som omhandler kunden, tror du kunden er redd for å bli for avhengig av deg som advokat eller firma? Eller at det gjør at de føler en ekstra sterk tilknytning?

Det vil jeg ikke tro.

Tror du det gjør så de ser det som en stor byttekostnad og måtte bytte firma/advokat da?

Kanskje noen ganger. Eh, når det er snakk om langvarige relasjoner og veldig store kunder, så vil de nok gjøre det. Tenker for eksempel på selskap X systemet da, som offentlig kjent har brukt det største advokatselskapet i 25-30 år ikke sant, med all den kompetanse om den kunden og den tenkemåten som er opparbeidet i dette advokatsystemet, så er det ikke bare, bare for de å bytte firma og gå avgårde til et annet advokatselskap som må læres opp på ny. Alle relasjonen må etableres på ny osv, det er en enorm oppstartskostnad. Og det tar veldig mye tid. Vi ser at veldig mange kunder der ute som tenker ulikt. Når de har kommet inn på en, to, tre advokater, og så settes sammen med en ny så kan det bli ordentlig kræsje.

Hva tror du er de viktigste forholdene ved en relasjon som kan gjøre at kunden føler en sterk lojalitet til deg/firma?

Da er vi jo trolig igjen på kompetanse, kvalitet osv. Pluss noen sånn kjemi, personlige forhold, som kan være vanskelig å sette ord på, og kall det kvantifisere, men som jeg tror spiller noen rolle likevel.

Men tror du da at så lenge relasjonen er god, så føler de en tilknytning?

Vanskelig å si. Jeg vil jo tro det, men.

Tror du det vil ha stor betydning for kunden dersom du som advokat skifter firma?

I dette tilfellet så tror jeg nok at jeg må si ja, de blir nok med meg ja. De ble jo med fra forrige selskap, så da.