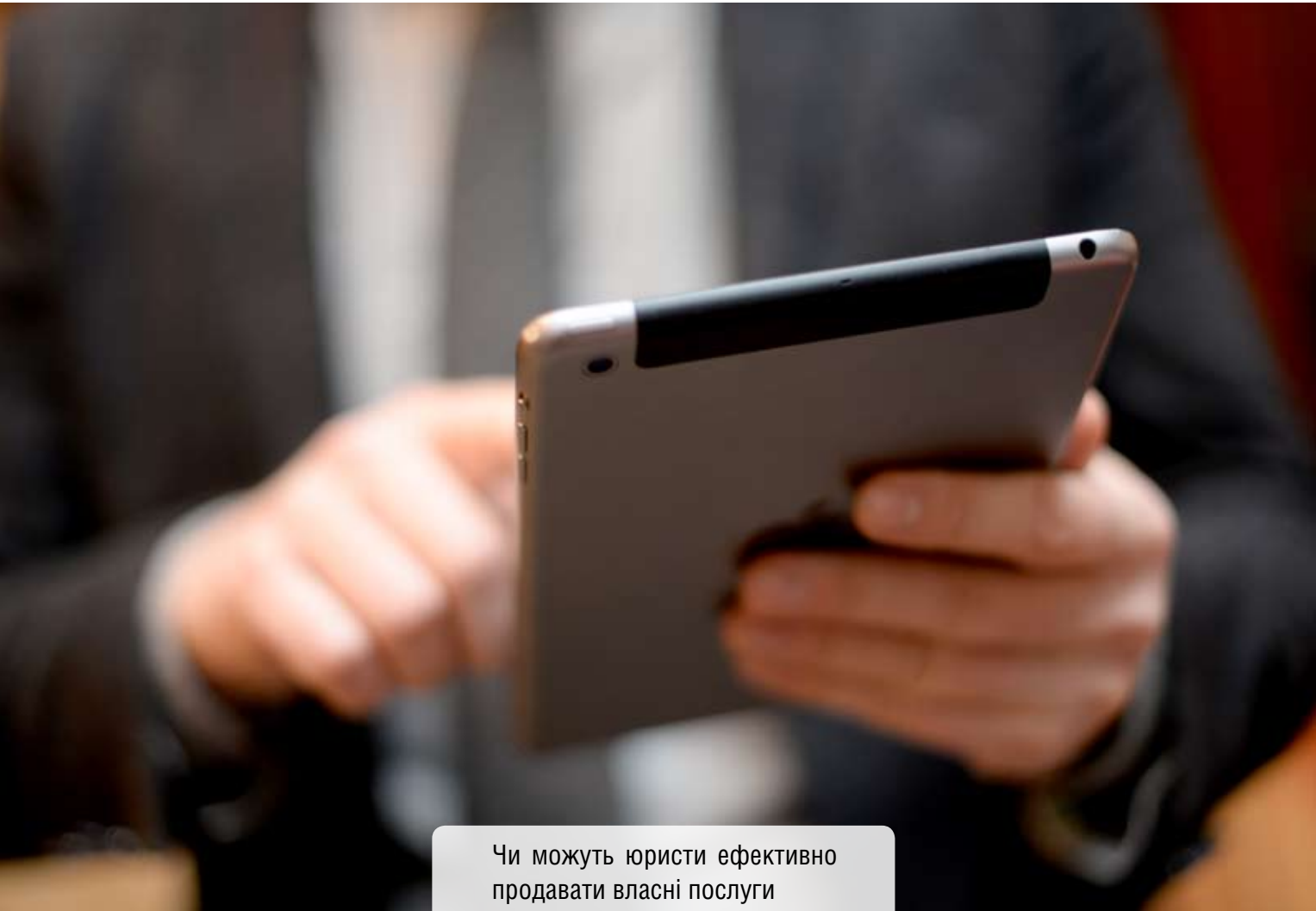


ПОСЛУЖНИЙ СПИСОК



Чи можуть юристи ефективно продавати власні послуги

У справі продажів юридичних послуг одне з найперших питань — хто має ними займатись: самі юристи, зокрема топ-рівня, які чудово розуміються на праві, чи професійні продавці — менеджери з продажів, чи спеціалісти з розвитку бізнесу, та яким має бути поєднання їхніх функцій. Знаний спеціаліст з юридичного маркетингу Джим Блайвас (Jim Bliwas) у своїй статті «Настав час припинити вдавати, ніби юристи можуть бути продавниками» радить позбутися міфу про те, що юристи можуть ефективно залучати нових

клієнтів. З висоти свого досвіду — надання маркетингових послуг сотням юрфірм — він натомість рекомендує передати такі функції до відділу маркетингу, який відповідав би за продажі. Такий крок пояснюється тим, що причини, які спонукають одних ставати менеджерами з продажів, суттєво відрізняються від мотивів, завдяки яким інші стають юристами, відповідно, у них розвиваються різні професійні навички. На підтвердження цієї тези Джим Блайвас говорить, що близько 5 % юристів в юрфірмах приносять своїм компаніям 95 % роботи,

натомість більшість правників узагалі не бажають займатись розвитком бізнесу як частиною своєї роботи і воліють сконцентруватись на юридичній роботі.

Роберт Алджері (Robert Algeri), партнер нью-йоркської Great Jakes Marketing Company, що займається юридичним маркетингом, пом'якшує позицію свого колеги по цеху, вважаючи, що юристи можуть успішно продавати свої послуги, проте для цього мають спершу розвинути до високого рівня те, що продаватиметься, бо якщо немає

належної цінності у самих юридичних продуктах, то жоден суперефективний спеціаліст з продажів не матиме успіху. Така логіка зрозуміла: в юридичному бізнесі, як і в будь-якій консалтинговій сфері, успішність продажів (особливо у довгостроковій перспективі) неабияк залежить від особистостей, які безпосередньо надають послуги. За великим рахунком, кожен співробітник юркомпанії так чи інакше впливає на продажі юридичних послуг.

ДЕЛЕГУВАТИ НЕ МОЖНА ВИКОНУВАТИ САМОСТІЙНО

Де поставити кому у підзаголовку, наведеному вище, залежить від стратегії конкретної юрфірми та етапу розвитку, на якому вона перебуває. У будь-якому разі немає однієї правильної відповіді. Проте не лише на українському юридичному ринку, але й на юридичних ринках інших країн помітна така тенденція: юристи оволодівають дедалі більшою кількістю неюридичних навичок, до яких, зокрема, можна віднести продажі і сукупні сфери — маркетинг, рекламу, піар та розвиток бізнесу. Це потрібно не лише для їх безпосеред-

НА ЮРИДИЧНОМУ РИНКУ ПОМІТНА ТАКА ТЕНДЕНЦІЯ: ЮРИСТИ ОВОЛОДІВАЮТЬ ДЕДАЛІ БІЛЬШОЮ КІЛЬКІСТЮ НЕЮРИДИЧНИХ НАВИЧОК

нього застосування, а насамперед для їх розуміння.

В українських юрфірмах продажами юридичних послуг часто займаються керівники (керуючі партнери, партнери) компанії. «Ці люди мають глибоко розумітися на маркетингу в юридичному бізнесі», — говорить Андрій Фомічов, адвокат, керівник юридичного департаменту MGI PSP Audit. Разом із тим топ-менеджмент будь-якої юрфірми — люди особливо завантажені, і в такому випадку у них часто не залишається іншого варіанта, як передати цю функцію окремому спеціалісту або їх групі. «Штатному або позаштатному, власному департаменту маркетингу або на аутсорсинг — усе залежить від конкретного випадку, наявності бюджету на маркетинг і його розмірів», — додає Андрій Фомічов.

Натомість Олег Мальський, партнер Eterna Law, вважає, що потрібно мати окремих спеціалістів чи менеджерів з продажу, до функціоналу

яких входить дуже багато важливих речей: «Передусім — це підтримка та розвиток контактів, призначення зустрічей, підготовка маркетингових матеріалів тощо. Підготовча робота менеджера з продажу є надзвичайно важливою для фіналізації продажу партнером чи юристом».

Для успішних продажів треба розробити такі пропозиції, які були б максимально зрозумілі як потенційним клієнтам, так і менеджерам з продажів, якщо саме вони займатимуться такою роботою. Для цього необхідним є правильне позиціонування юрфірми та обґрунтування послуг. Щодо позиціонування, то юрфірма має вибрати конкретні ніші, в яких вона надає послуги, відштовхуючись від яких необхідно створити чіткі пропозиції для продажів, з якими відповідальні працівники зверталися б до зацікавлених осіб. Окрім цього, треба також довести свій професіоналізм та компетентність. Особа, яка продає юридичні послуги, насамперед для себе, має розуміти цінність цих послуг, чому саме така їх ціна, щоб впевнено почуватися, вміти правильно реагувати на заперечення та вдало роз'яснити клієнтам спірні питання потенційної співпраці.

АУТСОРС ЧИ ВЛАСНІ СИЛИ

Непросто дати однозначну відповідь і на питання, хто має продавати — штатний спеціаліст чи спеціалізована аутсорсингова компанія. Якщо невеликі юрфірми та молоді компанії зазвичай не мають можливості для найму окремого фахівця, який здійснював би цю роботу, а відволікати юристів на таку діяльність немає сенсу, то для них можливий варіант — взяти на неповний робочий день студента юридичного факультету або звернутися до послуг аутсорсерів, зокрема кол-центру. В останньому випадку професійні оператори можуть виконати завдання максимально швидко, адже над ним



**Олег ШЕВЦОВ, керуючий радник
ЮФ ALEXANDROV & PARTNERS**

Немає сумнівів, що юридичний ринок уже не той, що був навіть три роки тому. Трансформація, яка відбувається з кожним із нас, не може обійти стороною і бізнес. Що стосується специфіки продажу тієї чи іншої юридичної послуги, вважаю, що необхідно зупинитись не на конкретній послугі, а на роботі з послугами взагалі. Враховуючи світові тенденції розвитку ринку, ми, юристи, не можемо собі дозволити півроку розробляти послугу і розраховувати,

що її наповнення принесе прибуток наступні десять років. Пошук стабільності сьогодні — дорога в один кінець, і, на жаль, кінець не з приємних. Разом із тим всі ми чудово розуміємо, що вартість послуги значною мірою залежить від бренду, під яким ця послуга реалізується. Сьогодні завдяки розвитку технологій створити якісний бренд можна в десять разів дешевше, ніж це було п'ять років тому, і, відповідно, правильно обрана стратегія роботи з брендом може принести бажаний зиск у продажі юридичних послуг.

В ідеалі кожен із працівників юридичної компанії повинен мати навички продавця. І це не стосується лише юристів, адміністративний персонал також причетний до цього процесу. У продажі послуг немає дрібниць! Безумовно, що в одного буде ліпше виходити продавати, а в іншого гірше, але навчати продажу необхідно кожного члена вашої команди. І саме тому вважаю, що в юридичному бізнесі важливіше не запрошення менеджера з продажу, а наявність ефективного лідера, який знає, як зробити кожного члена своєї команди якісним продавцем.

може одночасно працювати кілька працівників. Після здійснення певної кількості дзвінків юрфірма може вже безпосередньо вести спілкування з тими, хто зацікавився послугами. Після закриття певної кількості потенційних клієнтів у разі необхідності залучення нових є можливість знову звернутися за такими послугами, змінюючи при цьому обсяги та географію охоплення потенційно зацікавлених осіб.

Перевагою роботи з кол-центром можна назвати географічну свободу, адже він не прив'язаний до конкретного місця. Але при цьому можливі труднощі: при зверненні до кол-центру юркомпанія має враховувати необхідність застосування чітких алгоритмів спілкування і враховувати, що можливості контролювати процес виконання замовлення будуть суттєво обмежені. Крім того, доволі складно прописати всі можливі сценарії спілкування, особливо коли йдеться від імені юрфірми здійснювати не юрист.

Якщо ж «холодні» і «теплі» дзвінки здійснює людина, яка працює в офісі юркомпанії, то проконтролювати якість її роботи значно легше, як і передбачити чіткі алгоритми роботи. Останнім часом набуває актуальності запровадження CRM-системи, тобто електронної програми (яка може бути як безкоштовною, так і платною, у тому числі розробленою під конкретну компанію), де чітко фіксувалися б завдання та стан їх виконання, а також фіксувалися б комунікації у процесі пошуку та залучення клієнтів з можливістю їх подальшого аналізу.

ВОРОНКА ПРОДАЖІВ

Задля контролю ефективності продажів в юридичному бізнесі, як і в будь-якій іншій сфері підприємництва, варто користуватися так званою воронкою продажів. Вона дає можливість побачити статистику не лише стосовно бізнесу в цілому, але й оцінити різні шляхи здійснення продажів. Воронку продажів можна зробити для кожної окремої практики, що допоможе зрозуміти рівень їх затребуваності та прибутковості. За її допомогою можна виявити слабкі

місця у просуванні послуг та етапи, на яких втрачаються клієнти, і виявити причини. Задля цього потрібно вимірювати показники на кожному з етапів продажу. Так, можна визначити кількість відвідувачів як корпоративного сайту в цілому, так і певних його сторінок, і з'ясувати, що сприяє продажам, а що заважає. Воронка продажів в юрбізнесі зазвичай може складати від 10 до 20 %, задля підвищення ефективності просування необхідно правильно обрати цільову аудиторію, запропонувати дійсно потрібні послуги та належним чином донести їх сутність до потенційних споживачів.

На вершині воронки продажів знаходяться потенційні клієнти — ті, кому можуть бути цікаві конкретні юридичні послуги. Наприклад, на податковому форумі представлена велика кількість платників податків, і всім їм теоретично можуть бути цікаві послуги з оскарження дій податкових органів. Проте ті, хто скористаються відповідними юридичними послугами завдяки знайомству на такому заході, це лише частина учасників. Чи, приміром, на сайті певної

держустанови можуть розміщуватися списки осіб чи підприємств, які перебувають у певному правовому статусі і можуть бути зацікавлені в юридичних послугах (наприклад, на сайті суду публікуються списки справ до розгляду із зазначенням сторін). Особа, що формує базу даних, знаходить контактні дані сторін (включаючи соцмережі) та у подальшому виходить з ними на контакт, пропонує відповідні юридичні послуги з урахуванням конкретної справи.

Далі йдуть ті, кого називають лідами, — це особи, які не просто виявили інтерес до послуг, але й залишили свої контакти чи заявку на сайті. На цій стадії спілкування часто відбувається голосом — по телефону, у скайпі чи іншому месенджері. Метою такої комунікації має бути не здійснення безпосереднього продажу і не консультація, а домовленість про зустріч, на яку клієнт прийде повністю підготовленим, у тому числі і з фінансового боку. Водночас не варто одразу озвучувати ціну вирішення питання — вона може у підсумку змінитися, причому досить-таки значно. Крім того,

Олег МАЛЬСЬКИЙ, партнер Eterna Law



На мій погляд, найоптимальніше продавати юридичні послуги особисто. Оскільки між юристом чи адвокатом та клієнтом існують особисті відносини, продаж юридичних послуг — однозначно дуже особиста річ, за якої встановлюються власне тісні людські відносини між виконавцем та замовником цих послуг. Беручи до уваги специфічні моменти продажу різних видів юридичних послуг, я розділив юридичні послуги на абсолютно необхідні та можливі. Часто називаю їх термінами «таблетка» та «страховка». Частина юридичних послуг, до яких, наприклад, належать послуги у сфері кримінального права та процесів, податкових спорів, є «таблеткою», адже клієнту вже зараз необхідно їх замовити. Умовно кажучи, коли вже болить, купувати необхідно «таблетку». Є види юридичних послуг, які належать до категорії «страховка». Їх використовують, щоб перестраховатися від певного негаразду. До цих видів послуг часто відносять корпоративне та комерційне право.

Залежно від економічної ситуації, на мою думку, складніше продавати послуги категорії «страховка». Адже коли йде оптимізація затратної частини, «таблетку» купувати необхідно, а «страховку» можна відкласти на потім. Тому послуги, спрямовані на процеси побудови правильної юридичної структури та мінімізації юридичних ризиків, продавати набагато важче у скрутній економічній ситуації, адже багато клієнтів стараються зекономити на них. Вважаю, що продажами послуг мають займатися всі, включно з молодшими юристами та інтернами, адже юрист, який хоче досягти успіхів, ставши партнером у компанії, має вчитись продавати. Саме здатність і жага до продажів виділяє майбутніх партнерів юридичної компанії серед юристів.

далеко не факт, що потенційний клієнт одразу зможе зрозуміти, за що саме він має платити, та ще й такі великі гроші, і це може його відштовхнути.

Хтось із лідів перейде на іншу стадію, якою є зустріч та, можливо, консультація. Частина юристів надають первинні консультації безкоштовно і говорять, що якісне їх надання є ефективним способом отримати клієнтів. Консультації можна розглядати як найкращу рекламу професійних здібностей правників. На першу консультацію клієнт приходить фактично для того, щоб дізнатись, скільки йому треба заплатити за розв'язання своєї проблеми. Значення консультації у будь-якому консалтинговому бізнесі важко переоцінити, проте не всі, з ким відбувся контакт на цій стадії, стануть клієнтами. Коли ж усі зустрічі пройшли успішно і в компанії нарешті з'явився клієнт, не треба забувати про те, що на його залучення були витрачені кошти та зусилля і тому варто рухатись далі по воронці продажів, перетворюючи його на постійного клієнта. Такий клієнт (іх ще

інколи називають фанатами) може фактично ставати продавцем юридичних послуг, рекомендуючи своїх юристів колегам та знайомим. Для цього потрібно всіляко підтримувати лояльність клієнтів та постійно моніторити якість послуг, навіть якщо є сумніви, що споживач послуг звернеться у майбутньому. Завдання полягає у тому, щоб воронка продажів була якомога ширшою на вході та виході і щоб до самого її низу (постійні клієнти) доходили чим більше.

ОБМЕЖЕННЯ НА ПРОДАЖ

З урахуванням консервативного характеру юридичних послуг способи їх продажу можуть обмежуватися і самообмежуватися самими ж правниками. Андрій Фомічов говорить, що такі обмеження можуть бути лише законодавчі та нормативні: «Реклама юридичних послуг має відповідати законодавству про рекламу, а реклама адвокатських послуг, крім того, має відповідати вимогам Правил адвокатської етики. Усе інше залежить від ступеня розвитку спеціаліста та вибо-

ру його майбутніх клієнтів». Олег Шевцов, керуючий радник ЮФ ALEXANDROV & PARTNERS, говорить про те, що обмеження мають стосуватися насамперед відносин з клієнтами: «Кожен юрист та кожна юридична компанія мають дотримуватися принципів верховенства права, законності, конфіденційності та Правил адвокатської етики. Неприйнятним є розгляд клієнта як «гаманця». Навмисне завищення очікувань клієнта з метою отримання фінансової вигоди — ось те обмеження, яке має встановити собі кожен продавець юридичних послуг».

Єдине обмеження, яке має бути на юридичному ринку, на думку Олега Мальського, має стосуватися заниженого ціноутворення, яке спричинило б втрату цінності професії загалом. «У дуже багатьох країнах така система працює, це не є ноу-хау. Має працювати певний регулятор у вигляді саморегулюючої організації, як асоціації, чи у вигляді державного органу, який встановлював би реальні розцінки якісних юридичних послуг. Адже юридична послуга не може коштувати, умовно кажучи, незначних грошей, враховуючи знання та досвід спеціаліста, який її надає. Наприклад, в Австрії юрист щороку звітує до асоціації юристів, скільки часу він витратив на клієнтські справи та прибуток від них. Відповідно до цих даних асоціація отримує середню погодинну ставку. Якщо юрист демпінгує або продає свої послуги занадто дешево, асоціація позбавляє його членства. Адже послуги не можуть бути якісними, якщо вони за певних економічних умов коштують занадто дешево».

Відправною точкою у відкритому встановленні цін на юридичні послуги в США стала справа «Бейтс проти Колегії адвокатів штату Арізона», в якій Верховний суд виніс рішення 27 липня 1977 року. Двоє адвокатів насмілилися опублікувати в одному з видань свій ціник, що сприяло залученню великої кількості клієнтів і водночас стало підставою позбавлення їх ліцензії. Проте вища судова інстанція Америки стала на сторону адвокатів, визнавши за ними право вільно продавати власні послуги і рекламувати їх.



**Андрій ФОМІЧОВ, адвокат,
керівник юридичного департаменту MGI PSP Audit**

Характер продажу в юридичному бізнесі залежить від вибору моделі розвитку: екстенсивної чи інтенсивної. Сутність першої моделі полягає в розвитку бізнесу через залучення широкого кола спеціалістів у різних галузях права, які надають великий спектр юридичних послуг. У цій моделі велику роль відіграють cross sales та «сарафанне радіо», коли, надавши послугу клієнту, можна очікувати хороших рекомендацій як мінімум п'ятьом потенційним

клієнтам. Мінусом у цій системі є те, що якість послуг страждає порівняно з кількістю таких послуг.

Друга модель — інтенсивна — характеризується спеціалізацією на кількох основних напрямках, де залучені високоякісні, але вузькопрофільні спеціалісти. У цій системі нарівні із традиційними видами продажу (рекомендації близьких, колег тощо) можуть використовуватися сучасні напрацювання sales management, такі як просування через Internet, публічні та соціальні активності, активні продажі через прямі телефонні дзвінки потенційним клієнтам тощо. Мінусом у такій системі є те, що важко спрогнозувати результати продажів і треба ретельно та досить довго підбирати результативні сучасні види продажів.

Однак найоптимальнішу систему продажу можна знайти в поєднанні цих двох підходів, де один має превалювати над іншим. Досить легко продаються класичні юридичні послуги, як-то супроводження судів, юридичні консультації, адвокатські послуги, однак конкуренція в цих галузях досить висока. Між тим, знайти клієнтів для нових та високоінтелектуальних послуг (наприклад, government relationships, сурто law) набагато складніше без наявного досвіду та визнання на ринку.