

Юридический бизнес

Рост во время падения

Изменение экономической ситуации за последний год не повод останавливать развитие бизнеса. Пока большинство юридических фирм пытаются удержать долю падающего рынка, их успешные коллеги развивают новые направления.

— бизнес-девелопмент —

Можно ли расти в кризис?

Когда снижается выручка в условиях кризиса на рынке, менеджеры, отвечающие за продажи любят говорить про «удержание доли падающего рынка». Но это проигранный позиция. Да, условия ведения бизнеса изменились и у клиентов, и у самих юридических фирм. Но плохо тот бизнес-девелопер, который будет оправдывать кризисом собственные проколы.

Конечно, бюджеты клиентов на услуги профессиональных консультантов сокращаются, усиливаются контроль исполнения клиентских поручений. Но те же клиенты, которые «режут кости» по инвестиционным затратам, с удовольствием готовы заказывать антикризисные продукты.

«Особенно востребованы сопровождение дел по банкротству и представительство в судебных спорах», — рассказывает Иван Апатов, управляющий партнер компании White Collar Marketing. У некоторых юридических фирм сменился пул ключевых клиентов, другие столкнулись с изменением подходов к привлечению консультантов, повысился уровень требований к поставщикам услуг. Но это скорее аспекты нового рынка, а не признак его стремительного сокращения, считает господин Апатов.

С учетом изменившихся условий необходимо пересмотреть продуктивную линейку юридической фирмы. На предпродажной стадии следует сфокусироваться на анализе актуальных потребностей клиентов, их текущих задач и только после этого переходить к активным действиям по продаже консультационных услуг. Понятно, что в условиях экономики клиент не купит «неполезные» компании услуги и плохой сервис.

Это правило подтверждают и сами консультанты. Андрей Яковлев, управляющий партнер юридической группы «Яковлев и партнеры», отмечая уже в нынешнем году свое 25-летие, считает, что основа успеха в юридическом бизнесе при любых экономических реалиях — стать нужным своему клиенту. Надо ориентироваться на реальные нужды клиента, поясняет эксперт. «Когда предлагаешь услугу, надо понимать сущность бизнеса своего клиента. Никто не хочет разговаривать о чужих проблемах, все хотят говорить о своих», — констатирует господин Яковлев. — Если не знаешь бизнес своего клиента, то лучше даже не пытаться что-то предлагать, потому что клиент сразу почувствует, что ты не понимаешь его проблем».

Время перемен

Эксперты в сфере развития юридического бизнеса уже не первый год отмечают тренд роста конкуренции на рынке юридических услуг — год от года она становится только жестче. Время любимых консультантов закончилось, каждая вторичная продажа услуг как холодный звонок по новому контакту. В кризис конкуренция увеличивается не только количественно, но и качественно.

Для большинства фирм кризис является вынужденным стимулом к переменам — развитию новых практик и формированию конкретных юридических продуктов под рынок.

Соответственно, подобные изменения должны быть основаны на диагностике потребностей отдельных клиентов в частности и секторов рынка в целом.

В данных условиях только высокий уровень экспертизы недостаточен, важна проактивность, умение предложить решение проблемы клиента еще до того, как он направит запрос на коммерческое предложение.

«Высокий уровень качества услуг — это скорее гигиенический фактор, который могут поддерживать многие консультанты на рынке», — комментирует Екатерина Клейменова, партнер компании White Collar Marketing. — Важно говорить с клиентом на одном языке, стать доверенным консультантом и бизнес-советником». Эксперт отмечает, что сами по себе юридические заключения с перечислением норм законодательства и обоснованием «почему нельзя» никому не нужны. Необходимы готовые бизнес-решения с обоснованием того, что необходимо сделать, как снизить правовые риски, что изменить, чтобы стало «можно». Рыночная ситуация такая, что ошибок и реактивного поведения (спросили — ответили, о рисках не предупредили) никому не простят.

«Стоит отметить повышение значимости контент-маркетинга», — подмечает Иван Апатов. Выбирая этот подход, продолжает эксперт, фирма на некоммерческой и периодической основе размещает в открытых источниках — собственных и независимых — полезную и качественную информацию по отдельным юридическим вопросам. При использовании такого инструмента фирма уже формирует лояльность потенциальных клиентов до момента встречи, закрепляет мнение о себе как о лидере в определенной отрасли и демонстрирует профессиональный и клиентоориентированный подход.

Как показывает практика, юридические фирмы размещают создаваемые в рамках контент-маркетинга материалы в различных источниках. Прежде всего это корпоративный сайт, который должен содержать специальный раздел для подобных материалов. Во-вторых, это авторитетные справочники и специализированные журналы. В-третьих, собственные обзоры, белые книги и руководства. И уже далее социальные сети и сторонние интернет-источники.

Если говорить об инструментах продаж юридических услуг, они все те же, что и раньше, только требования к их качеству стали жестче, сходится в едином мнении эксперты в области развития бизнеса юридических фирм: демонтировать высокое качество экспертизы, быть активным, постоянно информировать клиента, становиться интеллектуальным лидером и выдавать действительно полезные и интересные продукты.

Маркетинг юридической фирмы должен быть системным: недостаточно проспонсировать конференцию и ждать, что к вам тут же придут клиенты и принесут крупные заказы. Фирма должна быть постоянно на виду, советуют эксперты.

Системный маркетинг

В кризис юридические фирмы часто сокращают расходы на маркетинг, а маркетинговые усилия в сложных условиях может потребоваться еще больше. «Однако если

подойти к вопросу системно, можно выстроить маркетинг без огромных финансовых затрат», — считает Екатерина Клейменова.

Во-первых, маркетинг не может быть размыт, поясняет госпожа Клейменова, стоит сосредоточиться на конкретных продуктах, которые фирма планирует предложить клиенту, и акцентировать внимание на уникальной экспертизе специалистов фирмы в данной области.

Во-вторых, клиентам следует предлагать аналитическую информацию, которая действительно поможет им в работе. Например, если это alert (краткая аналитическая записка, рассылаемая клиентам и/или целевой аудитории), то стоит акцентировать внимание на рисках для бизнеса, которые повлекут за собой то или иное изменение законодательства или практики, указать, на что компании обратить внимание и т. д. Информация о том, что принят очередной закон, никого не интересует, уверяет эксперт, это можно посмотреть и в правовых базах.

В-третьих, продолжает Екатерина Клейменова, нельзя сказать «А» и не сказать «Б». Если компания начинающая какой-либо проект, будь то серия семинаров, колонка в газете, еженедельные аналитические обзоры и так далее, проект должен продолжаться заявленное количество времени и качество материалов должно быть неизменно высоким.

Участвуйте в рейтингах

Немаловажную роль для подтверждения качества экспертизы юридического консультанта играет присутствие фирмы или ее специалистов в профессиональных российских и иностранных рейтингах.

К рейтингам можно относиться по-разному, но то, что существующие и потенциальные клиенты их читают, просят указывать в конкурсном предложении место юридической фирмы в рейтинге, знают все.

Участие фирмы в профессиональном рейтинге — это огромная системная работа, правильная подача информации в анкете, взаимодействие с исследователями, подготовительная работа с клиентами, подготовка к интервью и т. д.

Стоит отметить, что в ряде случаев организаторы госзакупок юридических услуг прямо указывают на номинирование консультанта в рейтинге как на один из нестимулируемых критериев конкурса на право заключения госконтракта. Аналогичные правила действуют и в положениях о закупках госкомпаний и других крупных корпораций. Некоторые из них идут дальше: они отклоняют заявки на участие в конкурсе тех консультантов, которых нет в рейтинге. В случае если конкурентные процедуры сводятся к запросу предложений по закрытому списку, рейтинг — тот источник, из которого будущий клиент черпает информацию для составления такого списка.

В каждом рейтинге существуют свои правила игры, и чтобы пробиться и стать рекомендованной компанией, необходимо эти правила четко соблюдать. Например, рейтинг „Ъ“ предполагает достаточно глубокое раскрытие информации о численности сотрудников фирмы и ее выручке на условиях сохранения конфиденциальности (полученные сведения мы не публикуем). В ряде случаев составители рейтинга, в том числе „Ъ“, запрашивают список клиентов, чтобы проверить достоверность полученных сведений и подтвердить сведения о рекомендациях, предоставленных участником рейтинга.

Креативно, гибко, быстро

Эксперты юридического маркетинга помимо прочего отмечают, что хорошим инструментом для создания положительного имиджа юридической фирмы, привлечения внимания к ее проектам являются социальные сети. Конечно, продавать дорогие юридические услуги через социальные сети вряд ли получится, однако это позволит привлечь внимание клиентов, соискателей вакансий и партнеров-смежников к элементам позиционирования и имиджу фирмы.

Инструментов много, резюмируют эксперты: если подсчитать, то получится больше сотни. Главное — грамотно их сочетать исходя из задач и текущей ситуации в фирме и на рынке.

«Рецепт продаж юридических услуг в кризис: стать более мобильным и активным, предлагать качественные продукты, быстрее реагировать на изменения», — уверена Екатерина Клейменова.

Андрей Корельский, адвокат и управляющий партнер адвокатского бюро КИАП, называет свой принцип работы в кризис КГБ — «Креативно, гибко, быстро». «Будут выигрывать быстрее, а не умные, хотя быстрым ум также потребуются, чтобы сохранить клиентов надолго, а не на разовую продажу», — поясняет господин Корельский.

По словам Александра Масгутова, партнера «ТаксАрт Групп», юридическим фирмам нужно стремиться перефилировать менее актуальные практики на востребованные направления с целью сокращения издержек. В случае оперативной реализации партнерами фирмы таких инициатив фирма получит конкурентные преимущества перед конкурентами, управление которыми более консервативно, считает эксперт.

Выживать, адаптироваться или развиваться

По мнению независимого консультанта по развитию бизнеса Ирины Никитиной, в ситуации высокой неопределенности каждому партнерству (фирме, адвокатскому бюро или коллегии) вне зависимости от его размера и местоположения необходимо определиться со своей дальнейшей стратегией действий: выживать, адаптироваться или развиваться.

Выживание — временная стратегия, на ближайшие год-полтора, если уж совсем непонятно, что делать дальше, нет сил и ресурсов для принятия стратегического решения. Главной тактической задачей при выборе такой стратегии будет свести баланс между доступными доходами и имеющимися расходами. Это пассивный подход к своему бизнесу: станут меньше работы — станет меньше сотрудников, сменит офис; клиент просит скидку и затягивает платежи — подождет, а кому сейчас легко. Очевидным риском такого подхода является риск скатиться до нуля. Однако вечно ужиматься не получится. Эта тактика работает лишь на короткие кризисные периоды, а нынешний кризис с учетом его системного характера грозит превратиться в «потерянное десятилетие». Поэтому параллельно с тактикой выживания нужно прорабатывать стратегию адаптации или роста.

Промежуточной по уровню храбрости Ирина Никитина называет стратегию адаптации. Выбор такого подхода на тактическом уровне означает ревизию имеющихся продуктов на предмет их востребованности рынком и переориентацию фирмы на их продвижение и продажу. Эта стратегия отлично сработает для небольших по количеству пра-

ктик и коллег юридических «бутиков». Еще лучше — для специализированных «бутиков», выстроенных вокруг наиболее востребованных сейчас практик, например банкротства, forensic и предотвращения беловоротничковой преступности, спрос на которую держится уже продолжительное время и будет дальше подогреваться политикой.

Но для не востребованных в текущей ситуации практик это означает выход из зоны комфорта: потребуются переориентироваться на обслуживаемые приоритетные практики, умерить собственные амбиции и бросить все силы на производство востребованного продукта. И здесь есть большой подводный камень, который может помешать реализации такой стратегии. У партнеров, руководящих не востребованными в кризис практиками, всегда есть соблазн продолжить копаться в своем огороде и оттягивать на это ресурсы фирмы, блокируя принятие нужных управленческих решений и попросту саботируя проекты, которые ведут лидирующие практики. Задача старших партнеров — создать такую систему вознаграждения усилий каждого из партнеров, которая будет мотивировать всех на реализацию стратегии адаптации.

Стратегию адаптации успешно применяют московские офисы международных юридических фирм: пользуясь своими обширными клиентскими базами, они максимально тиражируют успешные кейсы, востребованные в текущей экономической ситуации.

Стратегия развития подойдет всем. Но поскольку ее реализация означает выход из зоны комфорта всех направлений и практик фирмы, реально к ней готовы лишь те фирмы, которые поставлены кризисом на грань выживания из-за специфики предлагаемых продуктов. Например, сейчас сложно говорить об успешной практике банковских и других инвестиционных сделок.

Другая группа юридических фирм, для которых стратегия развития является базальтернативной, — это, конечно, юридические стартапы.

«Следует четко разделить два понятия — „рост“ (growth) и „развитие“ (development), — отмечает Ирина Никитина. — Достаточно долго развитие нами воспринималось как количественный рост (клиентов, доходов, числа юристов и так далее). Именно так формулировались задачи маркетинговым и формировались целевые показатели фирмы. Это время, к счастью одного или великому сожалению других, безвозвратно ушло».

Развитие, в отличие от роста, подразумевает качественные изменения. Причем клиенты начнут меняться первыми. Как только сами клиенты будут готовы к изменениям и ответу на поставленные вызовы, они будут готовы услышать предложения проактивных консультантов. Поэтому главной «продажной» задачей для партнеров юридических фирм сейчас является диагностика и сортировка клиентов — на тех, кто созрел к изменениям, и тех, кто пока не определен. Перспективными с точки зрения продаж являются представители первой группы. Вторые — перевод времени и ресурсов.

«Естественно, что выяснять проблемы и заботы проще у знакомых тебе клиентов», — говорит Ирина Никитина. — С моей точки зрения, наступает эра проверки качества ваших отношений с клиентом: чем больше открытым и откровенным будет разговор, тем эффективнее будет ваша помощь клиенту».

Дмитрий Иванов,
Максим Черниговский

Прямая речь

А вы кого сократили?

Андрей Яковлев, управляющий партнер юридической группы «Яковлев и партнеры»: — У нас стресс-тест уже на протяжении 25 лет идет. Слабые не выдерживают, сильные закаляются. Полагаю, что коллектив у нас устойчив к любым трудностям, квалификация высокая, мы уже пережили три кризиса, поэтому нет никаких опасений и панических настроений. Не хочется дергаться и метаться из стороны в сторону — благодарное это дело, но готовиться и смотреть на два шага вперед необходимо. Мы благополучно пережили начало 1990-х и развал СССР, затем кризис 1998 года, буквально недавно — кризис 2008 года, поэтому и нынешние времена пройдем без потерь. Так что можно сказать, что текущая организационно-штатная структура была проверена на прочность в кризисные времена без потерь. Так что можно сказать, что текущая организационно-штатная структура была проверена на прочность в кризисные времена без потерь.

Я считаю, что надо повышать интенсивность и производительность труда, сокращать непроизводительные издержки, больше использовать накопленный за 25 лет опыт и знания, что повлечет сокращение временных затрат и позволит более эффективно работать в интересах клиентов, с меньшими финансовыми и временными затратами.

Олег Мальский, партнер AstapovLawyers International Law Group:

— Сокращать сотрудников пока что мы не планируем, однако это есть в планах В и С в случае ухудшения ситуации. Категория сотрудников, которых собираемся потенциально увольнять в первую очередь, — это категория неэффективных сотрудников. Базируясь на статистических данных, можно определить эффективность каждого юриста в компании, и, соответственно, если человек в хорошее время или в условно хорошее время не смог показать свою эффективность, скорее всего, у него нет шансов увеличить эффективность в плохое время.

Снижение вознаграждения мы также не планируем, как и не планируем пересмотр премии и бонусов. В основном это связано с курсовой разницы. Возможен, будет введен freeze на повышение, отмена определенных бонусов.

Анастасия Махнева, партнер,

директор по развитию группы правовых компаний «Интеллект-С»: — Сокращение юридического персонала не планируем. Потерю команды, которая создавалась, подбирались, воспитывалась и возвращалась годами, можно смело приравнивать к потере бизнеса как такового. Поэтому HR-задача юридической фирмы в кризис — как минимум сохранить всех юристов, уже прошедших период адаптации в компании и профессии.

К тому же мы уже ведем обсуждение и разработку гонорарной политики компании на случай, если наступят тяжелые финансовые времена. Наша задача — договориться и обозначить условия игры до наступления таких времен, чтобы все члены команды изначально понимали, чего ждать и на что рассчитывать.

Евгений Ковалев,

управляющий партнер адвокатского бюро «Ковалев, Рязанцев и партнеры»: — Я не считаю, что подобные меры будут эффективны. В то же время наше бюро ожидает пересмотр системы премий и бонусов: мы приважем их к активности конкретного сотрудника, достигшему им целей, которые фирма перед ним ставит. Я полагаю, что правильный подход связан не с сокращением расходов, а с увеличением доходов: попросту фирме нужно больше зарабатывать. Поэтому настоящая цель нашего бюро в следующем году — поиск нового подхода к делу, новых актуальных продуктов и новых способов увеличить свой доход.

Яна Золоева,

управляющий партнер PwC Legal: — В настоящее время мы не планируем сокращения персонала — некоторое время назад мы ввели мораторий на наем сотрудников (за исключением некоторых позиций), чтобы подготовиться к текущей финансовой ситуации, и считаем оптимальным количество сотрудников для оказания услуг нашим клиентам.

Многолетний опыт комплексного юридического сопровождения российских и иностранных клиентов

- ♦ Судебно-арбитражная практика
- ♦ Корпоративное право и М&А
- ♦ Банкротство и реструктуризация
- ♦ Международные судебные споры и арбитраж
- ♦ Недвижимость и строительство
- ♦ Антимонопольное право
- ♦ Энергетика
- ♦ Экологическое право и недропользование



Хренов и Партнеры

Юридическая Компания

г. Москва
+7 (495) 927-0707
info@yklaw.ru

г. Санкт-Петербург
+7 (812) 617-0030
spb.office@yklaw.ru

г. Екатеринбург
+7 (343) 215-68-98 (97)
ekt.office@yklaw.ru

г. Краснодар
+7 (861) 200-6957
krs.office@yklaw.ru

официальный сайт: www.yklaw.ru

