

Юридический бизнес

Связи решают

— детали —

с13

КРИСТИНА КРШЕМИНСКАЯ,
руководитель группы маркетинга
и развития бизнеса, практики по оказанию
налоговых и юридических услуг,
PwC Russia:

Поскольку главное для юридической фирмы — репутация и выдержанный стиль, стоит с осторожностью подходить к вопросам рекламы, будь то наружная реклама, реклама в журналах или промопосты в социальных сетях. Также неоднородно могут быть восприняты реклама и экспертные публикации в life-style журналах — только если это не издания о юристах. В консервативном юридическом бизнесе сравнительно удачным решением будет скорее реклама в специализированных юридических изданиях, деловых СМИ или в рамках профильных мероприятий.

— В описании успешного юридического кейса, подготовке статьи в СМИ или поста в социальных сетях существует риск подать информацию слишком сухо, с обилием профессиональных терминов — как говорят в журналистике, уйти в жанр «поговорили два пресс-релиза». Какими приемами вы пользуетесь, чтобы рассказать историю живым языком, перевести ее «с юридического на человеческий» и при этом сохранить суть?

Н. К.: Такой подход к написанию юридических текстов для публичных источников действительно является проблемой, так как тексты юристов часто получают перегруженными профессиональными клише, грамматическими и лексическими конструкциями, ссылками на законодательные акты. Нередко такие тексты становятся непонятными и потенциальным клиентам — аудитории, для которой они пишутся. Чаще всего юридический текст можно упростить за счет сокращения избыточного употребления слов — например, фразу «осуществил действия по покупке земельного участка» можно заменить на «купил земельный участок». Однако и PR-специалисты, которые работают с юристами, иногда слишком увлекаются профессиональной лексикой. Я иногда использую сервис «Лавред», позволяющий упрощать громоздкие тексты и делать их более легкими для понимания.

А. М.: Лично для меня самый лучший способ — сесть напротив юриста и попросить его рассказать суть дела доступным ему языком, задавая любое необходимое количество уточняющих вопросов. Так вы сможете, во-первых, глубже погрузиться в обстоятельства кейса и выписать для себя детали, полезные не только при написании текста, и, во-вторых, адаптировать стужбу юридическое описание под публицистическое. Переделывать готовый текст в разы сложнее, нежели с самого начала писать его под заданную аудиторию или СМИ.

К. К.: Прежде всего нужно определить, для какой целевой аудитории готовится контент. Например, если вас интересует бизнес-аудитория, стоит избегать узкой профессиональной терминологии и жаргонизмов. Бизнесу интересно читать о том, как решить свои проблемы, как избежать или минимизировать ответственность, как предотвратить любые риски.

Пример, работающий в социальных сетях, — начинать публикацию с вопроса, который цеплял бы читателя, приглашая его продолжить знакомство с постом. Чтобы подать информацию не слишком сухо, представьте, что вашу новость читает подросток, и постарайтесь изложить ее коротко, не перегружая сложными грамматическими конструкциями. А разнообразить даже самый пересушенный контент может визуальное сопровождение поста, например баннеры или небольшие презентации в режиме видео.

Будет полезно, если вы сможете уделить должное внимание заголовку, сделав его емким и привлекательным. Большинство читателей решают, читать статью или нет, основываясь только на заголовке.

Поскольку для юридического бизнеса в приоритете зачастую не скорость, а корректность подачи информации, готовый к публикации материал стоит показать юристу: он проверит, осталась ли в тексте суть после творческих подходов пиарщика и не появилось ли в нем ненужных оттенков, которые могут привести к какому-либо риску для фирмы.

— Иногда небольшие юридические компании нанимают на должность пиарщика молодых специалистов — выпускников юридических или журналистских факультетов, начинающих маркетологов. И у них случает-



Наталья Клейн,
директор по развитию,
АБ «Павлова и партнеры»

ся типичная ошибка неопытного пиарщика: они разом бросаются во все. Посоветуйте, как таким молодым специалистам следует сделать, чтобы не распыляться, сосредоточиться на важном и грамотно выстроить маркетинговую стратегию? Также — в числе рекомендаций — какие книги им стоит прочитать и какие курсы посетить?

А. М.: Сразу следует оговориться: пиарщик не должен писать маркетинговую стратегию, это задача маркетолога. Но, как известно, в юрфирмах востребованы универсальные «солдаты Джейн», многогруппные «Шивы-мультиаскеры». Поэтому зачастую в одном человеке сочетается функционал и PR, и маркетинг-специалиста. Если же круг ваших обязанностей ограничивается внешними коммуникациями, начинайте с коммуникационной стратегии. Определите, какой месседж, с какой целью, кому, какими способами и на каких площадках вы будете транслировать.

Мой совет — читать как можно больше книг, статей, слушать вебинары, ходить на профильные конференции, обязательно читать труды западных коллег, исследования в области Legal PR и аналитику. Из лите-



В юридических фирмах востребованы «универсальные солдаты»

ратуры будет полезно прочесть «Продавая незримо» Гарри Беквита и «Пиар в реальном времени» Михаила Умарова.

К. К.: Рынок юридических услуг в России сравнительно молодой и очень динамичный, как следствие, множество юридических компаний пока еще нащупывают верные для себя варианты коммерческих и маркетинговых стратегий. Поэтому, если молодой специалист не хочет распыляться, можно порекомендовать ему выбрать фирму, у руководителя которой есть понимание стратегии, приоритетов и задач. Опираясь на эти вводные, вместе с руководителем маркетолог может разработать грамотный план работ и следовать ему. Для контроля эффективности можно замерять стадию выполнения ключевых задач каждые две недели и поквартально.

Стоит посетить курсы тайм-менеджмента и digital-маркетинга, изучить литературу про метрики и KPI. Также рекомендую обратить внимание на материалы Legal Marketing Association. За рубежом — в Великобритании и США — много консалтинговых агентств, представляющих услуги именно в сфере юридического PR и маркетинга, и они готовы для своих клиентов бесплатные вебинары и интересную аналитическую рассылку — рекомендую на нее подписаться.

— Универсальной формулы Legal PR не существует. Но все-таки назовите наиболее эффективные на сегодня способы продвижения юридических фирм?

А. М.: Я озвучу простую истину, но для правильного эффекта необходимо грамотно выстроенное присут-

ствие в формате «семи касаний» потенциального клиента: он должен и прочитать статью о том, какую громкую сделку вы закрыли, и увидеть вашего спикера на интересующем его мероприятии, и услышать ваш комментарий на радио в свете обсуждения грядущих изменений в законодательстве, и снова убедиться в высоком уровне вашей экспертизы, просмотрев деловую передачу с вашим участием, а также оказаться почетным гостем на бизнес-завтраке, где ваше общение уже будет носить прямой характер.

Н. К.: Участие в бизнес-мероприятиях, участие в юридических рейтингах, профессиональные публикации в СМИ, качественное ведение корпоративных страниц в социальных сетях.

— Какие форматы продвижения юридических фирм уходят в прошлое, какие приходят им на смену? Где вы видите зоны роста?

А. М.: Зоны роста совершенно точно в новых форматах: это видео, короткие ролики, подчас заменяющие написанную статью, вебинары и семинары. Потребитель читает все меньше и все больше воспринимает контент визуально. Мое мнение: пресс-релизы уходят в прошлое, их уже давно заменили ленты социальных сетей.

— Случается так, что юристы в компании очень нехотя дают комментарии в СМИ, не пишут статьи на популярных правовых порталах и не участвуют в конференциях, а если и делают это, то «через силу». Как мотивировать юристов к маркетинговой активности?

А. М.: Конечно, такое случается, и нередко просто оттого, что большинство юристов — консерваторы и интроверты. Это и тип личности, и особенность профессии. Если вы видите, что человек не выходит из зоны комфорта, то, может, и не стоит прилагать усилия. Но по моему опыту вкус к участию в активности можно привить: помогите вашему коллеге почувствовать ценность того, что он говорит или пишет, ощутив влияние на аудиторию, поработайте над тем, чтобы спикер «прожил» свою историю успеха — и тогда он будет сам инициировать «выходы в свет».

Н. К.: Я разделяю подход, что юрист либо хочет заниматься этим, либо нет, и если не хочет, то не нужно заставлять. Потому что в основе такой работы не в последнюю очередь лежат личный PR и продвижение конкретного юриста — если юрист хочет профессионально развиваться, важность такой работы не может обесцениться. С другой стороны, я придерживаюсь мысли, что PR-активность юристов, направленная на продвижение бренда компании, должна поощряться финансово — как правило, наряду с желанием личного продвижения это работает хорошим стимулом.

— Среди партнеров небольших или начинающих юридических фирм бытует мнение, что качественный маркетинг можно организовать без бюджета. На худой конец — с минимальными затратами. Это действительно так или подобный подход можно назвать заблуждением?

Н. К.: Действительно, в юридическом PR некоторые эффективные вещи можно сделать бесплатно или с минимальными затратами, однако для полноценного и систематического продвижения компании такой подход скорее можно назвать утопическим.

А. М.: Это абсолютное заблуждение: бесплатно вы только листовки у метро раздадите — и то оплатите и печать, и работу человека. Понятие «минимальные затраты» тоже варьируется от фирмы к фирме. Я за адекватные затраты. В идеале — запланированные заранее. Но я бы начинала с осознания ваших целей: что вы хотите сделать, чего именно добиться вашей активностью? Какую услугу/продукт вы продвигаете, повыша-



Анна Можаяева,
PR & marketing-менеджер,
«Инфралекс»

ете узнаваемость фирмы или стите перед собой иные задачи? В итоге будет понятен ваш инструментарий и, соответственно, бюджет. Но я против экономии ради экономии: если ваш потенциальный клиент входит в список Forbes, то, например, затраты на мероприятие для такой целевой аудитории будут соответствующими. — Контент, подтверждающий экспертизу фирмы, основной. Как вы считаете, должен ли наряду с ним присутствовать PR управляющих партнеров в формате личного бренда? Если да, то с помощью каких маркетинговых инструментов можно сделать партнера opinion-лидером, чтобы на него смотрели, ему подражали и в том числе благодаря ему продавались услуги юридической фирмы?

А. М.: Конечно, способы есть: ваш спикер может активно писать, выступать, стать притчей во языцех деловых СМИ и go to журналистам федеральных изданий. Но тут заложен и риск: создав такой яркий бренд, партнер может покинуть фирму, забрав с собой и добавленную имением стоимость услуг, и клиентов, которые только его и знают. Поэтому лучше работать с командой, с фирмой, где есть плеяды «звезд».

— От маркетологов и BD-специалистов — как юридических бутиков, так и крупнейших компаний — часто можно услышать жалобы на то, что партнеры и юристы не прислушиваются к их мнению: останавливают инициативы, критикуют идеи. Почему, по вашему, это происходит и как убедить юристов слушать PR-отдел?

Н. К.: По моему мнению, эта проблема возникает на самом первом этапе взаимодействия партнеров и пиарщиков: при найме соответствующего специалиста партнеры не всегда четко осознают свои цели, не отвечают себе на вопрос «Зачем нам PR?» или нанимают человека, «потому что у всех есть и нам надо». Не имея ответов на эти вопросы, партнеры впоследствии не всегда понимают, какой именно работой они занимаются со своим PR-специалистом. Что, как правило, порождает недоверие к тому, что специалист предлагает и делает. Я бы посоветовала юристам, решившим заняться продвижением своих компаний, в первую очередь четко определить собственные цели, во-вторых, постараться найти специалиста, которому они смогут доверять, ну а в-третьих, собственно, доверять, прислушиваться и расценивать PR-специалиста как действительного партнера по развитию бизнеса. Ведь чем больше ему оказывается доверия, тем большую часть нагрузок и ответственности партнера

он сможет взять на себя. Также партнерам не стоит забывать, что работа с PR требует как времени, так и финансовых ресурсов.

А. М.: Я думаю, такая чрезмерная осознанность продиктована как минимум профессиональной деятельностью: юрист всегда все оценивает критически, перепроверяет, сравнивает риски и возможности — для этого его и нанимают. Поэтому умение убеждать и аргументировать свою позицию должно быть абсолютно базовым для пиарщика и маркетолога. Важно и нужно доносить свое мнение: как только руководство начнет убеждать вас, а не вы — руководство, ваша ценность для компании начнет снижаться.

К. К.: На мой взгляд, если роль пиарщика или маркетолога в фирме подразумевает экспертную составляющую, не стоит бояться уверенно озвучивать свое мнение и отстаивать позицию, сохраняя при этом способность слышать «внутреннего клиента», ведь именно из-за экспертизы такого специалиста и нанимали. При этом стоит отметить, что в юридическом бизнесе конструктивный диалог между руководством и специалистом, отвечающим за продвижение фирмы, зачастую выстраивается только спустя длительное время и в значительной степени связан с формированием доверия.

— Изменения в сфере юридического пиара, происходящие в последние несколько лет, очень заметны. С одной стороны, их тектонизм заключается в необычайно большом количественном факторе: число пиарщиков, маркетологов и BD-специалистов увеличивается с каждым годом. С другой стороны, происходят качественные изменения: пиарщики учатся, растут профессионально, переходят из компании в компанию, создают собственные агентства. Как вы думаете, каковы перспективы вашей профессии, в каких форматах Legal PR выживет лет через пять?

Н. К.: Изменения структуры рынка Legal PR действительно невозможно не заметить. Еще пять лет назад PR-специалисты в основном были лишь в «илфах» и крупных «рульфах». На сегодня почти в каждой публичной юрфирме есть штатный PR-специалист, многие также пользуются услугами пиарщиков на аутсорсе. Росту Legal PR, безусловно, задано хорошее направление: рынок будет развиваться, конкуренция — увеличиваться, а значит, возрастет и качество оказываемых услуг. Также будут расти предложения услуг от специалистов PR-агентств.

Профессиональное развитие специалистов Legal PR позволит юрфирмам лучше понимать, кто работает на этом рынке и как подобрать лучшего пиарщика. Возможно, со временем появятся более профессиональные исследования этого рынка и рейтинг оценки работы пиарщиков. **А. М.:** Я надеюсь, у нас продолжит развиваться судебный PR — пока мы выступаем не столь масштабно, как западные коллеги. Конкуренция среди фирм должна перерасти и в конкуренцию среди способов продвижения — все мы в конечном итоге бьемся за позиционирование в головах плюс-минус одного среза людей. Также я верю, что мы в полной мере освоим весь digital-инструментарий, которым пользуются коллеги из иных сфер.

К. К.: Если говорить про пиар, конечно, будущее за развитием компетенций пиарщиков в сфере работы с социальными сетями и видеоплатформами.



Кристина Кршеминская,
руководитель группы маркетинга
и развития бизнеса, практики
по оказанию налоговых
и юридических услуг, PwC Russia

Если говорить про маркетинг, который в юридическом бизнесе значительно интегрирован с PR, то здесь виден курс на улучшение клиентского сервиса. Согласно исследованию PwC «Experience is everything: Here's how to get it right», потребители сегодня готовы платить больше не столько за бренд, сколько улыбку, с которой им оказываются услуги, скорость обслуживания, удобство пользования тем или иным сервисом. И в юридическом бизнесе мы можем наблюдать смещение фокуса на изучение обратной связи от клиентов об услугах компании, усилия, направленные на сглаживание шероховатостей в сервисе и внедрение новых технологий, позволяющих оказывать услуги оперативно и удобно для их потребителя.

Кстати, о специальности. Во многих профессиях не принято публично хвалить конкурентов. При этом, насколько мне известно, российские юридические маркетологи — доброжелательное и дружное профессиональное сообщество, причем довольно давно, многие из них открыто любят то, что делают, и делают это отлично. Кого из своих коллег вам хотелось бы похвалить и за что? **Н. К.:** В связи с тем что рынок Legal PR развивается очень активно и в каждом сезоне мы видим появление все большего количества новых специалистов, я бы хотела отметить коллег, которые давно работают в этой специальности, стоят у истоков российского Legal PR и являются действительно признанными специалистами. Среди них: Ирина Мишулина, Екатерина Горчакова, Дарья Назарова, Елена Белоусова, Светлана Федькова и другие.

А. М.: Сообщество растет и полнится и уже разбивается на разные подгруппы, что хорошо — это диверсификация, мы даем нашим работодателям хоть небольшую, но возможность выбирать. Я очень благодарна моим коллегам, безустанным поддерживающим и вдохновляющим! Среди тех людей из нашей профессии, с кем я поддерживаю близкий контакт, я видела всегда только подставленное в периоды кризиса плечо и слышала дельный совет. Я восхищаюсь структурированным и систематизированным подходом в работе Дарьи Назаровой, радуюсь успехам и новым идеям, которые претворяет в жизнь на совершенно новом уровне Кристина Кршеминская, и, наверное, буду бесконечно учиться утонченным манерам, как словесным, так и профессиональным, у Ивана Алатова.

Беседовала Юлия Карапетян

НОВЫЙ РИСК БЕНЕФИЦИАРОВ БИЗНЕСА



Павел Хлостов — адвокат,
управляющий партнер
АБ «Павел Хлостов и Партнеры»

Долгие годы для российских кредиторов банкротство было малоэффективным инструментом. Однако в последние несколько лет ситуация начала меняться. Кредиторам все чаще удается проткнуть «корпоративную вуаль» компании-банкрота и добраться до сердца бизнеса — его бенефициара.

Одним из инструментов, помогающих заставить бенефициара платить по долгам компании, стала субсидиарная ответственность. Однако привлечение к ней является длительной процедурой, а взысканные с бенефициара деньги распределяются между всеми кредиторами. По этим причинам некоторые кредиторы пытаются привлечь бенефициара к ответственности вне процедуры банкротства.

В судебной практике все чаще встречаются попытки предъявить бенефициару прямой иск о взыскании убытков. При этом под ударом оказываются не только бенефициары, но и другие контролирующие должника лица. Кредиторы пытаются доказать, что вред им был причинен не только их непосредственным контрагентом — компанией, но и стоящими за ней лицами. Обычно в обосновании своих требований они указывают на предоставление со стороны лиц, ведущих переговоры о заключении контракта, заведомо недостоверных сведений о финансовом состоянии должника. Реже кредиторы утверждают, что руководившие компанией-должником лица умышленно создали ситуацию, при которой погашение задолженности компанией стало невозможным.

Совсем свежим примером такого приема является дело «Сбербанка» против бенефициаров «Юлмарт». «Сбербанку» почти удалось взыскать с бенефициаров убытки в 1 млрд рублей, составляющих сумму кредита, выданного «Юлмарту». Интересно, что Верховный суд РФ признал возможным удовлетворения таких исков по нормам ст. 1064 ГК о причинении вреда, поскольку не усмотрел в них обхода специальной процедуры, предусмотренной Законом о банкротстве (Определение от 09.10.2018 № 78-КГ18-52, Определение от 05.03.2019 № 305-ЭС18-15540).

Это говорит о том, что любое проявление активности кредиторов требует внимательного анализа и выработки стратегии защиты. Крупные кредиторы достаточно быстро осваивают новую возможность привлечь бенефициара к ответственности за пределами процедуры банкротства, тем самым существенно повышая свои шансы взыскать долг.



АДВОКАТСКОЕ БЮРО
ПАВЕЛ ХЛОСТОВ И ПАРТНЕРЫ