

ПРОДВИЖЕНИЕ ЮРИДИЧЕСКОГО БИЗНЕСА

МАРКЕТИНГ И ПИАР



Проект издательства ЮРИДИЧЕСКАЯ ПРАКТИКА

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ
К ГАЗЕТЕ «ЮРИДИЧЕСКАЯ ПРАКТИКА»

№ 49 /832

3 ДЕКАБРЯ 2013 ГОДА

WWW.PRAVO.UA

Доверяй и претворяй



Если фирма гарантирует высокое качество услуг, то клиент должен получить надлежащий уровень обслуживания

Маркетинг, построенный на доверии, способен создать сильный бренд и открыть новые пути развития для компании

Юлия ЧЕРВОНООКАЯ
Специально для «Юридической практики»

Вопрос доверия приобретает все большее значение в бизнесе, в том числе и на юридическом рынке.

Цель маркетинга — построение сильного бренда. На разных этапах развития мировой экономики подходы к маркетингу менялись. Маркетинг начинался с ориентации на продукт: основной задачей было пробудить у клиента желание иметь то, что есть у фирмы. На следующей стадии с переориентацией на нужды потребителей стало важным убедить фирму предложить то, что хотят клиенты. С наступлением этапа ориентации на опыт (experience marketing) основная задача маркетинга заключалась в управлении полным спектром опыта клиента в процессе сотрудничества с фирмой.

Доверительные соотношения

Внутренние изменения в компании должны отображать изменения бизнеса клиента. После периода рецессии мировой экономики маркетинг вышел на новую стадию своего развития — маркетинг, построенный на доверии (trust-based marketing), приоритетом которого являются долгосрочные доверительные взаимоотношения между компанией и клиентом. Доверие → с. 29

Кратное содержание

Расширив контент и сделав его более качественным, юрфирма сможет эффективнее планировать и реализовывать маркетинговую стратегию

Лариса СИВАК-АНИНА • Специально для «Юридической практики»

В последние годы лексический запас современного маркетолога нашей страны пополнился еще одним модным словом — «контент», первое значение которого в переводе с английского — содержание, суть, значение, смысл и т.п. Что же это всем известное слово означает в мире юридического маркетинга и PR, и какова его роль в продвижении бизнеса?

Если спросить у юриста, что такое контент-маркетинг, он автоматически ответит: веб-сайт, статьи, новости, информационные бюллетени, алерты (прогнозы, оповещения), но вряд ли кто-либо скажет, что это целый набор маркетинговых технологий и инструментов для создания и распространения полезной и ценной

информации с целью привлечения, вовлечения и завоевания четко определенной целевой аудитории. Принимая во внимание особенности юридического бизнеса, задачи контент-маркетинга расширяются, включая повышение узнаваемости бренда, укрепление интеллектуального лидерства на рынке, удержание существующих и привлечение потенциальных клиентов.

Фирменные активы

Контент-маркетинг фирмы должен начинаться от создания фирмы и сопровождать все этапы ее деятельности. Поставив четкие задачи, определив сильные и слабые стороны фирмы, проанализировав клиентский пул и целевые → с. 28

Установка по требованию

Для увеличения продаж в юрбизнесе необходимо сначала сформировать у клиента потребность в услугах, а затем переходить к ее удовлетворению

Дмитрий ЗАСУХИН
Специально для «Юридической практики»

Продажи юридических услуг изменились. С каждым годом юристам становится все сложнее пробиться в продажах через преграды секретарей, помощников руководителей, рядовых сотрудников. В чем же причина? Причина в том, что в бизнес-школах и книгах нас научили: цель любого бизнеса — в удовлетворении потребностей клиента. Вот и стремятся сотни юридических фирм эту потребность удовлетворить. Все современные техники переговоров в продажах направлены на то, чтобы расспросить, что нужно клиенту, а затем предложить ему решение.

Проблема заключается в заблуждении юристов, которые считают: клиенты четко и ясно понимают, что им нужно и какие их потребности должны быть удовлетворены. Практика показывает: у большинства клиентов потребности не сформированы. Они, может, и замечают у себя юридические проблемы, но не придают этому значения. Формулируя новую парадигму продаж юридических услуг, можно сказать: сначала нужно сформировать потребность у потребителя, а уже затем переходить к ее удовлетворению.

Как же начать формировать потребности? Ответ здесь один — посредством обучения клиентов, повышения общей юридической грамотности. Концепцией обучающих продаж → с. 30

КОНТЕНТ

Кратное содержание

Расширив контент и сделав его более качественным, юрфирма сможет эффективнее планировать и реализовывать маркетинговую стратегию



Лариса СИВАК-АНИНА

← с. 27 отрасли, а также определив процентное соотношение маркетинговых действий и юридической работы, можно считать, что партнеры-основатели заложили фундамент для дальнейшей маркетинговой активности на начальной стадии развития фирмы.

Но это только начало, теперь главное — создать качественный контент. Все материалы, которые готовятся «быть увиденными миром», следует создавать на основе единых утвержденных стандартов качества. Это предполагает в том числе и составленные в едином стиле профессиональные биографии авторов и спикеров фирмы, а также их фотографии, наличие шаблонов презентаций и деловых предложений в корпоративном стиле и т.д.

Основным активом юридической фирмы является ее интеллектуальный труд, представленный не только в виде профессиональных консультаций, а и маркетинговыми материалами. Перечень таких продуктов зависит от размера фирмы и компетенции юристов и маркетингового отдела. Базовый маркетинговый и PR-набор каждой юрфирмы — пресс-релизы, новости, комментарии, экспертные статьи, интервью, обзоры законодательства, информационные бюллетени, реклама, корпоративные брошюры и веб-сайт. Также выступления на конференциях, доклады на собственных мероприятиях — бизнес-завтраках и семинарах — наполняют контент практичностью и приближают вас к клиенту. Но более продвинутые юристы, идя в ногу со временем, используют свои интеллектуальные ресурсы, например, для проведения вебинаров, ведения собственных и корпоративных блогов, активного участия в соцсетях и т.п.

Тактические ошибки

Формируя контент, нужно руководствоваться ответами на ряд вопросов: кто? зачем? как? что? для кого? с какими результатами? Все ответы должны быть даны заранее, чтобы принести максимальную пользу клиенту и — это важно — потенциальному клиенту, который, получив профессиональный совет через контент, поймет, что именно юристы этой фирмы могут стать юридическими помощниками в

реализации их корпоративных нужд. Качественный контент должен пробуждать чувство доверия клиента к вам — только тогда маркетинговая стратегия фирмы движется в правильном направлении. Именно в этой части возникают ключевые проблемы при наполнении контента. Желание предложить клиенту максимум информации о нововведениях и изменениях в законодательстве в одной рассылке является одной из самых распространенных ошибок юридических фирм. Вашему клиенту интересно не то, какая именно поправка закона вступила в силу, а то, как она повлияет на

уникальным источником нужной информации.

Фраза «юрист отличается от остальных тем, что пользуется словами как математическими формулами» как нельзя точно передает «любовь» юристов к длинным и подробным текстам в силу специфики профессии и определенного склада ума. В маркетинге этот закон недопустим. Чем лаконичней и доступней передана суть вопроса, тем больше шансов на то, что читателем информация будет воспринята и дочитана до конца. В эру сплошной диджитализации и перехода в онлайн без

проявить заботу о клиенте, предоставив не только полезную, интеллектуально емкую, своевременную новость с качественным контентом, но и релевантную к сфере деятельности адресата. Стоит провести тщательный анализ всех контактов фирмы, разделив их как по индустриям, практикам, мероприятиям, так и в разрезе традиционных электронных получателей и активных пользователей социальных медиа, чтобы избежать дублирования одной и той же информации одному получателю. Для этого как нельзя лучше работает система CRM с синхронизированными контактами из электронной почты и соцсетей (Facebook, LinkedIn, Twitter).

Суммируя вышесказанное, чтобы не повторять эти ошибки при планировании и реализации маркетинговой стратегии, необходимо сделать выбор в пользу следующих ключевых решений. Во-первых, ставьте на качество, создавая информатив-



Основным активом юридической фирмы является ее интеллектуальный труд, представленный не только в виде профессиональных консультаций, но и маркетинговыми материалами

его бизнес, какие риски и последствия грозят в ближайшем будущем.

Стоит упомянуть, что юристы описывают последствия новелл законодательства для клиентов зачастую в отдельных публикациях и, как правило, в специализированной литературе с существенной задержкой на неделю, а то и на месяц. Это и есть вторая недопустимая ошибка — чтобы новости законодательства и экспертное мнение о них были интересны вашему клиенту, он должен это прочесть на протяжении одного-двух часов с момента официального оглашения. Здесь не сработает принцип «лучше поздно, чем никогда». Приучив вашу целевую аудиторию читать новости с юридической оценкой ситуации из первых уст, вы станете надежным, оперативным и

существенного реформирования юридических текстов не обойтись. К примеру, социальные медиа не приемлют новостей с использованием сухой и узкоспециализированной юридической терминологии размером в тысячи знаков. Для ориентира можно взять рекомендации доктора — чем проще и четче доктор дал рекомендации и меньше употребил узкоспециализированных медицинских терминов, тем легче пациенту без медицинского образования следовать его предписаниям.

И последней, но не менее важной ошибкой, которой зачастую «грешат» юрфирмы в отношении контент-маркетинга, являются неразборчивые рассылки по клиентской базе, независимо от темы новости и специализации клиента. Здесь вы можете

новый, полезный, доступный и профессиональный продукт. Во-вторых, инновационные решения должны преобладать над традиционными методами продвижения контента, станьте полезными и «удобными» для своих клиентов — подружитесь с социальными и профессиональными сетями, трансформируйте свои профессиональные советы в виде блогов, видео, интерактивных презентаций на семинарах и конференциях. В-третьих, проявите свою заботу о клиенте и уважение к его времени, не допускайте спамерства в виде неразборчивых рассылок бесполезного юридического фактажа.

СИВАК-АНИНА Лариса — PR-менеджер ЮФ «Астерс», г. Киев

МНЕНИЯ

Базовое требование



Мария ОРТИНСКАЯ, директор патентно-юридической компании IPStyle

Контент-политика нашей компании базируется на основном принципе — контент должен быть понятным не только для юриста, но и для клиента.

Отдельные требования мы выдвигаем к контенту, размещенному на корпоративном сайте, а именно:

— информация об услуге должна содержать сроки ее предоставления, необходимые документы, а также базовую стоимость. Иными словами, клиент всегда сможет зайти на сайт и получить базовую консультацию;

— информация должна быть размещена таким образом, чтобы пользователь мог ее найти. Именно с этой целью при разработке сайта было уделено достаточно много времени подготовке плана навигации сайта, а также тестированию среди лояльных и открытых к диалогу клиентов относительно его удобства. В данном случае мы пытались достигнуть принципа — за три клика на сайте пользователь должен найти запрашиваемую информацию.

Также при разработке нового сайта нами изначально была разработана контент-стратегия, включающая основные направления деятельности, вопросы, которые задают клиенты по предоставляемым нами услугам, цели и задачи, которые должен решать сайт. Исходя из этого, составлен план подготовки статей для размещения на сайте с конкретными темами и тезисами каждой публикации.

Доступные приемы



Светлана ЯРЫМОВА, менеджер по связям с общественностью АК «Коннов и Созановский»

Основные принципы успешного продвижения бизнеса связаны с созданием качественного контента. Компании необходимо донести информацию с помощью различных маркетинговых приемов так, чтобы завоевать доверие (создать определенный имидж) и привлечь потенциальных клиентов. Для достижения этих целей мы привлекаем внимание аудитории с помощью всех доступных видов распространения информации: традиционные СМИ,

интернет-ресурсы (сайт, блоги, видео, онлайн-конференции), социальные медиа, конференции, выставки, круглые столы и т.д.).

В АК «Коннов и Созановский» для нас важно качественно доносить ту или иную тему, именно поэтому мы руководствуемся определенными правилами:

— создаем контент для определенных целей, каждая активность (статья, видео, пост, цитата) решает конкретную задачу, при этом информация должна быть интересна целевой аудитории. Важно не просто создать текстовое наполнение, но и поддерживать интерес к нему — работать с аудиторией;

— понимаем, что нужно целевой аудитории и как ей это дать в наиболее интересной форме;

— каждое сообщение должно быть четким, ясным, доступным и понятным.

ЛОЯЛЬНОСТЬ

Доверяй и претворяй

Маркетинг, построенный на доверии, способен создать сильный бренд и открыть новые пути развития для компании

← с. 27 становится конкурентным преимуществом.

Долгосрочное сотрудничество выгодно как для клиента, так и для юридической фирмы. Клиент не несет транзакционных расходов, связанных с поиском нового юридического партнера и проверкой качества его работы, а также временных расходов, направленных на ознакомление нового советника со спецификой бизнеса клиента.

Преимущества юридической фирмы также очевидны. Уже стало фундаментальной истиной понимание того, что в зависимости от отрасли привлечение нового клиента обходится в 5–10 раз дороже, чем удержание существующего. Согласно статистике, даже улучшение на 5 % в удержании клиентов приводит к увеличению прибыли на 25–85 % в зависимости от индустрии. Благодаря продолжительному сотрудничеству с определенным клиентом формируется более глубокое понимание всем персоналом фирмы не только индустрии, в которой он работает, но и специфики данного конкретного бизнеса. Действующие клиенты более склонны делать новые заказы, а в связи с существующей историей взаимодействия им легче обосновать финансовые и временные расходы, которые необходимо понести при осуществлении проекта.

В своей книге «Loyalty Rules!» всемирно признанный эксперт по деловой лояльности Фред Райхельд (Fred Reichheld), проанализировав ценность рекомендаций клиентов для роста и финансовых результатов десятков ведущих компаний США, доказывает, что данные о количестве адвокатов бренда (компаний) являются единственными действительно важными данными о соотношении клиентов и показателями компании. Понимая значение лояльности, фирмы разрабатывают специальные программы как структурированные маркетинговые усилия, направленные на поощрение лояльности потребителей.

Модель лояльности

Настоящее доверие к юридической фирме основывается на ее опыте стабильной работы на рынке и репутации, подтвержденной количеством и масштабом успешных проектов, рейтингами авторитетных международных и национальных справочников и, конечно же, на собственном опыте работы клиента с данной фирмой. Оценка клиента также зависит от соотношения предварительных ожиданий качества обслуживания и восприятия реального результата. Если результат превзошел ожидания, то уровень удовлетворенности клиента будет высоким.

В стратегическом менеджменте широко используется бизнес-модель лояльности (см. схему), согласно которой ресурсы компании используются таким образом, чтобы увеличить лояльность клиентов в ожидании, что это будет способствовать достижению или превышению уровня выполнения компанией поставленных целей.

Эта модель принимает во внимание силу деловых отношений, которая определяется уровнем удовлетворенности клиента товарами или услугами компании, общим восприятием качества, как клиент ценит эти отношения, и тем, насколько сильная связь существует между двумя сторонами. Именно наличие тесных взаимоотношений выступает барьером в вопросе смены компании-поставщика товаров или услуг, так называемым противодействием усилиям конкурентов по переманиванию клиентов.

Важно помнить, что, как отмечали многочисленные авторы, включая Дэвида

Майстера, первого консультанта, сфокусировавшего свою область исследований и консалтинга исключительно на вопросах управления фирмами, оказывающими профессиональные услуги, профессионально исполнять свои обязанности недостаточно. Доверенным советником становится лишь тот консультант, который в дополнение к отлично выполненной работе сможет поддерживать с клиентом отношения, построенные на взаимопонимании и доверии.

Взаимный интерес

В основе построения доверительных отношений с клиентами должно быть безупречное выполнение обещаний бренда. Если фирма гарантирует высокое качество услуг, то клиент должен получить надлежащий уровень обслуживания.

В дополнение к этому, благодаря регулярному информационному бюллетеню, клиенты и партнеры ЮФ «Василь Кисиль и Партнеры» имеют возможность получать актуальные новости об изменениях в законодательстве, которые влияют или могут повлиять на бизнес клиента, а также о деятельности фирмы.

Пользуясь преимуществами эксклюзивного членства в Ius Laboris, наша фирма предлагает всем желающим воспользоваться новой базой знаний Ius Laboris: www.globalhrlaw.com. Это уникальная инновационная платформа и отправная точка поиска информации по трудовому праву, которая содержит статьи, новости, справочники по трудовому праву International HR Law Guides и видеоподкасты, подготовленные 350 членами ассоциации Ius Laboris из 40 стран мира.

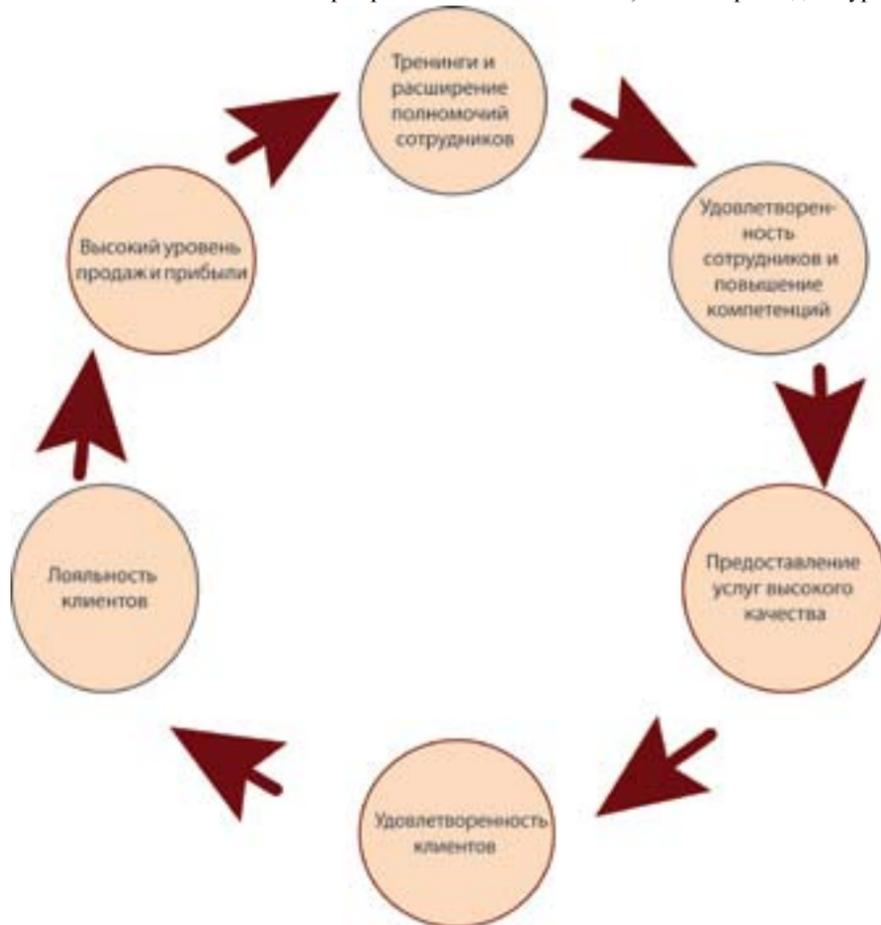
Также, будучи членом всемирной сети независимых юридических фирм Terralex, мы предоставляем нашим клиентам возможность стать подписчиками бюллетеня Corporate Counsel Connections. Он создан специально для корпоративных юристов, выходит ежеквартально и содержит подготовленные членами Terralex профессиональные аналитические статьи о важных законодательных изменениях во многих странах мира.

Учитывая то, что рынок услуг, в отличие от рынка товаров, очень персонализирован и неотделим от людей, которые оказывают данные услуги, важно не ограничиваться профессиональным выполнением своих рабочих функций, а строить неформальные отношения.

В этом году ЮФ «Василь Кисиль и Партнеры» основала премиальный клуб друзей и клиентов, в рамках которого устраивает разноплановые деловые и светские мероприятия. Цель клуба — создавать дополнительные возможности для клиентов и партнеров фирмы, расширять бизнес-связи, находить новые бизнес-возможности и, конечно же, приятно проводить время, приобщаясь к последним важным культурным и светским событиям.

Так, в сентябре 2013 года ЮФ «Василь Кисиль и Партнеры» организовала для клиентов и партнеров закрытый показ экспозиции «Великое и Величественное» в

крупнейшем музейном комплексе Украины «Мыстецкий Арсенал». Этот арт-ивент посетило свыше 200 гостей — представителей бизнеса, государственного сектора, профессиональных и бизнес-ассоциаций, СМИ. На мероприятии **Василий Кисиль**,



Источник: Schlesinger and Heskett (1991)

старший партнер ЮФ «Василь Кисиль и Партнеры», и Наталья Заболотная, генеральный директор «Мыстецкого Арсенала», презентовали уникальную Всеукраинскую выставку «Великое и Величественное», собравшую 1000 самых выдающихся художественных произведений из коллекций 35 художественных, исторических и археологических музеев Украины. Путешествие в мир величественной красоты, которую создают великие мастера, проходило под руководством искусствоведов, в том числе известного эксперта Дмитрия Горбачева.

В дополнение к регулярным семинарам по юридическим вопросам осенью этого года ЮФ «Василь Кисиль и Партнеры» в партнерстве с Европейской Бизнес Ассоциацией и Эдинбургской Бизнес-школой Восточной Европы провели серию эксклю-

зивных бизнес-семинаров для руководителей и владельцев бизнеса. Мы принимали во внимание высокую популярность программы Executive MBA среди топ-менеджеров, которые стремятся к профессиональному росту. Программа включает основные дисциплины Executive MBA: стратегический маркетинг, финансы, управление проектами, бухгалтерский и управленческий учет, переговоры, организационное поведение. Количество участников каждого семинара составило свыше 50 руководителей и менеджеров высшего звена. Лекторы — ведущие тьюторы Эдинбургской бизнес-школы

Восточной Европы, которая является частью одного из старейших британских университетов Хэрриот-Ватт. Эта бизнес-школа получает высокие оценки качества в деловом мире: сотрудники, которые освоили академические программы Эдинбургской бизнес-школы, работают в более чем 40 % компаний, входящих в перечень «Топ-500 корпораций по версии «Fortune».

Стать доверенным лицом

Задача удержания и развития клиентов может казаться сложной и не всегда приоритетной. Тем не менее усилия, направленные на повышение лояльности клиентов, с лихвой оправдываются. Вы дости-

гаете высочайшей цели, став доверенным советником для этих клиентов. Признаком сильных брендов являются многочисленные лояльные клиенты, которые становятся «амбассадорами» фирмы. Они не склонны рассматривать возможность сотрудничества с другими компаниями, менее чувствительны к изменению цен, более склонны приобрести дополнительные продукты и услуги и, самое главное, распространяют положительную информацию о фирме и ее услугах, рассказывают о своем опыте сотрудничества и таким образом поощряют других пользоваться услугами вашей фирмы.

ЧЕРВОНООКАЯ Юлия — директор по связям с общественностью ЮФ «Василь Кисиль и Партнеры», г. Киев

РЕКЛАМА

STAFF GOLDEN ЦЕНТР ІНОЗЕМНИХ МОВ

ДО УВАГИ ПРАКТИКУЮЧИХ ЮРИСТІВ
ЗІ ЗНАННЯМ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ!

ШУКАЄМО ВИКЛАДАЧА КУРСУ!

ПОБАЖАННЯ: вища юридична освіта
вільне володіння англійською
досвід підготовки до іспиту ILEC
досвід викладання

Надсилайте резюме за адресою: abc@staff.ua

Київ, вул. Шота Руставелі, 39/41, 13-й поверх
тел.: (044) 289-38-06, 289-32-72, www.staff.ua

ПРОДАЖА ЮРУСЛУГ

Установка по требованию

Для увеличения продаж в юрбизнесе необходимо сначала сформировать у клиента потребность в услугах, а затем переходить к ее удовлетворению

← с. 27 юридических услуг я и хочу поделиться в этой статье.

Чему хотят учиться клиенты у юристов?

Клиенты с большей степенью вероятности воспользуются вашими услугами, если вы сможете обучить их следующим вещам:

— как вести бизнес эффективнее и прибыльнее, используя юридические знания и навыки;

— как избежать ошибок, решая юридические вопросы в бизнесе;

— что делать, если ошибка произошла? Как грамотно действовать?

Говоря проще, клиенты хотят, чтобы вы их научили, как делать бизнес эффективнее, как получить больше пользы, как сократить расходы, применяя ваши юридические знания.

Старая парадигма продаж юридических услуг свидетельствовала: клиенты сами знают, что им нужно. Новая же парадигма позволяет вам обойти конкурентов, формируя потребности у ваших клиентов посредством их обучения. В какой-то мере продажи трансформируются в подход, применяемый в медицине. Доктор сначала обучит вас, дав консультацию, а затем выпишет рецепт. Фактически клиенты ожидают, что консультант поможет им найти новые возможности сократить затраты, увеличить выручку, выйти на новые рынки.

Но перед тем как начать обучение, необходимо четко понимать, чего хотят

клиенты и как сделать обучение эффективным.

Что хотят получить клиенты, или как сделать обучение эффективным?

Возможно, я кого-то разочарую, но знания не нужны никому. Нужны не знания — нужны результаты, которые клиент может обеспечить, внедрив полученные от консультанта знания. Представьте, что завтра вы хотите научиться управлять

самолетом. Вы купите книги по технике пилотирования и прочтаете их. Знания у вас будут, но сможете ли вы взлететь на реальном самолете? Конечно, нет! У вас нет необходимых навыков. Без навыков знания — ничто.

Как же сделать процесс обучения эффективным, ориентированным на максимальную пользу? Ориентируйтесь на выработку навыков, а не на передачу академических знаний. В этом направлении помогут практические задания



Клиенту нужны не знания, а результаты, которые он может обеспечить, применив полученные от консультанта рекомендации

РЕКЛАМА



Точнее, чем оригинал.

более 30 языков*

*Компетентные юридические переводы.

ул. Саксаганского, 53/80, оф. 902, г. Киев, 01033
тел./факс: (044) 495-24-94 (многоканальный)
www.logos.ua

Агентство переводов

LOGOS®

для клиентов, пошаговые инструкции, алгоритмы, разбор успешных кейсов, домашние задания и контроль их выполнения.

Поэтому долой скучные юридические семинары, где спикер два-три часа утомляет аудиторию, стоя за кафедрой.

Сконцентрировавшись на выработке у клиентов практических навыков, добавив интересные задания, можно существенно увеличить дальнейший успех продаж продуктов и услуг.

Какие варианты обучения, приводящие к покупке юридических услуг, существуют?

Форматы обучения

Чтобы эффективно обучать своих клиентов, нужно понимать, какие форматы обучения доступны, их сильные и слабые стороны.

Учебный курс. Самый крупный формат обучения. Обычно предполагает от 16 до 36 часов обучения. Несколько тем, связанная программа. Цель учебного курса — дать широкий набор знаний клиентам.

Тренинг. Как правило, 8–16 часов обучения. Основная цель тренинга — дать сконцентрированно знания и, самое главное, выработать у клиента практические навыки. После прохождения тренинга слушатель должен уметь что-то уже сделать сам.

Консалтинг. 2–3-часовая консультация по теме. Предполагает передачу законченного объема знаний по теме. Позволяет клиенту быстро вникнуть в изучаемый предмет.

Семинар. 1–2-часовой формат обучения, позволяющий получить обзорную информацию по предмету.

Видеокурс. Отличный метод передачи знаний онлайн и офлайн без затрат времени. Отличный маркетинговый инструмент, который позволяет установить контакт с клиентами.

Книги и руководства. Несут ту же функцию, что и видеокурс. Отлично поднимают

статус эксперта в глазах потенциального клиента.

Какие методы обучения выбрать? Я рекомендую задействовать все. Клиенты разные, и каждому из них подойдет свой формат обучения. Перед тем как начать внедрять стратегию обучения в вашу систему продаж, важно понять, какие навыки и умения необходимо выработать, чтобы обучение было успешным.

Важные навыки

Времена нудных лекций прошли. Ваши клиенты — самостоятельные состоявшиеся люди, которые не будут заставлять себя слушать вас. Необходимо научиться проектировать и проводить интересные курсы, чтобы клиент сам захотел посетить их. Как же сделать это на практике? Есть несколько составляющих:

Ораторское мастерство. Необходимо научиться владеть вниманием аудитории, уметь отвечать на каверзные вопросы, рассказывать интересно. Рекомендую начать с посещения тренингов по ораторскому мастерству.

Интересная программа. Минимум теории, максимум практики. Клиенты пришли получать навыки, которые смогут применить в работе. Сконцентрируйтесь на кейсах, практических заданиях. Объясняйте сложное простыми словами. Задействуйте юмор. Шутки позволяют легче воспринимать информацию. Расскажите о курьезных случаях из своей практики.

Учебные материалы. Ваши слова клиенты быстро забудут. Сконцентрируйте усилия на создании хороших учебных материалов.

Усилия по созданию обучающих материалов для клиентов станут очень мощными инвестициями в собственный бизнес.

Продажа обучения

Важно понимать: сосредоточившись на создании учебных программ для клиентов, юридический консультант не просто делает свой процесс продаж более эффективным, но и фактически создает новый продукт в своей практике. Иными словами, обучение можно и нужно продавать. И надо признать, обучение достаточно хорошо продается. Клиенту понятна ценность обучения и достаточная безрисковость сделки. За фиксированные деньги он получает фиксированный объем знаний. Почему еще нужно продавать обучение? Обучение является очень маржинальной услугой. Затраты на проведение обучающего курса порой стремятся к нулю. При современной стоимости обучения прибыль от продажи обучения иногда превышает прибыль от продажи услуги.

Внедрение обучения в процесс продаж

Как же внедрить созданную систему в алгоритм продаж в юридической компании? Чтобы установить отношения с клиентом, предлагайте ему сначала пройти обучение у вас. Вы сделаете еще один шаг к вашей воронке продаж, который позволит вам увеличить количество успешных сделок.

Обратимся к примеру английской CliffordChance. Они давно увидели взаимосвязь с тем, что обучение клиентов позволяет легче продавать юридические услуги. Эта компания давно проводит семинары и вебинары, выпускает брошюры, даже запускает проекты специализированных сайтов, цель одна — обучить клиента, чтобы продать ему услугу.

Начав внедрять у себя стратегию обучения с малого, например, с проведения семинаров и консалтингов, вы сможете значительно укрепить отношения с клиентами и на практике увеличить объем продаж юридических услуг.

ЗАСУХИН Дмитрий — руководитель Лаборатории юридического маркетинга, г. Москва (РФ)

ТЕХНОЛОГИИ

На автомате

Для эффективного продвижения юридической фирмы важно грамотно автоматизировать маркетинговые функции



Ирина ХИМЧАК

← **с. 1** расскажем о возможностях, преимуществах и сложностях автоматизации маркетинговой функции в юридической фирме.

Что можно перевести на автопилот

В первую очередь имеет смысл автоматизировать наиболее часто повторяющиеся маркетинговые и коммуникационные задачи. В юридическом бизнесе к таким можно отнести как минимум три блока задач. Во-первых, всевозможные целевые коммуникации: рассылки законодательных и других новостей; поздравлений с праздниками или памятным событиями; отраслевых обзоров; приглашений на мероприятия и других сообщений. Во-вторых, сбор маркетинговой информации, например, о текущих и завершенных проектах, клиентах и источниках клиентской работы. В-третьих, формирование коммерческих предложений.

Разумеется, маркетинг и PR-служба отдельно взятой юридической фирмы назовет еще десяток разнообразных методов и форм маркетинговых коммуникаций, работу с которыми можно автоматизировать. Однако предложенные нами к обсуждению в данной статье блоки наиболее универсальны и актуальны для любого юридического бизнеса. Автоматизация работы с каждым из блоков подразумевает сбор, обновление и управление информацией в рамках некой единой автоматизированной системы (ЕАС), при этом важны возможности системы в отношении не только сбора и хранения информации, но и ее преобразования в нужные форматы. Мы намеренно не обсуждаем ни один из предлагаемых на рынке IT-продуктов, так как при обилии вариантов IT-решений для целей автоматизации их работоспособность в каждой отдельно взятой фирме полностью зависит от сопоставимости алгоритма работы системы с существующими бизнес-процессами в фирме.

От простого к сложному

Рассмотрим несколько примеров маркетинговых задач, которые можно автоматизировать: от простых, таких как управление контактами и целевыми коммуникациями, до сложных, например, сбор и обработка маркетинговой информации в ЕАС.

Управление контактами и целевыми коммуникациями. Отдельно хотим отметить, что только при помощи ЕАС можно добиться эффективных целевых коммуникаций. Рассмотрим следующий пример: предположим, фирма систематизировала успешный опыт и практику представления интересов клиентов в определенном виде проектов в банковском секторе и хочет сделать попытку капитализировать этот опыт путем информирования о нем целевой аудитории (ЦА). Чтобы найти наиболее узкую целевую аудиторию для такой коммуникации, важно уменьшить базу контактов фирмы, которая, предположим, включает 5000 человек. Сократим перечень получателей по признаку юрисдикции, например Украины (сузили до 2500 контактов). Далее сузим по отраслевому признаку (сузили до 500 представителей банковского сектора). Далее по должностному признаку (сокращаем до 100 контактов начальников юридических департаментов). В выборке из 100 чело-

век оставляем лишь тех, кто дал согласие на получение рассылки в соответствии с действующим законодательством (сузили до 70 контактов). Таким образом, из 5000 контактов в рамки нашей целевой аудитории попали только лишь 70 получателей. ЕАС позволяет составить такую или любую другую выборку в течение одной-двух минут. Еще пять минут потребуется для того, чтобы система отформатировала текст сообщения в единый корпоративный шаблон и разослала получателям с заданного вами личного или общего адреса. Если фирма не выдвигает особых требований к визуальному оформлению сообщения, возможности обеспечить просмотр в нескольких языковых версиях, а также располагает свободным человеческим ресурсом, выборку можно сделать с файлом формата access или excel. В случае



Объективно в большинстве юридических фирм функция маркетинга работает в ручном режиме

если контакты фирмы хранятся разрозненно, частично у партнеров и юристов, частично у маркетолога, частично — в папке с бумажными визитками, автоматизировать процесс не представляется возможным.

Автоматическое аккумулирование маркетинговой информации в ЕАС — наиболее сложная задача. Фирмы, которые справились с ней, сделали гигантский шаг на пути к автоматизации не только маркетинга, но и управления знаниями в целом. На практике собрать и управлять этим блоком информации возможно лишь при условии интеграции маркетинговых данных с данными из других систем учета, в том числе финансового. При этом информация, которая важна для маркетинга, не всегда актуальна для финансового отдела и наоборот, что значительно усложняет разработку параметров и объема внесения информации в систему. Например, данные об открытии нового проекта одинаково важны для обеих функций, а вот момент завершения проекта каждый понимает по-своему. Для маркетинга — это фактическое завершение транзакции, сделки или спора, для финансового отдела завершение работы по проекту связано с исполнением тех или иных финансовых обязательств сторон. Маркетологи также стремятся отследить источник клиентской

работы, характер запросов, наличие или отсутствие истории работы с клиентом и любую другую информацию, которая потенциально может быть полезна для эффективного распределения маркетинговых усилий и бюджета в будущем. Таким образом, шагами к автоматизации сбора информации должны стать определение информационных центров внутри компании (обычно это партнеры и старшие юристы), разработка алгоритма и периодичности переноса информации из информационных центров в ЕАС, контроль жизнеспособности выбранного метода. По сути, юристы могут вносить информацию относительно проектов и клиентов в единую систему знаний точно так же, как они вносят в единую систему учета отработанное по проекту время. То есть юридические фирмы, решая эту

релевантных проектов может подбираться по множеству признаков, как в примере с выбором целевых аудиторий выше) могут быть внесены в общую систему и использованы для автоматического формирования базового документа, который в течение 15–30 минут можно доработать в соответствии с особенностями каждого запроса или планируемого проекта.

Важно отметить, что при работе с автоматизированной системой нужно продумать и реализовать принципы ее пополнения и обновления. Практика показывает, что полностью автоматизировать процесс наполнения и обновления ЕАС фирмы практически невозможно. Чаще всего применяется смешанный подход, когда часть новых данных попадает в систему автоматически, например, путем синхронизации с ПК сотрудников или другими системами учета, а часть вносится вручную.

Автоматизация — дело тонкое

Казалось бы, юридические фирмы уже давно знакомы с IT-технологиями, которые значительно облегчают важные бизнес-процессы. Практически все юридические фирмы используют автоматизированные системы учета рабочего времени юристов и документооборота. Причем абсолютным фаворитом среди массы доступных IT-решений игроки рынка называют программное обеспечение, которое было специально разработано для отдельно взятой фирмы. Таковы результаты недавнего исследования «Юридические фирмы Украины 2013». При этом автоматизация маркетинговой функции и управления знаниями для большинства юридических фирм — задача сложная, решение которой переносится на неопределенное будущее. Причина проблем и сложностей, связанных с практической разработкой и внедрением автоматизации маркетинговых процессов кроется в отсутствии готовых решений и алгоритмов, которые будут работать в любой юридической фирме. Таким образом, задачи, на первый взгляд, логичны и просты, а вот практическое их решение неоднозначно и проблематично. Разумеется, что автоматизация маркетинговой функции и системы управления знаниями в целом требует колоссальных усилий со стороны маркетингового отдела, юристов и партнеров, а также других административных отделов фирмы.

Стоит ли игра свеч?

Объективно в большинстве юридических фирм функция маркетинга пусть и в ручном режиме, но работает. Коммуникации с внешним миром осуществляются, информация собирается и обрабатывается, коммерческие предложения клиентам составляются. Так необходимо ли вкладывать дополнительный бюджет фирмы и усилия ее ключевых сотрудников в автоматизацию этих функций? Ответом мог бы стать внушительный перечень операционных преимуществ автоматизированной системы для фирмы (экономия времени, ресурса и т.д.). Однако основным преимуществом ЕАС, с точки зрения стратегического развития фирмы, является обеспечение непрерывного процесса передачи знаний от отдельных сотрудников фирме, что минимизирует риск потери важной информации, контактов и наработок в случае кадровых изменений, упрощает дальнейшую передачу знаний фирмы ее будущим партнерам или новым практикам. Другими словами, автоматизированная маркетинговая функция становится активом фирмы, в то время как разрозненные знания и наработки отдельных сотрудников фирмы остаются их личным активом.

ХИМЧАК Ирина — руководитель отдела маркетинга и развития бизнеса ЮФ Sayenko Kharenko, г. Киев

НЕТВОРКИНГ

Запасные связи

Неформальные тусовки с «правильными» людьми чаще приносят больший эффект, чем посещение профильных конференций

Александр МОСКОВКИН • Специально для «Юридической практики»

Наверное, вы обратили внимание, что в последнее время среди мероприятий must visit в юридическом мире все больше становится таких, программа которых не связана или в последнюю очередь связана с деловой частью (вроде обсуждения реформы Гражданского кодекса, тонкостей корпоративного права и т.д.).

«Свой» человек

Если все-таки до деловой программы дело и доходит, то мало кто стремится непременно показать презентацию в PowerPoint или подготовить раздаточные материалы: куда большую ставку делают на свободное общение, entertainment. Организаторы даже почти протокольных по строгости мероприятий увеличивают количество времени, отведенного для неформального общения, конкурсов или коктейльных пауз. Наиболее продвинутые провайдеры юридических ивентов идут еще дальше и действуют радикально: они сразу организуют неформальное мероприятие в хорошем клубе, ресторане, гольф-клубе или в загородном отеле. Почему? Да потому, что жизнь учит: неформальное общение, а также то, чем юристы интересны вне работы, куда важнее скучных дискуссий, повторения одних и тех же тем и выступлений порядком поднадоевших спикеров.

За последний год я наблюдал массу примеров того, как неформальные тусовки с «правильными» людьми приносят боль-

ший эффект, чем посещение профильных конференций. Не буду называть имен, но только за последние шесть месяцев практически на моих глазах были заключены как минимум три очень крупных сделки, которые в будущем году украсят верхушки рейтингов Chambers и Legal 500. Одна из них была заключена на поле для гольфа, вторая — на тест-драйве одной премиальной марки, третья — в джаз-клубе.

Важно, что во всех случаях речь шла именно о заранее организованных мероприятиях, куда организаторы приглашали правильную публику, отобранную «по интересам». Проще говоря, организаторы этих ивентов узнали, кто из инхаусов и консультантов чем интересуется, прикинули, насколько интересно им будет познакомиться, определились с площадкой и спонсорами и — voilà! — качественное мероприятие готово. Входным билетом для юристов на эти полузакрытые встречи было, разумеется, кроме профессионализма, наличие хобби.

Я наблюдал за тем, как проходило общение: люди, объединенные общим интересом, расслабились быстро, не ждали подвоха от коллег, не напрягались, когда к ним подходил кто-то незнакомый («вдруг ему от меня что-то надо?»): все искренне беседовали о предметах, которые были по-настоящему интересны. Возник правильный контакт, правильный контекст, понимание общих ценностей и увлечений, срабатывал индикатор — «он

свой!». Согласитесь, что со «своими» (безусловно, если вы находитесь более-менее на одном уровне) и общаться, и иметь дело куда проще и приятнее, чем с «не своим».

Подогреть интерес

Юристы (впрочем, это можно отнести к любым консультантам) должны понять: чтобы привлечь клиентов, недостаточно быть просто классным специалистом. «Знаешь, все эти умные выступления на скучных конференциях мне надоело, — сообщил мне недавно знакомый юрисконсульт крупной



Наиболее продвинутые провайдеры юридических ивентов действуют радикально: организуют неформальное мероприятие в хорошем ресторане, гольф-клубе или в загородном отеле

нефтяной компании. — Большинство тем, о которых идет речь, не нужны мне прямо сейчас, а когда они понадобятся, я вряд ли вспомню о человеке, который рассказывал о них на конференции, проходившей пару лет назад». Я спросил: «Зачем же ты ходишь на юридические мероприятия?» — и получил ответ: «Как зачем? Здесь я могу в кулуарах обсудить сплав на байдарках и экстремальный туризм». Как вы думаете, о чем скорее вспомнит потенциальный заказчик юрист: о том, что кто-то хорошо выступил по поводу налоговой оптимизации, или о том, что консультант N провел последний отпуск так же и в тех же местах, что и он?

Между прочим, один из консультантов, обслуживающих моего знакомого инхауса, сошелся с ним именно на почве общего хобби, случайно разговаривая об этом в кулуарах конференции. После того как будущие приятели поняли, что имеют похожие увлечения, интерес друг к другу уже был подогрет, а начало совместной работы практически неизбежно.

Однако все вышесказанное не означает, что нужно перестать работать, а вместо этого начинать играть в гольф, коллекционировать спортивные машины, прыгать с

парашютом или собирать марки. Отнюдь. Но помните, что мы — не только наша работа. В современном мире юристам, которые многими воспринимаются как скучные сухари, следует работать над своим имиджем. Юристу необходимо не просто быть понятным клиенту: ему нужно быть с клиентом.

Римляне это понимали

Помните, что самые серьезные сделки заключаются в неформальной обстановке, а самые романтические отношения завязываются случайно. Жизнь показывает, что общие интересы, за исключением, бесспорно, профессии, способны куда больше сплотить консультанта и его заказчика, чем «умные» статьи в журналах, выступления на конференциях и даже рекомендации знакомых. Просто в силу психологии, когда у кого-то возникает потребность в

юристе, скорее вспомнишь о близком по духу человеке, ценности которого разделяешь, чем о том, кто красиво говорит и рисует интересные презентации. В этом смысле наличие хобби, о котором знают заказчики, не только текущие, но и потенциальные, не менее важно, чем профессионализм, портфолио или рекомендации.

Интересно, что роль увлечений, хобби прекрасно понимали уже древние римляне, практически изобретшие юриспруденцию. В латинском языке слово negotium («дело», «занятие», «общественная обязанность») является производным от слова otium («досуг», «увлечение», «ничто, не связанное с работой») и является его противоположностью, буквально обозначая все, что не является досугом. Римляне понимали, что досуг, увлечение, да и вообще то, что человек делает сам по себе, без принуждения, а не под давлением профессиональных обязанностей, в жизни куда важнее, чем то, что мы сегодня называем профессией и карьерой.

МОСКОВКИН Александр — заместитель генерального директора Lexpro, г. Москва (РФ)

РЕКЛАМА

АСОЦІАЦІЯ ПРАВНИКІВ УКРАЇНИ
10 РОКІВ ІСТОРІЇ, 10 РОКІВ УСПІХУ

10 РОКІВ ТОМУ	СЬОГОДНІ
Амбітна ціль, в яку мало хто вірив	Найсильніша юридична спільнота
50 членів	4000 правників різної спеціалізації
10 заходів на рік	200 заходів на рік
1 осередок у Києві	14 регіональних осередків по всій країні
10 активних студентів	1600 студентів у 121 ВНЗ та 22 областях України

ВОПРОС СТАТУСА

Главное — не переусердствовать!

Мой опыт показывает, что российские юристы в основном стремятся к статусным хобби: гольф, вино, виски, сигары, машины, коллекционирование предметов искусства, путешествия в экзотические места. В нашей стране в среде бизнес-юристов очень важна подача, внешний вид, блеск, а иногда и откровенная показуха. Логика такова: если у тебя дорогое хобби значит, у тебя все хорошо и с тобой можно иметь дело. В этом отношении мы скорее страна азиатская, чем европейская, где скромность — одна из главных добродетелей. Тем не менее не стоит переусердствовать: излишний блеск и помпа могут отпугнуть даже таких клиентов, которые к вам расположены. Один управляющий

партнер с очень неплохим офисом в Москве недавно рассказал мне историю о том, как общался по телефону и почте с очень перспективным клиентом. Через некоторое время они, уже обговорив детали предстоящей совместной работы, договорились пересечься в офисе юрфирмы. Клиент явился на встречу, огляделся по сторонам, затем изменился в лице и засобирался на выход. На вопрос «почему» он ответил: посмотрел на ваш офис (юрист-партнер увлекался коллекционированием часов и картин, которые были развешаны по стенам) и решил, что нам не по пути: я не смогу себе вас позволить. Никакие разуверения и предыдущий позитивный опыт общения не помогли. Поэтому поаккуратнее с демонстрацией богатства и респектабельности!