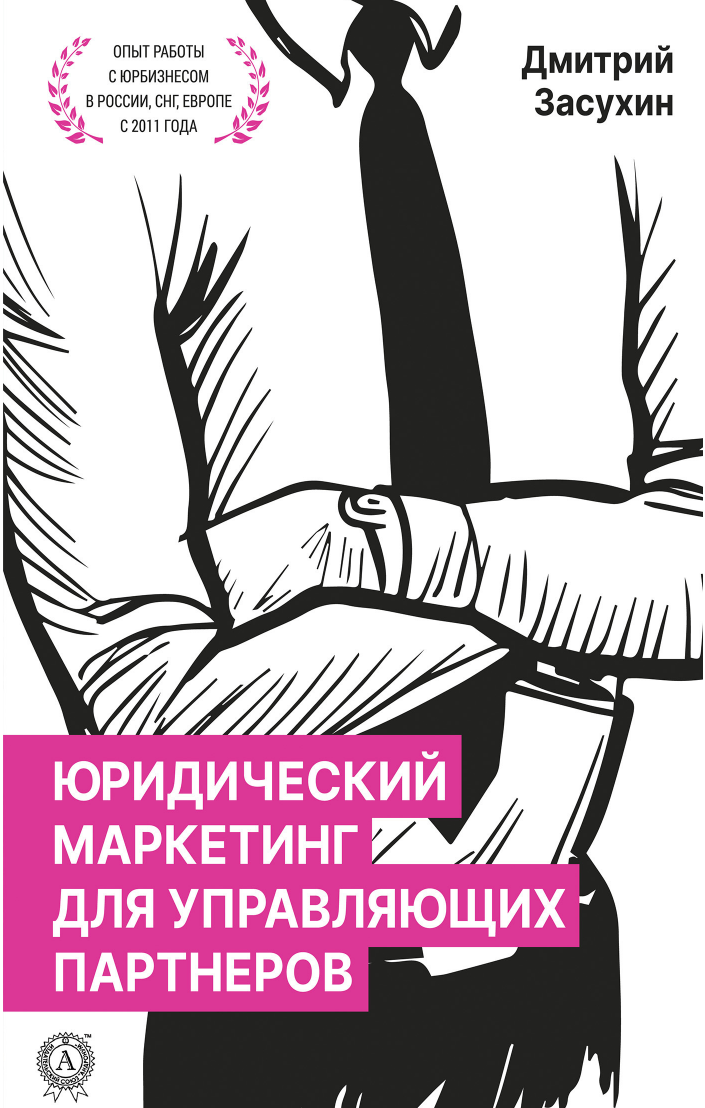


ОПЫТ РАБОТЫ
С ЮРБИЗНЕСОМ
В РОССИИ, СНГ, ЕВРОПЕ
С 2011 ГОДА

Дмитрий
Засухин



**ЮРИДИЧЕСКИЙ
МАРКЕТИНГ
ДЛЯ УПРАВЛЯЮЩИХ
ПАРТНЕРОВ**



Дмитрий Засухин

Юридический маркетинг для управляющих партнеров

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66561930

Мультимедийное издательство Стрельбицкого; Киев; 2021

ISBN 9780880011952

Аннотация

Книги Дмитрия Засухина очень затребованы в бизнес-среде, у студентов и юристов, повышающих квалификацию. Почему? Юридический маркетинг активно развивается во всех постсоветских странах. Все больше управляющих партнеров юридических фирм и адвокатских образований задумываются о внедрении комплексного маркетинга в свою практику. Но с чего начать руководителю юридической фирмы? На какие аспекты маркетинга обратить внимания? Эта книга написана для управляющих партнеров юридических фирм и позволит вам достаточно быстро и системно погрузиться в базовые аспекты юридического маркетинга.

Содержание

Часть 1. Немного теории	4
1. Введение	4
1.1. Значение маркетинга для юридического бизнеса	4
1.2. Самодиагностика. На каком этапе развития маркетинга вы находитесь?	6
1.2.1. «Маркетинга нет»	7
1.2.2. Маркетинг в зачаточном состоянии или «в поисках фишкинга»	9
2. Стратегия маркетинга юридической фирмы	14
2.1. Убеждения, мешающие построению стратегии	16
2.2. Ваши роли в компании	17
2.3. Стратегическое видение вашей компании	20
2.4. Стратегические цели компании	25
Конец ознакомительного фрагмента.	31

Дмитрий Засухин ЮРИДИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ ДЛЯ УПРАВЛЯЮЩИХ ПАРТНЕРОВ

Часть 1. Немного теории

1. Введение

1.1. Значение маркетинга для юридического бизнеса

Зачем вообще нужен маркетинг юридической компании? Можно ли без него обойтись? Меня, как маркетолога, очень часто спрашивают об этом юристы и адвокаты.

Давайте говорить прямо, маркетинг вам нужен не всегда. Если у вас есть надежные способы получения клиентов, например, коррупционная составляющая или обширные дело-

вые связи, то маркетинг вам совсем не нужен. В таком случае маркетинг, скорее всего, будет отнимать у вас силу и даже где-то раздражать, так как будет поставлять вам совсем не тех клиентов, к которым вы привыкли. В вышеописанных методах получения клиентов все хорошо, кроме вашей чудовищной зависимости от конкретных людей. Иногда это 1-2-3 человека, кто поставляет вам клиентов и от кого целиком зависит ваша практика.

Кому же маркетинг нужен? Если вы работаете на открытом рынке и у вас нет сладких способов получения клиентов, то маркетинг для вас. Ключевое преимущество, которое даст маркетинг вашему юридическому бизнесу, – это стабильность. Я бы сравнил хорошо развитый маркетинг в юридической компании с крепко развитой мускулатурой у человека. С какой бы задачей вы не столкнулись в бытовой жизни, ваши мускулы вам будут помогать. Так же и с маркетингом. Если вы четко знаете, как привлекать клиентов, вам становится легче проходить любые бизнес-штормы.

Говоря конкретнее, хороший маркетинг даст вашей юридической компании профицит клиентов, который позволит вам:

1. Выбирать более интересные дела. А я уверен, что в любом бизнесе профессиональных услуг крайне важно работать именно с лучшими клиентами.

2. Избыточное количество клиентов дает вам деньги. Я думаю, вы не будете спорить, что достаточное количе-

ство денег в кассе позволяет вам вести свой бизнес более прогнозируемо.

3. Вы можете освободить свое время. Я слышу от многих управляющих партнеров: «Я начал вникать в маркетинг, чтобы мои сотрудники тоже могли приносить пользу и привлекать клиентов».

Не секрет, что на сегодняшний день во многих российских юридических фирмах управляющий партнер – это некоторый волк-кормилец. Все привлечение и удержание ключевых клиентов строится на вашей харизме. И если завтра вы перестанете приносить «добычу» в свою компанию, она просто может прекратить свою работу. Ведя переговоры с вами, я иногда чувствую, что именно это является основной мотивацией для построения маркетинговых бизнес-процессов.

1.2. Самодиагностика. На каком этапе развития маркетинга вы находитесь?

Ниже я предлагаю вам провести аудит вашей системы маркетинга. Я опишу вам три агрегатных состояния системы маркетинга, которые чаще всего наблюдаю в юридических фирмах. Прочитайте описание каждого этапа. Посмотрите на ключевые шаги, которые вам придется сделать, чтобы на каждом этапе начать поступательные движения вверх.

1.2.1. «Маркетинга нет»

Что есть сейчас? Клиенты есть или их очень мало. Все они были привлечены на ваших личных контактах. Поступление новых клиентов очень ограничено. Вы практически не можете отследить и интенсифицировать поступление новых клиентов в практику. Все работает на «сарафанном радио», и вы практически никак не можете на него влиять.

В чем основная сложность этапа? Ключевая проблема этого этапа состоит в том, что чаще всего вы не верите в маркетинг. «Раньше же как-то жили», «в юридическом бизнесе работают только рекомендации», «вон у меня друзья так работают», «каковы гарантии, что я верну свои деньги, вложенные в маркетинг?», как правило, именно с таких фраз начинается обсуждение маркетинговой стратегии компании.

Вторая ключевая сложность полностью противоположна. Я бы ее назвал «жареный петух». Вы резко «поверили в маркетинг» и как в известной поговорке, вы стремитесь жадно и быстро наверстать упущенное, потратив деньги на маркетинг. Вам кажется, что маркетинг можно «просто купить».

Что делать на этом этапе? Если в моем скудном описании вы узнали себя, то постарайтесь не торопиться. В этой стадии вот уж точно «поспешись – людей насмешишь». Ключевое, что вам нужно сейчас сделать – это сформировать максимально реалистичный взгляд на маркетинг, а также за-

ложить некоторую стратегию построения маркетинга в вашей юридической компании. Рассмотрим эти вопросы детальнее.

Начну с формирования реалистичного подхода. Во-первых, нужно понять, что маркетинг не принесет вам быстрых результатов. Тут, как в спорте, нельзя 10 лет лежать на диване, а потом за 2 месяца стать чемпионом. Вроде все логично, но на практике с этим очень сложно смириться, очень хочется получить результаты быстро.

Во-вторых, нужно понимать, что от маркетологов нельзя откупиться. Нельзя просто нанять маркетолога, заплатить ему денег и чтобы он построил маркетинг за вас. Я всегда говорю своим партнерам: «Это ваш бизнес. Он ваш ребенок. Мы не можем определять судьбу вашего ребенка без вашего активного участия». На этом этапе вам необходимо понять, что привлечение клиентов слишком важная функция, чтобы не обращать на нее внимание. По факту успеха достигают те управляющие партнеры, кто активно впитывает и вникает в маркетинговые технологии в своем бизнесе.

Построение стратегии. В бизнесе в целом и в маркетинге очень важно представлять конечную цель. По каким критериям будем строить отдел маркетинга? Как мы поймем, что мы на верном пути? Что первоочередное, а что может и подождать?

Неспроста мы эту книгу начнем с обсуждения стратегии. Стратегия – это некоторый GPS, который вам позволит со-

хранить затраченное на маркетинг время, деньги и силы.

Как маркетолог, я часто сталкиваюсь с вопросом: «Дмитрий, у меня есть 500-600-700 тыс. на маркетинг. Куда их потратить?». Я всегда отвечаю, что деньги нужно спрятать в сейф, а ключ отдать жене или партнеру. Так будет ценнее. Инвестиции в маркетинг без стратегии смогут испарить любую финансовую подушку безопасности.

Учиться, учиться и еще раз учиться. В психотерапии есть такой метод лечения, как когнитивная терапия. Говоря просто, человеку детально объясняют, что с ним происходит. Понимание позволяет легче вылечиться.

Примерно такой же когнитивной маркетинговой терапией вам придется заняться на этом этапе. Активно изучайте маркетинг, читайте про организацию процесса продаж. Все это позволит вам достаточно быстро «нахвататься». Помните, ваша задача не стать профессиональным маркетологом. Ваша задача – сформировать для себя и своего бизнеса четкую картину мира. Вы должны понимать, куда и как вы будете развивать свой маркетинг в будущем.

1.2.2. Маркетинг в зачаточном состоянии или «в поисках фишкинга»

Опишем с вами вторую стадию развития маркетинга в юридическом бизнесе. По моим наблюдениям, это самая массовая стадия в юридическом бизнесе на постсоветском

пространстве.

· **Что есть сейчас?**

Итак, у вас есть маркетинг. Как это определить? У вас есть каналы кроме сарафанного радио, которые приносят вам клиентов извне.

Есть некоторые фрагменты системы – сайт, выпущенный когда-то, какие-то созданные лендинги. На жестком диске компьютера валяются, созданные 4 года назад презентации. Ваш программист ведет кампанию в Яндекс. Директ, также вы оплачиваете фрилансеру 10 тыс. рублей в месяц за «движение сайта».

Вы жадно пытаетесь найти фишки в маркетинге, то есть некоторые технологические новинки, которые позволят вам сделать «рывок» в маркетинге. Бюджет на маркетинг не постоянен, и вы толком не знаете, куда вложить свои деньги: то ли в социальные сети, то ли в производство видео, то ли вообще стоит распространить листовки у метро. Раньше такой способ вам казался неплохим.

· **В чем основная сложность этапа?**

Все фрагментарно и неконтролируемо. Клиенты то приходят, то нет. Непонятно, как это все работает и как повысить эффективность процесса. Вам сложно понять стратегию развития своего бизнеса и маркетинга в частности. Вам хотелось бы знать, как развивать всю эту «кухню» в долгосрочной перспективе.

· **Что делать на этом этапе?**

На этом этапе вам уже не нужно себя убеждать в важности маркетинга. А вот над чем действительно стоит работать – это над стратегией и проработкой бизнес-процессов.

Какая стратегия у вашей юридической компании?

Ответьте детально на вопросы:

- Какой объем выручки?
- Кто клиенты?
- В каких регионах?
- Как вам поможет маркетинг осуществить задуманное?
- На каких инструментах стоит сфокусироваться?

Эти вопросы позволят вам более грамотно взглянуть на развитие маркетинговой функции своего бизнеса в среднесрочной перспективе.

Теперь о бизнес процессах. Разложите свой маркетинг на составляющие. Какие функции сейчас выполняются? Например, наполнение сайта, ведение соцсетей, работа с контекстной рекламой.

Какие есть KPI в этих процессах? Как вы осуществляете контроль? Ключевое – есть ли у вас маркетинговый бюджет? Как вы инвестируете в маркетинг?

Сейчас вам очень важно превратить свою маркетинговую функцию из мануфактуры в производство.

1.3.3. Внедрен бизнес-процесс маркетинга. Нужно прибавить обороты

Теперь мы с вами находимся на верхушке маркетингового айсберга в юридической фирме. Скажу по практике, по моим

оценкам, менее 5 % юридических фирм России и СНГ имеют развитую маркетинговую функцию в своем бизнесе.

· **Что есть сейчас?**

Самое главное – маркетинг приносит вам клиентов. Вы точно знаете, что ваши маркетинговые усилия окупаются. Вы понимаете, какие маркетинговые инструменты у вас работают, и вы знаете, как управлять ими. Скорее всего, у вас есть в компании свой менеджер по маркетингу, который избавляет вас от рутины. Вы сами неплохо разбираетесь в маркетинге, но помощь специалистов позволяет вам экономить время.

Важным критерием этапа является наличие маркетингового бюджета. Вы понимаете, куда вы инвестируете свои деньги, и осознаете, куда будете инвестировать в дальнейшем.

· **В чем основная сложность этапа?**

Основная сложность этапа состоит в том, что вам нужно найти лучших подрядчиков. Например, вы отлично понимаете, что хороший дизайн отлично скажется на продажах ваших услуг. Но где взять лучших дизайнеров, которые впишутся в ваш маркетинговый бюджет? Вы понимаете, что это процесс и им нужно заниматься.

Вы активно прививаете маркетинговое мышление. Вы думаете над тем, как воспитать спикеров в своей компании? Кого из коллег можно вывести из биллинга и поручить продажи?

· **Что делать на этом этапе?**

Ключевая рекомендация – искать классных подрядчиков и строить команду. Это позволит вам активно инвестировать в будущее своей компании?

Подведем итоги. Зачем понимать, на каком этапе развития маркетинга вы находитесь? Все просто, понимая, где вы сейчас, вам легче выстроить путь к новому этапу. Самое важное сейчас – не допустить самообмана, а трезво оценить уровень развития маркетинга в своей юридической компании.

2. Стратегия маркетинга юридической фирмы

Моя любимая пословица: «Не бывает попутного ветра кораблю, который не знает, куда плыть». Все бизнес книжки пишут: «Стройте стратегию!» Вроде бы все и логично. Чтобы выполнить долгосрочный проект, нам нужно точно понимать, какой именно проект мы хотели бы осуществить.

Но, как поется в песне: «Просто было на бумаге, да забыли про овраги». Очень часто, начиная очередной маркетинговый проект в юридической компании, я сталкиваюсь с тем, что у управляющего партнера отсутствует видение развития бизнеса.

Ситуация со стратегией усугубляется, если в компании есть партнеры. Я в таких случаях всегда провожу с партнерами стратегическую сессию. Рассаживаешь людей по разные стороны стола в переговорной и просишь написать каждого партнера «Какие цели мы должны достигнуть в ближайшие 3 года? Какие практики мы планируем открыть? Какие наши сильные конкурентные преимущества будут через 3 года?» Собираю ответы на бумажках, а потом начинаю публично зачитывать. И вот тут надо видеть лица партнеров, когда вы слушаете ответы своих коллег. Басня Крылова про щуку, лебедя и рака просто повторяется.

В адвокатуре ситуация со стратегией еще более удручаю-

щая. Буквально вчера мне один адвокат из Москвы заявил: «Да какие там 5 лет? В этой стране меня уже через год не будет. Мне нужны деньги сейчас и как можно больше. Я не хочу думать о стратегии». Самое грустное, что его подход не одинок. На мой взгляд, большинство адвокатов живет со стратегией «нам бы день простоять, да ночь продержаться». К чему приводит такой подход в адвокатуре? Ну, во-первых, владельцы юридических фирм даже не рассматривают адвокатов как конкурентов. А, во-вторых, чего греха таить, многие адвокаты просто выживают. Мне очень часто приходят жалостливые письма от адвокатов, где мне рассказывают о ничтожных заработках и о желании из-за этого уйти из профессии.

В этой части книги я хочу чтобы вы рассмотрели на практике, как строить стратегию. Что и как нужно делать, чтобы обрести четкое видение будущего вашей компании. Но перед тем, как мы непосредственно с вами начнем обсуждать детали стратегического маркетинга, я хотел бы обсудить с вами, почему у вас чаще всего не получается эту самую стратегию построить. Почему важно начать с этого? Есть хорошая поговорка: «У человека, у которого в руках молоток, любая проблема кажется гвоздем». То же самое и тут: пока есть четкое убеждение, что стратегию не построить, вы ее и не построите.

2.1. Убеждения, мешающие построению стратегии

Чаще всего мы на практике сталкиваемся со следующими объяснениями, которые произносят юристы, аргументируя свой отказ от долгосрочного планирования.

· **В это стране нельзя ничего планировать**

Это самое частое утверждение-объяснение, которое я слышу от управляющих партнеров. О чем тут спорить? Мне чаще всего приходится общаться с коллегами из России, Украины, Казахстана. Ну да, страны непростые, кризисом в них никого не удивишь. Ну разве это повод не планировать свою работу?

Посмотрите на процесс планирования с другой стороны. Прочитайте, например, пару историй, как люди ходили в экстремальные путешествия и экспедиции. Чем опасней маршрут, чем больше кризисов предстояло на пути, тем тщательнее люди старались подготовиться. Бизнес примерно то же самое – вам приходится часто плыть в условиях нулевой видимости и сохранять движение на протяжении многих лет. Выдержать этот путь можно только, планируя и корректируя свои действия.

· **Как я могу предсказать что будет? Не буду ничего планировать**

Второе классическое утверждение, которое ставит крест

на стратегическом планировании. Начну сразу жестко. Скажите, вы можете предсказать, что вы будете живы? Будем откровенны, нет, не можете. Да, вы можете что-то как-то прогнозировать, но вот предсказать – не можете. Ну и что с этого? Осознание своей бренности позволяет вам спокойно планировать свою жизнь и развиваться. Примерно то же самое происходит и в бизнесе.

Да, мы не знаем, сколько денег вы заработаете через три года. Но нужно строить план и следовать этому плану, периодически корректируя.

· Вот сейчас заработаем первый (второй, третий) миллион и начнем планировать

Анекдот в тему: *Водителя останавливает работник ГИБДД за превышение скорости: «Почему нарушаем?!» – «Да с друзьями засиделись, Новый год отмечали. Вот и спешу – жена волнуется, с ума, наверное, сходит». – «Да вы издеваетесь, что ли, какой Новый год, май на дворе?!» – «Так потому и спешу!..»*

Многие юристы настолько спешат работать в своем бизнесе, что месяцы пролетают, как секунды, и времени на остановиться и подумать просто нет. Почему так происходит? Я предлагаю обсудить этот важный момент в следующей главе.

2.2. Ваши роли в компании

Представьте, что вы захотели построить большой краси-

вый и, главное, дорогой дом. Будете ли вы его строить с бухты-барахты? Конечно, нет. Сначала вы изучите рынок, просчитаете бюджет и как-то формализуете свои пожелания. Далее вы наймете архитектора, который спроектирует план вашего дома. После этого вы найдете прораба и уже только потом будете отбирать непосредственно исполнителей. В строительстве дома кажется все предельно естественно.

Но посмотрим, что происходит в вашем юридическом бизнесе. Я думаю, вы не будете спорить, но чтобы построить классную юридическую фирму, вам придется исполнять следующие роли:

1. Стратег

Ключевая – задача, спроектировать (буквально увидеть) конечный результат от работы. Сформулировать крупными мазками стратегию фирмы.

2. Архитектор

Вторая роль, которую вы выполняете, – это роль архитектора. Да, есть долгосрочное видение. Но видение без реализации бесполезно. И вот вы начинаете проектировать бизнес-процессы. Вы буквально думаете за своих сотрудников – кто получает заявки клиентских запросов, как и кем они обрабатываются. Ваша задача в этой роли – запроектировать тактику для придуманной вами же стратегии.

3. Управляющий

Есть определенная бизнес-модель. Но чтобы эта модель начала работать, ею нужно управлять. Нужно буквально ад-

министрировать процесс. Причем будем откровенны, насколько хорошо вы поработали на архитектурном этапе показывает, сколько у вас административной работы. Я очень часто на практике встречаю юридические фирмы, в которых все процессы буквально администрируются в ручном режиме.

Как это выглядит? Назначено совещание по вопросам маркетинга у управляющего партнера. Хотели выделить 40 минут на эту работу. И все это время кто-то звонит, постоянно заходит, УП нужно отдавать распоряжения в скайпе, в социальных сетях. Любая остановка УП просто приводит к аду – фирму буквально парализует.

4. Исполнитель

Многие УП называют себя «играющий тренер». «Я юрист и мне приходится непосредственно реализовывать проекты», – говорят руководители фирм. Они бегают по судам, пишут иски, заявления. Если УП адвокат, то он бежит по следственным действиям.

Мы с вами описали роли, которые вам, как руководителю фирмы, приходится выполнять постоянно. Вроде все понятно и все с этим согласны. В какой-то момент я уверен, вы даже прониклись сочувствием к себе.

В чем основная проблема? Проблема в том, а много ли вы проводите времени в ролях «Стратег» и «Архитектор»? Будьте объективны, не лгите себе. Если вы будете откровенны с собой, то увидите, что 95–99 % своего времени вы труп-

дитесь в своей компании как «управляющий» и как «исполнитель». То есть по факту вы выполняете труд, который чаще выполняют наемные специалисты.

В чем беда такого подхода? Неуделение внимания ролям «Архитектор» и «Стратег» приводит к тому, что вы не проектируете будущее своей компании. Говоря проще, вы варитесь в текучке. Если мы хотим развиваться и двигаться системно, вам, хочешь не хочешь нужно сбрасывать с себя рутину и больше фокусироваться на тех ролях, которые вы не можете делегировать. Есть хорошая поговорка: «Хочешь нарисовать гору – сойди с нее».

К чему приведет такая трансформация вас как управляющего партнера? На практике, например, многие юристы крайне болезненно переживают, что им не удастся ходить в суды и их сотрудники в некоторых вопросах компетентнее их. Для многих переход от «сотрудника» к «бизнесмену» очень критичен, но без него не обойтись. Мозг один, и он должен решать самые важные задачи.

2.3. Стратегическое видение вашей компании

Простая логика нам говорит – мы не можем создать то, что не можем представить. Любой сложный проект начинается с идеи. Идея переводится в проектирование. Из проекта вытекают задачи и так далее. В этой главе мы рассмотрим с ва-

ми, как запроектировать будущее вашей юридической компании.

Но начну я с грустного. У большинства владельцев юридических фирм нет спроектированного будущего. Да, бизнес как-то получился, да, сейчас работаем, да, есть некоторые хотелки, но проекта как такового нет. Почему так происходит? Основную причину мы рассмотрели выше: вы слишком много работаете «сотрудником» в своей компании. Вы просто физически не в состоянии сформировать стратегическое видение вашей фирмы, ежедневно «варясь» в текучке.

Что такое стратегическое видение?

Попробуйте для себя ответить на следующие вопросы:

Какую выручку ваша юридическая компания будет получать через 5 лет?

За счет каких усилий вы достигнете этих показателей?

Какие конкурентные преимущества вы покажете рынку?

Какие востребованные практики вы откроете в своей компании?

Вот перечень примерных вопросов, которые сформируют стратегическое видение вашей компании. При формулировании ответов я хочу вас предостеречь от двух самых распространенных ошибок.

Во-первых, вы можете несерьезно подойти к делу и просто отшутиться. Я очень часто слышу такие формулировки стратегического видения, как «мы разорим «Пепеляев Групп»» и «мы будем зарабатывать по миллиону евро на партнера в

месяц».

Во-вторых, остерегайтесь второй классической ошибки: фрагментарная проработка видения. Что такое «стратегическое видение» по-простому? Если совсем просто – это «картинка» будущего вашей фирмы в вашей голове. Эта картинка должна быть в формате FULLHD. То есть вы должны максимально четко видеть, куда вы идете.

Какое «нечеткое» видение транслируют чаще всего управляющие партнеры? «Мы будем заниматься юруслугами». «Мы будем оказывать качественные услуги». «Наши клиенты все, у кого есть деньги» и так далее. Согласитесь, что конкретики мало?

· **Зачем вам снова нужно научиться мечтать?**

Скажите, вы помните, как вы мечтали в детстве? Скорее всего, это выглядело так: *«Я вырасту и стану космонавтом, полечу на Марс»*.

Вы можете меня спросить, причем тут мечтание и построение маркетинга? На самом деле все просто. Чтобы сформулировать стратегическое видение вашей компании, вы должны помечтать. Давайте рассмотрим процесс мечтания с другой стороны.

Мечтание – это процесс формулирования долгосрочных планов в отрыве от существующей реальности. Ключевая фраза тут в «в отрыве от реальности». Когда вы были ребенком, вы могли строить свои долгосрочные планы и вам было не важно, что у вас есть сейчас. Вам не важно было, что у вас

нет денег, вам было пофиг, что в стране кризис и так далее. Вы строили план быть космонавтом и все.

Проблема в том, что в детстве у нас напрочь отбивается навык мечтания родительскими наставлениями: «не летай в облаках», «будь реалистом», «ты этого не можешь» и т. д.

Многие юристы проносят через годы эти наставления у себя в голове, что в дальнейшем мешает им проектировать будущее своей компании.

«А давайте выйдем и начнем работать по всей России?» – «Да ну, вы что? Там своих юристов хватает».

«А давайте заработаем + 1, 2, 3 млн в месяц?» – «Да нет, ну как? Мы и так уже все свои ресурсы в маркетинге исчерпали».

Знакомые фразы?

Тогда попробуйте помечтать о будущем своей компании. Напишите самые смелые прогнозы. Они вдохновляют вас к работе?

Кстати, если вы были внимательны, то я рассказал вам, что одна из типовых ошибок в формулировании стратегического видения – это активное фантазирование.

А как вы считаете, чем на практике отличается фантазия от мечты? Ответ простой: фантазия вызывает у вас лишь улыбку (а иногда и смех). Хорошая же мечта вдохновляет на долгую и продуктивную работу.

Предвижу резонный скепсис многих юристов и особенно адвокатов. «Какое нафиг блин мечтание? О чем вы говори-

те?» Мое наблюдение основано на практике: в юрбизнесе зарабатывают только те коллеги, кто смело смотрит в будущее и активно его конструирует. Сначала в фантазиях, а затем и на практике.

· **Как сформировать видение на практике?**

Понятно, что сформулировать, куда придет ваша юридическая практика через 5–7 лет, непростая задача. Иногда бывает действительно сложно запроектировать будущее своей компании. Мы просто не знаем, от чего оттолкнуться.

Предложу вам несколько практических приемов, которые позволят вам сформулировать свое видение:

1. Активное копирование. Пикассо говорил: «Хорошие художники копируют, а великие – воруют». Проанализируйте своих коллег, кто уже достиг тех показателей, к которым вы стремитесь. Что можете скопировать себе от них? Какие направления развития позаимствовать? Как они ведут маркетинг? Что из их тактики подходит вам?

2. Изучение иностранного опыта. Я всегда однозначно рекомендую изучать опыт иностранного юридического бизнеса. Надо признать, что американские юридические фирмы, например, во многом опережают российские. Посмотрите, чему вы можете у них поучиться?

3. Анализ смежных отраслей. В построении видения Лаборатории юрмаркетинга я стараюсь активно изучать опыт других отраслей бизнеса. Например, я изучаю, что делают консалтинговые фирмы из области финансов, ИТ-рын-

ка. Нужно понимать, что отрасли развиваются неравномерно и технологии из одной отрасли перетекают в другую. Посмотрите и подумайте, что вы можете позаимствовать?

Кстати, хотите очень сложное упражнение? Сформулируйте видение своей фирмы на ближайшие 50–70 лет. Идеально представьте, как этот бизнес будет работать и развиваться, когда вас не станет.

Итак, подведем небольшие итоги. В вашей голове сначала родилась некоторая мечта. Эта мечта должна сформироваться в некоторое видение: как и куда будет развиваться ваша юридическая фирма в ближайшие годы. А теперь самое время поставить долгосрочные стратегические цели.

2.4. Стратегические цели компании

Итак, у вас в голове появилось некоторое видение будущего вашей компании. Вы понимаете, чего вы хотите в юридическом бизнесе и, наверное, самое главное, чего не хотите.

Следующим шагом нашего стратегического маркетинга должны стать четкие, желательно письменные, ответы на следующие вопросы:

· **Какую выручку вы хотите получить?**

Чтобы мы ни говорили, цель любого бизнеса – это извлечение прибыли. И эта прибыль должна стать финальной точкой вашей стратегической цели.

Когда мы обсуждаем с управляющими партнерами на

стратегических сессиях цели по выручке, часто чувствуется некоторое смущение. Особенно оно наблюдается у адвокатов. В законе написано, что деятельность адвоката не предпринимательская, а мы тут обсуждаем и, более того, прогнозируем выручку. Вроде как-то нехорошо.

Почему же многие компании ведут свою деятельность, не планируя свой финансовый оборот?

По моим наблюдениям, есть несколько причин.

Во-первых, так проще. Реально проще жить и не планировать. Зачем ставить себе цели, а вдруг они не сбудутся? Так ведь реально проще.

Во-вторых, неадекватное отношение к деньгам. У многих юристов к деньгам реально магическое отношение. Я от многих слышал, что если они будут зарабатывать для себя лично 1,5–2 млн в месяц, то эта сумма, чуть ли не «переродит» их.

Коллеги, давайте подходить к деньгам с точки зрения бизнес-подхода. Деньги в бизнесе всего лишь ресурс. Если мы хотим развивать свою юридическую практику, будь то юридическая фирма или адвокатское образование, нам нужен денежный ресурс. Нам нужно платить зарплату сотрудникам, оплачивать помещение, инвестировать в маркетинг. Все это невозможно сделать без планирования поступлений денежных средств.

Постарайтесь оценить, какой объем денег вы хотите заработать за год? За три года?

Немного забавной психологии

Мне часто говорят начинающие управляющие партнеры: «Хочу, например, 2 млн в месяц», – и хитро так улыбаются. Сразу спрашиваю: «Скажите, а зачем лично вам 2 млн в месяц?» Многие начинают «буксовать» на этом вопросе. «Ну, машину куплю, ну, квартиру». И что дальше не знают.

Почему очень важно понимать, зачем нужны деньги именно вам? Бизнес я часто сравниваю со спортом. Кому-то для хорошего самочувствия нужно пробежать 1–2 километра. Кто-то бежит полумарафон, кто-то марафон. Поймите, потребности у всех разные. Поговорите с собой откровенно, может быть, лично вам будет достаточно и 500 тыс. руб. в месяц? Зачем именно вам стремиться к миллионам?

· Кто ваши клиенты

Итак, вы понимаете, сколько хотите заработать. Деньги не появляются откуда ни возьмись, их дают нам наши клиенты. Скажите, в вашей стратегии фигурирует профиль клиента? Понимаете ли вы, с какой клиентской нишей вы собираетесь работать?

К сожалению, когда я обсуждаю этот вопрос с управляющими партнерами, я очень часто слышу такой ответ: «Нам нужны люди, у которых есть деньги, нам нужны все юридические лица». И так далее.

В чем проблема такого подхода? Во-первых, это конкуренция. За хорошего клиента бьется ни один десяток коллег. Во-вторых, мы должны понимать, чтобы привлечь клиента,

нам нужно инвестировать в этот процесс свое время и затратить деньги. Клиенты нам обходятся не бесплатно, и чем сфокусированнее мы будем маркетировать наши услуги, тем более вероятен успех.

Постарайтесь описать своих клиентов, ответив на следующие вопросы:

1. Какие сферы бизнеса они представляют?
2. В каких регионах они работают?
3. Какие проблемы у них есть?
4. Какие проблемы мы можем решить?
5. Какой возраст наших партнеров?
6. Какие специфические метрики вы можете ввести для описания своих партнеров?

Поймите ключевую мысль: сейчас вам нужно понять парадоксальную вещь – вам нужно сфокусироваться не на привлечении клиентов, а на поиске той клиентской ниши, которую вы удовлетворите максимально качественно.

Попробуйте создать ваш ТОП-100. Идеальным результатом работы на данном этапе будет создание списка ТОП-100 потенциальных клиентов. Начните создавать таблицу лучших потенциальных клиентов. Запланируйте маркетинговые коммуникации с ними.

· **Какие продукты вы предложите клиентам?**

Итак, если вы внимательно проработали предыдущий раздел, то в вашем стратегическом плане теперь есть клиенты. Вы понимаете, с какими клиентскими нишами вы хотите ра-

ботать. Я думаю, вы понимаете, что знать, кто ваш клиент для успешного бизнеса, мало.

Для успешного привлечения клиентов мы должны спроектировать и реализовать классный продукт. В нашем случае продуктом являются юридические услуги.

В своем стратегическом плане мы должны ответить на следующие вопросы:

1. Какие практики и какие услуги по этим практикам мы предложим в ближайшие 3 года?
2. Как мы улучшим существующие практики? Как повысим качество работы?

Многие управляющие партнеры мне говорят прямо: «А откуда я знаю? Мне сложно придумать». Наверное, я кого-то разочарую, но в придумывании классного продукта и есть часть нашей предпринимательской работы.

Мы год от года должны предлагать рынку новые услуги и думать, как существующие сделать еще качественнее.

Если вы считаете, что сложно вам, то посмотрите, как сложно автопроизводителям или, например, тем же производителям электроники. Представьте, сколько им приходится думать, затрачивать инвестиции, чтобы изменить свой продукт?

В юридическом бизнесе все намного проще. Вы можете придумать инновацию и буквально завтра ее внедрить. Мы, например, в одной компании в Москве внедрили SMS-информирование для клиентов о ходе их дела. Мелочь ведь?

Решение копеечное, но оно очень позитивно отразилось на воспринимаемом клиентом качестве услуги.

Обратите внимание на этот пример. Как я уже написал выше, нам очень важно поднимать качество нашей услуги и выделяться среди конкурентов.

Проблема в том, что поднять объективно качество юридической услуги очень сложно. В принципе все работают по схожим процедурам и тактикам. А вот воспринимаемое качество поднять значительно легче. Что такое воспринимаемое качество? Это то, как клиент чувствует оказание услуги. Вот тут уже есть большое поле для творчества.

В XXI веке мы должны работать над воспринимаемым качеством юридических услуг. Улучшать клиентский сервис. Этот процесс может принести поистине революционные результаты.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.