

ПРОДВИЖЕНИЕ ЮРИДИЧЕСКОГО БИЗНЕСА

МАРКЕТИНГ И ПИАР

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ
К ГАЗЕТЕ «ЮРИДИЧЕСКАЯ ПРАКТИКА»

№ 42^{/825}

15 ОКТЯБРЯ 2013 ГОДА

WWW.PRAVO.UA



Проект издательства ЮРИДИЧЕСКАЯ ПРАКТИКА

Facebook-контроль



Чтобы «онлайн-самопрезентация» не привела к негативным результатам, нужно соблюдать определенные правила

Как юристам вести себя в Facebook: о чем и как писать, а о чем молчать

Александр МОСКОВКИН
Специально для «Юридической практики»

Социальные сети популярны не только у молодого поколения, любящего поболтать, поделиться фото или организовать вечеринку. В социальные сети пришли юристы, которые пытаются с их помощью привлечь клиентов, рассказать о себе, о своих проектах, своей жизни, пообщаться с коллегами. Так получилось, что наиболее активно для этих целей используется Facebook. К сожалению, желаемых результатов удается достичь не всегда. А иногда эффект от онлайн-самопрезентации оказывается прямо противоположным ожидаемому. Давайте посмотрим, какие правила нужно соблюдать, чтобы этого не случилось.

Правильное целеполагание

Перед тем как заводить аккаунт в Facebook, определитесь, для чего он вам нужен. Если вы хотите ностальгировать по старым временам, посмотреть на школьную любовь, оставляя под фото соответствующие комментарии, помните, что в этом случае не нужно добавлять во френды клиентов и партнеров. Они не поймут ваших романтических чувств и, насмотревшись соответствующих статусов, фото и комментариев, будут воспринимать вас совсем не так, как вам бы того хотелось. Если Facebook для вас — часть работы, размещайте там более-менее нейтральные фото, ➔ с. 21

Ценное образование

Умелое внедрение маркетинговых технологий позволит юридической компании устанавливать высокие цены на свои услуги

Дмитрий ЗАСУХИН
Специально для «Юридической практики»

Суть юридического бизнеса такова, что вам всегда будет сложно конкурировать по цене. Какие бы низкие цены вы ни предлагали, все равно найдутся коллеги, которые предложат юридические услуги дешевле. Конкурировать по цене — это тупиковый путь развития юридической практики. Почему же тогда большинство юристов не стремится продавать свои услуги дорого? Встречаются следующие стандартные возражения:

- клиенты не будут покупать;
- у конкурентов дешевле;

— в нашем городе никто не продает услуги дорого.

Рассмотрим как повысить на практике гонорар, не отпугнув клиентов.

Цены на юридические услуги — абстракция

Сколько стоит ведение уголовного дела в суде? Адвокаты, с которыми я работал в России, называли диапазон от 1000 до 50 000 долл. США за работу в первой инстанции. Будет ли адвокат за 50 000 долл. США защищать в 50 раз лучше, чем адвокат за одну тысячу? Маловероятно. Тогда почему один адвокат может брать во много раз больше, чем другой? Все просто. Определим несколько аксиом относительно ценообразования:

1. Цены на юридические услуги — это абстракция. Цена не гарантирует качества или количества оказываемой услуги. Ее уровень зависит от множества субъективных факторов.

2. Мы не знаем, сколько денег у клиента. Надо признать ➔ с. 23

Сдельное предложение

Заклучению сделки с потенциальным клиентом способствует работа по построению эффективной системы продаж

Сергей СЕК
Специально для «Юридической практики»

Среди юридических фирм есть два распространенных заблуждения: первое — система продаж не нужна, клиенты сами должны находить юридического консультанта и второе — только специальный менеджер по продажам должен отвечать за новых клиентов.

Прежде чем перейти к вопросу построения системы продаж, важно сделать несколько допущений. Продукт (в нашем случае — юридические услуги) должен быть хорошего качества. Поэтому, если выделяется маркетинговый бюджет при открытии или расширении компании, необходимо потратить его на привлечение сильных юристов и повышение квалификации. Продвигать слабый продукт бессмысленно.

Второе допущение — в наличии есть все необходимые промо-материалы. Обычно достаточно иметь отраслевую презентацию либо профайл. Доверять менеджеру по продажам разработку промо-материалов «с нуля» — не всегда хорошая идея, так как в большинстве случаев такие специалисты не понимают до конца специфику и аудиторию юридического бизнеса. В то же время сотрудник, который занимается продажами, должен иметь возможность влиять на улучшение продукта и промо-материалов.

Формируем систему

Наиболее успешным является вариант совместной работы менеджера по продажам (ассистента, офис-менеджера, аналитика) и партнеров. В таком случае менеджер будет заниматься первичным сбором информации и ➔ с. 24

ФОРМИРОВАНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ

Выгодное расположение

Постоянное стремление к улучшению качества обслуживания клиента позволит расположить его всерьез и надолго

Иван АПАТОВ • Специально для «Юридической практики»

Вы можете представить себе программу лояльности в отношениях с лучшим другом, супругом или родителями? Расчет коэффициентов эмоциональных и рациональных отношений, построение графиков насыщенности контактов, фиксирование обратной связи... Едва ли. Но, с другой стороны, если не думать о чувствах и потребностях близкого человека, не планировать совместный досуг, не прислушиваться к его словам, отношения могут разладиться. Напротив, при насыщенных и живых отношениях такие вопросы даже не возникают. Близкие люди ориентируются друг на друга и творчески подходят к организации совместного времяпрепровождения.

Встречаются разные программы лояльности юридических фирм по отношению к их клиентам. Многим присущи схожие крайности. Одни программы чрезмерно упорядочены и больше напоминают режимный подход: все берется на карандаш, все регламентировано, пространство для творчества сильно ограничено. Другие строятся по принципу «не хотите с нами работать — до свидания!». Оба подхода оставляют бесконечное пространство для критики. Более того, я глубоко убежден, что нет единого шаблона программы лояльности, который как трафарет можно применить ко всем системам отношений юридических фирм с их клиентами.

Тем не менее есть некоторые принципы и инструменты, которые необходимо учитывать каждой фирме. Принципы касаются правильного отношения к клиенту. Инструменты являются механизмом исполнения этих принципов на практике.

Принципы правильных отношений с клиентами

1. Не врите. Избегайте недомолвок и манипуляций. Это очень простой принцип. Но для многих оказывается крайне сложным для выполнения на практике. Желание представить ситуацию в лучшем свете, стремление выглядеть привлекательнее и попытка отградить клиента от не выгодной для вас информации — много поводов притворяться. Но говоря неправду, вы каждый раз ставите отношения с конкретным клиентом под большой риск. Маленькая ложь рождает большое недоверие. Поэтому в тот день, когда вы обманете кли-

ента, и он это заметит, скорее всего, наступит начало завершения ваших отношений.

2. Резюмируйте отношения с клиентом на бумаге (или в компьютерной программе — не важно). Подводите итог на основании цифр и фактов. Такое резюме должно содержать следующие пометки: какие задачи выполнены, какие счета оплачены и на какую сумму, какие задачи остаются незавершенными, какие маркетинговые действия в отношении клиента производятся, какие услуги возможно предложить в обозримом будущем.

3. Стройте живые отношения с конкретным человеком. За корпоративной инфра-



Совместные походы на светские мероприятия — отличный способ укрепить отношения с клиентом

структурой скрываются люди, у каждого из которых есть свои позиция, мнение и интересы. Есть несколько вопросов, которые необходимо себе задавать относительно каждого из них: как наша работа помогает или мешает ему, в чем его персональная мотивация, как мы можем улучшить его положение в компании. Соблюдайте интерес каждого человека, от которого зависит ваш проект. Иногда достаточно двадцатиминутной беседы раз в неделю, иногда необходимо составлять отчетность в удобном виде, а порой нужно инвестировать в отношения значительно больше.

Инструменты формирования лояльности

1. Точки контакта с существующими клиентами. В отношениях консультанта

и клиента тоже есть некоторое подобие «конфетно-букетного» периода, окончание которого, как водится, не проходит незамеченным. Что приводит к разочарованию.

Почти в половине случаев (44 %) причиной ухода клиента из юридической фирмы являются недоработки сотрудников: плохие рекомендации, отсутствие опыта, низкий уровень сервиса, смена проектной команды. И только в 16 % от общего числа случаев ухода клиента причиной является окончание проекта. К таким выводам пришли редакторы журнала The American Lawyer.

Держите планку качества через хорошо подготовленные проектные встречи, тщательно разработанную документацию и дисциплину выполнения клиентских поручений внутри команды.

2. Делайте жизнь клиентов интереснее вне работы. Придумывайте интересные поводы встречаться и общаться чаще.

Одной из модных фишек американских и европейских фирм стали женские клубы. Женщины встречаются и в красивой обстановке обсуждают определенную тему. Или на такую встречу приглашается интересная гостья, готовая ответить на вопросы коллег. В России мы начали делать такие клубы для клиентов — формат всем очень нравится.

3. Проводите мозговые штурмы по клиентскому сервису внутри фирмы. Утром или вечером в течение часа члены проектной команды и маркетер общаются по поводу конкретного клиента в переговорной комнате. Это интересно и продуктивно. И кроме прямого результата, позволяет сотрудникам расслабиться.

Вначале сотрудники откровенно делятся своими соображениями о том, насколько хорошо фирме удается обслуживать конкретного клиента. Они дают свою оценку: цифру от одного до пяти и устный комментарий. Получается общий показатель. Это создает стимул поиска нестандартных идей по улучшению процесса сотрудничества с клиентом (даже если уровень сервиса и так хорош). Высказывают идеи все: от младших сотрудников до партнеров. Всем гарантирована свобода выражения самых разных мыслей. Идеи собираются в список, а далее ранжируются по степени реальности воплощения, значимости и актуальности.

Нужно вести сотрудников в состоянии постоянных размышлений о клиенте. Стать даже немного одержимыми мыслью об улучшении своей работы. И это даст результат.

АПАТОВ Иван — управляющий партнер White Collar Marketing, г. Москва (РФ)

ности и подходы к ведению бизнеса, и наоборот.

В-третьих, важно подобрать правильные инструменты. Они должны: способствовать реализации цели, например, для компании «Партнер и Партнер» — формировать доверие клиента; поддерживаться и применяться всеми сотрудниками компании; использоваться и адаптироваться индивидуально для каждого конкретного клиента.

Задача минимум — удержать клиента



Александр ОНИЩЕНКО, управляющий партнер АК «Правочин», адвокат

П о в ы ш е н н о е внимание и трогательная забота о лояльности клиентов юридических фирм продиктованы уже стечением конкурентной борьбы. На сегодня минимальная задача, которая стоит перед партнерами юрфирмы, — удержать уже существующих клиентов, хотя, безус-

ловно, желательно и расширить их круг. Как раз этой цели и призван служить инструментальный формирования лояльности.

Разумеется, у каждой компании такой набор является индивидуальным, однако общие принципы и закономерности все же прослеживаются. Самое общее деление инструментов можно произвести по критерию материальности: на материальные (скидки, отсрочки и расщорки в оплате счетов) и нематериальные (улучшение сервиса, клиентоориентированность, предоставление смежных услуг и т.д.). Убежден, что, применяя лишь первую группу инструментов, юридическая фирма ставит под угрозу развитие долгосрочных отношений с клиентом. Заботясь о перспективах собственного бизнеса, на наш взгляд, следует исповедовать комплексный подход, направленный на объединение материального и нематериального стимулирования. Думается, что воспитание лояльности — сложная системная и продолжительная по времени работа, плоды которой, однако, могут обеспечить динамичное развитие юридической компании даже в условиях жесткой конкурентной борьбы.

СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ

Facebook-контроль

Как юристам вести себя в Facebook: о чем и как писать, а о чем молчать

← с. 19 пишите без ошибок, будьте респектабельны и разносторонни, но непременно оставайтесь в рамках бизнес-этикета. Для личных тем, приколов и фотографий в плавках заведите аккаунт в сети поподробнее.

Изучите настройки и пользуйтесь

Удивительно, что юристы (люди вдумчивые и аккуратные в силу профессии) не дают себе труда изучить возможности Facebook. Несмотря на свое несовершенство, эта соцсеть дает возможность тонко



Удивительно, что юристы (люди вдумчивые и аккуратные в силу профессии) не дают себе труда изучить возможности Facebook.

настроить аккаунт. Здесь и группы друзей, и возможность закрыть публикации, и многое другое. Есть и возможность отключить индексацию страницы в поисковиках. Мне доводилось сталкиваться с ситуацией, когда «пробиваешь» юриста в Google, и первая же ссылка — его аккаунт в Facebook, где он на чем свет стоит ругает клиентов, показывает себя в плавках в Турции или после того, как хорошо поспал в пабе с друзьями в пятницу (и хорошо, если в пятницу). Не самое лучшее первое впечатление.

Относитесь ответственно к выбору друзей и сообществ

Ваши интересы в Facebook не должны вызывать шок. И даже удивления. Вы — респектабельный, надежный человек, который не читает (хотя бы публично) сообществ вроде «Секс для крутых», «Бей москалей!» и не публикует шуток ниже

пояса. Не добавляйте в друзья одноизных персонажей, не вступайте в глупые споры и не пытайтесь дискутировать с сумасшедшими. Это вызовет вопросы, откуда у вас столько времени, что вы так легко размениваетесь на ерунду.

Помните интересно и не очень часто

Помните: сидение в Facebook — не профессия. Прежде всего вы юрист, который работает с живыми людьми. Не пишите на своей странице по сто раз в день, достаточно одного, но интересного сообщения. Если вы юрист, который работает с живыми людьми, не пишите на своей странице по сто раз в день, достаточно одного, но интересного сообщения.

Не усердствуйте с самолюбованием

Скорее всего, вы не Моника Белуччи и не Пирс Броснан. Не превращайте свою страничку в иконостас: я отдыхаю на Мальдивах, я в ресторане, мы с женой. Это вызывает раздражение. Пишите о том, что интересно многим: высказывайтесь о вечных вопросах профессии, иронизируйте, описывайте свои впечатления от поездок, от общения с интересными людьми.

Меньше политики, нетерпимости и обличений — больше юмора и позитива

Политические разногласия рассорили многих, помните об этом. Не выступайте фанатичным сторонником какой-то партии, чтобы не оттолкнуть ее оппонентов (среди них могут быть партнеры, клиенты и потенциальные сотрудники). Еще лучше воздержаться от любого фанатизма: спортивного, музыкального и т.д.

Помните о таргетинге и не навязывайтесь

Если у вас есть аккаунт в Facebook, наверняка вы часто получаете предложения отметить какую-нибудь страницу как понравившуюся. Скорее всего, дело этим не ограничивается: вероятно, вас то и дело зовут на обучающие семинары, которые совершенно не интересны вам. Я не говорю о назойливости бесцеремонных френдов, призывающих присоединиться к какой-нибудь группе, игре, сообществу. Это самые очевидные примеры непонимания, как нужно и — самое главное — можно использовать Facebook для продвижения бизнеса. Есть и другие. Не повторяйте этих ошибок.

Не забывайте «лайкать» других

Facebook существует ни только для вас. Хотите, чтобы вас читали, комментировали, принимали в расчет? Делайте то же по отношению к другим: показывайте, что френды вам интересны. Поверьте, вам ответят взаимностью.

Не преувеличивайте значения Facebook

Сколь бы важным для вас ни было общение в Facebook, не забывайте, что это всего лишь одно из средств коммуникации. Да и вообще, живое общение куда приятнее виртуального. Помните, что многие юристы прекрасно обходятся без соцсетей: выигрывают дела, находят клиентов, поддерживают отношения с партнерами. В конце концов Facebook — всего-навсего игра, развлечение, в лучшем случае — удобный инструмент напомнить о себе. И не более того.

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

БЛИЦ-ИНТЕРВЬЮ

Напомнить о себе



Виктория ЕСАУЛЕНКО, директор по маркетингу ЮФ «Астерс»

— Что можно и чего нельзя делать в социальных сетях?

— В соцсетях можно делать все, что позволяет воз-

можности и опции той или иной соцсети. Нужно просто всегда отдавать себе отчет о возможных последствиях. Если юрист фирмы в своем аккаунте публикует открытые фотографии с вечеринки или пляжей, он должен полностью осознавать, что это может повлечь за собой определенные выводы как со стороны руководства и существующих клиентов, так и со стороны перспективных клиентов и работодателей. Если говорить о страничках брендов, не стоит публиковать на них фотографии с закрытых корпоративных мероприятий. По большому счету я вообще не считаю, что фирмам B2B, например, нужны собственные бренд-аккаунты в соцсетях. Странички партнеров могут стать инструментами корпоративного продвижения.

— Что выбрать: Facebook, Google+, LinkedIn или все сразу?

— Facebook хорош для продвижения и популяризации личностей на фирме, социальной активности и мероприятий. LinkedIn — для создания тематических групп и поиска зарубежных контактов. Google+, как и Twitter, пока еще не особо популярны у нас в стране, поэтому я бы не стала на них тратить время вообще. Зато могу порекомендовать создать страничку в ВКонтакте, если у фирмы есть какие-то стипендиальные программы или программы по стажировкам, потому что именно там «живут» все наши студенты.

— Как добиться того, чтобы страничку читали, а не «фанатили»?

— Самое модное слово в маркетинге сейчас «контент», то есть наполнение. Поэтому добиться того, чтобы личные или корпоративные странички были прочитаны и кнопка «report spam» не нажата, достаточно легко — всего лишь написать интересный, актуальный и востребованный контент. А это уже требует определенных знаний, опыта и профессионализма.

— Можно ли сегодня обойтись без соцсетей в продвижении компании?

— Обойтись без соцсетей в разработке и осуществлении общей стратегии продвижения, конечно, можно, но зачем упускать возможность напомнить о фирме в онлайн-мире? Это хорошие современные инструменты продвижения, почему бы ими не воспользоваться?

МНЕНИЯ

Программа, которая работает



Екатерина УГОЛКО, старший консультант Legal Marketing Solutions

Бытует мнение, что чем больше маркетинговых инструментов содержит программа лояльности, тем она лучше и эффективнее. В итоге получается коробка с различными приниками либо набор погремешек, с помощью которых компания хочет быть максимально хорошей, выглядеть «мягкой и пушистой» в глазах своего клиента. Но, как известно, от приников толстеют, а роль погремешек — всего лишь успокоить капризное дитя.

Рассмотрим на примере некой юридической компании «Партнер и Партнер» три основных правила формирования эффективной программы лояльности.

Во-первых, необходимо определить лояльного клиента своей компании.

Например, лояльный клиент ЮК «Партнер и Партнер»:

— доверяет компании и ее сотрудникам по всем юридическим вопросам;

— доверяет компании и ее сотрудникам настолько, что автоматически набирает номер телефона компании в случае возникновения любого юридического вопроса;

— доверяет компании настолько, что стоимость услуг не является основным критерием сотрудничества.

В данном случае лояльным клиентом компания будет считать того, кто доверяет ей на 100 %.

Во-вторых, следует четко определить цель. Не нужно ожидать, что все клиенты, получая раз в месяц принык, а два раза в месяц — тьюлский принык, отныне будут сопровождать компанию «и в горе, и в радости». Говорить о доверии и лояльности можно только, когда клиент разделяет ценности фирмы, а она разделяет ценности клиента. Поэтому целью программы лояльности может быть, к примеру, увеличение количества лояльных клиентов (скажем, на 5 % в год), которые доверяют компании на 100 % и разделяют ее цен-

рая постоянно внедряет IT-новшества, стимулирующие привлечение клиентов.

Например, хотелось бы отметить сервис, который рекламирует страничку в Facebook в зависимости от того, какие сайты посещал потенциальный клиент или какие запросы отображался в его поисковике. Соответственно, если потенциальный клиент искал юридические услуги, был на сайте компании, на его страничке будет отображаться реклама юриста, что в свою очередь теоретически должно «привести» нового клиента.

Эра добавления сайта в закладки отошла в прошлое, теперь целевая аудитория получает все необходимые новости юридической фирмы через соцсеть. В таком разрезе Facebook незаменим — вся информация, которую генерирует юрфирма, отображается в новостной ленте клиента.

УПРАВЛЕНИЕ РЕПУТАЦИЕЙ

Подточить репутацию

Уделяя должное внимание собственной репутации, компания будет увереннее двигаться в нужном ей направлении

Рита РОЗЕН • Специально для «Юридической практики»



Репутация представляет собой совокупность субъективных мнений, которая формируется по мере поступления информации. Часто на мнение влияют те, кто имеет достаточно опосредованное отношение к предмету. Потенциальный клиент прежде чем решить, иметь ли дело с той или иной юридической фирмой, проводит сбор информации и составляет собственное мнение о фирме, черпая сведения не только из официальных источников, но по возможности прислушиваясь к рекомендациям тех, кому доверяет.

Работа над репутацией

Предварительное мнение и ожидания о сотрудничестве формируются задолго до встречи с представителями фирмы. Таким образом, оценка отдельного человека или социальной группы может повлиять на приток новых клиентов и дальнейшее развитие бизнеса. Нередко потенциальный клиент рассматривает такое сформировавшееся субъективное отношение как единственно верное и правильное. В сфере продаж укоренилось мнение, что в большинстве случаев, когда женщина пришла в магазин с подружкой, которая посоветует, что лучше всего ей подойдет, то никакие иные доводы не будут иметь для нее значение. Реклама и призыв продавца «вы в нем как куколка» сразу меркнут при неодобрительном взгляде подружки.

Репутацию нельзя отделить от сотрудников, партнеров, клиентов, подрядчиков, собственников. Как и над отношениями,

над репутацией надо работать. Если руководство компании не думает о собственной репутации, она либо созреет сама по себе, либо помогут конкуренты. Когда нарушается связь хотя бы с одним звеном из этой цепочки, может пострадать репутация в целом. Таким образом, если заботиться о качестве работы со всеми, с кем поддерживаете деловые отношения, вы заботитесь о собственной репутации.

Если репутация фирмы хуже, чем на самом деле, тогда ее представителям придется столкнуться с предвзятым отношением. Чтобы не работать над исправлением ситуации, нужно работать над репутацией.

Первостепенное значение в формировании репутации играет руководитель. Он оказывает влияние на подчиненных: формирует корпоративную культуру, коммуникационную политику, этику отношений с клиентами. Причем важно не количество разработанных политик и написанных правил поведения, а личный пример руководителя. Важно всегда соблюдать элементарные правила этики отношений, такие как оперативный ответ на запрос по электронной почте или телефонный звонок, вежливое обращение с любым собеседником, отсутствие ошибок в документах — эти и другие, на первый взгляд, «мелочи» оставляют положительный

отпечаток в отношениях. Любая деталь может иметь решающее значение, так как при выборе юридического партнера потенциальный клиент внимательно присматривается, стараясь найти ответ на собственный вопрос: удобно ли будет ему с вами работать?

Во многих компаниях за управление репутацией отвечают PR- или HR-менеджеры, а в некоторых крупных корпора-



Некоторые могут намеренно создавать скандалы, чтобы получить любую возможность прославиться за счет более сильного бренда

циях существует должность менеджера по репутации. Благодаря современным технологиям информация распространяется с молниеносной скоростью, и часто совершенно незнакомые люди могут удивить своей «сведомленностью».

Правила добросовестности

К сожалению, не всегда в конкурентной борьбе люди ведут себя этично и добросовестно, что может причинить вред деловой репутации. На практике очень важно не вступать в скандалы, разбирательства, затяжные «расследования» и т.п. Некоторые могут намеренно создавать скандалы, чтобы получить любую возможность прославиться за счет более сильного бренда. Нападки фирм, о которых никто ранее не слышал, должны быть проигнорированы. Не стоит тратить время и повышать стоимость чужого бренда за собственный счет. Тем более важно не вступать в разбирательства в социальных

сетях, блогах, форумах — чужих площадках, на которых действуют свои правила игры.

На мой взгляд, понятие «антикризисные коммуникации» было придумано агентствами, желающими заработать на данном виде услуг — именно они настойчиво предлагают отстаивать позиции, доказывать правоту и бороться до конца. Читателям же и тем, кто следил за развитием событий в определенный момент, надоест вникать в детали, и они решат, что оба участвующих в разборках не правы. В определенных случаях, безусловно, нужно изложить свою позицию, но далеко не всегда стоит ввязываться в долгоиграющие разбирательства. Читателя, как правило, интересуют собственные проблемы, поэтому, перекрыв «шум» качественно-полезной для целевой аудитории информацией, можно выйти победителем из сложной ситуации.

На практике могут быть ситуации, когда бороться за репутацию нужно из-за действий оппонентов, которые пытаются нанести серьезный ущерб бизнесу. В таком случае необходима тщательно продуманная коммуникационная стратегия, публикации в СМИ, пресс-конференции, то есть использование всех возможных каналов коммуникации с целью наилучшего и наиболее точного донесения сообщений и успешного разрешения ситуации.

«Достаточно делать несколько вещей правильно, чем много — неправильно» (У. Баффет)

В процессе управления репутацией может быть задействовано много различных инструментов, таких как проведение имиджевых мероприятий, спонсорство, кобрендинг, благотворительность, КСО, пиар и реклама, онлайн-проекты и многое другое. Инструменты для построения репутации каждый руководитель должен выбрать самостоятельно, не заимствуя у каждого конкурента понемногу, а систематически используя те инструменты, которые наиболее подходят и удобны данной фирме для создания собственного узнаваемого стиля. Важно придерживаться систематического подхода при построении репутации, а не брать количеством.

Секрет состоит не в уникальном наборе инструментов и замысловатом их применении для создания успешного имиджа на рынке — секрет в том, чтобы ни один из факторов не уничтожил созданный годами имидж в считанные секунды.

РОЗЕН Рита — директор по развитию бизнеса и PR ЮФ «Ильинев и Партнеры», г. Киев

КОММЕНТАРИЙ

Антикризисный пиар



Анастасия МАКСИМЧУК, PR-менеджер МЮФ Integrites

Антикризисный пиар — принятая мировая практика для компаний. Руководствуясь принципом «кто предупрежден, тот вооружен», PR-департаменты компаний совместно с их топ-менеджерами разрабатывают превентивные меры по предотвращению кризиса и комплексные программы, направленные на управление кризисной ситуацией в случае ее возникновения, выходом из нее и работой с посткризисными последствиями. Подобные программы призваны защитить репутацию компании, которая, по оценкам экспертов, может составлять до 85 % ее рыночной стоимости.

На украинском рынке профессиональных услуг (в том числе юридических) технологии антикризисных коммуникаций активно используются не так давно и зачастую не достаточно эффективно. Это связано, в первую очередь, с закрытостью клиентов, особенно в лице крупных компаний, которые, в отличие от потребителей товаров FMCG, HoReCa или, скажем, банковских и финансовых услуг, не так открыты (в силу конфиденциальности) могут обсуждать полученные услуги. К тому же в украинском Интернете недостаточное количество юриди-

ческих сетевых сообществ, на которых можно оставить свой feedback.

На старте разработки антикризисных коммуникаций стоит начать с аналитического исследования, которое позволит диагностировать потенциальные проблемы, характерные как для отрасли, так и для экономики страны в целом. На этом этапе, как правило, принимаются во внимание кризисы, классифицированные еще Сэмом Блэком как «известно неизвестное», то есть потенциально проблемные вопросы, так или иначе прогнозируемые и известные. К общераспространенным причинам возникновения кризиса в юридических фирмах можно отнести качество предоставленных услуг, несоблюдение юридической этики (code of conduct), смену партнерского состава, закрытие региональных офисов (для международных фирм). Очертив для себя типичные проблемы, переходим к формированию методов антикризисного реагирования: какого характера и содержания должны быть сообщения в СМИ, для клиентов, для сотрудников. В случае наступления кризиса, в первую очередь, нужно понять, кого он коснулся, затем сформулировать официальную позицию фирмы и транслировать ее через все доступные и наиболее подходящие в конкретной ситуации источники: СМИ, социальные сети, пресс-конференции и т.д. Нужно помнить, что стратегия отрицания произошедшего не всегда приемлема в кризисных ситуациях. Иногда лучше признать проблему и сообщить своим клиентам, юридическому рынку о готовности фирмы решить ее.

Legal Marketing Solutions

СТРАТЕГИЯ И МАРКЕТИНГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА И ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ (CRM)

PR И РАБОТА СО СМИ

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

+380 44 279 2938
info@legmark.com.ua
www.legmark.com.ua

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Ценное образование

Умелое внедрение маркетинговых технологий позволит юридической компании устанавливать высокие цены на свои услуги

← с. 19 Это. Мы можем догадываться, но точную сумму, которую клиент готов платить за услугу, мы не можем знать.

Метод второй. Продавец ценностью

Классическое утверждение в маркетинге гласит: «Никому не нужны сверла, всем нужны дырки». Так же и клиентам нужны ценности, которые вы предоставляете при оказании услуги. Доверие вам свое дело, клиент получает покой, экономию времени, уверенность в результате и другие преимущества.

Расскажу пример из нашей практики. В г. Красноярске стояла задача увеличения продаж абонентского обслуживания в юридической компании. Мы подготовили буклеты и презентации, наглядно демонстрирующие, как наш юридический аутсорсинг экономит предпринимателям до 11 000 долл. США. Провели аналогию с поездками в Таиланд. Одновременно повысили стоимость услуг на 15 %. В итоге мы разговаривали с потенциальным клиентом на понятном ему языке: «Закажешь у нас аутсорсинг — сэкономишь за год на три отпуска в Таиланде». Как результат продажи увеличились на 30 %.

Метод третий. Работа над известностью

Известность продает. Чем более вы известны среди своей аудитории, тем легче и дороже можете продать свои услуги. Поставьте себе цель опубликовать в течение года 12 статей в СМИ плюс найдите возможность дать 12 интервью. Поверьте, после этого ваша известность выйдет на новый уровень.

Метод четвертый. Сделайте услугу уникальной

Чем более уникальна услуга, тем дороже ее можно продать. Для того чтобы сделать услугу уникальной, проанализируйте рынок и узнайте, что делают ваши коллеги. Подумайте над тем, что можете предложить со своей стороны, добавив дополнительную ценности вашей услуге.

Пример: многие юридические фирмы предлагают такую услугу, как регистрация ООО. В Казани мы сделали следующее — ввели понятие открытия бизнеса «под ключ». Вместе с регистрацией предложили клиентам разработку трех стандартных договоров. Фактически объединили две услуги в одну. Подобный ход позволил нам поднять цены на 50 %.

Метод пятый. Доплата за срочность

Как вы знаете, бывают клиенты, которым услуга должна быть оказана «еще вчера». Отлично! За срочное обслуживание введите надбавку 20 % к стоимости услуги. При этом клиенту объясните, что срочное

дело требует индивидуального подхода, из-за чего придется немножко «отодвинуть» дела других клиентов. Клиенты просто обожают, когда из-за них хотя бы на словах «динамят» остальных.

Метод шестой. Доплата за работу с управляющим партнером

Вы являетесь руководителем, но в то же время все еще практикующий юрист? За работу с управляющим партнером нужно

Метод девятый. Вводим VIP-предложение

Метод заключается в следующем: вводим в нашу услугу, например, по рас-



Меньшее количество дел при высоких гонорах дает возможность повысить качество работы

доплачивать! Сколько? Минимум 30—50 %! Клиенту это понятно! Для него вы самый опытный волк в команде, и за этот опыт он готов доплачивать.

Метод седьмой. Вводим в наших услугах опции

Если вы сталкивались с покупкой машины, то следующая ситуация будет вам знакома. Когда смотрите цену в прайсе, она достаточно приемлемая. Но тут маркетингологи приготовили сюрприз в виде «опций»! Выбираете одну, другая вроде бы тоже нужна, да и эту хотелось бы. В итоге вас «развели» на сумму, которая на 20—30 % превышает начальную!

Предлагаю внедрить такой принцип в вашу практику. Работаете с клиентом крупнее — плюс 10 % к стандартному прайсу! Готовы на аутсорсинг консультировать и по личным, и по производственным вопросам — плюс 15 % к стоимости контракта!

Метод восьмой. Используем речовки

На практике мы столкнулись с тем, что многие юридические фирмы упускают свои продажи по одной простой причине — просто не предлагают клиенту купить.

Вы были в «МакДональдсе»? При покупке вам всегда предлагают: «Пирожок возьмете?». Простой вопрос, но позволяет значительно увеличить продажи компании. Такой прием называется речовкой. Речовка — это стандартная фраза, которую используют, чтобы предложить клиенту купить дополнительную услугу.

торжению брака, VIP-пакет стоимостью 10 000 долл. США. Когда клиент спрашивает, сколько у нас стоит сопровождение бракоразводного процесса, сначала рассказываем об услуге «VIP», после — об услуге «Стандарт» стоимостью 2000 долл. США. Правда же, что после «VIP» «Стандарт» кажется уже и недорогим? Самое удивительное, что примерно каждый десятый покупает услугу по VIP-тарифу. В общем, принцип вы поняли.

Вместо заключения

От профессионалов я часто слышу, что прибавка 10 % к стоимости услуг (или скидка в том же объеме) — мелочи, на которые не стоит обращать внимания.

Давайте немножко посчитаем. Допустим, вы продаете свою услугу по 100 долл. США, себестоимость услуги — 30 долл. США, итого ваша прибыль составляет 70 долл. США. Что произойдет, если поднять цену на 10 %? Правильно, вы будете продавать вашу услугу по 110 долл. США и ваша прибыль составит 80 долл. США, то есть возрастет уже на 14 %.

Это только с одного приема! А вы можете применить 2-3 приема сходу, поднимая прибыль на 30—40 % без затрат. Главный вывод такой: поняв, как клиенты воспринимают установленные цены, и внедрив несколько вышеописанных приемов, вы сможете в итоге увеличить свою прибыль на 100 % и более!

ЗАСУХИН Дмитрий — юридический маркетолог, г. Москва (РФ)

МНЕНИЕ

Ценить себя



Алексей ИВАНОВ, управляющий партнер АК «Коннов и Созановский»

На мой взгляд, высокие гонорары — прежде всего умение продать продукт/сервис, который предоставляет юристом. Нужно позволить себе иметь высокие гонорары — это во многом внутреннее состояние юриста, продающего услуги, предоставляющего сервис. Нужно научиться ценить себя и свои знания в отношениях с клиентами.

Однако повышение гонорара связано еще с конъюнктурой рынка и уникальностью услуги для клиента и его интересов.

Является ли цена мерилом качества юридических услуг? Безусловно, нет. Так как для одного клиента качество — это одни аспекты, для другого — совсем иной набор характеристик. Я не имею в виду безграмотность или непрофессионализм. И в данном случае существенную роль играет, насколько комфортно и защищено себя чувствует клиент, приобретая юридические услуги. Так, работая с одним юристом, клиент может быть доволен и готов платить существенные гонорары, и в то же время за подобный сервис от другого юриста он не захочет платить больше.

Сдельное предложение

Заключению сделки с потенциальным клиентом способствует работа по построению эффективной системы продаж

← с. 19 назначением встреч, а партнер — работать с потенциальными клиентами и заключать сделки. Менеджером, работающим в одиночку, обычно не хватает информации о компании и партнерах, а партнерам — первичной работы с потенциальными клиентами.

Очень важно, чтобы менеджер был в курсе истории компании, хода проектов, досконально знал возможности и опыт партнеров. Последние могут облегчить работу менеджером, если будут передавать необходимую информацию о контактных лицах.

Построение системы продаж можно условно разделить на три стадии: подготовка базы данных и сбор информации, первоначальный контакт, заключение сделки.

Сбор информации

Обычно компании используют два вида баз данных: таблицы в Excel и CRM-системы. В Таблице 1 приведены сравнения ключевых возможностей, необходимых для работы.

Большинство компаний рано или поздно проходят путь от ведения базы данных в Excel к CRM-системе. При этом не стоит считать количество контактов главным фактором перехода к CRM-системам — это элементарное требование учета взаимоотношений с клиентами. Среди наиболее полезных функций CRM-систем — возможность привязки данных к задачам и письмам, учет работ по отношению к воронке продаж и возможность удаленного контроля работы менеджера, а также привязка к системе телефонии.

В то же время необходимость в CRM-системе отсутствует в случае, если в компании работает единственный партнер, который самостоятельно отвечает за продажи.

Вся сложность перехода к CRM-системе обычно заключается в нежелании сотрудников работать по-новому. Снижение скорости работы с базой данных (теперь нужно заполнять намного больше ячеек) стоит расценивать как инвестиции: чем больше данных накапливается, тем легче будет работать с клиентами. Приведу пример данных, которые могли бы содержаться на одно контактное лицо в CRM-системе:

АО «СтройМонтаж» (дочерняя компания АО «МегаСтрой»), Быстров Евгений Викторович, начальник юридического департамента, +7 495 555 5555, +7 921 555 5555, bystrov@sm.com, 1 января 1965 года. Другие должности: ранее работал в АО «СтройСити» начальником юридического департамента. Примечания: член гольф-клуба и активный яхтсмен. Задачи: встреча 12 декабря с управляющим партнером. Письма: подтверждение встречи, информация о компании.

Обычно для того, чтобы начать сбор информации, менеджеру по продажам достаточно названия компании. Для формирования базы данных можно вести поиск в государственных реестрах (юридических лиц, налогоплательщиков, лицензиатов, ВЭД и др.), среди членов ассоциаций, участников профильных мероприятий, в новостях и пресс-релизах. Зная название компании, не составит особого труда получить остальную информацию из открытых источников и с помощью одного-двух звонков.

Далее следует остановиться на вопросе формирования воронки продаж. В самом простом виде можно поставить следующие задачи: количество новых компаний, прямых контактов, встреч, новых клиентов. В зависимости от специфики работы фирмы от одного менеджера можно ожидать около 25 новых компаний, 20 пря-

мых контактов, 5 встреч и 1-2 клиентов. Напомню, что встречи с клиентами лучше проводить партнерам.

Стандартные сложности при первом контакте с представителями

потенциальных клиентов — поиск лиц, принимающих решение (начальник юридического департамента, финансовый директор, первый руководитель) и мотивировка встречи. В первом случае достаточно просто научиться «проходить» секретарей и сотрудников и собирать информацию: либо по частям у разных сотрудников, либо связываться непосредственно с контактным лицом и получать данные. Для назначения первой встречи поможет любая информация о ходе дел компании, профессиональных интересах контактного лица, наличии проектов, схожих с вопросами в деятельности компании.

В продажах существует правило семи касаний: потенциальный клиент может отказываться от встречи, но это не должно останавливать менеджера от повторного контакта. Настойчивость — обязательное условие в работе менеджера.

Также следует отметить, что вознаграждение менеджера необходимо привязать напрямую к результатам выполнения воронки продаж.

даж — небольшая фиксированная зарплата и бонусы за выполнение плана. Таким образом, процесс построения системы продаж в юридической фирме можно отобразить следующей цепочкой действий:

Улучшение продукта — Промо-материалы — Формирование БД — Первоначальный контакт — Встреча с партнером.

Встреча партнера с представителем компании потенциального клиента будет успешной в случае, если удалось:

1) узнать, какие юридические вопросы будут у компании в течение года; 2) рассказать о своем опыте в отрасли и применимых практиках; 3) получить небольшой заказ или проверочное задание. Главное — не потерять контакт: закончить встречу с конкретным видением дальнейших действий.

СЕК Сергей — директор ТОО Lincoln Brown, консультант по юридическому маркетингу, г. Алматы (Казахстан)



Потенциальный клиент может отказываться от встречи, но это не должно останавливать менеджера от повторного контакта

Правила поведения

Устранение ошибок при общении с прессой позволит юридической компании проявлять более эффективную медиа-активность на рынке

Ольга БИНДА • Специально для «Юридической практики»



Общение со СМИ предполагает предоставление не только эксклюзивной, но иногда и конфиденциальной информации

Сегодня, когда большинство юридических компаний сделали шаг к открытости рынка и пытаются выйти на новый уровень общения со СМИ, журналистам и юристам необходимо воспитывать культуру взаимоотношений. Прежде всего следует помнить, что информационное пространство — это область общей профессиональной ответственности журналистов и специалистов по PR.

Отношения с прессой являются важнейшей составляющей PR. Их лучше всего строить на доверительных началах. Прессе нужно сообщать как можно больше информации, даже сведения конфиденциального характера, а затем оговаривать, какие моменты нельзя публиковать и почему. Целесообразно культивировать взвешенное отношение к комментариям в СМИ, учитывая следующие ошибки.

1. Отсутствие уважения к дедлайнам. У каждого издания свои крайние сроки. Срывая чужие дедлайны, вы автоматически

лишаетесь права требовать соблюдения своих дедлайнов. Дорога ложка к обеду!

2. Фонтан идей. Журналисту нужен источник информации. Ключевое слово здесь — «информация». Краткость — сестра таланта.

3. Повторение информации. Журналисты — очень занятые люди, и ваша компания не единственная, кто заваливает их сообщениями. Эксклюзив — всему голова.

4. Постоянная переадресация. Экономьте чужое время: если комментаторов из-за занятости по проектам не нашлось в первые десять минут, не нужно оттягивать отрицательный ответ. Иногда «нет» — это ответ!

5. Отсутствие собственного лояльного пула журналистов, отсутствие профильного пула. Рассеивание информации и неразборчивость в связях со СМИ приводят к недоверию к экспертам компании. Скажи мне, кто твой друг!

СМИ являются сильным каналом воздействия на формирование общественного мнения и экспертного имиджа юристов. Умение выстраивать эффективное взаимодействие с профильными и деловыми СМИ — важный инструмент информационной активности любой компании.

Управление информационными потоками должно происходить на профессиональном уровне, чтобы получить максимально эффективное освещение в средствах массовой информации.

Правильное взаимодействие со СМИ включает в себя следующие направления:

- формирование лояльного пула журналистов деловых и профильных СМИ;
- создание пресс-кита компании, пресс-карты, включающей в себя описание деятельности компании (основных практик), профайлы спикеров (партнеров), прямые контакты ответственных спикеров;
- формирование и грамотное оформление информационного повода: подготовка и регулярное распространение в

СМИ информационных материалов (презентаций, статистических исследований, эксклюзивной аналитики и т.д.);

— проведение пресс-конференций и пресс-туров в компанию, личные знакомства с журналистами.

Несколько простых правил взаимодействия с журналистами:

1. Отправляйте материалы в те СМИ и тем журналистам, которым это действительно интересно. «Аналитики» и «новостийщики» принимают различные по формату и сообщениям материалы. Бейте точно в цель!

2. Не делайте общих рассылок. Проанализируйте список СМИ, мотивируйте выбор каждого из них.

МНЕНИЕ

Всегда на связи!



Дарья СВАТКОВА, PR-менеджер ЮФ «Прагмун»

Все чаще стали появляться публикации на тему «Как вести себя PR-менеджером со СМИ и чем довольны журналисты в известной работе с пресс-службами». Редакторы изданий указывают на все маломальские недостатки «пиарщиков». Само собой, сложно согласиться со всеми критическими замечаниями, но ведь и дыма без огня не бывает. Поэтому для того, чтобы приблизиться к образу идеального PR-менеджера, по мнению представителей СМИ, нужно помнить ряд правил. Одно из наиболее важных — быть всегда на связи.

Если почтовый ящик переполнен непрочитанными письмами от журналистов, а в телефоне — список непринятых вызовов за два дня, не стоит радоваться, это не популярность, а наоборот, первые

3. Выбирайте время для рассылки. Если вы готовите статью для аналитика, выпускающего материал в ближайший четверг, не стучитесь к нему в четверг утром с материалом, который будет актуальным через два месяца.

4. Не делайте ошибки в именах адресатов.

5. Не распространяйте «вчерашний» материал.

6. Уважайте чужой труд. При рассылке пресс-релиза по e-mail рекомендуется учесть следующие моменты:

— самая важная информация должна находиться в теме письма и в тех абзацах, которые будут видны в «теле» письма;

— перед текстом пресс-релиза в «теле» письма рекомендуется сделать пометку «Информация для СМИ» или «Пресс-релиз»;

— в «теле» письма необходимо разместить текст или краткую аннотацию. Следует помнить, что он может отразиться в нечитаемой кодировке. Поэтому и тема письма, и название вложенного файла должно давать общее представление о теме пресс-релиза;

— есть смысл вставлять пресс-релиз в «теле» письма, однако следует и прикреплять вложенные файлы с пресс-релизом — в любом серьезном издании есть антивирусные программы, которые проверяют почту на возможные вирусы. Если пресс-релиз покажется интересным, его обязательно прочтут;

— по возможности следует отправлять именные письма. Если список получателей пресс-релизов слишком велик, следует при отправлении пресс-релиза на остальные адреса убедиться, что в поле «Кому» стоят «скрытые копии» и получатели не увидят всего списка адресатов.

Напоследок — рекомендации по стратегии распространения пресс-релизов. Желательно, чтобы юридическая компания выстраивала свою медиа-активность в двух направлениях: информационное сопровождение деятельности компании и информационное сопровождение проектов.

Исходя из общей программы продвижения компании, запросов и условий клиентов, степени открытости проектов и деятельности юристов в целом, нужно выстроить собственный медиа-путь. Не гнаться за информационными поводами, а создавать их блестящей юридической работой!

БИНДА Ольга — руководитель службы продвижения и развития Российского агентства правовой и судебной информации (РАПСИ), г. Москва (РФ)

шаги к потере интереса со стороны СМИ. Именно пресса помогает создавать в обществе необходимый образ вашей компании, показывает уровень профессионализма топ-менеджмента фирмы. Поэтому стоит очень внимательно относиться к звонкам и письмам журналистов, отвечая на все запросы, независимо от времени их поступления. Ведь из-за нескольких непринятых звонков и оставленных без ответа писем «аккулы пера» могут надолго закрыть дорогу компании в известные издания. Для этого нужно всегда быть на связи — секретари должны помнить, что все звонки от СМИ непременно перед-рессовываются пиар-менеджеру; журналистам необходимо предоставлять личные контакты (номер мобильного телефона, адрес личной электронной почты, Skype и иные возможные способы коммуникации), которые пиарщик привык проверять ежедневно.

При этом важно не забывать, что только уважение к чужой работе способно завоевать сердце любого журналиста. Последним, впрочем, тоже стоит помнить об этом правиле.

Таблица 1. Сравнительные возможности Excel и CRM-систем

Возможности	Excel	CRM-системы
Разделение клиентов по отраслям	+	+
Отдельные ячейки для контактных данных	+	+
Индивидуальные ячейки для конкретного клиента	+/-	+
Контроль работы менеджера	+/-	+
Аналитика работы отдела продаж	+/-	+
Одновременная совместная работа над базой данных	—	+
Привязка данных (в т.ч. к календарю, задачам, письмам)	—	+
Учет по отношению к воронке продаж	—	+
Привязка к системе телефонии (учет звонков)	—	+

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ «ЮП»

50 ведущих юридических департаментов Украины

Особенности работы юристов вертикально-интегрированных холдингов

Специфика работы патентного поверенного и особенности защиты авторских прав в онлайн-среде

Подлежит ли пересмотру судебное решение по вновь открывшимся обстоятельствам, если таковым является решение Европейского суда по правам человека

Особенности привлечения внешних юридических советников

Что сегодня включается в функционал юрслужбы

The definite legal guide for foreign businessmen in Ukraine!

The biggest deals, cases, legislative news, analytical materials, reports and comments of recognized experts

UKRAINIAN JOURNAL of BUSINESS LAW

SUBSCRIBE AT ANY POST OFFICE

SUBSCRIPTION CODE **08087**

TEL: +380 (44) 495 2727 | E-MAIL: editor@ujbl.info
 FAX: +380 (44) 495 2777 | WEB: www.ujbl.info